

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

APLICACIÓN DEL BALANCE SCORECARD EN CCAF LOS HEROES

MARIA LORETO HERMOSILLA UGALDE

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES, TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.

Profesor Guía: Ricardo Espinoza Diaz

Viña del Mar, Enero 2008

*A MIS PADRES POR SU ESFUERZO Y ÁNIMO
A MI TIA POR SU APOYO Y AYUDA
A MI ABUELA POR SU CONFIANZA Y AMOR
A MIS AMIGAS POR SU COMPAÑÍA Y AMISTAD*

PÁGINA

140

TABLA DE CONTENIDOS

	Página
Introducción	6
CAPITULO I	
Desarrollo de las Cajas de Compensación en Chile	11
Naturaleza Jurídica.	13
Funciones de las C.C.A.F.	13
Financiamiento y Control	20
Financiamiento y Patrimonio de las C.C.A.F	21
Función social e importancia de las C.C.A.F	22
Funciones desempeñadas	24
<u>CAPITULO II</u>	
Diagnostico CCAF Los Heroes	30
Descripción de la Empresa	30

PÁGINA

Filosofía de Los Héroes como CCAF	31
La Industria	32
Áreas de Gestión	33
Gestión Comercial y de Servicio	33
Mercado Objetivo	34
Beneficios y Servicios prestados	3
Administración	37
Organigrama	38
Expansion	38

CAPITULO III

Cuadro de mando integral	41
Balance Scorecard	44
Beneficios del BSC	47
Las 4 perspectivas del Balance Scorecard (BSC)	48
Perspectiva Finaciera	48
Perspectiva del Cliente	55
Perspectiva de los Procesos Internos	71
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	76
Indicadores	79

CAPITULO IV

PÁGINA

Balance Scorecard en CCAF Los Héroes	83
Diseño del Balance Scorecard	83
FODA	84
Misión y Visión	85
Persp.Financiera	86
Estrategia para Generar Valor	92
Desarrollo de Producto	101
Creación e Implementación del Valor Actual Neto por Cliente	102
Pers. de los Clientes	106
Estrategias para generar Valor	107
Pers.Procesos Internos	111
Persa. Aprendizaje y Crecimiento	117
CONCLUSIONES	133
ANEXOS	140
BIBLIOGRAFIA	151

PÁGINA

INTRODUCCION

El presente estudio lleva por título “Aplicación del Balance Scorecard en Caja de Compensación de Asignación Familiar Los Héroes” y fue propuesto como tesis para optar al grado de Licenciado en Negocios Internacionales y título profesional de Administrador de Negocios Internacionales.

El objetivo planteado al momento de proponerlo fue el de “Analizar el programa de Control de Gestión denominado Balance Scorecard ” que la empresa implemento en el año 2006 aplicado en las cuatro áreas o perspectiva que consta el modelo del cual por intermedio de la realización de practica laboral el autor del presente pretende desarrollar esta herramienta de Control de Gestión vista desde su forma practica y a la vez interiorizando y detallando la Teoría del mencionado programa.

PÁGINA

Este tema captó el interés del Autor ya que son Instituciones que cada vez tienen mayor importancia en el ámbito de la Seguridad Social, debido a la gran cantidad de prestaciones que otorgan en favor de los trabajadores y pensionados del país.

La Metodología de trabajo consistió en efectuar una amplia recopilación y análisis de datos acerca del tema, de la bibliografía y artículos publicados en la Superintendencia de Seguridad Social y de información recabada de la propia Caja de Compensación.

Esta información fue objeto de un serio y exhaustivo análisis a partir del cual fueron redactados los capítulos de la presente tesis.

La presente obra consta de cuatro capítulos, el primero de los cuales entrega una reseña histórica del desarrollo y la evolución de las Cajas de Compensación de Asignación Familiar (CCAF), su naturaleza jurídica, su funciones, financiamiento y control; además de la función social e importancia de éstas.

El capítulo segundo tiene por objeto dar a conocer la empresa por intermedio del desarrollo de un Diagnóstico de la Gestión Administrativa detallando su filosofía, la industria en que interactúa, las Áreas de Gestión, Mercado Objetivo, gestión Comercial y Servicios en conjunto con los Beneficios y Servicios Prestados.

El capítulo tercero analiza el marco teórico que el Autor ha elegido en base del cual desarrollara el tema en cuestión. En este Capítulo se efectúa la presentación del Balance Scorecard y todas

PÁGINA

sus implicancias y desarrollo con objeto de dar pie a un posterior análisis en la practica de este modelo.

Finalmente el capitulo cuarto hace referencia a la implementación y desarrollo del Balance Scorecard (BSC) en la Caja de Compensación de Asignación Familiar Los Héroes, desarrollando las cuatro perspectiva en que éste se enfoca y sugiriendo ideas para el desarrollo de estrategias que aporten valor a la empresa.

Alcances y Limitaciones:

Al desarrollo del presente estudio se debe considerar que el periodo de practica laboral fue realizado en un lapso de dos meses y por ende las opiniones y sugerencias vertidas en el presente corresponden a lo vivenciado por el autor en el periodo señalado.

Además es importante señalar que el departamento donde se realizo la practica laboral corresponde al de Ventas teniendo este que ver con las funciones de afiliación y mantención de cuentas del sector pensionados es por ello que el fuerte principal y el foco de estudio estará guiado a esta área.

PÁGINA

140

CAJAS DE COMPENSACION DE ASIGNACION FAMILIAR

PÁGINA

140

RESUMEN:

Las cajas de compensación de asignación familiar (C.C.A.F.) son corporaciones de derecho privado, con patrimonio propio y sin fines de lucro, las cuales han tenido un sostenido desarrollo y crecimiento en las últimas décadas, tanto en nuestro país como en el extranjero.

Hoy en día las Cajas de Compensación entregan una gran gama de beneficios en materia de seguridad social a sus afiliados.

A continuación se presenta los aspectos más relevantes de la composición, estructura financiamiento y funciones de las Cajas de Compensación de Asignación Familiar.

ABSTRACT:

The boxes of compensation of familiar assignment (C.C.A.F.) they are corporations of private right, with own patrimony and without purposes of profit, which have had a supported development and growth in the last decades, so much in our country like abroad.

Nowadays the Boxes of Compensation deliver a great range of benefits as social safety to his members.

The following pages presents the most relevant aspects of the composition, structure, financing and functions of the Boxes of Compensation of Familiar(Family) Assignment.

Desarrollo de las Cajas de Compensación en Chile

Las Cajas de Compensación tienen su origen en Francia, país que alcanzó una alta evolución en materia de Asignación Familiar y especialmente en el aspecto de Cajas de Compensación.

Esta influencia gatillo el nacimiento de las Cajas de Compensación en Chile, pero específicamente estas se desarrollaron por la iniciativa de las instituciones de empleadores privadas a favor de los trabajadores.

El año 1937 el Gobierno dictó una ley que establece las asignaciones familiares como obligatorias para los trabajadores de empresa privada y el año 1945 los trabajadores del sector público se vieron favorecidos con la obligatoriedad de la asignación.

Las Cajas de Compensación fueron reconocidas legalmente el año 1953 por el D.F.L 245. La última ley que se publicó en materia de Cajas de Compensación fue la 18.833 que estableció un nuevo estatuto general que, entre otros aspectos, liberalizó al mercado de estas entidades, amplió la existencia de beneficios y servicios, simplificó los procesos adhesión de las empresas, acentuando la competencia y flexibilizó los requisitos para conformar y elegir Directorio, con lo que se reforzó el carácter autónomo y privado de estas instituciones.

Con la participación del sector privado en las Cajas de Compensación se estableció un procedimiento de crédito social en el que se hizo prevalecer la responsabilidad del trabajador para satisfacer sus propias necesidades. Otras de las iniciativas es la prestación de servicios, a través de la cual la caja de compensación, desarrolla entre otras actividades de recaudación de cotización, digitación de datos, procesamiento de información, pago de pensiones y emisiones de ordenes de atención medica, tanto a las instituciones del antiguo como del nuevo régimen.

Naturaleza Jurídica.

Las Cajas de Compensación surgieron como una necesidad social sin atenerse a reglamentaciones o leyes de ningun tipo.

La primera disposición legal corresponde al D.F.L 245 de 1953 que ni siquiera define a la institución.

Nuestro ordenamiento jurídico ha establecido que las Cajas de Compensación son definitivamente “corporaciones de derecho privado sin fines de lucro”, el titulo de corporación se le dio a causa de que la institución carecía de fines de lucro, pero esta calificación fue objeto de críticas, ya que algunos críticos estimaron que si bien la institución reunía algunas características de corporación, también difería en varios aspectos, como por ejemplo que la corporación, tienen como elemento básico una colectividad de individuos y además busca el beneficio de sus miembros y la caja la conforma una sola persona jurídica (asociación patronal), y buscan el beneficio de personas ajenas a ellas como son los miembros de la familia

del beneficiario. Además las cajas según ley 18.833 son supervigiladas y fiscalizadas por la superintendencia y por la contraloría general de la república, debido a que administran recursos provenientes del fisco

Todo esto hacen que las cajas de compensación difieran de la definición de corporación debido a las características antes descritas

Funciones de las C.C.A.F.

Descripción general de las prestaciones y beneficios entregados por las Cajas de Compensación

La ley 18.833, en su artículo 19 señala que las Cajas de Compensación tienen como función la administración de prestaciones de seguridad social. Dicha función corresponde a la administración de prestaciones generales y de prestaciones particulares

Prestaciones de las C.C.A.F

Prestaciones generales

Son aquellas prestaciones que son administradas por la Cajas facultadas por el Estado, según el principio de subsidiariedad, siendo regímenes de aplicación general, establecidos por la ley, y que se refieren a: asignación familiar, subsidio de cesantía, subsidio por incapacidad laboral, previa autorización de la autoridad correspondientes la administración es de estas prestaciones

PÁGINA

considera solo a trabajadores afiliados, ya que existen otras instituciones que también administran estas prestaciones de modo que todos accedan a los beneficios del sistema.

Prestaciones Familiares

Las Cajas de Compensación de Asignación Familiar deben su nombre a este régimen de prestaciones por que, aunque la ley las ha facultados para administrar otras prestaciones generales de seguridad social las prestaciones familiares son las únicas de carácter obligatorio y con ella deben iniciar su operación.

Prestaciones Particulares.

Las prestaciones particulares, son prestaciones que las de Cajas de Compensación otorgan a sus afiliados con recursos propios, constituyendo beneficios de carácter social y familiar, existen los regímenes de: prestaciones de crédito social, de prestaciones adicionales y de prestaciones complementarias. Estos regímenes, permiten establecer diferencias entre las diversas Cajas de Compensación.

Estas prestaciones particulares, son todas establecidas por la ley, las prestaciones de crédito social y adicionales, se rigen por reglamentos especiales de carácter general para todo el sistema de Cajas de Compensación y por reglamentos particulares dictados por cada institución. En cambio, las prestaciones complementarias, no tienen una reglamentación general sino una especial para cada Caja.

PÁGINA

Prestaciones Adicionales

Son aquellas que otorgan las cajas de compensación consistentes en dinero, en especie y en servicio para los trabajadores afiliados y sus familias. Estas prestaciones solo pueden ser otorgadas para la satisfacción de necesidades que no estén cubiertas por otras prestaciones que administren la C.C.A.F. y que sean causadas por hechos tales como matrimonio, nacimiento, fallecimiento o escolaridad., Por actividades de carácter cultural, deportivo, recreativo, artístico o de asistencia social o por otros hechos o actividades de análoga naturaleza a los expresados.

▣ Prestaciones Complementarias

Consiste en prestaciones particulares que otorgan las cajas de compensación, contenidas en distintos regímenes complementarios a los otros que administran estas entidades.

Estas prestaciones no constituyen un régimen comparable al de las prestaciones de crédito social o adicionales, pues no se refiere la ley a un régimen singular de prestaciones sino a “regímenes de prestaciones complementarias”

Tabla 1: Cuadro beneficios y servicios prestados por CCAF Los Héroes

PÁGINA

140

		Pensionado	Trabajador	Empresa
Credito y Ahorro	Credito Social	X	X	
	Cuenta Ahorro Multiopcion	X	X	
	Credito Universitario		X	
	Credito Automotriz		X	
Asignaciones	Asig. Familiar		X	X
	Capac. Nivel Bsico	X	X	X
	Capac. Nivel Medio	X	X	X
	Matricula Tecnico y Universitario	X	X	X
	Premio al Ahorro	X		
Recreacion	Centros Vacacionales	X	X	
	Turismo Nacional	X	X	
	Turismo Internacional	X	X	
	Paseos	X	X	
	Cursos y Talleres	X		
Seguros	Seguros de Vida		X	X
	De Cesantia		X	X
	Cobertura Familiar Integral		X	
Subsidios	De Incapacidad Laboral		X	X
	Habitacional		X	
Estimulos	Ensenz. Basica		X	
	Ensenz. Basica y Media	X	X	X
	Carga Familiar Mejor Egresado C.P	X	X	X
	Trabajador Mejor Egresado C.P		X	X
	Mejor Egresado Carrera Tecnica		X	
	Lista de Utiles Esc carga E. Media		X	X
Bonos	Por Nacimiento	X	X	X
	Por Matrimonio	X	X	X
	Bodas de Oro y Plata	X		
	Capacitacion Los Heroes	X		
	Auxilio por Fallecimiento		X	X
Asist. Protec.Mayor	Asistencia Proteccion Mayor	X		

Fuente: Datos extraídos de la pagina web de ka empresa. Elaborado por el Autor

Crédito Social

El régimen de crédito social consiste en préstamos en dinero que otorgan las Cajas de Compensación a sus trabajadores afiliados, para cubrir necesidades de estos y de sus causantes de asignación familiar relativas a: vivienda, bienes de consumo durables, trabajo, educación, salud, recreación, contingencias familiares y otras necesidades de análoga naturaleza.

Este régimen comenzó a operar, teniendo como propósito el de permitir que los trabajadores dispusieran de fuentes de financiamiento permanentes, fundadas en el pago de tasas de interés. De esta forma, el carácter social de este beneficio se centró en ampliar y facilitar el acceso de todos los trabajadores, sin discriminación alguna, a un sistema de crédito permanente e institucional.

Las prestaciones de crédito social constituyen una alternativa ventajosa para el sector laboral frente a otras provenientes del mercado financiero, lo que se aprecia es la rapidez y oportunidad en el otorgamiento de los créditos por partes de la C.C.A.F. cuyo monto está relacionado con la remuneración del trabajador o afiliado solicitante y su plazo en función de las condiciones del mercado.

El mecanismo de pago del crédito, es ventajoso para el trabajador y seguro para la caja acreedora, pues las obligaciones se amortizan a través de descuentos por planillas, aplicándose las mismas normas de pago y cobro que rigen para las cotizaciones provisionales.

Finalmente, para las cajas de compensación, el crédito social a constituido el más importante factor de capitalización y la principal fuente de financiamiento del fondo social

Beneficiarios

Son las personas que tienen derecho a percibir asignación familiar por las cargas de familia que acepta la ley estos son:

Todos los trabajadores dependientes de los sectores público y privado

Los trabajadores independientes afiliados a un régimen de previsión, que entre sus beneficios este es de la asignación familiar

Los trabajadores dependientes e independientes acogidos a los regímenes de subsidios por incapacidad laboral, por accidentes del trabajo por enfermedad profesional o por

PÁGINA

cesantía.

Los pensionados de cualquier regimen provisional

___ Los beneficiarios de pensión de Viudez y la madre de los Hijos naturales del trabajador o pensionado.

□ Las instituciones del Estado o reconocidas por el Supremo Gobierno, que tengan a su cargo la crianza y mantención de niños huérfanos o abandonados y de inválidos.

_____ **Causantes**

Son las personas que pueden ser invocadas como cargas familiares por un beneficiario y que originan el derecho al pago de la asignación familiar. Estos son:

___ La cónyuge, cuando depende de su esposo trabajador y el cónyuge invalido, cuando depende de su esposa trabajadora.

Los hijos y los adoptados hasta los dieciocho años, y los mayores de esa edad hasta los 24 años, solteros, que sigan cursos regulares en la enseñanza media, normal, técnica, especializada o superior, en las instituciones del Estado o reconocidas por éste.

PÁGINA

Los nietos y bisnietos, huérfanos de padre y madre o abandonados por estos, en las mismas condiciones señaladas para los causantes hijos.

La madre viuda

Los ascendientes mayores de 65 años

Los niños huérfanos o abandonados, en las condiciones señaladas para los causantes hijos, y los inválidos que están a cargo de las instituciones del Estado o reconocidas por este, que provean a su crianza y mantención.

Para hacer efectiva la asignación familiar, los causantes deberán:

1. Vivir a expensas del beneficiario que lo invoque
2. No percibir una renta igual o superior al 50% del ingreso mínimo.(\$55.600)

Financiamiento y Control

Las prestaciones familiares forman parte de un Sistema Único Prestaciones Familiares. La ley establece que este sistema se financia con cargo a un fondo único, que se denomina "Fondo Único de Prestaciones Familiares y Subsidios Cesantía", constituido con aportes fiscales que se fijan en la ley de presupuesto.

PÁGINA

Para formular el presupuesto, las Cajas de Compensación (y otras instituciones que administren las prestaciones) deberán preparar presupuestos y programas particulares en los que se establezca el número probable de asignaciones a pagar y las necesidades financieras para gastos de administración del sistema. La Superintendencia de Seguridad Social calificará los presupuestos y programas y confeccionará con estos antecedentes un presupuesto y programa. Posteriormente, la Superintendencia propondrá dicho programa a la consideración de los Ministerios de Hacienda y del Trabajo el que será aprobado por decreto supremo.

Financiamiento y Patrimonio de las C.C.A.F

Ingresos

Las Cajas de Compensación perciben los siguientes recursos, comisiones, reajustes e intereses de los capitales dados en préstamos, rentas de inversiones, multas, intereses penales, producto de venta, bienes y servicios, donaciones, herencias, legados y demás recursos que establezca la ley. Dichos recursos constituyen un fondo, denominado por la ley como “Fondo Social”. Los recursos del fondo social son utilizados para financiar los regímenes de prestaciones de crédito social y de prestaciones adicionales, adquirir bienes para el funcionamiento de las C.C.A.F. y al financiamiento de los gastos administrativos de esta.

La ley 18.833 regula sólo las comisiones, las cuales se perciben con cargo a los fondos financieros de las prestaciones generales que administren las Cajas de Compensación. Estas prestaciones generales son: las prestaciones familiares, los subsidios- de cesantía y los subsidios por incapacidad legal. Las prestaciones familiares son las únicas obligatorias de acuerdo con la ley, el resto son facultativas y previa autorización del Ministerio del Trabajo y Prevision Social.

El monto de las comisiones que perciban las Cajas de Compensación por la administración de las prestaciones generales será calculado por la Superintendencia de Seguridad Social para cada una de ellas con relación a cada tipo de prestación (asignación familiar subsidio cesantía, subsidio por incapacidad legal) considerando los siguientes factores: numero de prestaciones pagadas, numero de trabajadores afiliados y el promedio de los trabajadores de las empresas afiliadas. En este calculo la Superintendencia de Seguridad Social deberá considerar un mecanismo de incentivo para el control de gasto originado por las prestaciones que administren estas entidades.

El monto de estas comisiones será fijado por resolución conjunta de los Ministerios del Trabajo, Hacienda y el de. Previsión Social

Función social e importancia de las C.C.A.F

PÁGINA

Función social de la C.C.A.F.

La función social de las cajas de compensación es muy clara y definida ya que permite a los empleadores “compensar” o no discriminar en la contratación de personas casadas y con muchos hijos. De no existir el sistema descrito, el empleador debería cancelar mayores salarios al trabajador con mas hijos , en otras palabras, la función social de las cajas de compensación consistía en mantener un fondo de compensación para no tener diferencias entre trabajadores casados y solteros con mas o menos hijos

El éxito en la gestión del sistema repercutió en una eficiente administración de recursos lo que permitió enfrentar con éxito otras contingencias sociales que afectaban a los trabajadores y que fueron mas halla de una simple compensación familiar.

Hoy en día las cajas de compensación apuntan directamente al bienestar del trabajador y de su familia ayudando a este a enfrentar en forma digna e infortunios y contingencias sociales

Importancia De Las Cajas De Compensación

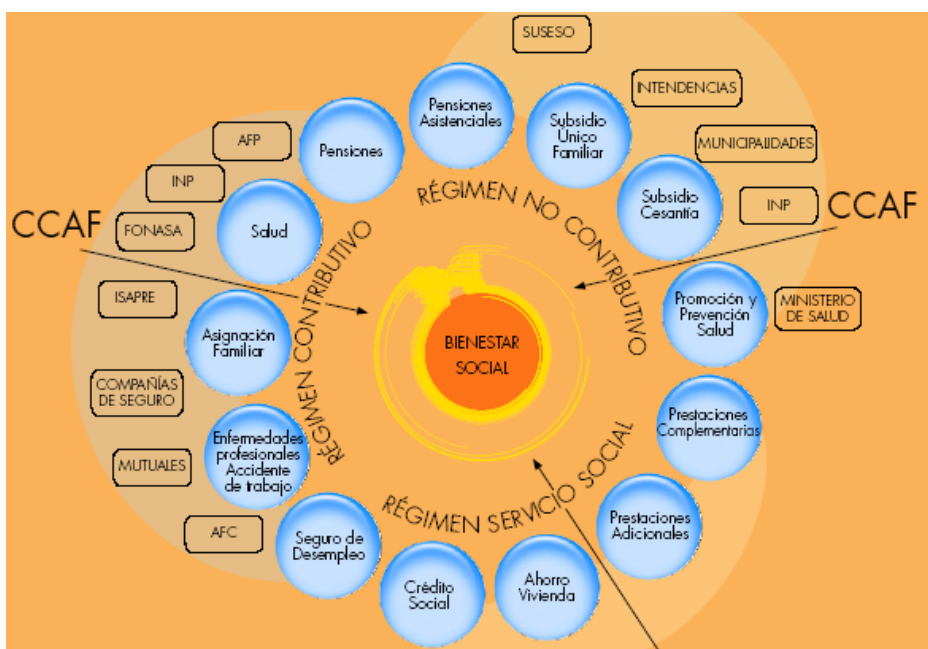
La importancia de las cajas radica del punto tocado anteriormente, ya que las cajas solucionan contingencias sociales no cubiertas por otras instituciones, en síntesis, las cajas de compensación son el más importante sistema de asistencia social dado el numero de personas que resulta beneficiado de ellas y la multiplicidad de funciones que cumple

Escenario de las CCAFs en Chile

Como ya se ha mencionado anteriormente las Cajas de Compensación desarrollan y efectúan múltiples tareas tanto las encomendadas por el Estado como de propia gestión.

Frente a esto, estas entidades interactúan en un escenario con muchos actores tanto estatales como privados.

El flujo grama que a continuación se presenta detalla la interacción de las CCAFs y el entorno en que estas se mueven.



Esquema del escenario y los actores relevantes de las CCAFs

Fuente: Anuario CCAF Los Heroes

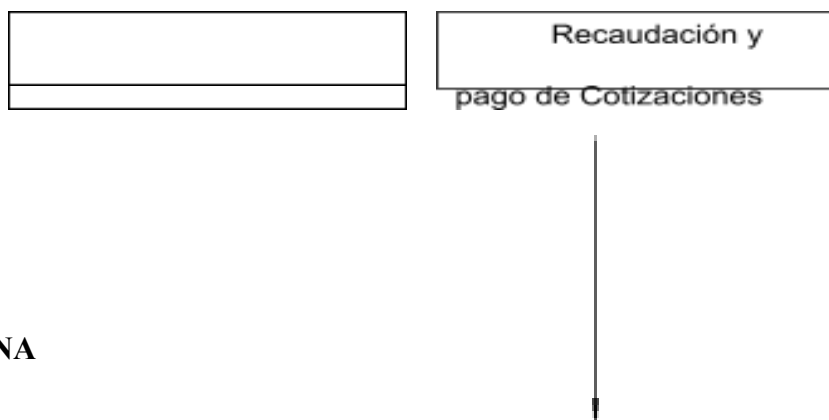
En términos mas acotados a las labores que las CCAFs realizan se puede establecer a modo de ejemplo:

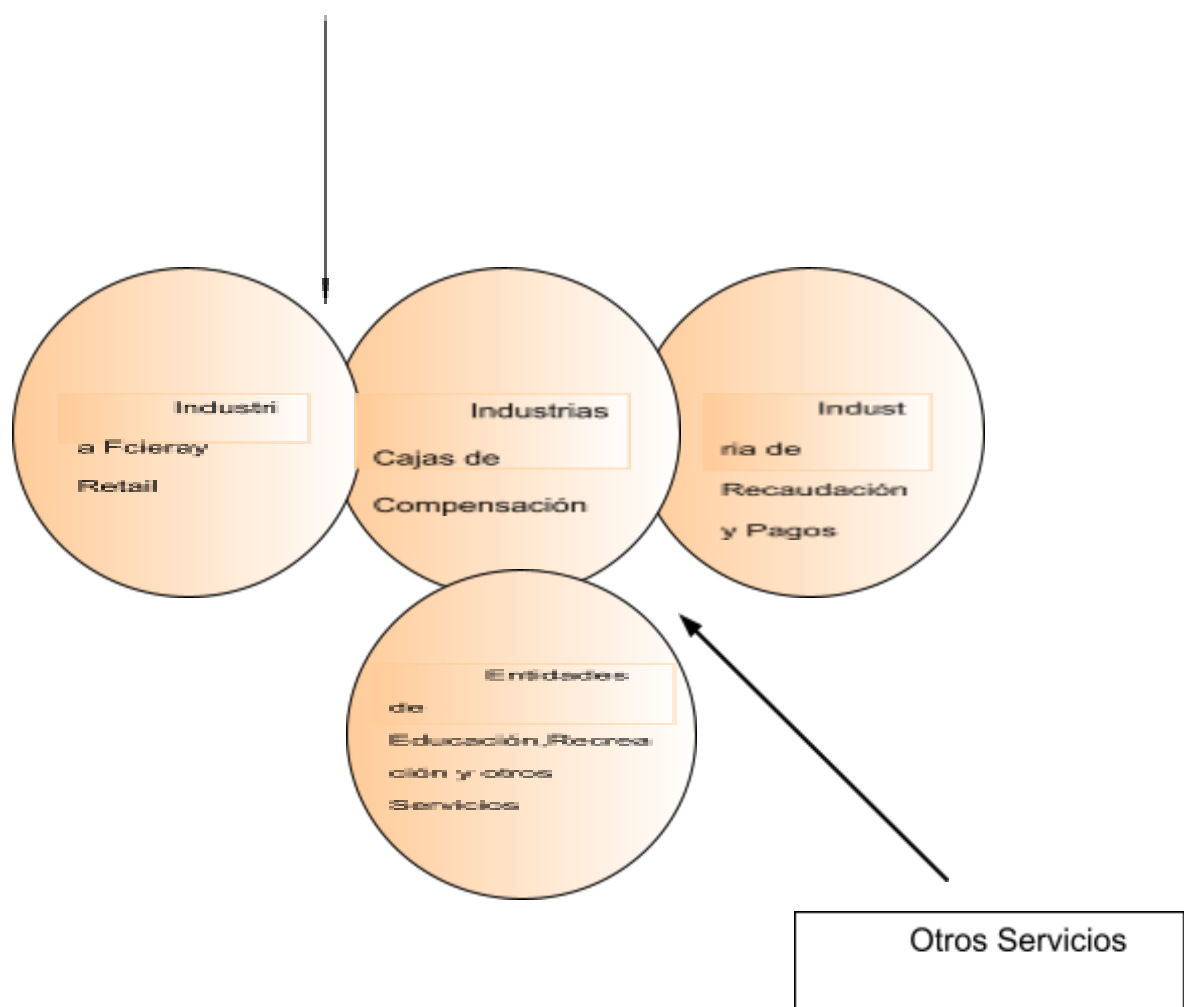
Las operaciones de Crédito Social se desarrollan en la Industria Financiera y Retail en Conjunto con las restantes Cajas de Compensación ya que deben efectuarse compra de carteras cuando corresponda y hacer los pagos de estas mismas y de los Créditos por medio de Bancos.

Las Recaudaciones y pagos de Cotizaciones mantienen comunicación y relación con la Industria del mismo nombre.

A su vez los Servicios Anexos y Complementarios que las CCAFs realizan se ven entrelazadas con Entidades Educativas para el caso de convenios con Colegios y/o Universidades o Institutos y de Recreación con la Industria del Turismo para todo lo que tenga concordancia con Parques o Centros Recreacionales que están a disposición de los afiliados.

A continuación se presenta un flujo grama de las áreas de Gestión de las CCAFs





*Diagrama de las áreas de Gestión de las CCAFs
Fuente: Anuario CCAF Los Héroes, Elaborado por el Autor*

FUNCIONES DESEMPEÑADAS

Dentro de las labores desempeñadas en el proceso de practica laboral se encuentran:

Mantenimiento de Pensionados:

En este cargo las labores a realizar comprendian en prestar atención al sector de pensionados. Las principales funciones se centraban en las afiliaciones y la captación de

PÁGINA

nuevos clientes. Para ello la Agencia contaba con vendedoras que representaban a la fuerza de venta. Éstas diariamente debían rendir un reporte de los posibles clientes a afiliarse, estos datos eran ingresados al sistema para mantener una contabilidad de las ventas realizadas por cada ejecutiva. Posteriormente al momento de la Afiliación el pensionado es llevado a la agencia y se le explica los beneficios a que puede optar al ingresar a la caja. Se le da una completa información del descuento del cual será afecto mensualmente al pertenecer al sistema de CCAF y se le asesora en todas sus dudas. Una vez explicado todo lo anterior se procede a la firma del contrato y al ingreso del nuevo afiliado al software interno de la empresa.

Diariamente el número de afiliaciones y toda la información del pensionado es ingresado al Sistema vía Intranet y el respaldo físico de los documentos son enviados en valija a la casa central ubicada en Santiago.

Ejecutiva de crédito:

Como bien es sabido uno de los principales servicios que la caja presta a sus afiliados es la colocación de créditos sociales. Estos créditos representan la principal fuente de ingreso para la institución. En las labores realizadas en la estancia de la práctica las funciones predominantes en esta área tienen que ver con: asistir y explicar al afiliado las características

del credito y la cantidad a la que puede optar. Para ello anteriormente se ingresa el rut del afiliado al sistema de base de datos y se cerciora que todo este en orden; es decir que el afiliado en este caso pensionado este ingresado en sistema CCAF Los Héroes , que presente su cedula de identidad vigente y que traiga consigo la ultima colilla de pago donde aparezca el 1% de descuento por concepto de ser afiliado a la CCAF.

Luego de corroborar todo lo anterior, se asesora al pensionado en el monto a pedir y los vencimientos de cada una de las cuotas, explicando el interés y los pagos de seguro de degravamen ,notaria,impuestos etc.

Una vez que el pensionado esta conforme con todo los detalles del credito éste se deriva a la agente de sucursal quien verifica los datos y procede a la aceptación del mismo. Para finalizar se procede a la firma del pagare y de los formularios del credito con estos papeles ya listos finalmente el solicitante pasa por caja donde retira el dinero



DIAGNOSTICO CCAF LOS HEROES

Identificación de la Empresa

Caja de Compensación de Asignación Familiar Los Héroes

RUT

70.016.330-K

RESUMEN:

PÁGINA

140

CCAF Los Héroes fue creada en 1955 por la Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmeccánica (ASIMET) . En sus 52 años de operación la empresa ha realizado importantes logros entre los que destaca sus avances tecnológicos y su crecimiento en infraestructura.

A continuación se detalla el escenario y las áreas en que la empresa se desarrolla con objeto de introducir al lector en las funciones y servicios que ésta presta.

ABSTRACT:

CCAF Los Heroes was created in 1955 by the Association of Metallurgical Industries and Metalmeccánica (ASIMET). In their 52 years of operation the company has realized important achievements between which their technological advances and his growth stands out in infrastructure.

Now will be detailed the scene and the areas in which the company develops in order to introduce the reader in the functions and services that this one gives.

Origen de Los Héroes

Creada en 1955 por la Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmeccánicas (Asimet), Los Héroes inició sus actividades con 6 funcionarios, 20 empresas y 6 mil trabajadores afiliados. Hoy cuenta con más de 1.100 funcionarios, 10 mil empresas adherentes -entre las que se destacan algunas de las más importantes del país- y más de 700 mil afiliados.

La incorporación del sector pensionados fue un factor determinante en la historia de esta organización, ya que desde 1998 a la fecha, Los Héroes se sitúa como la Institución líder en adulto mayor, al ser la Caja de Compensación que reúne al mayor número de pensionados afiliados al sistema.

En sus 52 años de operación, Los Héroes ha materializado importantes logros entre los que destacan sus avances tecnológicos y su crecimiento en infraestructura. A la fecha, la Institución cuenta con 60 sucursales a lo largo del país, provistas de equipamiento tecnológico de vanguardia, lo que asegura una óptima calidad de servicio a sus afiliados.

Descripción de la Empresa

La Caja de Compensación de Asignación Familiar Los Héroes, es la continuadora legal de la Caja de Compensación Metalúrgica, constituida por la Asociación de Industriales Metalúrgicos

PÁGINA

(ASIMET). Su naturaleza jurídica corresponde a una corporación de derecho privado de previsión social sin fines de lucro. Originalmente su existencia legal emanaba del Decreto Supremo N° 632, del 5 de agosto de 1955, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, publicado en el Diario Oficial con fecha 25 del mismo mes y año. Posteriormente, la referida Caja de Compensación modificó sus Estatutos pasando a tomar el nombre con que se la conoce actualmente, lo cual consta en Decreto Supremo N° 22 del 12 de febrero de 1979 y N° 47 del 29 de marzo de 1979, ambos del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, publicados en el Diario Oficial del día 26 de marzo de 1979 y el 17 de abril de 1979, respectivamente.

Filosofía de Los Héroes como CCAF

Misión

Generar valor para entregar más y mejores beneficios a nuestros trabajadores, afiliados y sus familias, y del mismo modo, ser reconocidos como administradores expertos en prestaciones sociales, aportando al desarrollo del Sistema de Seguridad Social, con soluciones innovadoras y tecnológicas.

Visión

PÁGINA

Los Afiliados tienen un alto nivel de satisfacción por pertenecer a Los Héroes, puesto que dan soluciones a las necesidades sociales a través de un servicio cercano, cálido, ágil, innovador y eficiente. Son un aliado para el Estado, contribuyendo en forma efectiva en la tarea de administrar la seguridad social.

La Industria

Con una trayectoria de más de cincuenta años en el mercado de la seguridad social, las cajas de compensación han sido actores relevantes en el perfeccionamiento de este sistema en el país.

Si bien en un comienzo estas instituciones nacieron para administrar –por encargo del Estado– las prestaciones de seguridad social, tales como: asignación familiar, subsidios de cesantía y licencias médicas, entre otras, hoy entregan una amplia gama de beneficios a más de 69 mil empresas y 3,9 millones de afiliados, entre trabajadores y pensionados. Entre los hitos que marcaron la gestión de estas instituciones, destaca la autorización para crear y administrar el régimen de crédito social. Esta medida les permitió satisfacer las necesidades crediticias de un vasto sector de la población que no tenía acceso al financiamiento, o que lo hacía en condiciones muy desmejoradas.

Desde entonces, los ingresos percibidos por la administración del programa de crédito social han permitido a las cajas de compensación, ampliar la oferta de beneficios, incursionando en las áreas de vivienda, salud, educación, capacitación y recreación.

En la actualidad, los trabajadores que desean integrarse a una caja de compensación, lo pueden hacer colectivamente a través de su empresa, mientras que los pensionados, lo hacen en forma individual

Áreas de Gestión

Entre las áreas de negocio de las cajas de compensación figura el otorgar crédito, bajo la modalidad de crédito social, área en que comparte el mercado con bancos y casas comerciales.

A esta actividad se agrega la recaudación y pago de cotizaciones, ámbito en el que también actúan bancos y entidades recaudadoras. Por último, las cajas operan en el negocio de la educación, recreación y otros servicios que complementan el mix de productos que ofrecen a sus afiliados.

Gestión Comercial y de Servicio

Crecimiento

PÁGINA

140

Con el propósito de generar valor para entregar más y mejores beneficios a sus afiliados, Los Héroes ha centrado parte importante de su gestión en satisfacer las necesidades crediticias de un vasto sector de la población, cuyo acceso al financiamiento es limitado o en condiciones desfavorables.

Durante el 2006 los ingresos provenientes de la colocación de créditos anotaron una interesante evolución. Mientras en los primeros meses del año –época en que Los Héroes cambió su plataforma tecnológica- promedió ventas totales por \$11 mil millones mensuales, a contar de agosto éstas totalizaron un promedio de \$14 mil millones al mes.

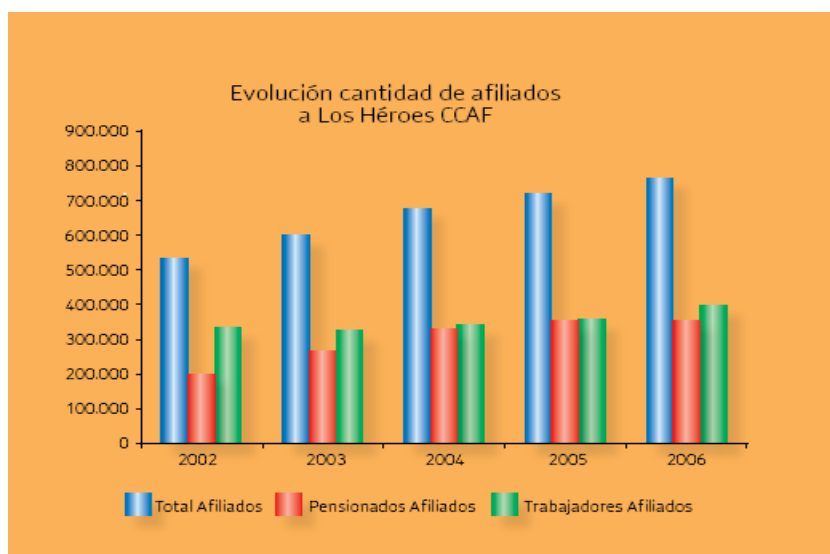


Grafico1: Evolución Cantidad de Afiliados a CCAF Los Heroes
Fuente: Extraído de la pagina web de la empresa

Mercado Objetivo

PÁGINA

El mercado objetivo que Los Héroes a definido son :

Personas naturales, que posean una fuente d ingreso estable,que les permita hacer frente en el tiempo a las cuotas que demanda el crédito solicitado. El mercado objetivo se divide en

1. Trabajadores Dependientes de empresas afiliadas a los Héroes
2. Pensionados afiliados a los Héroes

Excluidos del mercado objetivo:

- Cotizantes del sistema provisional en forma independiente
- Menores de 18 años y mayores de 90 años mas 360 días
- Socios ,dueños o familiares directos de éstos (padres,hermanos,hijos,abuelos,nietos)
tampoco pueden actuar como avales
- Temporeros o trabajadores por faena
- Trabajadores que están haciendo uso de licencia medica
- Trabajadores de embajadas, consulados o similares

PÁGINA

CARACTERISTICAS DEL MERCADO OBJETIVO

PENSIONADOS

Se dividen en dos grandes grupos:

Adheridos al sistema de Pensiones de Capitalización Individual (Administrado por AFPs, Compañías de Seguros.Mutual).

Adheridos al sistema antiguo, o pensionado del INP (Instituto de Normalización Provisional)

MERCADO EXCLUIDO

Pensionados por herencia : Esta puede indicar que corresponde a una pensión vitalicia u otra, sin embargo, se detecta si en la liquidación de sueldo no existe descuento alguno (ni Isapre,Fonasa,1% de CCAF,creditos). Este tipo de pensiones no es susceptible de descuentos, por lo cual no es posible otorgar créditos.

Apoderados : No son sujetos de créditos personas que actúan como apoderados y que nos son eneficiarios de una pensión .

Beneficios y Servicios prestados:

PÁGINA

A pensionados:

Creditos Sociales

Convenios Dentales

Convenios de Salud

Bono por bodas de plata y bodas de oro

Centro Vacacionales

A trabajadores:

Creditos Sociales

Centros Vacacionales

Licencias Medicas

Convenios de Salud y Farmacia

Asignación Familiar¹

Estímulos escolares

Subsidio de Cesantía²

¹ **Beneficio que otorga el Estado y paga a través de entidades de previsión social como las Cajas de Compensación, consistente en un monto mensual de dinero por cada carga familiar.**

² **Beneficio en dinero otorgado por ley al ex-trabajador de una empresa afiliada a Los Héroes, para cubrir las necesidades que se producen debido a la imposibilidad de trabajar, originadas por cesantía, por un período máximo de 1 año**

PÁGINA

A empresas:

Prestaciones Legales³

Recaudación Electrónica

Recaudación Manual

Asistencia Mayor

Seguro de Cesantía e Incapacidad Temporal

Seguro de Vida

Administración

Directorio

La administración superior de Los Héroes está a cargo de un directorio conformado por seis miembros. Tres de ellos provienen del estamento empresarial y tres del estamento de trabajadores afiliados, quienes ejercen su mandato por un período de tres años.

Administración Ejecutiva

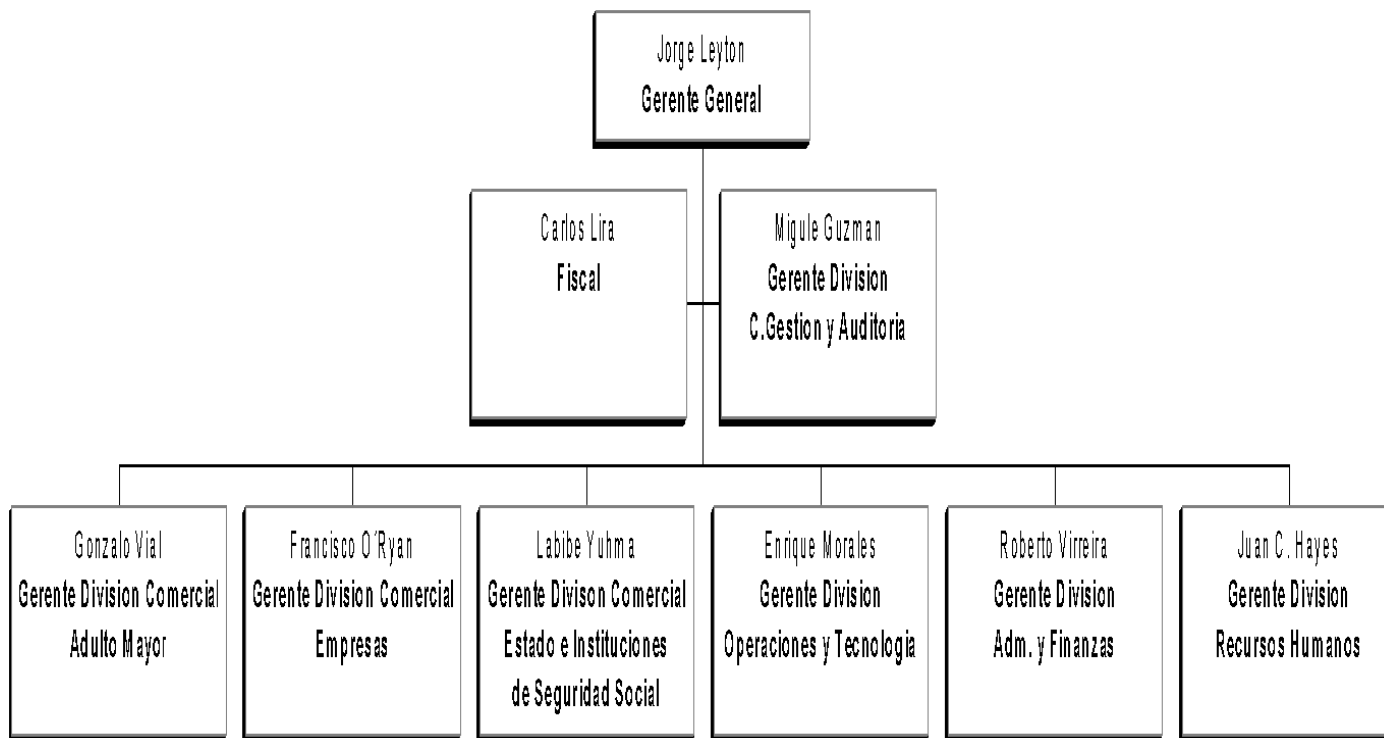
³**Son beneficios económicos de seguridad social establecidos por ley, pagados con fondos gubernamentales y administrados por las Cajas de Compensación para ser entregados a sus trabajadores afiliados.**

PÁGINA

140

La administración ejecutiva de la Institución es nombrada por el directorio y está compuesta por un gerente general, un fiscal y seis gerentes de división.

Organigrama



*Fuente: Anuario 2006 Los Heroes
Elaborado por el Autor*

Expansión

PÁGINA

140

En 2006, tras impulsar un plan de expansión de sucursales a nivel nacional, Los Héroes se situó como la Caja de Compensación con mayor presencia en el país. A través de esta iniciativa se generó mayor cercanía con los actuales y potenciales afiliados, como también se descentralizó la entrega de beneficios.

Su puesta en marcha representó una importante inversión y significó un crecimiento del 50% en el número de sucursales, totalizando 60 agencias a lo largo del país. Las nuevas oficinas se ubican entre las regiones Segunda y Novena, ocho de las cuales se encuentran en la Región Metropolitana. Junto a la apertura de estas agencias, Los Héroes implementó un modelo de atención para las diferentes zonas del país. Para ello, adquirió 15 móviles que operan como sucursales itinerantes, a través de los cuales los afiliados pueden efectuar diferentes trámites

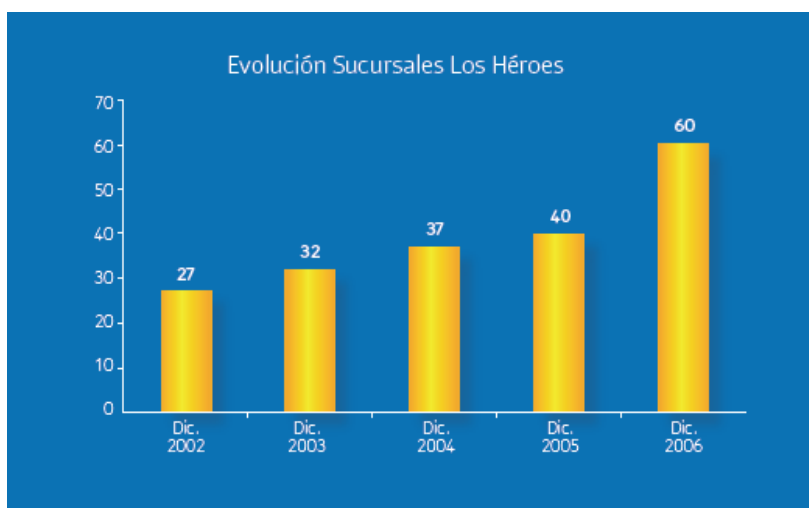


Grafico 2: Evolución Sucursales Los Heroes
Fuente: Extraído de la pagina web de la empresa

BALANCE SCORECARD

PÁGINA

140

RESUMEN:

Para la confección del tema central de este estudio se definirá como marco teórico : El Cuadro de Mando Integral y todas sus implicancias, sus principales focos y el desarrollo de estas mismas. De este modo en una primera instancia se presentara el concepto del Cuadro de Mando Integral, sus beneficios y las perspectivas en que éste opera para posteriormente dar lugar al desarrollo práctico del mismo.

ABSTRACT:

For the confection of the central topic of this study it will be defined as a theoretical frame: The Balance Scorecard and all their implications, main areas and the development of these Their benefits and the perspectives in which this one operates later to give place to the practical development of the same one.

MARCO TEORICO:

Para la confección del tema central de este estudio se definirá como marco teórico : El Cuadro de Mando Integral y todas sus implicancias, sus principales focos y el desarrollo de estas mismas. De este modo en una primera instancia se presentara el concepto del Cuadro de Mando Integral, sus beneficios y las perspectivas en que éste opera.

Posteriormente a esto, se detallara y se dará a conocer las estrategias de valor propuestas por el Autor con le propósito de generar valor y maximizar las ganancias para la empresa

ALCANCE Y LIMITACIONES:

Para una mejor elaboración del presente estudio se tendrá presente algunos alcances con el fin de optimizar los resultados y el foco del estudio. Es por ello que se pondrá especial énfasis en el área de ventas que a razón del presente se desarrolla bajo el nombre de perspectiva del cliente. Es en este tópico donde se presentara y se desarrollara la evaluación, el desarrollo de los conceptos y la presentación de estrategias vinculadas a generar satisfacción tanto para el cliente como para la empresa

Cuadro de mando integral

El concepto de cuadro de mando integral – CMI (*Balanced Scorecard* – BSC) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, en base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Roberto Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada abarcativa de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro *"The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action"*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y

PÁGINA

conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Del cliente (Customer) –¿Cómo nos ven los clientes?
- Interna del Negocio (Internal Business) –¿En que debemos sobresalir?
- Innovación y Aprendizaje (Innovation and Learning) –¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Financiera (Financial) –¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

PÁGINA

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

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

PÁGINA



*Esquema 1: Cuadro de Mando Integral, Norton Y Kaplan
Fuente : Apunte Wikipedia*

Balance Scorecard

Es un modelo de gestión estratégico – operacional, que permite: desarrollar, comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo.

¿Para qué nace el BSC?

- El Balanced Scorecard surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía y alinear la operación con la estrategia.

PÁGINA

140

¿Por qué el BSC?

- Por una sencilla razón, el BSC garantiza el cumplimiento de la visión de las compañías, y esta es la actividad más importante que debería ejecutar para lograr los objetivos.
- El BSC se ha convertido en el gran aliado de los Gerentes de las mas importantes empresas de latinoamérica y del mundo.

¿Qué busca el modelo BSC?

- El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía puede tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión, será una empresa donde todos quisiéramos trabajar

Beneficios del BSC

La fuerza de trabajo estará vinculada y conocerá su papel en la estrategia.

Los Gerentes podrán conducir su área orientándola a resultados financieros y no financieros concretos

Se determinarán los procesos críticos del negocio sobre los que preferiblemente se debe actuar para producir los cambios más significativos.

PÁGINA

Se reconocerán los perfiles necesarios del personal clave y los mecanismos de apoyo para elevar sus competencias.

Es una potente herramienta para evaluar el desempeño del personal ya que está basada en indicadores de gestión.

La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización⁴

Las 4 perspectivas del Balance Scorecard (BSC)

1- Perspectiva financiera

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Entre los principales objetivos estratégicos que habitualmente se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

1.1 Creación de Valor

Generalmente es el objetivo final de cualquier mapa estratégico en empresas con ánimo de lucro. Parece a priori una medida simple, aunque tiene cierta complejidad, de hecho, si consultamos la evolución del índice [Standard & Poor's](#) desde inicios de los noventa, comprobaremos que el valor de mercado (market value) de las empresas cotizantes está cada vez más por encima del valor contable (book value) de las mismas.

De hecho, sabemos que una de las opciones que pueden plantearse con el Balanced Scorecard es considerarlo como una herramienta y/o modelo de gestión estratégica del valor, de alguna forma tratamos de mejorar la gestión financiera tradicional basada en los componentes tangibles; De lo que se trata es de gestionar correctamente los componentes intangibles -por otro lado cada vez más relevantes en las organizaciones- de forma que obtengamos la Creación

de valor señalada ,cierto es que la creación de valor nos permite un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.

1.2 Crecimiento (Ingresos)

Visto así se trata de un objetivo muy generalista, pero hay que considerar en muchas ocasiones -y más dentro de este tipo de objetivos- tanto la cantidad como la calidad. Por ejemplo, cuando hacemos referencia a elementos de cantidad nos pronunciamos por objetivos como el "Crecimiento de las Ventas" o el "Aumento de la Cuota de mercado". En cambio, si nos centramos en la calidad, podemos estar haciendo referencia a objetivos como "Crecimiento de las Ventas en la Región Este", "% Ventas en la nueva línea productiva", "% de Ventas del nuevo equipo comercial", etc.

1.3 Mantenimiento (Sostenibilidad)

Se trata de un objetivo necesariamente a LP, que acompaña en ocasiones al objetivo de Creación de Valor. En numerosas circunstancias hay que sacrificar valor futuro a CP para obtenerlo a LP, y este puede ser un objetivo que nos ayude a ello.

1.4 Aumentar Rentabilidad

PÁGINA

Un objetivo por excelencia, aunque tiene más visos de indicador que de objetivo. El aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los Fondos propios de la compañía, etc. En definitiva, el enfoque hacia parámetros de rentabilidad -financiera (ROE), bursátil o económica (ROI y ROA)- es un elemento común en muchos mapas estratégicos.

1.5 Inversiones

En este caso una buena orientación en la Maximización del ROI (Return on investments) o del ROA (Return on Assets) , conceptos asociados a la Rentabilidad Económica de los activos. Asimismo, objetivos como mejora de la capacidad con el objeto de asignar ciertos activos a otras actividades de índole estratégico, o el conseguir unos niveles concretos de inversión pueden ser objetivos interesantes en este macroobjetivo de "Inversiones".

1.6 Gestión Estratégica de costos

Inicialmente, de las posibles clasificaciones de costos que pueden plantearse, quizá la distinción entre Costos Fijos (estructurales) y Costos Variables sea la más adecuada para poder matizar la optimización que señalamos.

Precisamente, el costo que no varía por fabricar más o menos, o que no varía por variaciones en el volumen de ventas, tiene la connotación de Fijo y/o Estructural, y suele ser este el que más nos interesa optimizar en este objetivo de "Optimización de Costos". La Gestión Estratégica de Costos es uno de los conceptos más manejados en ese sentido.

1.7 Estructura Financiera

Gestionar correctamente los Fondos ajenos de la empresa implica alcanzar una Estructura Financiera óptima a través de un Endeudamiento apropiado. En numerosas organizaciones resulta clave este objetivo para la maximización del valor del propio accionista

1.8 Gestión de Activos

En las empresas industriales, el proceso de fabricación establece una diferencia básica con respecto a las comerciales y de servicios. Precisamente, para la obtención de algunos de los objetivos que hemos señalado hasta aquí resulta imprescindible en numerosas ocasiones la correcta Gestión del Activo.

A continuación se proponen una serie de posibles **indicadores** para cada una de las posibles Estrategias señaladas en la Perspectiva Financiera:

Ingresos:

% Incremento de la Cifra de Negocio

% Aumento Cuota de Mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc

% Ingresos procedentes de:

clientes nuevos

zonas geográficas nuevas

PÁGINA

nichos de mercado nuevos

líneas productivas o productos nuevos

aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes

Ingresos totales de otras unidades de negocio

Rentabilidades por:

clientes

productos y/o servicios

zonas regionales

canales de distribución

Inversiones

Eficiencia en la utilización del Capital circulante

Aumento del uso del Activo Inmovilizado

Nivel de reutilización de Activos ociosos

% Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa

Rentabilidad:

Financiera --> [Beneficio neto/Fondos Propios]

Económica --> [Beneficio bruto/Activo Total neto]

de las Ventas --> [Beneficio neto/Volumen de Negocio]

de las Inversiones --> [Beneficio bruto/Valor contable neto de las inversiones]

PÁGINA

Costos

% Reducción de costos unitarios

% Reducción de Gastos operativos, administrativos, generales, etc.

Ventas por empleado

Ventas por elemento de activo

Rentabilidad y eficiencia de canales de distribución (medida relacionada con la eficiencia del proveedor por el hecho por ejemplo de tener [edi](#) lo cual tiene sus costos, etc)

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

a) Índice de liquidez : Muestran la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos circulantes con Activos Circulantes.

La liquidez corresponde a la capacidad de un activo de convertirse en efectivo; sin una concesión importante de precio⁵

Liquidez : Activos Totales / Pasivos Totales

⁵ Fundamentos de administración financiera; James C Van Horne, John M

Wachowicz jr

PÁGINA

140

b) Índice de endeudamiento : Esta razón pone de manifiesto la importancia relativa del financiamiento de deuda de la empresa al mostrar el porcentaje (%) de activos de la empresa sustentados mediante financiamiento de deuda.

Cuento mas elevado sea la razón de deuda de activos totales mayor sera el riesgo financiero; cuanto mas baja sea esta razón menor será el riesgo financiero

$$\text{Endeudamiento : Pasivos Totales / Activos Totales}$$

c) Rendimientos de activos (ROA) : Esta razón se utiliza para evaluar si la gerencia ha obtenido un rendimiento razonable de los activos bajo su control. El rendimiento de los activos mide la eficiencia con la cual la gerencia ha utilizado los activos bajo su control, independientemente de si estos activos fueron financiados con deuda o con capital patrimonial.

El rendimiento de los activos se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Rendimiento de activos (ROA) = Utilidad operacional / Activos totales promedio}$$

d) Rendimiento del patrimonio (ROE) : La razón del rendimiento del patrimonio, considera solamente el rendimiento obtenido por la administración sobre la inversión de los accionistas es decir, en el patrimonio de los propietarios. El "rendimiento" para los accionistas es la utilidad neta del negocio.

Rendimiento del patrimonio (ROE) = Utilidad Neta / Prom. Patrimonio Total Acciones

2- PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del

PÁGINA

mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la velación del personal en contacto con el cliente.

En los estudios de niveles de satisfacción de los clientes se pueden utilizar el uso de tres tipo o grupo de atributos:

Vinculados a la persona

Vinculados al producto

Vinculados a la sucursal o punto de venta

La orientación a la persona (cliente) y a la competencia afectan a todas las actividades que permiten recoger la información sobre los compradores y los competidores ; de forma que la empresa consiga continuamente la satisfacción de sus cliente, comparándose con la competencia y la tecnología a su disposición para satisfacer las necesidades de los compradores.

PÁGINA

La orientación al consumidor tiene un problema de ser un concepto subjetivo: una empresa puede tener muy presente las necesidades del consumidor, pero eso no le garantiza el éxito, los competidores pueden ser más rápidos. Lo importante es comprender que el consumidor valorará un determinado producto o servicio por comparación con otros similares, por lo que es necesario incorporar en la orientación al consumidor una orientación estratégica que considere explícitamente la influencia de la competencia.

En el actual entorno competitivo, el cliente se ha convertido en el elemento más escaso del sistema, siendo su conservación y no su captación, la clave del éxito empresarial.⁶

Bajo este enfoque la clave ya no es tanto vender productos, sino mantener clientes satisfechos que aseguren una demanda sostenida y rentable en el futuro.⁷

El cliente se convierte en la base de las estrategias de la empresa, que debe optimizar simultáneamente sus propios intereses y los clientes para conseguir unos resultados óptimos.⁸

Liderazgo de Producto: Una empresa que se precie de tener un Liderazgo de producto, ha de demostrarlo, ha de ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y

⁶ Barroso y Martín 1999: 11-12

⁷ Bello, Vasquez y Trespalacios, 1996

⁸ Wallin, 2000

más allá de lo que es deseable. La idea es ofrecer el mejor producto. Debemos ofrecer a nuestros clientes una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad. Debemos innovar, superar los productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya tenemos. Resumiendo debemos orientarnos hacia la Excelencia de nuestros productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior.

Intimidad con la clientela: La capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles "a medida" ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer la mejor solución integral, el mejor servicio global. Debemos convertirnos en auténticos "socios" de nuestra clientela; debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, proporcionarles respuestas a sus problemas.

Excelencia operativa: Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el mejor costo total.

“ Los objetivos de la empresa van a quedar condicionados por la Estrategia seleccionada, lo cual nos lleva a concluir que los mapas estratégicos de empresas de un mismo sector

competitivo serán muy similares si la Estrategia seleccionada ha sido la misma. En cambio, si la Estrategia no fuese la misma, los mapas no tendrían parecido alguno.

Insistimos en la idea que apuntábamos en la hoja anterior, lo más importante es lograr la Excelencia en una de las estrategias, y mantener las otras dos en un nivel aceptable. Parece que no tiene mucho sentido ser líder en costos, intentando innovar y ofrecer el mejor producto ... lo de bueno, bonito y barato en las empresas sigue siendo un reto.

La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo.

Lo más importante es llevar a cabo una propuesta de valor para el cliente. “⁹

La propuesta de Valor

La Propuesta de VALOR para el cliente será la suma de los distintos elementos que a continuación se describe :

⁹ **Having trouble with your Strategy?", Kaplan y Norton, año 2000**

septiembre-octubre,

PÁGINA

Atributos del Producto/Servicio : Son aspectos íntimamente ligados a la Funcionalidad del Producto y/o Servicio, con su Precio y con su calidad.

Relación : Tiene que ver mucho con el envío o entrega del Producto y/o Servicio al Cliente, con los tiempos de respuesta y con los tiempos de entrega, y con la propia satisfacción del cliente al requerir los productos de la empresa. Se precisan trabajadores que sepan detectar las necesidades del Cliente, que sepan complacerle y deleitarle. De alguna forma, se debe facilitar al cliente los medios de pago, unas alternativas de financiación que cubran sus necesidades. Y por supuesto, velocidad de respuesta, el cliente debe ser atendido en relación a su exigencia.

Imagen : Estamos dentro del ámbito de la intangibilidad, la imagen y el buen nombre -popularidad- de la empresa son fundamentales, son factores que en muchos casos atraen a la clientela. Existen muchas empresas que crean el propio concepto de Lealtad a la marca, mucho más allá del propio producto y/o del servicio.

Los elementos que tienen un significado que son básicos, en el momento que se indica algo concreto, estamos haciendo referencia a su verdadero elemento diferenciador



Esquema 2: Elementos diferenciadores
Fuente: Apunte facilitado por A. Latorre

En cualquiera de los tres casos estamos afectando notablemente a la cadena de valor:

Entre los principales objetivos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

1. Volumen de clientes (participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes)

Una vez que tenemos determinados nuestros segmentos objetivo, nuestro mercado, debemos determinar cuál es el número de clientes que debemos tener o al que aspiramos... incluso pensar en qué segmentos vamos a obtener más clientela. Debemos marcarnos objetivos bien definidos en este caso, como por ejemplo:

Ser líderes en la Región Norte

Conseguir un 30% de la cuota de mercado de la Región XXXX

Mantener los clientes del mercado de la familia de productos XYZ

2. **Satisfacción**

Es por este concepto por el que debemos de pasar para lograr la Fidelización del cliente. Un cliente satisfecho puede o no comprarnos en algunas ocasiones, pero si es fiel, la probabilidad de que compre un producto de la competencia es escasa.

Para satisfacer al cliente hay que considerar una puesta en escena de nuestro producto y/o servicio modélica, hay que hacerlo bien desde el principio, hay que cautivarle, la propuesta de valor ha de ser notable. La Percepción de excelencia por parte del cliente hacia nuestra compañía ha de ser un objetivo crucial.

3. **Fidelización (retención de clientes)**

El concepto Fidelización va mucho más allá de la propia satisfacción del cliente, aunque pueden considerarse varias vertientes dentro de la Fidelización:

El mantenimiento de la Clientela: A veces más vale mantener un cliente bueno que muchos malos, es decir, el cliente estratégico es nuestro objetivo, aunque no consigamos aumentar el volumen de negocio, e incluso si tuviésemos que reducir el nivel de ingresos.

PÁGINA

Aumento del volumen de negocio: Estamos insistiendo en la idea de que el cliente en algunos momentos prácticamente no está comprando nuestros productos/servicios sino que está adquiriendo nuestra marca, nuestra propia garantía de calidad y servicio. En algunas organizaciones es un objetivo clave y es la orientación más amplia en relación al término " en la clientela actual, en ocasiones de lo que se trata es de vender ciertos productos estratégicos y rentables a un conjunto de clientes que por sus características son estratégicos, no se trata de vender más a toda la cartera; estaríamos haciendo referencia a nuestra cartera de clientes más beneficiosa.

Incremento de la Cuota de Adquisición de la clientela: es un concepto relativo, se trata de ver la cifra global de compra de la clientela, que ésta crezca, no importa a nivel individual lo que cada cliente pueda hacer en ese sentido.

Rentabilidad por cliente : El nivel de beneficios, rentabilidad por cliente es un objetivo también interesante, sobre todo desde una perspectiva neta, es decir, después de eliminar los gastos en los que hemos tenido que incurrir para conseguir o mantener a dicho cliente.

4. **Optimización de los plazos de entrega :**

Estamos ante un objetivo que para numerosas empresas se está erigiendo en crítico desde el punto de vista de su propia logística. Empresas con un fuerte apoyo en el comercio electrónico empresas del sector del transporte urgente - o incluso organizaciones que a nivel internacional

PÁGINA

basan parte de su estrategia en la entrega a 24 horas, constituyendo a dicho objetivo un elemento de primer nivel para atraer y mantener a la clientela.

En esta ocasión, a modo de ejemplo, un mapa de objetivos encuadrado en esta perspectiva podría ser el siguiente:

INDICADORES

En relación a los posibles indicadores se proponen los siguientes:

1.-Volumen de clientes (participación de mercado y adquisición de nuevos clientes)

% Crecimiento de la Cuota de mercado a nivel regional / comercial / zonal a nivel de segmento de mercado por tipo de clientela

% Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos

% nuevos clientes / clientela total

% ingresos de clientes nuevos

% nuevos clientes vía acción promocional

% ingresos de nuevas zonas geográficas

2.-Satisfacción: En general la tendencia es evaluar este parámetro a través de **ENCUESTAS**, ya sea vía postal, vía telefónica, vía internet, presencial, etc... Aunque existen 3 elementos que pueden condicionar claramente dicha satisfacción: Precio, tiempo y calidad del servicio y/o producto.

PÁGINA

2.1 Precio

Benchmarking estratégico de precios

% descuentos ofertados

Evolución de los precios

2.2 Calidad

% Quejas de clientes

Nivel de garantía del servicio

% de incidencias o defectos, Índice de error en los productos

Nivel de atención personalizada

% nivel de respuesta a las quejas

Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración

Tiempos de disposición, y de ocupación de cada agente de ventas

Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas

3.- Fidelización (retención de clientes)

% Lealtad del cliente:

Recompra / Cambios en el volumen de actividad

Intención de recompra o cambio de volumen

Recomendaciones a otros clientes potenciales

PÁGINA

% clientes que compran después de una subida considerable de precios

Índice de repetición de compra (Frecuencia)

Tiempo medio de retención del cliente

4.- Retenibilidad por cliente: Haciendo un ejercicio de reflexión lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable. Este objetivo es importante, pero es precisa una implantación previa de un sistema de costos ABC que, por otro lado y dependiendo del tipo de empresa, se constituye en un elemento esencial de la perspectiva de Procesos internos, y quizá algo de apoyo en análisis de DW (data-warehouse).

% Ingresos por pedidos

Desviaciones en precios

Análisis de márgenes brutos

Cálculo neto de pérdidas y ganancias

% de cantidades devueltas por segmento de clientes

Rentabilidad por cliente y canal de distribución

Nivel de costos por prestaciones de servicios asociados con el producto

Tiempo destinado a operaciones no cerradas

Promedios de valoración de operaciones comerciales

Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventas

4.- Optimización de los plazos de entrega

% Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio

% puntualidad en entrega de productos

PÁGINA

% de reparaciones efectuadas por unidad temporal

% reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica

% reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

1. La satisfacción del cliente, punto clave de la estrategia empresarial

El cliente es el que decide qué producto quiere comprar, cuándo lo quiere comprar y cuánto tiempo está dispuesto a esperar hasta que se le sirva. La satisfacción del cliente es la parte más importante de la estrategia empresarial ya que proporciona los siguientes resultados:

A) Compras repetitivas. Los clientes satisfechos vuelven a comprar el mismo producto cuando surge nuevamente esa necesidad.

b) Cross buying. El cliente satisfecho compra otro tipo de productos que ofrece nuestra empresa.

c) Propaganda boca a boca. Los clientes satisfechos son la mejor propaganda que puede tener una empresa, ya que al haber consumido el producto y tener una experiencia con el mismo, influyen positivamente en la decisión de otros clientes potenciales. Además esta propaganda es un medio de publicidad sin costo para la empresa. Existen estudios que ublicade los clientes satisfechos comunican sus experiencias a tres personas, mientras que los insatisfechos se lo cuentan a once por término medio.

d) Reducción de costos. Mantener un cliente satisfecho en nuestra cartera de clientes cuesta unas cinco veces menos que conseguir un nuevo cliente.

e) Insensibilidad a subidas de precio. En los entornos empresariales business to business (B2B), los clientes satisfechos suelen ser poco sensibles a las subidas racionales de precio. Estos clientes, al tener una buena experiencia con la empresa, probablemente preferirán pagar un poco más antes de arriesgarse a cambiar de proveedor.

2. Características que generan la satisfacción del cliente

La satisfacción o insatisfacción de un cliente surge a partir de su experiencia con el producto y el servicio que se le ofrece. No todos los factores contribuyen de la misma manera a generar esta satisfacción. Dependiendo de cómo influyen se pueden clasificar en:

2.1 Características básicas.: Son las partes del producto cuya presencia no genera satisfacción, pero cuya ausencia genera una gran insatisfacción.

2.2 Características atractivas.: Son las partes del producto cuya presencia genera una gran satisfacción, pero si no están presentes el cliente no las va a echar en falta.

2.3 Características lineales.: Entre los dos tipos de características anteriores, las básicas y las atractivas, se encuentran estas características que influyen de forma lineal en la

satisfacción del cliente, es decir, cuanto mejor se cumplan, mayor es la satisfacción del cliente.

Es evidente que se debe cumplir todas las características básicas del producto. En las lineales se debe ser competitivos y en las atractivas la empresa debe diferenciarse todo lo que mas pueda de la competencia. Hay que tener cuidado con estas características, ya que cambian con el paso del tiempo.

3. Procedimiento para la medición de la satisfacción del cliente

En primer lugar debe quedar claro que el objetivo que se persigue al realizar el estudio de satisfacción del cliente es establecer un plan de mejoras para aumentar esta satisfacción. El procedimiento que se sigue es el siguiente:

3.1 Análisis cualitativo

Antes de comenzar con la medición de la satisfacción de los clientes, se debe entender cómo surge esta satisfacción, es decir, conocer cuáles son las características que contribuyen a generar esta satisfacción. Para ello se forman grupos de trabajo de a seis a ocho clientes y por medio de un brainstorming se consigue obtener un listado de todas las características que el cliente valora como importantes para generar su satisfacción.

Si nuestros clientes son competidores entre ellos es difícil conseguir que se sienten juntos en torno a una misma mesa. En estos casos, en lugar de realizar grupos focales se recurre a una entrevista individual.

3.2 Diseño del cuestionario

A partir de las características que el cliente ha detectado y añadiendo otras características que la empresa considera importantes se diseña un cuestionario en el que hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

3.2.1 La satisfacción global: Es importante preguntar al cliente cómo se siente de satisfecho de manera global con nuestra empresa. Esta pregunta, contrariamente a lo que piensan muchas personas, se debe incluir al principio del cuestionario. La explicación es la siguiente: si ponemos esta pregunta al final, el cliente va analizando todos los aspectos que le hemos preguntado y finalmente nos dará un valor medio de todo lo que le hemos preguntado. A nosotros lo que nos interesa es su primera impresión sobre nuestra empresa.

3.2.2 Claridad en las preguntas: Las preguntas deben ser claras, concisas y precisas. No se deben preguntar dos aspectos en una misma pregunta. Por ejemplo, si preguntamos: “¿Cómo está usted de satisfecho con el tiempo que tardamos en servirle la pizza y la simpatía del vendedor?”, el cliente no sabrá a qué responder.

3.2.3 Escala para las respuestas: No existe una regla fija que diga qué tipo de escala es mejor. En las escalas que ofrecen cuatro respuestas (muy mal, mal, bien, muy bien) el encuestado se ve obligado a posicionarse en la respuesta. En las de cinco respuestas donde se añade la posibilidad “regular”, el cliente no tiene la obligación de posicionarse en el lado bueno o malo de la respuesta. Si se posiciona lo hará porque está convencido y no porque le

PÁGINA

hemos obligado con la escala. La empresa debe seleccionar el tipo de escala que más le conviene para su estudio.

3.2.4 Claridad en las respuestas: . Evitar respuestas del tipo muchas veces, con frecuencia, etc. Es mejor poner como posibles respuestas una vez al mes, dos veces al mes, entre tres y cinco veces, etc.

3.2.5 Preguntas abiertas: Es recomendable que el cuestionario contenga preguntas en las que el cliente pueda expresar su opinión.

3.3 Prueba piloto

Esta es una fase que muchas empresas creen que no es necesaria porque piensan que su cuestionario ya es válido, pero no es así. Antes de llevar a cabo la recogida de datos es imprescindible realizar una prueba piloto con unos diez o doce clientes para descubrir si nuestro cuestionario se entiende de forma precisa o si existen ambigüedades en las preguntas.

3.4 Recogida de datos

Una vez que el cuestionario se ha dado por válido, se pasa a la recogida de datos y su posterior análisis. Se debe determinar: el número de clientes a los que se va a encuestar, el medio que se va a emplear para realizar la encuesta, el período en el que se va a realizar la recogida de datos y la forma en la que se van a presentar los resultados.

Existen diferentes maneras de realizar la encuesta: teléfono, visita personal, carta, email, internet, etc. En los entornos B2B, si el presupuesto de la empresa y la geografía de nuestros clientes lo permiten, se recomienda hacer la encuesta por medio de la visita personal.

Sea cual sea el medio elegido para recoger los datos, es muy importante tener en cuenta, que antes de que el cliente reciba el cuestionario, se le debe haber informado muy bien de los objetivos que se persiguen con este estudio: la mejora del producto y el servicio que le ofrece nuestra empresa.

3.5 Carta de agradecimiento

Al cabo de unos días de haber visitado al cliente, es recomendable enviarle una carta para agradecerle el tiempo que nos ha dedicado y resaltar lo importante que es su opinión para poder mejorar nuestros productos y servicios. Esta carta además tiene una consecuencia adicional: el cliente se siente cuidado por nosotros y esto contribuye a aumentar su fidelización.

3.6 Plan de mejoras y seguimiento

A partir de los resultados obtenidos se debe establecer el plan de mejora que se va a llevar a cabo donde se deberá especificar: las acciones de mejora que se van a emprender, recursos necesarios, responsables y plazo para cada una de las acciones de mejora. Es muy importante llevar a cabo estas mejoras porque al haber realizado un estudio de este tipo, los clientes van a

esperar que nuestra empresa mejore en algún aspecto. Si ellos no detectan mejoras, si ven que sus sugerencias no se han tenido en cuenta, su grado de satisfacción disminuirá debido a las expectativas generadas.

3.7 Comunicación de los resultados

Los clientes que han participado en el estudio agradecen que se les envíen los resultados obtenidos y si la empresa lo considera oportuno, también se les puede indicar el plan de mejoras que se va a llevar a cabo. Esta comunicación con el cliente suele contribuir además a su fidelización, ya que el cliente se siente como parte importante de nuestra empresa, al que se le escucha y se le tiene en cuenta.

3.8 Nuevo estudio de satisfacción del cliente

Al cabo de uno o dos años (depende del tamaño de la empresa) se debe realizar un nuevo estudio de la satisfacción del cliente para verificar si el plan de mejora ha dado los resultados esperados y para poder volver a detectar oportunidades de mejora que contribuyan a aumentar la satisfacción de nuestros clientes y por consecuencia el éxito y los beneficios de nuestra empresa.

3- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

PÁGINA

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...

Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y responsabilidad social corporativa.

Para esta perspectiva directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes.

Los sistemas existentes de la medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes.

PÁGINA

En el caso del cuadro de Mando Integral se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación –identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades – sigue a través de los procesos operativos –entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- y termina con el servicio de postventa –ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad ,reducir los tiempos de los ciclos,aumentar los rendimientos ,aumentar al máximo los resultados y reducir los costos de sus procesos.

En el Cuadro de Mando Integral,los objetivos e indicadores para esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos que una organización ha de sobresalir con excelencia.

La cadena de valor del proceso interno

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros .Sin embargo; se ha descubierto un modelo genérico de cadena de valor .

Este proceso abarca tres procesos principales:

Innovación

Operaciones

Servicio postventa

PÁGINA

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes y luego crea los servicios o productos que satisfacen esas necesidades.

El proceso operativo, el segundo paso más importante de la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones.

El tercer paso más importante de la cadena de valor interna es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Algunas empresas poseen unas estrategias explícitas para ofrecer un servicio de posventa de calidad superior.

El proceso de innovación

Este proceso consta de dos componentes:

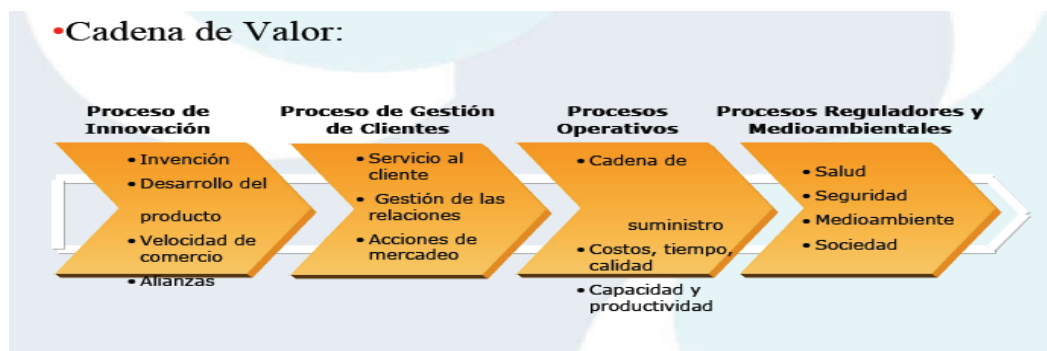
En primer lugar, los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivos para el producto o servicio seleccionado.

La información sobre los mercados y los clientes proporciona el input para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del producto/ servicio que es el segundo paso del proceso de innovación. Durante esta fase, el grupo de investigación y desarrollo de la organización:

Realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes,

Lleva a cabo una investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación, y

Realiza unos esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado



Esquema 3: de la creación de la cadena de valor Fuente : Apunte Wikipedia

Indicadores para la investigación básica y aplicada

% de venta de los nuevos productos

% de venta de los productos de la marca

Introducción e nuevos productos en relacion con la de la competencia

Las capacidades del proceso de fabricación

El tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos

PÁGINA

Indicadores para el desarrollo de producto

Los ingenieros de Hewlett- Packard diseñaron un indicador denominado “el tiempo de punto de equilibrio”(TPE) para medir la eficacia de su ciclo de desarrollo de producto.

TPE mide el tiempo que transcurre desde el inicio del trabajo en desarrollo del producto hasta que el producto ha sido introducido y ha generado suficiente beneficio para devolver la inversion que se realizo.

EL PROCESO OPERATIVO

El proceso operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepcion de un pedido del cliente y termina con la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

La influencia en los años recientes de la gestion de calidad total y las practicas de la competencia basadas en el tiempo que practican los fabricantes japoneses lideres han llevado a muchas empresas a complementar los indicadores financieros y los costos tradicionales con indicadores de calidad y duracion del ciclo.

Ademas de estos indicadores puede que los directivos deseen medir características adicionales de sus procesos y de sus productos y servicios. Estas medidas adicionales pueden incluir

PÁGINA

indicadores de la flexibilidad y de las características específicas de productos o servicios que crean valor para el cliente.

El servicio posventa

La fase final de la cadena interna de valor es el servicio posventa .Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones ,tratamiento de los defectos y devoluciones ,y el procesamiento de pagos ,ej la administración de las tarjetas de credito.

Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes seleccionados en cuanto a un servicio posventa superior pueden medir su actuación aplicando algunos de los mismos indicadores de tiempo,calidad y costos descritos para los procesos operativos a sus procesos de servicio posventa. De este modo la duración de los ciclos –desde la solicitud de los clientes hasta la solución final del problema-puede medir la velocidad de respuesta a los fallos.

Los indicadores de costo pueden evaluar la eficiencia –el costo de los recursos utilizados- para los procesos de servicio posventa. Y la productividad puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita,en lugar de necesitar múltiples visitas para solucionar un problema.

4.- PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PÁGINA

El cuarta y ultima perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización.

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permiten que se alcancen los objetivos ambiciosos de las restantes tres perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura –personal, sistemas y procedimientos– si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Las tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación...

Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, etc

Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva.

Indicadores claves sobre los empleados

PÁGINA

La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de los empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados.

Estos indicadores son complementarios con los inductores de la situación concreta de los resultados Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

La satisfacción de los empleados

La atención del empleado

La productividad del empleado

Para el análisis de niveles de satisfacción de los clientes internos en este caso los empleados se pueden utilizar los siguientes indicadores:

Contenido del trabajo: referidos al atractivo que presenta el contenido de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido, el nivel de autonomía que permite el puesto.

Trabajo en grupo: relativo al grado en que el trabajo permite que se realicen trabajos en grupos propiciando la participación y la satisfacción de las necesidades de afiliación que posee este tipo de clientes.

Estimulación: concerniente al grado en que el sistema remunerativo existente satisface las necesidades de suficiencia, justicia, equidad y se encuentra vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados.

PÁGINA

Condiciones de trabajo: referente al grado en que las condiciones imperantes en el área de trabajo resultan seguras, higiénicas, cómodas y estéticas.

Condiciones de Bienestar: relativo al grupo de condiciones que la entidad establezca con vistas a facilitar un mejor clima laboral tales como el transporte, alimentación, horarios de trabajo etc.

INDICADORES

Tipos de indicadores

1. Indicadores de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
2. Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
3. Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo.

PÁGINA

Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

4. Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
5. Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son claves para el pilotaje de los procesos relacionados. Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar al resultados de los mismos para tomar acciones. Pero es mas que evidente que con esto solo se conseguira establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos

Los ejemplos mas gráficos los encontramos en las medidas de satisfacción de los clientes y en el "time to market" de nuevos productos. El primero de ellos esta relacionado con todas esas encuestas, mas o menos complejas, a las que sometemos y/o nos vemos sometidos. Y el segundo esta relacionado con la necesidad de saber el tiempo que nos cuesta lanzar los nuevos

productos. Es evidente que los indicadores aludidos siempre se referirán a comportamientos pasados.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios. Pero como puede comprobar en la mayoría de las organizaciones son el resultado de los indicadores de gestión. Así que se esta en la obligación de identificar y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos:

Para poder interpretar lo que esta ocurriendo

Para tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos

Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible¹⁰

¹⁰ http://es.geocities.com/alexi_arias/bsc/infografia.htm

BALANCE SCORECARD EN

CCAF LOS HEROES

PÁGINA

140

RESUMEN:

A la presentación del Balance Scorecard introducida anteriormente, a continuación se pone en practica este modelo de Control de Gestión desarrollado por Norton & Kaplan. Para ello se detalla y se hace una evaluación de la implementación de éste en CCAF Los Héroe; empresa que lo implementó en 2006.

ABSTRACT.

To the presentation of the Balance introduced Scorecard previously, in the following pages you can see like its puts in practice this model of Management Control developed by Norton and Kaplan. For it it is detailed and an evaluation of the implementation is done of this one in CCAF Los Heroes; company that implemented it in 2006.

Aunque el periodo de tiempo a evaluar es muy corto y por ende en algunos casos no se tendrá información clara o aun no detallada de funciones y/o operaciones que aun se realizan en la compañía.

En una primera instancia se reflejara el entorno de la empresa en aspectos tales como: la identificación del FODA de la empresa y su actual filosofía traducida en la misión y visión; aspectos claves para la formulación de la estrategia que la empresa desea diseñar y ser comunicada a todos los integrantes de ésta.

Posteriormente se analizara las cuatro perspectivas del BSC y como estas han sido aplicadas, además se efectuara la medición de cada perspectiva por medio de indicadores que puedan cuantificar el grado de eficiencia y de avance que éstas han alcanzado desde su gestión., en conjunto con la propuesta de valor sugerida por el autor de este informe.

Diseño del Balance Scorecard (BSC)

Antes de la construcción del BSC se debe haber considerado y definido la siguientes variables:

1. Oportunidades y Amenazas
2. Fortalezas y Debilidades

PÁGINA

3. Formular las grandes declaraciones estrategicas:

Vision

Mision

Valores

Fortalezas y Oportunidades

Liderazgo en el segmento de pensionados

Morosidad por debajo del promedio del sistema

Adecuado calce de pasivos bancarios

Mecanismos de recaudación eficientes

CCAF que posee mayor presencia en el país

Debilidades y Amenazas

Limitada diversificación de ingresos

Intensa competencia bancaria

Pequeña participación de mercado en el sector de trabajadores

Mala imagen corporativa perciba por los usuraos y publico objetivo

PÁGINA

Mision :

Los Heroes CCAF ha declarado entre su filosofia

“Generar valor para entregar más y mejores beneficios a nuestros trabajadores, afiliados y sus familias, y del mismo modo, ser reconocidos como administradores expertos en prestaciones sociales, aportando al desarrollo del Sistema de Seguridad Social, con soluciones innovadoras y tecnológicas”

Vision:

Los Heroes ha establecido como su principal vision :

Dar soluciones a las necesidades sociales a sus afiliados a través de un servicio cercano,calido,agil,innovador y eficiente. Siendo un aliado para el Estado, contribuyendo en forma efectiva en la tarea de administrar la seguridad social

PÁGINA

PERSPECTIVA FINANCIERA

Se centra en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico. Es decir, Cómo se genera valor para los dueños o accionistas.

A continuación se presentan el resumen de los indicadores ROAA y ROEA de Los Héroes CCAF con motivo de efectuar un posterior análisis y evaluación de estos en el periodo correspondiente a los años 2005-2006.

Tabla N° 1: ROAA-ROEA Los Heroes CCAF 2005-2006 (MM\$)

PÁGINA

140

	Dic-06	Dic-05
total activos	219303	197989
total Patrimonio	52592	48902
Resultado	5123	7434
ROAA	2,46%	4,16%
ROEA	10,10%	15,70%
Endeudamiento	3,16%	3,05%

Fuente: Fitchratings, Elaborado por el Autor

Los indicadores de rendimiento de la empresa registran en ambos casos una disminución considerable. Dicho descenso tiene su origen en las siguientes operaciones ocurridas:

Como resultado del fuerte posicionamiento en pensionados Los Héroes ha evidenciado en los últimos años un importante crecimiento en términos de colocaciones de crédito social, con tasas por sobre el 19%, considerando que el segmento de pensionados presenta una mayor propensión al consumo del producto crédito con respecto a lo observado en el segmento de trabajadores.

A Diciembre de 2006 se observa un menor crecimiento en colocaciones (8.07% real) situación que se explica por la reestructuración que se ha realizado en el área comercial y que afecto las ventas.

PÁGINA

A diciembre del 2006 la entidad mantenía una cartera de colocaciones de \$ 178.231 millones asociados a 342.920 operaciones con un monto promedio de deuda de \$ 541.000 de los cuales el 61.8% corresponde a créditos de pensionados y el resto a trabajadores.

Es importante mencionar que con fecha 25 de Enero de 2007 la SUSESO instruyo mediante Circular N° 2351 cambios a la normativa contable respecto de las operaciones de securitización de crédito social. En esta se instruye a las CCAFs para que registren las operaciones de securitización de acuerdo con los criterios contenidos en la NIC 39” Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Valoración” (IAS 39) a contar de la presentación de los Estados Financieros del año 2006. En base a ésta, la administración de Los Héroes, junto con los auditores externos revisaron el criterio y basándose en una interpretación prudencial de las normas internacionales, decidieron incorporar al balance los activos securitizados junto con los demás saldos y efectos que se derivaron del patrimonio separado.

Sin embargo dado los ajustes contables solo fueron realizados para el cierre de 2006.

Considerando todos los efectos contables que afectaron la utilidad final de 2006 respecto de 2005, en cuanto a los niveles de rentabilidad se observa un deterioro comparado con el 2005, con un retorno sobre el patrimonio promedio (ROEA) de 10.10% y sobre los activos promedio (ROAA) de 2.46% indicadores que a su vez al compararse con los niveles observados en el sistema bancario, no presentan diferencias significativas

Tabla 2: ROAA-ROEA Los Heroes, Sistema de CCAF Y Sistema Bancario

PÁGINA

	2006			2005		
	Los Heroes	Sist. CCAF	Sist. Bancario	Los Heroes	Sist. CCAF	Sist. Bancario
ROAA	2,46%	3,64%	1,33%	4,16%	3,39%	1,30%
ROEA	10,10%	9,48%	18,56%	15,17%	7,99%	17,85%

Fuente: Fitchratings, Elaborado por el Autor

En términos de endeudamiento históricamente y como consecuencia de su característica sin fines de lucro que implica la capitalización de las utilidades, la entidad presenta endeudamiento bastante acotados, si bien en los últimos años se observa un incremento como resultado de una mayor actividad comercial y necesidad de recursos para solventar el crecimiento. Así Los Héroes mantiene a Diciembre de 2006 un índice de pasivo exigible sobre el patrimonio de 3.16 veces, en línea respecto de lo registrado en el año anterior (3.05% veces en 2005) si bien por sobre los años anteriores (2.48 a dic 2004 y 2.10 a dic 2003).

Es importante señalar que la entidad mantiene un endeudamiento superior al sistema de cajas debido al agresivo plan comercial que ha realizado en los últimos años con objeto de incrementar la penetración en crédito social.

Estructura de Financiamiento (% sobre pasivos y patrimonio)

	2006	2005	2004	2003	2002
oblig.con Bcos	17,3	39,72	25,11	37,67	40,6
oblig.con terceros	2,02	3,26	1,57	1,69	1,07
Total Pasivo Circulante	22,4	45,22	28,53	41,27	43,12
Deuda Bono Securitizado	16,4				
Oblig.con Bcos	37,1	25,17	42,53	26,42	22,26
Pasivo Largo Plazo	53,5	25,19	42,7	26,45	22,32
Capital	21,67	26	25,31	28,76	28,08
Utilidades de Ejercicio	2,33	3,59	3,46	3,52	6,48
Total Pasivos y Patrimonio	100	100	100	100	100

Fuente: Fitchratings, Elaborado por el Autor

ESTADOS FINANCIEROS CCAF LOS HEROES
(Millones de Pesos de Diciembre 2006)

	2006	2005 (*)	2004	2003	2002	2001
Resumen Balance						
Activos Totales	219.030	197.989	159.104	124.738	103.748	91.051
Colocaciones de Crédito Social	178.231	164.921	132.707	102.181	84.219	74.772
Deudores Previsionales (Neta de Estimación de Incobrables)	1.754	1.432	1.461	1.272	1.520	2.142
Estimación Incobrables Deuda Previsional	706	-	-	-	-	-
Deuda Dudosa Recuperación (Neta de Incobrables)	228	229	4.143	4.322	3.765	2.715
Estimación Incobrables Deuda Dudosa Recuperación	717	-	-	-	-	-
Activo Fijo Neto	19.061	15.248	12.904	12.142	10.015	8.175
Obligaciones con Bancos e Inst. Financieras	119.232	103.490	107.622	79.952	65.226	59.785
Fondo Social	47.469	41.469	40.265	35.872	29.134	22.482
Patrimonio	52.592	48.902	45.770	40.258	35.855	29.147
Resumen Estado de Resultado						
Ingresos Intereses Crédito Social, Intermed., Reaj, Multas.	36.806	27.950	27.594	23.708	20.433	18.558
Ingresos por Prestaciones Adicionales y Complementarias	490	730	713	878	1.318	1.163
Ingresos Operacionales	47.673	41.935	35.004	28.691	24.242	21.729
Gastos por Intereses por Préstamos Crédito Social	8.772	5.381	5.020	4.696	5.497	4.202
Gastos por Prestaciones Adicionales y Complementarias	2.651	2.755	2.543	3.732	3.230	2.538
Margen Bruto	36.250	33.799	27.441	20.263	15.514	14.989
Gastos de Administración	28.650	23.386	18.118	14.419	10.156	7.446
Cuentas Incobrables Estimadas	1.423	-	-	-	-	-
Resultado Operacional	4.812	8.789	7.478	4.996	4.654	7.007
Gastos Financieros	509	602	478	209	213	193
Utilidad Neta	5.123	7.434	5.505	4.386	6.721	6.665
Calidad de Activos						
Deuda Previsional / Colocaciones Crédito Social	0,98%	0,87%	1,10%	1,24%	1,81%	2,87%
Deuda Dudosa Recuperación / Colocaciones Crédito Social	0,13%	0,14%	3,12%	4,23%	4,47%	3,63%
Deuda Prev + Deuda Dud. Recup. de Crédito Social / Crédito Social Total	1,06%	0,70%	3,94%	5,16%	5,95%	6,17%
Estimación de Deudores Incobrables / Colocaciones de Crédito Social	0,79%	-	-	-	-	-
Deuda Dudosa Recuperación / Patrimonio	0,43%	0,47%	9,05%	10,73%	10,50%	9,31%
Rentabilidad y Eficiencia						
ROAA	2,46%	4,16%	3,88%	3,84%	6,90%	14,64%
ROEA	10,10%	15,70%	12,80%	11,52%	20,68%	45,74%
Ingresos por Intereses Crédito Social / Colocaciones Crédito Social	20,65%	16,95%	20,79%	23,20%	24,26%	24,82%
Ingresos Operacionales / Colocaciones Crédito Social	26,75%	25,43%	26,38%	28,08%	28,78%	29,06%
Ingresos Prest.Adic. y Complem. / Gastos Prestac. Adic y Complem.	18,49%	26,49%	28,05%	23,52%	40,79%	45,84%
(Ingresos - Gastos Prestaciones Adic. y Complem) / Margen Bruto	-5,96%	-5,99%	-6,67%	-14,08%	-12,33%	-9,17%
(Ingresos - Gastos Intereses Crédito Social) / Margen Bruto	77,33%	66,77%	82,26%	93,83%	96,27%	95,77%
Ingresos Operacionales / Margen Bruto	131,51%	124,07%	127,56%	141,59%	156,26%	144,97%
Margen Bruto / Colocaciones Crédito Social	20,34%	20,49%	20,68%	19,83%	18,42%	20,05%
Gastos de Adm. / (Ingresos - Gastos por Intereses Crédito Social)	102,20%	103,62%	80,26%	75,84%	68,00%	51,87%
Gastos de Adm. / Colocaciones Crédito Social	16,07%	14,18%	13,65%	14,11%	12,06%	9,96%
Gastos de Adm. / Margen Bruto	79,03%	69,19%	66,02%	71,16%	65,46%	49,68%



Capital						
Endeudamiento (Pasivos/ Patrimonio)	3,16	3,05	2,48	2,10	1,89	2,12
Patrimonio / Activos	24,01%	24,70%	28,77%	32,27%	34,56%	32,01%
Variación Capital y Reservas	6.000	1.204	4.393	6.738	6.653	22.482
Estructura de Financiamiento y Liquidez						
Disponibile / Pasivo Circulante	1,50%	1,01%	1,93%	1,33%	3,60%	2,98%
Activo Circulante / Pasivo Circulante	1,32	1,06	1,25	1,05	1,08	1,17
Obligaciones con Bancos e Inst. Financ. / Pasivo Exigible	71,64%	69,42%	94,96%	94,64%	96,07%	96,58%
Obligaciones con Bancos e Inst. Financ. Corto Plazo / Pasivo Exigible	22,77%	42,49%	35,26%	55,63%	62,05%	58,29%
Obligaciones con Bancos e Inst. Financ. Largo Plazo / Pasivo Exigible	48,87%	26,93%	59,70%	39,01%	34,02%	38,29%
Disponibile / Obligaciones con Bancos e Inst. Financ. Corto Plazo	1,94%	1,15%	2,19%	1,46%	3,82%	3,15%
Crecimiento Real						
Activos Totales	10,63%	24,44%	27,55%	20,23%	13,95%	-
Colocaciones Crédito Social	8,07%	24,27%	29,87%	21,33%	12,63%	-
Deudores Previsionales	22,50%	-2,03%	14,93%	-16,36%	-29,03%	-
Deuda Dudosa Recuperación	-0,35%	-94,47%	-4,14%	14,78%	38,68%	-
Obligaciones con Bancos e Int. Financieras	15,21%	-3,84%	34,61%	22,58%	9,10%	-
Patrimonio	7,54%	6,84%	13,69%	12,28%	23,01%	-
Margen Bruto	7,25%	23,17%	35,42%	30,61%	3,50%	-
Resultado Operacional	-45,26%	17,54%	49,68%	7,35%	-33,58%	-
Gastos de Administración	22,51%	29,08%	25,65%	41,98%	36,39%	-
Utilidad Neta	-31,08%	35,04%	25,52%	-34,75%	0,83%	-

(*) Cifras a diciembre de 2005 corresponden al pro-forma considerando los activos y deuda asociada al patrimonio separado conformado por la securitización de cartera de colocaciones. Los balances auditados a 2005 no presentan el ajuste.

Estrategias para generar valor

Mejorar la Productividad.

En el uso de los activos.

Otros Activos Circulantes		
	2006 M \$	2005 M\$
Cheques prestados	85.160	43.071
Anticipo compra de activo	337.000	337.277
Doctos en Garantia	20.769	17.922
Bienes recibidos en dacion de pago	152.844	
Garantia de arriendos	54.951	38.894
Doctos por Cobrar < cheques>	582.269	
Menos valor de colocacion deuda	185.679	
Concenios	187.410	33.837

Tabla 3: Activos Circulantes 2005-2006

Fuente: Anuario CCAF Los Héroes, Elaborado por el Autor

Activos Fijos		
	2006	2005
Terrenos	3.741.791	3.530.739
Construcciones, obras, infraestructura e instalaciones	10.329.513	9.238.928
Obras en ejecucion	1.430.872	1.053.534
Equipos computacionales	597.316	700.389
Equipos muebles y utiles	483.134	397.043
Vehiculos	239.370	309.522
Software Credito Social	2.239.169	2.322.374

Tabla 4: Activos Fijos

Fuente: Anuario CCAF Los Héroes, Elaborado por el Autor

PÁGINA

Las mejoras en productividad pueden establecerse por distintos factores: uno de los mas importantes se focalizan en el aumento de las construcciones y nuevas agencias (activos fijos) que indudablemente fueron los artifices del aumento productividad e terminos financieros, ya que se logro tener un mayor rango de cobertura y esto origino la captación de nuevos afiliados los que a su vez representan un activo que genera ingresos tanto por el porcentaje que deben rendir a la CCAF (1%) como por sus operaciones crediticias efectuadas.

ESTRATEGIAS PARA GENERAR VALOR

1.-CRECIMIENTO EN VENTAS

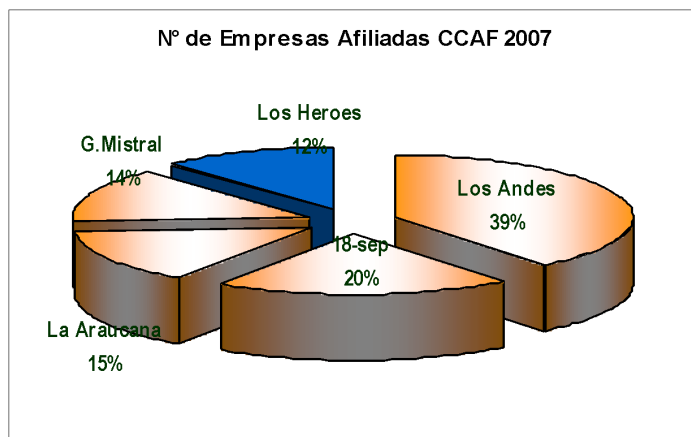
Las ventas que generan el valor y la fuente de ingresos de las CCAF son las colocaciones en credito social que estas entidades ofrecen a sus afiliados. Es por ello la importancia de generar nuevas operaciones en esta area.

A continuación se detallan algunos puntos que pueden ayudar a maximizar sus ingresos.

1.1 Aumentar la cuota de mercado: Atrayendo a los compradores de empresas competidoras:

Aumentar la cuota de mercado es una ardua y esforzada labor que despliega un esfuerzo comercial, de infraestructura y de gestión inmenso.

Es por ello que Los Héroes CCAF esta empeñado en realizar esta difícil misión. Para ello como ya se ha mencionado anteriormente se aumento en un 50% la dotación de sucursales y de empleados.



*Gráfico 3: N° de empresas Afiliadas a las CCAF I Semestre 2007
Fuente: Datos proporcionados por SUCESO, elaborado por el Autor*

En cifras actualizadas el gráfico 3 nos muestra que el porcentaje de empresas afiliadas al Sistema de Cajas es liderado por CCAF Los Andes con un 39%, seguida por 18 de Septiembre con un 20% y Los Héroes se encuentra en último lugar con un 12%.

Es específicamente en este sector donde deben realizarse importantes esfuerzos y estrategias para ganar empresas y poder así aumentar su participación.

Para ello a continuación se mencionan algunas ideas para poder generar y captar nuevas afiliaciones en el sector de empresas:

Realizar investigación de mercado de las empresas existentes con motivo de segmentarlas y detectar las necesidades de éstas.

Realizar un Marketing agresivo dirigido a captar la atención de la empresas,esto además de ofrecer productos mejorados que estén al servicio de éstas.

Efectuar una estrategia por Región dependiendo de las empresas existentes. Esto con motivo de no generalizar en una estrategia global las necesidades y requerimientos de las empresas. Así se dirigirán los esfuerzos comerciales y financieros a la optima asignación de recursos y la buena gestión de estos.

***Tabla 5:** Número de Empresas Adherentes a las CCAF por Actividad Economica;
Junio 2006*

A.C.ECONOMICA	Los Andes	La Araucana	Los Heroes	18 de Sept	G.Mistral
TOTAL	26247	10833	8759	14940	9726
Agricultura y Pesca	2112	1169	1280	1194	232
Mineria	126	37	170	32	15
Industria Manufacturera	2067	1068	1041	1947	1555
Electricidad, Gas y Agua	162	37	31	35	22
Construccion	2151	335	348	650	565
Comercio	4957	1929	2479	3402	2692
Transporte y Comunicaciones	2005	2910	656	1579	915
Servicios	9847	3398	2584	4549	3441
Actividades no espec	2820	0	170	1552	289

Los Heroes	G. MISTRAL	Los Andes	La Araucana	18-sep
------------	------------	-----------	-------------	--------

*Fuente: Datos proporcionados por SUSESO en su sitio web
Elaborado por el Autor*

Notoriamente se detecta que CCAF Los Héroes posee una mínima participación en lo que respecta a empresas siendo CCAF Los Andes la empresa que presenta un dominio casi total en captación de empresas.

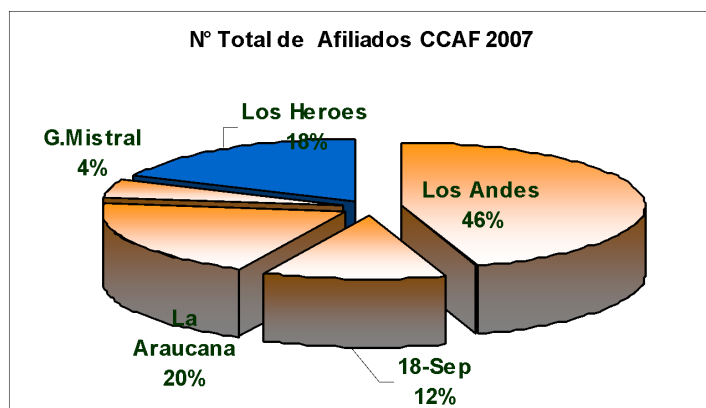
Respecto a la concentración de carteras por empresas relacionadas a trabajadores afiliados; a Diciembre del 2006 Los Heroes mantiene una alta atomización, donde la mayor concentración se observa en Minera Escondida que concentra un Escondida un 1.45% de las colocaciones. Sodexo Chile Concentra un 0.6%, entre otros y donde las 25 mayores empresas en colocaciones representan el 10% de la cartera.

PÁGINA

De acuerdo a la clasificación de empresas en base a sector económico, se observa una mayor concentración en el sector manufactura que concentra el 16.9% y el sector servicios que concentra el 16.8%.

El gráfico 4 nos señala de manera real la participación de mercado de cada una de las CCAF agrupando tanto a pensionados empresas y trabajadores.

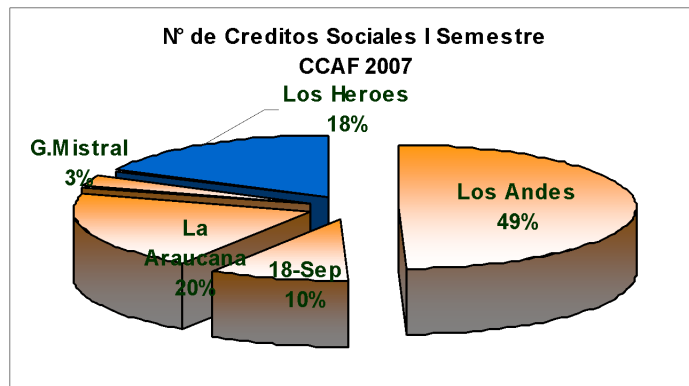
En términos porcentuales CCAF Los Héroes posee el 19% del mercado sobrepasado por Los Andes y La Araucana con un 46% y 20% respectivamente. Ocupando de esta manera el 3er lugar en participación de mercado dentro del Sistema de CCAFs.



*Gráfico 4: N° total de Afiliados a las CCAF I Semestre 2007
Fuente: Datos proporcionados por SUCESO, elaborado por el Autor*

1.2 Mejorar el producto: Sin duda el producto estrella de las CCAF son las colocaciones de crédito social que otorgan a sus afiliados y que representan la principal fuente de ingresos a sus arcas. Es por ello que este producto debe estar en constante revisión y reformulación en las

estrategias de mejoramiento que puedan aportar un mayor valor de este por sobre la competencia



*Gráfico 5: N° de Créditos Sociales CCAFs I Semestre 2007
Fuente: Datos proporcionados por SUCESO, elaborado por el Autor*

1.3 Reposicionar la marca: Una de las grandes debilidades que fueron percibidas es la mala imagen de la empresa por parte de los afiliados y del entorno en general. Debido a una pesima gestion por captar afiliaciones algunos vendedores realizaron procesos de dudosa procedencia que fueron en desmedro de la empresa. Reiteradamente usuarios engañados realizaban sus reclamos en la empresa y esto provocaba incertidumbre y desconfianza frente a los afiliados que se encontraban en la Agencia.

Actualmente la empresa ha establecido comités de directivos y gerenciales con el fin de proyectar mayor transparencia. Además se ha incorporado la contratación de profesionales

altamente calificados con sólidos conocimientos y valores que aportaran en el desarrollo de la gestión de buenas practicas.

1.4 Reforzar la red de distribución:

En este punto los Héros ha realizado un esfuerzo y una cuantiosa inversión en el crecimiento de sucursales y de infraestructuras que alcanzaron el 50% de crecimiento en el total de sucursales contabilizando 61 a lo largo de todo el país; convirtiéndose de este modo como la caja con mayor presencia a lo largo del país.

Esto conlleva una distribución de los beneficios y servicios que ofrecen a mercados que estaban insatisfechos y otros que simplemente no existían.

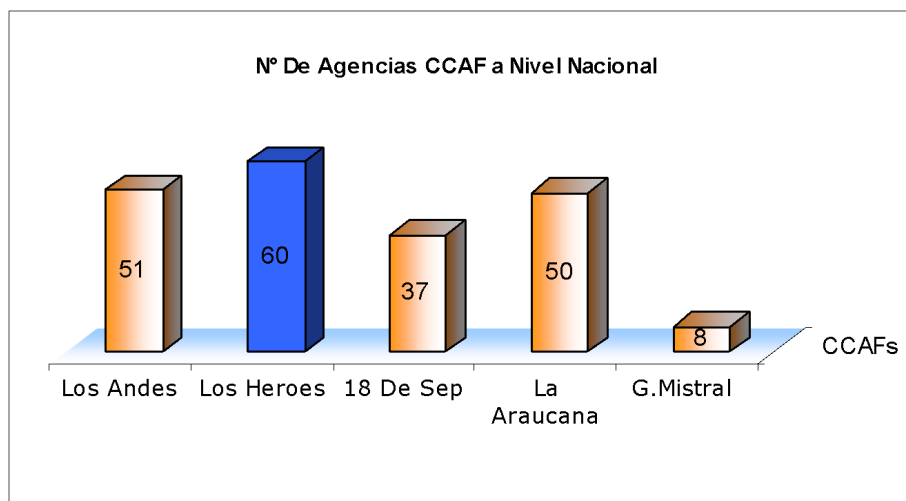


Gráfico 6: N° De Agencias CCAFs a Nivel Nacional

Fuente: Datos Recopilados de la pagina Web de cada CCAF, Elaborado por el Autor

2.- RACIONALIZACION DEL MERCADO: Reorganizar mercados desabastecidos

El mercado en espacio geográfico en Chile esta dividido según sus regiones. CCAF los Héroes es líder en el sector de pensionados posesionándose con un 38% de participación de mercado. Solo es superado por CCAF La Araucana en 5 regiones y CCAF Los Andes en tan solo una región.

A continuación en la tabla 6 se puede observar el claro dominio que los Héroes presenta a lo largo de todo el país. Siendo solo reemplazado en la II, VII, IX, XII y VI por CCAF La Araucana y Los Andes respectivamente

Tabla 6: Numero promedio Mensual de Pensionados Afiliados a las CCAF, según Región y CCAF; Año 2006

REGIONES	Los Andes	La Araucana	Los Heroes	18 de Sept	G. Mistral
I	11282	7384	11533	32	0
II	10214	14190	2643	545	0
III	4250	2588	8412	35	0
IV	9820	11876	14314	1566	0
V	28912	19030	39947	18882	16
VI	21875	6389	18381	2768	0
VII	12334	21410	21216	1215	21
VIII	22368	40379	43792	7376	14
IX	4569	15794	15737	7111	0
X	9606	21257	22544	1736	0
XI	503	800	1238	0	0
XII	3069	6215	438	0	0
R.M	145233	41853	154226	19119	10366

Los Heroes G. MISTRAL Los Andes La Araucana 18-Sep

Fuente: Datos proporcionados por SUSESO en su sitio web
Elaborado por el Autor

PÁGINA

2.1 Concentrarse en segmentos más rentables

Sin duda el segmento mas rentable y por ende aquel donde están concentrados la mayor parte de los esfuerzos corresponde al área de pensionados donde CCAF Los Héroes es líder en participación de mercado atribuyéndose el 38% de estos por sobre sus competidores.

Las estrategias y los esfuerzos tanto de marketing como de mejoramiento de productos se encuentran concentrados en esta área.

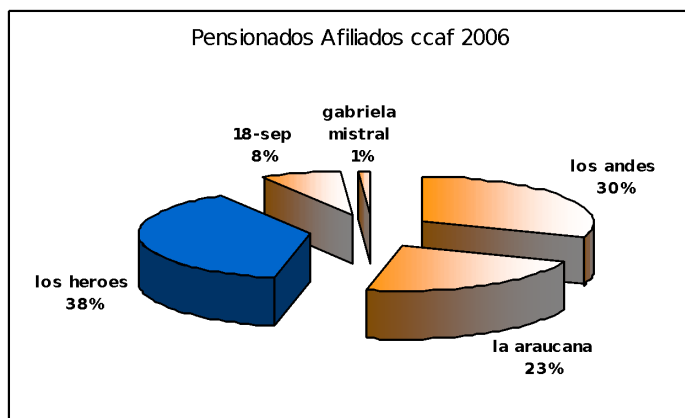


Gráfico 7: % De Pensionados Afiliados CCAF 2006

Fuente: Datos proporcionados por SUCESO, elaborado por el Autor

2.2 Recurrir a distribuidores más eficaces.(Sucursales)

Respecto a la concentración de colocación por Agencia a Diciembre del 2006 la entidad mantiene un 43% de las colocaciones dentro de la Región Metropolitana dentro de los focos regionales de importancia destaca con un 4.08% de las colocaciones la Agencia de Viña Del Mar y un 5.98% Concepción.

Desarrollar productos:

Creación e implementación del “Valor Actual Neto por Cliente” (VANC)

El valor actual neto del cliente (VANC) es el total de ingresos obtenidos de un cliente durante su relación con la empresa menos los costes tanto directos de venta como de adquisición del cliente (publicidad) descontados según el tipo de interés de referencia del momento. Es decir consiste en valorar en el momento actual el flujo de ingresos y gastos derivados de la retención y fidelización del cliente para hallar el beneficio actualizado obtenido por cliente.

Hasta que la empresa no calcula el beneficio que obtiene de la retención del cliente (el VANC) no conoce cuanto tiempo, esfuerzo y dinero debe invertir para adquirir un nuevo cliente¹¹

A Continuación se detalla a grandes rasgos la implementación del VANC

Aspectos Técnicos:

Para la implementación del VANC lo esencial es contar con una plataforma tecnológica IP (tecnología que la empresa posee) que sea capaz de albergar todos los datos e información que serán cargados al programa.

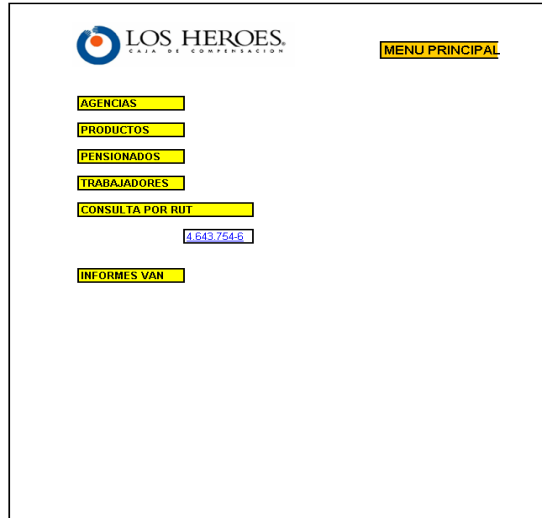
El programa consta de 4 pasos: Menú Inicio, Registro por Cliente, Clasificación y por ultimo el Informe VANC.

1. MENU INICIO

El Menú principal del programa hará elegir entre seis alternativas de ingreso: Agencia, Productos, Pensionados, Trabajadores, Consulta por Rut e Informe VANC.

El ejecutivo que este realizando la atención deberá seleccionar una de las alternativas mencionadas anteriormente con motivo de empezar con la

¹¹ <http://www.emergia.net/investigacion/articulos/valoractual.htm>



*Esquema 4: Menú Principal VANC
Elaborado por el Autor*

2.- REGISTRO POR CLIENTE.

En este ítem cada vez que un afiliado se dirija a cualquiera de las agencias en el país, el ejecutivo que este a cargo de su atención deberá activar el sistema completando la información que este contiene. Es decir en esta sección se hace un detalle de cada una de las actividades que el afiliado realiza; desde la fecha y el tiempo que demoro en su atención hasta el desglose del producto o servicio que se le presta

NOMBRE JUAN SOTO

RUT 4.643.754-6

FECHA NAC 11-03-1945

PRODUCTO	AGENCIA	TIEMPO	FECHA	MONTO	PRINCIPAL	INTERESES	CUOTAS
CREDITO	Stgo	20:10 min	22-01-1997	767.250	750.000	2.3%	18
	Stgo	30:15 min	05-08-1997	1.200.000	1.000.000	2.8%	12
		25:10 min	11-04-1998	3.350.000	2.500.000	3.05%	24
		24:39 min	16-09-1998	580.000	500.500	2.01%	6
CREDITO		33:58 min	24-12-1998	1.780.000	1.450.000	3%	18
seg.Vida		15:44 min	15-01-1999	17.000			
CREDITO		31:45 min	29-08-1999	1.100.000	780.000	3.3%	11
CREDITO		19:57 min	13-02-2000	543.000	400.000	3.5%	8
				9.337.250	7.380.500		

*Esquema 5: Registro por Cliente VANC
 Elaborado por el Autor*

3.- DECODIFICACION DE DATOS, COMPORTAMIENTO DE CONSUMO

En esta selección el sistema ya ha decodificado y analizado la información cargada y realiza un resumen de los productos consumidos en un periodo de un año. Además calcula el valor que el cliente representa para la empresa.

NOMBRE JUAN SOTO
 RUT 4.623.754-6
 FECHA NAC 11-03-1945

	PRODUCTOS CONSUMIDOS			cantidad Anual	Valor Cliente
	Credito	Seg. Vida	C.Vacacionales		
1997	X			2	1.750.000
1998	X			3	4.450.500
1999		X		2	337.000
2000	X			1	143.000
2001					
2002					
2003					
2004					
2005					
2006					

Esquema 6: Comportamiento de Consumo
Elaborado por el Autor

4.- INFORME VANC

En el ultimo paso del sistema,el Informe VANC ya esta terminado. En él se encuentra la información previamente analizada para cada cliente.

Se detalla el tipo de Cliente, su Clasificación el promedio de compra en monto y en días.

Se agregan observaciones que se han detectado del cliente y Sugerencias que deben ser seguidas para posteriores atenciones del mismo

NOMBRE JUAN SOTO SOTO
RUT 4.623.754-6

TIPO CLIENTE

CLASIFICACION C1

PROMEDIO DE COMPRA 3.897.682

PROMEDIO EN DIAS 130.5

OBSERVACIONES:

Cliente demandante de Credito en periodos punta.

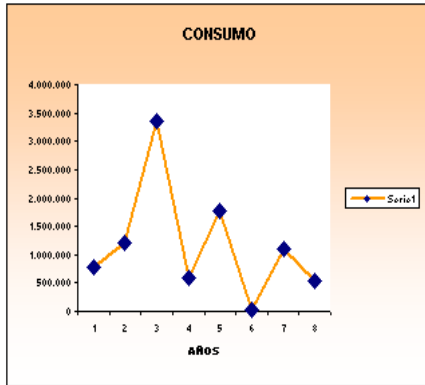
Cantidades irregulares, ni siguiendo un patron comun

Abierto a consumir otros productos

SUGERENCIAS

Ofrecer paseos a Centros Vacacionales

Aumentar el plan de seguro de Vida



*Esquema 7: Informe VANC
Elaborado por el Autor*

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

Se centra en la orientación al cliente, principalmente en agregar valor a segmentos específicos de mercados. Es decir, Cómo satisfacemos a los clientes.

Incrementar valor a los clientes actuales.

Asumir una postura de fidelización concreta con los clientes ya captados.

Es importante destacar que esta fidelización debe estar fuertemente focalizada a cubrir las necesidades de su grupo mayoritario; que corresponden a los pensionados.

Este sector que representa más de la mitad de la cartera de Los Héroes, cumple características específicas. Estamos hablando de un grupo de personas que se van desde los 60 años en adelante y por ende el trato y el servicio que se preste a éstos debe ser claro, eficiente y transparente. Evitando una deficiente y poco precisa entrega de información.

Además en términos de costo/beneficio los clientes fieles gastan más y los costos atribuidos a promoción de captación disminuyen y por ende la empresa maximiza su rentabilidad.

Estrategia para generar valor

1. Intimidad con Clientes:

Mejorar el trato con el sector pensionado y establecer canales de información y de consultas eficientes y al alcance de todos.

Comunicación con el Cliente

Con el propósito de mantener un contacto permanente con sus afiliados y de ofrecer canales de comunicación efectivos, Los Héroes desarrolló nuevos servicios en las áreas de telefonía, sitio web y ediciones impresas, entre otros.

Sucursal Virtual

Entre los servicios del sitio web de Los Héroes (www.losheroes.cl) que se optimizaron en el 2006, destaca la Sucursal Virtual. Entre las mejoras figura la implementación de ofertas de crédito y la posibilidad de efectuar consultas en línea y solicitar créditos personalizados. Para las nuevas empresas afiliadas se incorporó el administrador de claves y la actualización de tramos de asignación familiar.

PÁGINA

Entre la información a la que pueden acceder contempla: asignación familiar, licencias médicas, crédito social, impresión de certificados de asignación familiar y afiliación, tarjeta registro de firmas, descarga de formularios,amiliar y afiliación, tarjeta registro de firmas, descarga de formularios, descarga de planillas de crédito y ahorro Leasing.

Revista ChileMayor



Con un completo rediseño debutó en 2006 la revista ChileMayor, orientada a los pensionados afiliados a Los Héroes. Esta publicación, que entrega información actualizada sobre temas de interés para el adulto mayor, se ha validado como un canal de comunicación permanente, que ha despertado gran interés entre sus lectores.

Circuito de TV Privado Los Héroes

PÁGINA

En el 2006 se lanzó el Circuito de TV Privado Los Héroes, instalado en todas sus sucursales a lo largo del país. Este sistema se implementó con el objeto de informar permanentemente sobre los beneficios y productos disponibles para trabajadores y pensionados afiliados.

2.-Liderazgo de Producto:

El producto líder de las CCAFs es el Crédito Social. Este producto es totalmente homogéneo en todas las CCAFs y por ello el consumo de éste está relacionado con la calidad de atención y servicio que la empresa da a sus afiliados. No existe una diferencia radical entre consumir un crédito de una Caja por sobre otra.

Una mayor difusión de este producto y sus características entre los afiliados a la Caja y la llegada de este a los clientes que no son recurrentes a consumir el producto puede incrementar la participación de Los Héroes en este rubro.

A continuación se grafica la participación de la empresa en las Colocaciones Crediticias correspondiente al I Semestre del 2007.

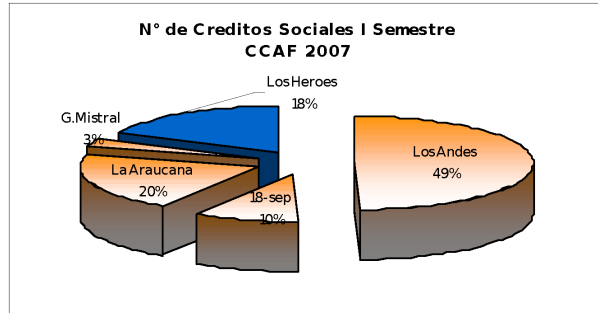


Gráfico 8: % De Créditos Sociales efectuados en I Semestre 2007

Fuente: Datos proporcionados por SUCESO, elaborado por el Autor

El gráfico 9 nos indica el liderazgo en los Créditos otorgados por CCAF Los Andes; aunque existe una directa relación en el número de afiliados en concordancia con los créditos. Esta CCAF prácticamente realiza el 50% de colocaciones de todo el Sistema de CCAFs.

Los Héroes y La Araucana CCAF le siguen con un 18% y 20% de participación respectivamente.

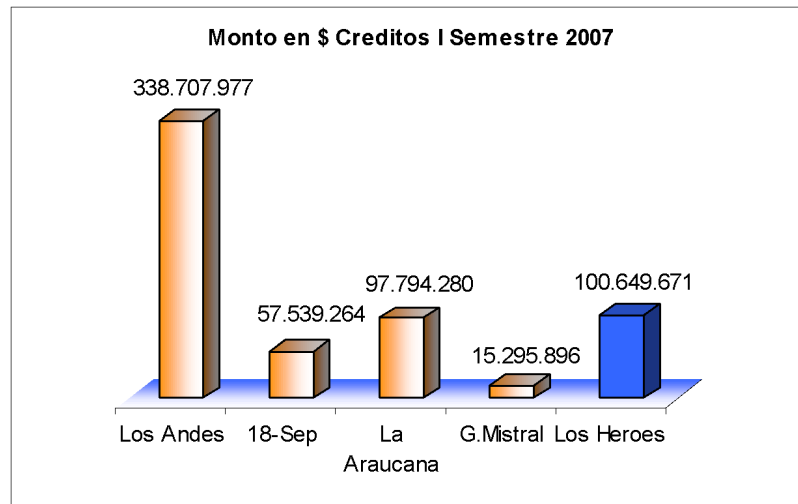


Gráfico 9: Monto en \$ en Operaciones crediticias I Semestre 2007

Fuente: Datos proporcionados por SUCESO, elaborado por el Autor

3.- Rejuvenecimiento de una línea de Productos

Restablecer la competitividad de productos obsoletos o inadaptados, reemplazándolos por productos mejorados. Esto con objeto de brindar a los Clientes un mayor beneficio en la entrega de los productos adaptándolos a los nuevos requerimientos de los usuarios.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Se centra en la excelencia de la operación, que crea satisfacción en los clientes y accionistas. Es decir, En qué procesos se tiene que ser excelente.

Como generar la cadena de valor es una tarea que requiere esfuerzo y dedicación. Los procesos que generan satisfacción tanto para los clientes como para alta gerencia son siempre complejos.

En esta labor CCAF Los Héroes a sido pionero en el Sistema de Cajas implementando cambios que van en beneficios tanto de sus afiliados como de sus mantenedores.

Estos cambios relacionados en los Procesos Internos de la Empresa tienen que ver en las siguientes áreas:

Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de Gestión de Clientes: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

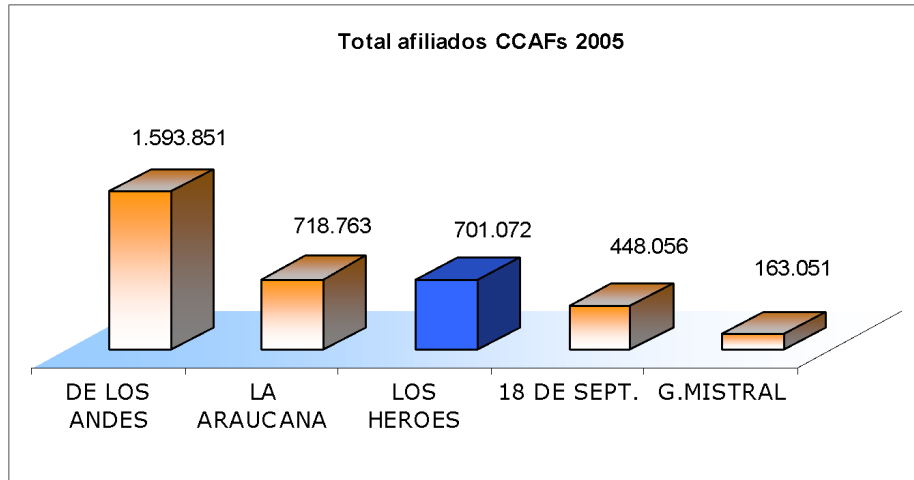


Gráfico 10: Total Afiliados CCAFs 2005

Fuente: Datos proporcionados por SUCESO, elaborado por el Autor

En relación a la captación de nuevos clientes el gráfico 11 indica un aumento en la afiliación de clientes en comparación con la última información entregada por Suceso a Junio de 2007. Aunque este incremento no es tan significativo como el que 18 de Septiembre y Mistral CCAFs han experimentado en el tiempo seleccionado. Esto es un indicador de amenaza de estas dos entidades en la captación de clientes ya que están ganando una participación de mercado que va en perjuicio de Los Heroes.

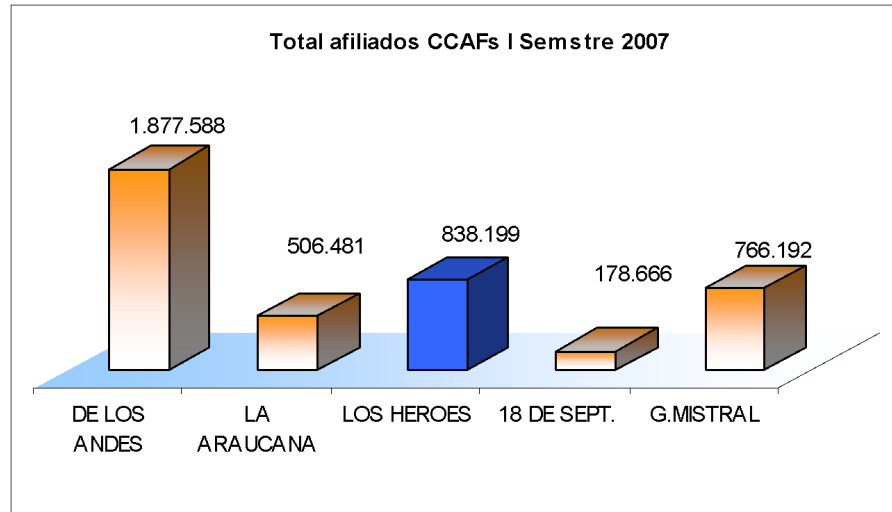


Gráfico 11: Total Afiliados CCAFs 2005

Fuente: Datos proporcionados por SUCESO, elaborado por el Autor

Procesos de Innovación: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

En términos de oferta de productos ofrecidos a los clientes de las CCAFs éstas no se diferencian de manera significativa unas de otras en la prestación de productos y/o servicios.

La homogeneidad de estos es casi perfecta.

Los Héroes en innovación de productos sacó al mercado en el 2006 el Seguro de Protección Total que es la nueva asistencia que Los Héroes CCAF ha dispuesto para todos sus pensionados afiliados, la cual por medio de coberturas tales como: Asistencia Médica, Asistencia Social, Asistencia Legal, Asistencia Dental y Asistencia al Deceso -por muerte accidental- permite a ayudar satisfacer las principales necesidades de los pensionados.

Con este producto mejorado en los beneficios y características los pensionados afiliados a la Caja podrán optar por su adquisición el costo se incorpora al monto total del crédito solicitado, por lo tanto la asistencia se pagará en conjunto con el valor de la cuota del crédito.

Durante el 2006 CCAF Los Héroes experimento una serie de cambios a raíz de la implementación de diversos planes y estrategias con el fin de lograr una Institución eficiente, competitiva, que se adapta a las demandas de la industria y con una fuerte proyección en el mercado

Los cambios se concentraron en los ámbitos de infraestructura, tecnología, recurso humano, gobierno corporativo, control de gestión y administración de riesgo.

Infraestructura : Crecimiento del 50% en el número de sucursales, iniciativa que situó a Los Héroes como la Caja de Compensación con el mayor número de agencias en el país. Totalizando 60 agencias a lo largo del país

Tecnología : a comienzos del año 2006 se puso en marcha Bantotal , una plataforma líder y vanguardista en sistemas de administración y operación . Diseñada para la administración de crédito a personas, que permitirá soportar un crecimiento de al menos el doble de la cartera de créditos de Los Héroes.

Recurso Humano : con la apertura de las nuevas agencias se hace prescindible adquirir una fuerte dotación de personal con sólidos conocimientos y valores. Además, cabe destacar las iniciativas en el ámbito de la capacitación y formación, particularmente aquellas relacionadas con el e-learning, modalidad que permitió llegar a la totalidad de los trabajadores a lo largo del país. De esta forma, se contribuyó a lograr un desempeño laboral óptimo, mejorando debilidades, potenciando fortalezas e incrementando el desarrollo profesional.

Gobierno corporativo : la incorporación de las practicas de gobierno corporativo contempló la conformación de comités a nivel directivo y de gerencias, asegurando una mejor toma de decisiones y la administración de la Institución, según los estándares que aplican las grandes compañías a nivel mundial.

Administración de riesgo : para mejorar la administración de riesgo, Los Héroes optó por seguir los principios definidos en el acuerdo de Basilea II. De esta forma, se inicio un proyecto a largo plazo, cuyo objetivo apunta a identificar los riesgos de crédito, de mercado y operacional para administrarlos eficientemente, con el fin de lograr un ambiente de riesgo controlado, acorde con el capital de la empresa.

Control de Gestión : Implementación del sistema Balance Scorecard que permite delinear y hacer seguimiento al cumplimiento integro de la gestión programada.

Call Center:

En el 2006 Los Héroes implementó un nuevo modelo de atención telefónica que centralizó las solicitudes en plataformas diferenciadas, designando un número de atención para pensionados y otro para trabajadores y empresas.

Con esta innovación, se optimizó el nivel de respuesta a consultas, reclamos y solicitudes que plantean ambos segmentos. Asimismo, se logró gestionar la atención telefónica de las sucursales, lo que derivó en una mejor atención a clientes presenciales, como también en una mejor calidad de vida laboral para los funcionarios de Los Héroes.

A su vez, se mejoró el nivel de satisfacción de atención al cliente, dando respuesta al 95% de las llamadas recibidas, el 85% de ellas antes de 15 segundos.

A nivel interno se implementó el sistema de telefonía IP, lo que permite que todos los ejecutivos se comuniquen por anexo a nivel nacional, reduciendo los tiempos y costos de comunicación.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Se centra en las competencias centrales de la empresa, la innovación y el crecimiento de la organización. Es decir, En qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor

1.-Aprendizaje y crecimiento

1.1- Competencias Estratégicas

- **Desarrollo de Conocimiento, habilidades, destrezas.**

PÁGINA

140

CCAF Los Héroes es una organización con clara vocación a innovar en conocimientos, en habilidades y destrezas de sus empleados. Prestando una constante y permanente capacitación en el desarrollo de nuevos productos y temas que van en pro de la gestión de la empresa.

Con la implementación de BalanceScorecard se dio inicio a una serie de cambios entre estos la contratación de personal calificado y con sólidos conocimientos en las áreas clave para la empresa. Además del adiestramiento de los antiguos funcionarios en el manejo de nuevos sistemas de software como Bantotal

Una de las empresas asociadas a CCAF Los Heroes es el centro de Capacitacion ADISTRA quien es aliado estratégico que ha seleccionado Los Héroes CCAF para ofrecer a sus empleados y empresas afiliadas servicios de capacitación del más alto nivel. Adistra es una de las más prestigiadas empresas de capacitación del país, que se especializa en dos áreas de la Capacitación, que son Administración y Comercialización.

La misión de Adistra es ayudar a los trabajadores tanto de Los Heroes CCAF como a empresas a mejorar su competitividad mediante el desarrollo de las personas, principalmente a través de acciones de capacitación, consultoría y selección de personal.

Todos sus servicios se vinculan con las necesidades del desempeño o del negocio de sus clientes, estableciendo una relación entre el esfuerzo que realizan en cualquiera de estas áreas con los resultados operacionales o con los cambios de conducta de las personas a todo nivel.

PÁGINA

1.2 Tecnologías Estratégicas:

Para la evaluación de este ítem se definirá como tecnologías estratégicas a:

“Aquellas tecnologías que en su aplicación dan soluciones al manejo de información para hacer eficientes los procesos productivos: desarrollando aplicaciones computarizadas para la planeación, control y seguimiento de la producción desde su suministro hasta la comercialización”¹²

En este ámbito Los Heroes CCAF; cuenta con una gerencia denominada “División de Operaciones y Tecnología” muy bien definida, y manejada por 3 gerentes con más de 20 años de experiencia en tecnología en el área bancaria.

También cuenta con una robusta infraestructura, lo que genera una maximización de tiempo en el desarrollo, manejo y mantención de los sistemas. En concordancia con esto último, la

12

Gerencia de Sistemas planifica todos los años los proyectos a realizarse en la Caja, los cuales se dividen en:

Corto plazo (menores a 8 meses/hombre) y que se revisa 3 veces al año, para entregar retroalimentación a la administración superior de los avances logrados en cada proyecto.

Plan Informático de largo plazo, aprobado por la administración superior para el periodo 2006 – 2010, encontrándose entre los proyectos más importantes:

Business Suite: Durante el 2006, la Caja realizó un proceso de licitación para abordar este proyecto, siendo SAP for Banking el elegido, con la intención de mejorar los procesos y la información de gestión al interior de la Caja.

Recaudación electrónica: El desarrollo de esta aplicación permitirá entregar a las empresas los servicios de recaudación de Cotizaciones Provisionales, dando un mejor y eficiente uso al canal Internet.

La Caja reconoce que su principal objetivo es administrar por encargo del Estado las prestaciones sociales de este ultimo, para lo cual ha desarrollado el “Sistema de Fondos Nacionales y Prestaciones Adicionales”, el cual administra a nivel nacional las asignaciones familiares, las licencias médicas, los subsidios a la cesantía, las compensaciones y las prestaciones adicionales, la mayoría soportados bajo la *plataforma tecnología de AS/400*.

PÁGINA

La administración de las necesidades de financiamiento (crédito social) de los afiliados son llevadas a través de Bantotal desde el año 2006.

Bantotal es una plataforma aplicativa, que comprende el procesamiento integral de todas las operaciones de una entidad financiera. Bantotal tiene más de 30 instalaciones en diversas entidades financieras de Latinoamérica.

Finalmente, para las necesidades administrativo contable, la Caja tiene instalado un ERP de PeopleSoft, a través del cual se administran ocho módulos. En cuanto a Planes de Contingencia y medidas de seguridad, la Caja cuenta con:

- Dos servidores ubicados fuera de las instalaciones de la caja
- El servidor principal esta en IMPSAT, y tiene un servidor espejo de respaldo en IBM.

Cabe señalar que la Caja realizó un ejercicio de contingencia el año pasado, en donde se bajo el sitio de IMPSAT y se tardo 30 minutos en levantar los sistemas desde el sitio espejo de IBM.

Independientemente del ejercicio de contingencia del año pasado, la Caja no cuenta con un plan formal de continuidad de negocios y recuperación de desastres informáticos (falencia usualmente detectada en varias Cajas), los cuales dan a la organización las prioridades con el objetivo de asegurar la continuidad de sus operaciones y permitir en el menor plazo la restauración de sus sistemas en caso de una contingencia mayor de tipo informático. La Caja comentó que este plan debiera estar implementado el próximo año.

PÁGINA

Se reconoce como menores las deficiencias en los sistemas y estructuras tecnológicas debido al riesgo que corren las operaciones, pero debe hacerse hincapié en la necesidad de contar en el corto plazo con soluciones concretas a los siguientes ítems:

- Plan de recuperación de desastres tecnológicos y
- Enlaces no duplicados, entre sucursales y oficina central.

El esfuerzo tecnológico y la implementación de nuevas tecnologías también llevó a aumentar el ancho de banda de la red de datos desde 256/ 512 MB a 2 MB. Este fue el primer paso para generar una potente carretera de telecomunicaciones que permitió, entre otras cosas, interconectar las redes de voz y datos directamente con la plataforma de Call Center ubicada en Santiago.

“Esta solución fue diseñada para reutilizar y flexibilizar las comunicaciones del cliente. Es por ello que este proyecto se montó sobre una plataforma IP en la que convergen, sin costo adicional, todas las llamadas desde distintos puntos del país a su central telefónica”, explica Héctor Sotomayor, account manager de *Telefónica Empresas*.

Por este compromiso con el bienestar de los afiliados, el Call Center Unificado tiene como principal objetivo entregar un servicio eficaz, cálido y homogéneo a lo largo de todo Chile.

En tanto, internamente, el Call Center permite mantener una sola red de anexos, convirtiéndose en una importante herramienta de gestión y administración. Lo anterior es de gran utilidad a la hora de evaluar –entre otros aspectos– los índices de abandono de llamadas y desempeño de las operadoras. Según explica Guillermo Pinto, los esfuerzos de nivelación tecnológica e integración de los sistemas productivos se ven reflejados en la capacidad de atender problemas y consultas bajo un número único, y derivar internamente las llamadas al ejecutivo más idóneo para resolver el caso.

PÁGINA

140

Análisis de Balance Scorecard
Agencia San Antonio
V Región

Empresa sujeta a Evaluación : CCAF Los Heroes

Rut : 70.016.330-K

Giro : Organización sin fines de lucro. Seguridad Social

Contacto en la empresa : xaraya@losheroes.cl

Estructura Administrativa

Agente de Sucursal : Ximena Araya Morales

Personal a cargo : 8

Jefe de Operaciones

Analista de crédito 1

Analista de crédito 2

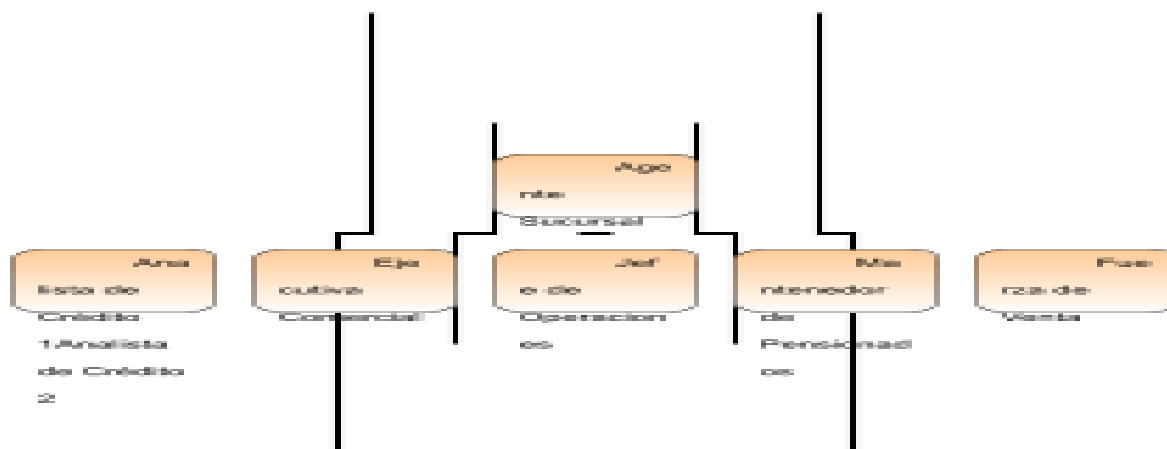
Mantenedor de pensionados

Ejecutiva Comercial

Fuerza de Venta (3)

PÁGINA

140



*Organigrama estructura Administrativa Sucursal San Antonio
Elaborado por el Autor*

Equipo de Ventas

Team vendedores/ Afiliaciones

Al desarrollo del periodo de practica laboral comprendido entre los meses de Enero y Febrero del 2006 ,la Agencia contemplaba en su fuerza de venta a un equipo muy reducido en tamaño contabilizando a 3 personas encargadas de captar nuevos clientes en puntos específicos. Este equipo esta dirigido netamente al sector pensionados localizándose en los centros de pagos de éstos (INP).

Intimidad con el cliente

PÁGINA

Por lo general y como corresponde a la concentración del sector pensionado de la empresa, son estos los que constantemente acuden a la agencia en busca de los productos y servicios que la empresa les ofrece.

A su llegada los clientes ya sean pensionados o trabajadores son recepcionados por el guardia de la agencia quien les ofrece acomodarse en los asientos para esperar su turno. En su espera los afiliados son informados de los actuales servicios y convenios que están sujetos a obtener por medio de boletines y revistas.

En el 2007 se implemento el sistema de TV privado de los Héroes donde la misma información estipulada en los boletines y revista es dirigida a los afiliados por medio de este sistema.

Marketing implementado:

Los Héroes CCAF realizaba campañas promocionales y destinadas a captar mas clientes por intermedio de afiches, boletines, revistas e información que era traspasada al equipo de ventas para que éstos la hicieran llegar a los afiliados y al mercado objetivo ya especificado anteriormente.

Dichas campañas tenían que ver con:

En el periodo de practica laboral el Autor(a) del presente estudio fue testigo del gancho promocional que la empresa estableció hasta enero del 2006, éste consistía en que todos aquellos que se afiliaran a la caja en dicha fecha obtendrían \$10.000 que serian depositados en

PÁGINA

una cuenta de ahorro que la Empresa abriría a favor del afiliado; dinero que podría ser retirado aproximadamente dentro de los 15 Días hábiles una vez afiliado a la Caja.

Este procedimiento tuvo gran impacto dentro del los clientes ya que motivados por el incentivo financiero acudían a la agencia a afiliarse. Todo esto hasta que la SUSESO envió una circular especificando que ya no se podían efectuar este tipo de operaciones.

Otro programa implementado por la empresa fue el lleva un amigo a la Caja , el cual también estaba dirigido al sector de pensionados y consistía principalmente en que el pensionado ya afiliado llevara a un amigo para que ingresara a la caja .

Observaciones y Subgerencias

Dentro del periodo de práctica laboral se observo algunas deficiencias en el proceder de las afiliaciones y que llevaron a un disgusto por parte de los afiliados.

Estas consistían en:

Existía una muy mala imagen de la empresa percibida por el mercado objetivo lo que originaba una dificultosa labor de captación por parte de la fuerza de venta. Esta mala percepción estaba fundada en operaciones de afiliación de mala procedencia por parte de captadores quienes falsificaban la firma del pensionado para poder efectuar afiliaciones e ingresarlos a la Caja.

PÁGINA

Bajo staff de vendedores encargados de captar clientes. Además el equipo de ventas se encontraba disperso en una área específica y no se distribuían a otros puntos de la ciudad saturando el punto geográfico.

Existía una nula iniciativa por captar empresas para así aumentar el volumen de clientes. La Agencia no contaba con un departamento o sector encargado de la búsqueda de empresas en la zona. Tampoco cuenta con personal capaz de emprender esta acción.

La empresa se encuentra muy poco promocionada en la plaza. Por ende su conocimiento esta en plena relación con sus clientes. No existe consciencia popular por parte de los ciudadanos de la existencia y las funciones de la empresa.

Perspectiva de los Procesos Internos

Para poder explicar la parte operativa y como esta representa valor o no a la empresa a continuación se describe los procesos que diariamente son efectuados por la Agencia con motivo de registrar los tiempos de espera y de ejecución.

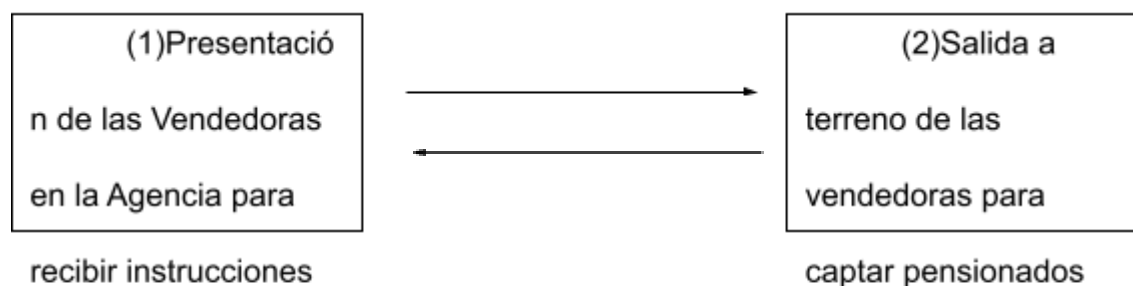
Modalidad Afiliación

En el flujograma que a continuación se presenta se grafica los pasos que se debe seguir para el proceso de afiliación.

Dicho proceso es mas paulatino que otros que a continuación se detallaran . La razón de esto tiene fundamento en que las vendedoras deben ser capaces de cautivar y estimular a los

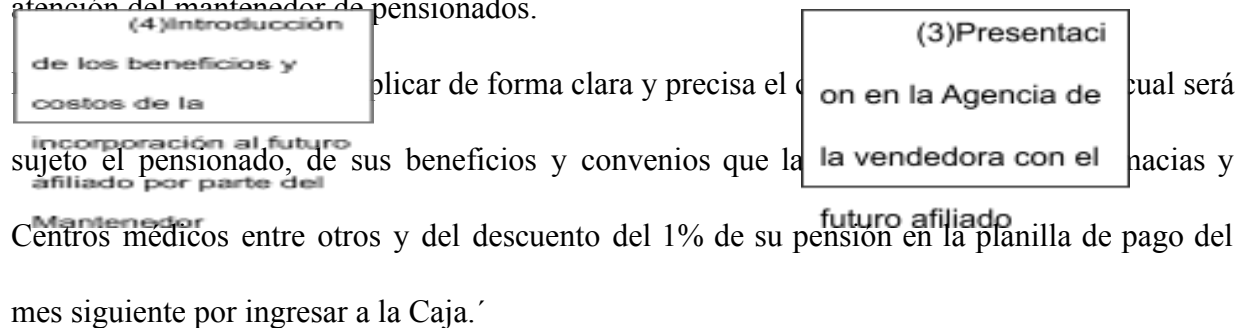
PÁGINA

pensionados a querer ingresar a la Caja, se debe explicarles los beneficios que ésta tiene por sobre su competencia. Además un factor importante es la localización en el punto estratégico en donde se pretende captar pensionados, punto que es compartido por las vendedoras de las Cajas de Compensación Los Andes y La Araucana, lo que complica de cierta forma la labor de las vendedoras ya que deben pelear por un espacio y por un cliente.



*Flujograma del proceso de captación y afiliación
Elaborado por el Autor*

Una vez ya captada la atención de un nuevo pensionado, éste es conducido a la agencia en compañía de la vendedora que en traspasa al pensionado al módulo de atención del mantenedor de pensionados.



Finalmente si el pensionado esta de acuerdo con todo lo anteriormente mencionado se procede a la Afiliación y a la firma del contrato y del ingreso al sistema de bases de datos de los Héroe

CCAF, posteriormente a esto se le entrega al nuevo afiliado la copia de cada uno de los documentos que forman parte de la Afiliación en conjunto con un set de regalos por parte de la empresa como llaveros, calendarios, lápices etc.

Los tiempos empleados en este proceso son relativos aunque son tiempos mayores ,a veces demoran días en concretar la afiliación; pues la vendedora primero debe resguardar los datos del afiliado y verificar que este no se encuentre afiliado a otra caja de compensación , posteriormente se debe llevar al pensionado a la agencia quien no siempre esta dispuesto a dedicar tiempo y ganas a acompañar a la vendedora a iniciar este proceso.

En otras ocasiones el pensionado es llamado para que asista el día que mas le acomode para realizar la afiliación acordando un día y hora específico para que la ejecutiva de ventas se encuentre en la Agencia.

El tiempo promedio estimado que el Autor da a este proceso(proceso del cual era encargado) corresponde a :

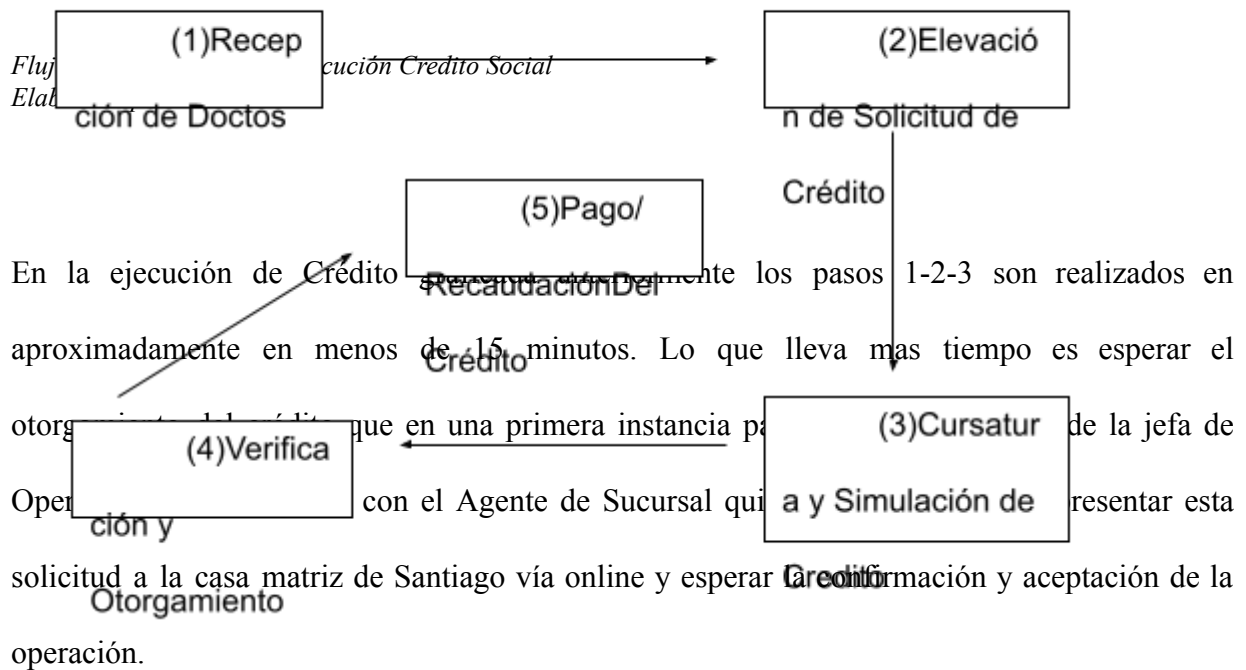
2,5 hrs. desde el momento en que la vendedora sale de la Agencia al punto fijo de captación INP hasta que llega con el futuro afiliado a la misma.

30 minutos en el proceso en que el pensionado es traspasado al Mantenedor para que éste realice el proceso de Afiliación e introduzca al mismo al Sistema de Caja de Compensación Los Héroes

PÁGINA

En los pensionados que eran avisados telefónicamente para que asistieran a la Agencia el tiempo transcurrido entre el día del llamado y su posterior asistencia es de 4 días promedio

Modalidad Crédito Social



Una vez confirmada y aceptada la operación se procede a la firma de los pagares y de los documentos que acrediten la cesión de fondos por parte de la empresa al afiliado quien estampa

su firma y su huella dactilar en los documentos y espera para pasar a caja a recaudar el monto en efectivo si corresponde a cantidades pequeñas o en cheque si son montos mas elevados

Modalidad tramitación de Licencias Medicas – Retroactivos y otros

Para el desarrollo y ejecución de estas prestaciones el tiempo de ejecución es aproximadamente de 5 a 10 minutos ya que solo se deben ingresar al sistema y otorgar al trabajador un comprobante de ingreso. Es un procedimiento rápido en el modo de proceder y ejecutar y por ende no demanda tiempo considerable.



CONCLUSIONES

PÁGINA

140

Las Cajas de Compensación de Asignación Familiar son corporaciones de derecho privado, con patrimonio propio y sin fines de lucro, las cuales han tenido un sostenido desarrollo y crecimiento en las últimas décadas.

Estas entidades nacen para dar cabida a los problemas y necesidades de la población, necesidades que son patrocinadas por el Estado quien ve en estas instituciones su principal aliado en la Industria de la Seguridad Social.

Administrativamente están bajo el alero del Ministerio del Trabajo y Previsión Social y específicamente reguladas por la SUSESO (Superintendencia de Seguridad Social)

Las Cajas de Compensación en Chile fueron reconocidas legalmente el año 1953 por el D.F.L 245.La ultima ley que se publicó en materia de Cajas de Compensación fue la 18.833 que estableció un nuevo estatuto general que, entre otros aspectos, liberalizó al mercado de estas entidades, amplió la existencia de beneficios y servicios, simplificó los procesos adhesión de las empresas, acentuando la competencia y flexibilizó los requisitos para conformar y elegir Directorio, con lo que se reforzó el carácter autónomo y privado de estas instituciones.

Dentro de las funciones estipuladas en la Ley 18.833 en el artículo 19 señalan que éstas tienen la función de la administración de prestaciones de Seguridad Social . Dicha función corresponde a la Administración de prestaciones Generales y Prestaciones Particulares.

PÁGINA

En Chile existen cinco CCAFs las cuales coexisten e interactúan tanto con actores estatales como privados. Su mercado objetivo esta dirigido a captar y atender las carencias de la población tanto de trabajadores como de pensionados. Estableciendo planes y prestaciones que van en beneficio del éstos.

En este ambiente es donde CCAF Los Héroes actúa en conformidad con los estatutos e instrucciones provenientes de la SUSESO. En relación a sus pares Los Héroes CCAF ocupa el tercer lugar en participación de mercado, posicionándose como la numero uno en el sector de pensionados pero careciendo de participación en el sector de trabajadores presentando así una debilidad para la empresa que ve aminorar sus ingresos y participación en este sector.

De acuerdo con el estudio llevado a cabo y basado en la experiencia y conocimiento que se obtuvo del proceso de práctica laboral se puede establecer que:

- ✓ La empresa , es la Caja de Compensación que posee mayor presencia en el país contabilizando 60 agencias distribuidas de norte a sur llegando a abarcar mercados desabastecidos o simplemente inexistentes.
- ✓ Debido a la recaudación de los Créditos sociales otorgados a sus afiliados y al sistema de pago, éste se presenta de forma segura y sólida para la empresa. Presentando una morosidad promedio por debajo del sistema, lo que permite fortalecer las arcas y las finanzas de ésta.

PÁGINA

- ✓ En términos financieros la empresa ha invertido fuertes cantidades de dinero en dotación de nuevos empleados y sucursales lo que a afectado a su balance. Esta inversión esta fuertemente justificada por el gran aumento de créditos sociales que la empresa a sido participe debiendo de este modo financiarse y ver aumentar sus pasivos.

- ✓ Para esta perspectiva se recomienda aumentar la cuota de mercado en el sector de trabajadores donde prevalecen sus principales debilidades, con el aumento de afiliados en este sector se obtendrán mayores recursos por intermedio de la otorgamiento de créditos sociales y de sustentar una sólida base de clientes logrando posicionar a la empresa en % de participación de mercado y en rentabilidad. Para ello se hace indispensable crear planes de marketing y de mejora de producto que vayan ad hoc con este sector prestando mas y mejores servicios y productos y lograr una cierta diferenciación en relación a sus pares.

- ✓ En relación a los Clientes; su interacción y el contacto con éstos la empresa a realizado grandes esfuerzos en comunicación aumentando los recursos destinados a marketing y a Relaciones Publicas ya que se encuentran a la vista las campañas promocionales de la Caja tanto en televisión como en Radio, además posee para la entrega de información la Revista Chile Mayor destinada al sector pensionados, la pagina Web que por sus características esta destinada al sector trabajadores y empresas y para todo tipo de información ya que se encuentra muy bien armada y constituidaza para prestar atención a los usuarios y publico en general.

PÁGINA

- ✓ En términos de calidad de atención y prestación de servicios relacionados a los clientes.
En el primer punto se recalca la necesidad de ofrecer una mejor atención al cliente especialmente al sector pensionado ya que es el fuerte y fuente que entrega mayores ingresos a la empresa. Debiendo considerar las características de este sector (edad,cuidado,claridad,eficiencia y transparencia).
- ✓ Con lo que respecta a la prestación de servicios estos se realizan en forma exitosa y entregan la utilidad que les concierne. La única observación que se hace en este punto es mejorar la atención al cliente una vez conjugado con la buena prestación de servicios lo mas seguro es que se observe una mejor satisfacción al cliente y éste comunique esta satisfacción a su entorno.
- ✓ En la perspectiva que tiene relación con los Procesos Internos los Héroes a sido una de las empresas pioneras en implementar cambios que van en directa relación con los clientes y mantenedores. A nivel Operativo los costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.han sido cuidadosamente estudiados y llevados a una reingeniería. Además los Procesos de Gestión de Clientes (Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes) también han visto modificadas su ejecución y operación todo esto con el propósito de lograr excelencia operativa y centrarse en los procesos que se tiene que ser excelente.

✓

PÁGINA

✓ En esta área se valora los esfuerzos en mejorar la gestiones que tienen directa relación con la ejecución de operaciones tanto como las de crédito social como las prestaciones generales. Para ello la incursión del Sistema Bantotal en la operaciones crediticias a sido clave ya que permite efectuar este tipo de operaciones en forma rápida y expedita ahorrando tiempo y costos.

✓

✓ También es importante mencionar los cambios efectuados en las áreas que a continuación se señalan ya que por intermedio e interacción de las mismas se ha permitido las mejoras operativas que ya se han mencionado. Las áreas que han sido modificadas corresponden a : Recursos Humanos, Tecnología, Gobiernos Corporativos, Administración de Riesgo y Control de Gestión

✓

✓ Culminando con la ultima perspectiva ,Aprendizaje y Crecimiento, Los Héroes CCAF esta en constante evaluación y estudio de sus empleados. Otorgándoles Capacitación continua por intermedio de Adistra y regalías como bonos e incentivos por cumplimiento de metas. También es importante señalar que los empleados están siempre en contacto con sus superiores quienes les trasmiten sus obligaciones y éstos le pueden hacer llegar sus inquietudes y consultas.

✓

PÁGINA

- ✓ Con lo que respecta a Tecnologías Estratégicas la empresa se encuentra sólida e innovadora, invirtiendo en plataformas tecnológicas que le permitan solventar sus operaciones aunque estas innovaciones nacen por los requerimientos mínimos que deben solucionarse y que por lo general presentan casi todas las Cajas, no es menor el esfuerzo que se hecho en este ítem logrando crear una Gerencia denominada “ División de Operaciones y Tecnología.

- ✓ Finalmente al termino del presente estudio se valora los conocimientos adquiridos en el tema central de enfoque; Balance Scorecard, ya que permitió evaluar y estudiar este modelo de Control de Gestión y visualizar como cada uno de los puntos y pilares de éste se mezclan e interactúan logrando sinergia tanto en lo teórico como en lo practico.

- ✓ Además se agradece la experiencia adquirida en lo profesional ya que logro instruir al practicante a aprender a utilizar softwares para la ejecución de operaciones y acceder a tener conocimientos de la Industria y los Servicios en que la empresa opera. A la vez potenciar la capacidad de trabajo bajo presión, de responsabilidad y puntualidad

PÁGINA



PÁGINA

140

ANEXOS

PÁGINA

140

SECURITIZACION

La securitización consiste en “transformar flujos de pago de carácter heterogéneo, en un valor negociable, líquido y con nivel riesgo de crédito conocido. Para lograr esto un originador de crédito, tal como el caso de un originador de créditos hipotecarios, las cuotas de tarjetas de crédito de una casa comercial o de un emisor bancario, las cuotas de créditos automotrices, etc., que posee los flujos de pago en sus activos, acuerda con una entidad especializada, que en Chile se denomina “Sociedad Securitizadora” la emisión de títulos de deuda respaldados por los flujos de esos activos. Esta Sociedad Securitizadora emite los títulos de deuda, cada uno de los cuales representa el derecho de recibir una porción de la corriente de pagos generados”. Este proceso genera valor agregado a las operaciones de créditos respaldados por activos, mejorando la estructura de capital, de endeudamiento y la liquidez del originador, ampliando las posibilidades de financiamiento, lo que requiere procesos efectivos y expeditos, con un riguroso control, lo que permite acceder al mercado de los inversionistas institucionales a cualquier empresa que posea flujos importantes de créditos.

Los términos, securitización de activos y financiamiento estructurado se usan indistintamente en el Mercado de Capitales para referirse a la emisión de valores, los que respaldados por ciertos flujos de caja subyacentes, permiten captar fondos de otros actores del mercado.

La Securitización es un negocio de ingeniería financiera que conjuga los siguientes elementos:

PÁGINA

- Modificación del riesgo
- Credit Enhancement
- Banca de Inversión
- Mercado de Capitales

Todo ello, por la vía de la alquimia de activos ilíquidos, que deriva en instrumentos de riesgo diferente. Con la securitización una empresa se “desarma”, de modo de separar parte de sus activos de los riesgos asociados a la propia empresa.

Beneficios de la Securitización

Para el Originador:

Reduce el costo financiero al distribuir y separar el riesgo de acuerdo a los requerimientos de los inversionistas.

Permite dar liquidez a activos ilíquidos.

Al ser una venta efectiva de activos permite mejorar el leverage

Evita el descalce financiero, al dar más rotación a los créditos en cartera.yacentes a ellos.

Para el Inversor:

Mayor rendimiento en compensación al riesgo.

Riesgo acotado, liquidez y homogeneidad.

Simplifica la evaluación crediticia (clasificadores de riesgo)

Acceso a activos subyacentes “no tradicionales”

Mejora el riesgo a través del tiempo

Entidades Participantes en una Securitización

Originador

Sociedad Securitizadora (estructuración, administración y coordinación general)

Representante de los Tenedores de Bonos

Asesores Legales

Superintendencia de Valores y Seguros

Clasificadores de Riesgo

Auditores Externos

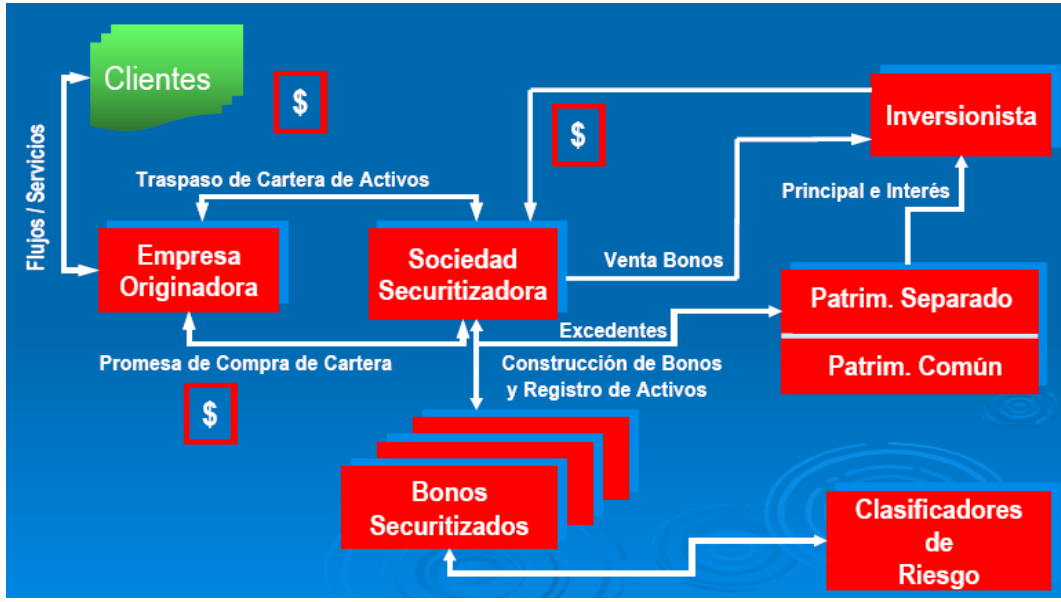
Empresas de Due- diligence

Administración Maestra

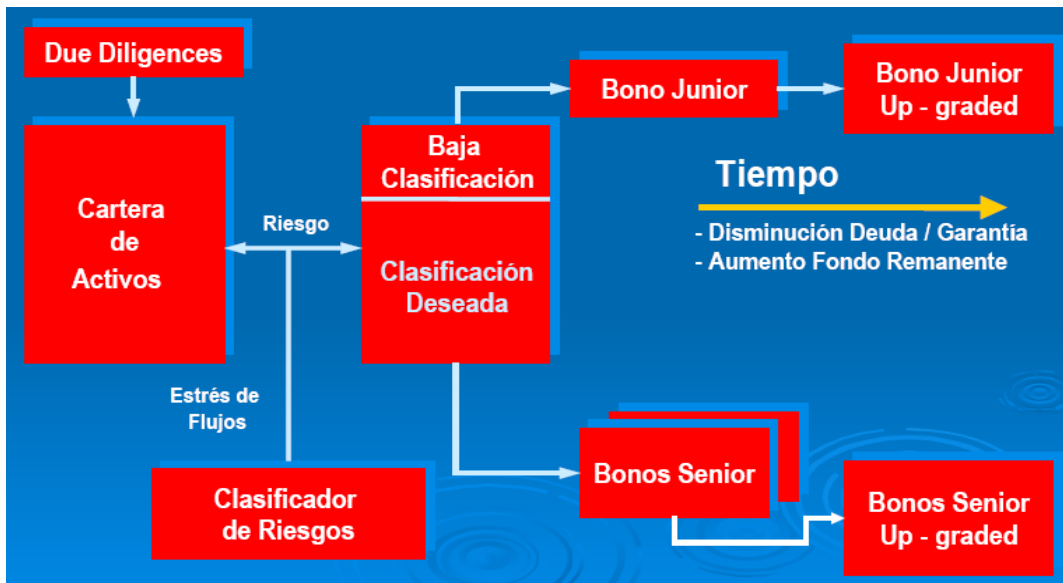
Banco Custodio

Banco Pagador

Agente Colocador



Esquema 4: Estructura General
Fuente: Jorge Marin Taller



Esquema 5: Estructura de una Securitización
Fuente: Jorge Marin Taller

SECURITIZACIÓN EN CHILE

1994 - Ley 19.301 Crea para el mercado chileno las “Sociedades Securitizadoras”

Sociedades de giro exclusivo, inscritas en la SVS

Formación de Patrimonios Separados independientes por emisión y distintos al patrimonio común

Activos explícitamente securitizables: Letras y mutuos hipotecarios

No contemplaba mecanismo de promesa de compra, lo que obligaba al funding

1999 - Ley 19.623, a través de los artículos 132 y 135 de la Ley de Mercado de Valores

Permite a las securitizadoras adquirir derechos sobre flujos de pago o créditos siempre que estos consten por escrito y tengan carácter de transferibles.

Se entiende como “flujo de pago” todas aquellas obligaciones, existentes o que se generen en el futuro, respecto de pagar sumas de dinero por la adquisición de bienes o servicios.

Permite la colocación de la emisión antes de haber constituido el patrimonio separado, definiendo un plazo para ello.

Permite programa de emisiones con fusión de patrimonios separados.

Los activos de cada patrimonio separado sólo responden a los propietarios de los bonos.

Se exige un certificado que da cuenta que no existe gravámenes respecto de los activos que conforman el patrimonio separado. Mientras no se haya emitido el certificado, es el

Representante de los Tenedores de Bonos quién se recibe la recaudación de los flujos.

La Junta de Tenedores es quién tiene la autoridad para decidir acciones en el caso de liquidación de los patrimonios separados.

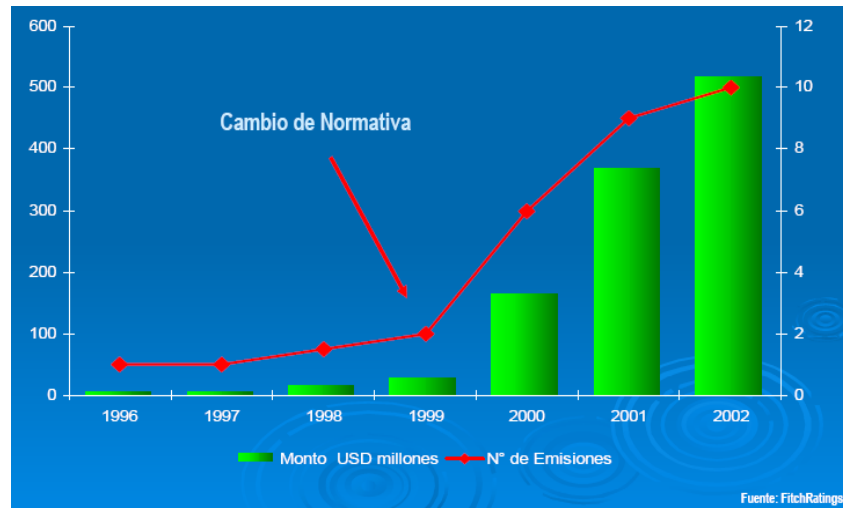


Gráfico 12: Evolución de la industria de Securitización en Chile
Fuente: Jorge Marin Taller

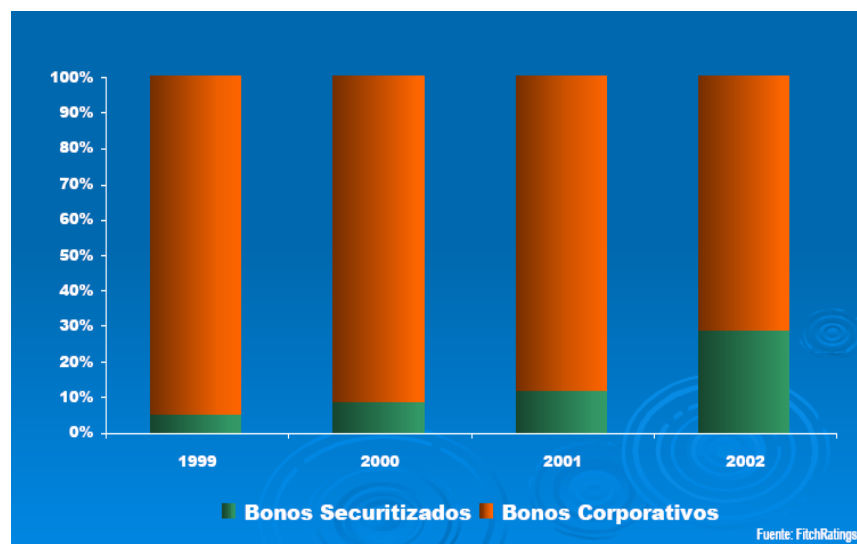


Gráfico 13: Evolución del peso relativo de los Bonos Securitizados respecto de los bonos corporativos locales.
Fuente: Jorge Marin Taller

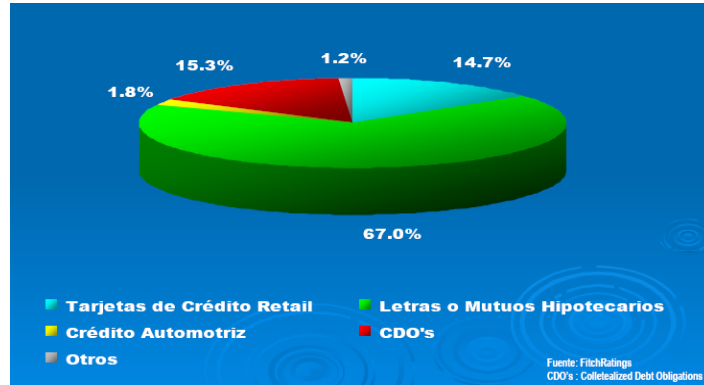


Grafico 14: Distribución de emisiones por tipo de Activos Subyacentes
Fuente: Jorge Marin Taller

Actores del Mercado

Securizadoras	% Mecado
---------------	----------

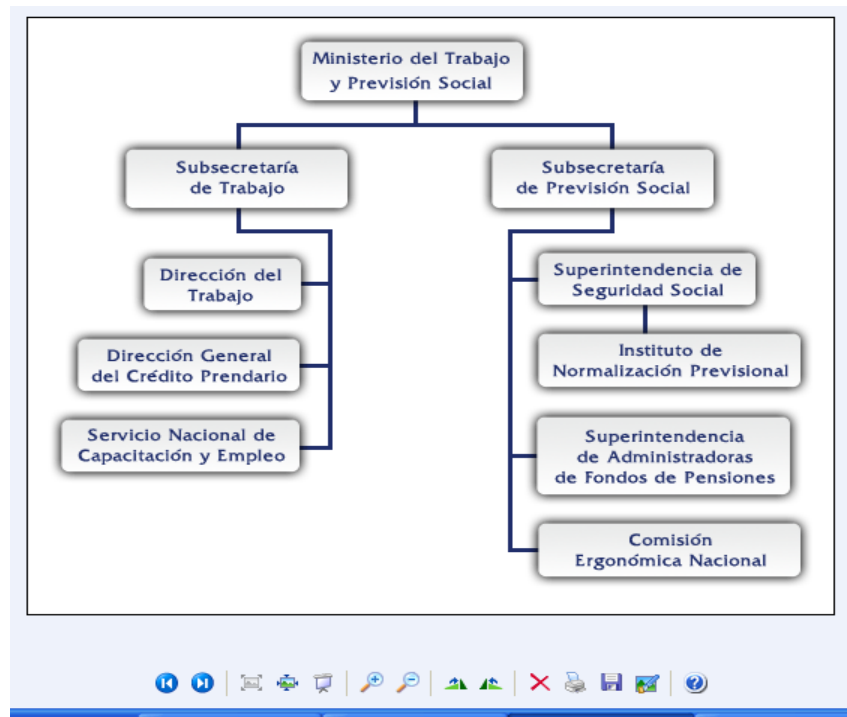
ABN Amro	7.09%
Banchile	14.20%
BCI	13.71%
Transa	4.51%
Santander	22.69%
La construccion	10.19%
Bice	21.04%
Security	5.42%
Otros	1.15%

¿Que es la Seguridad Social?

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) la define como: “La protección que la sociedad proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas contra las privaciones económicas y sociales que, de no ser así, ocasionarían la desaparición o una fuerte reducción de los ingresos por causa de enfermedad laboral, desempleo, invalidez, vejez y muerte; también la protección en forma de asistencia médica y de ayuda a las familias con hijos”.

Superintendencia de Seguridad Social

La SUSESO regula y fiscaliza el cumplimiento de la normativa de seguridad social y garantiza el respeto de los derechos de los trabajadores, pensionados y sus familias, atendiendo sus consultas, denuncias y apelaciones y proponiendo medidas tendientes al perfeccionamiento del Sistema Chileno de Seguridad Social. La SUSESO fiscaliza al Instituto de Normalización Previsional (INP); mutualidades; cajas de compensación; comisiones médicas de accidentes laborales y enfermedades profesionales, y así como las COMPIN que dependen de los SEREMI de Salud; a los servicios de bienestar del sector público, la Comisión Revalorizadora de Pensiones y los comités paritarios de higiene y seguridad.



Fuente: Pagina web de suceso http://www.ministeriodeltrabajo.cl/quienes_organigrama.php

Reforma Provisional

La Reforma Provisional se sustenta en diez pilares que buscan introducir cambios profundos al sistema provisional que se inició en 1981 con el establecimiento del régimen de capitalización individual.

La más importante de esas transformaciones será la creación del Sistema de Pensiones Solidarias (SPS), que:

- ✓ Permitirá entregar una Pensión Básica Solidaria (PBS) de 60 mil pesos a las personas de los sectores pobres, la que llegará a 75 mil pesos a partir de julio del año 2009.
- ✓ Crea un Aporte Previsional Solidario (APS) que, desde julio, aumentará los ingresos para quienes reciben pensiones de hasta \$70 mil pesos. Desde julio de 2009 beneficiará a los que tengan una pensión menor a \$120 mil pesos, y desde 2012 a las personas que tengan pensiones inferiores a los \$255 mil pesos.
- ✓ Estos beneficios se aplicarán progresivamente hasta el año 2012 y así favorecerán al 60% de las personas con menores ingresos.
- ✓ Al término del actual gobierno, se espera que más de 800 mil personas sean parte del nuevo sistema, cifra que llegará al millón trescientas mil en 2012.

A modo de ejemplo, una pareja de adultos mayores que hoy recibe una pensión asistencial de 45 mil pesos, en 2009 podrá tener un ingreso de 150 mil pesos.

Quiénes podrán acceder al Sistema de Pensiones Solidarias

A la Pensión Básica Solidaria (PBS) y al Aporte Previsional Solidario (APS) tendrán acceso todos los hombres y mujeres que:

- ✓ Cumplan los 65 años de edad.
- ✓ Pertenezcan al 60% de la población de menores ingresos.

- ✓ Reúnan un período mínimo de 20 años de permanencia en el país, y de cuatro de los últimos cinco años previos a la solicitud del beneficio.

Protección a las mujeres

Las medidas del nuevo sistema ponen un acento especial en las mujeres:

- ✓ La Reforma considera la entrega de un bono por cada hijo a las mujeres que han cotizado, de manera de garantizarles una pensión más alta.
- ✓ También se aumenta el aporte a las cuentas de capitalización de las mujeres producto de la separación por género del seguro de invalidez y sobrevivencia.
- ✓ Se estima que cerca de 250 mil mujeres que hoy no tienen acceso a ninguna pensión podrán recibir la pensión básica, mientras que otras 30 mil recibirían el aporte previsional.
- ✓ Se calcula que cuando el sistema opere en plenitud serán más de 680 mil mujeres las que van a estar incorporadas al sistema solidario de pensiones.

Los diez pilares de la Reforma

1. Se crea el Sistema de Pensiones Solidarias (SPS), que fija una Pensión Básica Solidaria, para quienes no hayan impuesto cotizaciones o no tengan pensión, y un Aporte Previsional Solidario, para aumentar las pensiones más bajas.

A través del SPS se entregarán beneficios para la vejez y apoyo a las personas que estén afectadas por algún tipo de invalidez.

2. La Reforma crea del Instituto de Previsión Social (IPS), además de varios centros de atención y de la Superintendencia de Pensiones para fiscalizar el sistema.

3. La participación ciudadana es clave en el nuevo sistema y por eso se crea una Comisión de Usuarios, integrada entre otros por pensionados, trabajadores, académicos y representantes de los administradores de pensiones.

4. Se vela por la equidad entre mujeres y hombres, por ejemplo, con la entrega de un bono por cada hijo nacido vivo.

5. Se aumentará la cobertura de los trabajadores independientes. Ellos tendrán acceso a todos los beneficios del Sistema de Pensiones Solidarias, la Ley de Acciones del Trabajo, al Sistema Único de Prestaciones Familiares y podrán afiliarse a las Cajas de Compensación.

6. Se incentivará una mayor cobertura para los trabajadores jóvenes, a través de un subsidio a la contratación y un aporte a su cuenta de capitalización individual.

7. Se promoverán mayores niveles de competencia entre las AFP, lo que se traducirá en una rebaja de las comisiones que se cobran a los cotizantes.

8. Se establecen condiciones para aumentar la rentabilidad de los fondos de pensiones que administran las AFP, así sea invirtiendo en Chile o en el exterior.

9. Se crea la figura del ahorro previsional voluntario con aportes del empleador (APVC) y se incentivará el Ahorro Previsional Voluntario de la clase media, mediante una bonificación equivalente al 15% del monto ahorrado voluntariamente.

10. Los nuevos beneficios previsionales se mantendrán en el tiempo, pues cuentan con fuentes de financiamiento sólidas.¹³

BIBLIOGRAFIA

¹³ http://www.gobiernodechile.cl/reforma_previsional/folleto.pdf

Bibliografía

Kaplan Robert & Norton David. El cuadro de Mando Integral: Balance Scorecard .Barcelona , Gestión 2000. Segunda Edición

Kaplan Robert & Norton David. Como utilizar el Cuadro de Mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona, Gestión 2000

Reinares Lara , Pedro J. Marketing Relacional un nuevo enfoque para la seducción y fidelizacion del cliente. Pearson Educación 2002. Cuarta Edición

Seminario sobre Comería Electrónico y tendencias Actuales de la Investigación de Marketing. Dr. Enrique Bigne. Universidad de Valencia .Abril 2007

Apuntes:

Adriana Latorre. Balance Scorecard e Indicadores. Universidad de Valparaíso

Revistas:

Kaplan y Norton. Having trouble with your Strategy. Año 2000 septiembre-octubre

Sobre Cuadro de Mando Integral

http://es.wikipedia.org/wiki/cuadro_demando_integral

http://es.geocities.com/alexis_arias/bsc/infografia.htm

Sobre tecnologías estratégicas

http://www.iberopuebla.edu.mx/oferta_educativa/licenciaturas/dcei/fec_informacion.asp

Sobre valor Actual Neto por Cliente

http://www.emergia.net/investigacion/articulos/valor_actual.htm

Clasificaciones de Riesgo Los Heroes

<http://www.fitchratings.cl/Upload/heroe207.pdf>

Sobre Suceso

[http://www.suseso.cl/OpenDocs/asp/pagDefault.asp?boton=Doc206&argInstanciaId=206&argCarpetaId=303&argTreeNodosAbiertos=%20\(303\)\(303\)&argTreeNodoActual=303&argTreeNodoSel=303&argRegistroId=783](http://www.suseso.cl/OpenDocs/asp/pagDefault.asp?boton=Doc206&argInstanciaId=206&argCarpetaId=303&argTreeNodosAbiertos=%20(303)(303)&argTreeNodoActual=303&argTreeNodoSel=303&argRegistroId=783)