

**Universidad de Valparaíso**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Escuela de Ingeniería Civil Industrial**



**Propuesta de plan estratégico para el Instituto de Seguridad del Trabajo**

Por

**Pedro Alejandro Farías Díaz**

Trabajo de Título para optar al Grado de Licenciado en Ciencias de la Ingeniería y título de Ingeniero Civil Industrial

Prof. Guía Cristian Cofré

Enero, 2019

## Agradecimientos

*Esta memoria está dedicada a mis padres, quienes con su apoyo y esfuerzo en todos estos años me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más. Gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.*

*A Camila Ojeda por toda su ayuda, paciencia y apoyarme en todo momento.*

*A mis amigos Bastián Oyanedel y Paula Arenas por ayudarme con sus conocimientos y apoyo en momentos difíciles.*

*Al Instituto de Seguridad del Trabajo por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de sus establecimientos.*

*A los docentes de la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Valparaíso por sus conocimientos transmitidos, en especial a mi profesor guía Cristian Cofré por orientar esta memoria y formar parte de otro objetivo alcanzado.*

## Índice

Agradecimientos.....	2
Propuesta de plan estratégico para el Instituto de Seguridad del Trabajo .....	9
Lista de figuras.....	6
Lista de tablas.....	7
1. Descripción de la empresa .....	10
1.1. Servicios .....	10
1.1.1. Prestaciones médicas .....	10
1.1.2. Prestaciones económicas .....	11
1.1.3. Prestaciones preventivas .....	12
1.2. Misión y Visión .....	14
1.2.1. Misión .....	14
1.2.2. Valores.....	14
1.3. Estructura organizacional.....	15
1.4. Posición en el mercado .....	16
1.5. Modelo de negocio.....	19
1.6. Mapa del supersistema de Rummler – Brache.....	20
2. Descripción del problema .....	23
2.1. Antecedentes del problema.....	23
2.2. Diagnóstico del problema.....	27
2.3. Descripción del problema.....	29
2.4. Objetivos.....	29
2.4.1. Objetivo general .....	29
2.4.2. Objetivos específicos .....	29
2.4.3. Alcance .....	30
3. Metodología .....	31
3.1. Enfoque .....	31
3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	31
3.3. Procedimiento.....	31
4. Marco Teórico .....	33
4.1. Introducción .....	33
4.2. Administración estratégica .....	33
4.3. Características de la dirección estratégica .....	34

4.4.	Conceptos de la administración estratégica .....	34
4.5.	Niveles de estrategia .....	37
4.6.	Fases de la administración estratégica.....	38
4.7.	Formulación de la estrategia .....	39
4.7.1.	Misión y visión.....	39
4.7.2.	Herramientas de evaluación.....	40
4.7.2.1.	Análisis externo .....	40
4.7.2.2.	Análisis interno .....	44
4.7.3.	Establecer objetivos a largo plazo .....	46
4.7.4.	Análisis y formulación de la estrategia .....	47
4.8.	Implementación de estrategia .....	51
4.9.	Revisión, evaluación y control de la estrategia.....	55
5.	Desarrollo del plan estratégico .....	58
5.1.	Proceso declarativo.....	58
5.2.	Proceso de análisis .....	58
5.2.1.	Etapa de entrada.....	58
5.2.2.	Etapa de conciliación .....	83
5.2.3.	Etapa de decisión.....	94
5.3.	Planteamiento de proceso de ejecución .....	100
5.3.1.	Estrategia propuesta 1 .....	101
5.3.2.	Estrategia propuesta 2 .....	110
5.3.3.	Consideraciones generales .....	123
5.4.	Planteamiento de un proceso de Control.....	124
5.5.	Propuesta de malla de dirección estratégica .....	128
6.	Beneficios .....	129
7.	Conclusión .....	132
8.	Bibliografía .....	134
9.	Anexos .....	135
	Anexo 1: Estados de situación financiera clasificados (En miles de pesos), activos corrientes .....	135
	Anexo 2: Estados de situación financiera clasificados (En miles de pesos), pasivos corrientes .....	137
	Anexo 3: Estados de resultados integrales por función (En miles de pesos).....	140
	Anexo 4: Estados de flujos de efectivo directo (En miles de pesos).....	143

Anexo 5: Numero promedio mensual de trabajadores protegidos por el seguro de la ley N° 16.744 (2010 – 2016).....	146
Anexo 6: Numero promedio mensual de entidades empleadoras adheridas a organismos administradores de la ley N° 16.744 (2010 – 2016) .....	147
Anexo 7: Participación de IST por sector económico 2013 / 2016 .....	148
Anexo 8: Participación de IST por sector tamaño de empresa 2013 / 2016 .....	149
Anexo 9: Proporción femenina de trabajadores .....	150
Anexo 10: Resultados preventivos.....	151
Anexo 11: Capacitación interna IST .....	154
Anexo 12: Ratios financieros IST .....	155
Anexo 13: Matriz MPEC del IST .....	158
Anexo 14: Factores Internos de la Matriz IE (de 1 a 100 trabajadores).....	159
Anexo 15: Factores Internos de la Matriz IE (de 101 a 1000 o más trabajadores y trabajadores independientes) .....	164
Anexo 16: Factores Externos de la Matriz IE (de 1 a 100 trabajadores).....	170
Anexo 17: Factores Externos de la Matriz IE (de 101 a 1000 o más trabajadores y trabajadores independientes) .....	174
Anexo 18: Modelo de cultura de seguridad .....	179
Anexo 19: Metas sugeridas.....	180
Anexo 20: Indicadores .....	181
Anexo 21: Malla de estrategia propuesta 1 .....	190
Anexo 22: Malla de estrategia propuesta 2 .....	193

## Lista de figuras

Figura 1.1 - Organigrama.....	15
Figura 1.2 - Participación en el mercado según número de trabajadores afiliados .....	16
Figura 1.3 - Participación en el mercado según número de empresas afiliadas. ....	17
Figura 1.4 - Adherentes al IST por sector económico. ....	17
Figura 1.5 - Evolución de participación trabajadores.....	18
Figura 1.6 - Evolución de participación empresas.....	18
Figura 1.7 - Mapa del supersistema de Rummler – Brache de la organización IST. ....	20
Figura 2.1 - Diagrama de flujo de capacitaciones. ....	24
Figura 2.2 - Cobertura de las capacitaciones. ....	25
Figura 2.3 - Diagrama de Ishikawa. ....	27
Figura 4.1 - Modelo de administración estratégica. ....	39
Figura 4.2 - Esquema analítico de la formulación de estrategias. ....	47
Figura 5.1 - Análisis 5 fuerzas de Porter .....	68
Figura 5.2 - Cadena de valor del IST.....	77
Figura 5.3 - Matriz FODA.....	86
Figura 5.4 - Gráfico matriz SPACE. ....	90
Figura 5.5 - Gráfico matriz IE del IST. ....	92
Figura 5.6 - Gráfico Matriz de la Gran Estrategia del IST. ....	93

## Lista de tablas

Tabla 2.1 - Tamaño de empresas por número de trabajadores. ....	23
Tabla 2.2 - Estado resultado (En miles de pesos) .....	25
Tabla 2.3 - Egresos por conceptos de accidentes y enfermedades profesionales (En miles de pesos).....	26
Tabla 5.1 - Matriz MPC para la mutual de trabajo IST (Instituto de seguridad del trabajo) .....	64
Tabla 5.2 – Justificación de clasificaciones matriz MPC.....	64
Tabla 5.3 - Matriz EFE para la mutual de trabajo IST (Instituto de seguridad del trabajo) .....	69
Tabla 5.4 - Justificación de clasificaciones matriz EFE.....	70
Tabla 5.5 - Matriz EFI para la mutual de trabajo IST (Instituto de seguridad del trabajo) .....	78
Tabla 5.6 – Justificación de clasificaciones matriz EFI.....	80
Tabla 5.7 – Factores clave para la matriz SPACE.....	88
Tabla 5.8 – Matriz IE del IST año 2016.....	91
Tabla 5.9 – Matriz resumen MPEC del IST.....	99
Tabla 5.10 – Orden de prioridad de estrategias.....	99
Tabla 5.11 – Determinación de la tasa de cotización adicional.....	104
Tabla 5.12 – Costos anuales estrategia propuesta 1.....	109
Tabla 5.13 – Grupo de actividad económica.....	113
Tabla 5.14 – Número de accidentes proyectados .....	113
Tabla 5.15 – Variación semestral en accidentes.....	114
Tabla 5.16 – Número de días por accidente.....	114
Tabla 5.17 – Enfermedades profesionales proyectadas.....	115
Tabla 5.18 – Accidentes fatales proyectados.....	115
Tabla 5.19 – Denuncias.....	116
Tabla 5.20 – Puntaje cantidad de trabajadores por empresa .....	116
Tabla 5.21 – Ponderación de variables.....	117
Tabla 5.22 – Clasificación de criticidad.....	117
Tabla 5.23 – Ejemplo de variable Localización.....	119
Tabla 5.24 – Ejemplo de variable Distancias.....	119

Tabla 5.25 – Ejemplo de variable Vehículos.....	120
Tabla 5.26 – Costos anuales estrategia propuesta 2.....	123
Tabla 5.27 – CMI perspectiva Cliente.....	125
Tabla 5.28 – CMI perspectiva Financiera.....	125
Tabla 5.29 – CMI perspectiva Procesos.....	126
Tabla 5.30 – CMI perspectiva Formación y crecimiento .....	127
Tabla 6.1 – Retención de ingresos.....	129
Tabla 6.2 – Ganancias estrategia propuesta 1.....	130
Tabla 6.3 – Ahorro de prestación medica.....	130

## **Propuesta de plan estratégico para el Instituto de Seguridad del Trabajo**

El Instituto de Seguridad del Trabajo (IST) es una organización sin fines de lucro que administra el seguro social contra riesgos, accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, lo que se conoce más comúnmente como una mutual de seguridad. Actualmente IST pasa por una constante pérdida de empresas y trabajadores adherentes, teniendo una baja ininterrumpida en la participación del mercado nacional observada desde el 2010. En relación a esto y a otros factores detallados en la memoria es que se propone un plan estratégico a largo plazo el cual busca detener y estabilizar el escenario observado.

El desarrollo del plan consiste en cuatro etapas, en donde la primera establece la declaración de visión, misión y objetivos estratégicos para la organización.

La segunda etapa consiste en la confección de las estrategias por medio de tres fases. La primera fase llamada etapa de análisis reúne información tanto interna como externa, así como también el perfil de los competidores y el ambiente en el cual se desenvuelven las organizaciones, analizando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. La segunda fase toma los elementos de la primera fase y los reúne en distintos tipos de matrices que ayudan a la elaboración de posibles estrategias a utilizar. Finalmente, la tercera fase pondera las estrategias elaboradas para facilitar la elección de las más viables para la institución evaluada. En el caso de esta memoria, los resultados arrojan estrategias del tipo defensivas las cuales se ajustan a la realidad por la que atraviesa actualmente el IST.

En la tercera etapa, llamada proceso de ejecución, propone factores que ayudaran a la implementación de dos estrategias escogidas en base a los objetivos declarados en la primera etapa.

Finalmente, en la cuarta etapa se recomiendan herramientas de gestión que ayudaran al control del desarrollo de las estrategias propuestas por medio de indicadores de gestión.

El impacto del plan propuesto tendría un beneficio económico presupuestado para la estrategia propuesta 1, estimando una retención de ingresos por conceptos de cotización de aproximadamente \$222.666.552 al año, y una ganancia de \$9.121.786 gracias a la migración de un enfoque multisegmento a uno más enfocado hacia la gran empresa.

Por otro lado, el beneficio económico esperado para la estrategia propuesta 2, se estima en un ahorro de los costos médicos estimados en \$489.769.003 el primer año, y de \$452.119.003 a partir del segundo año, gracias a la reducción del número de accidentes laborales producidos al año

# 1. Descripción de la empresa

IST es una mutual de seguridad dispuesta sobre la ley del seguro social contra riesgos, accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (Ley N° 16.744).

Es la tercera mutual participante en el mercado, abarcando un 11,4% de este, prestado servicios a diversos sectores económicos dentro del país.

## 1.1. Servicios

Los servicios que entrega la mutual son:

### 1.1.1. Prestaciones médicas

Para la atención por accidente o enfermedad laboral, la mutual cuenta con una moderna Red de Centros de Salud que cubre todo el territorio nacional. El paciente recibe una atención integral que comprende todos los recursos necesarios para su pronta recuperación. Además de hospitalización, el servicio incluye cirugía, medicamentos y rehabilitación, según el caso.

Esta cobertura es posible gracias a una infraestructura compuesta por 38 centros preventivos y administrativos, 53 centros de salud y 29 centros de evaluaciones laborales, además de convenios con los principales centros de salud a nivel nacional. Asimismo, toda la atención se presta con equipamiento y personal altamente calificado para el tratamiento y recuperación del accidentado.

Los Centros de Salud cuentan con tecnología de última generación para atención y cuidado del paciente y están en permanente proceso de modernización.

En caso de enfermedades profesionales o desgracias que ocurran mientras un trabajador desempeña sus labores, la mutualidad actúa como un seguro solidario de salud que proporciona cobertura total, sin costo para el accidentado. Bajo este mismo concepto, le pagan la licencia médica (subsidio) durante el tratamiento y la indemnización o pensión, según corresponda.

La cobertura incluye accidentes que puedan suceder tanto en el lugar de trabajo como en el trayecto directo del trabajador, desde o hacia su domicilio. Esto significa que dispone de prestaciones médicas sin costo para la rehabilitación del accidentado, cuyos servicios consideran aspectos tales como:

- Rescate de Urgencia
- Consultas Médicas
- Hospitalización

- Intervenciones quirúrgicas
- Exámenes
- Traslados
- Medicamentos
- Rehabilitación

Este seguro de accidentes laborales es diferente a los tradicionales, porque reúne una serie de ventajas entre las que sobresalen:

- Atiende a todos los afiliados por igual, sin distinción de servicio
- Es sin costo para el trabajador, independiente del tratamiento requerido por el trauma o la enfermedad ocupacional
- No tiene límite de gastos
- No exige copago
- No contempla exclusiones de ningún tipo
- Cubre el costo de los medicamentos y todos aquellos otros relativos al tratamiento y su posterior recuperación

### **1.1.2. Prestaciones económicas**

Los trabajadores que sufran un accidente laboral, un accidente de trayecto o una enfermedad profesional, tienen derecho a percibir las Prestaciones Económicas fijadas por la Ley 16.744.

Para otorgar las prestaciones económicas de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, éstas se clasifican en las siguientes categorías, según los efectos que produzcan:

- SUBSIDIO: En caso de Incapacidad Temporal del accidentado.
- SUBSIDIO más INDEMNIZACIÓN O PENSIÓN: En caso de Invalidez Parcial del accidentado.
- SUBSIDIO más PENSIÓN: En caso de Invalidez Total del accidentado.
- SUBSIDIO más PENSIÓN: En caso de Gran Invalidez del accidentado.
- PENSIÓN DE SUPERVIVENCIA: En caso de Muerte del accidentado.

#### **Subsidio**

Es el beneficio que reemplaza la renta de actividad y que se paga en dinero al trabajador, durante todo el tratamiento hasta que se recupera y es dado de alta.

La base de cálculo para la determinación del monto del subsidio considera el promedio de la remuneración imponible de los tres meses anteriores al inicio de la Licencia Médica, con deducción de las cotizaciones previsionales (AFP, IPS y SALUD) y de los impuestos correspondientes a dicha remuneración.

### **Indemnización**

Si un trabajador sufre la disminución de su capacidad de ganancia a causa de un Accidente o Enfermedad Profesional, el IST lo indemnizará en una suma de dinero que corresponda de acuerdo con el grado de incapacidad determinada en la evaluación médica, en un rango que va desde un 15% a un 37,5%.

Este beneficio se pagará por una sola vez.

La base del cálculo para la determinación de la indemnización considera el promedio de la remuneración imponible de los seis meses anteriores a la fecha del siniestro, para el caso de los accidentes del trabajo, y en el caso de las enfermedades profesionales los seis meses anteriores a la fecha de resolución con deducción del incremento establecido en el DL 3.501 y ampliado de acuerdo con el artículo 26° de la Ley 16.744.

### **Pensión**

Si un trabajador sufre una disminución en su capacidad de ganancia, determinada por una evaluación médica en un rango superior a un 40%, el IST lo pensionará en una suma de dinero equivalente al grado de incapacidad determinada.

La base del cálculo del beneficio es similar a la que se utiliza para las indemnizaciones.

Si el accidente o enfermedad produjere la muerte del trabajador, el Instituto de Seguridad del Trabajo deberá constituir la pensión de viudez para su cónyuge y pensión de orfandad para sus hijos. La base del cálculo del beneficio de pensión de supervivencia es igual a la que se utiliza para las indemnizaciones.

El IST pagará mensualmente los beneficios de pensiones en conformidad a lo dispuesto en la Ley 16.744 hasta que el beneficiario cumpla 65 años en el caso de los hombres y 60 años en el caso de las mujeres.

### **1.1.3. Prestaciones preventivas**

Apoya las actividades de prevención de riesgos en el interior de las empresas adherentes, para mejorar los estándares de seguridad, el control de pérdidas, el cuidado del medio ambiente y la calidad de vida de los trabajadores (prevención de riesgo, capacitaciones, evaluaciones ambientales, evaluaciones de salud, informativos preventivos).

Estas operaciones están divididas en diversas disciplinas:

- **Seguridad Industrial:** su tarea es diagnosticar las causas de los accidentes en los ambientes de trabajo y aplicar, en conjunto con las empresas, los productos preventivos diseñados para controlarlas, evitando con ello la ocurrencia de nuevos accidentes del trabajo.

- **Salud Ocupacional:** evalúa y controla los factores de riesgo presentes en el ambiente laboral, para prevenir las enfermedades y accidentes de trabajo, junto con el agravamiento de las enfermedades preexistentes. También se ocupa de promover el bienestar y capacitar a los trabajadores en la adaptación a sus labores.
- **Ergonomía:** elimina las barreras que se oponen a un trabajo seguro, productivo y de calidad mediante el adecuado ajuste de productos, tareas y ambientes a la persona. Los ergónomos contribuyen al diseño y evaluación de tareas, trabajos, productos, ambientes y sistemas, en orden de hacerlos compatibles con las necesidades, habilidades y limitaciones de las personas. El enfoque ergonómico pone las necesidades y capacidades humanas como el foco del diseño de sistemas tecnológicos. Su propósito es asegurar que los humanos y la tecnología trabajen en completa armonía.

Existen dos áreas principales:

#### **Ergonomía Física**

Se preocupa de las características anatómicas, antropométricas, fisiológicas y biomecánicas del ser humano en tanto que se relacionan con la actividad física, como las posturas de trabajo, el manejo manual de materiales, los movimientos repetidos, lesiones músculo-tendinosas (LMT) de origen laboral, diseño de puestos de trabajo, seguridad y salud ocupacional

#### **Ergonomía Organizacional**

Busca la optimización de sistemas socio técnicos, incluyendo estructura organizacional, las políticas y los procesos. Incluye aspectos de la comunicación, la gerencia de recursos humanos, el diseño de tareas, el diseño de horas laborables y trabajo en turnos, el trabajo en equipo, el diseño participativo, la ergonomía comunitaria, el trabajo cooperativo, los nuevos paradigmas del trabajo, las organizaciones virtuales, el teletrabajo y el aseguramiento de la calidad.

- **Higiene Ocupacional:** consiste en reconocer, evaluar y controlar en conjunto con la empresa, los riesgos de contraer una enfermedad profesional como consecuencia del ejercicio del trabajo. Este proceso incluye:
  - Identificar los peligros higiénicos (agentes) existentes en un área, recinto, proceso y/o tarea.
  - Identificar los diferentes ambientes de trabajo (puestos de trabajo en contacto con el agente) o grupos homogéneos de riesgo.
  - Identificar los tiempos de contacto (tiempos de exposición, ciclos de exposición).
  - Identificar la intensidad del contacto en esos tiempos (niveles, concentración).
  - Evaluar si la exposición al agente tiene el potencial de provocar una enfermedad profesional.
  - Definir las mejores alternativas para mantener controlado el riesgo.
  - Verificar que las alternativas seleccionadas cumplan su cometido.

Estas operaciones están radicadas en la Gerencia de Prevención, área responsable de proporcionar la asesoría preventiva directa a las empresas adherentes del IST, por medio de un amplio equipo multidisciplinario de profesionales en todo el país: ingenieros con especialización en prevención de riesgos, higienistas industriales, médicos y enfermeras de salud ocupacional y ergónomos.

## 1.2. Misión y Visión

La institución no cuenta con una visión escrita como tal, solo dispone de valores y pilares fundamentales que insertan como valor fundamental el tomar la vida al centro de sus operaciones, alineándola en su misión corporativa, armonizando y homogenizando la gestión en toda la red IST. Su objetivo es brindar una atención de excelencia, tanto a los trabajadores como a su comunidad.

### 1.2.1. Misión

Ofrecer una atención dedicada en materias de cuidado, prevención y salud laboral, de acuerdo con las necesidades de cada trabajador, sus familias y las empresas adherentes. Co-construir experiencias de servicios diferenciados e innovadores, a través de equipos de trabajo cálidos, cercanos, colaborativos y competentes.

### 1.2.2. Valores

- **Respeto:** valoración de la vida, de todas las personas y de sus derechos, teniendo en consideración a sus propios trabajadores y empleados, organizaciones adherentes, afiliados, proveedores y comunidad.
- **Cercanía:** actitud y disposición a buscar la satisfacción y fidelización de las trabajadoras y trabajadores afiliados y organizaciones adherentes, a través de una atención dedicada, humana y oportuna.
- **Empatía:** capacidad de ponerse en el lugar del otro y comprenderlo desde sus particularidades, y traducir eso en un servicio diferenciado y adecuado, que permita alcanzar los mejores resultados en seguridad y calidad de vida.
- **Persistencia:** perseverancia en el compromiso de lograr entornos laborales seguros y productivos y que contribuyan a mejorar la calidad de vida, expresada en aprendizaje permanente, búsqueda de innovación y constante perfeccionamiento de los servicios y productos.

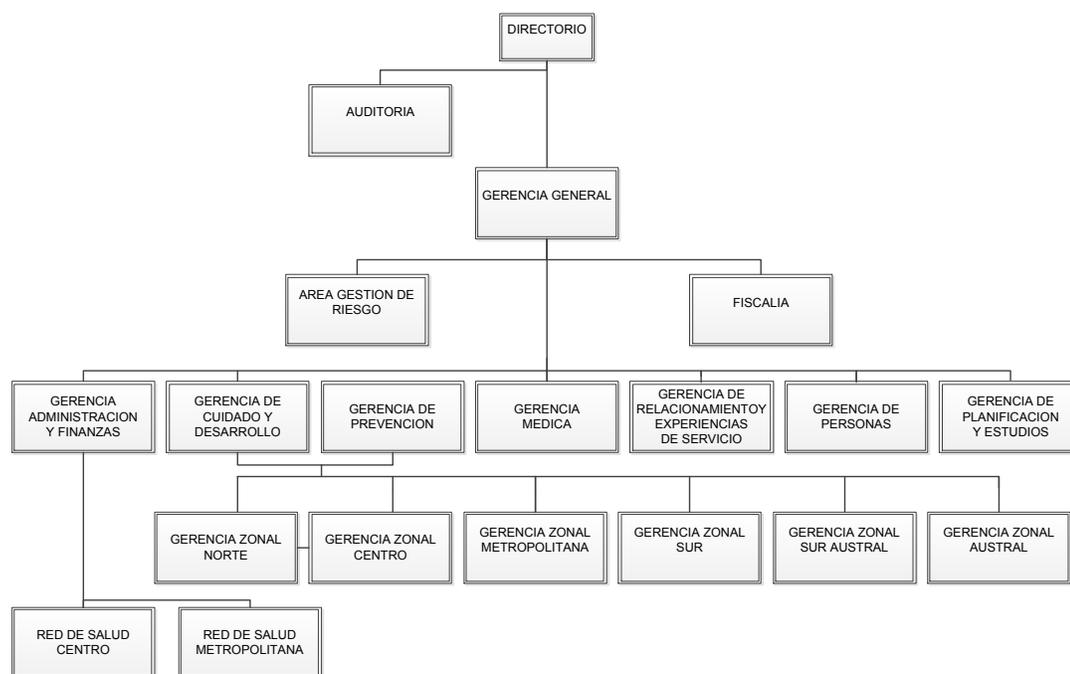
Posee características especiales como toda mutual de seguridad, entre las que destacan:

- **Son Solidarias:** al existir una alianza entre las empresas adherentes -porque son garantes morales y económicos- el sistema permite otorgar prestaciones igualitarias para todos los trabajadores de las empresas afiliadas, en las áreas Médicas y de Prevención, así como en el pago de otros beneficios.
- **Directorio Paritario:** el Directorio de la mutual de seguridad está integrado, paritariamente, por representantes de los empleadores y de los trabajadores.
- **Bajo Costo:** administran un Seguro al que están sujetos obligatoriamente todos los empleadores que tengan trabajadores bajo su dependencia.

- **Generadoras de su capital:** una gestión eficiente en sus áreas administrativas y operacionales les ha permitido generar excedentes para disponer de capital propio y enfrentar su desarrollo, sin necesidad de aportes externos.
- **Competitivas:** principio de libertad de afiliación y competencia mediante el cual el beneficiario, sea persona o empresa, tiene la posibilidad de elegir el régimen privado o estatal que más le satisfaga.
- **Responsabilidad Social:** el costo de este seguro es de cargo de las empresas. Mediante la organización de programas de capacitación y cursos “a la medida”, aspiran a consolidar los principios de responsabilidad social.

### 1.3. Estructura organizacional

En la figura 1.1 se aprecia la estructura organizacional del Instituto de seguridad del trabajo.



**Figura 1.1 - Organigrama**

Fuente: IST. Memoria anual. 2016

El desarrollo de esta memoria se centrará en la Gerencia de Cuidado y Desarrollo y de la Gerencia De Prevención. Las funciones de estas gerencias son:

#### Gerencia de Cuidado y Desarrollo:

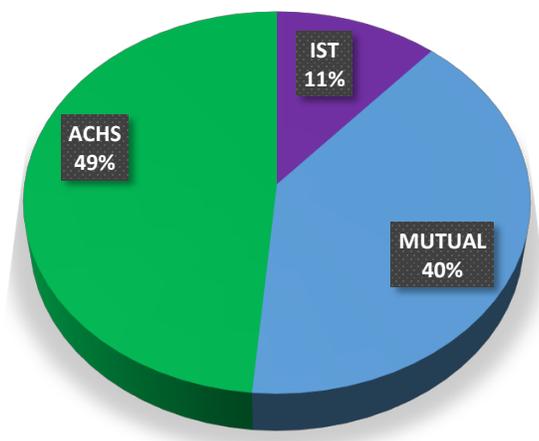
- Desarrollo y ejecución de programas de desarrollo de competencias.
- Gestión para la cobertura nacional de los servicios de capacitación y asesoría en cuidado organizacional.
- Desarrollo de programas de extensión para el vínculo con la comunidad.
- Estudio y desarrollo de metodologías de aprendizajes.

#### Gerencia de Prevención:

- Gestión de programas de Salud Ocupacional.
- Definición de Políticas y Protocolos en la entrega de servicios preventivos.
- Asesoría a empresas en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión.
- Desarrollo de productos y control de gestión preventiva.
- Definición de actividades para la atención de empresas Pymes.

### 1.4. Posición en el mercado

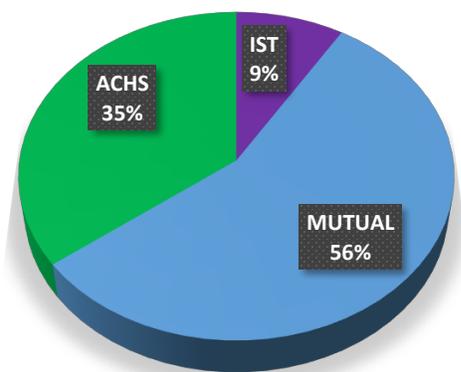
En la figura 1.2 se aprecia la participación en el mercado en relación con el número de trabajadores afiliados en el 2016. El instituto de seguridad del trabajo queda en un tercer lugar con 563.891 trabajadores protegidos de un total de 4.946.346 trabajadores.



**Figura 1.2 - Participación en el mercado según número de trabajadores afiliados.**

Fuente: elaboración propia en base a información entregada por la Superintendencia de seguridad social, 2016.

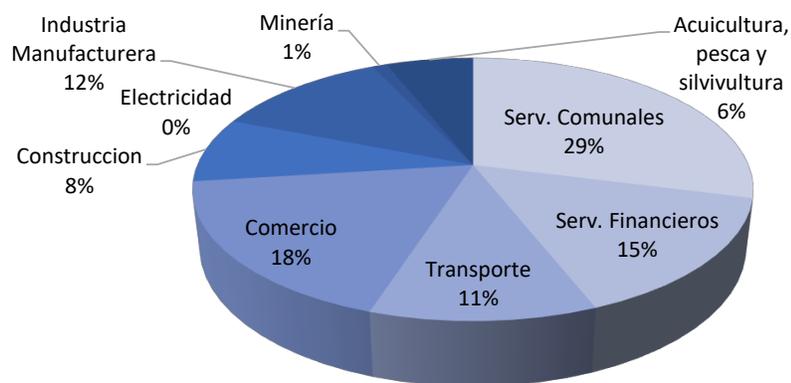
En la figura 1.3 se aprecia la participación en el mercado en relación con el número de empresas adheridas a las mutuales en el 2016. El instituto de seguridad del trabajo queda en un tercer lugar con 15.312 empresas adheridas de un total de 174.339 empresas adheridas a las mutuales.



**Figura 1.3 - Participación en el mercado según número de empresas afiliadas.**

Fuente: elaboración propia en base a información entregada por la Superintendencia de seguridad social, 2016.

En la figura 1.4 se aprecian los adherentes al IST por sector económico en el 2016, en donde lideran los servicios comunales, financieros y comercio.

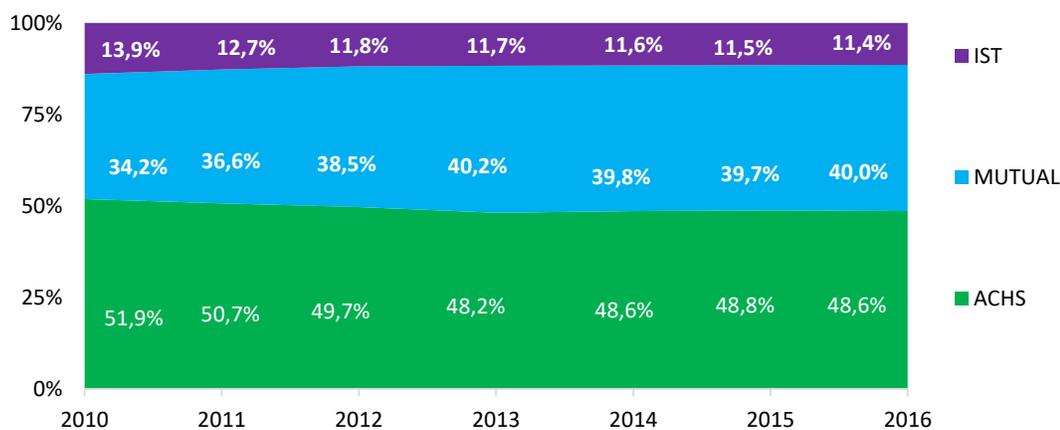


**Figura 1.4 - Adherentes al IST por sector económico.**

Fuente: elaboración propia en base a información entregada por la IST, 2016.

En la figura 1.5 se puede apreciar la evolución que ha tenido en los últimos seis años en cuanto a porcentaje de trabajadores y en la figura 1.6 la evolución en cuanto a porcentaje de empresas.

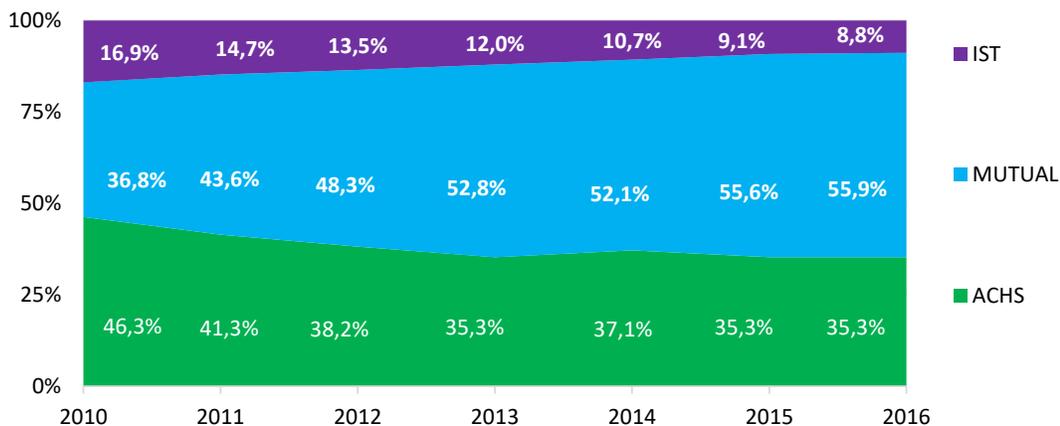
#### % Participación trabajadores



**Figura 1.5 - Evolución de participación trabajadores**

Fuente: elaboración propia en base a información entregada por la IST, 2017.

#### % Participación empresas



**Figura 1.6 - Evolución de participación empresas**

Fuente: elaboración propia en base a información entregada por la IST, 2017.

Analizando los gráficos podemos notar que en la mutual IST tiene menor número de empresas grandes (con más de 1000 trabajadores) vs la mutual ACHS que concentra mayor número de estas. También que a través de los años IST ha tenido una baja sostenida en cuanto a su participación de mercado, tanto en número de trabajadores como en número de empresas. Cabe mencionar que cada punto de participación es equivalente a 49.000 trabajadores afiliados.

Esto tiene directa relación con los ingresos que tienen las mutuales.

## 1.5. Modelo de negocio

El modelo de negocio es similar al de una aseguradora, en donde la empresa ofrece servicios a cambio de pagos, en este caso son comisiones que paga la empresa. Lo que diferencia al IST frente a otras mutuales es el trato cercano que se les da a las empresas, ocupando el concepto de mutual boutique dentro de la organización.

Cerca del 89% de los ingresos que tiene la mutual son por las cotizaciones. El resto son por conceptos de reajustes, multas, inversiones, servicios médicos a terceros, entre otros.

IST, en su calidad de Organismo Administrador del Seguro Social, registra ingresos por los siguientes conceptos:

**a) Ingreso por cotización básica:** corresponde a los ingresos devengados provenientes de las cotizaciones de las empresas adherentes, en base al seguro contra accidente y enfermedades laborales, de acuerdo a lo establecido en el artículo 15, letra a) de la Ley N°16.744, las cuales corresponden al 0,90% de las remuneraciones imponibles.

**b) Ingreso por cotización adicional:** corresponde a los ingresos devengados provenientes de las cotizaciones de las empresas adherentes, en base al seguro contra accidentes y enfermedades laborales, las cuales se calculan con una tasa variable dependiendo de la actividad que realice la empresa asociada.

**c) Ingreso por cotización extraordinaria:** corresponde a los ingresos devengados por cotizaciones de las empresas adherentes en base al seguro contra accidentes y enfermedades laborales, las cuales corresponden al 0,05% de las remuneraciones imponibles, de acuerdo a lo establecido en el artículo sexto transitorio de la Ley N°19.578.

**d) Intereses, reajustes y multas por cotizaciones:** incluye los ingresos por concepto de intereses, reajustes y multas generados por atrasos en el pago de las cotizaciones, de acuerdo a lo establecido en la Ley N°17.322, y cualquier otra sanción económica que derive de la aplicación de la Ley N°16.744.

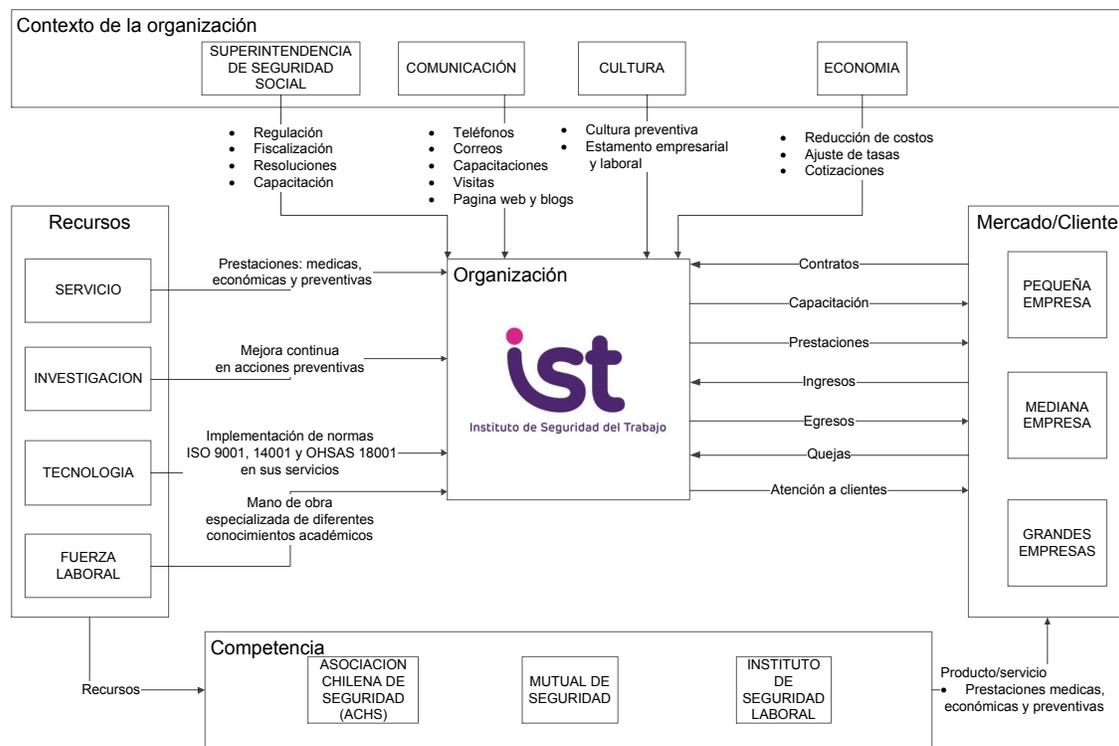
**e) Rentas de inversiones financieras que respaldan reservas:** incluye todas las rentas obtenidas en el periodo por las inversiones en instrumentos financieros que respaldan los ítems "Capitales representativos de pensiones vigentes", "Fondo de reserva de eventualidades", "Fondo de contingencia" y "Fondo de reserva de pensiones adicional".

**f) Ventas de servicios médicos a terceros:** comprende los ingresos devengados provenientes de las atenciones médicas y hospitalarias proporcionadas a particulares, en conformidad al D.L. N°1.819, de 1977, los generados en atenciones por convenios inter-mutuales y los derivados de convenios con clínicas u otras entidades de salud.

**g) Otros ingresos ordinarios:** incluye todos aquellos ingresos que provienen de las operaciones del IST, derivadas de la Administración del Seguro de la Ley N°16.744, y que no hubieren sido definidos anteriormente, tales como ingresos derivados del Seguro Obligatorio de Accidentes Personales (SOAP) establecido en la Ley N°18.490, las recuperaciones de las cuentas deudoras castigadas, multas por aplicación del artículo 80 de la Ley N°16.744, etc.

## 1.6. Mapa del supersistema de Rummler – Brache

En el mapa del supersistema de Rummler – Brache de la figura 1.7, se logra entender mejor el contexto de la organización y la relación con su entorno.



**Figura 1.7 - Mapa del supersistema de Rummler – Brache de la organización IST.**

Fuente: elaboración propia en base a información entregada por la IST, 2017.

### Contexto de la organización:

- **Superintendencia de Seguridad Social:** organismo encargado de fiscalizar el cumplimiento de las normativas de seguridad social y garantizar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores, pensionados y sus familias. Esta entidad tiene facultades reguladoras, fiscalizadoras y resolutivas.

#### Marco Normativo:

Ley N° 16.395 del 28/01/1966, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social (21-01-1966), fija el texto refundido de la ley de Organización y atribuciones de la superintendencia.

Decreto N° 1 del 09/02/1972, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría de Previsión Social (09-02-1972), corresponde al reglamento orgánico de la superintendencia.

Decreto con Fuerza de Ley N° 2 del 04/07/2008, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría de Previsión Social (04-08-2008), fija la planta de personal de la superintendencia.

- **Comunicación:** transmisión de la información desde y hacia la IST. Comunicación interna y externa en base a la utilización de distintos medios.
- **Cultura:** se genera una cultura preventiva en relación con la accidentabilidad en el ámbito laboral. Esto en base a las normativas vigentes.
- **Economía:** este tipo de organización debe velar por reducir sus costos y mejorar las prestaciones de servicios preventivas, para no incurrir en gastos de pagos de seguro.

### Mercado / Cliente:

Este mercado está acotado a las personas relacionadas al ámbito laboral formal.

- **Pequeña empresa:** la mutual considera como pequeña empresa a aquellas que tengan entre 1 a 25 personas y de 26 a 100 personas.
- **Mediana empresa:** la mutual considera como mediana empresa a aquellas que tengan entre 26 a 100 personas y 101 a 500 personas.
- **Gran Empresa:** la mutual considera como gran empresa a aquellas que tengan entre 501 a 1000 personas o más de mil personas.

Con las empresas se generan los contratos, prestaciones de servicios, ingresos y egresos.

### Competencia:

- Asociación Chilena de Seguridad; mutualidad privada sin fines de lucro, ofrece seguros sociales contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Tiene la mayor penetración en el mercado, le sigue la Mutual de Seguridad.
- Mutual de Seguridad; mutual de la Cámara Chile de Comercio es una institución privada que ofrece el seguro obligatorio contra accidentes del trabajo enfermedades profesionales.

- Instituto de Seguridad Laboral; asociación gubernamental que ofrece prestaciones en caso de accidentes laborales y enfermedades profesionales, para todas las personas asociadas.

**Recursos:**

- Los servicios prestados por la IST son: consultas médicas, prevención de riesgos y oferta de seguros.
- Esta entidad tiene proyectos de investigación relacionados a la gestión preventiva y el cuidado de la vida los trabajadores. En el año 2016, estuvieron enfocados a la fuerza de trabajo de personas mayores.
- Tecnología, estandarización y certificación de los centros respecto a las normas internacionales ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001, en relación al trabajo de las personas y a la implementación de nuevas tecnologías.
- Fuerza Laboral; equipo multidisciplinario de profesionales en todo el país: ingenieros con especialización en prevención de riesgos, higienistas industriales, médicos y enfermeras de salud ocupacional y ergónomos.

## 2. Descripción del problema

La descripción del problema toma en cuenta varios factores observados a continuación.

### 2.1. Antecedentes del problema

Hace algunos meses las asignaciones de visitas a las empresas afiliadas se separaban por comunas. En el caso de la región metropolitana, se separa la región en cuatro zonas. Estas zonas eran Zona Norte, Zona Sur, Zona Oriente y Zona Poniente.

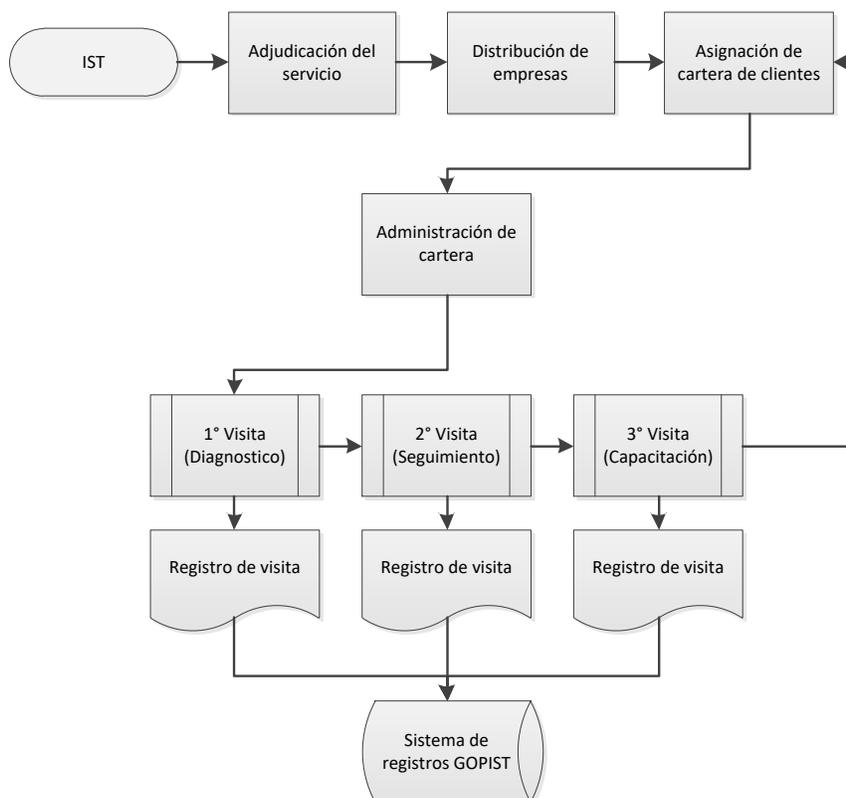
Actualmente la mutual ha modificado la asignación de visitas de sus prevencionistas a las empresas, agregando una nueva división. Esta nueva división se encarga especialmente de las pequeñas empresas las cuales representan un 83% de las empresas afiliadas al IST. En la tabla 2.1 se logra apreciar el tamaño de empresas por número de trabajadores y su correspondiente participación.

**Tabla 2.1 – Tamaño de empresas por número de trabajadores.**

Tamaño de la empresa por número de trabajadores	Número de empresas	% de participación
<b>01 – 25</b>	12.671	82,8%
<b>26 – 100</b>	1.889	12,3%
<b>101 – 499</b>	572	3,7%
<b>500 – 999</b>	95	0,6%
<b>1.000 y más</b>	85	0,6%
<b>TOTAL</b>	15.312	100,0%

Fuente: elaboración propia en base a información entregada por la Superintendencia de seguridad social, 2016.

La forma de operar consiste en que el subgerente asigna una cartera de clientes al prevencionista, y éste fija una ruta para visitar a las empresas. La problemática está en que no operan con un sistema que le genere una ruta que maximice el tiempo y los recursos dispuestos para alcanzar una mayor cobertura. Además, la asignación de cartera se concentra en la nueva subgerencia, generando una sobrecarga de empresas para dicha subgerencia en relación con las otras. En la figura 2.1 se contempla la forma de operar de la organización en cuanto a visitas y capacitaciones.

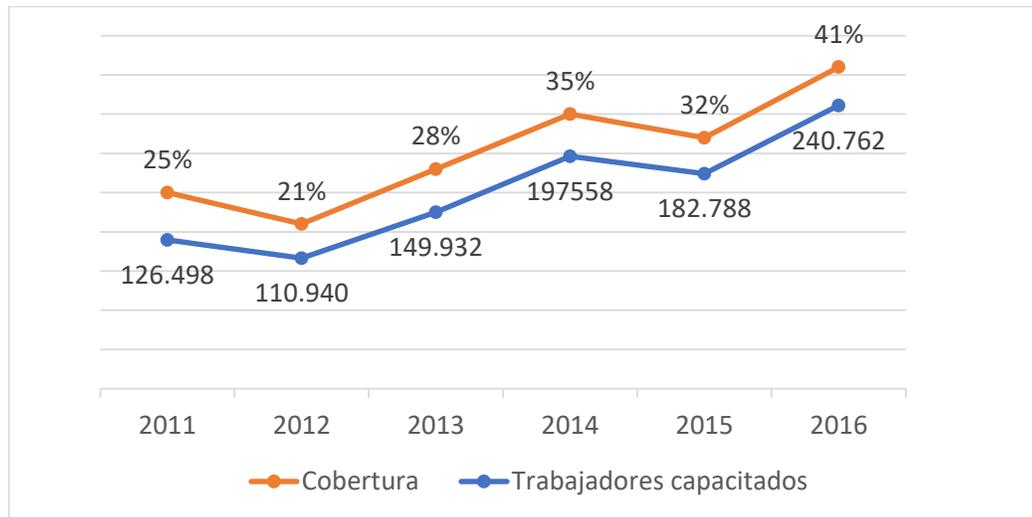


**Figura 2.1 - Diagrama de flujo de capacitaciones.**

Fuente: elaboración propia en base a información entregada por la IST, 2017.

Pese a esta modificación no se ha podido lograr una buena frecuencia de visitas que los prevencionistas hacen a las empresas pequeñas, llegando a un promedio de dos visitas al año. Este déficit se suple con capacitaciones vía online a los trabajadores afiliados, las cuales tienen un bajo impacto dado a que no todos los trabajadores tienen acceso a un computador ya sea porque no disponen de uno o no saben utilizarlo, por otro lado, no hay una transmisión eficiente por parte de los empleadores hacia sus trabajadores. A esto se suma que no miden el conocimiento retenido por los asistentes a las capacitaciones ni tampoco miden la calidad de estas.

En la figura 2.2 se puede apreciar la cobertura de las capacitaciones. Si bien ha ido progresando está muy lejos del 100% de cobertura.



**Figura 2.2 - Cobertura de las capacitaciones.**

Fuente: IST. Memoria anual. 2016

Esta falta de cobertura afecta directamente en la tasa de accidentabilidad y en la tasa total de eventos (accidente de trabajo, accidente de trayectoria y enfermedades profesionales), lo que significa para la empresa gastos en recursos mal utilizados y sobre todo en tratamientos sobre las personas afectadas. En la tabla 2.2 se cuantifican estos gastos, para más detalle consultar anexo número 3.

**Tabla 2.2 - Estado resultado (En miles de pesos)**

Cuenta	Año	
	2016	2015
INGRESOS		
Cotización básica	\$ 40.589.217	\$ 37.526.899
cotización adicional	\$ 30.201.868	\$ 28.981.929
cotización extraordinaria	\$ 2.582.933	\$ 2.416.661
Intereses, reajustes y multas	\$ 775.092	\$ 628.100
Renta de inversiones financieras	\$ 1.091.061	\$ 1.015.854

Ventas de servicios médicos a terceros	\$ 6.524.041	\$ 6.660.684	
Otros ingresos ordinarios	\$ 767.766	\$ 738.031	
TOTAL, INGRESOS ORDINARIOS	\$ 82.531.978	\$ 77.968.158	
EGRESOS			
Subsidios	\$ -9.044.336	\$ 8.462.807	-
Indemnizaciones	\$ -618.305	\$ 619.347	-
Pensiones	\$ -5.521.234	\$ 5.399.688	-
Prestaciones Medicas	\$ -37.408.083	\$- 34.806.055	
Prestaciones preventivas de riesgo	\$ -13.011.113	\$- 12.400.557	
Funciones técnicas	\$ -466.777	\$ 472.597	-
Variación de los capitales representativos	\$ -4.559.174	\$ 4.394.816	-
Variación de la reserva	\$ -45.451	\$ 42.746	
Costo de prestaciones médicas a terceros	\$ -4.394.007	\$ 4.511.646	-
Perdidas en inversiones financieras	\$ -87.463	\$ 163.842	-
Gastos de administración	\$ -5.986.870	\$ 5.879.952	-
Perdidas por deterioro	\$ -1.350.333	\$ 1.305.097	-
Otros egresos ordinarios	\$ -105.703	\$ 104.774	-
TOTAL, EGRESOS ORDINARIOS	\$ -82.598.849	\$- 78.478.432	

MARGEN BRUTO	\$ -66.871	\$ 510.274	-
--------------	------------	------------	---

Fuente: IST. Memoria anual. 2016.

**Tabla 2.3 – Egresos por conceptos de accidentes y enfermedades profesionales (En miles de pesos)**

Egresos por conceptos de accidentes y enfermedades profesionales	Año	
	2016	2015
Subsidios	\$ -9.044.336	\$ -8.462.807
Indemnizaciones	\$ -618.305	\$ -619.347
Pensiones	\$ -5.521.234	\$ -5.399.688
Prestaciones Medicas	\$ -37.408.083	\$ -34.806.055
Total	\$ -52.591.958	\$ -49.287.897

Fuente: IST. Memoria anual. 2016.

Al analizar el margen bruto del estado resultado de la organización, se puede apreciar que existe un déficit producto de que los egresos con levemente mayores a los ingresos. En la tabla 2.3 se aprecia que, de estos egresos, los que son producidos por conceptos de accidentes y enfermedades profesionales alcanzan un 64% en el año 2016 y un 63% el año 2015. Esto nos indica que gran parte de los costos de la organización se pueden reducir mediante la gestión de las actividades preventivas, puesto que el resto de los costos son costos fijos.

A esto se agrega un hecho relevante dictada por la Ley 20.010 del 28 de abril del 2017, la cual modifica el aporte extraordinario de las empresas a la mutual, rebajando de un 0,05% a un 0,04%. Durante el 2018 y 2019 se rebaja a 0,015% y 0,01% respectivamente y el año 2020 termina el aporte extraordinario.

El año 2016 el aporte extraordinario obtuvo recursos netos por \$1.500. Debido al futuro escenario se debe aumentar la eficiencia para mantener resultados positivos en los años venideros.

## 2.2. Diagnóstico del problema

Reuniendo distintos antecedentes se construye un diagrama de Ishikawa presentado en la figura 2.3.



**Figura 2.3 - Diagrama de Ishikawa.**

Fuente: elaboración propia en base a información entregada por la IST, 2017.

**Causas:** son originadas por distintos factores que van desde el personal de la mutual, metodologías de trabajo, medio ambiente en el cual se desenvuelven, tecnologías usadas, mediciones y materiales usados.

En el ítem mano de obra, la falta de experiencia de los prevencionistas asignados a las pequeñas empresas repercute en la calidad de la capacitación dado al conocimiento básico que tienen dichos profesionales.

En los métodos de trabajo la coordinación entre los prevencionistas y la empresa afiliada es escasa por lo que la planificación de las rutas de visitas está dada a la comodidad de movilización de los prevencionistas. Eso repercute en la cobertura que la mutual tiene hacia sus empresas afiliadas. Además, la organización presenta conductas reactivas frente a los problemas, no cuentan con una Visión claramente establecida, los enfoques de trabajo son diseñados a corto plazo (1 año) y no manejan el desarrollo en largo plazo que enmarque a la organización. Esto se refleja en una baja sostenida en cuanto a la participación de mercado.

En el medio en el cual se desenvuelve la IST se les da preferencia a las empresas de gran tamaño gracias a su aporte de ingresos hacia la mutual. Esta práctica permanece para fidelizar a los clientes más importantes. Otro factor para considerar son las modificaciones de las leyes que regulan las cotizaciones, afectando los ingresos de la mutual.

En el ítem maquinas, en general la implementación de la tecnología es escasa en la prestación preventiva y no se aprovechan los recursos informáticos de la institución. La tecnología utilizada (sistema GOPIST) solo se limita a llevar un registro de las actividades realizadas, no genera reportes que faciliten la gestión preventiva por lo que los prevencionistas no toman importancia en los análisis estadísticos de actividades pasadas. A su vez, la mutual no dispone de un sistema que asigne y coordine las capacitaciones. Estas causas aumentan el tiempo de las operaciones de los prevencionistas.

Otra causa es que no existe una medición del conocimiento captado por los trabajadores en las capacitaciones convencionales. Tampoco existe una retroalimentación sobre las capacitaciones impartidas vía online. Además, no se mide ni controla el desempeño de los prevencionistas en sus jornadas de trabajo.

Con respecto al material educativo, éste queda fuera de alcance para algunos trabajadores ya que no se transmite de la forma indicada por los empleadores. Esto sucede con más frecuencia con los trabajadores subcontractados.

### **2.3. Descripción del problema**

Complementando la información obtenida mediante las entrevistas del personal de la organización, la recolección de información y el diagrama de Ishikawa se puede identificar que la institución sufre cierto grado de falta de estructura, desde su mirada de corto plazo hasta algunos procesos operativos. La actitud reactiva frente a los problemas, la escasa implementación de tecnología que facilite el trabajo y ahorre el tiempo de los prevenicionistas, no permite que se pueda abarcar a más empresas, es por esto que la falta de cobertura de las prestaciones preventivas afecta la tasa total de eventos (tasa de accidentes de trabajo, accidentes de trayecto y enfermedades profesionales), a su vez, esto repercute en altos costos producidos por conceptos de accidentes y enfermedades laborales. Por otro lado, estos costos limitan la reinversión del IST en su organización al tener un menor margen de utilidades al final de año.

El problema central que se detecta en base a la información recopilada vendría desde la falta de visión a largo plazo que mantiene la institución, favoreciendo a los factores antes mencionados afectando a la base de la organización.

### **2.4. Objetivos**

A raíz del problema se extraen los siguientes objetivos.

#### **2.4.1. Objetivo general**

- Diseñar un plan estratégico que permita al IST proyectarse en los próximos 5 años.

#### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Definir una estrategia operacional para organizar las operaciones preventivas y ampliar la cobertura de visitas de la mutual IST.
- Definir una estrategia de marketing para lograr una posición competitiva.

### **2.4.3. Alcance**

El desarrollo de esta memoria consta de cuatro fases, llamadas Proceso declarativo, Proceso de análisis, Planteamiento de proceso de ejecución y Planteamiento de un proceso de control centrándose en los datos disponibles el año 2017 (datos reunidos del año 2016) en el cual se empezó a desarrollar esta memoria.

El alcance de esta memoria solo abarca las dos primeras fases las cuales permitirán alcanzar los objetivos propuestos en esta memoria y solo serán de carácter académico. La tercera y cuarta fase solo se desarrollarán como recomendaciones para el desarrollo de las propuestas mencionadas en las etapas previas.

### **3. Metodología**

A continuación, se presenta la metodología utilizada en esta memoria.

#### **3.1. Enfoque**

El desarrollo de esta memoria tendrá un enfoque mixto ya que reúne características cuantitativas como el uso de distintas variables estadísticas y matemáticas, y a su vez cualitativas ya que se centra en la comprensión e interpretación de variables subjetivas como la percepción y la experiencia del personal. Su alcance será del tipo descriptivo ya que solo se limitará al análisis. La ejecución y control solo serán teóricas.

#### **3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos utilizadas son la observación, entrevistas a personal de la organización y revisión documental de la institución y su ente regulador. Esta correlación permite comparar tanto las percepciones cualitativas con los datos cuantitativos del problema.

En cuanto a los instrumentos, se utiliza:

- La observación sistematizada de las operaciones de los prevencionistas.
- Entrevistas semi estructuradas a personal de la organización, tomando en cuenta operarios, subgerentes, gerentes y directivos.
- Revisión documental de la institución IST y su ente regulador, en conjunto con análisis estadísticos.

#### **3.3. Procedimiento**

El desarrollo será abordado utilizando la metodología del Modelo de Administración estratégica de Fred R. David. El modelo está construido sobre la base de tres procesos, que simplifican la creación de estrategias de negocios y los elementos de la misma.

El desarrollo de la memoria está estructurado de acuerdo con este modelo de diseño, ejecución y evaluación de estrategias sumando una etapa previa que declara las intenciones de la institución. Primero se deja estipulado las intenciones de la institución a través de un proceso declarativo para luego contextualizar el escenario actual, realizando un diagnóstico de la institución. Posteriormente se efectúan diferentes matrices que ayudarán a la creación de estrategias de negocios y permitirán levantar los principales indicadores estratégicos.

Finalmente se presentan las conclusiones que permiten madurar el cumplimiento de los objetivos y posibles mejoras al proyecto desarrollado.

Pasos a seguir:

1. Desarrollo del Proceso Declarativo, corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización formulando una visión, misión y objetivos para la institución.

2. Desarrollo del Proceso Analítico, es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en la cual está inserta para así formular estrategias de negocios. A su vez, el proceso de análisis se divide en tres etapas las cuales son: etapa de entrada, etapa de conciliación y etapa de decisión.

Para llevar a cabo la etapa de entrada se debe reunir conocimientos e información valiosos acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, competitivas y tecnológicas para poder realizar un análisis externo. Estando atento a diversas fuentes clave de información como periódicos, revistas y publicaciones especializadas en el sector comercial, internet, al igual que las bibliotecas corporativas, universitarias y públicas. El análisis se complementa con las matrices EFE (matriz de evaluación de factores externo) y MPC (matriz de perfil competitivo) como también por las 5 fuerzas de Porter. Luego la información es analizada para identificar las oportunidades y amenazas más importantes a las que se enfrenta la institución.

La etapa de entrada también se compone de un análisis interno el cual recopilara información de las funciones administrativas, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y los sistemas de información. Para luego encontrar las fortalezas y debilidades más relevantes para la institución, usando como herramienta la matriz EFI (matriz de evaluación de factores internos).

Posteriormente, la etapa de conciliación toma los resultados de la etapa de entrada concentrándolas en las matrices FODA, SPACE, IE y Matriz de la gran estrategia para así formular estrategias que ayudaran a la obtención de los objetivos.

Finalmente, en la etapa de decisión se ponderarán las estrategias que más se adecuen a la realidad de la organización.

3. Planteamiento de un proceso de Ejecución, corresponde a la instancia distintivamente ejecutiva en la gestión de negocios: la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran. A partir de las oportunidades de negocios identificadas y del entorno en el cual está la organización.

4. Planteamiento de un Proceso de Control, esta es la instancia de retroalimentación y que permite respondernos a la pregunta ¿Cuán desviados estamos de nuestra ruta trazada? a través de la formalización de sistemas de control del desempeño y la definición de distintas métricas que permiten detectar las no conformidades en aquellos ámbitos esenciales para el cumplimiento de la carta de navegación trazada.

## 4. Marco Teórico

El marco teórico utilizado se centra en la planificación estratégica. A continuación, se detalla el marco teórico utilizado.

### 4.1. Introducción

Para poder desarrollar esta memoria primero hay que analizar en qué escenario se desenvuelve la institución, tanto interna como externamente, para luego formular estrategias que aporten al mejoramiento de la institución. Para esto las herramientas de administración estratégicas son fundamentales.

En la actualidad se puede señalar que la dirección estratégica es uno más de los sistemas de dirección empresarial más sofisticados. El desarrollo de estos sistemas se debe a la necesidad de aumentar la eficacia de la empresa y su entorno, como también de dar respuestas rápidas a situaciones ambiguas y no rutinarias. Además, aporta flexibilidad para hacer frente con rapidez a cambios imprevistos del entorno, carácter proactivo para la directiva y énfasis en la competitividad de la empresa.

El proceso estratégico hace referencia a las etapas que se siguen en la formulación de las estrategias, que generalmente son cuatro: análisis, elección o formulación, implantación y control. No obstante, el proceso estratégico no es siempre una secuencia ordenada y estructurada de etapas, sino que también puede nacer desde la propia organización, como un proceso emergente. Es por esto que el proceso estratégico debe combinar el análisis y la reflexión sistemática con la intuición y experiencia de los directivos.

A su vez el pensamiento estratégico debe permear a toda la organización, aplicándose en diferentes niveles de decisión organizacional. Dado a esto es posible hablar de tres niveles de estrategia en los que debe existir una coherencia interna, estas son: corporativo, de negocios y funcional.

Los principales beneficios para una organización o institución no derivan de la estrategia en sí, sino del proceso estratégico. El proceso de formación de la estrategia puede fomentar la participación de los empleados, la aceptación de los cambios y una actitud más activa en la dirección. La estrategia y el proceso de formación de la estrategia cumplen tres funciones en la empresa: constituye una orientación o mapa que permite mantener la coherencia entre las sucesivas decisiones que se adoptan en la misma; representa un medio de coordinación y comunicación tanto entre las unidades organizativas de la compañía como entre la empresa y su entorno; y permite infundir en la organización la meta hacia la que se aspira.

### 4.2. Administración estratégica

Definida como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la

organización. La finalidad es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro en busca de optimizar para mañana las tendencias actuales.

En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables.

### 4.3. Características de la dirección estratégica

- La estrategia está en continua evolución, aunque se presente una planificación más o menos formal, la flexibilidad ha de ser posible. Esto permite alcanzar la adaptación al momento y a las variaciones del mercado.
- A pesar de que las etapas tengan un orden, es posible avanzar y retroceder dependiendo de las situaciones que se den. Superar una fase no impide el repaso y modificación de la misma.
- Todas las secciones, departamentos, mandos, empleados, recursos materiales y recursos humanos con los que cuente la organización han de participar en el desarrollo del plan estratégico, aportando cada uno de ellos lo máximo posible.
- La estrategia se puede considerar como la búsqueda de un ajuste estratégico con el entorno empresarial. Esto puede requerir importantes cambios en los recursos de la organización para el futuro.
- La estrategia también se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización. Esto se conoce como el enfoque de recursos y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización, en términos de recursos y competencias, para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades.
- La estrategia no solo se ve afectada por las fuerzas del entorno y su capacidad estratégica, sino también por los valores y expectativas de aquellos que tienen poder en el entorno y dentro de la organización

### 4.4. Conceptos de la administración estratégica

Algunos de los términos más usados en la administración estratégica, ya sea en el ambiente académico como también en el ambiente empresarial son los siguientes:

**Ventaja competitiva:** El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que

las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización.

Por lo general, una empresa sólo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja. Es por esto que debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante:

1. La adaptación continúa a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos
2. La formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.

**Estrategas:** Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización, ayudando a la organización a reunir, analizar y organizar la información. Siguen las tendencias corporativas y de la industria, desarrollan modelos de pronóstico y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en mercados emergentes, identifican amenazas a su negocio y desarrollan planes de acción creativos.

Los estrategas difieren entre sí tanto como las organizaciones mismas, y hay que tomar en consideración estas diferencias al momento de formular, implementar y evaluar las estrategias. Algunos estrategas no toman en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategas difieren entre sí por sus actitudes, valores, ética, disposición para asumir riesgos, preocupación ante la responsabilidad social, la rentabilidad y los objetivos a corto plazo frente a los de largo plazo, así como por su estilo de administrar.

**Declaración de la visión y la misión:** Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión. La visión responde a la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?”.

Las declaraciones de la misión son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro.

**Oportunidades y amenazas externas:** Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y

amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas.

Estas formas del cambio están creando una clase diferente de consumidor y, por consiguiente, generan la necesidad de distintos tipos de productos, servicios y estrategias.

Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito. Este proceso de realizar investigaciones y de reunir y asimilar información externa en ocasiones se conoce como examen del entorno o análisis de la industria.

**Fortalezas y debilidades internas:** Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. La deficiencia o superioridad relativa es una información importante. Además, las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño.

**Objetivos a largo plazo:** Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división.

**Estrategias:** Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o

multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta.

**Objetivos anuales:** Los objetivos anuales son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización. Los objetivos anuales deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial. Los objetivos anuales representan las bases sobre las que se asienta la asignación de los recursos.

**Políticas:** Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes.

Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo para aplicarse en toda la organización a nivel divisional y destinarse a una sola división, o bien, a nivel funcional y aplicarse a actividades operativas o de departamentos en particular.

Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro los departamentos de la organización y entre ellos.

Un conjunto importante de investigaciones señala que una fuerza de trabajo más saludable es capaz de implementar estrategias de manera más eficiente y eficaz.

**Modelo de negocio:** Describe la estructura del producto, servicio y flujos de información, y el papel de los agentes implicados.

**Control estratégico:** El control estratégico implica el seguimiento del grado en que la estrategia está logrando sus objetivos y sugiere acciones correctivas (o una reconsideración de los objetivos).

## 4.5. Niveles de estrategia

Existen estrategias a diversos niveles de la organización, generalmente se pueden identificar tres.

**Estrategia corporativa:** es la base de las demás decisiones estratégicas. Se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas unidades de negocio de la organización. Esto podría incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos/servicios o unidades de negocio, y formas de asignar los recursos entre las distintas partes de la organización. Pueden adoptar la forma de una declaración explícita o implícita de la «misión» que refleja esas expectativas.

**Estrategia de negocio:** determina como competir con éxito en determinados mercados, o cómo se pueden ofrecer servicios públicos con mejor valor. Este nivel afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en qué mercados se debe estar, y cómo se puede lograr una ventaja respecto a los competidores para alcanzar los objetivos de la organización, tal vez la rentabilidad a largo plazo o el aumento de la cuota de mercado.

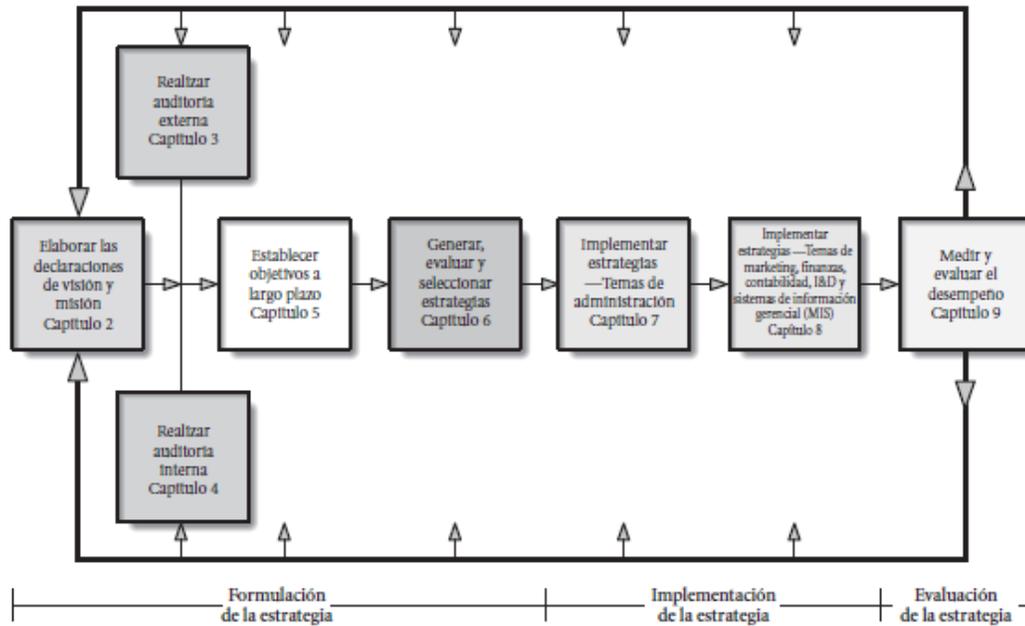
Debería haber una clara relación entre las estrategias en el ámbito de las unidades estratégicas de negocio y las estrategias corporativas que asisten y, a la vez, limitan estas estrategias de las unidades de negocio. Puede ser, o no, una parte estructural independiente de la organización, como un departamento o una división.

**Estrategia operativa:** se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos y el personal. En la mayoría de los negocios, el éxito de las estrategias de negocio depende, en gran medida, de las decisiones o actividades que se producen en el ámbito de las operaciones.

#### **4.6. Fases de la administración estratégica**

Las fases de una administración estratégica cuentan de tres partes, estas son formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Estas deben considerar oportunidades y amenazas del entorno competitivo en el cual se desenvuelve, además del diagnóstico interno, objetivos y normas que orienten las operaciones de la empresa en un proceso integral.

Dichas fases se pueden visualizar en la figura N°4.1.



**Figura 4.1 - Modelo de administración estratégica.**

Fuente: Fred R. David, "How companies define their misión", Long Range Planning 22, núm. 3, junio de 1998, p. 40.

## 4.7. Formulación de la estrategia

Constituye la primera fase de la gestión estratégica y facilita a la empresa una base de información objetiva de su posición actual frente al mercado, para posteriormente centrarse en la evaluación de estrategias alternativas, y en la elección de las estrategias que hay que seguir. El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar acciones alternativas que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

Las estrategias actuales, los objetivos, visión y la misión de la empresa, en conjunto con la información de los análisis externos e internos, brindaran una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

### 4.7.1. Misión y visión

Reúnen un conjunto de creencias que dan origen a un negocio las cuales son expresadas por escrito, el documento resultante refleja las mismas ideas básicas que subyacen en las declaraciones de visión y misión. Las declaraciones de visión y misión con frecuencia se presentan en la primera página de los reportes anuales. Suelen exhibirse por todas las

instalaciones de la compañía y se distribuyen junto con la información corporativa que se envía al público.

Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

La misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas. La pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, equivale a preguntar “¿cuál es nuestra misión?”. La declaración de misión, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Responde a la pregunta central “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

## **4.7.2. Herramientas de evaluación**

Las herramientas de evaluación permiten analizar el escenario actual en el cual se desenvuelve la institución. Para eso es necesario ver el entorno externo en el que se desempeña como también el su entorno interno a través de diferentes métodos explicados a continuación.

### **4.7.2.1. Análisis externo**

Orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una empresa o institución, dejando ver oportunidades y amenazas clave a las que debe enfrentarse la organización, lo cual permite a los gerentes formular estrategias que aprovechen dichas oportunidades y a evitar o reducir el efecto de las amenazas.

El objetivo es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que ésta debería evitar. El análisis externo no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa, sino que pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles. La respuesta debe ser tanto ofensiva como defensiva a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas.

Los cambios en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda del consumidor tanto de productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas de adquirir o vender. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite a las organizaciones desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales.

Las fuerzas externas se clasifican en cinco amplias categorías: 1. fuerzas económicas; 2. fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3. fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4. fuerzas tecnológicas y 5. fuerzas competitivas.

- **Fuerzas económicas:** Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. Las variables que generalmente se estudian son el cambio de un país a una economía de servicios, disponibilidad de crédito, niveles de ingreso, tendencia de las personas a gastar, tasas de interés, tasas de inflación, tasas del mercado de dinero, déficit del presupuesto gubernamental, tendencia del producto interno bruto, patrones de consumos, tendencias del desempleo, niveles de productividad del trabajador, valor del dólar en los mercados mundiales, tendencias de la bolsa de valores, condiciones económicas de otros países, factores de importación/exportación, cambios en la demanda en diferentes categorías de bienes y servicios, diferencias de ingresos por región y grupos de consumidores, fluctuaciones de precios, exportación de mano de obra y capital, políticas monetarias, políticas fiscales, tasas de impuestos, políticas de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), políticas de las coaliciones de los países menos desarrollados, entre otras.
- **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:** ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro. Las variables que generalmente se estudian son las tasas de natalidad, número de grupos de interés especial, número de nacimientos, número de defunciones, índices de inmigración y emigración, programas de seguridad social, esperanza de vida, ingreso per cápita, ubicación de empresas minoristas, manufactureras y de servicio, actitud hacia la actividad comercial, estilos de vida congestionamientos de tránsito, ambiente en las ciudades, actitud hacia el gobierno, actitud hacia el trabajo, actitud hacia el ahorro, roles de género, actitud hacia la inversión, igualdad racial, nivel promedio de educación, entre otras.
- **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:** los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones. Son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Para las industrias y empresas que dependen en gran parte de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de un análisis externo. La creciente interdependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones hace inevitable que las empresas consideren el posible efecto de las variables políticas en la formulación e implementación de estrategias competitivas. Las variables que generalmente se estudian son las regulaciones o liberalizaciones gubernamentales, cambios en las leyes fiscales, aranceles especiales, comités de acción política, índices de participación de los votantes, cantidad, severidad y ubicación de las protestas contra el gobierno, cambios en la legislación de patentes, leyes de protección ambiental, nivel de gastos de defensa, legislación sobre el empleo igualitario, nivel de subvenciones gubernamentales, legislación antimonopólica, regulaciones en torno a importaciones y exportaciones, condiciones políticas en otros países, leyes locales, estatales y federales especiales, tamaño de los presupuestos

gubernamentales, mercados mundiales del petróleo, de divisas y de mano de obra, elecciones locales, estatales y nacionales, entre otras.

- **Fuerzas tecnológicas:** los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones, afectando considerablemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y posición competitiva de las organizaciones.

Los avances tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, modifican las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y vuelven obsoletos los productos y servicios existentes. Los cambios tecnológicos tienen el potencial de reducir o eliminar las barreras de los costos entre las empresas, reducir el tiempo de producción, generar escasez de habilidades técnicas y dar como resultado una modificación en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas que resulten más poderosas que las ventajas existentes. Ninguna empresa o industria actualmente está aislada de los desarrollos tecnológicos que surgen cada día. Para los estrategas en las industrias afectadas por el rápido cambio tecnológico, identificar y evaluar las oportunidades y amenazas tecnológicas representa la parte más importante de un análisis externo.

- **Fuerzas competitivas:** identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia.

Por razones competitivas, la mayoría de las empresas multidivisionales, por lo general, no dan información sobre las ventas y ganancias de sus distintas divisiones. Además, las compañías privadas no publican ninguna información financiera o de marketing. Sin embargo, muchas empresas utilizan Internet para conseguir buena parte de su información acerca de los competidores. Internet es un medio rápido, minucioso, preciso y cada vez más indispensable a este respecto.

#### **Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter**

El modelo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otra. La rivalidad entre las empresas existentes es intensa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen un amplio margen de negociación.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas:

1. **Rivalidad entre empresas competidoras:** es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Es probable que los cambios en la estrategia que realiza una empresa se enfrenten con movimientos de represalia por parte de la competencia, como la reducción de precios, un aumento en la calidad, nuevas características de los productos, ofrecer servicios, ampliar las garantías y aumentar la publicidad.

La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y éstos se asemejan en tamaño y capacidad; pero también conforme la

demanda por los productos de la industria disminuye y los recortes de precios se vuelven comunes. Conforme se intensifica la rivalidad entre las empresas competidoras, las ganancias de la industria disminuyen.

- 2. Ingreso potencial de nuevos competidores:** cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuerte preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles, falta de acceso a las materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado. A pesar de todas las barreras que pudieran existir, algunas veces las empresas logran ingresar en industrias de productos de alta calidad, bajos costos y considerables recursos de marketing. Por eso, el trabajo del estratega consiste en identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.
- 3. Desarrollo potencial de productos sustitutos:** en muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites al precio se equiparán con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales. La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos generalmente se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción, así como por sus cifras de crecimiento de las ventas y utilidades. Las presiones competitivas ocasionadas por los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también se reduce para los consumidores. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración de mercado.
- 4. Capacidad de negociación de los proveedores:** afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. A menudo los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos de inventario reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados. Cada vez es más común que en las industrias los vendedores establezcan alianzas estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por: 1. reducir el costo de inventarios y logística, 2. acelerar la disponibilidad de componentes de la siguiente generación, 3. mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, reduciendo así el número de defectos, y 4. lograr importantes ahorros tanto para sí mismos como para sus proveedores.

- 5. Capacidad de negociación de los consumidores:** cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados. Cuando éste es el caso, los consumidores a menudo tendrán mayor margen de negociación sobre el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes accesorios. Los consumidores consiguen más capacidad de negociación si pueden cambiarse a marcas competidoras o a sustitutos a un precio reducido, si son de particular importancia para el vendedor, si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los consumidores, si están informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores y si pueden decidir a su antojo si compran o no el producto, y cuándo hacerlo.

#### 4.7.2.2. Análisis interno

El análisis interno recopila y asimila información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa. Se debe asignar una prioridad a los factores clave, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse colectivamente.

El proceso de realizar una auditoría interna brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo sus puestos, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización. Esto representa un gran beneficio, ya que los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa. El conocimiento de estas relaciones es esencial para el establecimiento eficaz de objetivos y estrategias.

**Funciones administrativas:** para determinar las fortalezas y debilidades de las funciones administrativas del negocio se suelen hacer preguntas tales como:

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
2. ¿Los objetivos y metas de la compañía son mensurables y se comunican adecuadamente?
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
5. ¿Es apropiada la estructura de la organización?
6. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?
7. ¿Es alta la moral de los empleados?
8. ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
9. ¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

Un no como respuesta a cualquiera de las preguntas indica una debilidad potencial, aunque la importancia estratégica y las implicaciones de las respuestas negativas, por supuesto, variarán de acuerdo con la organización, industria y severidad de la debilidad. Las respuestas afirmativas a la lista de preguntas sugieren áreas potenciales de fortaleza.

**Marketing:** se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Hay siete funciones de marketing básicas: 1. análisis de los clientes, 2. venta de productos y servicios, 3. planeación de productos y servicios, 4. fijación de precios, 5. distribución, 6. investigación de mercados y 7. Análisis de oportunidades. Entender estas funciones ayuda a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades del marketing.

**Finanzas y contabilidad:** la determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz de estrategias. Los factores financieros frecuentemente modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación. Es importante señalar que los indicadores financieros son igualmente aplicables a organizaciones con y sin fines de lucro.

Los indicadores financieros clave se clasifican en los cinco tipos siguientes:

1. Los indicadores de liquidez miden la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos en el corto plazo (Indicador actual, Indicador rápido).

2. Los indicadores de endeudamiento miden hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de deuda (Razón entre deuda y activos totales, Razón entre deuda y capital, Razón entre deuda y capital a largo plazo, Razón (o cobertura) de intereses devengados).

3. Los indicadores de actividad miden qué tan eficazmente una empresa hace uso de sus recursos (Rotación de inventario, Rotación de activos fijos, Rotación de activos totales, Rotación de cuentas por cobrar (tiempo de cobro), Periodo promedio de recuperación)

4. Los indicadores de rentabilidad miden la eficacia general de la administración, que se muestra en los rendimientos generados por ventas e inversiones (Margen bruto de ganancia, Margen de ganancia de operación, Margen neto de ganancias, Rendimiento sobre los activos totales (return on total assets, ROA), Rendimiento sobre el capital de los accionistas (return on equity, ROE), Ganancias por acción (earnings per share, EPS), Razón entre precio y ganancias).

5. Los indicadores de crecimiento miden la capacidad de la empresa para mantener una posición económica creciente dentro de la economía y la industria (Ventas, Ingreso neto, Ganancias por acción, Dividendos por acción).

**Producción y operaciones:** consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de producción y operaciones se encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios. La administración de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

Se deben examinar preguntas como las siguientes:

1. ¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables?

2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?
3. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios?
4. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?
5. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?
6. ¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?

**Investigación y desarrollo:** las empresas que buscan una estrategia de desarrollo de producto necesitan tener una fuerte orientación hacia la I&D. En las organizaciones puede adoptar dos formas básicas: 1. I&D interna, en la que una organización opera su departamento de I&D, y/o 2. Contratar la I&D, es decir, la empresa contrata a investigadores o a agencias independientes para desarrollar productos específicos. Muchas compañías emplean ambos enfoques al desarrollar nuevos productos. Un enfoque ampliamente utilizado para obtener asistencia externa en I&D es crear una empresa conjunta con otra compañía. Las fortalezas (capacidades) y las debilidades (limitaciones) de I&D desempeñan un papel muy importante en la formulación e implementación de la estrategia.

**Sistemas de información gerencial:** evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa en los sistemas de información es una actividad fundamental al realizar un análisis interno, ya que une todas las funciones del negocio y constituye la base para la totalidad de las decisiones administrativas.

Un sistema de información gerencial recibe materia prima de los mecanismos de evaluación interna y externa de una organización, recopila los datos de marketing, finanzas, producción y asuntos personales en lo interno, y de factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos en lo externo. Los datos se integran de la manera necesaria para apoyar la toma de decisiones administrativas, en donde por lo general se emplea hardware y software de computadora, modelos para análisis y una base de datos. Las empresas cuyas habilidades sean débiles en cuanto a los sistemas de información se encuentran en desventaja competitiva.

### 4.7.3. Establecer objetivos a largo plazo

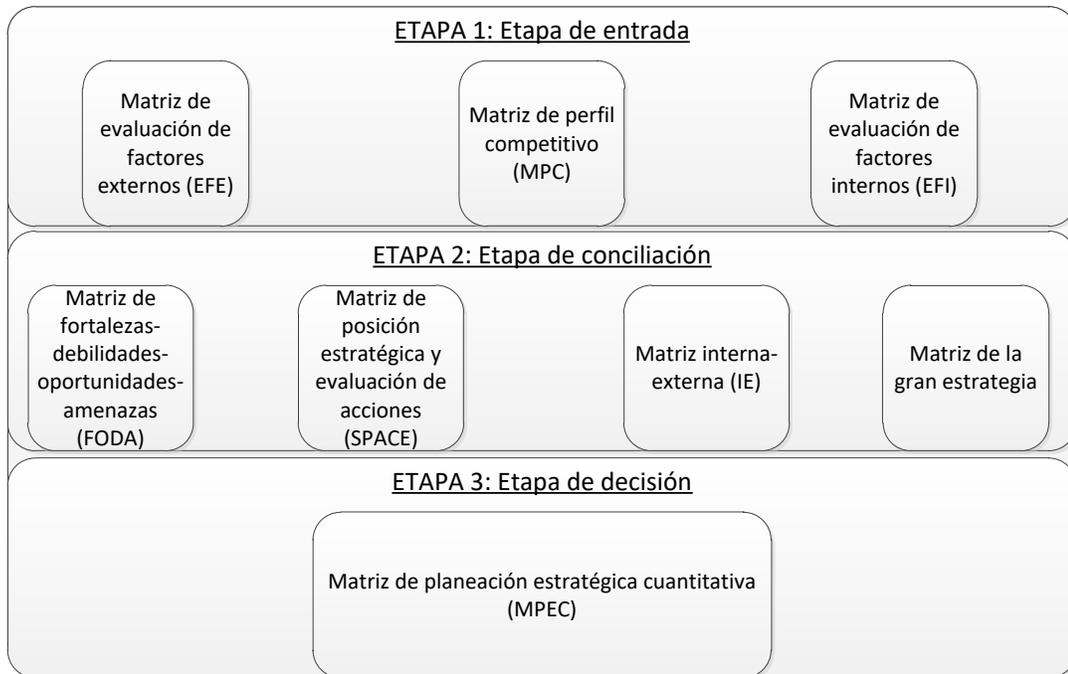
Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años.

Sin objetivos a largo plazo, una organización navegaría sin rumbo fijo hacia algún destino desconocido. Es difícil imaginar que una organización o individuo tengan éxito sin objetivos claros. El éxito rara vez ocurre por accidente; más bien es el resultado del trabajo arduo dirigido a conseguir ciertos objetivos.

#### 4.7.4. Análisis y formulación de la estrategia

El análisis y la elección de las estrategias implican en gran parte tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, buscando determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

El esquema analítico de la formulación de estrategias integra diferentes técnicas importantes de la formulación de estrategias en un esquema de tres etapas de toma de decisiones, como se muestra en la figura 4.2. Las herramientas presentadas en el esquema pueden ser aplicadas a organizaciones de todos los tamaños y tipos, y ayuda a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.



**Figura 4.2 - Esquema analítico de la formulación de estrategias.**

Fuente: Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, 2008.

La etapa 1 llamada "Etapa de entrada", resume la información del análisis externo e interno a través de las matrices EFE, EFI y MPC.

La etapa 2, llamada "Etapa de conciliación", se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic Position and Action Evaluation, SPACE), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

La etapa 3, llamada “Etapa de decisión”, implica una sola técnica, la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Una MPEC utiliza información de entrada de la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas posibles identificadas en la etapa 2. Una MPEC revela qué tan atractivas son las estrategias alternativas y constituye así la base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

#### 4.7.4.1. Etapa de entrada

La información derivada de las matrices EFE, MPC y EFI brindan los datos básicos de entrada para las matrices de las etapas de conciliación y decisión. Las herramientas de entrada requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las primeras etapas del proceso de formulación de estrategias. Tomar decisiones pequeñas en las matrices de entrada con respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite generar y evaluar con más eficacia las estrategias alternativas.

**Matriz de evaluación de factores externos (EFE):** permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Debe contener de 10 a 20 factores clave.

**Matriz de perfil competitivo (MPC):** identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.

Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. Sin embargo, la gran diferencia entre la matriz MPC y matriz la EFE, es que la matriz MPC incluye factores tanto internos como externos.

**Matriz de evaluación de factores internos (EFI):** resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Debe contener de 10 a 20 factores clave de forma similar a la matriz EFE.

#### 4.7.4.2. Etapa de conciliación

La etapa de conciliación comprende cinco técnicas que se pueden utilizar en cualquier secuencia: la matriz FODA, la matriz SPACE, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de entrada para conciliar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas. Conciliar los factores externos e internos críticos del éxito es la clave para generar con eficacia las posibles estrategias alternativas.

**Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA):** es una herramienta que concilia factores externos e internos y que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Generalmente las organizaciones buscarán estrategias DO, FA o DA para obtener una situación en la cual puedan aplicar las estrategias FO.

Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria.

**Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE):** Strategic Position and Action Evaluation (SPACE), es una herramienta que indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Al desarrollar una matriz SPACE se deben considerar los factores que se incluyeron previamente en las matrices EFE e EFI de la empresa.

En el cuadrante agresivo (cuadrante superior derecho) de la matriz SPACE, una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

En el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz SPACE, implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos.

En el cuadrante defensivo (cuadrante abajo a la izquierda) de la matriz SPACE, sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas.

Por último, en el cuadrante competitivo (en la zona inferior derecha) de la matriz SPACE, sugiere estrategias competitivas.

**Matriz interna-externa (IE):** diseñada para mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional en la formulación de estrategias, en donde a menudo es necesario desarrollar una estrategia separada para cada negocio. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje X y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje Y. Las puntuaciones ponderadas totales derivadas de las divisiones permiten la construcción de la matriz IE a nivel corporativo.

Una práctica común es desarrollar una matriz IE para el presente y después desarrollar matrices proyectadas para las expectativas del futuro. Este análisis antes y después pronostica el efecto esperado de las decisiones estratégicas sobre la cartera de divisiones de una organización.

La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia. Primero, la prescripción para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV es la de crecer y edificar. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado

y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las más apropiadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de mantener y conservar; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones. Tercero, una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desechar. Las organizaciones exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios si se colocan en la celda I de la matriz IE o alrededor de ella.

**Matriz de la gran estrategia:** es una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de la gran estrategia, pero de la misma manera se podrían colocar las divisiones de una empresa.

Las empresas situadas en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia se encuentran en una excelente posición estratégica. Para estas compañías, la concentración continua en los mercados actuales (penetración y desarrollo de mercado) y en los productos (desarrollo de productos) es una estrategia apropiada. Están en condiciones de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas y podrán asumir riesgos de manera audaz cuando sea necesario.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar seriamente su actual enfoque en el mercado. Aunque su industria esté en crecimiento, no pueden competir con eficacia y necesitan determinar por qué el enfoque actual de la empresa es ineficaz y cuál es la mejor manera posible de que la compañía cambie para mejorar su competitividad.

Las organizaciones del cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben realizar cuanto antes algunos cambios drásticos para evitar un mayor descenso y una posible liquidación.

Las organizaciones situadas en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria de lento crecimiento. Estas empresas tienen la fortaleza suficiente para lanzar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras.

#### 4.7.4.3. Etapa de decisión

El análisis y la intuición brindan una base para tomar decisiones referentes a la formulación de estrategias. Las técnicas de conciliación que se acaban de analizar revelan estrategias alternativas viables. En la etapa de decisión se califican las estrategias con base en una escala de 1 a 4 para formar una lista con las mejores estrategias por orden de prioridad.

**Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC):** técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables. La MPEC utiliza los datos de entrada del análisis de la etapa 1 y los resultados del análisis de la etapa 2 para decidir objetivamente entre las estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo que configuran la etapa 1, junto con las matrices FODA, SPACE, IE y de la gran estrategia que forman parte de la etapa 2, brindan la información necesaria para construir una MPEC (etapa 3).

Conceptualmente, la MPEC determina el grado de atractivo relativo de varias estrategias según el grado en el que los factores críticos clave internos y externos de éxito se capitalizan o mejoran. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la ponderación del efecto acumulativo de cada factor crítico interno y externo de éxito. En la MPEC es posible incluir cualquier número de conjuntos de estrategias alternativas y cada uno de éstos puede incluir cualquier número de estrategias, pero solamente las estrategias dentro de un conjunto dado se evalúan entre sí.

Desarrollar una MPEC hace menos probable que los factores clave se pasen por alto o se ponderen de manera inadecuada. Aunque desarrollar una MPEC requiere tomar una serie de decisiones subjetivas, ir tomando decisiones de menor importancia a lo largo del camino incrementa la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la organización. Es posible adaptar una MPEC para utilizarla en organizaciones pequeñas y grandes, lucrativas y sin fines de lucro; en resumen, es aplicable prácticamente a cualquier tipo de organización.

#### 4.8. Implementación de estrategia

La implementación es principalmente un proceso operativo enfocado en la eficiencia y que requiere principalmente habilidades intuitivas y de liderazgo para coordinar muchos individuos de la organización.

Las empresas necesitan desarrollar un enfoque en el competidor en todos los niveles jerárquicos reuniendo y distribuyendo ampliamente la inteligencia competitiva; todo empleado debería comparar sus esfuerzos con los de los mejores competidores de su nivel, de tal forma que el reto se convierta en un asunto personal. Esto es un desafío para los estrategas de la compañía. Las empresas deberían brindar capacitación tanto a los gerentes como a los empleados para asegurarse de que posean y conserven las habilidades necesarias para ser ejecutores de calidad mundial. Algunos de los factores que se debe tener presente en la implementación de la estrategia se mencionaran a continuación:

- **Objetivos anuales:** uno de los principales tópicos en cuestión de implementación de estrategias es la constitución de objetivos anuales ya que estos funcionan como hilo conductor u orientador para las acciones, dirección y canalización de los esfuerzos y las actividades de todos los miembros de la empresa; dentro de las organizaciones no es extraño encontrar que estos giran en torno a la rentabilidad, crecimiento y participación de mercado segmentado en áreas de negocios, geográficas, grupos de clientes y tipo de productos. Generalmente se encuentran objetivos poco específicos, estos deberían redactarse de manera concisa, especificando la cantidad, calidad, costo y tiempo; además deben ser compatibles con los valores presentes en los gerentes y empleadores y se debe vincular a las recompensas y sanciones para que los empleados y gerentes puedan comprender la importancia del éxito en la implementación de la estrategia.
- **Políticas:** las políticas funcionan como apoyo para la implementación de estrategias y la consecución de los objetivos establecidos, estas pueden ser transversales, como longitudinales, asimismo estas funcionan como base para la resolución de conflictos recurrentes. Estas son una herramienta para la implementación de estrategias ya que

permiten delimitar y restringir las acciones administrativas que se pueden utilizar para recompensar y sancionar las conductas presentadas.

- **Asignación de recursos:** la asignación de recursos es una actividad ligada a la administración que permite la implementación de la estrategia, esta permite que los recursos se concedan de acuerdo a las preferencias establecidas por los objetivos anuales. La mayoría de las organizaciones poseen al menos cuatro tipos de recursos que pueden utilizarse para obtener las metas deseadas: financieros, físicos, humanos y tecnológicos. La asignación efectiva de los recursos no asegura la implementación exitosa de la estrategia.
- **Manejo de conflicto:** el conflicto es ineludible dentro de las organizaciones, el conflicto no siempre afecta de manera negativa, la ausencia de este podría ser señal de indiferencia y apatía, el establecimiento de los objetivos anuales puede guiar a un conflicto, porque las personas poseen diferentes expectativas y percepciones, por encontrarse diferentes personalidades que son incompatibles, o la creación de malentendidos entre los gerentes de línea y los de personal. Los variados enfoques para el manejo y la resolución de conflictos se clasifican en tres categorías: evasión, distensión y confrontación.
- **Conexión de la estructura con la estrategia:** en reiteradas ocasiones cuando se realizan cambios en la estrategia aplicada, también se deben realizar cambios en la forma que la empresa está estructurada, esto debido a que la estructura implanta de qué manera se instauran los objetivos y las políticas a seguir dentro de la organización, asimismo también porque los cambios en la estrategia necesitan cambios en la estructura, ya que esta es quien dictamina cómo se asignan los recursos.  
 Las transformaciones en la estrategia canalizan los cambios en la estructura de la organización. La estructura debería plantearse para favorecer el seguimiento estratégico de una organización. Cabe mencionar que no existe específicamente un diseño o estructura organizacional perfecto para una estrategia o para un tipo de organización establecida.  
 Existen una gran cantidad de fuerzas internas y externas que pueden perjudicar una organización, sin embargo, ninguna empresa puede modificar su estructura en solución a cada una de estas fuerzas, ya que si eso ocurre podría llevar al caos. Es relevante poder delimitar que tipos de cambios se requieren para implementar las nuevas estrategias y cuales son la mejor opción para lograr los cambios deseados, porque lo que se debe revisar los tipos básicos de estructura organizacional, los que serían el funcional, división por áreas geográficas, por productos, por clientes y por procesos, además de la unidad estratégica de negocios (UEN) y por último la matricial.
- **Creación de una cultura de apoyo a la estrategia:** los encargados de plantear y ejecutar las estrategias se deben esforzar para mantener, resaltar y desplegar la fisonomía de una cultura existente que asista las nuevas estrategias propuestas. Se debe comprometer a identificarse y a reformular los aspectos de la cultura preexistente que sean antagonistas a una estrategia planteada. Desarrollar el cambio de la cultura dentro de la organización, se debe poder acoplar una nueva estrategia, que habitualmente es más práctico que cambiar la estrategia para que esta se adapte a la cultura existente.

Según Jack Duncan, la triangulación es una técnica que introduce la utilización combinada de observación penetrante, cuestionarios auto administrados y entrevistas personales para determinar la naturaleza de la cultura de una empresa. El desarrollo de triangulación informa de los cambios que hay que realizar en la cultura de una compañía para favorecer la estrategia.

Los siguientes elementos son los más útiles al momento de vincular la cultura con la estrategia:

1. Declaraciones formales de la filosofía, los estatutos, las creencias y los materiales de la organización utilizados para el reclutamiento, la selección y la socialización.
2. El diseño de los espacios físicos, fachadas y edificios.
3. La reflexión sobre el modelo de roles, la enseñanza y el ejemplo de los líderes.
4. El sistema de retribuciones y de estatus, así como criterios de promoción explícitos.
5. Historias, leyendas, mitos y parábolas acerca de las personas y sucesos clave.
6. Aquello a lo que los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
7. Las reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis de la organización.
8. La manera en que está diseñada y estructurada la organización.
9. Los sistemas y procedimientos de la organización.
10. Los criterios utilizados para el reclutamiento, la selección, la promoción, la nivelación, la jubilación y la exclusión de las personas.

Cuando la afición a una cultura se quiebra por el intento de la organización de cambiar la dirección, los empleados y gerentes a menudo perciben vastos sentimientos de dolor. Los lazos frágiles entre la administración estratégica y la cultura de la organización pueden hacer fluctuar el desempeño y el éxito.

- **Cuestiones de marketing:** existen incontables variantes de marketing que afectan el proceso del éxito o fracaso en el funcionamiento de una estrategia. Algunos de los ejemplos de decisiones de marketing que pueden requerir políticas son los siguientes:
  1. Recurrir a concesiones, o bien, a canales múltiples de distribución.
  2. Utilizar mucha, poca o ninguna publicidad televisiva.
  3. Limitar (o no) la cantidad de negocios efectuados con un solo cliente.
  4. Ser un líder o un seguidor de precios.
  5. Ofrecer una garantía completa o limitada.
  6. Retribuir a los vendedores sólo con salario, sólo con comisiones o con una combinación de salario y comisiones.
  7. Anunciarse en Internet o no.

Existe una cuestión de marketing que ha ido en aumento y los usuarios han demostrado intranquilidad y temor en la actualidad, es la seguridad personal, hasta donde pueden ser capaces las compañías de averiguar los movimientos individuales que realizan en internet, y si la empresa es capaz de reconocer la identidad de los usuarios, ya sea por sus nombres, dirección y correos electrónicos.

Actualmente existen dos variables importantes para la implementación de estrategias: la segmentación del mercado y el posicionamiento del producto. Estos dos se pueden considerar como los aportes más relevantes del marketing a la administración estratégica.

- Segmentación del mercado: Esta es utilizada en el mercado para la implementación de estrategias, específicamente en las empresas pequeñas y especializadas. Esta se puede definir como una subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo a sus necesidades y hábitos de compra.

Esta es una variable relevante en la implementación de las estrategias por diversas razones, primero las estrategias como el desarrollo del mercado, del productor y la penetración de mercado además de la diversificación, necesitan aumentar las ventas a través de nuevos mercados y productos. Por otro lado, también la segmentación del mercado concede a las empresas poder operar con recursos ilimitados, ya que no se requiere que la producción, la distribución o la publicidad se realicen de manera masiva. Por último, las decisiones de segmentación perteneciente al mercado afectan de manera directa a la mezcla de variables observadas en marketing: producto, plaza, promoción y precio.

La segmentación es una clave relevante para poder ajustar la oferta con la demanda, que en si es uno de los grandes problemas del servicio al cliente. Coordinar de manera eficiente la oferta y la demanda faculta que las fábricas producen a niveles óptimos, sin turnos, ni tiempos extras y sin subcontratar. Además, también logra minimizar la cantidad y la severidad del agotamiento de existencias.

- Posicionamiento del producto: Continuando con la segmentación en los mercados, para que la empresa pueda guiarse a grupos particulares de clientes, el paso siguiente es descubrir que es o que los clientes desean y esperan, para esto se requieren de análisis e investigación.

Una estrategia práctica del posicionamiento del producto debe cumplir con dos criterios: Distinguir únicamente a una compañía de la competencia y hacer que los usuarios no posean mucha expectativa del servicio que la compañía es capaz de ofrecer.

- **Cuestiones de investigación y desarrollo (I&D):** el personal de investigación y desarrollo (I&D) Deben estar continuamente desarrollar nuevos productos y mejorar los anteriores, procurando así que se permita una implementación efectiva de las estrategias. Los avances tecnológicos que influyen a los productos de consumo e industriales, también en servicios, reducen los ciclos de vida de los productos. Las compañías pertenecientes a las industrias dependen del progreso de los nuevos productos y servicios para impulsar la rentabilidad y el crecimiento.

Los adelantos tecnológicos que perjudican los productos de consumo e industriales, así como los servicios, reducen los ciclos de vida de los productos. Las compañías de prácticamente todas las industrias dependen del desarrollo de nuevos productos y servicios para fomentar su rentabilidad y el crecimiento. Las encuestas sugieren que las organizaciones más exitosas

utilizan una estrategia de I&D, la cual asocia las oportunidades externas con las fortalezas internas, y además está enlazado con los propósitos. Las políticas de I&D bien creadas hacen recepcionar las oportunidades del mercado con las capacidades internas y pueden reforzar los esfuerzos de la implementación de la estrategia.

Deben coexistir interacciones efectivas entre los departamentos de I&D y otros departamentos funcionales para la implementación de diferentes tipos de estrategias genéricas de negocios. Los conflictos entre los departamentos de marketing, finanzas y contabilidad, I&D y sistemas de información pueden minimizarse con políticas y objetivos claros.

Existen al menos tres grandes enfoques de I&D para la implementación de estrategias. La primera estrategia es ser la primera empresa del mercado en vender nuevos productos tecnológicos.

Un segundo enfoque de I&D es ser un imitador innovador de productos exitosos, minimizando así los riesgos y costos de arrancar.

Una tercera estrategia de I&D es ser un productor de bajo costo de bienes similares, pero de menor precio que los introducidos recientemente

- **Cuestiones de los sistemas de información gerencial:** la información es la base para entender una empresa. En muchas industrias la información se está convirtiendo en el factor más importante que diferencia a las compañías exitosas de las que no lo son, esta información es clave para ganar ventajas competitivas sobre otras empresas. Desde este mismo punto de vista los inventarios y recursos humanos, pueden llegar hacer un activo organizacional muy valioso ya que puede ser controlado y administrado.

Un buen sistema de información ayuda a que la empresa reduzca sus costos, a menudo las mejoras en la calidad y el servicio son resultados de la creación de un mejor sistema de información. Pero esto también conlleva riesgos como los piratas informáticos o hackers, contra esto las empresas deben preocuparse tomar medidas específicas para proteger las comunicaciones corporativas, archivos, órdenes y todos los negocios que se manejen vía internet. En la actualidad miles de compañías están plagadas de hackers, los cuales muchas veces pueden llegar hacer empleados inconformes o enojados, competidores, adolescentes, sociópatas, ladrones, espías y agentes contratados, por lo cual la vulnerabilidad de las computadoras es desmedida.

Dentro de era, en muchas empresas la tecnología de la información está erradicando el lugar de trabajo, permitiendo a los empleados trabajar desde diferentes lugares que quieran o desde su propio hogar, en un horario normal desde cualquier zona del mundo.

#### **4.9. Revisión, evaluación y control de la estrategia.**

Las estrategias por mejor formuladas e implementadas, se volverán obsoletas si suceden variables como los cambios en el ambiente externo e interno de la empresa, por lo tanto, es de

suma importancia que los estrategias tengan en cuenta la revisión, evaluación y el control sistemáticamente de la implementación de las estrategias.

- **El proceso de evaluar las estrategias:** la evaluación de estrategia tiene como objetivo principal el iniciar un cuestionamiento gerencial, de las expectativas y las suposiciones que hay dentro de la empresa, para desencadenar una revisión de objetivos y valores para lograr la estimulación de la creatividad para generar alternativas y formular los criterios de evaluación pertinentes.

Las actividades de la evaluación de las estrategias deben ejercer una buena base y con continuidad, no a la espera de determinados episodios o problemas. La mejor manera es mantener las estrategias de manera continua en lugar de periódicamente permitiendo que se establezcan puntos de referencia del progreso y se maneje para que sea de manera más eficaz.

Las personas crean la diferencia en la evaluación de estrategias tanto en su formulación como en la implementación, ya sea a través de su participación en el proceso de evaluación de las estrategias, los empleados y los gerentes deben comprometerse con la empresa, dirigiéndose constantemente hacia la búsqueda del logro de objetivos.

- **Medición del desempeño de la organización:** la medición del desempeño en las empresas permite comparar los resultados esperados con los reales, y también todas las falencias respecto a los planes, el desempeño individual y el progreso que se ha realizado hacia los objetivos establecidos.

Dentro de este progreso se utilizando los objetivos anuales y los de largo plazo, siendo los criterios que predicen permiten la evaluación de las estrategias, mensurables y verificables, los principios que pueden predecir los resultados en ocasiones son más importantes que aquellos que declaran lo que ya ha ocurrido.

En el momento que no se logra hacer un avance provechoso hacia el cumplimiento de los objetivos anuales o de largo plazo, es un indicador de que es esencial tomar acciones correctivas.

Se debe identificar qué objetivos son los más relevantes en la evaluación de la estrategia, esto muchas veces es difícil, ya que esta evaluación utiliza criterios con base cuantitativos y cualitativos, se deben elegir un conjunto exacto de criterios para poder evaluar la estrategia, esta va a depender del tamaño de la industria, las estrategias aplicadas y la filosofía gerencial que existe en cada organización.

Por lo general, los criterios cuantitativos usados para evaluar las estrategias son los indicadores financieros, que los estrategias utilizan para hacer tres comparaciones esenciales: 1. comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos, 2. comparar el desempeño de la empresa con el de los competidores, y 3. comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la industria.

En cuanto a los criterios cuantitativos presentan ciertos problemas potenciales como que la mayoría de estos están asociados a los objetivos anuales y no los de largo plazo,

también los juicios intuitivos pueden intervenir en el momento de determinar los criterios cuantitativos, por lo que los criterios cualitativos son importantes para respaldar las evaluaciones estratégicas, ya que se toman en cuenta factores como los humanos, como el ausentismo y el índice de rotación, los malos índices de calidad y la cantidad de producción, o la poca satisfacción del empleado podrían presentar ser las causas subyacentes, en cuando a la declinación del desempeño.

- **Toma de acciones correctivas:** es necesario que las empresas tomen acciones correctivas para poder mantenerse en el camino hacia la realización de los objetivos establecidos, la evaluación estratégica acentúa la capacidad de una empresa para poder adaptarse al cambio, en cuanto a la formulación de la estrategia, en su implementación, ambas o ningún cambio en absoluto.

Las acciones correctivas deberían posicionar a la organización dentro de una mejor categoría para poder capitalizar sus fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas claves, para mitigar las amenazas externas y mejorar las debilidades internas. Un punto clave de las acciones correctivas es que fortalecen la posición competitiva de una organización en su industria básica. Y la evaluación continua de la estrategia mantiene a los estrategas al tanto de la organización aportando la información necesaria para el sistema efectivo de la administración estratégica.

- **Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard):** esta es una herramienta esencial a la hora de la evaluación de las estrategias, este proceso permite la evaluación de las estrategia que presentan las empresas a partir de cuatro perspectivas, tales como el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y el aprendizaje y crecimiento de la organización, El análisis de este cuadro necesita que las empresas indaguen y se cuestionen dentro de la organización, para poder utilizar la información, en conjunto con las mediciones financieras, para evaluar con mayor eficacia las estrategias implementadas .

Este cuadro presenta un enfoque que se dirige a equilibrar las cuestiones de largo plazo con las de corto plazo, las cuestiones financieras con las no financieras y los asuntos internos con los externos. El cuadro de mando integral se constituiría de diferentes maneras adaptándose a las particularidades de cada empresa, pero la idea es evaluar las estrategias de las empresas siguiendo las mediciones clave, que son cuantitativas como cualitativas.

## 5. Desarrollo del plan estratégico

Las etapas de entrada, conciliación y decisión, fue evaluada y desarrollada con diversos funcionarios del Instituto de Seguridad del Trabajo, destacando la participación de subgerentes modelamiento de procesos, subgerentes operativos y un director del estamento de trabajadores de la institución. Esto con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que giran en torno del IST, formular estrategias y definir las que mejor se adapten a los objetivos propuestos en esta memoria.

### 5.1. Proceso declarativo

En este proceso declarativo se describe la visión, misión y objetivos que debería tener la empresa. Su construcción se basa en información reunida, como la participación en el mercado, valores de la institución y percepción de los trabajadores de la organización. En conjunto, hay una inclinación hacia la eficiencia de la organización la cual actualmente no está cumpliendo con su cobertura total y que sigue perdiendo participación en el mercado año a año.

**Visión:** Ser líderes en atención de excelencia tanto a los trabajadores como a su comunidad, brindando un servicio cercano enfocado en la universalidad y solidaridad, tomando la vida en el centro de nuestras operaciones.

**Misión:** Ofrecer atención en materias de cuidado, prevención y salud laboral, a la medida de cada empresa y trabajador. Construyendo experiencias de servicio innovadoras a través de equipos cálidos, cercanos, colaborativos y competentes.

**Objetivo General:** Mantener la actual participación en el mercado, conteniendo la consistente baja en la participación de mercado.

#### Objetivos específicos:

- Mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones preventivas de la mutual.
- Ampliar la cobertura de las capacitaciones a las pequeñas y medianas empresas afiliadas a la mutual IST.
- Modernizar los procesos preventivos de la mutual.
- Aumentar captación de grandes empresas.

### 5.2. Proceso de análisis

Para llevar a cabo el proceso de análisis se utilizará el Esquema analítico de la formulación de estrategias, que consta de tres etapas. Estas etapas son entrada, conciliación, y decisión respectivamente.

#### 5.2.1. Etapa de entrada

La etapa de entrada (etapa 1) reúne la evaluación de factores externos, internos y de perfiles de la competencia.

### 5.2.1.1. Análisis externo

Para realizar un análisis del entorno, es necesario realizar el análisis de las fuerzas externas, que están divididas en cinco grupos, que se explican a continuación.

**1. Fuerzas económicas:** De acuerdo con el Índice de política monetaria (IPoM) la economía del país crecerá en torno al 4% en el 2018 y se prevé que de aquí al 2020 se mantenga entre un 3% y 4% en los sectores no mineros.

Por otro lado, la inversión en contratación de servicios ligados a la inversión, ítems de consumo, construcción y comercio mayorista ha sido superior a lo que se tenía previsto. Tan solo en el primer cuatrimestre del año 2018 ya ingresaron US\$8475 millones de dólares, monto que supera en un 24,3% el registro de todo el año 2017.

El sector turismo ya presenta un 11,2% del PIB del país, además, es un sector que presenta un crecimiento a largo plazo a un ritmo mínimo del 10% al año, por lo que los inversores ven en esta área una gran oportunidad de negocio. Este factor también está ligado a la industria hotelera, gastronómica y de transportes, esto se puede observar en el auge de la industria aeronáutica que crece año a año. Para sostener el crecimiento, Chile piensa en diversificar su economía hacia actividades no relacionadas con los recursos naturales, en este escenario el turismo se muestra como una alternativa atractiva.

El fortalecimiento de la demanda, las buenas condiciones de financiamiento y las medidas recientes en materia de políticas para respaldar las exportaciones y la productividad reactivarán la inversión empresarial. A medida que repunte el crecimiento, se estima que la tasa de desempleo irá descendiendo pese al incremento de este año a un 6,9%. Al mismo tiempo se estima que aumente el crecimiento de los salarios que según la Cámara de comercio de Santiago será en promedio de un 2% el próximo año. Si este escenario se hace realidad, significaría un aumento en los ingresos de la institución IST en un 8% por conceptos de cotización.

Las variables antes mencionadas influyen en los ingresos que podría tener el IST, ya que todo apunta a un crecimiento en el sector servicios, rubro que ha tenido crecimiento en la cartera de clientes de la mutual IST (ver anexo número 7). Esto presenta una oportunidad para la institución siempre y cuando tenga la capacidad para hacer frente a este escenario.

**2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:** actualmente Chile se encuentra en una transición demográfica, con una clara tendencia al envejecimiento de la población con una proyección del 1,1% en el crecimiento de la población hacia el 2020, implicando una paulatina disminución de la población en edad activa para trabajar. La tasa de fecundidad ha contribuido a esta transición ya que dicha tasa ha ido disminuyendo y se espera que para el 2040 sea en torno a 1,85 hijos por mujer en edad de procrear. Otro factor que influye en la transición demográfica es la disminución en la tasa de mortalidad, esto dado por la proyección de la esperanza de vida a 82,2 años hacia el 2050 según el Instituto nacional de estadísticas (INE). Este escenario significa una amenaza a largo plazo para la institución, ya que, al haber una disminución de la población en edad activa para trabajar, disminuiría a su vez los ingresos percibidos por conceptos de cotización.

En los últimos años la participación de la mujer en el campo laboral ha crecido en promedio un 1,8% cada año, llegando cifras cercanas al 53% según la Encuesta de Caracterización

Socioeconómica Nacional (Casen). Esto podría presentar un nicho de oportunidad a la hora de adherir nuevos clientes y fidelizar a los que ya están adheridos al sistema.

En cuanto a los estilos de vida, la aparición de determinantes sociales que afectan la salud de los ciudadanos es creciente. El estrés y las enfermedades psiquiátricas se encuentran entre ellas. Esto se refleja en el ambiente laboral en donde hay un alza en las enfermedades profesionales de origen mental llegando a un 58% del total de enfermedades profesionales registradas, teniendo a cuadros de estrés como principal causa. También hay una tendencia al alza en los números de días perdidos (licencias) subiendo en un 42% en los últimos 9 años. Las estrategias del ministerio de salud para el año 2020, están enfocadas en lograr mejoras en la salud aumentando la satisfacción de la población, orientándose hacia la prevención y la calidad de vida.

Otro factor que considerar es el estancamiento de la afiliación de nuevos trabajadores a las mutuales que llegó a un 0,56% de crecimiento en el 2017, esto dado por el lento crecimiento económico del país en los últimos años y el alza de empleos informales por cuenta propia. Según los últimos antecedentes dados a conocer por el INE, en Chile existen 1.831.010 ocupados por cuenta propia (trimestre octubre-diciembre 2017), de estos, 1.202.050 trabajadores (65,5% del total) es ocupado informal, enfocándose en labores de hogar y trabajos en la vía pública. Estas cifras son recibidas con preocupación por la Asociación de Mutuales, ya que durante los períodos anteriores la tasa de afiliación promedio se encontraba cercana al 2%; incluso entre 2011 y 2012, la afiliación de trabajadores al sistema seguridad laboral llegó al 7,2%.

La informalidad en el país, en dicho período, llegó al 30% de los empleos totales. En el personal de servicio doméstico, la informalidad alcanzó 47,9%. En este sentido, al haber un crecimiento en los trabajadores informales podría elevar los accidentes del trabajo, dado la precariedad laboral. Es por esto que es necesario poder avanzar hacia una seguridad laboral más transversal, sobre todo, con la llegada de mayor mano de obra migrante, donde las condiciones laborales muchas veces son precarias y de inseguridad laboral.

Estos factores representan nuevos desafíos tanto para la mutual IST como a sus rivales en lo que respecta a la disminución de la tasa de accidentes y enfermedades profesionales.

**3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:** actualmente las políticas proteccionistas del presidente Donald Trump y la guerra comercial con China, al imponerse entre sí impuestos a sus importaciones, traería consecuencias a largo plazo en el caso de que este escenario continúe, amenazando el desarrollo de la bolsa de comercio y los productos de exportación clave de Chile como lo es el cobre, debido al nivel de dependencia que tiene Chile con China. Este enfrentamiento repercutiría en el crecimiento económico del país y, entre otras cosas, redundaría en menos empleos asalariados por lo que para el IST significaría bajas en los ingresos por conceptos de cotización e inversiones.

En cuanto al plano nacional, el ministerio del trabajo enviará uno de sus principales proyectos, el cual busca regular el desarrollo del trabajo a distancia o teletrabajo siguiendo la tendencia de los países con economías desarrolladas como Estados Unidos y China. Esta tendencia se apreciaría sobre todo en las áreas de soporte, servicios virtuales, consultorías y reclutamiento entre otras, en donde con el correr de los años, las empresas seguirán incrementando el teletrabajo. Uno de los puntos que busca regular el proyecto son las condiciones mínimas que debe tener el trabajador, así como las condiciones de seguridad y los seguros asociados. Este proyecto podría traer modificaciones a los protocolos de detección de accidentes laborales, lo que traería nuevos desafíos y oportunidades para el IST. A su vez, traería beneficios

como la eliminación de los tiempos de traslado, contribuyendo así a la reducción de la tasa de accidentes de trayecto.

Un hecho relevante es la modificación de la ley 20.010 que ya ha sido implementada a partir de abril del 2017. La ley modifica el aporte de la cotización extraordinaria que las empresas contribuyen a las mutuales y que corresponde a un 0,05%. La disminución de este aporte será gradual hasta llegar al 0% el año 2020 lo que repercutiría directamente a los ingresos de la mutual IST. Sin dudas, este hecho significa un gran desafío para las mutuales de seguridad, quienes deberán mejorar su eficiencia a la hora de administrar la ley N°16.744.

**4. Fuerzas tecnológicas:** un mayor del uso de vehículos impulsados por energía eléctrica ha impulsado el desarrollo de nuevas tecnologías de almacenamiento energético, en donde el litio juega un papel protagónico. Es por esto por lo que se prevé un aumento en la demanda de dicho mineral de un 18% anual en los próximos 5 años. Esto podría presentar una oportunidad frente a un supuesto incremento de la industria minera, industria que presenta el 1% de la cartera de adherentes.

Otro punto que analizar, es la tendencia mundial al alza hacia el teletrabajo y el trabajo móvil con las tecnologías de la información. A esta tendencia se suma la implementación de diversos tipos de sistemas de comunicación, en donde destacan las redes sociales como canal en las campañas de marketing. La creciente sistematización de los servicios en diferentes sectores económicos presenta una seria amenaza para la institución, ya que esta no la implementa en sus sistemas de comunicación ni en sus procesos preventivos como lo hacen sus rivales.

**5. Fuerzas competitivas:** en el plano nacional el crecimiento de la institución IST está por debajo de los dos principales rivales (ACHS y Mutual) y de la industria misma como se puede visualizar en el anexo número 5 y 6. Esta diferencia se puede apreciar en sus excedentes financieros y la participación en el mercado, también se puede apreciar a simple vista en las fuertes campañas de publicidad y actividades de marketing llevadas a cabo por los competidores. Estos factores presentan una gran amenaza para el IST ya que son de gran importancia a la hora de adherir y fidelizar nuevas empresas y trabajadores, prestar mejores servicios médicos y preventivos, a medida de una constante inversión y expansión de las infraestructuras pertenecientes a estas instituciones.

Un factor preocupante es la baja sostenida que está teniendo el IST en su participación del mercado, ya que durante los últimos seis años ha perdido cerca de 49000 trabajadores afiliados por año, lo que tiene directa relación con los ingresos percibidos por cotización.

Por otro lado, la disminución en la tasa de accidentes laborales y enfermedades profesionales está en una baja sostenida y no se descarta que en un futuro llegue a cifras cercanas al 0%, por lo que plantea un escenario en que la tasa de accidentes laborales y enfermedades profesionales no será un factor a la hora de que una empresa se adhiera a alguna de estas instituciones. Esto presenta una oportunidad para la institución siempre y cuando sepa otorgar un valor agregado y diversifique los servicios prestados.

### 5.2.1.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Para un análisis comparativo de la industria se utilizará la siguiente matriz MPC en la cual se identificarán los principales competidores de la organización IST y la capacidad de cada institución para afrontar los factores de éxito identificados. La matriz MPC se puede apreciar en la tabla 5.1 así como la justificación de las clasificaciones en la tabla 5.2.

Los factores de éxito identificados son los siguientes:

- **Calidad de servicio:** la calidad de servicio muestra la capacidad que tiene la institución para satisfacer las expectativas del cliente, en este caso, con un servicio rápido y eficiente no solo al momento de la afiliación de la empresa a la mutual, sino que también en sus prestaciones, destacando las preventivas y médicas. El nivel de servicio se debe mantener a lo largo del tiempo sin afectar los acuerdos previos. La calidad de servicio es relevante al momento de competir ya que contribuye a la mejora de la fidelización de las empresas adherentes y mejora la reputación en el mercado.
- **Marketing:** las actividades de marketing son importantes para analizar el comportamiento del mercado y público objetivo, tomando en cuenta las tendencias del mercado laboral, diseño de productos y estrategias para captar nuevas empresas adherentes. Uno de los factores más decisivos es la publicidad que manejan las organizaciones administradoras del seguro social, principalmente para darse a conocer y también como instrumento educativo en campañas de prevención de riesgos.
- **Satisfacción del cliente:** la satisfacción que tiene el cliente frente al servicio es un factor importante, ya que fideliza el servicio, mejora la reputación de la organización a través de reconocimientos entregados por diferentes entidades, y es un instrumento para medir la calidad del servicio entregado. Además, contribuye a la mejora de un ambiente laboral más seguro y armónico.
- **Potencial financiero:** este factor es importante al momento de financiar operaciones de marketing, en especial la publicidad dispuesta en diferentes medios, también para disponer recursos de las operaciones básicas del funcionamiento de las instituciones y sobre todo para poder invertir en nuevas infraestructuras médicas y de atención al cliente a favor del crecimiento de la cobertura de atención.
- **Cobertura a nivel nacional:** la expansión de la red de atención favorece principalmente a la cobertura del servicio entregado, beneficiando a más trabajadores con prestaciones preventivas más personalizadas, servicio médico más cercano y de calidad. Esto repercute en componentes como la reputación de la institución, la calidad de servicio, la satisfacción del cliente y la captación de grandes empresas con una gran cantidad de trabajadores que aportan una mayor cantidad de ingresos por conceptos de cotización.
- **Reputación:** la reputación es la base del éxito de cualquier empresa o institución. A medida que se van alcanzando las expectativas de los clientes, la reputación crece y así el negocio se expande al igual que los ingresos. Este factor no es ajeno a las

organizaciones sin fines de lucro como las administradoras del seguro social, ya que contribuye a la captación de nuevos clientes gracias a la confianza que la institución transmite y la lealtad tanto de los clientes como de los empleados.

- **Grandes empresas:** las empresas de gran tamaño y los holdings son muy apreciadas por las mutuales, dado a que se asegura un número importante de trabajadores que pueden aportar mayores ingresos. Así mismo, hace más fácil las operaciones preventivas al haber mayor cantidad de trabajadores en una ubicación y disponer de la ayuda de un prevencionista de riesgos de la empresa adherente. La alianza con grandes empresas también ayuda a la construcción de una reputación como institución de seguridad, así como también a la cimentación de un sistema más solidario con las empresas más pequeñas y trabajadores independientes, siguiendo uno de los pilares valóricos de las organizaciones administradoras del seguro social.
- **Captación y retención de clientes:** principal componente y más importante activo de las instituciones es la cartera de clientes. Este factor resulta uno de los mayores desafíos para las instituciones de seguridad, considerando la alta rotación que tienen de pequeñas empresas y considerable cantidad de empleos informales que no está sujeta al sistema, quedando expuesta a accidentes y desprotegidas de los servicios que prestan las mutuales. Para conseguir y fidelizar clientes, las mutuales necesitan crear vínculos más allá de la transacción comercial, estableciendo relaciones duraderas en el tiempo que permita que esta transacción se repita.
- **Capacidad tecnológica:** la incorporación de tecnología resulta fundamental para mejorar la eficiencia de los servicios prestados, disminuyendo los costos de operación y mejorando los tiempos en cada maniobra por medio de la automatización de los procesos. También ayuda a mejorar la comunicación tanto dentro de la empresa como fuera de ella, hacia sus clientes, por medio del registro, almacenamiento y sinterización de la información.

**Tabla 5.1 – Matriz MPC para la mutual de trabajo IST (Instituto de seguridad del trabajo)**

Factores de éxito	Ponderación	IST		Mutual de Seguridad		ACHS	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Calidad de servicio	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Marketing	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28
Satisfacción del cliente	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Potencial financiero	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4
Cobertura a nivel nacional	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Reputación	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Grandes empresas	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Captación y retención de clientes	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Capacidad tecnológica	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Total	1,00		2,75		3,32		3,4

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada del IST, 2018.

**Tabla 5.2 – Justificación de clasificaciones matriz MPC**

Factores de éxito	IST	Mutual de Seguridad	ACHS
Calidad de servicio	(4) El servicio prestado es a la medida de la empresa, enfocado en un trato cercano con el cliente. Eso permite contar con numerosos premios y reconocimientos en el rubro. Además, cuenta con certificaciones de calidad ISO.	(3) El servicio prestado cuenta con certificaciones ISO. Pese a esto, no se ve reflejado en las pequeñas empresas, existiendo diversos casos en que sus requerimientos no son tomados en cuenta.	(3) El servicio prestado cuenta con certificaciones ISO y del Instituto de Salud Pública. Pese a esto, no se ve reflejado en las pequeñas empresas, existiendo diversos casos en que sus requerimientos no son tomados en cuenta.
Marketing	(2) Escasas campañas publicitarias.	(4) Fuertes campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación y actividades de marketing.	(4) Fuertes campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación y actividades de marketing.
Satisfacción del cliente	(4) Según encuestas de GFK Adimark (2015) IST posee una mejor calificación en satisfacción a nivel general con un 52%, superando a sus rivales	(3) Según encuestas de GFK Adimark (2015) IST posee una mejor calificación en satisfacción a nivel general con un 52%, superando a sus rivales	(3) Según encuestas de GFK Adimark (2015) IST posee una mejor calificación en satisfacción a nivel general con un 52%, superando a sus rivales

	MUTUAL y ACHS con 49% cada una.	MUTUAL y ACHS con 49% cada una.	MUTUAL y ACHS con 49% cada una.
Potencial financiero	(1) Los excedentes financieros no permiten hacer grandes inversiones en infraestructuras.	(4) Los excedentes financieros permiten hacer inversiones en infraestructuras, tecnología médica y grandes campañas publicitarias.	(4) Los excedentes financieros permiten hacer inversiones en infraestructuras, tecnología médica y grandes campañas publicitarias.
Cobertura a nivel nacional	(3) Cuentan con presencia a nivel nacional en todas las regiones del país.	(3) Cuentan con presencia a nivel nacional en todas las regiones del país.	(3) Cuentan con presencia a nivel nacional en todas las regiones del país.
Reputación	(3) Su reputación solo se ve favorecida en la región de Valparaíso (región en la que empezó a operar) y regiones aledañas.	(4) Su reputación es reconocida a nivel nacional, destacando en empresas de diversos tamaños.	(4) Su reputación es reconocida a nivel nacional, destacando en empresas de gran tamaño.
Grandes empresas	(2) Su participación en el mercado queda posicionada a un tercer lugar, teniendo una menor participación en las empresas de gran tamaño.	(3) Lidera el mercado en número de empresas afiliadas teniendo como objetivos empresas de diversos tamaños, no así en número de trabajadores.	(4) Lidera el mercado en número de trabajadores afiliados y empresas de gran tamaño.
Captación y retención de clientes	(2) El crecimiento del IST no va acorde al crecimiento de la industria, a la vez que también pierde adherentes. Esto se ve reflejado en la pérdida de su cuota de mercado.	(3) El crecimiento de esta organización supera a la del mercado, aun así, existe una alta rotación de pequeñas empresas.	(3) El crecimiento de esta organización supera a la del mercado, aun así, existe una alta rotación de pequeñas empresas.
Capacidad tecnológica	(3) La implementación de tecnología solo se ve reflejada en sus equipos médicos, prestando poca atención a herramientas de software y la mantención de servicios informáticos.	(4) La implementación de tecnología se ve reflejada en sus equipos médicos, en sus sistemas de información y prestaciones preventivas.	(4) La implementación de tecnología se ve reflejada en sus equipos médicos, en sus sistemas de información y prestaciones preventivas.

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada del IST, 2018.

El resultado de la matriz MPC arroja una puntuación de 2,75 para la organización IST, 3,32 para MUTUAL de Seguridad y 3,4 para la organización ACHS. Esto indica que la organización IST es la más débil del mercado de las administradoras privadas del seguro social (Ley 16.744) lideradas por las organizaciones ACHS y MUTUAL de Seguridad respectivamente. IST muestra claras desventajas frente a sus rivales, en los factores Marketing, Captación y retención de clientes, Potencial financiero, y Grandes empresas. Estos factores son clave para la obtención de mayores recursos financieros para la inversión, en beneficio de la mejora del servicio.

Las fortalezas del IST son Calidad del servicio y Satisfacción del cliente, elementos que están enfocados en la atención del cliente y que no están repercutiendo en otros factores clave de la industria.

### 5.2.1.3. Fuerzas de Porter

La intensidad de la competencia entre las instituciones se analizará en los siguientes factores:

1. **Rivalidad entre empresas competidoras:** los principales rivales que tiene la organización IST en el sector privado son las organizaciones ACHS (Asociación Chilena de Seguridad) y MUTUAL de trabajo, que en conjunto son el 86,2% del mercado. El resto se divide en el sector público administrado por la ISL ocupando un 13, 4% y administraciones delegadas que ocupan un 0,4%.

La mayor rivalidad existe en el sector privado, en donde IST ocupa el tercer lugar por detrás de MUTUAL de Seguridad y ACHS. Dichos rivales cuentan con mayor poder financiero que les permiten tener más gastos en publicidad e invertir en más infraestructuras, así como en tecnología de punta en todas sus prestaciones. Cabe señalar que la cotización pagada por las empresas adherentes será la misma en cualquiera de las instituciones, por lo que afiliación se inclinara por la institución que más servicios ofrezca, esto va desde ofrecer ambulancias, prevencionistas de riesgo ubicados en la misma planta, cercanía de instalaciones médicas, ente otros.

Los principales rivales también crecen en su cuota de mercado al contrario de la organización IST que baja año a año. Estos factores hacen que la rivalidad entre estas empresas competidoras sea de un nivel de impacto alto.

2. **Ingreso potencial de nuevos competidores:** pese a que se cubre a gran porcentaje de trabajadores en Chile entre las instituciones privada y pública, la Ley solo cubre el 70% de ellos debido al trabajo informal no adherido al sistema. A esto se suma a la cantidad de trabajadores afiliados que no están bajo la cobertura de las capacitaciones, en el caso de IST solo llega a un 41 %, por lo que gran parte de los trabajadores adheridos no están siendo atendidos.

Este nicho podría ser tomado por una nueva organización que opere bajo la ley 16.744. Sin embargo, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Ocupar habitualmente dos mil o más trabajadores
- b) Deben tener un capital y reservas superior a siete mil sueldos vitales anuales
- c) Poseer servicios médicos adecuados, con personal especializado en rehabilitación
- d) Realizar actividades permanentes y efectivas de prevención de accidentes y enfermedades profesionales
- e) Constituir garantías suficientes del fiel cumplimiento de las obligaciones que asumen, ante los organismos previsionales, que hubieren delegado la administración
- f) Contar con el o los Comités Paritarios de Seguridad a que se refiere el artículo 66° de la ley 16.744.

Las barreras de entrada para esta industria son altas ya que necesita un alto capital para administrar el seguro social, tanto para sus operaciones, inversión en maquinarias e infraestructura, como en el pago de eventuales prestaciones económicas. Además, debe contar un gran número de personal especializado de diferentes profesiones, en las que destacan las profesiones del área de salud y prevención de riesgos.

En cuanto a las barreras de salida, los costos fijos de salida son altos debido a eventuales pagos de prestaciones económicas que debe cumplir la organización que administre el seguro social, como por ejemplo las pensiones por invalidez total del accidentado o casos de muerte que se pagan en un tiempo prolongado. Los activos especializados también presentan una barrera alta de salida, dada a la complejidad de venta de equipos médicos a terceros.

El ingreso potencial de nuevos competidores ofrece un ambiente riesgoso y de rendimientos altos debido a sus altas barreras de entrada como de salida, sin embargo, también hay que considerar que este tipo de instituciones son sin fines de lucro por lo que tendría un impacto bajo y no representaría una amenaza para el IST.

**3. Desarrollo potencial de productos sustitutos:** el único sustituto que una mutual puede tener es una "Administración Delegada", eso quiere decir que la misma empresa puede administrar la ley 16.744, siempre y cuando cumpla con los requisitos mencionados en el punto anterior. Hay que destacar que para administrar la ley 16.744, la institución que se hará cargo no puede tener intenciones de lucro. Actualmente este tipo de administración solo se encuentra en grandes empresas mineras debido a la complejidad de sus operaciones de extracción de materias primas, ocupando un 0,4% del mercado laboral. Este factor tiene un impacto bajo dado a sus exigentes requisitos, por lo que no representa una amenaza para el IST.

**4. Capacidad de negociación de los proveedores:** la organización IST tiene en su disposición gran parte del servicio que presta (servicios médicos, preventivos y económicos). Los insumos que más demanda la institución son de carácter médico, como los fármacos e insumos clínicos ocupados. También, en un menor grado, son demandados artículos como vestuario, servicios de telecomunicación, economato, materiales de oficina y merchandising, servicios de limpieza, servicios básicos, entre otros. Todos estos insumos y servicios cuentan con una amplia oferta en el mercado lo cual limita su poder de negociación. Otro punto que considerar, es que los proveedores de los insumos y equipos clínicos mantienen una alta rivalidad y compiten por precios, y además se encuentran concentrados en Santiago. En este caso, la institución se ve favorecida con el beneficio de esta competencia por precios, ya que permite negociar con mayor facilidad rebajas en los precios en compras de grandes cantidades. La relación que el IST posee con sus proveedores se cataloga dentro un trato justo, formal y equitativo, que incluye el cumplimiento de los compromisos adquiridos, el pago oportuno de los servicios y productos solicitados, y la evaluación permanente del desempeño. Todos estos factores están insertos en la filosofía y valores que la institución maneja.

La capacidad de negociación de los proveedores tiene un impacto bajo por lo que no representa una amenaza el IST.

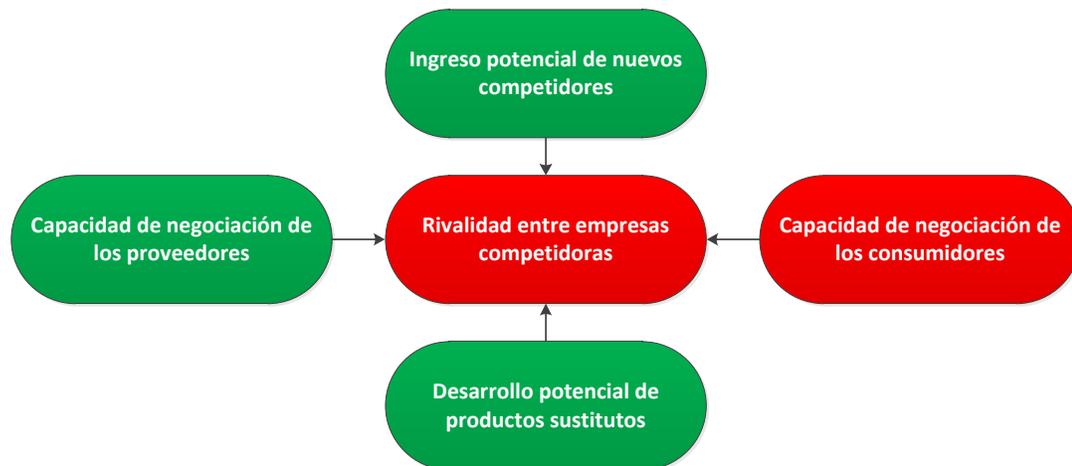
**5. Capacidad de negociación de los consumidores:** el poder de negociación de las empresas clientes es alto ya que, al tener un precio de cotización igual para todas las mutuales, pueden elegir la administración que más se adecue a su negocio y la que mejor servicio preste, además, hay mucha facilidad para cambiarse de una mutual de seguridad a otra. Este periodo oscila entre uno a seis meses dependiendo de la situación de la empresa, por lo que su fidelidad no está asegurada.

El poder de negociación se hace mayor entre más grande sea la empresa y cuente con más trabajadores, esto debido por la gran cantidad de aporte económico que puede contribuir a las mutuales. Las exigencias van desde exigir preventivistas como personal de planta, hasta ambulancias que permanezcan en sus propias instalaciones, lo que implica un mayor gasto operativo para la mutual de seguridad.

Conjuntamente, el Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales está inserto en temas de transparencia por lo que las empresas tienen un gran manejo de información en torno al actuar de las administradoras del seguro, esto permite que las empresas estén mejor informadas y puedan negociar de mejor manera su adherencia al sistema.

La capacidad de negociación de los consumidores del servicio tiene gran impacto en el operar del IST, es por esto que representa una amenaza para la institución.

Para tener una visión más clara sobre las 5 fuerzas analizadas, se presenta a continuación la figura 5.1 que resume la importancia e influencia de cada fuerza, indicando con color rojo las fuerzas que tienen alto impacto y en verde las de bajo impacto.



**Figura 5.1 - Análisis 5 fuerzas de Porter.**

Fuente: elaboración propia en base a análisis, 2018.

Como se muestra en la figura 5.1, dos de las cinco fuerzas son amenazas significativas, lo que no deja de ser menor, debido a la importancia de estas, como lo son la exigente rivalidad entre los competidores y la alta capacidad de negociación de los consumidores (empresas clientes) siendo esta última un refuerzo de la primera amenaza, lo que aumentaría aún más el escenario competitivo en los años venideros. A pesar de la fuerte competencia estas empresas han buscado distintos nichos en los cuales asentarse y desarrollarse.

### 5.2.1.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Las fuerzas externas anteriormente analizadas se resumen en la matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE), clasificando los factores clave en la matriz EFE expuesta en la tabla 5.3. La justificación de la matriz EFE se puede visualizar en la tabla 5.4.

**Tabla 5.3 – Matriz EFE para la mutual de trabajo IST (Instituto de seguridad del trabajo)**

Factores externos clave		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
<b>Oportunidades</b>				
1	Economía crecerá en torno al 4%, se destaca la inversión en la industria de servicios y construcción, así como en el sector de turismo y sus asociados.	0,05	1	0,05
2	Descenso del desempleo.	0,03	1	0,03
3	Crecimiento de salarios en un 2%.	0,03	2	0,06
4	Crecimiento de un 1,8% cada año en la participación de la mujer en el campo laboral.	0,05	3	0,15
5	Alza en las enfermedades de origen mental, ocupan un 58% de las enfermedades profesionales.	0,08	2	0,16
6	Proyecto de ley, busca regular el desarrollo del teletrabajo.	0,03	3	0,09
<b>Amenazas</b>				
1	Disminución de la población en edad activa para trabajar. Crecimiento de la población en torno del 1,1%.	0,03	1	0,03
2	Alza en las enfermedades de origen mental, ocupan un 58% de las enfermedades profesionales.	0,08	2	0,16
3	Aumento de un 42% en los últimos 9 años de los días de licencia.	0,08	3	0,24
4	Estancamiento de la adhesión de nuevos trabajadores al sistema de mutualidades en torno al 0,56%.	0,05	1	0,05
5	Trabajos informales llegan a un 30% de los empleos totales en Chile.	0,05	2	0,1
6	Guerra comercial entre E.E.U.U. y China repercutiría en el crecimiento económico de Chile, amenazando la creación de empleos.	0,03	1	0,03
7	Modificación de la ley 20.002 disminuye aporte económico de las cotizaciones extraordinarias gradualmente hasta llegar a un 0% el año 2020.	0,15	1	0,15
8	Sistematización de servicios.	0,03	1	0,03

9	Fuertes campañas publicitarias de las mutuales rivales (ACHS y Mutual de seguridad).	0,08	1	0,08
10	Baja sostenida del IST en la participación del mercado nacional.	0,15	1	0,15
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>1,56</b>

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada de internet, 2018.

**Tabla 5.4 – Justificación de clasificaciones matriz EFE**

Factores externos clave		Clasificación
<b>Oportunidades</b>		
1	Economía crecerá en torno al 4%, se destaca la inversión en la industria de servicios y construcción, así como en el sector de turismo y sus asociados.	(1) Frente a un posible aumento en el empleo, la capacidad de respuesta del IST quedaría por debajo del promedio, ya que la institución no crece al mismo ritmo que la industria, además, no es capaz dar cobertura preventiva al total de su cartera de clientes actual.
2	Descenso del desempleo.	(1) Frente a un posible aumento en el empleo, la capacidad de respuesta del IST quedaría por debajo del promedio, ya que la institución no crece al mismo ritmo que la industria, además, no es capaz dar cobertura preventiva al total de su cartera de clientes actual.
3	Crecimiento de salarios en un 2%.	(2) La respuesta del IST sería la del promedio ya que este factor traería beneficios desde la cartera de clientes ya establecida.
4	Crecimiento de un 1,8% cada año en la participación de la mujer en el campo laboral.	(3) En los últimos años IST ha detectado el aumento de este segmento por lo que ha hecho cambios en sus capacitaciones tanto para trabajadoras y gerentes de las empresas afiliadas, como de la misma IST, fortaleciendo el liderazgo femenino en las organizaciones (ver anexo n°9).
5	Alza en las enfermedades de origen mental, ocupan un 58% de las enfermedades profesionales.	(2) La respuesta de la institución sería promedio ya que cuenta, al igual que sus rivales, con equipos de psicólogos encargados de detectar factores psicosociales y ejecutar protocolos en las empresas adherentes.

6	Proyecto de ley, busca regular el desarrollo del teletrabajo.	(3) La respuesta del IST sería mayor a la del promedio ya que cuenta con la ventaja de tener un servicio más personalizado y cercano que sus rivales. Esto es reconocido con premios de diferentes.
<b>Amenazas</b>		
1	Disminución de la población en edad activa para trabajar. Crecimiento de la población en torno del 1,1%.	(1) Este escenario tendría como consecuencias una rivalidad más intensa en la industria, por lo que el IST no tendría la misma capacidad para responder a esta amenaza dada a su capacidad de captación y retención de clientes.
2	Alza en las enfermedades de origen mental, ocupan un 58% de las enfermedades profesionales.	(2) Las enfermedades profesionales tienen un costo mayor en sus operaciones debido a que duran más tiempo que los accidentes más comunes (casos leves). IST tiene personal capacitado para evaluar factores psicosociales dentro de las empresas adherentes, al igual que sus competidores, por lo que su respuesta sería promedio.
3	Aumento de un 42% en los últimos 9 años de los días de licencia.	(3) La respuesta del IST sería mayor a la del promedio, ya que presenta la tasa de siniestralidad (cantidad de días perdidos por promedio de trabajadores) más bajo del mercado. Esto quiere decir que los accidentes registrados por la institución son menos graves por lo que los días de licencia no son tan prolongados.
4	Estancamiento de la adhesión de nuevos trabajadores al sistema de mutualidades en torno al 0,56%.	(1) IST no tiene capacidad para retener parte de su cartera de clientes, por lo que la desafiliación es mayor que la adherencia de nuevos clientes.
5	Trabajos informales llegan a un 30% de los empleos totales en Chile.	(2) El crecimiento de este factor afectaría los ingresos de las mutuales. Pese a tener diferentes capacidades de captación y retención, estarían dependiendo de la Superintendencia de Seguridad Social, dado a que es la única entidad que puede modificar el porcentaje de las cotizaciones que debería pagar el adherente, con el fin de proponer un precio

		más atractivo para que los trabajadores informales decidan adherirse al seguro. Es por esto que la institución tiene una capacidad de respuesta promedio.
6	Guerra comercial entre E.E.U.U. y China repercutiría en el crecimiento económico de Chile, amenazando la creación de empleos.	(1) Este escenario tendría como consecuencias una rivalidad más intensa en la industria, por lo que el IST no tendría la misma capacidad para responder a esta amenaza dada a su capacidad de captación y retención de clientes.
7	Modificación de la ley 20.002 disminuye aporte económico de las cotizaciones extraordinarias gradualmente hasta llegar a un 0% el año 2020.	(1) Esta amenaza afecta de manera transversal a todas las mutuales, no obstante, esta disminución no tendrá grandes repercusiones en las mutuales rivales, por lo que tendrán una capacidad de respuesta más favorable frente a este hecho que el IST. En el caso del IST, la reducción a un 0% de las cotizaciones extraordinarias traería como consecuencia, un excedente negativo para la institución.
8	Sistematización de servicios.	(1) Dejando de lado los servicios médicos, IST no moderniza sus sistemas informáticos y no implementa tecnología que ayude a las prestaciones preventivas como lo hacen sus rivales
9	Fuertes campañas publicitarias de las mutuales rivales (ACHS y Mutual de seguridad).	(1) IST tiene escasas campañas publicitarias y no se da a conocer en medios masivos como lo hacen sus rivales.
10	Baja sostenida del IST en la participación del mercado nacional.	(1) La organización cuenta con diferentes recursos para prestar sus servicios, estos van desde tener infraestructura propia, cobertura a nivel nacional, calidad de servicio reconocida por sus adherentes, entre otros. Sin embargo, estos factores no se ven reflejados en la participación de mercado dada a la gestión que tiene el IST de sus recursos, es menor que la de sus rivales.

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada del IST, 2018.

Independiente del número de oportunidades y amenazas, la puntuación más alta que podría alcanzar es de 4 y la más baja es de 1. La suma de las puntuaciones ponderadas arroja un valor de 1,56 indicando que la institución IST tiene una capacidad de responder a las oportunidades y amenazas por debajo del promedio (2,5) en la industria.

### 5.2.1.5. Análisis interno

Con el objetivo de obtener un conjunto de fortalezas y debilidades, recursos y habilidades de la organización para poder competir en este mercado es que se realiza un análisis interno utilizando la cadena de valor, identificando las actividades primarias que ayudan directamente a la creación de valor y las actividades secundarias o de apoyo que prestan soporte para llevar a cabo las actividades primarias.

#### 1. Actividades primarias

- **Operaciones:** las principales operaciones que agregan valor al servicio son las prestaciones preventivas y las prestaciones médicas. Las prestaciones preventivas no solo ayudan a la prevención de riesgos en las empresas, sino que también contribuye a mejorar la productividad de estas a través de asesorías a empresas en la implementación y mantención de sistemas de gestión. A su vez, las prestaciones médicas ayudan al tratamiento de accidentes y enfermedades laborales. Una de las ventajas que posee la institución son sus certificaciones ISO 9001, que se centra en los elementos de la gestión de la calidad con los que la organización debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad del servicio; ISO 14001, que ayuda a la organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales; y certificación OHSAS 18001 que establece las herramientas necesarias para implantar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, formulando políticas y objetivos específicos.

Dentro de sus desventajas, las operaciones preventivas carecen de retroalimentación de sus capacitaciones y talleres, ya que no se mide el conocimiento captado por los trabajadores capacitados. Por otro lado, los formatos de detección de peligros y los posteriores informes no optimizan el tiempo de los prevencionistas, dado a que el registro y confección de estos se hacen de forma manual, teniendo como consecuencia que los prevencionistas pasen mucho tiempo en labores administrativas y no en terreno. IST realiza capacitaciones online para compensar lo anteriormente descrito, pero tiene la desventaja de que este material no es accesible para algunos trabajadores, como, por ejemplo, trabajadores de edad avanzada que no manejan recursos informáticos y no tienen una correcta supervisión.

- **Servicios:** las prestaciones proporcionadas por el IST están enfocadas en un servicio cercano y personalizado a las necesidades de la empresa adherente, desarrollando confianza a través de las relaciones humanas del personal del IST y las empresas que requieren del servicio, lo que resulta una ventaja para la institución. Actualmente esta dirección solo se está enfocando en las grandes empresas, por lo que no beneficia de

la misma forma a las pequeñas empresas, debido al tiempo requerido en cada operación.

Otra ventaja que tiene el organismo es que tiene hospitales y centros de tratamientos propios a nivel nacional, reflejando un servicio rápido, cómodo y gratuito para los adherentes al momento atender las enfermedades profesionales y accidentes laborales. La desventaja de esto es la ubicación actual de los hospitales y centros de operación del IST con respecto al de sus rivales y el costo de las prestaciones médicas, que conjunto a las prestaciones económicas llegan a un 64% del total de egresos que tiene la institución.

- **Infraestructura:** la cobertura del IST cuenta con una moderna red de sucursales que cubre todo el territorio nacional, con presencia en todas las regiones del país. La infraestructura está compuesta por 38 centros preventivos y administrativos, 53 centros de salud y 29 centros de evaluaciones laborales, además de convenios con los principales centros de salud a nivel nacional. Esto representa una ventaja ya que no solo se cubren las prestaciones médicas, sino que también las preventivas y económicas, facilitando el servicio a los diferentes rubros del país. Su principal desventaja está en que algunas de estas instalaciones no están localizadas estratégicamente, lo que dificulta la captación de potenciales clientes. Un ejemplo de esto es la ubicación del hospital clínico ubicado en el barrio Franklin de Santiago centro (sector poniente de la región metropolitana), centro de salud que no cumple las demandas de algunas empresas ubicadas en el sector oriente de la región metropolitana.

## 2. Actividades secundarias o de apoyo

- **Gestión administrativa:** los directivos del IST son elegidos por las empresas y trabajadores adherentes, debido a esto, se dividen en los directivos del estamento empresarial y los directivos del estamento laboral. Esto representa una ventaja, ya que se defiende los intereses tanto a las empresas como a sus trabajadores por medio de los dos estamentos, comprometiendo a la institución con valores y ética impuestas desde su creación. También, manejan conceptos de administración estratégica, definiéndolos formalmente a través de la confección de lineamientos estratégicos, planteamiento de objetivos, políticas y manejo de los comités de Gestión; Estrategia, Prevención y Aspectos Técnicos; Auditoría; y Riesgos. La debilidad está presente en la falta de proyección y visión que tienen de la institución, así como también en la transmisión de los objetivos y metas en los niveles más bajos de la organización.

Sus gerentes se destacan por estar comprometidos con la institución y son la base de la conservación de la calidad de servicio a pesar de la rotación de personal presente en la organización, también por la disposición y cercanía que tienen con sus clientes. La rotación de personal se hace presente en los mandos medios y bajos, así como en los encargados de llevar a cabo las operaciones.

- **Recursos humanos:** esta sección de la organización se encarga de la incorporación del personal, administrar las compensaciones, administrar beneficios, gestionar la capacitación y el desarrollo del personal, las relaciones laborales, la gestión de la salud y la seguridad laboral. Uno de los factores más destacables de la organización es su

constante capacitación del personal, en donde gran parte de las capacitaciones se destinaron a la especialización profesional en los ámbitos de prevención y de salud, en los que destaca diplomados de salud ocupacional, diplomados de ergonomía, diplomados de higiene ocupacional, calidad y acreditación, becas de traumatología, competencias directivas genéricas (CDG), programa Innovalideres y agentes de contención emocional.

La poca gestión de talento del personal tiene como consecuencia la contratación de personal de prevención de riesgos sin experiencia en el campo laboral, lo que presenta una desventaja para el desarrollo de la calidad de servicio. Otra desventaja, es la escasa gestión del desempeño del personal y el control de sus actividades y horarios.

- **Logística:** IST tiene la ventaja de disponer centros propios de almacenamiento de insumos médicos, preventivos y de protección personal, en los cuales realizan constantemente controles de inventario de insumos médicos, controles de calidad y gestión de compras a través de una comisión evaluadora, siguiendo los lineamientos de sus políticas de compra e inversión.

Dentro de sus desventajas, principalmente no implementan control de inventario de los insumos preventivos una vez entregados al prevencionista que los solicita, existiendo casos de derroche de materiales entre algunos prevencionistas y sus empresas asociadas. Asimismo, la disposición de automóviles de la institución no es acorde a la cantidad de prevencionistas que deben realizar las operaciones preventivas, por lo que deben hacer uso de vehículos particulares y transporte público.

La desventaja más considerable es la falta de planificación de las actividades de inspección de las empresas adheridas, ya que se acomoda a la rutina diaria del prevencionista que ejecuta la tarea, teniendo que recorrer grandes distancias entre una empresa y otra. La falta de un modelo o sistema que planifique la ruta de las empresas a visitar genera pérdidas de tiempo entre los trayectos y por ende menos empresas a visitar día a día, por lo que la cobertura del servicio en cantidad de empresas visitadas no se puede mejorar.

- **Marketing:** el área de marketing administra la cartera de clientes a través de la gestión de incorporación de empresas, políticas de servicio al cliente, análisis de información y desarrollo de estudios. Su investigación de mercado ha permitido detectar oportunidades en donde el IST se ha adaptado a las nuevas tendencias del mercado, como, por ejemplo, las campañas enfocadas en el liderazgo de las mujeres en los ambientes organizacionales. El nuevo enfoque de servicio cercano tiene como consecuencia ofertas más atractivas en las licitaciones de grandes empresas, que demandan desde personal preventivo en sus propias instalaciones, equipos médicos, hasta modelos de cultura de seguridad que puedan implementar en sus empresas, lo que ha permitido un aumento de adherencia de grandes empresas. Sin embargo, este enfoque ha provocado un decrecimiento en la adherencia de las pequeñas y medianas empresas.

En cuanto a sus campañas publicitarias, representa una importante debilidad ya que no se promociona la institución ni sus servicios con la intensidad que lo hacen sus rivales, afectado la captación de nuevos adherentes y la reputación de la empresa.

- **Finanzas:** dentro de sus funciones destacan la definición de políticas y bases presupuestarias, la dirección y control de la contabilidad, finanzas, inversiones y presupuesto operacional, administración de ingreso/egreso, definición y ejecución de las políticas de cobranza, administración de recursos para el pago de prestaciones y la mantención de la infraestructura de la red nacional.

A pesar de tener excedentes negativos en sus márgenes brutos, los cuales representa el diferencial entre los ingresos y egresos que obtiene por las operaciones catalogadas como ordinarias dentro de su operación, el área de finanzas cuenta con diferentes recursos para generar ingresos y excedentes positivos a través de operaciones no ordinarias dentro de la organización. Entre estos recursos se encuentra la venta de servicios médicos a terceros, inversiones inmobiliarias, inversiones en el fondo de reserva y fondo de contingencias, convenios con compañías de seguro, revalorizaciones de propiedades, plantas y equipos, entre otros. Sin estas inversiones no se podrían respaldar las obligaciones futuras que tiene la organización, por lo que resulta una fortaleza importante para la institución.

Con respecto al análisis de los principales indicadores financieros descrito en el anexo n°12, se destaca el leve crecimiento que ha tenido el IST en términos de ingresos y utilidades, y la liquidez para afrontar sin problemas deudas a corto plazo. En cuanto a su rentabilidad, su margen bruto ha crecido, pero no su margen de operación, principalmente por registrar menores ingresos en inversiones de operaciones no ordinarias, lo que implica que la institución depende en cierto grado de estas operaciones. Otra desventaja observada es el sobre endeudamiento por el que pasa la institución, lo que dificulta la obtención de posibles créditos a futuro en el largo plazo.

- **Desarrollo tecnológico:** la renovación constante de tecnología médica presenta una ventaja para la prestación médica, ya que no solo ayuda a optimizar tiempo y los recursos médicos, sino que también ayuda a la percepción que los usuarios tienen del servicio.

En cuanto a las prestaciones preventivas, se utiliza la plataforma Gopist que ayuda a recopilar y respaldar todo tipo de operaciones preventivas. La desventaja de este sistema es que no sintetiza la información para que sea expuesta de forma más intuitiva al personal de la institución, en especial al personal de los niveles más bajos. Tampoco cuentan con un sistema que apoye el manejo de la información y contribuya a la toma de decisiones.

Otra desventaja presente en la institución es que no apoyan las operaciones preventivas con implementación de tecnología, teniendo que llevar a cabo las actividades en formatos de papel que no solo toman tiempo en ser rellenas, sino que también toman tiempo en ser respaldadas en el sistema Gopist y la posterior elaboración de informes de actividades, generando un gasto de tiempo que puede ser utilizado en capacitar a más adherentes y así poder aumentar la cobertura del servicio.

En la figura 5.2 se puede observar el diagrama de cadena de valor del IST, en donde se exponen las actividades primarias y de apoyo antes mencionadas con las principales funciones de la institución.



**Figura 5.2 - Cadena de valor del IST**

Fuente: elaboración propia en base a análisis interno, 2018.

### 5.2.1.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Las fuerzas internas analizadas en la cadena de valor serán clasificadas en fortalezas y debilidades de la institución. La matriz EFI mostrada en la tabla 5.5 indicara la capacidad interna que tiene el IST. La tabla 5.6 muestra la justificación de la matriz EFI.

**Tabla 5.5 – Matriz EFI para la mutual de trabajo IST (Instituto de seguridad del trabajo)**

Factores internos clave		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
<b>Fortalezas</b>				
1	Certificaciones ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001. Establecen herramientas certificadas para la organización y sus adherentes.	0,02	3	0,06
2	La cercanía y personalización del servicio favorece el desarrollo de confianza y fidelización de los clientes. Según encuestas de Adimark, el 81% recomienda a la institución.	0,08	4	0,32
3	Infraestructura propia ofrece un servicio más rápido y cómodo para los adherentes.	0,08	4	0,32
4	Cobertura a nivel nacional con 120 sucursales propias y convenios con centros de salud.	0,08	3	0,24
5	Directorio bi estamental contribuye a un seguro más solidario.	0,02	3	0,06
6	Alto nivel de compromiso de los altos mandos contribuye a la conservación de la calidad de servicio.	0,04	4	0,16
7	Constante capacitación de su personal.	0,02	3	0,06
8	Detección de nuevos nichos por medio de análisis de información y desarrollo de estudios.	0,02	3	0,06
9	Generación de utilidades por medio de operaciones no ordinarias en la organización respaldan obligaciones futuras.	0,05	3	0,15
10	Aumento en la liquidez en un 0,06 respaldan nuevamente la capacidad de afrontar obligaciones a corto plazo.	0,05	4	0,2
11	Base de datos recopila y respalda la totalidad de las operaciones preventivas.	0,02	3	0,06
12	Propuestas atractivas en licitaciones de grandes empresas, aumentaron en un 1,4% la participación de estas	0,05	3	0,15
<b>Debilidades</b>				

1	Operaciones preventivas carecen de retroalimentación por parte de los capacitados.	0,02	2	0,04
2	Formularios e informes demandan al menos un 25% de la jornada laboral de un prevencionista.	0,04	2	0,08
3	Elevados costos en prestaciones médicas y económicas (64% de los egresos totales).	0,1	1	0,1
4	Instalaciones no ubicadas estratégicamente no cumplen demanda de algunas empresas adherentes.	0,05	2	0,1
5	Transmisión poco eficiente de los objetivos y metas en los niveles más bajos de la organización.	0,02	2	0,04
6	Nuevo enfoque de servicio cercano ha permitido el decrecimiento de segmento pequeña y mediana empresa.	0,05	1	0,05
7	Escaso control de actividades y horarios de los prevencionistas de riesgo.	0,02	2	0,04
8	Falta de planificación en visitas preventivas provoca pérdida de tiempo en trayectos.	0,02	1	0,02
9	Escasa promoción de la institución y sus productos afecta la captación de nuevos adherentes.	0,05	1	0,05
10	IST depende mucho de sus operaciones no ordinarias para generar utilidades. 2016 presenta 100 % de dependencia.	0,05	1	0,05
11	Relación entre deuda y activos supera el 80%. Sobre endeudamiento dificulta obtención créditos a largo plazo.	0,05	1	0,05
12	Base de datos poco intuitiva dificulta lectura de prevencionistas de riesgo en seguimientos de las empresas adherentes.	0,01	2	0,02
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,48</b>

Fuente: elaboración propia en base a análisis interno, 2018.

Tabla 5.6 – Justificación de clasificaciones matriz EFI

Factores internos clave		Clasificación
<b>Fortalezas</b>		
1	Certificaciones ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001. Establecen herramientas certificadas para la organización y sus adherentes.	(3) IST como sus rivales cuentan con dichas certificaciones, por lo que representa una fortaleza menor.
2	La cercanía y personalización del servicio favorece el desarrollo de confianza y fidelización de los clientes. Según encuestas de Adimark, el 81% recomienda a la institución.	(4) En encuestas realizadas por Adimark ocupa los valores más altos en calidad de servicio, por sobre sus rivales.
3	Infraestructura propia ofrece un servicio más rápido y cómodo para los adherentes.	(4) En las evaluaciones de los servicios médicos de la encuesta Adimark, los votantes destacan la buena atención del médico y personal con un 68%, como también la atención rápida con un 39%.
4	Cobertura a nivel nacional con 120 sucursales propias y convenios con centros de salud.	(3) IST cuenta con 120 instalaciones, por detrás de MUTUAL de seguridad con 156 instalaciones y por delante de ACHS con 101 instalaciones.
5	Directorio bi estamental contribuye a un seguro más solidario.	(3) Tanto el IST como sus principales rivales cuentan con un directorio bi estamental, ya que así lo exige la ley.
6	Alto nivel de compromiso de los altos mandos contribuye a la conservación de la calidad de servicio.	(4) Dentro de las observaciones de los clientes, destaca la buena disposición que tienen los altos mandos en la comunicación y solicitudes de requerimientos.
7	Constante capacitación de su personal.	(3) 62% de las mujeres y un 50% de los hombres del total de personal del IST es capacitado en ámbitos de prevención y salud (ver anexo n°11).
8	Detección de nuevos nichos por medio de análisis de información y desarrollo de estudios.	(3) Se ha demostrado que en diversas ocasiones que las oportunidades no pueden ser aprovechadas por las capacidades que tiene la organización, generalmente por no disponer de suficientes recursos económicos.

9	Generación de utilidades por medio de operaciones no ordinarias en la organización respaldan obligaciones futuras.	(3) Este recurso también lo utilizan los rivales, a su vez, también generan mayores ingresos que el IST por tener mayor poder de inversión.
10	Aumento en la liquidez en un 0,06 respaldan nuevamente la capacidad de afrontar obligaciones a corto plazo.	(4) IST presenta índices de liquidez saludables con un 1,09 el 2015 y 1,15 el 2016. Esto quiere decir que posee circulante suficiente para cumplir con sus obligaciones más inmediatas y hace un buen uso de sus bienes sin tenerlos como recursos ociosos.
11	Base de datos recopila y respalda la totalidad de las operaciones preventivas.	(3) El respaldo de la información es un elemento básico para cualquier tipo de organización. En este caso es necesario para las constantes fiscalizaciones por parte de la SUSESO.
12	Propuestas atractivas en licitaciones de grandes empresas, aumentaron en un 1,4% la participación de estas	(3) Aumento de un 1,3% de empresas con 500 a 999 trabajadores y de un 1,4% de empresas con más de 1000 trabajadores (ver anexo n° 8). Si bien el segmento de gran empresa ha crecido en el IST, está por lejos con el número de grandes empresas con las que cuentan sus rivales.
<b>Debilidades</b>		
1	Operaciones preventivas carecen de retroalimentación por parte de los capacitados.	(2) A falta de una retroalimentación directa por parte del trabajador capacitado, IST se respalda de otros indicadores a modo general, entregados por la SUSESO, encuestas y por el registro de las operaciones registradas en el sistema Gopist.
2	Formularios e informes demandan al menos un 25% de la jornada laboral de un prevencionista.	(2) En promedio se utiliza 3 horas por visita en cada empresa (incluyendo tiempo de transporte e inspección o capacitación) y considerando una jornada laboral de 8 horas diarias.

3	Elevados costos en prestaciones médicas y económicas (64% de los egresos totales).	(1) La gestión de los costos es un factor importante en esta industria, en el caso de IST sus egresos superan a los ingresos percibidos por operaciones ordinarias, por lo que sus utilidades totales solo son favorecidas por sus inversiones en operaciones no ordinarias.
4	Instalaciones no ubicadas estratégicamente no cumplen demanda de algunas empresas adherentes.	(2) La falta de instalaciones médicas ubicadas en sectores estratégicos se pueden compensar con arriendos de servicios clínicos que estén acorde a la demanda de los clientes.
5	Transmisión poco eficiente de los objetivos y metas en los niveles más bajos de la organización.	(2) Por medio de entrevistas se determinó que gran parte de los prevencionistas no conocen cifras concretas o metas en cuanto a cuantos clientes deben inspeccionar o capacitar por mes y por año.
6	Nuevo enfoque de servicio cercano ha permitido el decrecimiento de segmento pequeña y mediana empresa.	(1) Decrecimiento en promedio de un 1,75% en empresas con 1 a 499 trabajadores.
7	Escaso control de actividades y horarios de los prevencionistas de riesgo.	(2) No se monitorea horarios de trabajo ni actividad diaria de los prevencionistas en sus salidas a terreno.
8	Falta de planificación en visitas preventivas provoca pérdida de tiempo en trayectos.	(1) IST no cuenta con un modelo que optimice la distancia ni el tiempo entre una empresa a otra, por lo que la planificación queda a criterio de cada prevencionista. En promedio se visitan 1 o 2 empresas por día.
9	Escasa promoción de la institución y sus productos afecta la captación de nuevos adherentes.	(1) La participación de nuevos adherentes ha bajado debido al aumento del trabajo informal en Chile, es por eso que la publicidad resulta una herramienta fundamental para darse a conocer, sobre todo en un escenario donde la rivalidad se vuelve más fuerte.

10	IST depende mucho de sus operaciones no ordinarias para generar utilidades. 2016 presenta 100 % de dependencia.	(1) En el 2016 las operaciones ordinarias deo un excedente negativo de -66.871.000. Gracias a los ingresos de las operaciones no ordinarias se pudo generar utilidad por 1.215.207.000 millones de pesos.
11	Relación entre deuda y activos supera el 80%. Sobre endeudamiento dificulta obtención créditos a largo plazo.	(1) IST está asumiendo mucha más deuda en relación con el valor de su patrimonio. Esta es de 4,98 veces su capacidad.
12	Base de datos poco intuitiva dificulta lectura de prevencionistas de riesgo en seguimientos de las empresas adherentes.	(2) Esta debilidad se puede compensar con la capacidad de análisis del personal con más jerarquía.

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada del IST, 2018.

La matriz EFI da como resultado un valor de 2,48, esto indica que el IST tiene una posición interna levemente débil ya que el promedio es un 2,5. Entre sus fortalezas destacan la cercanía y personalización del servicio que ofrece, su infraestructura propia y número de sucursales que brinda servicios a nivel nacional, y el aumento en la liquidez para cumplir con obligaciones a corto plazo. Por otro lado, sus principales debilidades son los elevados costos de las prestaciones médicas y económicas, el decrecimiento del segmento de pequeña y mediana empresa, la escasa promoción de la institución y sus productos, la excesiva dependencia de operaciones no ordinarias para generar utilidades, y su sobreendeudamiento que supera el 80% del valor de su patrimonio.

## 5.2.2. Etapa de conciliación

La etapa de conciliación (etapa 2) reúne toda la información de la etapa 1 en diferentes matrices que evalúan y generan posibles estrategias.

### 5.2.2.1. Matriz FODA

El análisis FODA entrega los elementos necesarios para el proceso de formulación de la estrategia, proporcionando la información requerida para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora.

A continuación, se identificarán las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en la etapa de entrada, para luego generar las estrategias FO, DO, FA y DA. A modo de resumen se muestra la figura 5.3 que sintetiza la matriz FODA obtenida para el IST.

#### Oportunidades externas:

- O1 = Economía crecerá en torno al 4%, se destaca la inversión en la industria de servicios y construcción, así como en el sector de turismo y sus asociados.

- O2 = Descenso del desempleo.
- O3 = Crecimiento de salarios en un 2%.
- O4 = Crecimiento de un 1,8% cada año en la participación de la mujer en el campo laboral.
- O5 = Alza en las enfermedades de origen mental, ocupan un 58% de las enfermedades profesionales.
- O6 = Proyecto de ley, busca regular el desarrollo del teletrabajo.

#### **Amenazas externas:**

- A1 = Disminución de la población en edad activa para trabajar. Crecimiento de la población en torno del 1,1%.
- A2 = Alza en las enfermedades de origen mental, ocupan un 58% de las enfermedades profesionales.
- A3 = Aumento de un 42% en los últimos 9 años de los días de licencia.
- A4 = Estancamiento de la adhesión de nuevos trabajadores al sistema de mutualidades en torno al 0,56%.
- A5 = Trabajos informales llegan a un 30% de los empleos totales en Chile.
- A6 = Guerra comercial entre E.E.U.U. y China repercutiría en el crecimiento económico de Chile, amenazando la creación de empleos.
- A7 = Modificación de la ley 20.002 disminuye aporte económico de las cotizaciones extraordinarias gradualmente hasta llegar a un 0% el año 2020.
- A8 = Sistematización de servicios.
- A9 = Fuertes campañas publicitarias de las mutuales rivales (ACHS y Mutual de seguridad).
- A10 = Baja sostenida del IST en la participación del mercado nacional.

#### **Fortalezas internas:**

- F1 = Certificaciones ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001. Establecen herramientas certificadas para la organización y sus adherentes.
- F2 = La cercanía y personalización del servicio favorece el desarrollo de confianza y fidelización de los clientes. Según encuestas de Adimark, el 81% recomienda a la institución.
- F3 = Infraestructura propia ofrece un servicio más rápido y cómodo para los adherentes.
- F4 = Cobertura a nivel nacional con 120 sucursales propias y convenios con centros de salud.
- F5 = Directorio bi estamental contribuye a un seguro más solidario.
- F6 = Alto nivel de compromiso de los altos mandos contribuye a la conservación de la calidad de servicio.
- F7 = Constante capacitación de su personal.
- F8 = Detección de nuevos nichos por medio de análisis de información y desarrollo de estudios.
- F9 = Generación de utilidades por medio de operaciones no ordinarias en la organización respaldan obligaciones futuras.

- F10 = Aumento en la liquidez en un 0,06 respaldan nuevamente la capacidad de afrontar obligaciones a corto plazo.
- F11 = Base de datos recopila y respalda la totalidad de las operaciones preventivas.
- F12 = Propuestas atractivas en licitaciones de grandes empresas, aumentaron en un 1,4% la participación de estas

**Debilidades internas:**

- D1 = Operaciones preventivas carecen de retroalimentación por parte de los capacitados.
- D2 = Formularios e informes demandan al menos un 25% de la jornada laboral de un prevencionista.
- D3 = Elevados costos en prestaciones médicas y económicas (64% de los egresos totales).
- D4 = Instalaciones no ubicadas estratégicamente no cumplen demanda de algunas empresas adherentes.
- D5 = Transmisión poco eficiente de los objetivos y metas en los niveles más bajos de la organización.
- D6 = Nuevo enfoque de servicio cercano ha permitido el decrecimiento de segmento pequeña y mediana empresa.
- D7 = Escaso control de actividades y horarios de los prevencionistas de riesgo.
- D8 = Falta de planificación en visitas preventivas provoca pérdida de tiempo en trayectos.
- D9 = Escasa promoción de la institución y sus productos afecta la captación de nuevos adherentes.
- D10 = IST depende mucho de sus operaciones no ordinarias para generar utilidades. 2016 presenta 100 % de dependencia.
- D11 = Relación entre deuda y activos supera el 80%. Sobre endeudamiento dificulta obtención créditos a largo plazo.
- D12 = Base de datos poco intuitiva dificulta lectura de prevencionistas de riesgo en seguimientos de las empresas adherentes.

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>O P O R T U N I D A D E S</b>	<p>FO1: Aumentar un 17% la captación de nuevos adherentes extendiendo un 20% el presupuesto asignado a promoción. (F2, F12, O1, O2)</p> <p>FO2: Aumentar un 3,1% la fidelización de las pequeñas y medianas empresas mediante la implementación de sistemas de seguimiento de clientes CRM y encuestas de satisfacción. (F2, F6, F10, O3).</p> <p>FO3: Actualizar contenido de capacitaciones enfocadas en la participación de la mujer en el ámbito laboral y gestionar fidelización mediante sistemas de seguimiento de clientes CRM. (F2, F7, F8, F10, O4).</p> <p>FO4: Capacitación de líderes que apoyen la cultura colaborativa interna en el 8% de las empresas consideradas críticas. (F1, F3, F7, O5).</p> <p>FO5: Desarrollar modelo de gestión para implementación y regulación de seguridad en el teletrabajo como elemento diferenciador frente a los competidores. (F1, F2, F4, O6).</p>	<p>DO1: Reducir un 20% las enfermedades profesionales del rubro comercio y servicios del segmento gran empresa, teniendo como prioridad las enfermedades de origen mental. (D3, O5).</p> <p>DO2: Aumentar un 2% las afiliaciones de empresas pequeñas y medianas mediante métodos masivos de captación. (D6, O1, O2).</p> <p>DO3: Ampliar un 20% la cobertura en los rubros transporte, agricultura y construcción en las pequeñas y medianas empresas, logrando la sistematización de las visitas preventivas a través de planificación de rutas y digitalización de informes y formularios. (D8, O1, O2).</p>
<b>A M E N A Z A S</b>	<p>FA1: Agregar valor a las principales prestaciones mediante la implementación de modelos integrales de cultura de seguridad. (F2, F3, F6, A1, A4, A5, A6).</p> <p>FA2: Actualizar contenido de capacitaciones psicosociales hacia un enfoque laboral preocupado del desarrollo humano y de ambientes laborales más asertivos. (F2, A2).</p> <p>FA3: Destinar un 22% del gasto de promoción en campañas publicitarias desinadas al segmento mediana y gran empresa, y así, dar a conocer a la institución y sus servicios, destacado su calidad de servicio y premios logrados. (F2, F3, F4, F6, F10, F12, A9, A10).</p>	<p>DA1: Diseñar y sistematizar método de planificación de operaciones preventivas, con el fin de optimizar y aumentar un 20% la cobertura del servicio preventivo. (D2, D7, D8, D12, A3, A7, A8).</p> <p>DA2: Desarrollar enfoque de servicio esporádico para las pequeñas y medianas empresas, acotando un 3,5% los recursos humanos. (D6, A10).</p> <p>DA3: Implementar campañas publicitarias en medios masivos de comunicación, incorporando nuevos canales de promoción como las redes sociales y televisión, destinando un 22% del presupuesto de promoción. (D9, A9).</p> <p>DA4: Aumentar un 30% la demanda de instalaciones medicas para las grandes empresas, por medio de la disposición de instalaciones propias ubicadas en sectores estratégicos. (D4, A3, A10).</p>

**Figura 5.3 - Matriz FODA**

Fuente: elaboración propia en base a análisis interno y externo, 2018.

A través de la matriz FODA se obtuvieron diferentes estrategias alternativas, estas se describen a continuación:

#### 1) Estrategias FO (Fortaleza - Oportunidad)

- FO1: Aumentar un 17% la captación de nuevos adherentes extendiendo un 20% el presupuesto asignado a promoción. (F2, F12, O1, O2)

- FO2: Aumentar un 3,1% la fidelización de las pequeñas y medianas empresas mediante la implementación de sistemas de seguimiento de clientes CRM y encuestas de satisfacción. (F2, F6, F10, O3).
- FO3: Actualizar contenido de capacitaciones enfocadas en la participación de la mujer en el ámbito laboral y gestionar fidelización mediante sistemas de seguimiento de clientes CRM. (F2, F7, F8, F10, O4).
- FO4: Capacitación de líderes que apoyen la cultura colaborativa interna en el 8% de las empresas consideradas críticas. (F1, F3, F7, O5).
- FO5: Desarrollar modelo de gestión para implementación y regulación de seguridad en el teletrabajo como elemento diferenciador frente a los competidores. (F1, F2, F4, O6).

## **2) Estrategias DO (Debilidad - Oportunidad)**

- DO1: Reducir un 20% las enfermedades profesionales del rubro comercio y servicios del segmento gran empresa, teniendo como prioridad las enfermedades de origen mental. (D3, O5).
- DO2: Aumentar un 2% las afiliaciones de empresas pequeñas y medianas mediante métodos masivos de captación. (D6, O1, O2).
- DO3: Ampliar un 20% la cobertura en los rubros transporte, agricultura y construcción en las pequeñas y medianas empresas, logrando la sistematización de las visitas preventivas a través de planificación de rutas y digitalización de informes y formularios. (D8, O1, O2).

## **3) Estrategias FA (Fortaleza - Amenaza)**

- FA1: Agregar valor a las principales prestaciones mediante la implementación de modelos integrales de cultura de seguridad. (F2, F3, F6, A1, A4, A5, A6).
- FA2: Actualizar contenido de capacitaciones psicosociales hacia un enfoque laboral preocupado del desarrollo humano y de ambientes laborales más asertivos. (F2, A2).
- FA3: Destinar un 22% del gasto de promoción en campañas publicitarias desinadas al segmento mediana y gran empresa, y así, dar a conocer a la institución y sus servicios, destacado su calidad de servicio y premios logrados. (F2, F3, F4, F6, F10, F12, A9, A10).

## **4) Estrategias DA (Debilidad - Amenaza)**

- DA1: Diseñar y sistematizar método de planificación de operaciones preventivas, con el fin de optimizar y aumentar un 20% la cobertura del servicio preventivo. (D2, D7, D8, D12, A3, A7, A8).

- DA2: Desarrollar enfoque de servicio esporádico para las pequeñas y medianas empresas, acotando un 3,5% los recursos humanos. (D6, A10).
- DA3: Implementar campañas publicitarias en medios masivos de comunicación, incorporando nuevos canales de promoción como las redes sociales y televisión, destinando un 22% del presupuesto de promoción. (D9, A9).
- DA4: Aumentar un 30% la demanda de instalaciones médicas para las grandes empresas, por medio de la disposición de instalaciones propias ubicadas en sectores estratégicos. (D4, A3, A10).

### 5.2.2.2. Matriz SPACE

Esta matriz indicará que tipo de estrategia será la más adecuada para la institución, tomando en cuenta las matrices EFE, EFI y MPC, para clasificarlas en cuatro categorías. Las categorías internas se indican en Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC) de la tabla 5.7, y las categorías externas en Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria expuestas en la misma tabla.

**Tabla 5.7 – Factores clave para la matriz SPACE**

Posición estratégica interna		Posición estratégica externas	
<b>Fortaleza financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad ambiental (EA)</b>	
Liquidez	4	Variabilidad de la economía	-4
Endeudamiento	1	Variabilidad del empleo	-4
Rentabilidad	2	Variabilidad de la demanda	-3
Crecimiento	2	Cambios en la legislación	-4
Utilidades	3	Crecimiento de la población	-4
		Cambios tecnológicos	-3
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-22</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,4</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-3,7</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fortaleza de la industria (FI)</b>	
Calidad del servicio	-2	Presión de la competencia	1
Actividades de marketing	-5	Barreras altas de entrada al mercado	5
Satisfacción del cliente	-2	Barreras altas de salida del mercado	5
Cobertura a nivel nacional	-3	Producto sustituto no presenta gran peligro	5
Reputación	-4	Control sobre proveedores	3
Adherencia de grandes empresas	-5	Potencial de crecimiento	4

Captación y retención de clientes	-5	Consumidor exigente	2
Capacidad tecnológica	-5		
Participación de mercado	-5		
Operaciones no ordinarias	-4		
<b>TOTAL</b>	<b>-40</b>	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>-4</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>3,6</b>

Fuente: elaboración propia en base a análisis interno, externo y perfil competitivo, 2018.

La clasificación se basa en las ponderaciones y clasificaciones de la etapa de entrada, usando los siguientes criterios:

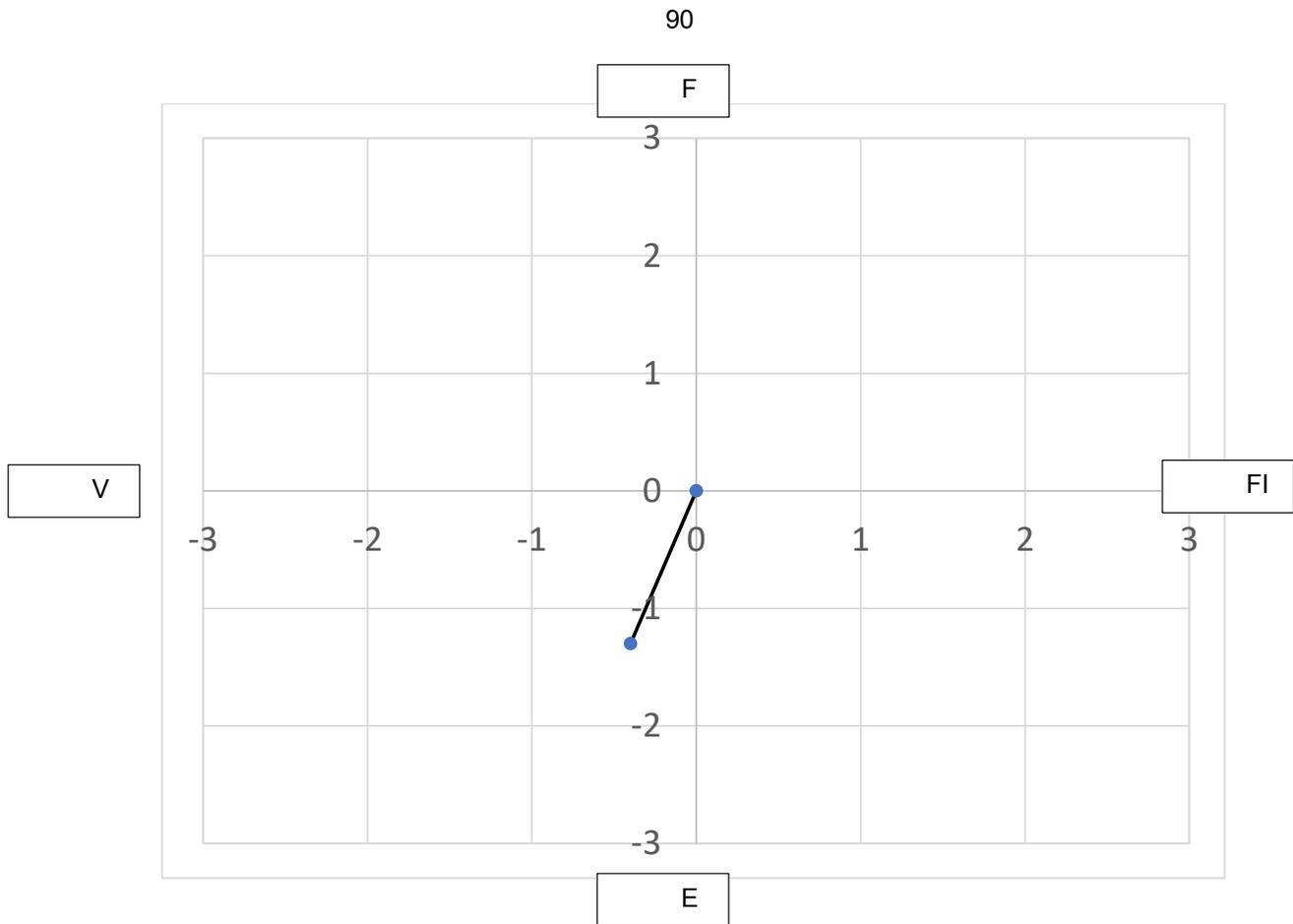
Factores FF y FI:

- 1= muy deficiente
- 2= deficiente
- 3= neutral
- 4= eficiente
- 5= muy eficiente
- 6= destacado

Factores EA y VC:

- -6= muy deficiente
- -5= deficiente
- -4= neutral
- -3= eficiente
- -2= muy eficiente
- -1= destacado

Para fijar la coordenada, se fija el punto Y restando FF con EA, y para el punto X, FI con VC. La coordenada X = -0,4; Y = -1,3 sitúa al IST en el cuadrante defensivo, como se puede visualizar en la figura 5.4.



**Figura 5.4 - Gráfico matriz SPACE.**

Fuente: elaboración propia en base a análisis interno, externo y perfil competitivo, 2018.

El cuadrante defensivo de la matriz SPACE, sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Dado a esto se confeccionan las siguientes estrategias:

- SP1: Disminuir un 6% los gastos de las prestaciones médicas mediante la reducción de un 12,7% del personal médico.
- SP2: Reconfigurar distribución de las operaciones preventivas para aumentar un 20% la cobertura del servicio preventivo en las pequeñas y medianas empresas, mediante la transferencia del 11% del personal preventivo destinados a grandes empresas hacia equipos de trabajo destinados a pequeñas y medianas empresas.
- SP3: Reducir un 6,8% el gasto en prestaciones médicas, mediante la implementación de sistemas de control de gastos.

### 5.2.2.3. Matriz IE

La matriz IE representa las diferencias entre las divisiones en términos de la capacidad para afrontar los factores externos e internos expuestos en la etapa de entrada. Esta división permite ver la situación que enfrenta cada segmento, así como también el aporte de cada uno al IST, permitiendo diseñar estrategias más adecuadas para cada segmento de la institución.

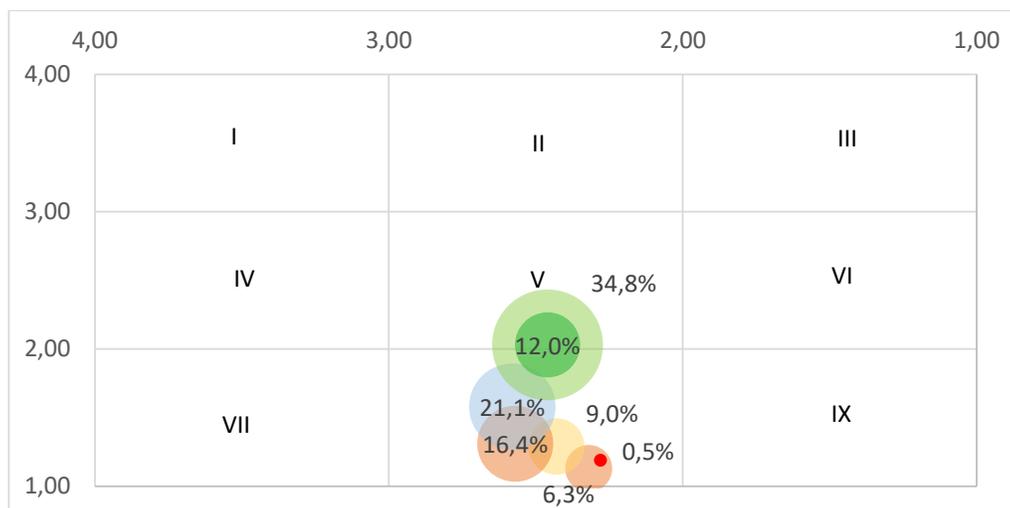
Para la confección de la matriz se determina como divisiones los segmentos de empresas según el N° de personas con las que cuenta y el N° de personas atendidas el año 2016 para así determinar la proporción de la cartera de negocios. Tanto los factores internos como externos se evaluaron con las matrices EFI y EFE, las cuales están detalladas en los anexos número 14, 15, 16 y 17. En la tabla 5.8 se puede apreciar la matriz IE correspondiente al año 2016.

**Tabla 5.8 – Matriz IE del IST año 2016**

Servicio	Segmento (N° de personas por empresa)	N° personas	Proporción de cartera de negocio	Tasa de crecimiento del mercado con respecto al año pasado	EFI	EFE
A	01 a 9	35.261	6,3%	-2%	1,80	1,30
B	10 - 25	50.866	9,0%	-2%	2,00	1,40
C	26 - 100	92.212	16,4%	-2%	2,20	1,50
D	101 - 499	119.147	21,1%	-3%	1,90	1,60
E	500 - 999	67.724	12,0%	0%	3,70	2,00
F	1.000 y más	196.007	34,8%	9%	3,20	1,80
G	Independientes	2.675	0,5%	-2%	1,50	1,20
<b>TOTAL</b>		<b>563.891</b>	<b>100%</b>	<b>2%</b>		

Fuente: elaboración propia en base a análisis interno y externo, 2018.

En la figura 5.5 se puede visualizar el resultado de la matriz IE, destacando la participación del segmento Gran empresa.



**Figura 5.5 - Gráfico matriz IE del IST.**

Fuente: elaboración propia en base a análisis interno y externo, 2018.

La matriz IE indica que todos los segmentos se ubican en el cuadrante VIII, el cual sugiere desarrollar estrategias de cosechar o desechar. Estas estrategias se caracterizan por mantener la reinversión en niveles mínimos, maximizando los flujos de efectivo en un corto plazo para luego preparar una salida ordenada del mercado. El objetivo financiero dominante es cosechar la mayor cantidad posible de efectivo para orientarlo hacia otras actividades empresariales. Dado a esto, este tipo de estrategias no podría desarrollarse ya que la institución por ley no puede descartar atender a ningún segmento ni prescindir de cualquiera de sus prestaciones básicas. Por otro lado, desentenderse de los requerimientos de cualquiera de sus adherentes jugaría en contra de su reputación e imagen y no sería recomendable si es que se pretende captar más clientes, además, se sumarían sanciones por parte de la Super Intendencia de Seguridad Social. Los servicios E y F muestran más potencial y podrían acercarse al cuadrante V, el cual sugiere estrategias de mantener y conservar.

En base al resultado de la matriz IE se crean las siguientes estrategias:

- IE1: Triplicar el número de empresas de 500 y más trabajadores, mediante relaciones públicas personales y no personales enfocadas en la calidad del servicio y la menor tasa de siniestralidad del mercado, en los rubros construcción, comercio, servicios financieros, servicios comunales y personales
- IE2: Generar valor agregado por medio de alianzas con instituciones de cultura de seguridad, brindando un servicio superior al 1,2% de las empresas con más trabajadores adherentes.

### 5.2.2.4. Matriz de la Gran Estrategia

Con el objetivo de formular una estrategia alternativa se elabora la siguiente matriz de la gran estrategia evaluando la posición competitiva del IST y el crecimiento del mercado en el cual está inserto.

Para evaluar la posición competitiva se utiliza el resultado de la matriz MPC (Matriz del perfil competitivo) de la etapa de entrada, el cual indica que el IST se encuentra en la última posición de las organizaciones privadas administradoras del seguro social, por lo que se fija como una organización con posición competitiva débil.

Comparando el año 2016 con el año anterior, la participación del IST decreció en todos los segmentos menos en los de Gran Empresa dejando un promedio de -0,004%. En relación a la industria, esta presentó un aumento del 3% cada año desde el 2010 hasta el 2016. También se debe considerar el estancamiento de las afiliaciones de los adherentes al sistema del seguro social, fijándolo en un 0,56% de adhesión el año 2017. Estos elementos reflejan una industria de lento crecimiento.

Considerando los factores anteriormente descritos se realiza la siguiente matriz de la Gran Estrategia observada en la figura 5.6.

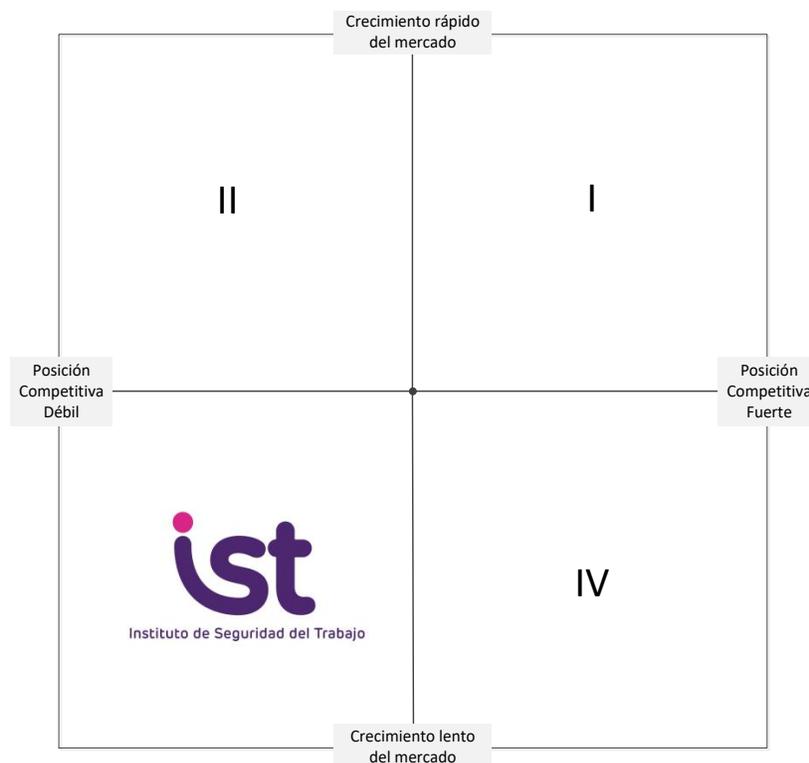


Figura 5.6 - Gráfico Matriz de la Gran Estrategia del IST.

Fuente: elaboración propia en base a análisis MPC, 2018.

El cuadrante III sugiere realizar cambios drásticos con el fin de evitar un mayor descenso en el mercado y una posible liquidación. En base a este resultado se formulan las siguientes estrategias:

- GE1: Disminuir un 43% la inversión en proyectos inmobiliarios para prestaciones preventivas.
- GE2: Reducir un 0,6% los costos médicos y preventivos por medio de la disminución del 35% de los gastos en bonos y comisiones del personal médico y preventivo, en capacitaciones de personal médico y servicios generales preventivos.

### **5.2.3. Etapa de decisión**

La etapa de decisión (etapa 3) califica las diferentes estrategias y asigna un orden de prioridad.

#### **5.2.3.1. Matriz MPEC**

La matriz MPEC permite establecer el grado relativo de atracción de las diversas estrategias, con base en la posibilidad de mejorar o aprovechar los factores de éxito críticos internos y externos, calculados a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor crítico de éxito.

Cabe mencionar que la confección de las estrategias en las matrices anteriores, fueron elaboradas siguiendo las recomendaciones indicadas en cada caso por la metodología. Es por esto que algunas estrategias confeccionadas no sean del todo viables a la organización y no requieran ser utilizadas. No obstante, la matriz MPEC se encargará de ofrecer las estrategias que mejor se ajustan a los objetivos propuestos.

A continuación, se enumerarán los factores internos y externos de la etapa de entrada y las estrategias propuestas de la fase de conciliación para posteriormente evaluarlas en la tabla 5.9. Para una mejor visualización de la matriz ver anexo N° 13.

#### **Factores externos**

##### **Oportunidades:**

- 1) Economía crecerá en torno al 4%, se destaca la inversión en la industria de servicios y construcción, así como en el sector de turismo y sus asociados.
- 2) Descenso del desempleo.
- 3) Crecimiento de salarios en un 2%.
- 4) Crecimiento de un 1,8% cada año en la participación de la mujer en el campo laboral.
- 5) Alza en las enfermedades de origen mental, ocupan un 58% de las enfermedades profesionales.
- 6) Proyecto de ley, busca regular el desarrollo del teletrabajo.

**Amenazas:**

- 1) Disminución de la población en edad activa para trabajar. Crecimiento de la población en torno del 1,1%.
- 2) Alza en las enfermedades de origen mental, ocupan un 58% de las enfermedades profesionales.
- 3) Aumento de un 42% en los últimos 9 años de los días de licencia.
- 4) Estancamiento de la adhesión de nuevos trabajadores al sistema de mutualidades en torno al 0,56%.
- 5) Trabajos informales llegan a un 30% de los empleos totales en Chile.
- 6) Guerra comercial entre E.E.U.U. y China repercutiría en el crecimiento económico de Chile, amenazando la creación de empleos.
- 7) Modificación de la ley 20.002 disminuye aporte económico de las cotizaciones extraordinarias gradualmente hasta llegar a un 0% el año 2020.
- 8) Sistematización de servicios.
- 9) Fuertes campañas publicitarias de las mutuales rivales (ACHS y Mutual de seguridad).
- 10) Baja sostenida del IST en la participación del mercado nacional.

**Factores internos****Fortalezas:**

- 1) Certificaciones ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001. Establecen herramientas certificadas para la organización y sus adherentes.
- 2) La cercanía y personalización del servicio favorece el desarrollo de confianza y fidelización de los clientes. Según encuestas de Adimark, el 81% recomienda a la institución.
- 3) Infraestructura propia ofrece un servicio más rápido y cómodo para los adherentes.
- 4) Cobertura a nivel nacional con 120 sucursales propias y convenios con centros de salud.
- 5) Directorio bi estamental contribuye a un seguro más solidario.
- 6) Alto nivel de compromiso de los altos mandos contribuye a la conservación de la calidad de servicio.
- 7) Constante capacitación de su personal.
- 8) Detección de nuevos nichos por medio de análisis de información y desarrollo de estudios.
- 9) Generación de utilidades por medio de operaciones no ordinarias en la organización respaldan obligaciones futuras.
- 10) Aumento en la liquidez en un 0,06 respaldan nuevamente la capacidad de afrontar obligaciones a corto plazo.
- 11) Base de datos recopila y respalda la totalidad de las operaciones preventivas.
- 12) Propuestas atractivas en licitaciones de grandes empresas, aumentaron en un 1,4% la participación de estas

**Debilidades:**

- 1) Operaciones preventivas carecen de retroalimentación por parte de los capacitados.

- 2) Formularios e informes demandan al menos un 25% de la jornada laboral de un prevencionista.
- 3) Elevados costos en prestaciones médicas y económicas (64% de los egresos totales).
- 4) Instalaciones no ubicadas estratégicamente no cumplen demanda de algunas empresas adherentes.
- 5) Transmisión poco eficiente de los objetivos y metas en los niveles más bajos de la organización.
- 6) Nuevo enfoque de servicio cercano ha permitido el decrecimiento de segmento pequeña y mediana empresa.
- 7) Escaso control de actividades y horarios de los prevencionistas de riesgo.
- 8) Falta de planificación en visitas preventivas provoca pérdida de tiempo en trayectos.
- 9) Escasa promoción de la institución y sus productos afecta la captación de nuevos adherentes.
- 10) IST depende mucho de sus operaciones no ordinarias para generar utilidades. 2016 presenta 100 % de dependencia.
- 11) Relación entre deuda y activos supera el 80%. Sobre endeudamiento dificulta obtención créditos a largo plazo.
- 12) Base de datos poco intuitiva dificulta lectura de prevencionistas de riesgo en seguimientos de las empresas adherentes.

### **Estrategias propuestas**

- 1) FO1: Aumentar un 17% la captación de nuevos adherentes extendiendo un 20% el presupuesto asignado a promoción.
- 2) FO2: Aumentar un 3,1% la fidelización de las pequeñas y medianas empresas mediante la implementación de sistemas de seguimiento de clientes CRM y encuestas de satisfacción.
- 3) FO3: Actualizar contenido de capacitaciones enfocadas en la participación de la mujer en el ámbito laboral y gestionar fidelización mediante sistemas de seguimiento de clientes CRM.
- 4) FO4: Capacitación de líderes que apoyen la cultura colaborativa interna en el 8% de las empresas consideradas críticas.
- 5) FO5: Desarrollar modelo de gestión para implementación y regulación de seguridad en el teletrabajo como elemento diferenciador frente a los competidores.
- 6) DO1: Reducir un 20% las enfermedades profesionales del rubro comercio y servicios del segmento gran empresa, teniendo como prioridad las enfermedades de origen mental.
- 7) DO2: Aumentar un 2% las afiliaciones de empresas pequeñas y medianas mediante métodos masivos de captación.

- 8) Ampliar un 20% la cobertura en los rubros transporte, agricultura y construcción en las pequeñas y medianas empresas, logrando la sistematización de las visitas preventivas a través de planificación de rutas y digitalización de informes y formularios
- 9) FA1: Agregar valor a las principales prestaciones mediante la implementación de modelos integrales de cultura de seguridad.
- 10) FA2: Actualizar contenido de capacitaciones psicosociales hacia un enfoque laboral preocupado del desarrollo humano y de ambientes laborales más asertivos.
- 11) FA3: Destinar un 22% del gasto de promoción en campañas publicitarias desinadas al segmento mediana y gran empresa, y así, dar a conocer a la institución y sus servicios, destacado su calidad de servicio y premios logrados.
- 12) DA1: Diseñar y sistematizar método de planificación de operaciones preventivas, con el fin de optimizar y aumentar un 20% la cobertura del servicio preventivo.
- 13) DA2: Desarrollar enfoque de servicio esporádico para las pequeñas y medianas empresas, acotando un 3,5% los recursos humanos.
- 14) DA3: Implementar campañas publicitarias en medios masivos de comunicación, incorporando nuevos canales de promoción como las redes sociales y televisión, destinando un 22% del presupuesto de promoción.
- 15) DA4: Aumentar un 30% la demanda de instalaciones médicas para las grandes empresas, por medio de la disposición de instalaciones propias ubicadas en sectores estratégicos.
- 16) SP1: Disminuir un 6% los gastos de las prestaciones médicas mediante la reducción de un 12,7% del personal médico.
- 17) SP2: Reconfigurar distribución de las operaciones preventivas para aumentar un 20% la cobertura del servicio preventivo en las pequeñas y medianas empresas, mediante la transferencia del 11% del personal preventivo destinados a grandes empresas hacia equipos de trabajo destinados a pequeñas y medianas empresas.
- 18) SP3: Reducir un 6,8% el gasto en prestaciones médicas, mediante la implementación de sistemas de control de gastos.
- 19) Triplicar el número de empresas de 500 y más trabajadores, mediante relaciones publicas personales y no personales enfocadas en la calidad del servicio y la menor tasa de siniestralidad del mercado, en los rubros construcción, comercio, servicios financieros, servicios comunales y personales

- 20) IE2: Generar valor agregado por medio de alianzas con instituciones de cultura de seguridad, brindando un servicio superior al 1,2% de las empresas con más trabajadores adherentes.
- 21) GE1: Disminuir un 43% la inversión en proyectos inmobiliarios para prestaciones preventivas.
- 22) GE2: Reducir un 0,6% los costos médicos y preventivos por medio de la disminución del 35% de los gastos en bonos y comisiones del personal médico y preventivo, en capacitaciones de personal médico y servicios generales preventivos.

**Tabla 5.9 – Matriz resumen MPEC del IST**

Factores clave	Ponderación	Estrategias																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<b>Oportunidades</b>																							
1	0,05	0,15	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,15	0,15	0,1	0,1	0,15	0,05	0,05	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0,15	0,1	0,05	0,05
2	0,03	0,09	0,03	0,06	0,06	0,06	0,06	0,09	0,09	0,06	0,06	0,09	0,03	0,03	0,06	0,06	0,03	0,03	0,03	0,09	0,06	0,03	0,03
3	0,03	0,06	0,09	0,06	0,06	0,03	0,06	0,06	0,09	0,06	0,06	0,09	0,03	0,03	0,06	0,06	0,06	0,03	0,03	0,09	0,09	0,03	0,06
4	0,05	0,05	0,1	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05
5	0,08	0,08	0,08	0,08	0,16	0,08	0,24	0,08	0,08	0,16	0,24	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,16	0,08	0,08
6	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Amenazas</b>																							
1	0,03	0,06	0,06	0,06	0,03	0,03	0,06	0,06	0,06	0,06	0,03	0,06	0,06	0,03	0,06	0,03	0,03	0,06	0,03	0,06	0,03	0,03	0,03
2	0,08	0,08	0,08	0,08	0,16	0,08	0,24	0,08	0,08	0,16	0,24	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,16	0,08	0,08	0,08
3	0,08	0,08	0,08	0,08	0,16	0,08	0,16	0,08	0,16	0,08	0,16	0,08	0,08	0,08	0,16	0,08	0,08	0,08	0,16	0,08	0,08	0,08	0,08
4	0,05	0,1	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05
5	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0,03	0,03	0,06	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,06	0,06	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,06	0,03	0,03
7	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,3	0,15	0,15	0,3	0,15	0,15	0,3	0,3	0,15	0,15	0,45	0,3	0,45	0,15	0,15	0,3
8	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,12	0,03	0,03	0,03	0,09	0,09	0,03	0,03	0,09	0,03	0,09	0,03	0,03	0,03	0,03
9	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,24	0,08	0,24	0,08	0,24	0,08	0,08	0,08	0,24	0,08	0,08	0,08
10	0,15	0,3	0,3	0,15	0,15	0,15	0,15	0,3	0,3	0,15	0,15	0,3	0,15	0,15	0,3	0,15	0,15	0,15	0,15	0,45	0,15	0,15	0,15
<b>Fortalezas</b>																							
1	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,06	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,04	0,02	0,02	0,02	0,02
2	0,08	0,16	0,16	0,08	0,08	0,08	0,16	0,16	0,08	0,08	0,16	0,16	0,08	0,08	0,16	0,08	0,08	0,08	0,08	0,16	0,08	0,08	0,08
3	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,24	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
4	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,16	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
5	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0,04	0,08	0,08	0,04	0,04	0,04	0,08	0,08	0,04	0,04	0,08	0,08	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,08	0,04	0,04
7	0,02	0,02	0,06	0,06	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,04
8	0,02	0,02	0,02	0,04	0,02	0,04	0,02	0,04	0,02	0,04	0,02	0,04	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,04	0,02	0,02	0,02
9	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,15	0,1	0,15	0,1	0,1	0,15
10	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1
11	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
12	0,05	0,05	0,1	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,15	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1	0,05
<b>Debilidades</b>																							
1	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,12	0,08	0,04	0,04	0,12	0,08	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,3	0,1	0,1	0,3
4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
5	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05	0,1	0,15	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
7	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,08	0,02	0,02	0,02	0,06	0,04	0,02	0,02	0,02	0,06	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
9	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05
10	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05	0,1	0,05
12	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2,49</b>	<b>2,39</b>	<b>2,25</b>	<b>2,34</b>	<b>2,00</b>	<b>2,70</b>	<b>2,51</b>	<b>2,81</b>	<b>2,40</b>	<b>2,59</b>	<b>2,63</b>	<b>2,44</b>	<b>2,32</b>	<b>2,53</b>	<b>2,41</b>	<b>2,68</b>	<b>2,34</b>	<b>2,58</b>	<b>2,85</b>	<b>2,38</b>	<b>2,10</b>	<b>2,50</b>

Fuente: elaboración propia en base a la etapa de conciliación, 2018.

La tabla 5.10 muestra el resultado de la matriz MPEC arrojando el orden de prioridades de las estrategias formuladas.

**Tabla 5.10 – Orden de prioridad de estrategias**

Prioridad	Estrategia	SPTA
1	IE1	2,85
2	DO3	2,81
3	DO1	2,7
4	SP1	2,68
5	FA3	2,63
6	FA2	2,59
7	SP3	2,58
8	DA3	2,53
9	DO2	2,51
10	GE2	2,5

11	FO1	2,49
12	DA1	2,44
13	DA4	2,41
14	FA1	2,4
15	FO2	2,39
16	IE2	2,38
17	FO4	2,34
18	SP2	2,34
19	DA2	2,32
20	FO3	2,25
21	GE1	2,1
22	FO5	2

Fuente: elaboración propia en base a la matriz MPEC del IST, 2018.

Las estrategias más adecuadas para la organización y los objetivos de esta memoria son las obtenidas de las debilidades y oportunidades de la matriz FODA, como también las del cuadrante V de la matriz IE, las cuales son:

- 1) Triplicar el número de empresas de 500 y más trabajadores, mediante relaciones públicas personales y no personales enfocadas en la calidad del servicio y la menor tasa de siniestralidad del mercado, en los rubros construcción, comercio, servicios financieros, servicios comunales y personales
- 2) Ampliar un 20% la cobertura en los rubros transporte, agricultura y construcción en las pequeñas y medianas empresas, logrando la sistematización de las visitas preventivas a través de planificación de rutas y digitalización de informes y formularios

En el planteamiento de ejecución se detallarán los elementos que ayudarán a la implementación de las estrategias y a la obtención de los objetivos establecidos.

### 5.3. Planteamiento de proceso de ejecución

El proceso de ejecución corresponde una etapa particular en la gestión de negocios: la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran. A partir de las oportunidades de negocios identificadas y del entorno en el cual está la organización y en el cual se desarrollará esta memoria, se formulará el planteamiento de ejecución.

Cabe señalar que la formulación exitosa de estrategias no garantiza una ejecución acertada de las mismas, estas requieren apoyo, disciplina, motivación y trabajo arduo por parte de empleados y gerentes. El marco integrador de ejecución de estrategias incorpora cambios empresariales de área funcional las variaciones claves de esta área incluyen la estructura organizativa con la estrategia y la vinculación del desempeño.

A continuación, se detallarán los distintos elementos que ayudarán a la implementación de las estrategias propuestas.

### 5.3.1. Estrategia propuesta 1

La primera estrategia propuesta consiste en “Triplicar el número de empresas de 500 y mas trabajadores, mediante relaciones publicas personales y no personales enfocadas en la calidad del servicio y la menor tasa de siniestralidad del mercado, en los rubros construcción, comercio, servicios financieros, servicios comunales y personales.”

El propósito de esta estrategia está centrado en poder captar nuevos clientes del segmento gran empresa con el fin de poder equiparar la cantidad de trabajadores que se desvincula del IST cada año y poder así contener la baja en la cuota de mercado que presenta la institución año a año.

Para poder poner en funcionamiento la estrategia es necesario determinar factores como, objetivos a largo plazo, objetivos anuales, segmento, metas, políticas, responsables y actividades.

#### 1) Objetivos a largo plazo

El objetivo a largo plazo de esta estrategia está enfocado en triplicar la afiliación de grandes empresas en los rubros comercio, construcción, servicios financieros, servicios comunales y personales en un periodo de 5 años, por medio de campañas de captación no personales y personales, sumando alrededor de 300 nuevas empresas en dicho periodo.

A largo plazo, la institución podría estabilizar su situación ya que el segmento gran empresa presenta ventajas como una menor rotación entre mutuales que las pequeñas empresas, sus trabajadores presentan una mayor remuneración (lo que se traduce como mayores ingresos para el IST) y presenta tasas de accidentes más bajas que otros segmentos (menos costos en tratamientos). Estas características posicionan a este segmento como el más rentable dentro de la industria, por lo que una mayor captación de estas permitiría poder realizar reinversiones en la institución y así poder analizar en un futuro la posibilidad de crecimiento en el mercado.

#### 2) Objetivos anuales

Anualmente se espera la afiliación de 34 nuevas empresas con 500 a 999 trabajadores y 32 empresas con 1000 o más trabajadores, de los rubros comercio, construcción, servicios financieros, servicios comunales y personales. Con excepción del primer año de implementación de la estrategia que se fija la cantidad de 17 empresas de 500 a 999 trabajadores y 16 empresas de 1000 o más trabajadores. Acorde a esto se fijan los objetivos de los próximos cinco años:

- **Año 1:** Se establece como objetivo anual un crecimiento del 17,89% en las empresas afiliadas del segmento de 500 a 999 trabajadores y un 18,82% en las empresas afiliadas del segmento de 1000 o más trabajadores, enfocándose en los rubros comercio, construcción, servicios financieros, servicios comunales y personales.
- **Año 2:** Se establece como objetivo anual un crecimiento del 23,29% en las empresas afiliadas del segmento de 500 a 999 trabajadores y un 24,06% en las empresas

afiliadas del segmento de 1000 o más trabajadores, enfocándose en los rubros comercio, construcción, servicios financieros, servicios comunales y personales.

- **Año 3:** Se establece como objetivo anual un crecimiento del 18,89% en las empresas afiliadas del segmento de 500 a 999 trabajadores y un 19,39% en las empresas afiliadas del segmento de 1000 o más trabajadores, enfocándose en los rubros comercio, construcción, servicios financieros, servicios comunales y personales.
- **Año 4:** Se establece como objetivo anual un crecimiento del 15,89% en las empresas afiliadas del segmento de 500 a 999 trabajadores y un 16,24% en las empresas afiliadas del segmento de 1000 o más trabajadores, enfocándose en los rubros comercio, construcción, servicios financieros, servicios comunales y personales.
- **Año 5:** Se establece como objetivo anual un crecimiento del 13,71% en las empresas afiliadas del segmento de 500 a 999 trabajadores y un 13,97% en las empresas afiliadas del segmento de 1000 o más trabajadores, enfocándose en los rubros comercio, construcción, servicios financieros, servicios comunales y personales.

### 3) Producto

El servicio proporcionado por la organización IST ofrece servicios acordes al seguro social contra riesgos y accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, el cual otorga prestaciones médicas y económicas a los trabajadores que sufran un accidente del trabajo o contraigan una enfermedad profesional producto del trabajo que desempeña. Cabe mencionar que el seguro es de carácter obligatorio para todo empleador dependiente del sector público o privado y se regula por la Ley N°16.744. Además, IST apoya a las empresas asesorándolas en materias de prevención de riesgos y así mejorar los estándares de seguridad, control perdidas, cuidado del medio ambiente y calidad de vida de sus trabajadores.

Específicamente el servicio preventivo básico incluye circulares de la Superintendencia de Seguridad Social, asistencia técnica en gestión de riesgos de emergencias y desastres, asistencia técnica Política nacional de química – GHS, asistencia técnica en implementación de sistemas de gestión, programa Generando competencias para el cuidado de la vida, vigilancia de riesgos psicosociales y Centro Prevención Virtual (CPV). Sin embargo, el servicio que se quiere destacar es el segmentado para las empresas con 500 a 999 trabajadores y las empresas con 1000 o más trabajadores, por lo que se está hablando de un servicio más personalizado para el cliente. Es por esto que adicionalmente se prestan los siguientes servicios para este tipo de clientes:

- Reunión de trabajo con empresa.
- Desarrollo de Programa de Trabajo, consensuado con la empresa.
- Puede incluirse en alguna sucursal que su criticidad esté más alta que el promedio de la empresa un Plan Rápido de Reducción de Lesiones.
- Aplicación de Matriz de Identificación de Riesgos Higiénicos Ocupacionales.
- Seguimiento del cumplimiento de las actividades del Programa de Trabajo.
- Programa de Capacitación.

Actividades adicionales para empresas críticas:

- Asesoría Inicial en Seguridad y Salud en el Trabajo empresas críticas.
- Seguimiento a las prescripciones emitidas en la Asesoría Inicial en Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Entrega a Gerencia de documento denominado “situación empresa” o “informe de siniestralidad laboral”.

Las acciones preventivas se limitan a lo que las normativas establecen, es por esto que es necesario aplicar modelos de culturales de prevención, ya que refuerza el compromiso del trabajador con su empresa permitiendo que las buenas prácticas de una organización dejen de ser una obligación para transformarse en un hábito. Es por esto que, adicionalmente se propone que el IST ofrezca a sus clientes un modelo de cultura de seguridad para agregar valor a sus prestaciones preventivas y así cubrir una necesidad creciente en el segmento gran empresa, enfocándose en potenciar una cultura en prevención de riesgos y formar parte de la cultura corporativa de las empresas.

Se recomienda forzar alianza con instituciones de mayor experiencia y prestigio internacional de las cuales destacan Dupont, Keil Centre, SafeMap, ICSI y Dekra. Para diferenciar al IST de sus rivales es que se toma en cuenta el modelo de Keil Centre, el cual será detallado en el anexo número 18.

Finalmente, el elemento que más diferencia al IST de sus rivales es su servicio cercano y calidad de atención, las cuales han sido reconocidas por sus clientes a través de los años, mediante premios nacionales. Adicionalmente, encuestas destacan al IST frente a sus rivales en la satisfacción que tienen las empresas a nivel general, en el servicio de urgencia, en la rápida atención y en las asesorías iniciales de empresas que recién están partiendo en materias del seguro social contra riesgos y accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

#### **4) Precio**

El servicio proporcionado por el IST, y en general de las organizaciones administradoras del seguro, es financiado por las empresas empleadoras, por medio del pago de cotizaciones correspondientes a un porcentaje que se aplica sobre el sueldo imponible de los trabajadores.

Actualmente existe una cotización básica de un 0,9 % de la remuneración imponible del trabajador más una cotización extraordinaria de un 0,05% establecidas por las leyes N°16.744 y N°19.578 respectivamente, por lo que no pueden ser cambiadas por las organizaciones administradoras del seguro social. Sin embargo, existe una tercera cotización llamada cotización adicional diferenciada la cual es determinada en función de la actividad económica o rubro de la empresa, la cual puede variar de acuerdo con una evaluación de la siniestralidad total (suma de la Tasa Promedio de Siniestralidad por Incapacidades Temporales y de la Tasa de Siniestralidad por Invalideces y Muertes) de la empresa realizada cada dos años.

La cotización adicional diferenciada es el único instrumento que sirve para negociar al momento de establecer conversaciones con posibles clientes, bajo el compromiso de que el IST pueda bajar las tasas de siniestralidad total. En la tabla 5.11 se puede visualizar el porcentaje de la cotización adicional en base a la tasa de siniestralidad total.

**Tabla 5.11 – Determinación de la tasa de cotización adicional**

Tasa de Siniestralidad Total	Cotización Adicional (%)
0 a 32	0,00
33 a 64	0,34
65 a 96	0,68
97 a 128	1,02
129 a 160	1,36
161 a 192	1,70
193 a 224	2,04
225 a 272	2,38
273 a 320	2,72
321 a 368	3,06
369 a 416	3,40
417 a 464	3,74
465 a 512	4,08
513 a 560	4,42
561 a 630	4,76
631 a 700	5,10
701 a 770	5,44
771 a 840	5,78
841 a 910	6,12
911 a 980	6,46
981 y más	6,80

Fuente: elaboración propia en base a información entregada por la IST, 2017.

## 5) Plaza

Por el propio giro de negocio, IST no posee canales de distribución externos para llegar a sus clientes, centrándose en la venta directa ya que el servicio y proveedor no se puede segregar más por condiciones de la regulación de la actividad.

La venta directa permite para el IST tener un control propio del servicio ofrecido, obteniendo una diferenciación perceptible en cuanto a la calidad del servicio y mantener información directa de las necesidades de los clientes. De esta forma, la venta directa también puede efectuarse cuando el cliente se dirige directamente al IST, por medio de canales telefónicos, correo electrónico, página web, o de forma física en cualquier sucursal IST

En el caso de grandes empresas, las reuniones serán directamente en las dependencias de la empresa demandante del servicio por parte de ejecutivos del IST, quienes serán fundamentales en el cierre del negocio, alianza y afiliación al seguro social.

## 6) Perfil de cliente

La estrategia propuesta apunta a un perfil de cliente cuya ocupación sea en áreas de gerencia general, administración y producción, en su mayoría ejecutando cargos de gerente de área, en menor grado gerencia general y escasamente cargos de subgerente. Los rubros al cual está dirigida esta estrategia son los de construcción, comercio, servicios financieros, servicios comunales y personales en organizaciones de 500 o más trabajadores.

Por otro lado, la distribución de genero esta más inclinada hacia el género masculino, representando un 91% del sector construcción, un 61% del sector Servicios comunales y personales y un 58% del sector comercio. El sector financiero en su mayoría está representado por el género femenino llegando a un 53%.

IST ha fijado su perfil de edad en clientes con mas de 45 años representando un 49% de su público objetivo, en clientes entre 35 y 44 años representando un 42% y un restante 8% en clientes entre 25 a 34 años.

## 7) Promoción

IST llevara a cabo un plan de comunicación permanente con el objetivo de incentivar a las empresas adheridas al IST en la implementación de protocolos, gestión de factores psicosociales, medidas preventivas y de mejora, a la vez de conocer sus necesidades.

Los canales de comunicación ser agruparan en dos secciones las cuales son:

### i) **Canales no personales, enfocados a una promoción masiva**

- **Página web:** sitio de internet en donde es posible encontrar una descripción de la institución, servicios prestados, normativa legal, las condiciones generales y los adicionales asociados. Además, la página cuenta con un módulo de contacto, en el cual el potencial cliente puede efectuar sus dudas o solicitar información acerca de algún producto específico.
- **Extranet:** sitio web en donde se proporciona información correspondiente para cada empresa como la tasa de accidente, pago de prestaciones económicas, servicios médicos entre otros. También permite tener una comunicación con proveedores y colaboradores de la institución.
- **E-mail:** correos electrónicos con promoción de planes de emergencia, campañas de prevención de accidentes de tránsito, invitación a utilizar recursos en línea IST (Oficina Virtual, Biblioteca Pública, E-Learning), envío listado de curso disponibles en e-learning, envío de calendario de cursos abiertos, envío de Boletín IST Legal, envío de campañas estacionales (año nuevo, vacaciones de verano, fin de semana santo, invierno, fiestas patrias, navidad, etc.).

- **Redes sociales:** publicación de contenido preventivo por de plataformas sociales como Facebook, YouTube, Twitter y LinkedIn.
- **Boletín Mensual:** distribuido vía correo electrónico masivo, a través de la Central Preventiva Virtual IST y en publicaciones descargables en la página web del IST. El boletín será de carácter informativo y anunciará difusión de la normativa, actualizaciones en plataformas IST, noticias sobre nuevas tendencias e impacto de la gestión de factores psicosociales, investigación sobre intervenciones en factores psicosociales a nivel nacional y mundial y buenas prácticas en la implementación de medidas de mejora.
- **Campañas publicitarias:** se potenciarán los canales digitales antes mencionados y los boletines mensuales con publicidad radial, letreros publicitarios, anuncios publicados en internet por medio de Google y diarios nacionales. Las publicaciones serán efectuadas durante los meses de enero, febrero, marzo, abril, junio, julio, agosto, octubre y noviembre, aprovechando así el interés en la adquisición de servicios de seguridad laboral por parte de las empresas debido a una mayor cantidad de accidentes que se producen en algunos meses.

Los medios seleccionados se detallarán a continuación:

**Radio:** los anuncios publicados por radio serán dos veces al día (frases de 30 segundos), una frase entre 07:00 y 08:00 horas (jornada mañana) y una frase entre 18.00 y 19:00 horas (jornada tarde), de lunes a sábado. Los anuncios serán aplicados en las radios Corazón, Imagina y Activa, las cuales están situadas entre las radios más escuchadas por el público en general y entre personas con edad entre 35 a 44 años y 45 a 59 años, los cuales llegaran a escuchar un total de 1872 frases publicitarias durante el año.

**Letreros publicitarios:** publicidad por medio de pantallas LED de dimensiones de 3x5m/15 m<sup>2</sup> y resolución de 288x480 pixeles, las cuales permitirán 500 visualizaciones de 10 segundos durante 30 días.

**Publicaciones en internet:** avisos publicitarios presentados en formato banner a personas que calcen con el perfil de cliente establecido, acompañado de mediante posicionamiento orgánico usando palabras clave seguridad, mutual, accidentes laborales, accidente de trabajo, prevención de riesgos entre otros. Se considera campaña por clic fijando pagos por 1000 clic efectuados al año.

**Periódicos:** se considera aviso publicitario en formato huincha 5x6 de 24,4 cm de largo y 5 cm de alto ubicado en la parte inferior de la página publicado en las ediciones de lunes a sábado. El periódico escogido es el Diario Financiero, el cual es el diario de negocios más leído en Chile, teniendo un alcance más adecuado al público objetivo.

## ii) **Canales personales, enfocado a una promoción directa**

- **Desayuno de Alta Dirección:** centrado en promover la importancia y sentido que tiene el involucramiento de la alta dirección y gerencias de recursos humanos tanto en la gestión de los factores psicosociales, como en el impacto de las acciones de los comités de aplicación.

- **Seguimiento telefónico:** a empresas críticas contactadas vía correo electrónico en relación con asesorías de autoevaluación.
- **Eventos:** participación en seminarios y eventos relacionados con la salud laboral de los trabajadores con el fin de promocionar el servicio.
- **Memoria integrada:** documento el cual da a conocer los principales logros y avances alcanzados por el IST, así como también la contribución de los colaboradores del IST. También contiene su desempeño económico, la estructura de gobierno corporativo y sus perspectivas, con el fin de transmitir aspectos estratégicos y operativos de la institución considerando información financiera, social y ambiental de manera de explicar cómo se está creando valor en el tiempo.
- **Encuestas de satisfacción (empresas y trabajadores):** encuestas en formato digital y de corta duración durante las visitas preventivas, con el fin de conocer necesidades
- **Encuentro de Buenas Prácticas para comités de aplicación:** difundir y reconocer buenas prácticas de comités de aplicación en organizaciones sindicales y comités paritarios.
- **Programa de Aprendizaje “Gestión de Factores Psicosociales”:** charla informativa facilitada por un consultor IST, en forma presencial o remota sobre implementación de protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en sectores salud, educación y municipios.
- **Visitas de ejecutivos IST:** reuniones fijadas en las dependencias de la empresa interesada en el servicio prestado por el IST, permitiendo una promoción directa del servicio por parte de los ejecutivos del IST y así concretar la adhesión de la empresa interesada a la administración del seguro social por parte del IST.

La promoción de la institución tiene un periodo de exposición establecida durante 5 años, periodo durante el cual deberá tener un mayor impacto en los meses de abril, mayo, junio, agosto, septiembre, noviembre y sobre todo en marzo de cada año, dado a que en estos meses se produce una mayor cantidad de accidentes, presentándose un mayor interés en servicios de seguridad laboral y prevención de riesgos por parte de las empresas.

Todas las actividades de promoción deberán tener una actitud y disposición en buscar la satisfacción y fidelización de los trabajadores afiliados y organizaciones adherentes, a través de una atención dedicada, humana, oportuna y personalizada, manteniendo la capacidad de ponerse en el lugar del otro y comprenderlo desde sus particularidades, con el fin de traducir eso en un servicio diferenciado y adecuado, que permita alcanzar los mejores resultados en seguridad y calidad de vida.

## 8) Políticas de apoyo

La política presentada a continuación permitirá cooperar con la ejecución de la estrategia propuesta, y servirán de apoyo a las ya establecidas por el IST. Es por esto que:

- El servicio que brinde el IST debe ser enfocado en las grandes empresas, sin descartar la atención hacia las pequeñas y medianas empresas las cuales tendrán un servicio contingente a las necesidades básicas y con énfasis en las urgencias.
- La promoción que se haga de la institución debe ser capaz de captar la atención de empresas con un mayor número de trabajadores en su organización (preferentemente de 500 trabajadores o más).

### **9) Responsables**

El área responsable de la ejecución y control de la estrategia será la Gerencia de Relacionamento y Experiencias de Servicio, por medio del personal encargado de labores de marketing y comunicaciones, así como el personal de la Gerencia de Adherentes, Control de presupuesto, Contabilidad y Cobranza.

La Gerencia de Relacionamento y Experiencias de Servicio desempeña labores de gestión de incorporación de empresas, análisis de información y desarrollo de estudios, gestión de comunicaciones y marketing, gestión de servicios preocupacionales y gestión de carteras de clientes.

### **10) Actividades de ejecución**

La ejecución de la estrategia estará a cargo de la Gerencia de Relacionamento y Experiencias de Servicio, en donde el personal de marketing y comunicaciones deberá desempeñar actividades no personales como medio para promover de manera masiva a la institución, y actividades personales como medio para concretar las afiliaciones de las nuevas empresas.

Para llevar a cabo esta estrategia se sugieren las siguientes actividades:

- a) Diseñar contenido de publicaciones radiales, publicaciones que se presentaran en el periódico seleccionado y publicidad grafica en general, destacando la calidad y cercanía del servicio prestado por el IST.
- b) Establecer ubicaciones estratégicas para la visualización de los letreros publicitarios. En el caso de la región metropolitana, elegir ubicación dentro del sector oriente de Santiago.
- c) Fortalecer actividades no personales, particularmente en las campañas publicitarias en los meses de enero, febrero, marzo, abril, junio, julio, agosto, octubre y noviembre.
- d) Fortalecer actividades personales, especialmente las visitas de ejecutivos IST con el fin de poder concretar una nueva afiliación por medio de una venta directa del servicio, en los meses de marzo, abril, junio, julio, agosto, septiembre y noviembre.
- e) Fijar y controlar la obtención de las metas sugeridas en el anexo número 19.

- f) Administrar el resto de los canales de promoción para tener contacto constante con los clientes durante todo el año.
- g) Controlar el presupuesto asignado procurado no exceder el valor atribuido.
- h) Dar a conocer el plan estratégico mediante reuniones de equipo, correos electrónicos y boletines informativos.
- i) Evaluar canales de comunicación masivas.

### 11) Recursos

Para implementar esta estrategia se consideraron recursos humanos y financieros, teniendo en cuenta los nuevos canales de promoción que se sugirieron y la nueva demanda que tendría la institución al sumar más empresas.

Para cubrir la nueva demanda se considera la contratación de nuevo personal de prevención de riesgos, el cual servirá de apoyo para el personal ya existente. Se contempla la contratación de dos prevencionistas de riesgo el primer año y cuatro prevencionistas cada año en los posteriores cuatro años, con un sueldo promedio de \$800.000 pesos por mes durante los doce meses al año.

Para la promoción masiva mediante campañas publicitarias se establece un periodo de nueve meses, considerando un costo mensual de \$1.547.000 pesos para los letreros publicitarios, \$73.500 pesos por cada radio y \$660.000 pesos para los periódicos. Las publicaciones por internet se establecen mediante una campaña por clic, en donde cada clic tiene un precio promedio de \$3.605 pesos, dando un total de \$3.605.000 pesos por la cantidad de mil clics.

En la tabla número 5.12 se indican los costos anuales de la implementación de la estrategia.

**Tabla 5.12 – Costos anuales estrategia propuesta 1**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prevencionista de riesgos	\$19.200.000	\$38.400.000	\$38.400.000	\$38.400.000	\$38.400.000
Letrero publicitario	\$13.923.000	\$13.923.000	\$13.923.000	\$13.923.000	\$13.923.000
Publicación en internet	\$3.605.000	\$3.605.000	\$3.605.000	\$3.605.000	\$3.605.000
Radio	\$3.969.000	\$3.969.000	\$3.969.000	\$3.969.000	\$3.969.000
Periódico	\$5.940.000	\$5.940.000	\$5.940.000	\$5.940.000	\$5.940.000
<b>Total</b>	<b>\$46.637.000</b>	<b>\$65.837.000</b>	<b>\$65.837.000</b>	<b>\$65.837.000</b>	<b>\$65.837.000</b>

Fuente: elaboración propia, 2018

### 5.3.2. Estrategia propuesta 2

La segunda estrategia propuesta tiene como objetivo el ser capaz de “Ampliar un 20% la cobertura en los rubros transporte, agricultura y construcción en las pequeñas y medianas empresas, logrando la sistematización de las visitas preventivas a través de planificación de rutas y digitalización de informes y formularios”.

La finalidad de la implementación de tecnologías para automatizar la operación esta en poder mejorar los resultados y la efectividad del proceso, aumentando así la cobertura del servicio entregado.

Para poder poner en funcionamiento la estrategia es necesario determinar factores como, objetivos a largo plazo, objetivos anuales, segmento, metas, políticas, responsables y actividades.

#### 1) Objetivos a largo plazo

El objetivo a largo plazo de esta estrategia está centrado en poder asesorar a un mayor número de trabajadores afiliados al IST, para así poder reducir el número de accidentados por año, por lo que se requiere establecer como objetivo a largo plazo el aumentar en un 21% la cobertura en un periodo de 5 años, por medio de la sistematización de las visitas y la digitalización de formularios. El alcance de la propuesta beneficiaria a 120.000 nuevos trabajadores sumados a los ya capacitados bajo la actual capacidad del IST, contribuyendo así al cuidado de las pequeñas y medianas empresas.

#### 2) Objetivos anuales

Anualmente se espera un crecimiento del 4% de la cobertura proporcionada, capacitando a 24.000 nuevos trabajadores cada año sumados a la capacidad anual que ya posee el IST, en empresas de 1 a 25 trabajadores, en empresas de 26 a 100 trabajadores y en empresas de 101 a 499 trabajadores de los rubros transporte, agricultura y construcción quienes son consideradas más peligrosas dada a una mayor cantidad de accidentes. Se dara prioridad a las empresas consideradas como super críticas y críticas con el propósito tener un mayor impacto en la tasa de accidentes promedio del IST.

Acorde a esto se fijan los objetivos de los próximos cinco años:

- **Año 1:** Se establece como objetivo anual un crecimiento del 4% en la cobertura de las capacitaciones preventivas en las pequeñas y medianas empresas de los rubros transporte, agricultura y construcción, abarcando a un 45% de la cartera del IST.

Esto se traduce en capacitar 24000 nuevos trabajadores cada año sumados a la capacidad anual que ya posee el IST, distribuyéndose en 6000 capacitados del segmento de empresas con 1 a 25 trabajadores, 6000 capacitados para el segmento de empresas con 26 a 100 trabajadores y 12000 capacitados para el segmento de 101 a 500 trabajadores, sumando un total de 255.195 trabajadores afiliados al IST.

- **Año 2:** Se establece como objetivo anual un crecimiento del 5% en la cobertura de las capacitaciones preventivas en las pequeñas y medianas empresas de los rubros transporte, agricultura y construcción, abarcando a un 50% de la cartera del IST.

Esto se traduce en capacitar 24000 nuevos trabajadores cada año sumados a la capacidad anual que ya posee el IST, distribuyéndose en 6000 capacitados del segmento de empresas con 1 a 25 trabajadores, 6000 capacitados para el segmento de empresas con 26 a 100 trabajadores y 12000 capacitados para el segmento de 101 a 500 trabajadores, sumando un total de 279.195 trabajadores afiliados al IST.

- **Año 3:** Se establece como objetivo anual un crecimiento del 4% en la cobertura de las capacitaciones preventivas en las pequeñas y medianas empresas de los rubros transporte, agricultura y construcción, abarcando a un 54% de la cartera del IST.

Esto se traduce en capacitar 24000 nuevos trabajadores cada año sumados a la capacidad anual que ya posee el IST, distribuyéndose en 6000 capacitados del segmento de empresas con 1 a 25 trabajadores, 6000 capacitados para el segmento de empresas con 26 a 100 trabajadores y 12000 capacitados para el segmento de 101 a 500 trabajadores, sumando un total de 303.195 trabajadores afiliados al IST.

- **Año 4:** Se establece como objetivo anual un crecimiento del 4% en la cobertura de las capacitaciones preventivas en las pequeñas y medianas empresas de los rubros transporte, agricultura y construcción, abarcando a un 58% de la cartera del IST.

Esto se traduce en capacitar 24000 nuevos trabajadores cada año sumados a la capacidad anual que ya posee el IST, distribuyéndose en 6000 capacitados del segmento de empresas con 1 a 25 trabajadores, 6000 capacitados para el segmento de empresas con 26 a 100 trabajadores y 12000 capacitados para el segmento de 101 a 500 trabajadores, sumando un total de 327.195 trabajadores afiliados al IST.

- **Año 5:** Se establece como objetivo anual un crecimiento del 4% en la cobertura de las capacitaciones preventivas en las pequeñas y medianas empresas de los rubros transporte, agricultura y construcción, abarcando a un 62% de la cartera del IST.

Esto se traduce en capacitar 24000 nuevos trabajadores cada año sumados a la capacidad anual que ya posee el IST, distribuyéndose en 6000 capacitados del segmento de empresas con 1 a 25 trabajadores, 6000 capacitados para el segmento de empresas con 26 a 100 trabajadores y 12000 capacitados para el segmento de 101 a 500 trabajadores, sumando un total de 351.195 trabajadores afiliados al IST.

### 3) Políticas de apoyo

Las políticas presentadas a continuación permitirán cooperar con la ejecución de la estrategia propuesta, y servirán de apoyo a las ya establecidas por el IST. Las políticas de apoyo son:

- Generar y presentar planificación semanal de las empresas a visitar especificando número de empresas, rubro, número de trabajadores por empresa, horas destinadas y actividades a realizar.
- Informe semanal reportando recursos ocupados, especificando horas de trayecto, kilómetros entre empresas y horas ocupadas por actividad.
- Generar reporte de llegada a empresa, especificando hora de llegada y geolocalización. La jornada deberá empezar entre 08:00 y 09:00 horas dependiendo de la empresa a visitar.

#### 4) Responsables

En cuanto a los responsables de ejecutar esta estrategia, el desarrollo y modernización del sistema estará a cargo de la Subgerencia de Informática, quienes son los encargados de la gestión de las tecnologías de la información dentro de la organización. Su deber será poder reducir un 33,33% los tiempos en que el prevencionista realice el servicio preventivo, disminuyendo la atención por empresa de un promedio de 3 horas a 2 horas, por medio de un sistema asignación de empresas y rutas de transporte, y la digitalización de informes y formularios que puedan ser almacenados automáticamente. En cuanto a la ejecución de estos sistemas, la gerencia de prevención deberá adoptarlas para poder cumplir con sus objetivos en conjunto con las gerencias zonales respectivas y equipos de subgerentes.

#### 5) Tareas

Desde esta estrategia se desprenden dos tareas fundamentales, para la primera el foco está en desarrollar un modelo de planificación de rutas para las visitas que proveen los prevencionistas a las empresas de su cartera, poniendo énfasis en las empresas más críticas. La segunda tarea consiste en desarrollar una plataforma o, adaptar una plataforma ya existente en el mercado con el fin de digitalizar informes y formularios, evitando así el uso de formatos físicos que utilizan más tiempo en ser creados, enviados y respaldados. Ambas tareas se complementarán con la intención de poder administrar de mejor manera los tiempos de atención para cada empresa y así aumentar la cobertura del servicio preventivo.

##### 5.1.) Tarea 1: Desarrollar modelo de planificación de rutas para las visitas de los prevencionistas a las empresas adherentes.

Para poder distribuir de manera más eficiente la designación de cartera y la organización de visitas a las empresas por parte de los prevencionistas, es que se recomienda el uso de softwares de planificación de rutas. Adicionalmente, a estas se les recomienda implementar un nuevo modelo de criticidad que adicione variables como número de trabajadores, denuncias y predicción de accidentes por empresa. En conjunto, estos modelos buscan obtener un mejor rendimiento de los recursos y así beneficiarse con un mayor impacto en la tasa de accidentes.

- I. **Modelo de criticidad:** el propósito de este proceso es generar un ranking de las empresas afiliadas, separando a las empresas con mayor probabilidad de tener accidentes con las que

tienen una probabilidad media y baja, permitiendo priorizar la labor preventiva en las empresas con mayor peligro de accidentes y enfermedades laborales.

Para calcular la criticidad se ingresarán todas las empresas afiliadas a principio de cada semestre tomando en cuenta las siguientes variables:

- **Grupo de actividad económica:** grupo de actividad económica al que pertenece la empresa. En la tabla 5.13 se indican los sectores económicos y puntaje acorde al riesgo de la industria, en donde los rubros con mayor porcentaje son más susceptibles a tener una criticidad mayor.

**Tabla 5.13– Grupo de actividad económica**

Grupo de actividad económica	Puntaje
Minería	10
Construcción	10
Transporte	10
Industria manufacturera	7
Agricultura	5
Electricidad, gas y agua	5
Comercio	3
Servicios personales	1
Servicios financieros y profesionales	1

Fuente: elaboración propia, 2018

- **Número de accidentes proyectados:** Cantidad de accidentes proyectados en la empresa para los próximos 3 meses considerando los datos históricos de esta. Se recomienda el uso de la herramienta estadística Support Vector Machine la cual tiene un mayor acierto en la cantidad de números de accidentes pronosticados frente a modelos como Random Forest y Poisson Regression. En la tabla 5.14 se indican la cantidad de accidentes proyectados por empresa y su respectivo puntaje.

**Tabla 5.14 – Número de accidentes proyectados**

Número de accidentes proyectados	Puntaje
0	0
1	1
3	2
5	3
7	4
10	5
20	6
30	7
60	8
80	9
100	10

Fuente: elaboración propia, 2018

- **Variación semestral en accidentes:** Es la diferencia entre accidentes ocurridos en el semestre anterior al actual y el anterior a ese. En fórmula sería lo siguiente:

$$\text{Variación semestral en accidentes} = N^{\circ} \text{ Accidentes}_{t-1} + N^{\circ} \text{ Accidentes}_{t-2}$$

En la tabla 5.15 se indica el puntaje asignado a cada variación.

**Tabla 5.15 – Variación semestral en accidentes**

Variación semestral en accidentes	Puntaje
-100	0
-20	1
-10	2
0	3
4	4
8	5
15	6
20	7
30	8
40	9
50	10

Fuente: elaboración propia, 2018

- **Número de días por accidentes:** Corresponde a la cantidad de días perdidos proyectados en el trabajo a causa de accidentes y enfermedades profesionales, considerando los datos históricos de la empresa a evaluar. En la tabla 5.16 se indican la cantidad de días accidentes proyectados por empresa y su respectivo puntaje.

**Tabla 5.16 – Número de días por accidente**

Número de días por accidentes	Puntaje
0	0
1	1
5	2
10	3
20	4
50	5
100	6
200	7
400	8
600	9
800	10

Fuente: elaboración propia, 2018

- **Enfermedades profesionales proyectadas:** Corresponde al número de enfermedades profesionales proyectadas para los próximos 3 meses considerando los datos históricos de la empresa. En la tabla 5.17 se indican la cantidad de enfermedades profesionales proyectadas por empresa y su respectivo puntaje.

**Tabla 5.17 – Enfermedades profesionales proyectadas**

Enfermedades profesionales proyectadas	Puntaje
0	0
1	1
3	2
5	3
8	4
10	5
14	6
18	7
22	8
28	9
30	10

Fuente: elaboración propia, 2018

- **Accidentes Fatales proyectados:** Corresponde al número de accidentes catalogados como fatales (con resultado de muerte) proyectados para los próximos 3 meses considerando los datos históricos de la empresa. En la tabla 5.18 se indican la cantidad de accidentes fatales proyectados por empresa y su respectivo puntaje.

**Tabla 5.18 – Accidentes fatales proyectados**

Accidentes fatales proyectados	Puntaje
0	0
1	10

Fuente: elaboración propia, 2018

- **Denuncias:** Número de denuncias que realizó la empresa por accidentes el semestre anterior. En la tabla 5.19 se indican la cantidad denuncias por empresa y su respectivo puntaje.

**Tabla 5.19 – Denuncias**

Denuncias	Puntaje
0	0
10	1
20	2
40	3
60	4
80	5
100	6
120	7
140	8
160	9
200	10

Fuente: elaboración propia, 2018

- **Masa:** Cantidad de trabajadores que tiene la empresa en el último mes que se tiene información. En la tabla número 5.20 se indican la cantidad de trabajadores por empresa y su respectivo puntaje.

**Tabla 5.20 – Puntaje cantidad de trabajadores por empresa**

Masa	Puntaje
0	0
100	1
200	2
300	3
400	4
500	5
600	6
700	7
800	8
900	9
1000	10

Fuente: elaboración propia, 2018

Cada una de las variables tiene una ponderación dentro de la fórmula de criticidad, la cual se puede observar en la tabla 5.21.

**Tabla 5.21 – Ponderación de variables**

N° variable	Variables	Ponderación (%)
1	Grupo de Actividad Económica	10
2	Numero accidentes proyectados	20
3	Variación Semestral en accidentes	10
4	Número de días por accidentes	15
5	Enfermedades profesionales proyectadas	10
6	Accidentes fatales	15
7	Denuncias	10
8	Masa	10

Fuente: elaboración propia, 2018

Dada las ocho variables y los parámetros asociados a cada una de ellas, se define la criticidad como la siguiente fórmula:

$$CRITICIDAD = 0,1 * Variable 1 + 0,2 * Variable 2 + 0,1 * Variable 3 + 0,15 * Variable 4 + 0,1 * Variable 5 + 0,15 * Variable 6 + 0,1 * Variable 7 + 0,1 * Variable 8$$

Luego de asignar el índice de criticidad, éstas se ordenan de mayor a menor de acuerdo con el índice mencionado para clasificarlas en tres tipos de empresa como se ve en la tabla 5.22.

**Tabla 5.22 – Clasificación de criticidad**

Rango de criticidad	Clasificación de criticidad
0 a 1,36	Baja criticidad
1,37 a 4,9	Crítica
4,9 o superior	Súper crítica

Fuente: elaboración propia, 2018

Esta clasificación permitirá administrar los recursos preventivos priorizando a las empresas con mayor peligro de sufrir accidentes. Esta información será la base para la operación del modelo de ruteo descrito a continuación.

- II. **Modelo de ruteo:** el objetivo de este modelo está en poder automatizar la planificación de visitas preventivas, organizando el tiempo de traslado entre empresas a través una ruta que permita administrar de mejor manera los recursos como el tiempo de los prevencionistas y los recursos de movilización. Esto tiene como finalidad poder ocupar el ahorro de tiempo en

capacitar a nuevos trabajadores y poder tener así un impacto en la baja de las tasas de accidentes que tienen las empresas afiliadas al IST.

Entre los modelos de ruteo más utilizados destaca el modelo VRP con su variante VRPTW cuya cualidad es entregar un conjunto de clientes con su respectiva ventana de tiempo, minimizando el costo de las rutas que se originan y terminan en un depósito o más.

En el mercado existen diferentes plataformas que ofrecen este servicio, sin embargo, si la organización no quiere contratar este servicio, el modelo se puede desarrollar en softwares disponibles en la organización como Excel. Para esto se necesita conocimientos en herramientas de análisis como Solver, que permiten calcular valores de una celda que depende de diversas variables y que a su vez depende de una serie de restricciones que han de cumplirse.

Las variables a considerar para desarrollar el modelo son:

- **Localización**

- **Número de depósitos:** cantidad de puntos de inicio de la ruta (sucursales IST, Hospitales, puntos de partida).
- **Número de clientes:** cantidad de empresas afiliadas o clientes a visitar.
- **Dirección:** dirección de los clientes y depósitos.
- **Latitud y longitud:** dirección expresada en coordenadas.
- **Inicio de la ventana de tiempo:** tiempo en que tanto el IST como sus clientes comienzan a operar (apertura de puertas del recinto).
- **Fin de la ventana de tiempo:** tiempo en que tanto el IST como sus clientes dejan de operar (cierre de puertas del recinto).
- **Tiempo del servicio:** tiempo por actividad.

En la tabla número 5.23 se puede apreciar un ejemplo de los factores que puede tomar en cuenta la variable Localización.

**Tabla 5.23 – Ejemplo de variable Localización**

N° ID	Recinto	Dirección	Latitud (Y)	Longitud (X)	Inicio ventana de tiempo	Fin ventana de tiempo	Tiempo del servicio
1	Sucursal 1	Placer 135	-334759	-703765	08:00	20:00	00:00
2	Sucursal 2	Av. Colon 630	-334876	-701793	09:00	19:00	00:00
3	Cliente A	Hendaya 652	-335432	-705335	08:30	22:00	04:00
4	Cliente B	San Isidro 1620	-334123	-708787	08:00	17:00	02:00

Fuente: elaboración propia, 2018

- **Distancias**

- **Velocidad media del vehículo:** velocidad promedio de circulación de los vehículos.
- **Desde:** punto de partida.
- **Hacia:** punto de destino.
- **Distancia:** distancia en kilómetros entre puntos.
- **Duración:** tiempo en minutos transcurrido entre puntos.

En la tabla número 5.24 se puede apreciar un ejemplo de los factores que puede tomar en cuenta la variable Distancias.

**Tabla 5.24 – Ejemplo de variable Distancias**

Desde	Hacia	Distancia	Duración
Sucursal 1	Sucursal 1	0,0	00:00
Sucursal 1	Sucursal 2	5,1	00:07
Sucursal 1	Cliente A	12,0	00:15
Sucursal 1	Cliente B	7,0	00:10
Sucursal 2	Sucursal 1	5,0	00:07
Sucursal 2	Sucursal 2	0,0	00:00
Sucursal 2	Cliente A	7,1	00:11
Sucursal 2	Cliente B	13,0	00:17
Cliente A	Sucursal 1	13,0	00:18
Cliente A	Sucursal 2	8,0	00:13
Cliente A	Cliente A	0,0	

Cliente A	Cliente B	8,0	00:13
Cliente B	Sucursal 1	6,7	
Cliente B	Sucursal 2	13,0	00:18
Cliente B	Cliente A	8,0	00:13
Cliente B	Cliente B	0,0	00:00

Fuente: elaboración propia, 2018

- **Vehículos**

- **Número de vehículos:** número de vehículos disponibles para ser ocupados en el servicio preventivo. Este factor podría hacer referencia al número de prevencionistas si es que se toma en cuenta a un prevencionista por vehículo.
- **Deposito inicial:** recinto en el cual esta almacenado el vehículo al momento de comenzar la jornada laboral.
- **Depósito de devolución:** recinto en el cual debe ser almacenado el vehículo al momento de terminar la jornada laboral.
- **Tipo de vehículo:** tipo de vehículo según característica (Automóvil, SUV, Van).
- **Capacidad:** capacidad del almacenamiento o número de pasajeros.
- **Hora de inicio del trabajo:** tiempo de inicio en que el vehículo puede comenzar a operar.
- **Hora de término del trabajo:** tiempo en que el vehículo puede dejar de operar.
- **Límite de tiempo de conducción:** límite de tiempo en conducción de horas continuas.

En la tabla 5.25 se puede apreciar un ejemplo de los factores que puede tomar en cuenta la variable Vehículos.

**Tabla 5.25 – Ejemplo de variable Vehículos**

Tipo de vehículo	Numero de vehículo	Capacidad	Deposito inicial	Depósito de devolución	Hora de inicio del trabajo	Hora de término del trabajo	Límite de tiempo de conducción (horas continuas)
T1	3	4	Sucursal 1	Sucursal 1	08:00	18:00	5
T2	1	6	Sucursal 2	Sucursal 1	08:00	20:00	5

Fuente: elaboración propia, 2018

## **Solución**

Luego de definir las variables, la solución deberá reunir la información aportada en las primeras etapas para buscar la mejor opción de ruta para el prevencionista. Para esto es necesario fijar restricciones, como por ejemplo si los vehículos deben volver al mismo depósito, límite de distancias o zonas territoriales, entre otros.

Una vez probado el modelo, se puede adaptar grabando una Macro de Excel para automatizar el proceso y que así sea más fácil de aplicar para el personal que no posee conocimientos suficientes para crear un modelo de esta magnitud. En caso de realizar modificaciones, estas se pueden efectuar mediante el lenguaje de programación Visual Basic for Applications (VBA).

### **5.2.) Tarea 2: Digitalización de informes y formularios**

Para complementar la tarea 1 y ayudar a la obtención de los objetivos de la estrategia es que se recomienda el uso de plataformas que permitan crear formularios digitales o bien desarrollar una si es que la institución lo desea, con el fin de ahorrar tiempo en la rellenar formularios en formato papel y ahorrar tiempo en el respaldo de estas ya que actualmente el respaldo depende de la movilización a la sucursal, relleno en plataforma Gopist, fotocopiado, etc.

Un ejemplo de estas plataformas es Moreapp, plataforma que permite crear formularios agregando diferentes ítems que ayuden a que el formulario recopile diferentes tipos de detalles del evento a realizar, como por ejemplo, fotografías, firmas, localización, búsqueda de antecedentes, etc. En el siguiente link se puede apreciar el ejemplo de un formulario creado por la plataforma: <https://webclient.moreapp.com/#/form/5bd32ca5aec5a254a2cdea65>

Los formularios creados o modificados se replican en los dispositivos clientes (celulares, tablets, computadoras de escritorio, laptops, etc.), en los cuales los prevencionistas estarán a cargo de rellenarlos en sus diferentes actividades. Una vez enviado el formulario este se respalda automáticamente y también es enviada una copia a la empresa cliente.

Adicionalmente, la plataforma puede reunir otro tipo de información como la percepción que tiene el cliente hacia el IST, calificación del servicio, generación de reportes de uso de recursos y control del personal por medio de geolocalización en el caso de que se necesite.

## **6) Actividades de ejecución**

La ejecución de la estrategia estará a cargo de la Gerencia de Prevención, en específico de cada subgerente y su equipo de prevencionistas, por medio del uso de las tecnologías antes descritas.

Para llevar a cabo esta estrategia se sugieren las siguientes actividades:

- a) Cada Zonal del IST deberá designar el total de la cartera de clientes a sus respectivos subgerentes, acorde al segmento que le corresponde.

- b) Cada subgerente deberá usar el modelo de criticidad propuesto para generar un ranking de las empresas con mayor peligro de accidentes a las con menor peligro.
- c) Cada subgerente deberá asignar una cartera de trabajo, distribuyendo para cada prevencionista un 8% de las empresas consideradas super críticas, 35% de las empresas consideradas críticas y 57% de las empresas consideradas de baja criticidad.
- d) Cada prevencionista deberá ocupar el modelo de ruteo para generar una ruta de las empresas a visitar de su cartera de trabajo, dando prioridad a las consideradas como super críticas y luego a las consideradas críticas.
- e) Cada prevencionista deberá realizar plan semanal de empresas a visitar y actividades a realizar.
- f) Cada prevencionista deberá visitar cada una de las empresas respetando el orden y tiempo indicado en el modelo de ruteo.
- g) Semanalmente los prevencionistas deberán reportar el tiempo y kilometraje ocupado en los trayectos hacia las empresas, el tiempo ocupado en las actividades hacia las empresas y el tiempo ocupado en actividades administrativas. Esta información servirá como retroalimentación para mejorar el sistema.
- h) Las actividades que requieran ser registradas, deberán generarse mediante la plataforma indicada (ejemplo: formulario digital), generando un respaldo en la plataforma de registro de actividades Gopist.
- i) Controlar el presupuesto asignado procurado no exceder el valor atribuido.
- j) Dar a conocer el plan estratégico mediante reuniones de equipo, correos electrónicos y boletines informativos.
- k) Evaluar permanentemente la operatividad de los sistemas informáticos y tecnológicos (software y hardware). Además, se debe evaluar económica y técnicamente la habilitación de los enlaces de telecomunicación, equipos computacionales y servicios necesarios para sostener el funcionamiento de los sistemas a implementar.

## **7) Recursos**

Para implementar esta estrategia se consideraron recursos humanos, tecnológicos y financieros, necesarios para poder desarrollar los sistemas propuestos.

Tanto para el desarrollo y mantención del sistema de ruteo, así como la unificación de la plataforma de formularios con el sistema Gopist usado por el IST, se requerirá de personal informático especializado en programación. En una primera instancia, la elaboración será desarrollada por personal externo al IST, ya sea un programador o empresa especializada, cuyo valor promedio por el proyecto bordea los \$750.000 pesos. También se contempla la contratación

de un analista programador que en conjunto con la subgerencia de informática pueda supervisar el desarrollo del sistema y posteriormente, hacer las tareas de mantención correspondientes. Para esto se toma el valor promedio de \$900.000 por conceptos de remuneración.

Por otra parte, se toma en cuenta la opción de contratar servicios externos para la digitalización de formularios, siguiendo el ejemplo dado, la plataforma propuesta tendría un valor promedio de \$1.500.000 cada mes.

De igual manera se debe considerar la contratación de personal preventivo para colaborar con las nuevas exigencias producidas por las modificaciones propuestas. Es por esto que se contempla la contratación de cuatro prevencionistas de riesgo a partir del segundo año de la implementación de la estrategia, considerando un sueldo promedio de \$800.000 pesos.

En la tabla 5.26 se indican los costos anuales de la implementación de la estrategia.

**Tabla 5.26 – Costos anuales estrategia propuesta 2**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Modelo de ruteo	\$11.550.000	\$10.800.000	\$10.800.000	\$10.800.000	\$10.800.000
Digitalización	\$18.000.000	\$18.000.000	\$18.000.000	\$18.000.000	\$18.000.000
Prevencionista de riesgos	-	\$38.400.000	\$38.400.000	\$38.400.000	\$38.400.000
Total	\$29.550.000	\$67.200.000	\$67.200.000	\$67.200.000	\$67.200.000

Fuente: elaboración propia, 2018

### 5.3.3. Consideraciones generales

La obtención de los objetivos planteados supone desarrollar diferentes actividades que se encuentren alineadas con estos, tanto por parte del personal de prevención como de sus respectivas jefaturas. De esta forma, el rol del directorio será de monitorear periódicamente la ejecución de actividades anuales del presente plan, formulando las recomendaciones que correspondan. Por otro lado, las gerencias deberán asegurar la ejecución de las actividades previstas en el presente plan e informar periódicamente al directorio a través de los indicadores formulados que permitirán monitorear la eficacia de las actividades propuestas en el plan.

A continuación, se señala el rol de cada nivel jerárquico con respecto a la ejecución del plan:

#### a) Gerencias zonales

- Promover, difundir y monitorear el adecuado cumplimiento del plan en su respectiva zona.
- Monitorear el desarrollo de actividades de promoción personales.
- Participar en actividades de promoción personales “eventos”, “desayuno de alta dirección” y “visitas de ejecutivos IST” cuando su presencia sea fundamental en la ejecución de estas.

**b) Jefaturas zonales de prevención**

- Apoyar el desempeño de cada uno de los profesionales a su cargo, identificando las debilidades y brechas existentes y realizando las acciones correctivas correspondientes.
- Incentivar el trabajo conjunto entre los profesionales del área y el desarrollo de sus competencias laborales, tanto individuales como grupales.
- Liderar la organización y desarrollo de los eventos que se programen durante el año.
- Mantener un ambiente de trabajo basado en excelentes relaciones interpersonales que motive un desempeño profesional superior.
- Controlar la correcta aplicación de los estándares de trabajo establecidos por la organización.
- Emplear modelo de criticidad al momento de designación de cartera.
- Monitorear que el personal de prevención haga uso del modelo de ruteo.
- Monitorear que el personal de prevención registre todas las actividades llevadas a cabo en la plataforma Gopist, subiendo los respectivos documentos de respaldo.

**c) Personal de prevención**

- Registrar en la plataforma Gopist todas las actividades preventivas desarrolladas como también los documentos e informes que se generan por las actividades, en un plazo no mayor a 7 días desde la fecha en que se realiza la actividad.
- Emplear herramientas tecnológicas disponibles.
- Dar prioridad al cumplimiento de las exigencias emitidas en las circulares de la autoridad fiscalizadora.

**5.4. Planteamiento de un proceso de Control**

La fase de control es relevante debido a que permite el seguimiento, y una previsualización del grado de cumplimiento de la estrategia, así logrando los objetivos que se ha propuesto para la empresa. Para esto es necesario determinar indicadores que permitan calcular la ejecución del plan, además acciones correctivas que permitan ajustar el plan o en un caso irreversible tener la posibilidad de cambiarlo.

Uno de los modelos que cumple este objetivo y ha demostrado que obtiene resultados positivos es el cuadro de mando integral (CMI), debido que se ha evidenciado ser eficaz en cualquier tipo de empresa por más de 20 años. Se recomienda el empleo del CMI, el cual favorece

al desarrollo y crecimiento de la organización, clasificando indicadores de rendimiento en 4 categorías, nombradas: clientes, financieras, procesos, formación y crecimiento, las cuales posibilitan el seguimiento y a la vez una mirada a modo general y específico del plan ejecutado, a la vez favorece el control de la evolución de la organización, promueve la colaboración e implicación de los trabajadores favoreciendo así la comunicación eficaz en pro de conocer y llevar a cabo las estrategias.

Como se ha mencionado previamente en el marco teórico, los indicadores son instrumentos utilizados para definir si se está cumpliendo con los objetivos planteados y si está en camino a una implementación exitosa de la estrategia. Los indicadores del CMI son estándares cuantificables que se emplean para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación a los esperados. Estos actúan fomentando la acción deseada, comunicando a los trabajadores sobre como colaborar a alcanzar las metas esperadas en la empresa.

En las tablas número 5.27, 5.28, 5.29 y 5.30 se clasifican los indicadores señalados en el anexo número 20, los cuales servirán como inicio en la utilización del CMI como una herramienta de control de gestión.

**Tabla 5.27 – CMI perspectiva Cliente**

Perspectiva	Indicadores	Código	Objetivo	Métrica	Meta	Frecuencia
Cliente	Actividades de seguimiento	108	Realizar seguimiento a las empresas adheridas con el fin de fidelizar clientes	(actividades de seguimiento realizadas / actividades de seguimiento estimadas) x100	>=100%	Mensual
	Tasa de cumplimiento de actividades preventivas	113	Mantener registro de las actividades preventivas efectuadas durante el año	(número de actividades preventivas efectuadas/número de actividades preventivas programadas) x100	>=100%	Mensual

Fuente: elaboración propia, 2018

**Tabla 5.28 – CMI perspectiva Financiera**

Perspectiva	Indicadores	Código	Objetivo	Métrica	Meta	Frecuencia
Financiera	Retorno de la inversión publicitaria	104	Medir ganancias producto de la inversión en campaña publicitaria	((beneficio-inversión) *100) /inversión	>= 13,9%	mensual
	consumo presupuesto asignado	106	cumplir el presupuesto	total presupuesto egreso acumulado - total egresos reales acumulados	>=0	mensual

Fuente: elaboración propia, 2018

Tabla 5.29 – CMI perspectiva Procesos

Perspectiva	Indicadores	Código	Objetivo	Métrica	Meta	Frecuencia
Procesos	Visualización de campaña publicitaria	105	Ver que plataformas son las más vistas por el público objetivo y ajustar el contenido.	(número de entradas/número de entradas presupuestadas) *100	>=100%	mensual
	Ventas directas	109	Gestionar el cumplimiento de las actividades asignadas	(actividades de promoción directas realizadas / actividades de promoción directas estimadas) *100	>=100%	mensual
	mantenimiento informático	110	Lograr la estabilidad operativa de los sistemas informáticos	(número de protocolos de mantenimiento realizados / número de protocolos de mantenimiento planificados) *100	>=90%	mensual
	tasa de accidentabilidad	111	Enfocar el esfuerzo del IST hacia las empresas con mayor probabilidad de sufrir accidentes laborales	(n° de accidentes / n° de trabajadores) *100	<=3,84 %	mensual
	tasa de actualización de información en plataforma	112	velar por la gestión y registro de actividades	(información ingresada al sistema /información disponible para ingresar al sistema) x100	>=90%	mensual
	índice de procesamiento de información	114	transformar datos en información	(N° de herramientas informáticas utilizadas/ N° de herramientas informáticas disponibles) *100	>=90%	semestral

	Tiempo de actividades preventivas	I15	Estandarizar el tiempo de realización de cada actividad administrativa	Tiempo de actividad preventiva programada- tiempo de actividad preventiva realizada	$\geq 0$	mensual
	Tiempo de actividades preventivas	I16	Estandarizar el tiempo de realización de cada actividad preventiva	Tiempo de actividad administrativa programada- tiempo de actividad administrativa realizada	$\geq 0$	mensual
	registro de carga horaria	I17	Asignar una adecuada carga horaria para cada equipo de prevención	Total de horas disponible por equipo de prevención - total de horas de actividad planificadas	$\geq 0$	mensual
	índice de procesamiento de información digital	I18	transformar datos en información	(N° de datos en formato digital / N° de datos en formato papel + formato digital) *100	$\geq 90\%$	semestral

Fuente: elaboración propia, 2018

**Tabla 5.30 – CMI perspectiva Formación y crecimiento**

Perspectiva	Indicadores	Código	Objetivo	Métrica	Meta	Frecuencia
Formación y crecimiento	Participación de mercado (empresas)	I01	Visualizar participación en el mercado	(cantidad de empresas adherentes / universo de empresas adherentes de las tres mutuales) *100	$\geq 8,8\%$	mensual
	Participación de mercado (Trabajadores)	I02	Visualizar participación en el mercado	(cantidad de trabajadores adheridos / universo de trabajadores adherentes de las tres mutuales) *100	$\geq 11,4\%$	mensual
	tasa de afiliación vs tasa de desafiliación	I03	Observar flujo de entrada y salida de empresas adherente	(número de empresas afiliadas dentro del mes/número de empresas desafiliadas dentro del mes) *100	$\geq 100\%$	mensual

	Índice de comunicación interna	107	Dar a conocer el plan estratégico	(n° de actas de reunión realizadas + número de correos informativos enviados) *100) / (n° de actas de reunión programadas + número de correos informativos programados)	>=90	trimestral
--	--------------------------------	-----	-----------------------------------	---	------	------------

Fuente: elaboración propia, 2018

### 5.5. Propuesta de malla de dirección estratégica

Las mallas de dirección estratégica ayudan a delimitar las estrategias enfocadas a responder a las problemáticas presentes en la empresa, reestructurando y reorganizando las actividades internas.

Cada malla confeccionada representa los objetivos estratégicos a trabajar, presentando las actividades que se deben desarrollar para alcanzar las meta indicadas, además se indica la frecuencia de medición para alcanzar las metas. La presentación de estas mallas responde a todas las aristas del que hacer, cuando hacerlo, quien debe realizarlo y como ejecutarlo.

La malla propuesta de la estrategia 1 se puede visualizar en el anexo 21 y la malla propuesta de la estrategia 2 en el anexo 22.

## 6. Beneficios

Se plantean dos formas de ver el impacto que tendrían las propuestas realizadas en esta memoria. Por un lado, el beneficio económico para el IST por medio de las dos estrategias propuestas y el beneficio que obtendrían las empresas afiliadas. A continuación, se detallarán estos beneficios:

### a) Beneficios económicos estrategia propuesta 1:

El impacto económico que tendría esta propuesta considera la retención de ingresos por conceptos de cotizaciones que pierde anualmente el IST por la desafiliación de empresas. Anualmente se pierden alrededor de 49000 trabajadores de diferentes segmentos, lo que implica que el IST no puede contar con aproximadamente doscientos veintidós millones de pesos para el próximo año (tomando como ejemplo el año 2016). La propuesta busca afiliar a nuevos clientes del segmento gran empresa para poder equiparar a los trabajadores que se desvinculan de los servicios prestados por el IST y así poder retener esos ingresos. Al migrar de un servicio enfocado en varios segmentos a uno más centrado en el segmento gran empresa también implicaría una menor rotación por parte de estas en comparación con los otros segmentos. Además de la retención de los ingresos, la propuesta generaría ganancias a causa de un mayor ingreso económico de los trabajadores de las grandes empresas. En la tabla 6.1 se presenta una comparación de las retenciones que se lograría bajo el sistema actual y lo propuesto en la estrategia tomando como ejemplo el año 2016. Para el ingreso retenido propuesto se toma en cuenta la afiliación de 49000 trabajadores al año con un sueldo promedio al segmento gran empresa.

**Tabla 6.1 – Retención de ingresos**

Segmento	%Desafiliación	Trabajadores desafiados	Sueldo promedio	Ingresos perdidos	Ingreso retenido propuesta	Ganancia
1 a 10	8%	3920	\$294.118	\$10.952.941		
11 a 25	13%	6370	\$353.183	\$21.372.887		
26 a 100	18%	8820	\$353.183	\$29.593.228		
101 a 500	23%	11270	\$445.056	\$47.649.868		
501 a 1000	13%	6370	\$639.367	\$38.691.294		
1001 o más	25%	12250	\$639.367	\$74.406.335		
<b>Total</b>		49000		\$222.666.552	\$297.625.339	\$74.958.786

Fuente: elaboración propia en base a datos entregados por el IST, 2018.

Considerando los costos de la propuesta, el primer año presentaría una pequeña pérdida de \$9.157.607 y el segundo año una pérdida de \$35.821 debido a un periodo de puesta en marcha de las actividades, sin embargo, a partir del tercer año generaría ganancias que recuperarían la inversión inicial de la estrategia, permitiendo que estos ingresos puedan ser utilizados para el

financiamiento de las actividades de promoción. En la tabla 6.2 se puede apreciar la diferencia entre las ganancias y costos de la propuesta.

**Tabla 6.2 – Ganancias estrategia propuesta 1**

Año	Ganancia	Costo	Diferencia	D. acumulada
1	\$37.479.393	\$46.637.000	\$-9.157.607	\$-9.157.607
2	\$74.958.786	\$65.837.000	\$9.121.786	\$-35.821
3	\$74.958.786	\$65.837.000	\$9.121.786	\$9.085.965
4	\$74.958.786	\$65.837.000	\$9.121.786	\$18.207.751
5	\$74.958.786	\$65.837.000	\$9.121.786	\$27.329.538

Fuente: elaboración propia en base a datos entregados por el IST, 2018.

**b) Beneficios económicos estrategia propuesta 2:**

El impacto de la estrategia propuesta 2 estima un aumento de los adherentes capacitados, permitiendo así reducir el número de accidentados dentro del año. Tomando como ejemplo el año 2016, se reduciría en aproximadamente 1684 accidentes dentro del año, permitiendo reducir los gastos médicos producidos por cada accidente. El costo por accidente tiene un valor promedio de \$308.342, por lo que la reducción de accidentes se reflejaría en un ahorro de gastos médicos de aproximadamente \$489.769.003 el primer año y de \$452.119.003 en los años venideros tomando en cuenta los costos de implementar esta estrategia. En la tabla 6.3 se muestra en detalle los valores mencionados.

**Tabla 6.3 – Ahorro de prestación medica**

Año	N° accidentes	Diferencia	Costo por accidente	Costo medico	Costo implementación	Ahorro
2016	23.347	-	\$308.342	\$7.198.966.424	-	-
Año 1 implementación	21.663	1.684	\$308.342	\$6.679.647.421	\$29.550.000	\$489.769.003
Año 2 implementación	19.979	1.684	\$308.342	\$6.160.328.417	\$67.200.000	\$452.119.003
Año 3 implementación	18.295	1.684	\$308.342	\$5.641.009.414	\$67.200.000	\$452.119.003
Año 4 implementación	16.610	1.684	\$308.342	\$5.121.690.410	\$67.200.000	\$452.119.003
Año 5 implementación	14.926	1.684	\$308.342	\$4.602.371.407	\$67.200.000	\$452.119.003

Fuente: elaboración propia en base a datos entregados por el IST, 2018.

**c)Beneficios para empresas:**

Las empresas adherentes al IST también se ven beneficiadas por las estrategias propuestas. En un primer lugar, al aumentar las capacitaciones contribuiría en bajar la tasa de accidentes en aproximadamente 0,3% cada año, permitiendo así que las empresas puedan pagar menos cotizaciones por la rebaja de la Cotización Adicional revisada cada dos años. Por otro lado, la implementación ayudaría en mejorar la eficiencia de las empresas dado a la reducción de los días perdidos por accidente, beneficiando así la productividad de la empresa adherente y la reputación del IST como la mutual con la menor cantidad de días perdidos por accidente. En este aspecto, si se contrata un reemplazante para el trabajador accidentado, seguramente su productividad sea un porcentaje menor de la que tiene el empleado con licencia.

## 7. Conclusión

En el presente trabajo se ha podido demostrar, que el proceso de planificación estratégica y el control de gestión es aplicable a organizaciones sin fines de lucro.

Para el cumplimiento del objetivo general, se desarrolló uno a uno los objetivos específicos, donde luego de la recolección de datos, entrevistas y análisis, se propone a la organización una mirada a largo plazo y actitud preventiva que visualice las nuevas oportunidades y amenazas en el mercado, para así permitir estar preparados para los eventos futuros.

Con la información que se recopiló referente al mercado, así como las variables en la que se desenvuelven este tipo de empresa, se pudo analizar que en la actualidad, el IST no se presenta como una potencia en el mercado, relegándose a un último lugar del sector privado que administra el seguro social. Es por esto que de requieren cambios en sus acciones, así como el enfoque en el cual se deben concentrar los esfuerzos.

En base a las problemáticas encontradas en el IST, se diseñó un plan estratégico apoyado en el Modelo de Administración Estratégica de Fred R. David, el cual permitió determinar el tipo de táctica que mejores resultados traería a la situación actual de la organización. Dentro de las estrategias que más se acomodan a la organización se encuentran las de carácter defensivo, las cuales resguardan las mejores características de la institución.

Desde las estrategias de carácter defensivo y siguiendo los objetivos propuestos en la etapa declarativa, se diseña un plan de marketing dado a que la organización posee una debilidad desde este ámbito. Es por esto que se propone la captación de clientes que estén dentro del marco de la gran empresa (500 trabajadores o más), para poder equiparar la cantidad de trabajadores que se desvinculan al año del IST y migrar hacia un segmento más rentable. Esta estrategia también es crucial para que el público en general conozca las ventajas de la organización, así como de sus valores y su enfoque centrado en la vida de los trabajadores.

El análisis también demostró que las metodologías utilizadas en las operaciones preventivas no aprovechan los recursos tecnológicos y humanos acordes a los tiempos actuales. Es por esto que la otra estrategia nacida desde el Modelo de Administración Estratégica sugiere el automatizar las operaciones para ampliar la cobertura y así mejorar los resultados obtenidos. Para esto es necesario que la empresa trabaje en un modelo de planificación de rutas, acompañado de un modelo de criticidad que agregue otras variables no utilizadas, además de la generación y respaldo de documentos digitales. Los elementos propuestos lograrían distribuir de manera más eficiente la cartera de clientes que posee el IST y permitirían aumentar la cobertura de las prestaciones preventivas, favoreciendo a un mayor número de clientes así como la disminución de la tasa de accidentabilidad del escenario nacional.

En la propuesta de implementación de los planes estratégicos se definen los objetivos y las acciones a realizar para alcanzar las metas y las políticas de apoyo que ayudarán al desarrollo de estas. Por otro lado, también se delimitan los segmentos al cual están dirigidos los planes estratégicos y la responsabilidad de parte del personal del IST, para así durante el fin del periodo, se permita una evaluación en función del cumplimiento de estas.

El desarrollo de las estrategias y la proposición de implementación de estas, permiten la obtención de los objetivos específicos propuestos en esta memoria, así como los objetivos

manifestados en el proceso declarativo de la metodología utilizada, permitiendo a la organización tener una proyección de su visión declarada a largo plazo.

Este Plan beneficia a la organización ya que se desarrolla la capacidad de efectuar una gestión más eficiente, liberando los recursos humanos y materiales dentro de la organización y logrando una mayor efectividad en la productividad y mejorando la calidad de vida, así como las condiciones de trabajo para las empresas adherentes al sistema.

El beneficio económico esperado para la estrategia propuesta 1 se estima en una retención de ingresos por conceptos de cotización de aproximadamente \$222.666.552 al año, y una ganancia de \$9.121.786 gracias a la migración de un enfoque multisegmento a uno más enfocado hacia la gran empresa.

Por otro lado, el beneficio económico esperado para la estrategia propuesta 2, se estima en un ahorro de los costos médicos estimados en \$489.769.003 el primer año, y de \$452.119.003 a partir del segundo año, gracias a la reducción del número de accidentes laborales producidos al año.

Entre las contribuciones más importantes, se encuentra el ordenamiento para el funcionamiento de la empresa y el aporte económico que representa el desarrollo de todas las tareas y metas presentadas. Además, finalmente también se contribuye a las empresas adherentes al seguro social, las cuales tendrían un ambiente laboral más seguro, con menos riesgos de accidentes y enfermedades laborales, como también incidentes fatales. Esto permitiría poder estabilizar la constante pérdida de la cuota de mercado que se viene observando hace algunos años, posibilitando a futuro poder repuntar en la participación del mercado nacional.

Para que las estrategias propuestas en esta memoria experimenten un efecto positivo en la organización se recomienda:

- Que el diseño y ejecución del plan estratégico sea desarrollado en conjunto por un equipo multidisciplinario y que considere la mayor cantidad de representantes de cada jerarquía de la organización.
- Ejecutar continuamente el CMI para que cumpla la función encomendada como herramienta dinámica de gestión.
- Utilizar el CMI a través de toda la organización, como también en los aspectos diarios de la gestión. Se debe transformar el CMI en un estilo de trabajo como parte de un proceso más amplio que se inicia con la estrategia.

## 8. Bibliografía

- Banco central de Chile (2018). *Proyecciones Económicas 2018*. Recuperado de <http://www.bcentral.cl/documents/20143/31860/jvr25042018.pdf/dadd8ea7-f60b-5bf3-22a6-83cd6db316ee>
- Biblioteca del congreso nacional de chile (2011). *Ley 16744*. Recuperado de [http://www.ist.cl/wp-content/uploads/2016/07/ley\\_16744.pdf](http://www.ist.cl/wp-content/uploads/2016/07/ley_16744.pdf)
- Bustos, A., Jiménez, E. (2014). *Modelos para un mejor ruteo vehicular*. Recuperado de <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/69225-modelos-un-mejor-ruteo-vehicular>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Dorronsoro, B. (2006). *Que es VRP*. Recuperado de <http://www.bernabe.dorronsoro.es/vrp/>
- Fuentes, T, Luna Cardozo, M. (2011). *Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>
- IST (2016). *Memoria anual IST 2016*.
- IST (2015). *Memoria anual IST 2015*.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). *Dirección estratégica* (Vol. 7). Prentice Hall.
- Superintendencia de seguridad social (2016). *Estadísticas de la seguridad social 2016*. Recuperado de <http://www.suseso.cl>

## 9. Anexos

### Anexo 1: Estados de situación financiera clasificados (En miles de pesos), activos corrientes

<b>ACTIVOS</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2015</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
Efectivo y efectivo equivalente	52 4.674.6	2.700.768
Activos financieros a costo amortizado	859.154	1.207.026
Activos financieros a valor razonable con cambios en resultados	15 1.670.0	1.554.739
Otros activos financieros	7.329	5.911
Deudores previsionales, neto	92 7.548.4	7.111.653
Aportes legales por cobrar, neto	369.007	482.758
Deudores por venta de servicios a terceros, neto	81 2.788.6	2.852.336
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	35.681	76.753
Otras cuentas por cobrar, neto	13 1.175.8	1.460.621
Inventarios	40 1.170.1	1.110.661
Activos de cobertura	-	-
Gastos pagados por anticipado	125.436	128.453
Activos por impuestos corrientes	331.313	153.171
Otros activos corrientes	-	-
<b>SUBTOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>713 20.755.</b>	<b>18.844.850</b>
Activos no corrientes y grupos en desapropiación	-	-

clasificados como mantenidos para la venta			
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>713</b>	<b>20.755.</b>	<b>18.844.850</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			
Activos financieros a costo amortizado	717	32.240.	29.292.385
Otros activos financieros		49.229	49.229
Deudores previsionales, neto	32	1.266.8	1.094.868
Deudores por venta de servicios a terceros, neto		89.825	95.535
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas		-	-
Otras cuentas por cobrar, neto		-	-
Inversiones en asociadas y en negocios conjuntos contabilizadas por el método de la participación		-	-
Otras inversiones contabilizadas por el método de la participación		-	-
Activos de cobertura		-	-
Intangibles, neto		57.828	55.860
Propiedades, planta y equipo, neto	627	35.153.	32.245.131
Propiedades de inversión		633.261	655.582
Gastos pagados por anticipado		-	17.404
Activos por impuestos diferidos	73	1.342.9	1.087.493
Otros activos no corrientes		-	-
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>292</b>	<b>70.834.</b>	<b>64.593.487</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>005</b>	<b>91.590.</b>	<b>83.438.337</b>

**Anexo 2: Estados de situación financiera clasificados (En miles de pesos), pasivos corrientes**

<b>PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>16</b>	<b>31.12.20</b>	<b>15</b>	<b>31.12.20</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Pasivos financieros corrientes	2	1.050.71		787.031
Prestaciones por pagar		984.744	8	1.221.84
Acreeedores comerciales y otras cuentas por pagar	9	7.506.13	6	7.515.46
Cuentas por pagar a entidades relacionadas		2.281		23.020
Capitales representativos de pensiones vigentes	8	2.107.79	3	2.228.98
Reserva por prestaciones médicas por otorgar		205.361		169.974
Reserva por subsidios por pagar		364.708		354.758
Reserva por indemnizaciones por pagar		4.130		4.017
Reserva adicional por insuficiencia de pasivos		-		-
Reserva de siniestros ocurridos y no reportados (IBNR)		-		-
Provisiones		149.969		86.809
Retenciones, obligaciones previsionales e impuestos	7	2.225.47	8	1.953.41
Impuestos por pagar		-		-
Obligación por beneficios post empleo y otros beneficios		798.068		616.697
Pasivos de cobertura		-		-
Otros pasivos corrientes		-		-

Ingresos diferidos	-	
Pasivos devengados	8 2.656.69	7 2.249.82
<b>SUBTOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>85 18.056.0</b>	<b>48 17.211.8</b>
Pasivos incluidos en grupos de activos clasificados como mantenidos para la venta	-	-
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>85 18.056.0</b>	<b>48 17.211.8</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>		
Pasivos financieros no corrientes	9 4.152.03	5 3.243.94
Acreeedores comerciales y otras cuentas por pagar	283.605	-
Obligación por beneficios post empleo y otros beneficios	4 1.996.26	1 1.974.37
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	-	-
Capitales representativos de pensiones vigentes	94 50.511.3	35 45.831.0
Reserva por prestaciones médicas por otorgar	-	-
Reserva por subsidios por pagar	-	-
Reserva por indemnizaciones por pagar	-	-
Reserva de siniestros ocurridos y no reportados (IBNR)	-	-
Reserva adicional por insuficiencia de pasivos	-	-
Pasivos de cobertura	-	-
Pasivos por impuestos diferidos	7 1.055.86	4 1.076.38
Otros pasivos no corrientes	218.790	-

<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>NO 59</b>	<b>58.217.9</b>	<b>35</b>	<b>52.125.7</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>				
Fondos acumulados	5)	(715.22		13.173
Fondo de reserva de eventualidades	6	1.546.13	0	1.502.24
Fondo de contingencia	52	13.177.8	95	11.365.9
Fondo de reserva de pensiones adicional		-		-
Otras reservas		143.710		143.710
Excedente (Déficit) del ejercicio	8	1.163.48	6	1.075.63
<b>SUBTOTAL PATRIMONIO</b>	<b>61</b>	<b>15.315.9</b>	<b>54</b>	<b>14.100.7</b>
Participaciones no controladoras		-		-
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>61</b>	<b>15.315.9</b>	<b>54</b>	<b>14.100.7</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>05</b>	<b>91.590.0</b>	<b>37</b>	<b>83.438.3</b>

**Anexo 3: Estados de resultados integrales por función (En miles de pesos)**

CUENTA	6	01.01.201	5	01.01.201
	6	31.12.201	5	31.12.201
Ingresos por cotización básica	7	40.589.21	9	37.526.89
Ingresos por cotización adicional	8	30.201.86	9	28.981.92
Ingresos por cotización extraordinaria		2.582.933		2.416.661
Intereses, reajustes y multas por cotizaciones		775.092		628.100
Rentas de inversiones financieras que respaldan reservas		1.091.061		1.015.854
Ventas de servicios médicos a terceros		6.524.041		6.660.684
Otros ingresos ordinarios		767.766		738.031
<b>TOTAL INGRESOS ORDINARIOS</b>	<b>8</b>	<b>82.531.97</b>	<b>8</b>	<b>77.968.15</b>
Subsidios	)	(9.044.336	)	(8.462.807
Indemnizaciones		(618.305)		(619.347)
Pensiones	)	(5.521.234	)	(5.399.688
Prestaciones médicas	3)	(37.408.08	5)	(34.806.05
Prestaciones preventivas de riesgo	3)	(13.011.11	7)	(12.400.55
Funciones técnicas		(466.777)		(472.597)
Variación de los capitales representativos de pensiones vigentes	)	(4.559.174	)	(4.394.816
Variación de la reserva por prestaciones médicas por otorgar		(35.387)		56.773

Variación de la reserva por subsidios por pagar	(9.951)	(13.870)
Variación de la reserva por indemnizaciones por pagar	(113)	(157)
Variación de la reserva de siniestros ocurridos y no reportados	-	-
Variación de la reserva adicional por insuficiencia de pasivos	-	-
Costo de prestaciones médicas a terceros	(4.394.007)	(4.511.646)
Pérdidas en inversiones financieras que respaldan reservas	(87.463)	(163.842)
Gastos de administración	(5.986.870)	(5.879.952)
Pérdidas por deterioro (reversiones), neta	(1.350.333)	(1.305.097)
Otros egresos ordinarios	(105.703)	(104.774)
<b>TOTAL EGRESOS ORDINARIOS</b>	<b>(82.598.849)</b>	<b>(78.478.432)</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>(66.871)</b>	<b>(510.274)</b>
Ingresos de inversiones inmobiliarias	81.109	224.585
Rentas de otras inversiones	153.256	160.022
Pérdidas de inversiones inmobiliarias	-	-
Pérdidas en otras inversiones	(2.092)	(3.647)
Participación en utilidad (pérdida) de asociadas y de negocios conjuntos contabilizados por el método de la participación	-	-
Otros ingresos	420.016	403.676
Otros egresos	(387.598)	(225.083)
Diferencias de cambios	-	-
Utilidad (pérdida) por unidades de reajuste	689.670	967.032
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>887.490</b>	<b>1.016.311</b>

Utilidad (pérdida) por operaciones discontinuas	-	-
(Gasto) Ingreso por impuesto a la renta	275.998	59.325
Excedente (déficit) del ejercicio	1.163.488	1.075.636
Utilidad (pérdida) atribuible a tenedores de instrumentos de participación en el patrimonio neto de la controladora	1.163.488	1.075.636
Utilidad (pérdida) del ejercicio atribuible a participaciones no controladoras	-	-
<b>EXCEDENTE (DÉFICIT) DEL EJERCICIO</b>	<b>1.163.488</b>	<b>1.075.636</b>
Revalorizaciones de propiedades, plantas y equipo	-	-
Activos financieros a valor razonable con cambio en resultado	-	-
Cobertura de flujo de caja	-	-
Ajustes por conversión	-	-
Ajustes de coligadas o asociadas	-	-
Utilidades (pérdidas) actuariales definidas como beneficios de planes post empleo	51.719	167.433
Impuestos diferidos	-	-
Total otros ingresos y gastos integrales	-	-
<b>TOTAL RESULTADO INTEGRAL</b>	<b>1.215.207</b>	<b>1.243.069</b>

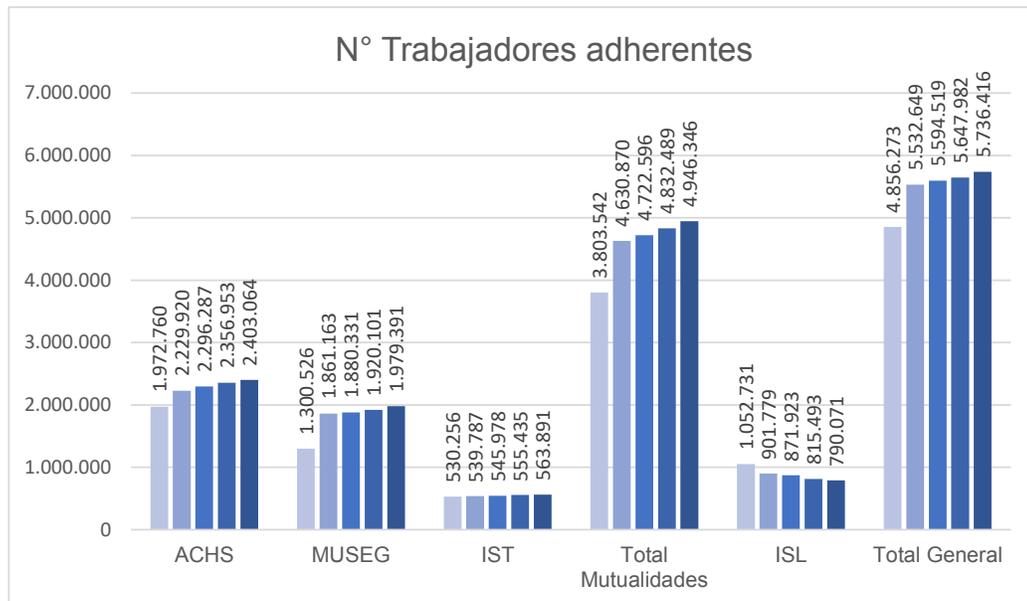
**Anexo 4: Estados de flujos de efectivo directo (En miles de pesos)**

<b>CUENTA</b>	<b>01.01.2016 31.12.2016</b>	<b>5 5</b>	<b>01.01.201 31.12.201</b>
Recaudación por cotización básica	40.302.122	6	37.415.64
Recaudación por cotización adicional	30.548.306	7	29.408.73
Recaudación por cotización extraordinaria	2.475.544		2.328.525
Recaudación por intereses, reajustes y multas por cotizaciones	595.588		520.304
Rentas de inversiones financieras	153.257		160.020
Recaudación por ventas de servicios a terceros	6.732.419		6.843.234
Otros ingresos percibidos	732.484		591.845
<b>TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES DE LA OPERACIÓN</b>	<b>81.539.720</b>	<b>1</b>	<b>77.268.31</b>
Egresos por pago de subsidios	(9.111.631)	)	(8.528.401)
Egresos por pago de indemnizaciones	(482.966)		(599.644)
Egresos por pago de pensiones	(5.575.083)	)	(5.372.561)
Egresos por prestaciones médicas	(35.799.056)	) 6)	(34.438.96
Egresos por prestaciones preventivas de riesgo	(12.427.615)	) 1)	(11.981.39
Egresos por funciones técnicas	(459.165)		(432.641)
Egresos por prestaciones médicas a terceros	(3.677.870)	)	(4.054.799
Egresos por administración	(5.680.663)	)	(5.775.580
Gastos financieros	(154.403)		(169.496)

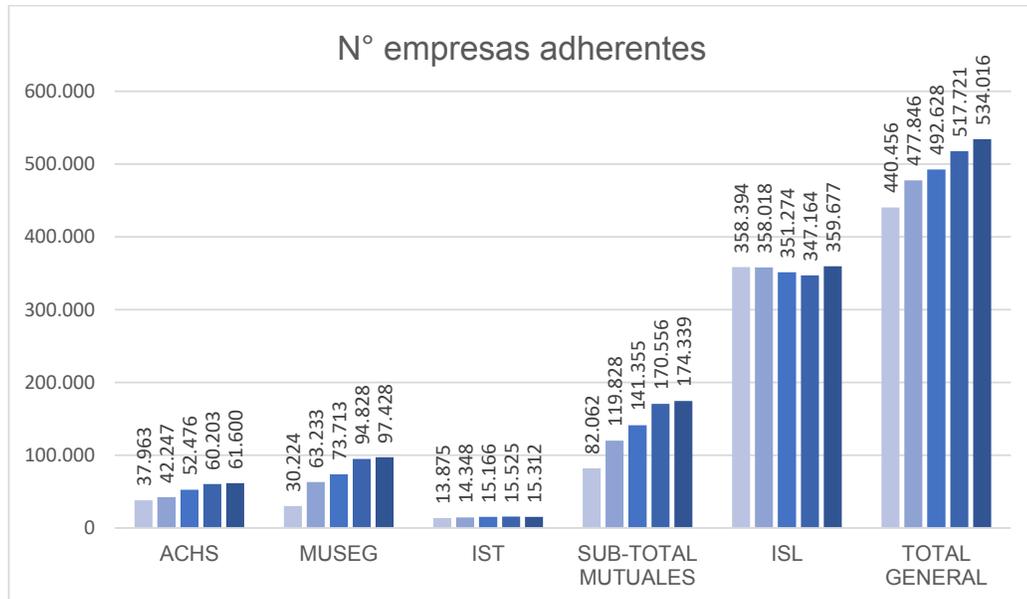
Otros egresos efectuados	(395.221)	(377.793)
Impuesto al valor agregado y otros similares pagados	(1.842.577)	(1.959.060)
<b>TOTAL EGRESOS DE ACTIVIDADES DE LA OPERACIÓN</b>	<b>(75.606.250)</b>	<b>(73.690.332)</b>
<b>FLUJO NETO POSITIVO (NEGATIVO) ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE LA OPERACIÓN</b>	<b>5.933.470</b>	<b>3.577.979</b>
Obtención de préstamos	-	1.701.220
Otras fuentes de financiamiento	-	-
<b>TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>-</b>	<b>1.701.220</b>
Pago de préstamos (menos)	(762.849)	(694.637)
Otros desembolsos por financiamiento (menos)	-	-
<b>TOTAL EGRESOS DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>(762.849)</b>	<b>(694.637)</b>
<b>FLUJO NETO POSITIVO (NEGATIVO) ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>(762.849)</b>	<b>1.006.583</b>
Ventas de propiedades, planta y equipo	81.109	-
Venta de propiedades de inversión	-	-
Ventas de participaciones en asociadas contabilizadas por el método de la participación	-	-
Ventas de inversiones que respaldan reservas	52.029.174	19.439.489
Ventas de otros instrumentos financieros	-	2.817.375
Otros ingresos percibidos	-	-
<b>TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>52.110.283</b>	<b>22.256.864</b>
Inversiones en propiedades, planta y equipo	(2.342.846)	(1.461.159)

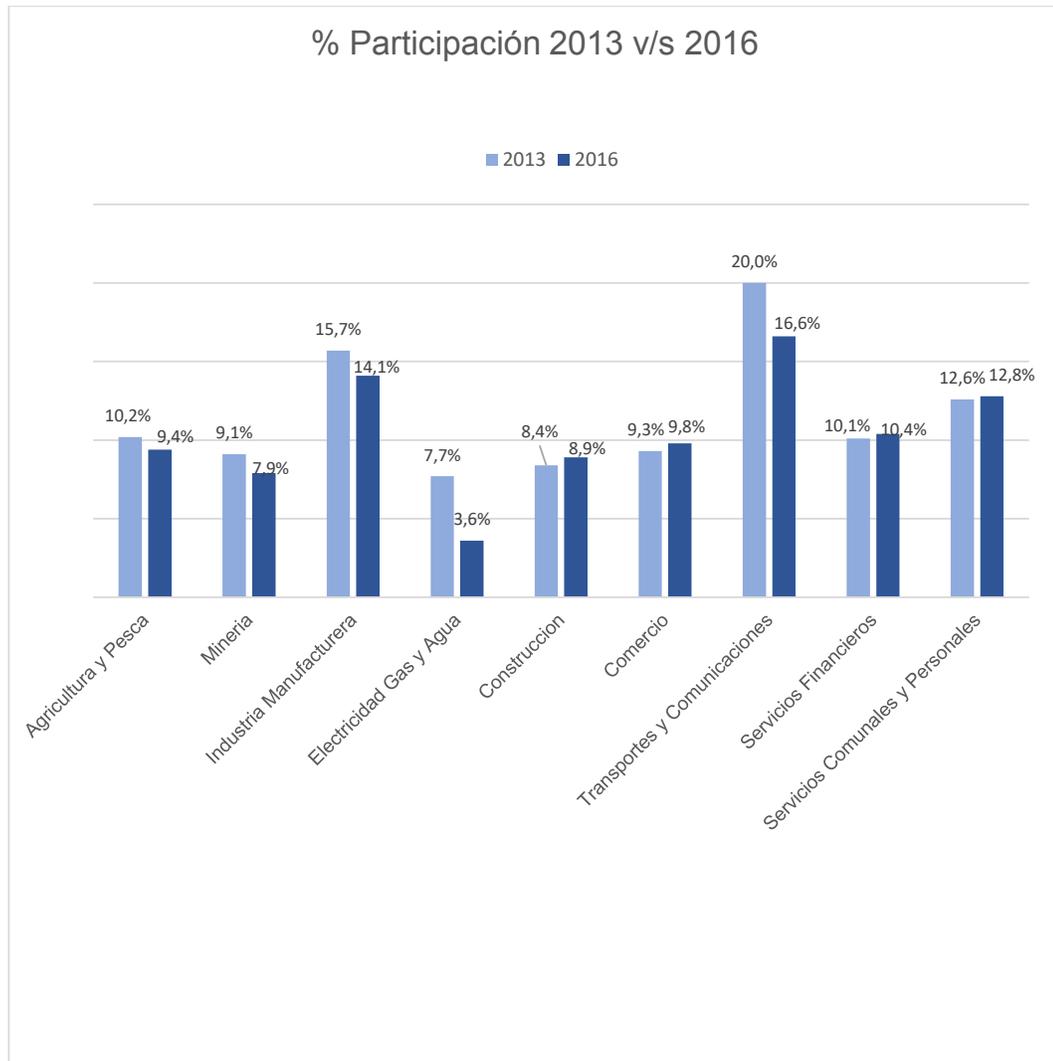
Pagos de intereses capitalizados	-	-
Inversiones en participación en asociadas y en negocios conjuntos contabilizadas por el método de la participación	-	-
Inversiones en activos financieros que respaldan reservas	(52.964.174 )	(20.877.607)
Inversiones en otros activos financieros	-	(2.700.237 )
Otros desembolsos de inversión	-	-
<b>TOTAL EGRESOS DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>(55.307.020 )</b>	<b>(25.039.003)</b>
<b>FLUJO NETO POSITIVO (NEGATIVO) ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>(3.196.737)</b>	<b>(2.782.139 )</b>
<b>FLUJO NETO TOTAL POSITIVO (NEGATIVO) DEL EJERCICIO</b>	<b>1.973.884</b>	<b>1.802.423</b>
Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	-	-
<b>Variación neta del efectivo y efectivo equivalente</b>	<b>1.973.884</b>	<b>1.802.423</b>
<b>Saldo inicial del efectivo y efectivo equivalente</b>	<b>2.700.768</b>	<b>898.345</b>
<b>Saldo final del efectivo y efectivo equivalente</b>	<b>4.674.652</b>	<b>2.700.768</b>

### Anexo 5: Numero promedio mensual de trabajadores protegidos por el seguro de la ley N° 16.744 (2010 – 2016)

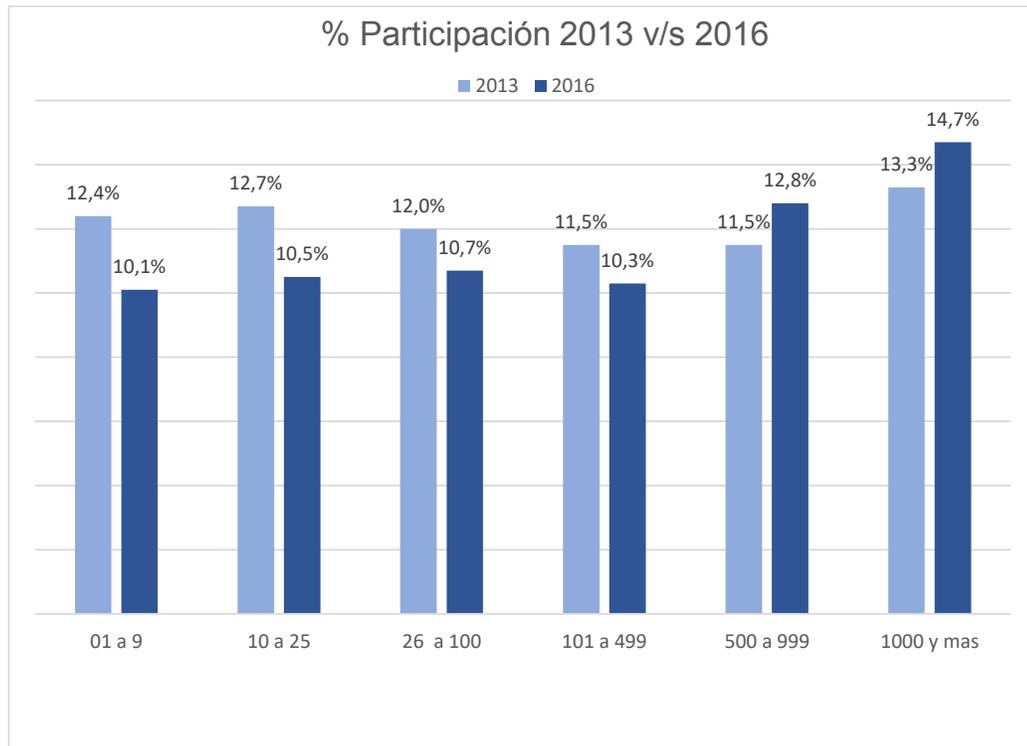


**Anexo 6: Numero promedio mensual de entidades empleadoras adheridas a organismos administradores de la ley N° 16.744 (2010 – 2016)**

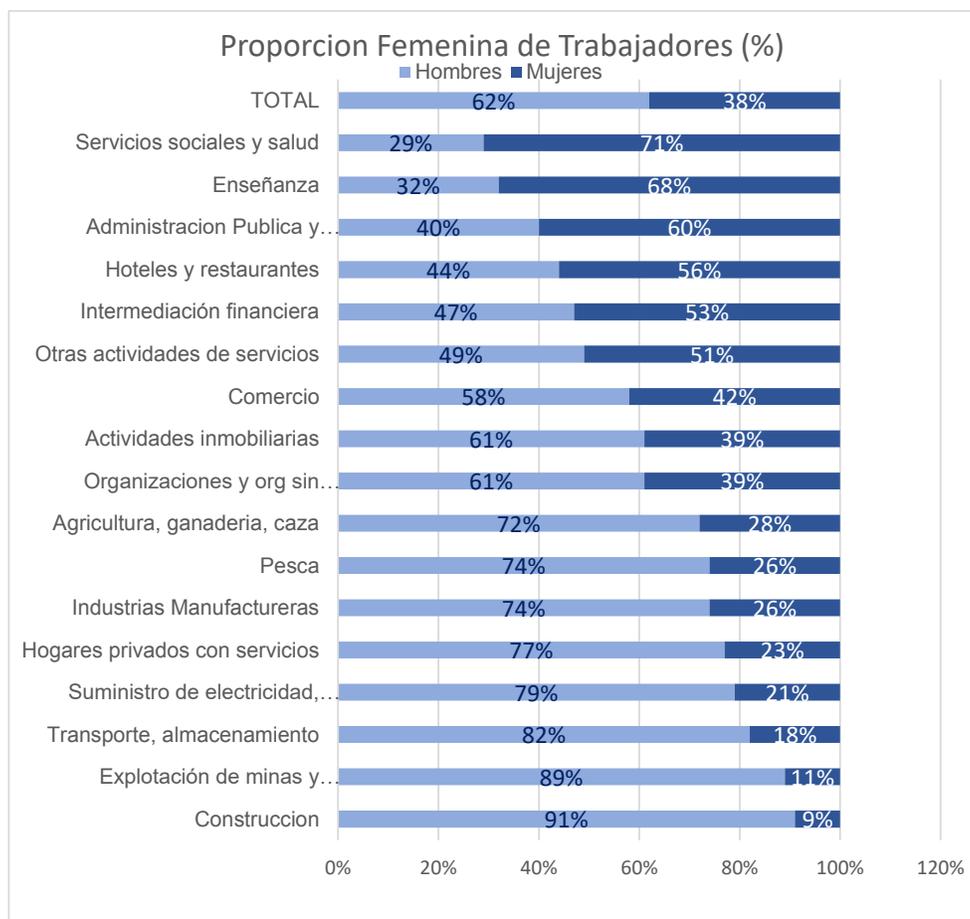
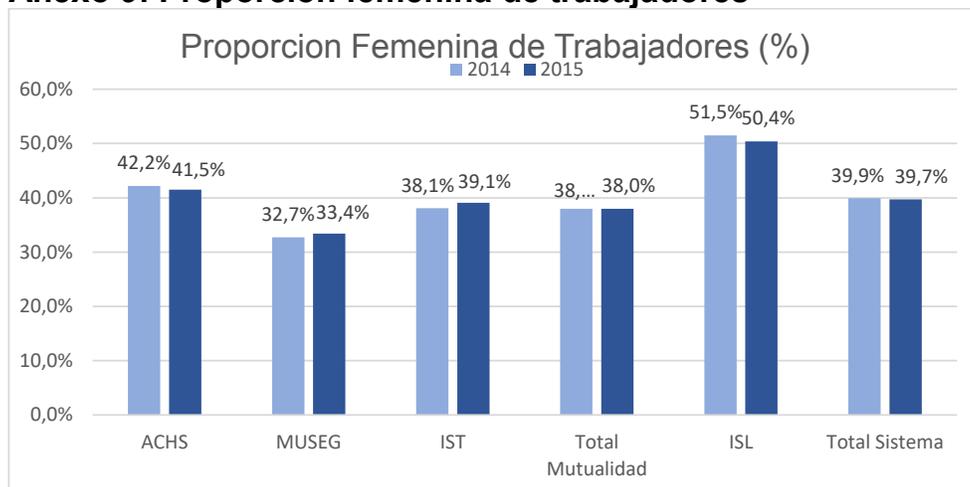


**Anexo 7: Participación de IST por sector económico 2013 / 2016**

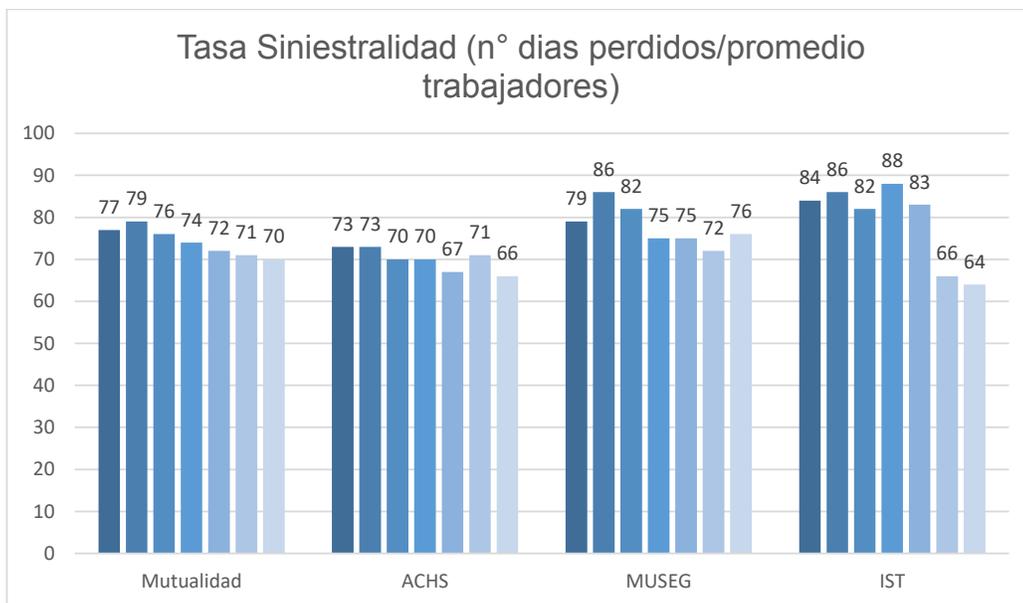
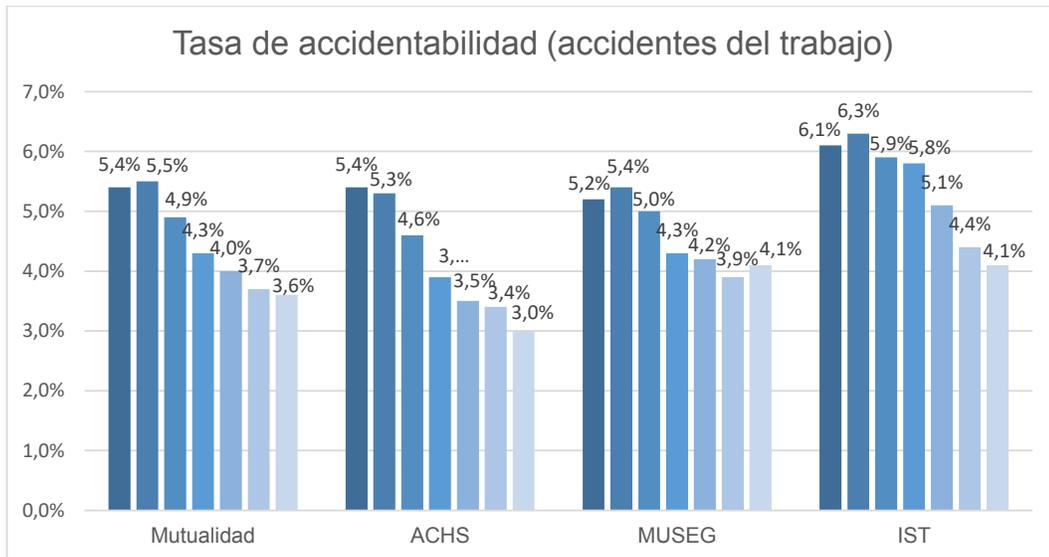
### Anexo 8: Participación de IST por sector tamaño de empresa 2013 / 2016

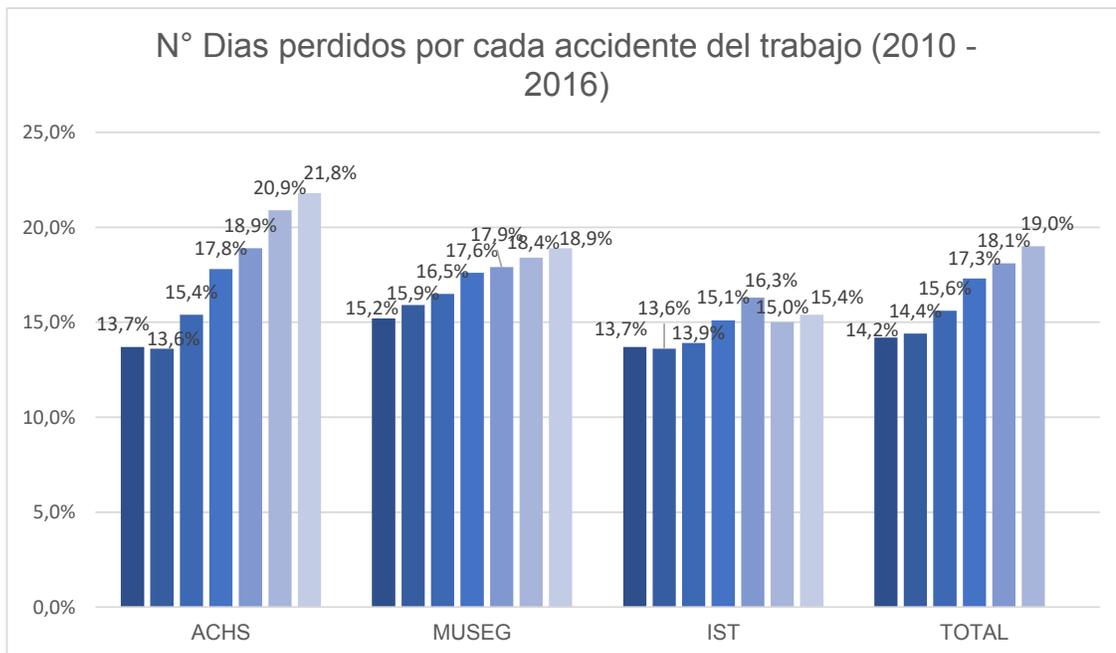
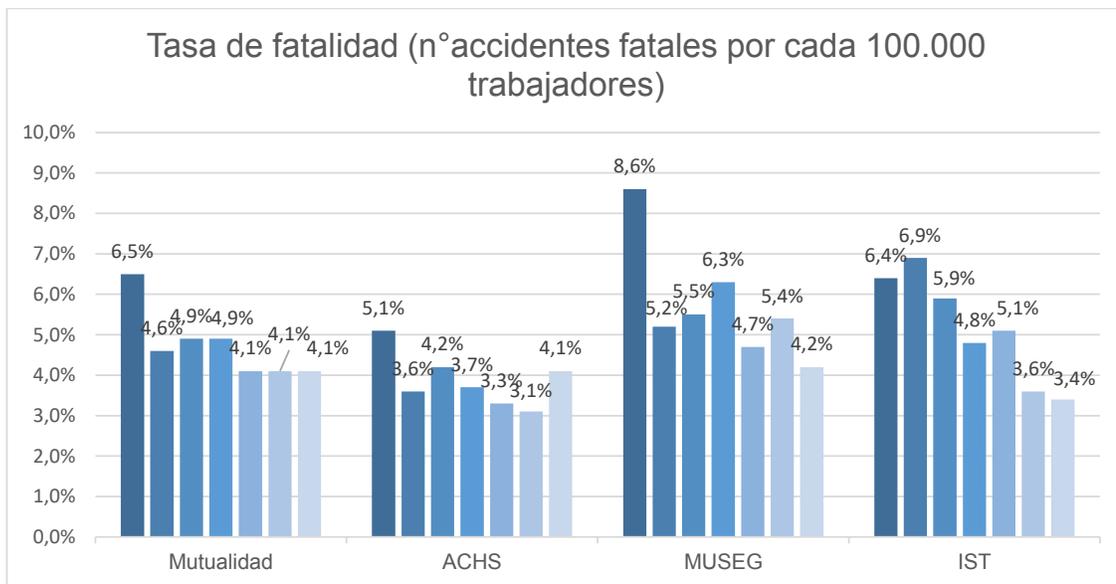


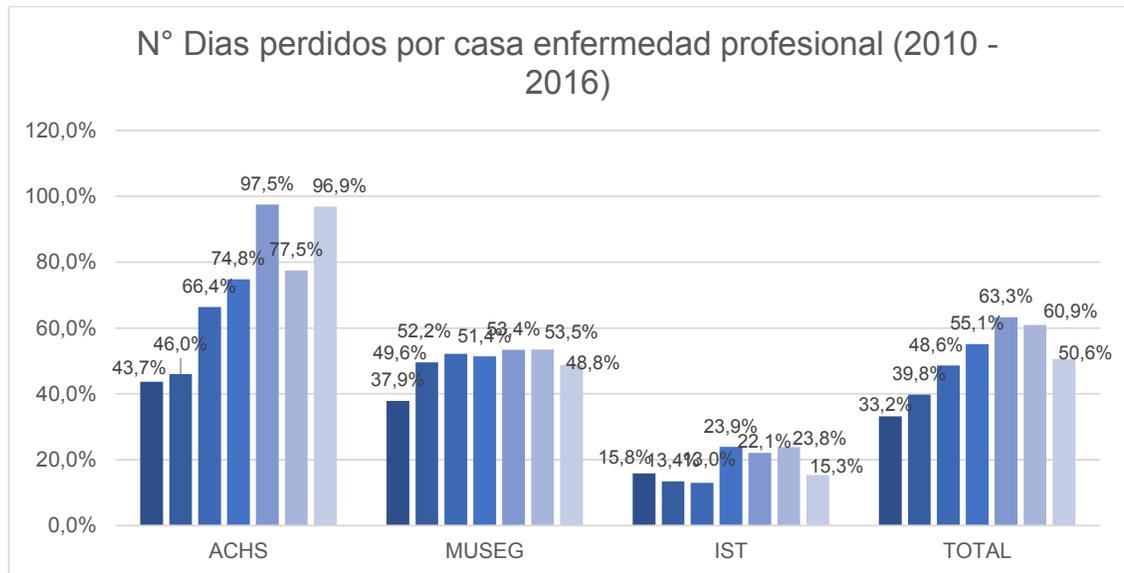
### Anexo 9: Proporción femenina de trabajadores



### Anexo 10: Resultados preventivos







**Anexo 11: Capacitación interna IST**

	Mujeres	Hombres	Total
N° participantes	572	432	944
N° horas de capacitación	11854	21763	33617

## Anexo 12: Ratios financieros IST

<u>I) Ratios de Liquidez</u>						
			2016		2015	
Razón Corriente =	<u>Activo Circulante</u>	=	20.755.713	=1,15	18.844.850	=1,09
	Pasivo Circulante		18.056.085		17.211.848	
<p><i>Los índices indican que durante los años 2015 y 2016 los activos corrientes superaban en 1,09 y 1,15 veces a sus pasivos corrientes. Durante el año 2016 este índice aumentó debido al crecimiento de la cuenta efectivo y efectivo equivalente, las cuales aumentaron en más de un 50% a causa de dineros mantenidos en cuentas corrientes bancarias y el incremento de otros efectivos equivalentes. Actualmente este indicador representa que la institución puede solventar sus deudas en el corto plazo sin problemas.</i></p>						
			2016		2015	
Razón Ácida =	<u>Activo Circulante - Inventario</u>		19.585.573	=1,08	17.734.189	=1,03
	Pasivo Circulante		18.056.085		17.211.848	
<p><i>Excluyendo los inventarios, la institución cuenta con 1,03 y 1,08 veces de activos circulantes para saldar sus pasivos circulantes. Hay que destacar que el índice aumento levemente entre el año 2015 y 2016, por lo tanto, la institución no depende de sus inventarios para poder financiar sus deudas a corto plazo. Este indicador nuevamente demuestra que la empresa cuenta con posibilidad absoluta de cubrir sin problemas sus obligaciones en el corto plazo.</i></p>						
<u>II) Ratios de Endeudamiento</u>						
			2016		2015	
Razón entre deuda y activos totales =	<u>Total, de la deuda</u>		76.274.044	=83,28%	69.337.583	=83,10%

	Total, de activos		91.590.00 5		83.43 8.337	
<p><i>Indica el porcentaje que representa el total de las deudas en relación a los recursos que tiene disponible para cubrir estas. Un porcentaje de 60% de endeudamiento es relativamente manejable, en el caso de la institución esta sobre el 80% por ende, se encuentra sobre endeudada y dificulta la obtención de posibles créditos a futuro en el caso de que quiera llevar a cabo un proyecto a largo plazo.</i></p>						
			2016		2015	
Razón entre deuda y capital =	<u>Total, de la deuda</u>		76.274.04 4	=4, 98	69.33 7.583	=4,92
	Total, del capital		15.315.96 1		14.10 0.754	
<p><i>Lo elevado de este índice confirma el sobre endeudamiento que cuenta la institución. Normalmente este indicador varía entre 1 y 2 como máximo, en el caso del IST este índice oscila entre los 4 y 5. IST está asumiendo mucha más deuda en relación con el valor de su patrimonio.</i></p>						
<b>III) Indicadores de rentabilidad</b>						
			2016		2015	
Margen bruto	<u>Ingresos menos los costos de los bienes vendidos</u>	=	5.933.470	=7, 28 %	3.577 .979	=4,63%
	Ingresos		81.539.72 0		77.26 8.311	
<p><i>Se puede inferir que para el año 2015 y 2016, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fue del 4,63% y 7,28% respectivamente, por cual observamos que existe un aumento del 2,65% para este periodo, así como también podemos afirmar que a pesar de que los costos aumentaron, los ingresos también subieron a la par, por lo que su impacto sobre la utilidad bruta mejoro las condiciones financieras de la institución.</i></p>						
			2016		2015	

Margen de ganancia de operación	<u>Ingresos antes de intereses e impuestos</u>	=	887.490	=1,09 %	1.016.311	=1,32%
	Ingresos		81.539.720		77.268.311	
<p>Durante el año 2015 se generó una utilidad del 1,32%, para el año 2016 evidenciamos un decrecimiento de la utilidad en un 0,23% originado por menores ingresos percibidos de inversiones inmobiliarias y utilidades por unidades de reajuste, en específico, inversiones del fondo de reserva y contingencias.</p>						
<u>IV) Indicadores de crecimiento</u>						
			2016		2015	
Ventas	<u>porcentaje de crecimiento anual en el total de ingresos</u>	=	81.539.720	=5,5%	77.268.311	=2,55%
<p><i>El crecimiento de sus ingresos fue de un 2,55% en comparación al año 2014 y de un 5,5% en comparación al año 2015.</i></p>						
			2016		2015	
Ingreso neto	<u>porcentaje de crecimiento anual en las utilidades</u>	=	1.215.207	=-2,29 %	1.243.069	=236,10 %
<p><i>El leve decrecimiento del 2016 se debe principalmente a los mayores ingresos percibidos el 2015 por conceptos de inversiones inmobiliarias, utilidades por unidades de reajuste y beneficios de planes post empleo.</i></p>						



### Anexo 14: Factores Internos de la Matriz IE (de 1 a 100 trabajadores)

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas		Puntuaciones ponderadas		Clasificación	Puntuaciones ponderadas
			01 a 9	10 - 25	26 - 100			
<b>Fortalezas</b>								
Certificaciones ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001. 1 Establecen herramientas certificadas para la organización y sus adherentes. 2 La cercanía y personalización del servicio favorece el desarrollo de confianza y fidelización de los clientes. Según encuestas de Adimark, el 81% recomienda a la institución. 3 Infraestructura propia ofrece un servicio más rápido y cómodo para los adherentes.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	
	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	
	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	

4	Cobertura a nivel nacional con 120 sucursales propias y convenios con centros de salud.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
5	Directorio bi estamental contribuye a un seguro más solidario.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
6	Alto nivel de compromiso de los altos mandos contribuye a la conservación de la calidad de servicio.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
7	Constante capacitación de su personal.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
8	Detección de nuevos nichos por medio de análisis de información y desarrollo de estudios.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
9	Generación de utilidades por medio de operaciones no ordinarias en la organización respaldan obligaciones futuras.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
10	Aumento en la liquidez en un 0,06 respaldan nuevamente la	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2

	capacidad de afrontar obligaciones a corto plazo.								
1	Base de datos recopilada y respaldada la totalidad de las operaciones preventivas.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	
2	Propuestas atractivas en licitaciones de grandes empresas, aumentaron en un 1,4% la participación de estas.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	
<b>Debilidades</b>									
1	Operaciones preventivas carecen de retroalimentación por parte de los capacitados.	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04	
2	Formularios e informes demandan al menos un 25% de la jornada laboral de un prevencionista.	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	
3	Elevados costos en prestaciones médicas y económicas (64% de los egresos totales).	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	

4	Instalaciones no ubicadas estratégicamente no cumplen demanda de algunas empresas adherentes.	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1
5	Transmisión poco eficiente de los objetivos y metas en los niveles más bajos de la organización.	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04
6	Nuevo enfoque de servicio cercano ha permitido el decrecimiento de segmento pequeña y mediana empresa.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
7	Escaso control de actividades y horarios de los prevencionistas de riesgo.	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04
8	Falta de planificación en visitas preventivas provoca pérdida de tiempo en trayectos.	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
9	Escasa promoción de la institución y sus servicios afecta la captación de nuevos adherentes.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05

0	1	IST depende mucho de sus operaciones no ordinarias para generar utilidades. 2016 presenta 100 % de dependencia.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
1	1	Relación entre deuda y activos supera el 80%. Sobre endeudamiento difícil obtención créditos a largo plazo.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
2	1	Base de datos poco intuitiva difícil lectura de prevencionistas de riesgo en seguimientos de las empresas adherentes.	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
Total			1,0		2,32		2,43		2,57

### Anexo 15: Factores Internos de la Matriz IE (de 101 a 1000 o más trabajadores y trabajadores independientes)

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas						
		101 - 499	500 - 999	1.000 y más	Independientes				
<b>Fortalezas</b>									
1 Certificaciones ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001. Establecen herramientas certificadas para la organización y sus adherentes.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06
2 La cercanía y personalización del servicio favorece el desarrollo de confianza y fidelización de los clientes. Según encuestas de Adimark, el 81% recomienda a la institución.	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32

	Infraestructura propia ofrece un servicio más rápido y cómodo para los adherentes.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
	Cobertura a nivel nacional con 120 sucursales propias y conventos con centros de salud.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
	Directorio bi estamental contribuye a un seguro más solidario.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06
	Alto nivel de compromiso de los altos mandos contribuye a la conservación de la calidad de servicio.	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12
	Constante capacitación de su personal.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06
	Detección de nuevos nichos por medio de	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06

	análisis de información y desarrollo de estudios.																		
9	Generación de utilidades por medio de operaciones no ordinarias en la organización respaldan obligaciones futuras.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15					
10	Aumento en la liquidez en un 0,06 respaldan nuevamente la capacidad de afrontar obligaciones a corto plazo.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2					0,2
11	Base de datos recopila y respalda la totalidad de las operaciones preventivas.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06					0,06
12	Propuestas atractivas en licitaciones de grandes empresas, aumentaron en un 1,4% la	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15					0,15





10	IST depende mucho de sus operaciones no ordinarias para generar utilidades. 2016 presenta 100 % de dependencia.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
11	Relación entre deuda y activos supera el 80%. Sobre endeudamiento difícilta obtención créditos a largo plazo.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
12	Base de datos poco intuitiva difícilta lectura de prevencionistas de riesgo en seguimientos de las empresas adherentes.	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02	1	0,01
Total		1,0		2,58		2,46		2,46		2,28

### Anexo 16: Factores Externos de la Matriz IE (de 1 a 100 trabajadores)

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas	Clasificación	Puntuaciones ponderadas	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
		01 a 9		10 - 25		26 - 100	
<b>Oportunidades</b>							
1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
2	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
3	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
4	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15

5	Alza en las enfermedades de origen mental, ocupan un 58% de las enfermedades profesionales.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	
6	Proyecto de ley, busca regular el desarrollo del teletrabajo.	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	
<b>Amenazas</b>									
1	Disminución de la población en edad activa para trabajar. Crecimiento de la población en torno del 1,1%.	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	
2	Alza en las enfermedades de origen mental, ocupan un 58% de las enfermedades profesionales.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	
3	Aumento de un 42% en los últimos 9 años de los días de licencia	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24	
4	Estandamiento de la adhesión de nuevos	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	

	trabajadores al sistema de mutualidades en torno al 0,56%.							
5	Trabajos informales llegan a un 30% de los empleos totales en Chile. Guerra comercial entre E.E.U.U. y China repercutiría en el crecimiento económico de Chile, amenazando la creación de empleos.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
6		0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
7	Modificación de la ley 20.002 disminuye aporte económico de las cotizaciones extraordinarias gradualmente hasta llegar a un 0% el año 2020.	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15

8	Sistematización de servicios.	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03
9	Fuertes campañas publicitarias de las mutuales rivales (ACHS y Mutua de seguridad)	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
10	Baja sostenida del IST en la participación del mercado nacional.	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>1,13</b>		<b>1,29</b>		<b>1,31</b>

**Anexo 17: Factores Externos de la Matriz IE (de 101 a 1000 o más trabajadores y trabajadores independientes)**

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas						
		101 - 499	500 - 999	1.000 y más	Independientes				
<b>Oportunidades</b>									
1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
2	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03
3	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03
4	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1



	s de origen mental, ocupan un 58% de las enfermedades profesionales																		
3	Aumento de un 42% en los últimos 9 años de los días de licencia	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16							
4	Estancamiento de la adhesión de nuevos trabajadores al sistema de mutualidades en torno al 0,56%.	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05							
5	Trabajos informales llegan a un 30% de los empleos totales en Chile.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05							
6	Guerra comercial entre E.E.U.U. y	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06							

	China repercusión en el crecimiento económico de Chile, amenazando la creación de empleos.																		
7	Modificación de la ley 20.002 disminuye aporte económico de las cotizaciones extraordinarias gradualmente hasta llegar a un 0% el año 2020.	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	0,15
8	Sistematización de servicios.	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06					
9	Fuertes campañas publicitarias de las mutuales rivales (ACHS y Mutua de seguridad)	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,16	1	0,16	1	0,08					

0	1	Baja sostenida del IST en la participación del mercado nacional.	0,15	1	0,15	2	0,3	2	0,3	1	0,15
<b>Total</b>			1		1,58		2,03		2,03		1,19

## Anexo 18: Modelo de cultura de seguridad

El modelo de Madurez de la cultura de seguridad (SCMM) es un modelo participativo enfocado en la solución de la cultura de seguridad, con un método de evaluación y mejora. Para llevar a cabo este modelo es necesario dividir a la fuerza laboral en sus principales grupos ocupacionales (por ejemplo, equipo de gestión, producción, apoyo diurno) y realizar una serie de talleres de dos horas, cada uno para 12 personas. El objetivo es obtener un mínimo de 30% del personal de cada grupo ocupacional para participar en un taller.

Lo que lo diferencia de otros procesos de evaluación de la cultura de seguridad es que tiene un fuerte enfoque en las soluciones, implica un alto grado de participación de la fuerza laboral y brinda al personal de todos los niveles una oportunidad para aprender más sobre los elementos clave de la cultura de seguridad y su función, en su desarrollo y madurez.

La metodología SCMM ayuda a las organizaciones a:

- Establecer su nivel actual de Madurez de la cultura de seguridad
- Comprender su nivel Madurez de la cultura de seguridad
- Identificar las acciones necesarias para mejorar su cultura de seguridad

El tipo más común de proyecto SCMM es una evaluación integral de un sitio, departamento o equipo, talleres en los que se les pide participar en un debate estructurado y ordenado por tarjeta basado en un modelo de 10 elementos:

1. Compromiso de gestión visible.
2. Comunicación de seguridad.
3. Producción versus seguridad
4. organización de aprendizaje
5. supervisión
6. Recursos de seguridad y salud.
7. Participación en la seguridad.
8. Comportamiento de riesgo
9. Gestión de contratistas
10. Competencia

El progreso de las organizaciones es guiado secuencialmente a través de los cinco niveles, construyendo sobre sus fortalezas y eliminando las debilidades del nivel anterior. Estos niveles son llamados

- I. Emergente
- II. Gerencial
- III. Involucrando
- IV. Cooperando
- V. Mejora continua

La evaluación integral por grupo de trabajo proporciona comparaciones detalladas de las diferencias en el nivel de SCMM entre grupos; una comprensión de por qué estas diferencias pueden estar presentes; identificación de acciones clave de mejora individual y de gestión sugeridas por el personal; recomendaciones clave para el sitio / equipo en su conjunto. Un análisis detallado de las subculturas de seguridad (p. Ej., Personal principal vs. contratistas) y formulación de planes de acción para cada grupo de trabajo.



## Anexo 20: Indicadores

<b>Perspectiva:</b> Formación y crecimiento	<b>Nombre Indicador:</b> Participación de mercado (empresas)	<b>Código:</b> I01	<b>Responsable:</b> Gerencia de Relacionamento y Experiencias de Servicio
<b>Objetivo:</b> Visualizar participación en el mercado			
<b>Descripción:</b> El indicador mide la participación de mercado en número de empresas en relación con sus competidores			
<b>Frecuencia de medición:</b> mensual		<b>Tipo de unidad:</b> %	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Reporte:</b> mensual acumulado			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{cantidad de empresas adherentes}}{\text{universo de empresas adherentes de las tres mutuales}} * 100$			
<b>Fuente de datos:</b> Informes de la SUSESO y numero de adherentes IST			
<b>Recolector de datos:</b> Gerencia de adherentes			
<b>Meta:</b> ≥8,8%			
<b>Razonamiento meta:</b> Mantener o superar cuota de mercado actual			

<b>Perspectiva:</b> Formación y crecimiento	<b>Nombre Indicador:</b> Participación de mercado (Trabajadores)	<b>Código:</b> I02	<b>Responsable:</b> Gerencia de Relacionamento y Experiencias de Servicio
<b>Objetivo:</b> Visualizar participación en el mercado			
<b>Descripción:</b> El indicador mide la participación de mercado en número de trabajadores en relación a sus competidores			
<b>Frecuencia de medición:</b> mensual		<b>Tipo de unidad:</b> %	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Reporte:</b> mensual acumulado			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{cantidad de trabajadores adheridos}}{\text{universo de trabajadores adherentes de las tres mutuales}} * 100$			
<b>Fuente de datos:</b> Informes de la SUSESO y numero de adherentes IST			
<b>Recolector de datos:</b> Gerencia de adherentes			
<b>Meta:</b> ≥11,4%			
<b>Razonamiento meta:</b> Mantener o superar cuota de mercado actual			

<b>Perspectiva:</b> Formación y crecimiento	<b>Nombre Indicador:</b> Tasa de afiliación vs tasa de desafiliación	<b>Código:</b> I03	<b>Responsable:</b> Gerencia de Relacionamento y Experiencias de Servicio
<b>Objetivo:</b> Observar flujo de entrada y salida de empresas adherente			
<b>Descripción:</b> El indicador mide y relaciona la cantidad de empresas que se adhieren al IST y las que se desvinculan de la organización			
<b>Frecuencia de medición:</b> mensual		<b>Tipo de unidad:</b> %	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Reporte:</b> mensual acumulado			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{numero de empresas afiliadas dentro del mes}}{\text{numero de empresas desafiliadas dentro del mes}} * 100$			
<b>Fuente de datos:</b> Afiliación y desafiliación de empresas			
<b>Recolector de datos:</b> Gerencia de adherentes			
<b>Meta:</b> ≥100%			
<b>Razonamiento meta:</b> Igualar o superar el número de afiliaciones con respecto al número de desafiliaciones			

<b>Perspectiva:</b> Financiera	<b>Nombre Indicador:</b> Retorno de la inversión publicitaria	<b>Código:</b> I04	<b>Responsable:</b> Gerencia de Relacionamento y Experiencias de Servicio
<b>Objetivo:</b> Medir ganancias producto de la inversión en campaña publicitaria			
<b>Descripción:</b> El indicador mide el rendimiento de una inversión considerando el costo asociado			
<b>Frecuencia de medición:</b> mensual		<b>Tipo de unidad:</b> %	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Reporte:</b> mensual acumulado			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{beneficio} - \text{inversion}}{\text{inversion}} * 100$			
<b>Fuente de datos:</b> Informe de contabilidad y cobranza			
<b>Recolector de datos:</b> Área de contabilidad y cobranza			
<b>Meta:</b> ≥13,9%			
<b>Razonamiento meta:</b> Superar inversión realizada en campañas publicitarias			

<b>Perspectiva:</b> Procesos	<b>Nombre Indicador:</b> Visualización de campaña publicitaria	<b>Código:</b> I05	<b>Responsable:</b> Gerencia de Relacionamiento y Experiencias de Servicio
<b>Objetivo:</b> Ver que plataformas son las más vistas por el público objetivo y ajustar el contenido.			
<b>Descripción:</b> El indicador mide la cantidad de público que recibió el mensaje			
<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual		<b>Tipo de unidad:</b> %	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Reporte:</b> Mensual acumulado			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{numero de entradas}}{\text{numero de entradas presupuestada}} * 100$			
<b>Fuente de datos:</b> Información proporcionada por medios seleccionados			
<b>Recolector de datos:</b> Información proporcionada por medios seleccionados			
Meta: $\geq 100\%$			
Razonamiento meta: Igualar o superar el número de entradas presupuestadas			

<b>Perspectiva:</b> Financiera	<b>Nombre Indicador:</b> Consumo presupuesto asignado	<b>Código:</b> I06	<b>Responsable:</b> Gerencia de administración y finanzas
<b>Objetivo:</b> Cumplir el presupuesto			
<b>Descripción:</b> El indicador mide la capacidad de la organización para cumplir con el presupuesto y de generar ahorros en los egresos sobre los recursos asignados			
<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual Acumulado		<b>Tipo de unidad:</b> pesos	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Reporte:</b> Anual			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{total presupuesto egreso acumulado}}{\text{total egresos reales acumulados}}$			
<b>Fuente de datos:</b> Presupuesto mensual y datos de contabilidad			
<b>Recolector de datos:</b> Área de control de presupuesto			
Meta: $\geq 0$			
<b>Razonamiento meta:</b> Cumplir el presupuesto o lograr ahorro permite a la organización realizar un mayor número de intervenciones			

<b>Perspectiva:</b> Formación y crecimiento	<b>Nombre Indicador:</b> Índice de comunicación interna	<b>Código:</b> I07	<b>Responsable:</b> Gerencia general
<b>Objetivo:</b> Dar a conocer el plan estratégico			
<b>Descripción:</b> El indicador mide las iniciativas del IST, para lograr un acercamiento con las jefaturas			
<b>Frecuencia de medición:</b> Trimestral	<b>Tipo de unidad:</b> %	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos	
<b>Reporte:</b> Semestral			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{n}^\circ \text{ de actas de reunion realizadas} + \text{numero de correos informativos enviados}}{\text{n}^\circ \text{ de actas de reunion programadas} + \text{numero de correos informativos programados}} * 100$			
<b>Fuente de datos:</b> Actas de reuniones efectuadas y numero de correos enviados			
<b>Recolector de datos:</b> Secretaría de gerencia general			
<b>Meta:</b> ≥90			
<b>Razonamiento meta:</b> Que los empleados y administrativos puedan conocer el plan estratégico, permitiendo crear lazos de comunicación más eficientes			

<b>Perspectiva:</b> Cliente	<b>Nombre Indicador:</b> Actividades de seguimiento	<b>Código:</b> I08	<b>Responsable:</b> Gerencia de Relacionamiento y Experiencias de Servicio
<b>Objetivo:</b> Realizar seguimiento a las empresas adheridas con el fin de fidelizar clientes			
<b>Descripción:</b> El indicador mide la frecuencia de actividades de seguimiento			
<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual	<b>Tipo de unidad:</b> %	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos	
<b>Reporte:</b> Mensual acumulado			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{actividades de seguimiento realizadas}}{\text{actividades de seguimiento estimadas}} * 100$			
<b>Fuente de datos:</b> Actas de actividades de seguimiento realizadas			
<b>Recolector de datos:</b> Gerencia de adherentes			
<b>Meta:</b> ≥100%			
<b>Razonamiento meta:</b> Igualar o superar el número de actividades se seguimiento estimadas			

<b>Perspectiva:</b> Procesos	<b>Nombre Indicador:</b> Ventas directas	<b>Código:</b> I09	<b>Responsable:</b> Gerencia de Relacionamento y Experiencias de Servicio
<b>Objetivo:</b> Gestionar el cumplimiento de las actividades asignadas			
<b>Descripción:</b> El indicador mide la cantidad de actividades de promoción directas en las empresas interesadas			
<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual	<b>Tipo de unidad:</b> %	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos	
<b>Reporte:</b> Mensual acumulado			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{actividades de promocion directas realizada}}{\text{actividades de promocion directas estimadas}} * 100$			
<b>Fuente de datos:</b> Actas de actividades de promoción directas realizadas			
<b>Recolector de datos:</b> Área de marketing y comunicaciones			
<b>Meta:</b> ≥100%			
<b>Razonamiento meta:</b> Igualar o superar el número de actividades de promoción directas estimadas			

<b>Perspectiva:</b> Procesos	<b>Nombre Indicador:</b> Mantenimiento Informático	<b>Código:</b> I10	<b>Responsable:</b> Gerencia de administración y finanzas
<b>Objetivo:</b> Lograr la estabilidad operativa de los sistemas informáticos			
<b>Descripción:</b> El indicador mide la cantidad de protocolos de mantenimiento realizados en el mes			
<b>Frecuencia de medición:</b> mensual	<b>Tipo de unidad:</b> %	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos	
<b>Reporte:</b> mensual acumulado			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{numero de protocolos de mantenimiento realizados}}{\text{número de protocolos de mantenimiento planificados}} * 100$			
<b>Fuente de datos:</b> Actas y formularios prescritos			
<b>Recolector de datos:</b> Subgerencia de informática			
<b>Meta:</b> ≥90%			
<b>Razonamiento meta:</b> Igualar o superar el número de protocolos de mantención planificados			

<b>Perspectiva:</b> Procesos	<b>Nombre Indicador:</b> Tasa de accidentabilidad	<b>Código:</b> I11	<b>Responsable:</b> Gerencia de prevención
<b>Objetivo:</b> Enfocar el esfuerzo del IST hacia las empresas con mayor probabilidad de sufrir accidentes laborales			
<b>Descripción:</b> El indicador registra el n° de accidentes para poder identificar riesgos de cada rubro y las empresas más críticas			
<b>Frecuencia de medición:</b> mensual		<b>Tipo de unidad:</b> %	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Reporte:</b> mensual acumulado			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{número de accidentes}}{\text{número de trabajadores}} * 100$			
<b>Fuente de datos:</b> Actas y formularios prescritos			
<b>Recolector de datos:</b> Prevencionista de riesgos			
<b>Meta:</b> ≤3,84%			
<b>Razonamiento meta:</b> Igualar o superar la meta propuesta			

<b>Perspectiva:</b> Procesos	<b>Nombre Indicador:</b> Tasa de actualización de información en plataforma	<b>Código:</b> I12	<b>Responsable:</b> Gerencias zonales
<b>Objetivo:</b> Velar por la gestión y registro de actividades			
<b>Descripción:</b> El indicador mide el % de avance de actividades planificadas en el año			
<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual		<b>Tipo de unidad:</b> %	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Reporte:</b> Mensual acumulado			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{informacion ingresada al sistema}}{\text{informacion disponible para ingresar al sistema}} * 100$			
<b>Fuente de datos:</b> Actas y formularios prescritos			
<b>Recolector de datos:</b> Prevencionista de riesgos			
<b>Meta:</b> ≥90%			
<b>Razonamiento meta:</b> Igualar o superar las actividades demandadas por la SUSESO			

<b>Perspectiva:</b> Cliente	<b>Nombre Indicador:</b> Tasa de cumplimiento de actividades preventivas	<b>Código:</b> I13	<b>Responsable:</b> Gerencia de prevención
<b>Objetivo:</b> Mantener registro de las actividades preventivas efectuadas durante el año			
<b>Descripción:</b> El indicador mide el % de avance de las actividades preventivas planificadas en el año			
<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual		<b>Tipo de unidad:</b> %	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Reporte:</b> Mensual acumulado			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{numero de actividades preventivas efectuada}}{\text{numero de actividades preventivas programadas}} * 100$			
<b>Fuente de datos:</b> Actas y formularios prescritos			
<b>Recolector de datos:</b> Prevencionista de riesgos			
<b>Meta:</b> ≥100%			
<b>Razonamiento meta:</b> Igualar o superar el número de actividades planificadas en el año			

<b>Perspectiva:</b> Procesos	<b>Nombre Indicador:</b> Índice de procesamiento de información	<b>Código:</b> I14	<b>Responsable:</b> Subgerente de prevención
<b>Objetivo:</b> Transformar datos en información			
<b>Descripción:</b> El indicador mide el uso e implementación de herramientas informáticas disponibles en la institución			
<b>Frecuencia de medición:</b> Semestral		<b>Tipo de unidad:</b> %	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Reporte:</b> Anual			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{N}^\circ \text{ de herramientas informaticas utilizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de herramientas informaticas disponibles}} * 100$			
<b>Fuente de datos:</b> Reporte de actividades			
<b>Recolector de datos:</b> Personal de prevención			
<b>Meta:</b> ≥ 90%			
<b>Razonamiento meta:</b> IST debe estar inserto en las TI para ello busca digitalizar información para así ahorrar tiempo			

<b>Perspectiva:</b> Procesos	<b>Nombre Indicador:</b> Tiempo de actividades preventivas	<b>Código:</b> I15	<b>Responsable:</b> Subgerente de prevención
<b>Objetivo:</b> Estandarizar el tiempo de realización de cada actividad preventiva			
<b>Descripción:</b> El indicador mide el tiempo de realización de cada actividad preventiva.			
<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual		<b>Tipo de unidad:</b> Horas	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Reporte:</b> Mensual acumulado			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Tiempo de actividad preventiva programada}}{\text{Tiempo de actividad preventiva realizada}}$			
<b>Fuente de datos:</b> Reporte de actividades			
<b>Recolector de datos:</b> Personal de prevención			
<b>Meta:</b> $\geq 0$			
<b>Razonamiento meta:</b> Igualar o superar el tiempo propuesto			

<b>Perspectiva:</b> Procesos	<b>Nombre Indicador:</b> Tiempo de actividades administrativas	<b>Código:</b> I16	<b>Responsable:</b> Subgerente de prevención
<b>Objetivo:</b> Estandarizar el tiempo de realización de cada actividad administrativa			
<b>Descripción:</b> El indicador mide el tiempo de realización de cada actividad administrativa			
<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual		<b>Tipo de unidad:</b> Horas	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Reporte:</b> Mensual acumulado			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Tiempo de actividad administrativa programada}}{\text{Tiempo de actividad administrativa realizada}}$			
<b>Fuente de datos:</b> Reporte de actividades			
<b>Recolector de datos:</b> Personal de prevención			
<b>Meta:</b> $\geq 0$			
<b>Razonamiento meta:</b> Igualar o superar el tiempo propuesto			

<b>Perspectiva:</b> Procesos	<b>Nombre Indicador:</b> Registro de carga horaria	<b>Código:</b> I17	<b>Responsable:</b> Gerencias zonales
<b>Objetivo:</b> Asignar una adecuada carga horaria para cada equipo de prevención			
<b>Descripción:</b> El indicador mide el margen de error de cada carga horaria			
<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual	<b>Tipo de unidad:</b> Horas	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos	
<b>Reporte:</b> Mensual			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Total de horas disponible por equipo de prevencion}}{\text{Total de horas de actividad planificadas}}$			
<b>Fuente de datos:</b> Actas y formularios prescritos			
<b>Recolector de datos:</b> Subgerente de prevención			
<b>Meta:</b> ≥0			
<b>Razonamiento meta:</b> Mantener un clima organizacional equitativo.			

<b>Perspectiva:</b> Procesos	<b>Nombre Indicador:</b> Índice de procesamiento de información digital	<b>Código:</b> I18	<b>Responsable:</b> Subgerente de prevención
<b>Objetivo:</b> Transformar datos en información			
<b>Descripción:</b> El indicador mide el uso de herramientas de información digital			
<b>Frecuencia de medición:</b> Semestral	<b>Tipo de unidad:</b> %	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos	
<b>Reporte:</b> Anual			
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Nº de datos en formato digital}}{\text{Nº de datos en formato papel + formato digital}} * 100$			
<b>Fuente de datos:</b> Documentación digitalizada y en formato papel			
<b>Recolector de datos:</b> Personal de prevención			
<b>Meta:</b> ≥ 90%			
<b>Razonamiento meta:</b> IST debe estar inserto en las TI para ello busca digitalizar información para así ahorrar tiempo			

### Anexo 21: Malia de estrategia propuesta 1

**Misión:** Ofrecer atención en materias de cuidado, prevención y salud laboral, a la medida de cada empresa y trabajador. Construyendo experiencias de servicio innovadoras a través de equipos cálidos, cercanos, colaborativos y componentes.

**Objetivo:** triplicar la afiliación de grandes empresas en los rubros comercio, construcción, servicios financieros, servicios comunales y personales en un periodo de 5 años, por medio de campañas de captación no personales y personales, sumando alrededor de 300 nuevas empresas en dicho periodo.

<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Segmento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	
Triplicar el número de empresas de 500 y más trabajadores, mediante relaciones publicas personales y no personales enfocadas en la calidad del servicio y la menor tasa de siniestrada del mercado, en los rubros	a) Diseñar contenido de publicaciones radiales, publicaciones que se presentaran en el periódico seleccionado y publicidad grafica en general, destacando la calidad y cercanía del servicio prestado por el IST.	De 501 a 1000 trabajadores	Gerencia de Relacionamiento o y Experiencias de Servicio	Visualización de campaña publicitaria	>=100%	Mensual	
	b) Establecer ubicaciones estratégicas para la visualización de los letreros publicitarios. En el caso de la región metropolitana, elegir ubicación dentro del sector oriente de Santiago.	De 1000 o más trabajadores					
	c) Fortalecer actividades no personales, particularmente en las campañas publicitarias en los meses de enero, febrero, marzo, abril, junio, julio, agosto, octubre y noviembre.						
	d) Fortalecer actividades personales, especialmente las visitas de ejecutivos IST con el fin de poder concretar una nueva afiliación por medio de una venta directa del servicio, en los meses de marzo, abril, junio, julio, agosto, septiembre y noviembre.	De 501 a 1000 trabajadores De 1000 o más trabajadores	Gerencia de Relacionamiento o y Experiencias de Servicio	Ventas directas	>=100%	Mensual	

construcción, comercio, servicios financieros, servicios comunales y personales	e) Fijar y controlar la obtención de las metas sugeridas en el anexo número 19.	De 501 a 1000 trabajadores	Gerencia de Relacionamento o y Experiencias de Servicio	Participación de mercado (empresas)	>= 8,8%	Mensual
		De 1000 o más trabajadores				
		De 501 a 1000 trabajadores	Gerencia de administración y finanzas	Participación de mercado (Trabajadores)	>= 11,4%	Mensual
		De 501 a 1000 trabajadores	Gerencia de administración y finanzas	tasa de afiliación vs tasa de desafilación	>=100%	Mensual
	f) Administrar el resto de los canales de promoción para tener contacto constante con los clientes durante todo el año.	De 501 a 1000 trabajadores	Gerencia de administración y finanzas	Actividades de seguimiento	>=100%	Mensual
		De 1000 o más trabajadores				

	g) Controlar el presupuesto asignado procurado no exceder el valor atribuido.	De 501 a 1000 trabajadores De 1000 o más trabajadores \$	Gerencia de administración y finanzas	consumo presupuesto asignado	>=0	Mensual acumulado		
	h) Dar a conocer el plan estratégico mediante reuniones de equipo, correos electrónicos y boletines informativos.	Todos los segmentos	Gerencia general	Índice de comunicación interna	>=90	Trimestral		
	i) Evaluar canales de comunicación masivas.	De 501 a 1000 trabajadores De 1000 o más trabajadores \$	Gerencia de administración y finanzas	Visualización de campaña publicitaria	>=100%	Mensual		
		De 501 a 1000 trabajadores De 1000 o más trabajadores \$	Gerencia de administración y finanzas	Retorno de la inversión publicitaria	>= 13,9%	Mensual		

## Anexo 22: Malla de estrategia propuesta 2

<p><b>Misión:</b> Ofrecer atención en materias de cuidado, prevención y salud laboral, a la medida de cada empresa y trabajador. Construyendo experiencias de servicio innovadoras a través de equipos cálidos, cercanos, colaborativos y competentes.</p>						
<p><b>Objetivo:</b> asesorar a un mayor número de trabajadores afiliados al IST, para así poder reducir el número de accidentados por año, por lo que se requiere establecer como objetivo a largo plazo el aumentar en un 21% la cobertura en un periodo de 5 años, por medio de la sistematización de las visitas y la digitalización de formularios. El alcance de la propuesta beneficiaría a 120.000 nuevos trabajadores sumados a los ya capacitados bajo la actual capacidad del IST, contribuyendo así al cuidado de las pequeñas y medianas empresas</p>						
Estrategia	Actividad	Segmento	Responsable	Indicador	Meta	Frecuencia
Ampliar un 20% la cobertura en los rubros transporte, agricultura y construcción en las pequeñas y medianas empresas, logrando	a) Cada Zonal del IST deberá designar el total de la cartera de clientes a sus respectivos subgerentes, acorde al segmento que le corresponde.	Todos los segmentos	Gerencias zonales	Registro de carga horaria	>=0	Mensual

<p>sistematización de las visitas preventivas a través de planificación de rutas digitalización de informes y formularios</p>	<p>b) Cada subgerente deberá usar el modelo de criticidad propuesto para generar un ranking de las empresas con mayor peligro de accidentes a las con menor peligro</p> <p>c) Cada subgerente deberá asignar una cartera de trabajo, distribuyendo para cada preventcionista un 8% de las empresas consideradas super críticas, 35% de las empresas consideradas críticas y 57% de las empresas consideradas de baja criticidad.</p>	<p>Todos los segmentos</p>	<p>Gerencia de prevención</p>	<p>tasa de accidentalidad</p>	<p><math>\leq 3,84\%</math></p>	<p>Mensual</p>
---	--	----------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	----------------

<p>d) Cada preencionista deberá ocupar el modelo de rúteo para generar una ruta de las empresas a visitar de su cartera de trabajo, dando prioridad a las consideradas como super críticas y luego a las consideradas críticas.</p>	<p>De 1 a 10 trabajadores De 11 a 25 trabajadores De 26 a 100 trabajadores De 101 a 500 trabajadores</p>	<p>Gerencia de prevención</p>	<p>Tasa de cumplimiento de actividades preventivas</p>	<p>&gt;=100%</p>	<p>Mensual</p>
<p>e) Cada preencionista deberá realizar plan semanal de empresas a visitar y actividades a realizar.</p>	<p>De 1 a 10 trabajadores De 11 a 25 trabajadores De 26 a 100 trabajadores De 101 a 500 trabajadores</p>				
<p>f) Cada preencionista deberá visitar cada una de las empresas respetando el orden y tiempo indicado en el modelo de rúteo.</p>	<p>De 1 a 10 trabajadores De 11 a 25 trabajadores De 26 a 100 trabajadores De 101 a 500 trabajadores</p>				

g) Semanalmente los preencionistas deberán reportar el tiempo y kilometraje ocupado en los trayectos hacia las empresas, el tiempo ocupado en las actividades hacia las empresas y el tiempo ocupado en actividades administrativas. Esta información servirá como retroalimentación para mejorar el sistema.	De 1 a 10 trabajadores	subgerente de prevención	Tiempo de actividades administrativas	>=0	Mensual acumulado
	De 11 a 25 trabajadores				
	De 26 a 100 trabajadores				
	De 101 a 500 trabajadores				
h) Las actividades que requieran ser registradas, deberán generarse mediante la plataforma indicada (ejemplo: formulario digital), generando un respaldo en la plataforma de registro	Todos los segmentos	Gerencias zonales	tasa de actualización de información en plataforma	>=90%	Mensual
	Todos los segmentos	subgerente de prevención	Índice de procesamiento de información	>=90%	Semestral
	Todos los segmentos	subgerente de prevención	Índice de procesamiento de información digital	>=90%	Semestral

actividades Gopist.	i) Controlar el presupuesto asignado no exceder el valor atribuido.	De 1 a 10 trabajadores De 11 a 25 trabajadores De 26 a 100 trabajadores De 101 a 500 trabajadores	Gerencia de administración y finanzas	consumo presupuesto asignado	>0	Mensual acumulado
	J) Dar a conocer el plan estratégico mediante reuniones de equipo, correos electrónicos y boletines informativos.	Todos los segmentos	Gerencia general	Índice de comunicación interna	>=90	Trimestral

	<p>k) Evaluar permanentemente e la operatividad de los sistemas informáticos y tecnológicos (software y hardware). Además, se debe evaluar económica y técnicamente la habilitación de los enlaces de telecomunicación, equipos computacionales y servicios necesarios para sostener el funcionamiento de los sistemas a implementar.</p>	Todos los segmentos	Gerencia de administración y finanzas	mantenimiento informático	>=90%	Mensual
--	---	---------------------	---------------------------------------	---------------------------	-------	---------

