

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PANEL DE CONTROL PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ASISTENCIA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MANUEL GUZMÁN CONCHA

**PROFESOR GUÍA:
ERNESTO TIRONI BARRIOS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JUANITA GANA QUIROZ
JERKO JURETIC DIAZ**

**SANTIAGO DE CHILE
MARZO 2014**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: MANUEL GUZMÁN CONCHA
FECHA: 12 DE MARZO DE 2014
PROF. GUÍA: ERNESTO TIRONI BARRIOS

PANEL DE CONTROL PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ASISTENCIA

El siguiente trabajo busca diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para una empresa que coordina distintos tipos de servicios para las personas. La empresa en que se desarrollará el trabajo es la resultante tras la fusión entre AC Club Asistencias y Auxilia Asistencias, en junio de 2013. Lograr alinear los distintos niveles de la organización bajo una sola estrategia, que permita encaminar personas y procedimientos hacia las mejores prácticas son los principales argumentos que justifican este trabajo.

Las empresas de asistencias tradicionalmente tienen como clientes a las compañías de seguro, donde reciben un ingreso por la cantidad de beneficiarios asegurados en la cartera y deben brindar los servicios a las personas que lo soliciten. Por lo tanto, los ingresos son estables mientras que los costos varían dependiendo de cuantas personas solicitaron servicios. Las empresas de asistencias tradicionalmente son capaces de coordinar una gran variedad de servicios como remolque de vehículos, vehículos de reemplazo, reparaciones de hogar, orientación médica telefónica, asistencia judicial, asistencia en viaje, etc.

El marco teórico a utilizar será el propuesto por Norton y Kaplan para el diseño de un CMI. Luego del análisis estratégico, se enunció la estrategia, cuyos principales ejes son el crecimiento y la integración. Esto permitió definir un grupo de 10 objetivos estratégicos distribuidos en las cuatro perspectivas de la metodología y las relaciones de causalidad entre unos y otros. Los objetivos estratégicos tienen un fuerte foco en atención al cliente, eficiencia de costos y capacitación para el call center.

Finalmente se definió un set de indicadores para poder medir los objetivos estratégicos y se planteó las fuentes de información y periodicidad con la que se deben revisar estos indicadores. Se utilizó para las metas el 2013 como año base, proyectando las metas hasta el 2016. Las metas para el año base se estimaron de la mejor manera posible, considerando que mucha información aún está en proceso de homologación entre las empresas.

Se concluye la importancia de aprovechar la contingencia de la empresa para implementar el cuadro de mando y de estudiar la posibilidad de asociar el cumplimiento de las metas con incentivos económicos para los responsables.

Tabla de contenido

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | Introducción | 1 |
| 2. | Descripción del Proyecto y Justificación | 2 |
| 3. | Objetivos | 3 |
| 3.1 | Objetivo General | 3 |
| 3.2 | Objetivos Específicos | 3 |
| 4. | Marco Conceptual | 3 |
| 4.1 | Análisis Estratégico | 4 |
| 4.1.1 | Análisis PEST | 4 |
| 4.1.2 | Análisis de 5 Fuerzas de Porter | 4 |
| 4.1.3 | Análisis FODA | 7 |
| 4.2 | Diseño del Cuadro de Mando | 8 |
| 4.2.1 | Perspectiva Financiera | 9 |
| 4.2.2 | Perspectiva del Cliente | 10 |
| 4.2.3 | Perspectiva Interna | 10 |
| 4.2.4 | Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | 10 |
| 5. | Metodología | 10 |
| 6. | Alcances | 12 |
| 7. | Resultados Esperados | 12 |
| 8. | Antecedentes Generales | 13 |
| 8.1 | Evolución Histórica | 13 |
| 8.1.1 | AC Club Asistencias | 13 |
| 8.1.2 | Auxilia Asistencias | 14 |
| 8.1.3 | Condiciones de la Fusión | 14 |
| 8.2 | Flujo del servicio | 16 |
| 9. | Análisis Estratégico de la Empresa | 17 |
| 9.1 | Análisis PEST | 17 |
| 9.2 | Análisis de las 5 Fuerzas de Porter | 18 |
| 9.3 | Análisis FODA | 21 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 10. | Misión y Visión | 23 |
| 11. | Estrategia | 23 |
| 12. | Objetivos Estratégicos | 24 |
| 13. | Mapa Estratégico | 35 |
| 14. | Indicadores | 36 |
| 15. | Cuadro de Mando Integral | 46 |
| 16. | Incentivos económicos | 46 |
| 17. | Conclusiones | 48 |
| 18. | Bibliografías y Fuentes de Información | 49 |
| 19. | Anexos | 51 |
| 19.1 | Flujo de servicio de Asistencia | 51 |
| 19.2 | Encuesta de clima laboral Auxilia 2012 | 52 |

1. Introducción

En los últimos años Chile ha experimentado un aumento sostenido del ingreso per cápita llegando a los US\$19.500 el 2013¹. Este aumento ha llevado a un mayor desarrollo de las empresas de servicios ya que estas se asocian con una disposición a pagar por un servicio adicional y con una mejor calidad de vida.

Del mismo modo, las compañías de seguro han ido aumentando su penetración en la población con una prima per cápita de US\$646 para el 2012 y un crecimiento anual de un 15% los últimos 10 años², con la expectativa de seguir creciendo a tasas superiores que la economía del país. Así mismo, las compañías de seguros para poder diferenciar sus productos de la competencia y poder agregar mayor valor a lo que ofrecen a sus clientes, comenzaron a incluir servicios adicionales a la cobertura del bien. Esto es servicios de remolque para vehículos, reparación de hogar, orientación médica telefónica, etc. Estos servicios fueron externalizados por las compañías de seguros dejando la responsabilidad a empresas dedicadas a la gestión de servicios. Es así como bajo el alero de las compañías de seguros comienzan a desarrollarse en Chile las empresas de asistencia.

El presente trabajo de memoria se desarrolla en una empresa de asistencia que nació tras la fusión entre AC Club Asistencias y Auxilia Asistencias.

La primera de ellas pertenecía al holding Autoclub, cuya empresa más representativa es Escuela de Conductores Automóvil Club. La empresa de asistencias fue creada en 1997 buscando dar servicios de asistencia vehiculares a los socios del Automóvil Club de Chile. El 2009 el holding fue comprado en un 50% por el Real Automóvil Club de Cataluña, quienes entraron en la administración para tratar de recuperar las grandes pérdidas del holding chileno.

La segunda empresa pertenecía al holding Empresas Juan Yarur (EJY), dueños de empresas de distintos rubros como el financiero, seguros, vitivinícola, retail, etc. Auxilia fue creada el 2011 bajo el alero de BCI Seguros, lo que le dio una gran participación de mercado desde un comienzo, pero le trajo dificultades para captar nuevas compañías de seguros que eran reticente a entregar información de sus clientes a una empresa tan ligada a la competencia.

¹ FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=77&pr.y=5&sy=2011&ey=2014&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=228&s=PPPGDP%2CPPPPC&grp=0&a=>, [consulta: 19 de septiembre de 2013]

² SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS, Estadísticas mercado de seguros, http://www.svs.cl/sitio/estadisticas/seg_mercado.php, [consulta: 19 de septiembre de 2013]

Los acercamientos entre ambos holdings comenzaron a mediados del 2011 y luego de una larga negociación la fusión fue anunciada a principio del 2013, momento en que comenzó el proceso de planificación de la integración. En junio de 2013 la fusión fue firmada y comenzó a ejecutarse el plan de integración que tiene como plazo fusionar la operación en octubre de 2013.

2. Descripción del Proyecto y Justificación

En el momento en que se fusionan ambas empresas dejan de ser válidas las estrategias que tenía cada una. El cambio de escenario radical que supone una fusión hace necesario plantear una nueva estrategia que recoja los cambios de participación de mercado, relación con proveedores, con clientes y el nuevo volumen de operación. A esto se suma que ambas empresas tenían dificultades para llevar a cabo sus estrategias planteadas. Por un lado AC Club tuvo al menos dos cambios de estrategia fuertes en los últimos cuatro años mientras que Auxilia no lograba transmitir a toda la organización la estrategia planteada, produciéndose desalineaciones fuertes en el corto periodo de operación que tuvo.

Además, se debe considerar que la fusión de dos empresas significa la integración de dos culturas organizacionales diferentes, y es esta arista la que muchas veces hace fracasar estos procesos. Adquiere una gran importancia poder transmitir la nueva estrategia conjunta a toda la organización y lograr que todos trabajen por el mismo objetivo.

Por otro lado, el tamaño de la nueva empresa permite que se vaya desarrollando una organización más madura y profesional. Así comienzan a desarrollarse áreas como recursos humanos o finanzas y administración, las que si bien existían en ambas empresas no tenían rango de gerencias. Del mismo modo, no existían en ninguna de las dos empresas metas por unidad ligadas a bonos para los trabajadores.

Dadas estas condiciones, toma relevancia hacer un análisis estratégico que entregue los fundamentos para formalizar la estrategia, y luego diseñar una herramienta para ejecutarla. Se propone diseñar un cuadro de mando integral que permita transmitir la estrategia a toda la organización a través de indicadores más cercanos a la operación lo que llevará a alinear a las personas con la estrategia planteada.

Es importante considerar también que la organización se encuentra en un momento auspicioso como para introducir una herramienta que ayude a transformar en acciones todas las intenciones que el directorio se propuso en la estrategia. La ventaja de que sea una empresa en proceso de cambio es que necesariamente nace una nueva cultura organizacional de la mezcla de las dos anteriores, y es más fácil de intervenir durante este proceso que insertarlos una vez que la cultura organizacional se

ha solidificado. Se debe aprovechar también la disposición de la gerencia general para impulsar proyectos que sigan profesionalizando la gestión de la empresa. Este proyecto también busca sentar las bases para que la empresa sea evaluada más integralmente, no tan solo con los indicadores financieros que muestran una sola perspectiva de la organización. Por lo tanto, se espera que el diseño de un CMI logre alinear las acciones operacionales con la mirada de largo plazo de la gerencia, generando indicadores apropiados para medir y evaluar cómo se están tomando las decisiones.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

- Diseñar un panel de control de gestión para una empresa de servicios de asistencia

3.2 Objetivos Específicos

- Formalizar la misión y la visión de la empresa.
- Definir los objetivos estratégicos y establecer las relaciones de causa y efecto entre ellos.
- Definir un conjunto de indicadores para cada perspectiva que permitan evaluar los objetivos estratégicos.
- Definir fuentes de información y frecuencia de evaluación para cada indicador.

4. Marco Conceptual

En este capítulo se expondrá los fundamentos teóricos que se utilizarán como base para el análisis en el trabajo a desarrollar. El principal modelo que se utilizará será el Cuadro de Mando Integral publicado por David Norton y Robert Kaplan en 1992. Este modelo definirá la metodología para elaborar un cuadro de mando que permita ejecutar correctamente la estrategia deseada. Para formalizar la estrategia se realizará un análisis estratégico de la nueva organización, lo que permitirá identificar las principales fortalezas a explotar y las principales debilidades a superar.

4.1 Análisis estratégico

4.1.1 Análisis PEST

Esta herramienta permite hacer una revisión de los factores que puedan afectar a tanto al entorno de la organización como el mercado en que se desenvuelve. Los ejes que se desarrollarán en este trabajo son el político/legal, económico, social y tecnológico, los que se detallan a continuación:

Político/Legal: Este eje es donde se analizan las relaciones entre las empresas y los Estados, donde cada uno de ellos trata de influir en el otro. Las distintas organizaciones y grupos de interés buscan atraer la atención y los recursos del entorno político, así como tratar de influir en el conjunto de leyes que regulan su mercado.

Económico: Las empresas están inmersas en la economía de un país y la solidez de esta última afecta directamente al desempeño de la industria y sus empresas. El eje económico trata de analizar la situación en la que se encuentra la economía en que se desarrolla la empresa y la dirección hace donde ésta se mueve.

Social: Aquí se busca identificar los rasgos culturales de la sociedad en que opera la organización, además de poder caracterizar a la población con información como el tamaño, estructura etaria, la distribución geográfica, composición étnica, distribución del ingreso y cualquier otro rasgo o comportamiento que pueda ser útil para el desarrollo de la organización.

Tecnología: El eje tecnológico pretende tomar en consideración todas las instituciones y actividades ligadas a la creación de conocimientos. Las innovaciones que afecten un mercado pueden ser tanto de productos, procesos o conocimientos, y toma relevancia también el cómo estos se traducen a nuevos resultados y aplicaciones para la industria. Muchas veces las organizaciones que logren adoptar primero una nueva tecnología son las que logran una diferencia competitiva que les permite alcanzar rendimientos superiores, por lo que es muy relevante monitorear el entorno en busca de posibles sustitutos para las tecnologías que se están utilizando³.

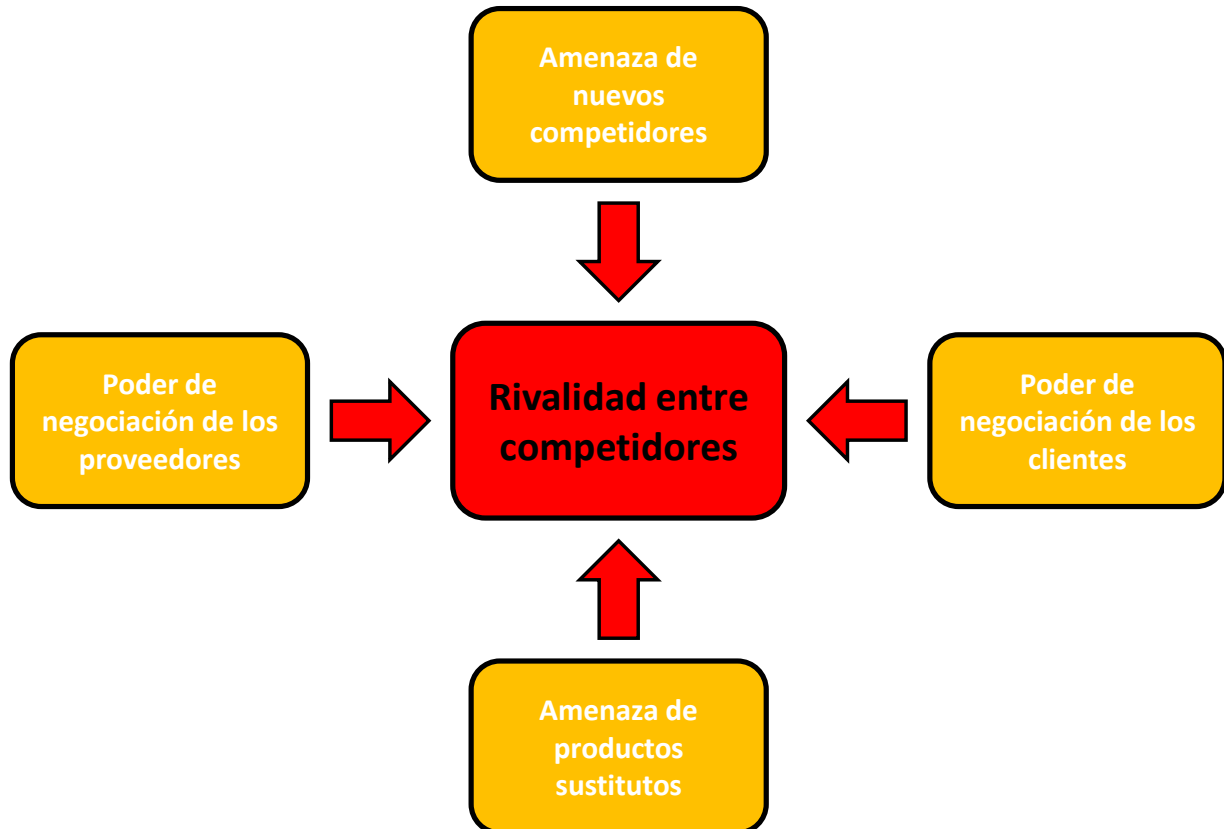
4.1.2 Análisis de 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es un modelo que busca ampliar el estudio de la competencia que se centra en los competidores directos, y amplía el análisis para

³ HITT, IRELAND & HOSKISSON. 2007. "Administración estratégica: Competencia y globalización". México D.F., México. Cengage Learning Editores. 48p.

poder identificar competidores potenciales, así como también clientes potenciales y los posibles sustitutos a los productos que ofrece la empresa estudiada. Además, el modelo considera la posibilidad de que surja competencia desde los proveedores a través de la integración vertical hacia adelante, o que surja competencia desde los clientes, mediante la integración hacia atrás.

Figura 1: Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Basado en el modelo planteado por Michael Porter

Poder de negociación de los clientes: En esta fuerza se evalúa la capacidad de organización y coordinación que tienen los clientes. Si estos son muchos y atomizados van a ser receptores de las acciones de la empresa. Por el contrario, si los clientes son pocos o se logran poner de acuerdo para hacer las compras, se vuelven una fuerza importante en la negociación de tarifas o calidad del producto, lo que termina por reducir los márgenes de utilidad. Algunos grupos de compradores poderosos son:

- Los que compran una parte significativa de la producción de una industria.
- Los que pueden cambiar a un producto sustituto con un costo asociado muy bajo.
- Los que compran productos con muy poca diferenciación y se convierten en una amenaza de integración hacia atrás en la industria de los vendedores.

- Los que manejan mucha información de los costos del fabricante

Poder de negociación de los proveedores: En este punto se busca evaluar el poder que tienen los proveedores de un mercado para manejar el precio de sus productos o la calidad de estos. Si una empresa no logra traspasar completamente a sus clientes este aumento de costos, significará una reducción en su rentabilidad por causa de sus proveedores. A continuación se detalla algunos tipos de grupos de proveedores poderosos:

- Cuando está dominado por unas pocas empresas grandes y está más concentrado que la industria a la que vende.
- Cuando no existe un sustituto satisfactorio para los productos que ofrecen los proveedores.
- Cuando el conjunto de empresas de un mercado no son un cliente importante para el grupo de proveedores.
- Cuando el bien que ofrecen los proveedores es un elemento clave para el éxito de la empresa en su mercado.
- Cuando existen altos costos para la empresa si decide cambiar de producto por alguno sustituto.
- Cuando el proveedor se convierte en una amenaza de integración hacia adelante, especialmente si este proveedor tiene muchos recursos y el producto que vende tiene muchos elementos que lo diferencian del resto.

Amenaza de nuevos competidores: Aquí se busca identificar las empresas que podrían entrar al mercado, lo que toma relevancia porque puede significar que arrebate una porción de la participación de mercado. Las empresas entrantes generalmente buscan alcanzar una buena participación de mercado en un corto plazo, por lo que muchas veces utilizan estrategias agresivas que redundan en un menor nivel de ingresos para el mercado. La probabilidad de que una empresa entre a un mercado depende principalmente de dos factores: las represalias que debe enfrentar por parte de las otras empresas participantes en el mercado y las barreras de entrada. A continuación se detallan algunas clases de barreras de entrada que se deben tener en consideración para el análisis:

- Economías de escala
- Diferenciación de los productos
- Valoración de marca
- Requerimientos de capital
- Costos por cambiar de producto
- Acceso a los canales de distribución
- Desventajas de costo que no dependen de la escala
- Ventajas en la curva de aprendizaje
- Políticas públicas

Amenaza de productos sustitutos: Lo que se estudia en este punto es la posibilidad de que aparezcan desde fuera de la industria bienes o servicios que cumplan funciones similares a los del producto que se produce en este mercado. Los productos sustitutos son una gran amenaza para una empresa, especialmente en los casos que se detallan a continuación:

- Cuando los compradores no tienen ningún costo por cambiar al sustituto.
- Cuando el precio del sustituto es menor o la calidad y desempeño son mayores al mismo costo.

Por otro lado, disminuyen el atractivo del sustituto las siguientes características:

- Diferenciación por calidad
- Diferenciación por servicio de post venta
- Diferenciación por ubicación

Rivalidad entre los competidores: Todas las empresas dentro de un mercado están correlacionadas, por lo que las acciones que tome una empresa van a afectar a las otras y esto puede despertar reacciones en ellas. Esta secuencia de acciones y reacciones se puede intensificar cuando una empresa observa una oportunidad para mejorar su posición, por lo que la rivalidad de la competencia aumenta. A continuación se enuncian los principales factores que aumentan la intensidad de la competencia:

- Numerosos competidores o competidores equilibrados
- Lento crecimiento del tamaño del mercado
- Altos costos fijos o de almacenaje
- Ausencia de diferenciación o costos bajos por cambiar de producto
- Altos intereses estratégicos
- Altas barreras de salida

4.1.3 Análisis FODA

Este análisis permite evaluar las características internas de la organización, así como también la situación externa a través de cuatro dimensiones. Con esta evaluación se confecciona la matriz FODA, donde al cruzar las fortalezas y oportunidades se obtienen las potencialidades, mientras que al cruzar las debilidades con las amenazas se determinan los elementos a cuidar. Una vez realizado este análisis se debería plantear una estrategia que considere tanto las potencialidades como los elementos a cuidar.

Fortaleza: Las fortalezas de un proyecto u organización corresponden a todos elementos positivos diferenciadores entre el proyecto evaluado y otro alternativo.

Debilidades: Al contrario de las fortalezas, aquí se incluyen las características de la organización que obstaculizan el correcto funcionamiento y entregan una ventaja a los competidores.

Oportunidades: Aquí se consideran los elementos externos a la organización que pudiesen ser aprovechados para mejorar su situación.

Amenazas: En este punto se deben considerar todos los elementos externos a la organización que pueden perjudicar el funcionamiento y por lo tanto, requieren de una estrategia para poder superarlas en caso de que se vuelvan realidad.

4.2 Diseño del Cuadro de Mando

El Cuadro de Mando Integral (CMI), presentado por Robert Kaplan y David Norton en 1992 en la revista Harvard Business Review, se presenta como una herramienta capaz de llevar la estrategia de largo plazo de la organización a una serie de acciones que se deben realizar en el corto plazo para cumplir dicha estrategia. Estas acciones son comúnmente llamadas Objetivos Estratégicos, ya que relacionan objetivos y metas de la operación de la empresa con la estrategia global de la organización.

Para poder diseñar un CMI se necesita que la organización tenga definida una estrategia, la que puede ser evaluada a través de múltiples herramientas, como las descritas en el subcapítulo anterior.

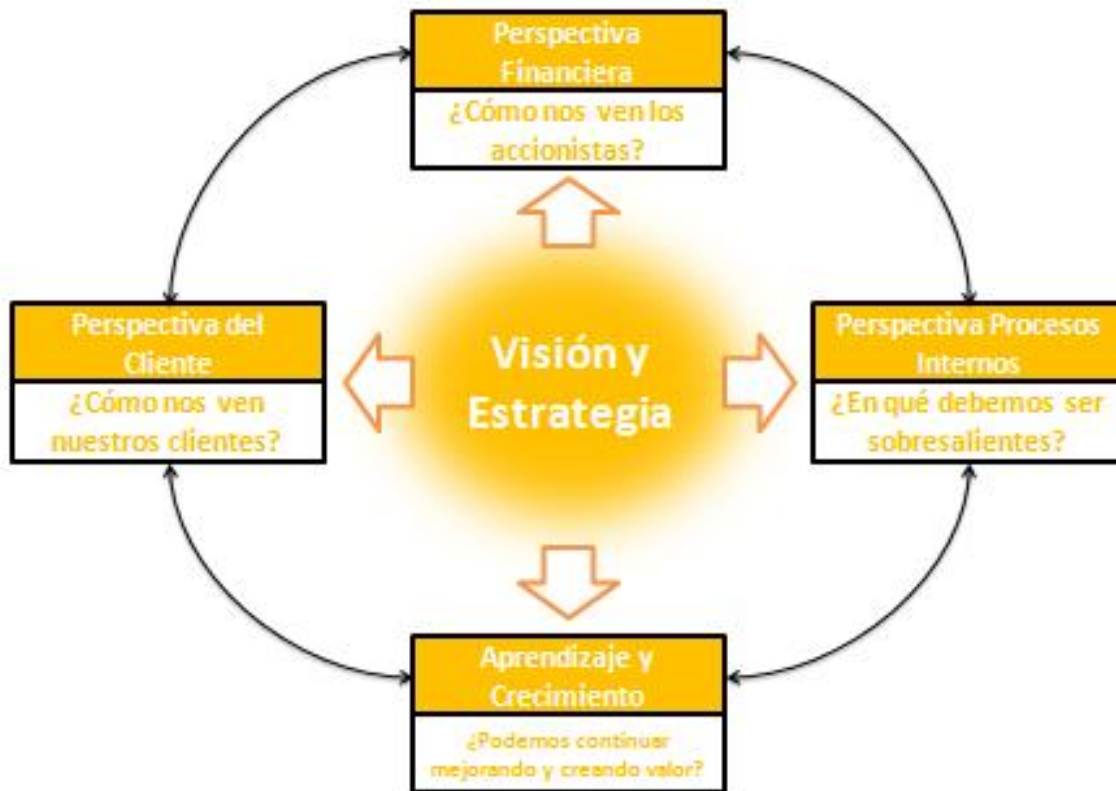
Una vez definida la estrategia, ésta se descompone en acciones que deben ser clasificadas en alguna de las siguientes cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento de los clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas representan distintas áreas por las que debe preocuparse una empresa para ser exitosa y cumplir sus objetivos, de acuerdo al modelo planteado por Norton y Kaplan.

Para darle un orden relativo a estas acciones, que están clasificadas en alguna de las cuatro perspectivas, se necesita determinar una relación de causa y efecto entre ellas de modo de poder elaborar una secuencia lógica con los efectos que producen, y como estos van ayudando a cumplir la estrategia. La representación gráfica de las acciones (u objetivos estratégicos) con las relaciones de causa y efecto, se le llama Mapa Estratégico y permite resumir visualmente la información relevante para cumplir los objetivos planteados.

El Mapa Estratégico permite observar los elementos relevantes en la operación de la empresa para cumplir las metas, pero para poder evaluar que tan bien se está

Llevando a cabo la estrategia se necesitan indicadores para cada objetivo estratégico. Si un objetivo no puede medirse, no puede ser gestionado. Estos indicadores permiten observar cómo se está ejecutando una determinada acción, plantear metas y analizar los efectos del objetivo en los otros objetivos del mapa estratégico.

Figura 2: Esquema de perspectivas del CMI



Fuente: Basado en el modelo de BSC de Kaplan y Norton

A continuación se profundizará sobre las cuatro perspectivas de la empresa que definieron los autores del modelo:

4.2.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera es la que comúnmente más utilizan los directivos para analizar el rendimiento de una empresa, ya que entrega información cuantificable que se basa en la historia financiera de la empresa. Sin embargo, esta perspectiva aislada no permite evaluar todo el cumplimiento de la estrategia y se centra principalmente en los resultados que se han obtenido en el corto y mediano plazo. Lo que se debe buscar es promover el cumplimiento simultáneo de varios objetivos estratégicos y de esta

forma poder alinear a toda la organización. La pregunta que habitualmente se usa para describir los resultados de esta perspectiva es: “¿Cómo nos ven los accionistas?”.

4.2.2 Perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente es donde la empresa identifica cuál será el mercado y segmento donde va a competir. Los segmentos escogidos serán los que aporten el componente de ingresos a los objetivos financieros. Además, esta perspectiva busca medir la propuesta de valor hacia el cliente y como esto se traduce en satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, de acuerdo a cada segmento. De esta forma se aterriza la estrategia con objetivos e indicadores más claros a nivel de clientes, lo que da pie a la definición planes de marketing, operaciones, productos y servicios, etc.

4.2.3 Perspectiva Interna

La perspectiva del proceso interno busca identificar los procesos críticos que permitan mejorar considerablemente la cadena de valor, generen un mayor impacto en la satisfacción del cliente y permita conseguir los objetivos financieros propuestos. Esta búsqueda no solo tiene que considerar los procesos orientados a la operación, sino que también los procesos innovadores que permitan la creación de valor.

4.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos que se establecieron en las perspectivas anteriores indican en que debe destacar la organización para lograr el éxito. El cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento debe permitir sentar las bases que posibilitan la consecución de los objetivos planteados en las otras perspectivas. Sus principales ejes corresponden al desarrollo de los empleados, la estabilidad de la estructura organizacional, la capacidad de producción, inversiones en maquinaria e infraestructura, etc., en general elementos asociados a un beneficio a largo plazo.

5. Metodología

De acuerdo al marco conceptual, se utilizará la metodología propuesta por Kaplan y Norton para el diseño de un Cuadro de Mando Integral.

Lo primero que se debe analizar es el entorno en que se desenvuelve la empresa y la estrategia que utilizará. Lo que se busca es definir correctamente la realidad de la

nueva empresa y hacia dónde se quiere llegar, para que el mapa estratégico esté construido sobre cimientos sólidos. Si bien existe una estrategia por la que se guían los directores y gerentes, esta no está formalizada ni transmitida al resto de la empresa. Dado esto, se realizarán varias rondas de entrevistas con los distintos gerentes y jefes de áreas lográndose integrar la visión de todos los actores del funcionamiento de la empresa. Con esta información se propondrá la misión y visión que mejor se adecúe a las características de la nueva organización.

Los siguientes pasos de la metodología se basan en gran parte en un trabajo analítico de la información de la empresa. Se realizaran varias iteraciones en que los resultados obtenidos se validarán, tanto con los gerentes como con las personas que ejecutan las acciones.

A continuación, se debe estudiar la empresa desde las cuatro perspectivas que propone el modelo (financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento), reconociendo los procesos y elementos claves para cumplir la estrategia planteada, los que son llamados objetivos estratégicos. Estos objetivos, se asocian a una de las cuatro perspectivas anteriormente nombradas, buscando tener una representatividad de la estrategia en todas las perspectivas de la empresa.

El siguiente paso es diseñar el mapa estratégico de la empresa, que es la representación gráfica de los objetivos estratégicos. En ella, se muestra la relación de causa y efecto entre los distintos objetivos planteados, y como el éxito en cada perspectiva lleva al cumplimiento de la estrategia planteada. Esto permitirá la priorización de los objetivos, así como identificar cuellos de botella en el funcionamiento de la empresa.

Para poder evaluar el desempeño de la empresa en los distintos objetivos estratégicos, se deberá definir indicadores que permitan observar la evolución en la gestión de la empresa. Estos indicadores deben ser diseñados de tal modo que permitan observar y medir el rendimiento de la empresa en todo momento, de modo que si hay una desviación respecto a la estrategia, esta se pueda corregir antes que la situación haya afectado a toda la organización. La consistencia de las fuentes de información es muy importante de revisar en esta etapa ya que es necesaria para que los indicadores sean confiables. También se debe considerar que la información para los indicadores debe ser de fácil acceso para poder cumplir con la periodicidad definida.

Finalmente, se deben definir metas para cada indicador así como la periodicidad de la revisión. Hay que considerar que muchas veces el cumplimiento de las metas va asociado directamente a los incentivos monetarios de los responsables, por lo que se deben ajustar para que direccionen a la empresa pero sean alcanzables para los responsables.

6. Alcances

Uno de los mayores obstáculos en el diseño de un CMI para la empresa es que al ser una empresa de servicios que tiene integrada parte de su proceso productivo, se hace muy complejo adentrarse en cada uno de los negocios de manera eficaz. Las unidades de grúas, rent a car y hogar son en sí, negocios completos de los que se podría hacer un CMI, sin embargo, para el desarrollo de esta memoria se considerará el punto de vista de la gerencia general de la nueva empresa. Esto quiere decir que las unidades internas recién nombradas serán incluidas dentro del cuadro de mando como herramientas disponibles para cumplir la estrategia planteada.

Debido a que la memoria se desarrolla durante el proceso de fusión de ambas empresas, existe mucha información que no está disponible por igual en ambas empresas, o que no ha sido homologada. Esto puede traer dificultades para rescatar la historia de algunos indicadores y así mismo dificultar la definición de metas. Se realizará el máximo esfuerzo posible para generar información confiable que alimente los indicadores, pero se debe tener en consideración que en algunos indicadores no existe información previa.

Por otro lado, la implementación del CMI es una labor que requiere un largo periodo de tiempo, por lo que se dejará fuera de los alcances de este trabajo de memoria. Sin embargo, existen altas expectativas que la unidad de control de gestión implemente el cuadro de mando en la organización, ya que el proyecto se alinea con la búsqueda de la profesionalización de la empresa y entregar mayores retornos a los accionistas.

7. Resultados Esperados

Como primer resultado del desarrollo de este trabajo se espera obtener el análisis estratégico para la organización. Además se espera utilizar esta información para formalizar la estrategia planteada por la gerencia.

Con la aplicación del modelo de Kaplan y Norton se definirán los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas de la empresa, y se entregará un mapa estratégico para la organización que muestre las relaciones de causalidad entre los distintos objetivos.

Además, se entregará un set de indicadores estratégicos que permitan cuantificar los objetivos propuestos anteriormente, el que servirá como una herramienta de apoyo para la gestión y permitirá alinear a los trabajadores bajo la visión de la empresa y mejorar los distintos procesos hacia esta dirección.

8. Antecedentes Generales

8.1 Evolución Histórica

8.1.1 AC Club Asistencias

En 1928 se formó una organización sin fines de lucro llamada Automóvil Club de Chile la que tenía entre sus fines contribuir a la educación vial de la sociedad y dar beneficios a sus socios. De esta organización nació Escuela de Conductores, la empresa más prestigiosa y rentable del holding. Automóvil Club Asistencia fue una empresa creada en el año 1997 dentro del mismo holding con el objetivo de entregar un abanico más amplio de servicios a sus cerca de 20.000 socios. El 2009, la corporación de socios de Automóvil Club decide vender el 50% del holding al Real Automóvil Club de Cataluña (RACC), entregándole la administración de las empresas para tratar de mejorar los resultados financieros del grupo. Esta institución tiene más de 103 años de existencia en España y posee en la actualidad sobre 1.200.000 socios en dicho país, lo que lo convierte en uno de los clubes de automóviles más grande del mundo. El negocio del RACC en España es darle cobertura de asistencia a todos sus socios, sin la necesidad de un canal de venta como las compañías de seguros.

Si bien en los años siguientes los resultados de la empresa Escuela de Conductores mejoraron una gran cantidad, la empresa relacionada AC Club Asistencias seguía acumulando pérdidas más grandes cada año, por lo que en el 2009 se decidió cambiar a toda la gerencia de esta última empresa por gerentes de vasta experiencia en el rubro de las asistencias. Esta acción permitió empezar a mejorar los resultados de los años posteriores pero seguían existiendo pérdidas en cada periodo.

AC Club Asistencias en el 2012 tuvo ventas por \$2.709 millones, entregando un total de 58.700 servicios. Cerca del 85% de sus ingresos corresponden al área vehicular, demostrando un conocimiento sólido de esta área de negocios. El resto de sus ingresos provienen en un 5% de hogar, y otras áreas más pequeñas. Su margen directo es de un 43% (costo directo por contratar los servicios del prestador sobre los ingresos), lo que se diluye en costos indirectos (call center) y gastos de administración y ventas por un 44%. Esto resulta en que el 2012 la empresa tuvo pérdidas en el resultado operacional por \$35 millones.

8.1.2 Auxilia Asistencias

Auxilia es una empresa perteneciente al holding Empresas Juan Yarur (EJY) que posee empresas en variados rubros. Las principales empresas del grupo son Banco BCI, BCI Seguros, Farmacias SalcoBrand, Preunic, Viña Morandé, Carnes Nuble, Talleres y leasing operativo Relsa, etc. En septiembre de 2010 EJY tomó la decisión de crear una empresa del rubro de las asistencias que nació bajo el alero de BCI Seguros, ya que esta última gastaba \$3.000 millones anuales en contratar otras empresas de asistencias (MultiServicios OK, Club Asistencia, AXA Assistance, Europ Assistance, etc.) para que entregaran las asistencias asociadas a los seguros que vendía. El principal proveedor de asistencias de BCI Seguros era Axa Assistance, que significaba un gasto anual de \$2.000 millones, y a su vez BCI Seguros era el principal cliente de Axa. En marzo de 2011 BCI Seguros traspasó su cartera completa de Axa a Auxilia, dando inicio a la operación de la empresa.

Si bien Auxilia pudo cumplir con las expectativas de operación y cumplimiento de servicio, el principal foco de la empresa hasta el momento de la fusión fue la eficiencia operacional. Es así como durante el 2012 Auxilia tuvo ventas por \$3.305 millones con un margen directo del 34%, y costos indirectos y gastos de administración por un 33%, dejando un margen operacional de \$22 millones. Los ingresos de Auxilia están levemente más distribuidos entre las distintas áreas, con un 70% provenientes de vehículos, un 20% de hogar, 8% legal y otras áreas marginales. El otro gran foco de Auxilia fue ganar la confianza de las otras compañías de seguros, ya que la estrecha relación con BCI Seguros siempre fue una barrera de entrada para los nuevos clientes.

8.1.3 Condiciones de la Fusión

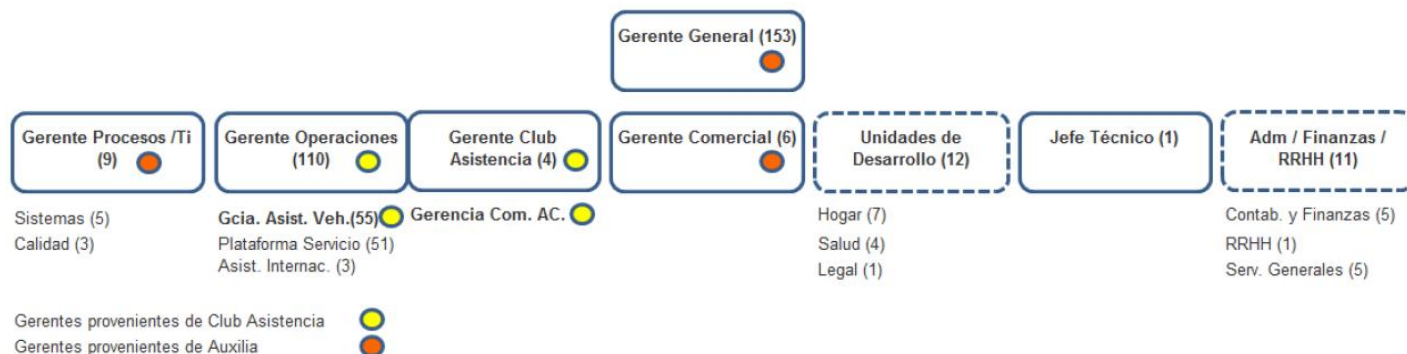
Como se mencionó anteriormente, las negociaciones para llevar a cabo la fusión fueron bastante largas. Las primeras aproximaciones fueron a fines del 2011 y la fusión fue anunciada recién a comienzo del 2013. En ese momento se definieron seis ejes de planificación para lograr la integración. Los ejes son el comercial, sistemas, organización, financiero, infraestructura y redes de prestadores. Los equipos de trabajo con personas de ambas empresas comenzaron a reunirse desde el anuncio de la fusión, de modo que al momento en que la fusión se firmó en junio de 2013 se debía ejecutar los planes acción de cada eje.

El pacto accionario estipuló que el valor de ambas empresas era de \$500 millones cada una, y que RACC debía hacer un aporte de capital de \$100 millones mientras que EJY debía aportar \$400 millones, lo que significa que EJY tiene el 60% de la propiedad.

Por otro lado, en la integración organizacional de las empresas se definió que la gerencia general, comercial y de procesos iban a ser las de Auxilia, mientras que los gerentes operacionales de AC Club se mantendrían. El resto de la organización

prácticamente mantuvo la misma estructura considerando que al duplicarse el número de servicios entregados, el trabajo cercano a la operación también se iba a duplicar. Con esto la organización integrada debe tener 153 personas.

Figura 3: Esquema organizacional tras la fusión



Fuente: Elaboración propia con información del eje organizacional

Financieramente, al momento en que se fusionaron ambas empresas se proyectó el Estado de Resultado de la organización a diciembre de 2013, con la mejor información disponible luego de un proceso de homologación de criterios contables. De acuerdo a esto, las ventas proyectadas de la nueva organización corresponden a \$7.200 millones, cifra que debiese ser muy certera si no hay entradas o salidas de clientes de manera sorpresiva. Los costos directos corresponden a todo el gasto en prestadores externos que se utilizan para dar servicios a los beneficiarios de asistencia. Es el principal gasto en que incurre la nueva organización, pero cabe notar que ambas empresas traían una proporción muy similar de costos directos. Los costos indirectos corresponden a todos los costos asociados al funcionamiento del call center, y todos los costos asociados a la mantención de la red de prestadores.

Tabla 1: EERR proyectado para 2013

| | \$MM | % |
|--------------------------|---------|------|
| Ingresos | 7.235 | 100% |
| Costos Directos | (4.158) | -57% |
| Costos Indirectos | (1.696) | -23% |
| GAVs | (1.231) | -17% |
| No operacional | (40) | -1% |
| Utilidad | 111 | 2% |
| EBITDA | 263 | 4% |

Fuente: Elaboración propia

Considerando una utilidad esperada de \$111 millones para el año 2013, existen altas expectativas de que el margen porcentual de utilidad vaya creciendo con los años principalmente por dos razones. Se estima que la estructura organizacional crece con

muy poca elasticidad frente al crecimiento de las ventas, por lo que al ir aumentando las ventas de la organización el gasto porcentual en gastos de administración y ventas se irá reduciendo año a año. La otra razón corresponde a que se esperan importantes mejoras operacionales en la eficiencia, producidas tanto por la experiencia en el negocio de los nuevos equipos como por las economías de escala que se puedan lograr en el mercado.

8.2 Flujo del servicio

A continuación se describirá el proceso que sigue un servicio de asistencia, desde que se origina hasta que el servicio se da por cerrado. En el anexo 19.1 se encuentra el esquema del flujo como complemento para este capítulo.

El inicio de un servicio se gatilla con una llamada al call center. Esta llamada es atendida por los ejecutivos del front office, quienes reciben todas las llamadas entrantes y toman los primeros datos del servicio requerido por el beneficiario. En línea, verifican en el gestor de servicios que la persona quien llama tenga alguna póliza que cubra el servicio solicitado, por ejemplo, una póliza de seguros con asistencia en ruta tiene cobertura de remolque del vehículo hasta el taller. Una vez verificado, se le indica a la persona que un ejecutivo de coordinación lo llamará en los próximos 20 minutos. En este momento el servicio ingresado al gestor se encuentra en estado “abierto sin asignar”.

La solicitud de servicio aparece en la cola de servicios por coordinar. Los ejecutivos del back office van tomando los servicios en cola y contactan a algún prestador de servicios cercano a la zona del evento. El ejecutivo con el prestador coordinan los detalles del servicio, como factibilidad técnica, tiempo estimado de llegada al lugar, costo asociado y, si están estos puntos dentro del protocolo establecido el prestador parte a dar el servicio. Con esto, el ejecutivo de coordinación llama al beneficiario y le indica los datos del servicio como nombre de la persona que acudirá, tiempo de llegada, etc. Con esto, el servicio se encuentra en estado “en proceso”.

Los ejecutivos de coordinación siguen coordinando nuevos servicios hasta no dejar ninguno en cola. Cuando lo logran, vuelven a llamar al beneficiario con el servicio “en proceso” para hacer seguimiento e identificar posibles problemas con el prestador. Si el servicio fue realizado exitosamente el estado del mismo pasa a “finalizado” y se da por termina la atención del beneficiario.

La siguiente etapa del proceso ocurre mensualmente en la plana administrativa de la empresa. Cada prestador envía el detalle de los servicios prestados durante el mes, los que son validados por el analista de prestadores de acuerdo a la información registrada en el gestor. Con esto, el prestador emite la factura la cual es ingresada al gestor para asociar el servicio con el costo definitivo. Con esto el servicio pasa a estado

“facturado” y la factura pasa a contabilidad para el pago a 30 días. Con esta última etapa se completa el proceso de un servicio de asistencia.

9. Análisis Estratégico de la Empresa

9.1 Análisis PEST

- **Ámbito Político**

Las empresas de asistencias son empresas que están muy ligadas al rubro de los seguros, ya que todas obtienen sus ingresos principalmente de las compañías de seguros. El mercado de los seguros es un mercado que está regulado por el estado para velar por la solvencia de las instituciones, promover la transparencia para reducir la asimetría de la información, reducir los fraudes y abusos en el mercado, etc.

Al ser un mercado vigilado de cerca, siempre existe el riesgo de que se cambien las reglas del juego y por tanto, se modifique la estrategia de las empresas ligadas. Un ejemplo de esto fue la modificación que se hizo a comienzos del 2011, donde se definió un seguro hipotecario estándar que sería licitado por los bancos para sus beneficiarios. Esta política traería beneficios para los clientes al generarse mayor competencia en la licitación, lo que traería consigo una disminución en prima mensual del seguro que pagan los clientes junto a su crédito hipotecario. El efecto colateral de esta medida fue que el seguro estándar que se definió, no contenía servicios de asistencia para los asegurados, por lo que cuando el seguro de la cartera fue renovado en el mes de julio del 2012 los ingresos por asistencias de hogar cayeron en más de un 12% por esta razón.

- **Ámbito Económico**

Para las empresas de asistencia existe un crecimiento por la adjudicación de nuevas carteras, la creación de nuevos productos con sus clientes o el crecimiento natural de las carteras que posee. En este sentido, el mercado espera que las compañías de seguros crezcan a una tasa del 6% durante el 2013, crecimiento que debiese transmitirse completamente a las empresas de asistencia.

Por otro lado, según distintos informes, se espera que el crecimiento de las empresas de servicio empiece a aumentar acorde al nivel de desarrollo del país, principalmente porque cuando las personas alcanzan un cierto poder adquisitivo están más dispuestas a pagar por externalizar algunas labores.

- **Ámbito Social**

El nivel de desarrollo de nuestro país permite que las personas empiecen a pagar por servicios que les faciliten la vida y no se orienten netamente en el precio. Por otro lado, lentamente la sociedad empieza a exigir sus derechos y a utilizar los beneficios por los que está pagando, y del mismo modo, prefieren empresas que tengan una política de transparencia hacia sus clientes.

Ambos fenómenos se reflejan en que en el último tiempo las compañías de seguros han empezado a promocionar mucho más las asistencias asociadas a los seguros, de modo de que los clientes aprecien como un valor agregado estos servicios adjuntos. Pero para las empresas de asistencias esto significa un aumento de costos mientras los ingresos siguen planos.

El enfoque positivo de este fenómeno social es que las personas están dispuestas a pagar más si reciben un buen servicio a cambio, que les facilite la vida. Esto se traduce en que las personas están dispuestas a pagar una prima mayor en su seguro si los servicios adicionales que reciben les son útiles y están a un precio justo.

- **Ámbito Tecnológico**

La tecnología es parte central del negocio de asistencias ya que se necesita un software que ayude a los ejecutivos telefónicos a coordinar los servicios y permite recopilar mucha información estadística, útil tanto para la empresa de asistencia como para los clientes-empresa.

En Europa hay empresas de asistencias con más de 30 años de experiencia que han desarrollado software para asistencias que poseen las mejores prácticas. Si el costo de la licencia es razonable, esta puede ser una muy buena alternativa al desarrollo de software propio.

9.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Se utilizará el modelo de las Fuerzas de Porter para poder describir los principales factores que determinan la estrategia de la empresa y cómo esta se desenvuelve en el medio. De este análisis se puede obtener una mirada completa de todos los agentes que participan o pueden influir en el negocio de las asistencias.

- **Poder de negociación de los clientes**

En el rubro de las asistencias, los principales clientes son las compañías de seguros, empresas que entregan una gran masa de clientes ya que en prácticamente todos los seguros que venden tratan de incluir algún servicio de asistencia. Existen 21 compañías de seguros generales, donde las 10 primeras hacen casi el 90% del mercado, mientras que en seguros de vida hay 30 empresas y de ellas las primeras 15 hacen poco más del 80% del mercado (basado en prima directa)⁴. Por otro lado existen 6 empresas de asistencia compitiendo en el mercado, donde la empresa fusionada posee cerca del 40% de participación de mercado siendo la más grande del rubro.

BCI Seguros Generales era el principal pilar del proyecto Auxilia, y este cliente sigue representando casi un 50% de los ingresos de la nueva empresa. Al ser ambas empresas del mismo holding (EJY), BCI tiene un trato especial con Auxilia y le entrega la mayor parte de su cartera a precio de mercado, sin embargo le exige que la calidad del servicio dado a sus beneficiarios sean del mejor nivel. En este sentido, se debe destacar que Auxilia entrega un servicio altamente personalizado a BCI, en comparación con un trato mucho más estandarizado que tiene otras empresas de asistencia.

Si bien BCI es un claro dominador al ser el principal cliente de la empresa fusionada, se busca que en el mediano plazo BCI represente una proporción menor de los ingresos total, lo que permitirá emparejar fuerzas a la hora de negociar. A esto se le suma que ambas pertenecen al mismo holding, lo que en la práctica las obliga a tener una fuerte relación comercial.

De acuerdo al análisis, el poder de negociación de los clientes es **fuerte**.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de Auxilia corresponden a todas las pequeñas empresas de servicios que conforman la red de prestadores. Actualmente la red activa la conforman más de 130 empresas en todo Chile (32 de rent a car, 60 de grúas, 34 de hogar y 6 de otros rubros), y las más importantes representan máximo alrededor de un 6% del gasto en prestadores.

Pese a lo atomizados que son los proveedores, surgen complicaciones cuando un prestador es el único que entrega un determinado servicio en una ciudad no muy populosa. En esos casos el prestador funciona como un pequeño monopolio,

⁴ SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS, Estadísticas mercado de seguros, http://www.svs.cl/sitio/estadisticas/seg_mercado.php, [consulta: 05 de mayo de 2013]

redundando en tarifas más elevadas para la empresa de asistencia, pero como estos eventos son menos frecuentes se convierte en un hecho aislado.

Por tanto, el poder de negociación de los proveedores es **bajo**.

- **Amenaza de nuevos competidores**

El rubro de las asistencias es un mercado de pocos participantes, donde no son muchos los clientes tradicionales, ni tampoco los competidores. Las compañías de seguro ofertan su cartera mediante licitaciones, que se renuevan cada 1 o 2 años. Si una empresa de asistencias quiere entrar al mercado, en la práctica tiene 3 opciones:

1. Ganar una licitación, lo que es muy difícil ya que debe tener montada la estructura de la empresa para cumplir los requisitos de las bases, y sin ingresos seguros no se podría sostener esta estructura.
2. Comprar una empresa que ya compita en el mercado, lo que para Auxilia no significaría un nuevo competidor. Esta situación, llamada adquisición interfronteriza⁵, se dio para la empresa Automóvil Club Asistencias, que fue comprada por el Real Automóvil Club de Cataluña en el 2008.
3. Integración vertical, tal como nació Auxilia. Siendo BCI Seguros poseedor de una buena porción de la demanda, entregó a Auxilia una masa crítica de asegurados que permitió costear todo el funcionamiento de la empresa. Esta operación significó que Axa, el principal proveedor de asistencias de BCI Seguros antes del 2011, dejara sus operaciones en el país.

A lo anteriormente descrito, se puede agregar que como las licitaciones están calendarizadas y por lo tanto se puede prever cuando hay movimientos de cartera, esto hace más previsible cualquier posible entrada de un nuevo competidor. En conclusión, la amenaza de nuevos competidores es **baja**.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Los servicios de asistencias ligados a las aseguradoras tienen como objetivo entregar un mayor valor agregado a los seguros ofrecidos por éstas. Esto también les permite a las compañías de seguro aumentar sus utilidades ya que se quedan con un margen entre lo que cobran a los clientes por la asistencia y lo que pagan a la empresa

⁵ HITT, IRELAND & HOSKISSON. 2007. "Administración estratégica: Competencia y globalización". México D.F., México. Cengage Learning Editores. 203p.

de asistencia por darle cobertura a ese cliente (lo que es justo considerando que son el canal de venta para las empresas de asistencia).

Sin embargo, para las aseguradoras un sustituto puede ser vender sus seguros sin cobertura de asistencia, con un menor costo. Si bien es una opción válida, esto iría en contra de la tendencia de dar un mayor valor agregado a los seguros, que de por sí son un servicio commodity para las personas.

La amenaza de productos sustitutos se considera **baja**.

- **Rivalidad entre competidores**

Dentro del rubro de las asistencias, considerando que las compañías de seguros como compradoras son más que las empresas de asistencia, y que teniendo en cuenta que existen productos con una alta rentabilidad (del orden del 80% de margen bruto), pareciese ser que no existe mucha rivalidad. Además, es habitual que luego de una licitación se conozca –de manera formal o informal- al ganador y la tarifa con la que ganó la cartera, lo que entrega información de referencia para futuros análisis, minimizando la asimetría de la información. Por último, el crecimiento sostenido que han tenido las compañías de seguros ha permitido que las empresas de asistencia tengan un alto crecimiento sin la necesidad de aumentar su participación de mercado, por lo que no se han visto en la necesidad de competir fuertemente para seguir creciendo.

Por lo anterior, la rivalidad entre competidores es **baja**.

9.3 Análisis FODA

- **Fortalezas**

Equipo profesional de alto nivel: El perfil profesional de los cargos medios y altos de la nueva empresa corresponden a personas con estudios en universidades de alto nivel del país, habiendo trabajado en distintos rubros antes de llegar a las asistencias. Lo habitual en las empresas de asistencias es que las gerencias sean ocupadas por personas que llevan muchos años en el rubro, habiendo ascendido principalmente en base a la experiencia.

BCI Seguros Generales es una de las aseguradoras más grandes del país, con la cartera de vehículos asegurados más grande del mercado. En la creación de Auxilia, la mayor parte de la cartera de BCI fue entregada como base para iniciar operaciones, lo que significó partir con alrededor de un 20% de participación de mercado en el mundo de las asistencias. Después de la fusión, la empresa conjunta alcanza un 40% de

participación de mercado, lo que le permite alcanzar algunas economías de escala y le da un mayor poder de negociación.

- **Debilidades**

La estrecha relación de Auxilia con BCI Seguros genera cierto rechazo por parte de las otras compañías de seguros respecto a la confidencialidad de la información tratada.

El sistema informático utilizado, que es el corazón de la operación, fue desarrollado por ingenieros informáticos internos de la empresa. Esto le da una gran flexibilidad pero está muy retrasado con los sistemas que utilizan las otras empresas de asistencias, mayoritariamente licencias compradas a empresas europeas.

- **Oportunidades**

Existe guardado un proyecto para desarrollar un nuevo canal de venta, que es la venta directa a personas. El proyecto se detuvo el 2012 porque la organización todavía era muy nueva para esto, sin embargo en el mediano plazo se puede volver a relanzar el proyecto. Si este canal se llega a abrir definitivamente, permitiría obtener un mayor margen así como una posición dominante al ser los primeros en entrar.

- **Amenazas**

Una de las principales amenazas externas es un aumento inesperado de la siniestralidad (costos directos). Al ser un negocio de riesgo donde los contratos ya tienen los ingresos definidos por 1 o 2 años, si por alguna razón muchos asegurados empezaran a utilizar su cobertura de asistencia traería grandes pérdidas para la empresa. Las asistencias que generan una mayor amenaza de este tipo son las vehiculares ya que son las de mayor peso dentro de la empresa y las que tienen un menor margen de rentabilidad. Actualmente la empresa no posee provisiones para estos casos, así como si las tienen los bancos y compañías de seguros.

Otra amenaza considerable corresponde al hecho de que el mercado de los seguros es un mercado regulado por la Superintendencia de Valores y Seguros. Si bien las empresas de asistencia no están reguladas directamente y no se visualizan cambios que fueran a perjudicar el rubro de las asistencias, siempre es una arista que se debe monitorear ya que puede cambiar considerablemente el marco en que se desarrolla la industria.

10. Misión y Visión

Si bien existe una estrategia a nivel gerencial y de directores para la nueva empresa que se formó, esta no está formalizada ni se ha transmitido correctamente hacia el resto de la organización. Por tanto, se utilizará como base esta estrategia y se combinará con el análisis realizado para proponer la misión y visión de la empresa que mejor se adecúan a los planes de la organización en esta etapa.

Misión:

“Ser una empresa de asistencias confiable, flexible e innovadora que satisfaga las necesidades de sus clientes y se convierta en un aliado en la creación de valor. Entregar servicios de excelencia y en el momento oportuno que faciliten la vida de las personas”

Visión:

“Convertir nuestra empresa en el líder del rubro de las asistencias a través de una estructura financiera y organizacional sustentable y eficiente. Convertir nuestra marca en un símbolo de confianza e innovación”

11. Estrategia

Para poder cumplir la visión, la estrategia de la nueva empresa debe considerar los lineamientos generales que permitan guiar la organización en todo nivel, logrando la mayor rentabilidad posible para los accionistas. Dentro de la estrategia se definen dos grandes temas estratégicos: el crecimiento de la nueva empresa y el proceso de integración exitoso.

El crecimiento de la empresa busca directamente lograr aumentar considerablemente las ventas en el largo plazo, con lo que se espera llegar a tener ventas por \$11.500 millones el 2016. Para esto, la empresa debe consolidarse dentro del mercado de las compañías de seguros y debe ser capaz de lograr una relación estrecha con cada una, de modo de ser un aliado que ayude a generar valor. La empresa de asistencia debe ser innovadora en sus productos y debe tener la capacidad de satisfacer los requerimientos de sus clientes, además de entregarles un servicio de calidad a los beneficiarios, y así posicionarse como un proveedor estratégico y no solo como un costo adicional para vender seguros. La línea de negocio más grande es la vehicular, pero también es la de menor margen, por lo que cobra relevancia desarrollar las otras líneas de negocios como los servicios de salud, legales, asistencia en viaje y hogar, que poseen márgenes mucho mayores y donde queda mucho espacio para desarrollar productos innovadores.

Por otro lado, se debe aprovechar las capacidades de coordinación de servicios y la estructura organizacional para ofrecer los servicios a otros tipos de clientes que tengan características similares a las compañías de seguros. Clientes como las automotoras y flotas de renta car necesitan servicios de asistencia en ruta o remolque de vehículos. También los colegios profesionalizan los servicios de enfermería en sus establecimiento, dejando toda la administración a Auxilia. Así como estos, existen muchos posibles clientes que se pueden explorar en busca de seguir incrementando los ingresos.

El segundo tema estratégico es lograr el éxito en la integración organizacional. Aproximadamente el 20% de las adquisiciones son exitosas⁶, por lo que para cumplir las expectativas de la fusión tiene que haber un fuerte foco en lograr la mayor cantidad de sinergias en todo nivel. Para lograr los resultados financieros que se esperan de la fusión se debe lograr la estabilidad de la organización, considerando que AC Club arrastraba grandes pérdidas y problemas de flujo de caja. Además, para mantener los ingresos se debe cuidar la relación con los clientes tras la unión de ambas empresas, ya que la cantidad de clientes es baja y cada uno representa un porcentaje considerable de los ingresos. Por esto, toma importancia la retención de los clientes, para lo que se debe lograr transmitir confianza, tanto comercial como operacionalmente. Esta conexión que se debe lograr con cada uno de ellos, debe ser rompiendo la suspicacia natural de cada cliente por el hecho de que la empresa esté ligada tan fuertemente con otra compañía de seguros.

A nivel operacional es importante tomar la experiencia en el rubro que trae AC Club asistencia y lograr una mayor eficiencia en los costos. Lograr homogeneizar los procesos operativos debería permitir un ahorro importante de costos en la nueva organización.

El último punto que destaca dentro de la fusión corresponde a lograr una integración organizacional armónica, donde los cambios que ha habido no se conviertan en estorbos para el futuro. Este proceso de integración trajo muchos cambios de responsabilidades que pueden ser entendidos como una baja jerárquica, sin embargo se deben generar las instancias para que el proceso sea entendido en su conjunto y todas las personas esté alineadas con el objetivo de la organización.

12. Objetivos Estratégicos

En esta etapa de la metodología se explicarán los objetivos estratégicos escogidos por cada una de las cuatro perspectivas de la empresa. Estos objetivos deben ser capaces de representar la estrategia desde un punto de vista mucho más concreto para

⁶ HITT, IRELAND & HOSKISSON. 2007. "Administración estratégica: Competencia y globalización". México D.F., México. Cengage Learning Editores. 208p.

la organización y que esto permita transmitir las acciones a seguir para poder cumplir la estrategia.

Perspectiva Financiera

0. Aumentar el valor de la empresa

El fin último de la estrategia de una empresa privada es aumentar el valor de ésta, y en el caso de esta empresa recientemente fusionada toma importancia para que ambos dueños evalúen positivamente la transacción realizada.

1. Incrementar los ingresos

Con la empresa recientemente fusionada, donde hubo aportes de capital y esfuerzos financieros de parte de ambos conglomerados, toma una alta relevancia el que los ingresos futuros reflejen más que la suma de las dos empresas por separado. En este sentido, las ventas 2013 presupuestadas para Auxilia eran de 3.979 millones de pesos y para Club Asistencias eran de 3.256 millones de pesos, y si bien el presupuesto de la empresa fusionada considera las mismas ventas presupuestadas por sus partes, ya se espera que para el 2014 se noten los efectos positivos de la sinergia entre ambas empresas y haya un aumento de ventas de un 20%.

Como se explicó anteriormente, las ventas de la empresa fusionada son en su gran mayoría (alrededor de un 90%) por prima de riesgo y tienen la característica que son contratos que se licitan cada uno o dos años. Considerando esto, resulta sencillo que durante el 2013 las ventas de la empresa conjunta sigan la inercia de sus partes, pero es hacia el 2014 donde se deben hacer esfuerzos en retener a todos los grandes clientes de prima de riesgo e ir incrementando las ventas de pagos por evento.

Los ingresos asociados a prima de riesgo tienen dos maneras de crecer. La primera es que la compañía de seguros venda más pólizas de las que caducan, por lo que el número de asegurados con asistencia crezca mensualmente sin mayor esfuerzo de la empresa de asistencia, lo que se puede considerar un crecimiento vegetativo. La segunda manera de crecer tiene que ver con que la empresa de asistencias logre venderle productos nuevos a la compañía de seguros para que los incluya en las nuevas carteras de asegurados. Las principales variables que toman en cuenta las compañías de seguros son la tarifa del servicio (mientras más económico, más margen puede obtener la compañía de seguro) y el nivel de innovación del producto (servicios más innovadores le permiten a la compañía de seguros mostrarse como una empresa a la vanguardia).

El 10% restante de las ventas corresponden a las llamadas “pago por evento”. En este tipo de ventas la siniestralidad no está presente como riesgo y el cliente (el cliente pueden ser desde una compañía de seguros hasta personas naturales) paga por cada servicio entregado. La empresa de asistencias se queda con el margen entre la venta y el costo que cobra el prestador externo, y el valor agregado que da es la capacidad de gestionar distintos tipos de servicios (viajes, hogar, salud, legal) a nivel nacional, utilizando la misma estructura con la que da los servicios por prima de riesgo. El crecimiento de este tipo de negocios está muy ligado a los esfuerzos comerciales por abrir mercado ya que se debe ir ofreciendo los servicios y capacidades de la empresa de asistencia a diversos tipos de clientes. Algunos ejemplos de negocios actuales son los servicios de traslado de vehículos y asistencia en ruta para flotas de rent a car, mantención y reparación de sucursales para empresas con muchas oficinas en el país, servicios de enfermería para colegios, ventas de servicios legales estandarizados a bajo costo, etc.

2. Reducir costos directos

Como se señaló anteriormente, en las ventas por prima de riesgo el ingreso queda definido por el número de asegurados en cobertura, mientras que los costos directos quedan definidos por el número de eventos que ocurran y por el costo de cada uno de estos eventos. La frecuencia de los eventos en la teoría debería ser exógena, pero en la práctica tiene cierta dependencia de que los ejecutivos telefónicos apliquen bien los filtros de cobertura, de modo que no entreguen servicios a beneficiarios que no están cubiertos. Sin embargo, es el costo de cada evento lo que define mayoritariamente los costos directos. Una buena gestión sobre los costos directos de la empresa toma relevancia si se considera que estos representan el 57% sobre las ventas, mientras que los costos indirectos y los gastos en administración y ventas corresponden al 23% y 17%, respectivamente.

La mayor experiencia en el rubro que tenía AC Club Asistencias debe lograr empapar toda nueva organización. La homologación de procesos en todo nivel y el desarrollo de la red de prestadores son herramientas que deben ayudar a bajar los costos de la organización, especialmente los costos de los clientes que provenían de Auxilia.

Para el 2012 el costo promedio por evento fue de \$54.000, año en que se dieron 36.000 servicios por prima de riesgo. Si el costo promedio hubiese sido \$2.000 menor (4% aproximadamente) hubiese significado un ahorro de costos directos por \$72 millones, teniendo en consideración que las utilidades esperadas para 2013 son de \$111 millones.

Para reducir los costos directos existen principalmente 2 focos. El primero es mantener una amplia red de prestadores en cada ciudad del país de modo que ninguno de ellos se vuelva indispensable, y así, poder negociar tarifas más económicas para

cada servicio. El otro foco consiste en el correcto uso de la red de prestadores, lo que se traduce en utilizar a los prestadores más económicos, que se encuentren más cercanos al lugar del evento y sean los más adecuados técnicamente para entregar un determinado servicio.

Perspectiva del Cliente

3. Entregar un servicio de calidad

En el negocio por prima de riesgo, lo que la empresa de asistencias acuerda con la compañía de seguros es, si se cumplen las condiciones de cobertura, entregar el servicio solicitado por el beneficiario cumpliendo los estándares de calidad del contrato. Si bien la empresa de asistencia debe tratar de minimizar sus costos, debe cumplir la restricción de calidad de servicio que se acordó con la compañía de seguros ya que la mayoría de las veces el beneficiario culpa a la aseguradora en caso de un mal servicio. Entregar un buen servicio, impecable, fortalece el discurso comercial de la organización en que se ofrece a los clientes un servicio de calidad, a través de una empresa que genera confianza y se convierte en un aliado en la creación de valor.

Actualmente existen principalmente dos formas en que los clientes expresan su opinión del servicio. La primera es a través de encuestas que se les hace a los clientes que han recibido servicios, las que de preferencia deberían hacer las mismas compañías de seguros y no la de asistencia para dar mayor transparencia a los resultados. La segunda es a través de reclamos formales a la compañía, generalmente cuando se ha entregado un muy mal servicio. Estos casos afectan fuertemente la imagen de la empresa de asistencia y para darle solución a cada reclamo se gasta dinero extra y se redirigen recursos humanos para dar una respuesta rápida.

4. Retener a la mayor cantidad de clientes

Considerando el nuevo escenario que se les plantea a los clientes donde después de la fusión su proveedor de asistencias se transformó, es entendible que haya aprensiones de que los servicios que contrataron sigan funcionando del mismo modo.

Toma mucha relevancia el antecedente de que Auxilia nació bajo el alero de BCI Seguros y la propiedad de la nueva empresa de asistencias es en un 60% de Empresas Juan Yarur. Esta cercanía con BCI Seguros puede generar rechazo en los clientes que provenían de Club Asistencias por la posibilidad de que se traspase información relevante a un competidor fuerte del mercado de las aseguradoras.

Además, cada uno de los 15 clientes que la nueva empresa tiene en su cartera cobra relevancia para los ingresos. Si bien los tres primeros clientes conforman el 70% de los ingresos, los tres últimos suman más de un 4% de los ingresos totales, que si se llegaran a perder afecta directamente al resultado del año (detalles en Tabla 2).

Considerando estas razones, es de suma importancia durante el 2014 lograr retener y dar confianza a los clientes, esfuerzos que deben verse reflejados en todo nivel de la empresa.

Tabla 2: Ingresos por cliente y peso relativo

| CLIENTE | MM\$ 2013 | % Total Ventas |
|----------------|------------------|-----------------------|
| Auxilia 1 | 3.532 | 48,8% |
| AC Club 1 | 1.105 | 15,3% |
| AC Club 2 | 421 | 5,8% |
| AC Club 3 | 379 | 5,2% |
| AC Club 4 | 345 | 4,8% |
| AC Club 5 | 183 | 2,5% |
| AC Club 6 | 182 | 2,5% |
| AC Club 7 | 179 | 2,5% |
| Auxilia 2 | 167 | 2,3% |
| AC Club 8 | 160 | 2,2% |
| Auxilia 3 | 150 | 2,1% |
| Auxilia 4 | 130 | 1,8% |
| AC Club 9 | 126 | 1,7% |
| AC Club 10 | 91 | 1,3% |
| AC Club 11 | 84 | 1,2% |
| TOTAL | 7.235 | 100% |

Fuente: Presupuesto 2013 de Auxilia y AC Club

Los contratos con todos estos clientes tienen una duración de entre 1 y 2 años, donde al final del periodo si ambas partes están de acuerdo se renueva el contrato ajustando las tarifas si es necesario. Si hubiese dificultades para acordar una tarifa o el cliente no está satisfecho con el servicio entregado, este puede llamar a licitación de su cartera de asegurados de forma parcial o completa, donde entran a participar las otras empresas de asistencia. Esta es la situación que se debe evitar si se logra transmitir confianza y conocimiento del negocio a los clientes, lo que será el principal foco del área comercial de la empresa tras la fusión. Atraer nuevos clientes para generar mayores ingresos es la otra labor que debe realizar el área comercial, siendo este un objetivo estratégico para la organización.

Perspectiva Interna

5. Ser flexibles e innovadores

Para que al término del contrato de asistencia los clientes prefieran renovar que licitar, es un factor relevante que la empresa de asistencia se convierta en un aliado indispensable para la compañía de seguros. Esto se traduce en que la empresa de asistencia sea capaz de responder a los requerimientos de productos nuevos que haga la compañía de seguros así como también ir ofreciendo productos innovadores que puedan dar un valor agregado a lo que el cliente ofrece a sus beneficiarios.

Además, si se crea un producto nuevo que la compañía de seguros venderá, significa que tanto la empresa de asistencia y la aseguradora están aumentando sus ingresos. Esto es lo que se busca generar con la innovación de productos, lo que se alinea con la misión de la empresa al establecer una relación de beneficio con sus clientes que conlleva un aumento en el valor de la empresa de asistencia.

6. Monitoreo y actualización de costos promedio

La fusión de ambas empresas debería generar importantes sinergias en la red de prestadores que necesariamente se deben aprovechar para considerar que la integración tuvo éxito. Tanto Auxilia como AC Club antes de la fusión tenía su red de prestadores en cada zona de Chile, con sus respectivas tarifas. Si bien varios prestadores trabajan para ambas empresas, existen varios prestadores que tenían tarifas más altas en una empresa que en otra, por lo que tras la fusión se debería lograr una homologación de tarifas hacia la más económica. Además, la nueva empresa en su conjunto prácticamente duplica el volumen de servicios que tenía cada una de las partes, herramienta que sirve para negociar tarifas y disponibilidad exclusiva con los prestadores. Otra sinergia considerable es que en zonas con poca disponibilidad de prestadores se logró ampliar la red, ya que cada empresa tenía sus propios contactos lo que permite mejorar en disponibilidad de prestadores, tiempos de respuesta y, por tanto, en calidad de servicio.

El desglose del costo promedio por servicio es lo que se utiliza operativamente para ir tomando las decisiones semanales o mensuales. Cada semana se entregan aproximadamente 2.000 servicios los cuales están distribuidos en un 60% viales, 30% vehículos de reemplazo, 10% hogar y marginalmente hay servicios de salud o legales. El costo de estos servicios depende principalmente del prestador que se utilice en la zona del percance, donde en cada zona existen entre 4 y 10 prestadores disponibles para cada servicio. El ejecutivo telefónico hace la elección del prestador guiado por el sistema informático (matriz de prestadores), el que muestra los prestadores disponibles, sus capacidades técnicas, horarios de atención y prioridad en la zona. Esta última característica es la que debe primar para la elección del ejecutivo ya que la prioridad la

asigna el supervisor de redes de prestadores en conjunto con el gerente de operaciones y busca resumir el *trade off* entre tarifa, capacidad técnica, tiempo de respuesta, calidad del servicio, etc.

Se utiliza el costo promedio por servicio más que el costo total en una zona porque el promedio permite aislar del análisis el número de servicios y la frecuencia de llamados, que se consideran un factor externo en esta etapa del proceso.

La revisión semanal de los costos promedios por tipo de servicio y por zona es lo que permite evaluar el correcto uso de la matriz de prestadores por parte de los ejecutivos. Si el costo promedio por servicio sube considerablemente en una zona, lo más probable es que se deba a que los ejecutivos han estado utilizando prestadores más caros y que tienen menor prioridad en la matriz. Esta revisión semanal también permite modificar la prioridad de los prestadores de acuerdo a los criterios nombrados anteriormente.

Tabla 3: Extracto de la matriz de prestadores

| Servicio de remolque de vehículo | ARICA | IQUIQUE | TOCOPILLA | CALAMA | ANTOFAGASTA | COPIAPO |
|----------------------------------|-------|---------|-----------|--------|-------------|---------|
| Prestador 1 | 1 | | | | | |
| Prestador 2 | 1 | | | | | |
| Prestador 3 | 2 | 2 | | | | |
| Prestador 4 | 2 | 1 | | | 2 | |
| Prestador 5 | | | 1 | | 2 | |
| Prestador 6 | | | 2 | 2 | 1 | |
| Prestador 7 | | | 2 | 2 | 1 | |
| Prestador 8 | | | 2 | | 2 | |
| Prestador 9 | | | 3 | 1 | 2 | |
| Prestador 10 | | | | 2 | 2 | 2 |

Fuente: Imagen del gestor de servicios de Auxilia

En la tabla 3 se puede observar un extracto de la matriz de prestadores que utilizan los ejecutivos para coordinar servicios. Si un cliente llama solicitando un servicio de remolque en la ciudad de Tocopilla, el ejecutivo debería coordinar el servicio con el prestador 5 ya que tiene máxima prioridad en la zona. Si al tratar de coordinar con el prestador, este indica que el tiempo de espera para el cliente será de 2 horas por estar realizando otro servicio, o que no puede realizar el servicio por no tener el equipamiento técnico necesario para este caso, el ejecutivo debe llamar al prestador 6, 7 u 8 para tratar de coordinar el servicio. Solo en casos muy excepcionales, cuando ninguno de los

prestadores anteriores pueda entregar el servicio solicitado, el ejecutivo puede llamar al prestador 9, que tiene la más baja prioridad en la zona. El prestador 9 en este ejemplo, es originario de Calama, y por eso es prioritario en esa zona, pero llamarlo para que realice un servicio en Tocopilla seguramente aumentará el costo promedio de los servicios entregados en Tocopilla.

7. Mantenimiento y desarrollos de sistemas

La gestión de servicios se realiza en una plataforma llamada SATI, software de origen español especializado en asistencia con más de 20 años de uso, por lo que está muy desarrollado en las mejores prácticas. Sin embargo, hay varias responsabilidades que quedan dentro de la organización como la administración del sistema, la mantención de los datos y el desarrollo de módulos.

El software original en España es un ERP que integra todo el proceso productivo y es capaz de gestionar una gran cantidad de servicios diferentes, pero el que se utiliza en la empresa es solamente el módulo principal para gestionar servicios. Además, la administración de la información y como se pueblan las base de datos queda en manos de la gerencia de tecnología de la empresa, y muchos problemas en la información se producen porque en un comienzo se hizo una mala carga de datos, lo que no permite que se le saque el máximo potencial al módulo del ERP que se está utilizando. Por otro lado, con el afán de satisfacer los requerimientos de los clientes y poder entregar un servicio más flexible, se hacen cambios en el flujo que siguen las llamadas entrantes o se almacena información específica que solicite el cliente, y para esto resulta más rápido que el área de tecnología desarrolle módulos satélites para cumplir los requerimientos a que pidan estas modificaciones al soporte de España.

Satisfacer los requerimientos internos de información y mejoras en herramientas para la operación tiene una fuerte influencia en la eficiencia operacional y en los costos operacionales, por lo que mantener buenos tiempos de respuesta permite a la organización gestionar de mejor manera el fuerte de los egresos de la empresa. La flexibilidad de los sistemas que permite hacer cambios en el flujo del servicio, toma relevancia para la organización cuando se ofrece a los clientes un servicio personalizado y a la medida que puede generar un mayor valor agregado para el cliente y se convierte en un elemento diferenciador frente a la competencia. Por otro lado, el desarrollo de aplicaciones y módulos que sean de utilidad para los clientes permite ir integrando la operación de ambas empresas, cumpliendo el objetivo de crear barreras de salida que facilitan la retención de los clientes.

Dado el escenario de transición producto de la fusión, y que para el área de tecnología de la empresa significa un gran esfuerzo poder unificar todos los sistemas, el mantenimiento y desarrollo de sistemas como objetivo estratégico queda más enfocado en satisfacer los requerimientos internos de la organización hasta que la operación quede normalizada. Por esto, para el cuadro de mando se considerará una directa

influencia de este objetivo estratégico en la eficiencia de costos y en la calidad de servicio entregada a los clientes, sin olvidar que una vez que la organización se encuentre en régimen, los desarrollos tecnológicos tendrán una alta preponderancia en la integración con los clientes y la retención de los mismos.

8. Aumento del dominio de los procedimientos

Los ejecutivos telefónicos deben seguir múltiples procedimientos para cumplir sus funciones. Los procedimientos varían por cada cliente y en situaciones especiales se gatillan procedimientos alternativos. Cada procedimiento tiene entre sus objetivos definir el flujo de atención del beneficiario, mejorar los filtros de cobertura, recopilar información para el cliente, mejorar la calidad de servicio, generar información para la gestión, etc. Como los ejecutivos telefónicos son el corazón de la operación, si ellos no aplican correctamente los procedimientos muchos de los ejes estratégicos de la empresa se ven afectados, por lo que es importante dar énfasis a la capacitación de los ejecutivos. Además, con la integración de ambas empresas existen muchos procedimientos que deben ser aprendidos por los ejecutivos provenientes de la otra empresa, así como hay procedimientos que se deben estandarizar y acomodar a la nueva organización.

El periodo de capacitación de los ejecutivos nuevos dura un mes, pero para que se habitúen a sus funciones deben pasar al menos 6 meses de trabajo. Ya para que sean considerados como ejecutivos con experiencia en asistencia la persona debe trabajar al menos 2 años. Existe un proceso de evaluación y retroalimentación de los ejecutivos mensual y trimestral, donde se miden los conocimientos de los procedimientos, así como la empatía con el cliente y otros atributos de calidad de servicio. Para que los ejecutivos puedan ir mejorando, además de la retroalimentación después de las evaluaciones, constantemente se realizan capacitaciones dictadas por supervisores y cursos dictados por agentes externos que permitan ir mejorando las falencias.

La inversión en capacitación de los ejecutivos (horas hombre y dinero) va diluyendo sus efectos con la rotación del personal. En general los call centers tienen una alta rotación, derivada de las condiciones laborales, pero en Auxilia antes de la fusión la tasa de rotación fue de un 23% en el 2012, más bajo que otras empresas con call centers. De todas maneras, la rotación siempre tiene un efecto negativo en el seguimiento de los protocolos ya que cada persona capacitada que renuncia o se desvincula de la empresa luego es reemplazada por otra que debe aprender el uso de los sistemas, los protocolos de atención, etc.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento

9. Mantener un buen clima laboral

Uno de los pilares culturales de Auxilia era mantener un buen clima laboral y lograr motivar a sus trabajadores de todo nivel, invirtiendo los recursos necesarios para esto. Esto se ve reflejado en la última encuesta de clima laboral realizada en la empresa, a mediados del 2012 (detalles en anexo 19.2).

Tabla 4: Resultados encuesta de clima organizacional Auxilia 2012

| | Visión de área | | | | Visión corporativa | | | |
|--|----------------|------|------|-------------|--------------------|------|------|-------------|
| | Total | Adm. | Ops. | Call Center | Total | Adm. | Ops. | Call Center |
| Media Global | 83% | 90% | 88% | 78% | 83% | 90% | 88% | 78% |
| Camaradería | 86% | 92% | 92% | 82% | 86% | 86% | 88% | 81% |
| Credibilidad | 85% | 94% | 89% | 81% | 87% | 89% | 91% | 79% |
| Imparcialidad | 80% | 91% | 91% | 72% | 84% | 93% | 94% | 74% |
| Orgullo | 86% | 86% | 93% | 83% | 90% | 88% | 91% | 83% |
| Respeto | 77% | 85% | 79% | 74% | 80% | 78% | 88% | 73% |
| Última pregunta: Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar. | 92% | 90% | 90% | 93% | 94% | 100% | 90% | 87% |

Fuente: Resultados de la encuesta interna.

Respecto a AC Club no hay registros de los últimos años del clima laboral, sin embargo, la evaluación previa por parte de los responsables del proceso de fusión es que en AC Club existía un sentimiento alto de adhesión a la organización pero que se veía mermado por problemas financieros, lo que generaba un estrés en todo nivel de responsabilidad.

El proceso de fusión es un hito dentro del clima laboral de ambas empresas porque trajo la incertidumbre respecto a despidos, homologación de beneficios del personal, cambios en las condiciones laborales, movimientos de personas, cambios de jefaturas, etc. Si bien se han ido comunicando los pasos de la integración lo que permite responder muchas dudas, el eje de recursos humanos en los procesos de fusión suele

ser uno de los más críticos⁷, y medir la evolución del ambiente de trabajo, los equipos y la percepción de la organización es vital para la toma de decisiones que alinee a las personas con la estrategia.

10. Contar con trabajadores más competentes

Como se señaló anteriormente, el nivel de conocimiento de los procesos que muestren los ejecutivos telefónicos incide directamente en el cumplimiento de la estrategia, por lo que no basta sólo con evaluar periódicamente a los ejecutivos, si no que se debe tener una metodología de capacitación constante. Esto permite ir enseñando los procedimientos a los nuevos ejecutivos, refrescar los conocimientos al resto de los ejecutivos y profundizar en otros aspectos de la calidad del servicio a los ejecutivos con mayor experiencia. En una empresa de servicios que prácticamente no posee activos, el call center es el núcleo de la operación y asumir el gasto en capacitación como una inversión es parte importante del desarrollo interno de la organización para seguir creciendo.

⁷ HITT, IRELAND & HOSKISSON. 2007. "Administración estratégica: Competencia y globalización". México D.F., México. Cengage Learning Editores. 209p.

Comenzando desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento están los objetivos que sustentan el funcionamiento de la organización. La empresa de asistencia es una empresa de servicios, y sus principales insumos para generar su producto es el trabajo de las personas. Es por esto que las principales inversiones que se deben hacer corresponden a capacitación de los trabajadores para que la operación tenga menos fallas y en el clima laboral, para reducir el estrés propio de sus funciones. Si ambos objetivos se cumplen, sientan las bases para que los objetivos ligados a la operación o perspectiva interna se cumplan correctamente.

El conocimiento de los procesos por parte de los ejecutivos es un resultado directo del nivel de capacitación que tenga el personal, y la correcta aplicación de los protocolos permite mejorar la calidad del servicio que se entrega a los beneficiarios. Si el servicio entregado a los clientes es bueno, aumenta la confianza entre la empresa de asistencias y la compañía de seguros, lo que abre la puerta para nuevos negocios.

Los costos promedios de la operación dependen en buena parte de que los ejecutivos estén capacitados en sus funciones y que éstos sepan la importancia de sus acciones para el resultado de la empresa. Si se considera además una correcta negociación con los prestadores y que las carteras aseguradas tengan una buena frecuencia, a nivel financiero se tendrá una empresa eficiente en su operación.

Bajo la responsabilidad del área de procesos y tecnología, el cumplimiento de los requerimientos de mantención o desarrollo que realizan las distintas áreas es lo que permite la flexibilidad de la organización y esto permite, entre otras cosas, entregar un servicio de calidad a los clientes. Además, permite ir generando herramientas que ayuden a la operación a controlar los costos.

La innovación de productos se planteó como un objetivo fundamental para lograr una mayor cercanía con la compañía de seguros, y que esta característica la tomen en consideración al momento de decidir si licitar o no. Como se mencionó anteriormente, en el eje comercial la retención de clientes toma prioridad luego de la fusión, lo que trae como consecuencia mantener los ingresos estables o inclusive aumentarlos al generar nuevos negocios con cada cliente.

14. Indicadores

A continuación se presentarán los indicadores escogidos para cada objetivo estratégico y su justificación. Además, se señalará la fuente de información, periodicidad recomendada de evaluación y las metas propuestas de acuerdo a la información recopilada.

Perspectiva Financiera

0. Aumentar el valor de la empresa

EBITDA

En la escritura que declara la fusión de ambas empresas, existen varias cláusulas que utilizan el EBITDA como método de valorización de la empresa, por lo que este resulta el mejor indicador de cara a los dueños del valor que tiene la organización.

$$\mathbf{EBITDA = Utilidad + Gasto financiero + Impuestos + Depreciación + Amortización}$$

Este método para calcularlo se basa en la estructura del Estado de Resultados que mensualmente se entrega a los directores, donde estos gastos ya están considerados por lo que solo basta reversarlos. Es apropiada la revisión mensual del cálculo, acumulado para el año en curso.

Meta:

Durante los 6 primeros meses del 2013 el EBITDA acumulado de la nueva empresa fue de 131,4\$MM, con una notable tendencia al alza. Proyectar para 2013 un EBITDA de 263\$MM incluso puede ser conservador, pero sienta las bases para los próximos años. De acuerdo a las expectativas de crecimiento de ventas, el valor de la empresa debería seguir aumentando fuertemente, sumado a que los gastos de administración y ventas son bastante inelásticos con el crecimiento de la organización. Por esto, se espera que para los siguientes tres años el EBITDA sea de 447\$MM, 671\$MM y 872\$MM, lo que toma en consideración un esfuerzo importante de crecimiento durante los primeros años que luego va decreciendo al entrar a la maduración de la empresa.

1. Incrementar los ingresos

Ingresos por prima de riesgo
Ingresos de pago por evento

El crecimiento de los ingresos se medirá trimestralmente en dos indicadores que buscan reflejar las diferencias de los tipos de negocios. Los de prima de riesgo tienen un crecimiento más estable mientras que los de pago por evento son mucho más cíclicos en el año. Por esto, los ingresos por prima de riesgo se deben comparar con el trimestre anterior, mientras que los ingresos de pago por evento se deben comparar con igual trimestre del año anterior para poder capturar la estacionalidad de este tipo de ingreso.

Meta:

Para el 2013 las ventas esperadas son de 7.235\$MM, de las cuales un 88% corresponden a ingresos por prima de riesgo. De acuerdo a lo conversado con la gerencia comercial, se espera tener ventas para los años sucesivos por 8.682\$MM, 9.984\$MM y 11.482\$MM, que representa un crecimiento de las ventas de un 20% para el 2014 y luego incremento en las ventas de 15% para los dos siguientes años. Parte de este crecimiento se sustenta en el aumento de las ventas a otros tipos de clientes, que en su mayoría no buscan externalizar el riesgo y generan contratos de pago por evento. Por esto, se espera ir reduciendo gradualmente la proporción de ingresos por riesgo contra los de pago por evento, por lo que el porcentaje de los de riesgo sería de 84% para 2014, 79% el 2015 y 75% el 2016.

2. Reducir costos directos

Siniestralidad

Al ser el negocio de prima de riesgo el más importante de la empresa, la siniestralidad permite capturar todos los factores asociados a la eficiencia en los costos directos

$$\textit{Siniestralidad} = \frac{\textit{Costo directos}}{\textit{Ingresos}}$$

Para el cálculo de este indicador, los costos directos corresponden al gasto en prestadores en que se incurre para dar los servicios por prima de riesgo, mientras que los ingresos corresponden a las primas pagadas por cada beneficiario asegurado por el cliente. La información requerida para el cálculo proviene de la plataforma de gestión de servicios que contiene el costo de cada servicio entregado y los ingresos provienen de la facturación mensual que se hace a cada cliente. Se recomienda revisar mensualmente la siniestralidad acumulada del año en curso.

Meta:

El 2013 se espera alcanzar una siniestralidad del 62% impulsado principalmente por la inercia de ambas empresas, sin embargo, para el 2014 ya deberían empezar a reflejarse las sinergias operacionales que reduzcan este indicador, reducción que debería estancarse para el 2015. Por esto, para el 2014 en adelante se esperan siniestralidades del 61%, 60% y 60%.

Tabla 5: Indicadores y metas perspectiva Financiera

| Objetivo | Indicador | Meta | | | |
|------------------------------------|--|-------|-------|-------|-------|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 0. Aumentar el valor de la empresa | EBITDA (\$MM), mensual | 263 | 447 | 671 | 872 |
| 1. Incrementar los ingresos | Ingresos por prima de riesgo (\$MM), mensual | 6.367 | 7.258 | 7.929 | 8.663 |
| | Ingresos de pago por evento (\$MM), mensual | 868 | 1.424 | 2.055 | 2.819 |
| 2. Reducir costos directos | Siniestralidad, mensual | 62% | 61% | 60% | 60% |

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva del Cliente

3. Entregar un servicio de calidad

SNEX Ejecutivo

SNEX Vial

SNEX Vehículo de reemplazo

SNEX Hogar

Se medirán 4 indicadores de calidad de servicio con encuestas realizadas a los beneficiarios que recibieron servicios de asistencia.

La metodología utilizada actualmente corresponde a una encuesta de 9 preguntas enviadas por correo electrónico a todos los beneficiarios atendidos, los que evalúan la gestión del ejecutivo telefónico y el servicio realizado por el prestador en una escala del 1 al 7. Para llevar las respuestas de los clientes a la escala de evaluación SNEX se considera la siguiente fórmula:

$$SNEX = \frac{\text{Respuestas con nota 6 o 7} - \text{Respuestas con nota 4 o menor}}{\text{Total de respuestas recibidas}}$$

Este cálculo castiga fuertemente restando puntos cuando el cliente responde a una determinada pregunta que fue “regular”, más aún considerando que la nota óptima que se utiliza es el 80%.

Utilizando un indicador para evaluar la calidad de servicio de los ejecutivos, servicios viales, vehículos de reemplazo y servicios de hogar, permiten capturar la opinión general del grueso de los beneficiarios atendidos y le entrega a los clientes una herramienta para evaluar el servicio comprometido por la empresa de asistencia. La evaluación de estos indicadores debe ser mensual, calculando el indicador anual como el promedio de los doce meses.

Meta:

Para el 2013 el SNEX de los ejecutivos ha sido del 61%, lo que es bajo. Se espera que para los siguientes años el SNEX sea de 80%, 85% y 85. Se espera también un alza fuerte en este aspecto de la calidad de servicio ya que las respuestas del beneficiario para este indicador se ven muy afectadas por la dificultad que haya tenido para contactarse con el call center. Esto se puede mejorar manteniendo una mayor tasa de llamadas contestadas, lo que debería mejorar fuertemente este indicador. Además, los ejecutivos al estar físicamente dentro de la empresa facilitan cualquier gestión en pos de mejorar la evaluación del beneficiario, a diferencia de los otros indicadores que evalúan la atención de prestadores externos.

Para los prestadores viales la evaluación del 2013 es de un 69%, por lo que para los próximos años debería ir mejorando a medida que se desarrolle la red de prestadores. Con los prestadores no solo se debe negociar tarifas, sino que también calidad de servicio. Por esto se espera un aumento a 75% para 2014 y para los siguientes años alcanzar el 80%. En los prestadores de vehículos de reemplazo y hogar las notas del 2013 fueron de 56% y 45% respectivamente. Este indicador está demasiado bajo el nivel esperado para ambos casos, por lo que para el 2014 deberían estar en 65%, 2015 en 73% y ya alcanzar el óptimo el 2016 con un 80%.

% Reclamos

A diferencia del indicador anterior, este permite medir la cantidad de reclamos formales que se hacen contra el servicio, lo que sucede en casos en que fallan gravemente los procedimientos.

$$\% \text{ Reclamos} = \frac{\text{Reclamos}}{\text{Servicios}}$$

El indicador se calculará mensualmente con los reclamos del mes contra el número de servicios entregados en el mismo mes. Este se debe evaluar mensualmente, calculándose la tasa anual como el promedio de las doce tasas mensuales.

Meta:

Si bien este indicador se ha mantenido controlado en torno al 0,45% el 2013 y no ha habido mayores quejas por parte de las compañías de seguros, esto representa casi 50 casos mensuales. Por esto, el área de procesos y calidad se ha propuesto ir reduciendo gradualmente la tasa de reclamos, con el fin de ir acercándose hacia un servicio de excelencia. Para los siguientes años se espera una tasa de 0,40%, 0,35% y 0,30%.

4. Retener a la mayor cantidad de clientes

Tasa de retención

Como se explicó en los capítulos anteriores, el número de clientes corporativos es muy pequeño pero representan casi el 100% de los ingresos. Por esto, se debe utilizar un indicador que capture estas características.

El indicador debe tener en el denominador el número de clientes en el trimestre del año anterior y en el numerador el número de clientes que siguen como clientes del grupo anterior en igual trimestre del año actual. Cabe señalar que se considerarán para este indicador sólo a los clientes que generen ingresos por sobre 12 UF en el periodo, de modo de poder separar a los clientes que utilicen los servicios ocasionalmente de los llamados corporativos. La revisión de este indicador debe ser anual al promediar el resultado obtenido en los cuatro trimestres y la información debe ser proporcionada por el área comercial.

Meta:

De los 15 clientes que tenía la empresa conjunta durante 2012, solo ACE Seguros dejó de ser cliente el 2013. Por lo tanto, el indicador para este año es de un 93%. Se espera tener una muy alta retención para los siguientes años, y si es inevitable que se vaya algún cliente, se debería compensar con que la base comparativa de clientes vaya aumentando año a año. Por esto, para los siguientes años se esperan tasas del 96%, 97% y 97%.

Tabla 6: Indicadores y metas perspectiva del Cliente

| Objetivo | Indicador | Meta | | | |
|--|---|-------|-------|-------|-------|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 3. Entregar un servicio de calidad | Ejecutivo | 61% | 80% | 85% | 85% |
| | Vial | 69% | 75% | 80% | 80% |
| | Vehículo de reemplazo | 56% | 65% | 73% | 80% |
| | Hogar | 45% | 65% | 73% | 80% |
| | % de Reclamos sobre total de servicios, mensual | 0,45% | 0,40% | 0,35% | 0,30% |
| 4. Retener a la mayor cantidad de clientes | Tasa de retención, trimestral | 93% | 96% | 97% | 97% |

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva Interna

5. Ser flexibles e innovadores

Productos nuevos por cliente

Este indicador permite evaluar la cantidad de productos nuevos que se han logrado vender a los clientes institucionales, como las compañías de seguros, las flotas de rent a car, colegios, etc. Dentro de la industria, “producto” se define como el conjunto de servicios a los que tiene derecho un grupo de asegurados, conjunto que tiene asociado un cliente y una tarifa.

$$\text{Productos Nuevos por cliente} = \frac{N^{\circ} \text{ productos nuevos}}{N^{\circ} \text{ de clientes}}$$

Este indicador debe ser evaluado anualmente, considerando la cantidad total de productos nuevos durante el periodo de evaluación y el total de clientes al término del mismo periodo. La información debe ser entregada por el área comercial de la empresa.

Meta:

Durante el 2013 ha habido 21 productos nuevos y se tiene a la fecha 15 clientes con ventas por más de 12 UF. Se espera que para los siguientes años se incremente la innovación y la generación de productos, así como también fuertemente la cantidad de clientes, por lo que se hace más difícil subir el indicador. Las metas para el indicador son de 1,5 para el 2014, 1,6 para el 2015 y de 1,7 para el 2016.

6. Monitoreo y actualización de costos promedios

Cto. Prom. Vehículo Liviano Particular

Cto. Prom. Vehículo Liviano Comercial

Cto. Prom. Vehículo Pesado

Cto. Prom. Día Vehículo de reemplazo Santiago

Cto. Prom. Día Vehículo de reemplazo No Santiago

Cto. Prom. Hogar

Este grupo de indicadores muestra los principales grupos de servicios que se entregan, teniendo en consideración el costo y el volumen involucrado. Hacer seguimiento a estos indicadores permite una observación de aproximadamente un 20% del total de los costos directos con cada indicador. Siendo este el indicador principal de la operación, se debe hacer un seguimiento semanal para cada uno de ellos, y la información se extrae del sistema de gestión de servicios.

Meta:

Para este grupo de indicadores, se estableció el costo promedio para la nueva organización por cada uno de estos servicios. El criterio que se utilizó para definir las metas de los años siguientes corresponde a mejoras en la operación gracias a las sinergias producidas por la fusión. Estas sinergias verán su mayor impacto reflejado en los costos promedios del año 2014, sin embargo hacia adelante serán más bajas las mejorías. Por otro lado, las principales bajas corresponden a los tipos de servicios menos habituales pero de mayor costo promedio. Esto porque los servicios de mayor volumen tienen sus costos muy ajustados a lo mínimo que el prestador podría ofrecer, además porque en ese tipo de servicios existe una mayor oferta de prestadores. El detalle de las metas se puede revisar en la tabla resumen de la Perspectiva Interna.

7. Mantenimiento y desarrollos de sistemas

% Requerimientos Mantenimiento completados

% Requerimientos Desarrollo completados

Para este objetivo estratégico se separan en dos grupos la actividad del área de tecnología, principalmente por la naturaleza de cada grupo. Los requerimientos de mantención de los sistemas se resuelven en promedio con 4 horas de trabajo, pero diariamente se genera un gran número de estos. Mientras que los requerimientos de desarrollo de módulos o aplicaciones pueden tardar entre 2 o 4 semanas, pero la cantidad es mucho menor comparada con los otros. La revisión de estos indicadores debe ser mensualmente, lo que permite planificar una reasignación de recursos informáticos (horas hombre de analistas de programación) de acuerdo a las necesidades del momento. Para el cálculo del indicador se debe extraer la información mensual para calcular el porcentaje completado, y luego calcular el promedio del porcentaje para el año completo. De otro modo, el universo de requerimientos completados va creciendo y pierde relación con los servicios que siguen pendientes de completar.

Meta:

Para estos indicadores no existe información confiable para entregar como base 2013. Existe una plataforma para la solicitud de requerimientos pero no está siendo utilizada como canal de comunicación por lo que está incompleta y desactualizada. Se propone dar énfasis al uso de esta plataforma en lo que resta de año para extraer información que permita definir metas para el 2014 y años sucesivos.

8. Aumento del dominio de los procedimientos

% Aprobación en evaluación mensual

Mensualmente se evalúa a los ejecutivos en distintos aspectos de su trabajo, tanto para amonestar como para recompensar. Para este indicador se tomará en cuenta la evaluación de conocimientos de procedimientos y auditoría de grabaciones, dejando de lado la evaluación del cumplimiento de normas, como por ejemplo n° de atrasos, minutos conectados a la plataforma, etc. El indicador utilizado será el promedio de las notas individuales de los ejecutivos y será evaluado mensualmente.

Meta:

En base a las evaluaciones escritas y escuchas telefónicas los ejecutivos son evaluados en el nivel de conocimiento y aplicación de los procedimientos. El porcentaje mínimo para aprobar corresponde a un 60%, sin embargo en la actualidad no están ligados directamente los resultados de la evaluación a sanciones o desvinculación. Dado que el promedio de las evaluaciones para lo que va del 2013 es de un 71%, se propone para los próximos años como meta los siguientes porcentajes: 75%, 80% y 85%. Esto toma en consideración que para el 2014 es cuando puede haber más dificultades en la homogeneización de protocolos producto de la fusión, lo que puede llevar a peores resultados en la evaluación.

Tabla 7: Indicadores y metas perspectiva Interna

| Objetivo | Indicador | Meta | | | | |
|---|---|--|-------|-------|-------|-------|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | |
| 5. Ser flexibles e innovadores | Productos nuevos por cliente, en el año | 1,4 | 1,5 | 1,6 | 1,7 | |
| 6. Monitoreo y actualización de costos promedio | Costo promedio por servicio (\$M), en el año | Vehículo liviano particular | 22,5 | 20,3 | 19,6 | 19,1 |
| | | Vehículo liviano comercial | 86,1 | 73,2 | 71,0 | 68,9 |
| | | Vehículo pesado | 193,2 | 173,9 | 168,7 | 163,6 |
| | | Día de vehículo de reemplazo Santiago | 9,5 | 9,0 | 8,8 | 8,5 |
| | | Día de vehículo de reemplazo No Santiago | 14,3 | 12,9 | 12,5 | 12,1 |
| | | Hogar | 20,1 | 19,1 | 18,5 | 18,0 |
| 7. Mantenimiento y desarrollo de sistemas | % Requerimientos completados, al mes | Mantenimiento de sistemas | - | - | - | - |
| | | Desarrollos | - | - | - | - |
| 8. Aumento del dominio de los procedimientos | % Aprobación en la evaluación interna, mensualmente | 71% | 75% | 80% | 85% | |

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento

9. Mantener un buen clima laboral

Media global del área

Se instaurará la medición periódica del clima laboral con la misma metodología utilizada anteriormente. El indicador para el Balanced Scorecard será la media global de toda la empresa, respondido en base a la perspectiva de cada trabajador en el área en que se desempeña. Este indicador además incorpora el hecho de que el call center es la unidad más grande de la empresa, al considerar a cada persona para el cálculo de la media global. La evaluación del indicador será semestralmente, misma periodicidad con la que se hará la evaluación externa del clima laboral.

Meta:

Como los resultados de la encuesta de clima organizacional del 2013 todavía no están disponibles, se utilizará como base para este año los resultados de la encuesta 2012. Esa encuesta fue realizada durante un clima de baja tensión previo a que se diera a conocer una posible fusión, por lo que utilizar esos resultados significa una vara alta para los próximos años. Luego de la fusión las relaciones laborales se han visto dañadas en todo nivel, desde call center hasta los gerentes, por lo que considera un buen objetivo el recuperar el buen clima laboral previo a esta situación.

10. Contar con trabajadores más competentes

Horas de capacitación por persona

Se utilizará uno de los indicadores más sencillos de recursos humanos para evaluar cuanta capacitación están recibiendo los colaboradores del call center.

$$\text{Horas de capacitación por persona} = \frac{\text{Hrs. de capacitación}}{\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores}}$$

Donde el numerador es la suma de las horas de capacitación de todas las personas de la plataforma en un periodo determinado y el denominador es el número de trabajadores de esa área al final de dicho periodo. Con este indicador se busca medir el volumen de capacitación que se está realizando, más que el gasto o la efectividad de este. El área de recursos humanos de la empresa es la encargada de entregar esta información y la revisión del indicador debe ser trimestralmente. Para el cálculo del indicador en el CMI se promediará el resultado del indicador de los cuatro trimestres del año.

Meta:

Considerando la nueva empresa, los ejecutivos telefónicos son casi 80 y se han desembolsado cerca de \$12.000.000 en los últimos 12 meses para capacitaciones. El gasto en este ítem era considerablemente mayor en Auxilia que en AC Club, por lo que es probable que a los ejecutivos provenientes de esa empresa se les deba dar más instrucción. Con todo lo anterior, las horas de capacitación para los dos primeros trimestres del 2013 promedian 38 y se espera terminar el año con la misma tendencia. Ya para el año 2014 se espera dar un mayor impulso a la capacitación poniendo como meta 50 horas trimestrales por persona. Para el 2015 y 2016 se espera bajar un poco la cifra esperando que la nivelación entre los ejecutivos ya se haya realizado principalmente durante el 2014, por lo que la meta para el indicador es de 45 horas por persona.

Tabla 8: Indicadores y metas perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

| Objetivo | Indicador | Meta | | | |
|---|---|------|------|------|------|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 9. Mantener un buen clima laboral | Media global del área, cada semestre | 92% | 92% | 92% | 92% |
| 10. Contar con trabajadores más competentes | Horas de capacitación por persona, durante cada trimestre | 38 | 50 | 45 | 45 |

Fuente: Elaboración propia

15. Cuadro de Mando Integral

A continuación se presenta el cuadro de mando propuesto que resume todos los indicadores presentados anteriormente por cada una de las perspectivas de la empresa. Este cuadro y el nivel de cumplimiento de cada indicador debería orientar a las gerencias sobre las acciones a seguir de modo de mejorar los resultados del cuadro. Si los indicadores del cuadro alcanzan niveles satisfactorios, la estrategia de la empresa se debería estar cumpliendo, con el consiguiente valor esperado por los accionistas.

| Objetivo | Indicador | Meta | | | | |
|---|---|--|-------|-------|-------|-------|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | |
| 0. Aumentar el valor de la empresa | EBITDA (\$MM), mensual | 263 | 447 | 671 | 872 | |
| 1. Incrementar los ingresos | Ingresos por prima de riesgo (\$MM), mensual | 6.367 | 7.258 | 7.929 | 8.663 | |
| | Ingresos de pago por evento (\$MM), mensual | 868 | 1.424 | 2.055 | 2.819 | |
| 2. Reducir costos directos | Siniestralidad, mensual | 62% | 61% | 60% | 60% | |
| 3. Entregar un servicio de calidad | Evaluación SNEX, mensual | Ejecutivo | 61% | 80% | 85% | 85% |
| | | Vial | 69% | 75% | 80% | 80% |
| | | Vehículo de reemplazo | 56% | 65% | 73% | 80% |
| | | Hogar | 45% | 65% | 73% | 80% |
| | % de Reclamos sobre total de servicios, mensual | 0,45% | 0,40% | 0,35% | 0,30% | |
| 4. Retener a la mayor cantidad de clientes | Tasa de retención, trimestral | 93% | 96% | 97% | 97% | |
| 5. Ser flexibles e innovadores | Productos nuevos por cliente, en el año | 1,4 | 1,5 | 1,6 | 1,7 | |
| 6. Monitoreo y actualización de costos promedio | Costo promedio por servicio (\$M), en el año | Vehículo liviano particular | 22,5 | 20,3 | 19,6 | 19,1 |
| | | Vehículo liviano comercial | 86,1 | 73,2 | 71,0 | 68,9 |
| | | Vehículo pesado | 193,2 | 173,9 | 168,7 | 163,6 |
| | | Día de vehículo de reemplazo Santiago | 9,5 | 9,0 | 8,8 | 8,5 |
| | | Día de vehículo de reemplazo No Santiago | 14,3 | 12,9 | 12,5 | 12,1 |
| | | Hogar | 20,1 | 19,1 | 18,5 | 18,0 |
| 7. Mantenimiento y desarrollo de sistemas | % Requerimientos completados, al mes | Mantenimiento de sistemas | - | - | - | - |
| | | Desarrollos | - | - | - | - |
| 8. Aumento del dominio de los procedimientos | % Aprobación en la evaluación interna, mensualmente | 71% | 75% | 80% | 85% | |
| 9. Mantener un buen clima laboral | Media global del área, cada semestre | 92% | 92% | 92% | 92% | |
| 10. Contar con trabajadores más competentes | Horas de capacitación por persona, durante cada trimestre | 38 | 50 | 45 | 45 | |

16. Incentivos económicos

La definición de indicadores y metas para cada objetivo estratégico es solo una parte del diseño de un cuadro de mando integral. Asociar los resultados de los indicadores con incentivos económicos es una de las principales palancas para alinear

a las personas hacia mejorar los resultados de estos indicadores, ya que de otro modo el CMI se convierte en una guía a tener en consideración pero no toma el carácter de primordial. Por esto, algunas empresas buscan relacionar lo antes posible los resultados de los indicadores con incentivos a los ejecutivos y gerentes, pero este apuro puede traer otro tipo de problemas⁸. En conclusión, la pregunta es “cuándo” y “cómo” relacionar resultados del CMI a incentivos monetarios, no si se debe hacer o no.

Las empresas que prefieren demorar la implementación de incentivos económicos asociados al CMI lo hacen principalmente porque no están seguros de “qué” están incentivando. Esto se debe a que quienes diseñaron el CMI plantearon como hipótesis las relaciones de causa - efecto de la empresa y no están completamente seguros que el éxito sucesivo en cada indicador vaya a llevar al éxito de la estrategia. En estos casos, lo habitual es dar un periodo de marcha blanca donde la organización utilice el CMI recientemente diseñado como objetivos a cumplir, pero los resultados obtenidos en cada indicador no tienen una influencia directa en los ingresos de los trabajadores. Además, en este periodo se busca validar que si se alcanza un nivel alto en un indicador también se logre un nivel similar en los indicadores que de él dependan, de acuerdo a la relación de causa y efecto.

Sin embargo, si los indicadores de mediano y largo plazo no son considerados por la estructura de incentivos, y por el contrario, los incentivos de los trabajadores están asociados solamente al resultado financiero de la empresa, lo más probable es que los trabajadores responsables de los indicadores se enfoquen en maximizar los números que habitualmente les reportan mayores ingresos personales. Una forma de darle mayor fluidez a esta transición es que al momento en que se implementa el Cuadro de Mando Integral se parte asignando la mitad de los incentivos económicos mediante el esquema anterior –resultado de la compañía- y la otra mitad se entrega en base al desempeño de los indicadores del CMI.

Para el caso de la nueva empresa que se formó tras la fusión de Auxilia Asistencias y AC Club Asistencias, respecto a los incentivos se observa un buen escenario para la implementación. Al momento de la fusión, en ambas empresas sólo existían bonos anuales para los gerentes en base al desempeño y apreciación del gerente general de su respectiva empresa, o del directorio para el gerente general. No existían incentivos económicos para las jefaturas. Por tanto, se sugiere que al momento de implementar el CMI se defina el 2014 como el año de transición, donde se mantenga el esquema de incentivos para los gerentes y aprovechar que la organización en general se desempeña (bien o mal) solamente con su motivación intrínseca. Esto permitirá validar las relaciones de causa y efecto que fueron planteadas durante el presente trabajo de memoria, además de permitir obtener información relevante del desempeño en cada indicador. Esta información será de utilidad para fijar las nuevas metas para cada indicador en el año 2015, año en que se debería comenzar a entregar incentivos económicos solamente por el desempeño en los indicadores del CMI.

Queda pendiente en este trabajo definir el costo de implementación para los incentivos económicos. Esto debido a que las definiciones en detalle de los montos que

⁸ KAPLAN R. S. & NORTON D.P. 1997. “El Cuadro de Mando Integral”. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000. 232p.

se utilizarán como bonos por metas cumplidas se deben obtener de un trabajo conjunto con el área de gestión de personas, lo que permitirá definir los topes de incentivo para cada trabajador. Se necesita definir hasta cuantas veces el sueldo del responsable del indicador puede recibir como máximo, o si serán montos fijos independiente de la remuneración. Esta información permitirá estimar el monto máximo de gasto en incentivos de la empresa, lo que sumado a las distintas ponderaciones de los indicadores y los grados de cumplimiento de cada uno, definirán como se entregan las recompensas económicas a los trabajadores de acuerdo al nivel obtenido en cada indicador.

Es importante mencionar que en algunas estructuras de incentivos los trabajadores pueden obtener una buena parte del máximo posible solamente alcanzando un alto nivel de cumplimiento en unos pocos objetivos, mientras que en los otros objetivos obtienen bajo desempeño. En este caso, la empresa en su conjunto no sigue equilibradamente la estrategia por lo que el desempeño global puede ser negativo. Para evitar esta situación, se establece que para que los responsables de los indicadores puedan optar a los bonos, deben alcanzar niveles mínimos en indicadores de cada una de las perspectivas⁹, lo que debería generar los incentivos necesarios para que la organización tenga un desempeño equilibrado en su conjunto.

17. Conclusiones

Se realizó un análisis estratégico de la nueva empresa, desde los distintos factores que la afectan. Se revisó tanto las oportunidades externas como las amenazas para la empresa. Además se hizo una revisión interna de los elementos diferenciadores que pueden permitir a la organización ser excelente en lo que se desempeña.

Esta información permitió definir la misión y visión de la organización y la estrategia que se debe seguir para alcanzar el éxito. Esta estrategia capturó la información relevante del análisis estratégico y de la situación de la empresa justo después de la fusión.

Además se logró la definición de los objetivos estratégicos que mejor representan la estrategia y que permiten una revisión de los factores críticos en cada nivel de la creación de valor. Estos objetivos se distribuyeron de acuerdo al modelo del Cuadro de Mando Integral en las cuatro principales perspectivas de la empresa, determinando relaciones de causa y efecto entre el cumplimiento de cada uno de estos objetivos.

Para poder hacer seguimiento de estos objetivos se definieron los indicadores que mejor representarían cada objetivo estratégico, los que permiten monitorear y establecer

⁹ KAPLAN R. S. & NORTON D.P. 1997. "El Cuadro de Mando Integral". Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000. 233p.

el grado de cumplimiento de la estrategia, y cumplen con la característica de ser medibles.

Por otro lado, se puede observar que los ejes más importantes para el éxito de la estrategia tienen que ver con la retención de clientes y la capacitación del personal. El primero de ellos era intuitivo por las gerencias, sin embargo el segundo tomó relevancia sólo al evaluar las relaciones de causa y efecto de una serie de objetivos estratégicos y cómo estos tenían una fuerte dependencia con el desempeño de los ejecutivos telefónicos. Será un cambio cultural para la empresa hacer esfuerzos considerables en la capacitación, ya que de ese modo se puede plantear un crecimiento importante y sostenido en el tiempo.

Respecto a los incentivos económicos asociados al cumplimiento de metas para los indicadores del CMI, se concluyó que en el 2014 se implementaría el uso del cuadro de mando principalmente para validar las hipótesis de causa y efecto, dejando de lado los incentivos por metas cumplidas. Ya para el 2015 se implementarían los incentivos económicos para la organización única y exclusivamente en base al nivel de cumplimiento de las metas del cuadro de mando. De esta forma se aprovechará el estado de cambio en que se encuentra la organización producto de la fusión para implementar el nuevo esquema de incentivos, pero se hará una transición más suave que deje espacio para que las personas se vayan adaptando al nuevo método de trabajo que afectará directamente a sus ingresos.

18. Bibliografía y Fuentes de Información

1) Hitt, Ireland & Hoskisson. 2007. "Administración estratégica: Competencia y globalización". México D.F., México. Cengage Learning Editores.

2) Robert S. Kaplan & David P. Norton. 1997. "El Cuadro de Mando Integral". Barcelona. España Ediciones Gestión 2000.

3) Robert S. Kaplan & David P. Norton. 2001. "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral". Barcelona. España Ediciones Gestión 2000.

4) Angelina López Durán. 2008. "Diseño cuadro de mando integral para el área de mantención supermercados Santa Isabel en Chile". Santiago. Departamento de ingeniería industrial, Universidad de Chile.

5) Iván Martínez Salas. 2007. "Diseño de un cuadro de mando integral para el área de rent a car de Budget". Santiago. Departamento de ingeniería industrial, Universidad de Chile.

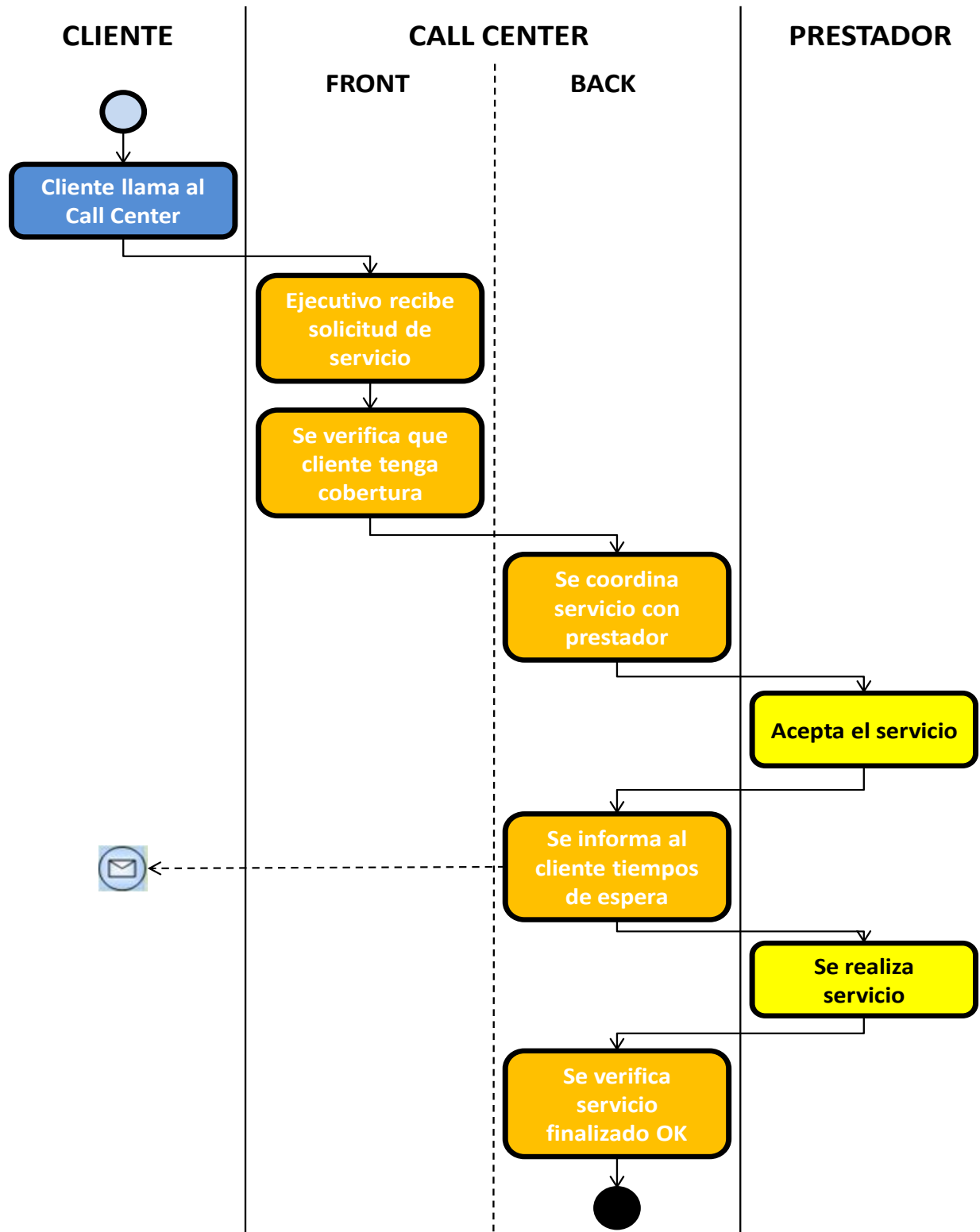
6) Carolina Graber Taboada. 2007. "Diseño de un modelo de gestión estratégica, Balanced Scorecard, en minera El Tesoro". Santiago. Departamento de ingeniería industrial, Universidad de Chile.

7) Rodrigo Márquez Cáceres. 2007. "Diseño de un Balanced Scorecard para una empresa productora y distribuidora de hormigón premezclado". Santiago. Departamento de ingeniería industrial, Universidad de Chile.

8) Daniel Valenzuela Selman. 2011. "Diseño de un sistema de control de gestión estratégico para una empresa manufacturera de productos derivados de la celulosa". Santiago. Departamento de ingeniería industrial, Universidad de Chile.

19. Anexos

19.1 Flujo de servicio de Asistencias



19.2 Encuesta de clima laboral Auxilia 2012

La encuesta fue realizada a mediados de 2012 por el área de recursos humanos de una empresa externa, que pertenece al grupo Empresas Juan Yarur. Se hizo de este modo porque en ese entonces todavía no existía el área de recursos humanos de Auxilia y además entregaba la confianza de ser una metodología que ha sido probada reiteradas veces.

A continuación se detallan las preguntas realizadas en la encuesta y el resultado para cada una. Cada colaborador debía responder la pregunta con su opinión del área en que trabaja y luego responder la misma pregunta considerando la organización completa. Cada pregunta está asociada a uno de los 5 ejes que componen el clima organizacional, de acuerdo al modelo utilizado por la encuesta.

| | | A: General Empresa C: Operaciones | B: Administración D: Call Center | Visión del Área | | | | Visión Corporativa | | | |
|--|---|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|------------|------------|------------|--------------------|------------|------------|------------|
| | | | | A | B | C | D | A | B | C | D |
| Orgullo | 5.- Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo. | | | 78% | 70% | 80% | 80% | 86% | 70% | 70% | 90% |
| | 12.- Mi trabajo tiene un significado especial: éste no es "sólo un trabajo". | | | 80% | 90% | 100% | 70% | 80% | 80% | 100% | 67% |
| | 17.- Cuando veo lo que logramos siento una sensación de orgullo. | | | 94% | 90% | 100% | 93% | 98% | 90% | 100% | 93% |
| | 24.- Me siento bien por la manera que contribuimos como empresa a la comunidad. | | | 80% | 80% | 90% | 77% | 84% | 80% | 90% | 77% |
| | 30.- A la gente le gusta venir a trabajar aquí. | | | 86% | 90% | 90% | 83% | 92% | 90% | 90% | 87% |
| | 38.- Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo aquí. | | | 92% | 90% | 90% | 93% | 96% | 90% | 90% | 93% |
| | 50.- Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más. | | | 90% | 90% | 100% | 87% | 92% | 100% | 100% | 80% |
| | 53.- Siento que mi participación es importante. | | | 84% | 90% | 90% | 80% | 88% | 100% | 90% | 77% |
| | | | | 86% | 86% | 93% | 83% | 90% | 88% | 91% | 83% |
| Respeto | 2.- Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo. | | | 88% | 100% | 70% | 90% | 88% | 90% | 80% | 83% |
| | 3.- Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar. | | | 82% | 100% | 90% | 73% | 78% | 90% | 90% | 63% |
| | 9.- Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente. | | | 52% | 50% | 80% | 43% | 48% | 20% | 80% | 40% |
| | 10.- Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra. | | | 74% | 90% | 90% | 63% | 72% | 80% | 90% | 63% |
| | 15.- Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo. | | | 86% | 80% | 90% | 87% | 90% | 80% | 90% | 87% |
| | 16.- Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas. | | | 74% | 90% | 70% | 70% | 86% | 80% | 90% | 80% |
| | 22.- Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo. | | | 70% | 90% | 70% | 63% | 66% | 80% | 80% | 57% |
| | 27.- Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar. | | | 86% | 100% | 100% | 77% | 88% | 90% | 90% | 80% |
| | 36.- Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo. | | | 76% | 80% | 60% | 80% | 86% | 90% | 80% | 80% |
| | 43.- A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal. | | | 70% | 90% | 70% | 63% | 72% | 80% | 80% | 60% |
| | 46.- Aquí tenemos beneficios especiales y únicos. | | | 78% | 60% | 80% | 83% | 82% | 60% | 100% | 83% |
| | 49.- Los jefes demuestran interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado. | | | 74% | 90% | 80% | 67% | 84% | 90% | 100% | 77% |
| | 52.- Puedo ausentarme para atender asuntos personales de importancia. | | | 90% | 80% | 80% | 97% | 96% | 80% | 90% | 97% |
| | | | | 77% | 85% | 79% | 74% | 80% | 78% | 88% | 73% |
| 57.- Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar. | | | 92% | 90% | 90% | 93% | 94% | 100% | 90% | 87% | |

| | | Visión del Área | | | | Visión Corporativa | | | | | | | |
|---------------|--|--|------|------|------|--------------------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|
| | | A | B | C | D | A | B | C | D | | | | |
| | | Cantidad de Respuestas | | | | 50 | 10 | 10 | 30 | 50 | 10 | 10 | 30 |
| | | Media Global | | | | 83% | 90% | 88% | 78% | 83% | 90% | 88% | 78% |
| Camaradería | 1.- | Este es un lugar amistoso donde trabajar. | 86% | 100% | 100% | 77% | 82% | 100% | 70% | 80% | | | |
| | 6.- | Uno puede contar con la cooperación de las personas. | 90% | 100% | 100% | 83% | 84% | 80% | 90% | 83% | | | |
| | 13.- | Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa. | 80% | 70% | 90% | 80% | 86% | 80% | 80% | 83% | | | |
| | 31.- | Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo. | 92% | 100% | 100% | 87% | 94% | 90% | 100% | 87% | | | |
| | 34.- | Las personas aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo. | 92% | 100% | 100% | 87% | 88% | 80% | 100% | 80% | | | |
| | 39.- | Aquí hay un sentido de "familia" o equipo. | 82% | 90% | 80% | 80% | 74% | 70% | 80% | 73% | | | |
| | 40.- | Aquí las personas celebran eventos especiales. | 84% | 90% | 70% | 87% | 86% | 90% | 80% | 80% | | | |
| | 47.- | Estamos todos juntos en esto. | 86% | 90% | 90% | 83% | 90% | 80% | 90% | 87% | | | |
| | 54.- | Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido. | 88% | 90% | 100% | 83% | 92% | 100% | 100% | 80% | | | |
| | 55.- | Este es un lugar entretenido donde trabajar. | 80% | 90% | 90% | 73% | 82% | 90% | 90% | 77% | | | |
| | | | 86% | 92% | 92% | 82% | 86% | 86% | 88% | 81% | | | |
| Credibilidad | 7.- | Los jefes indican sus expectativas claramente. | 80% | 90% | 80% | 77% | 88% | 80% | 100% | 80% | | | |
| | 8.- | Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa. | 80% | 100% | 80% | 73% | 86% | 70% | 100% | 80% | | | |
| | 14.- | Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos. | 88% | 100% | 90% | 83% | 94% | 100% | 90% | 87% | | | |
| | 19.- | Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes. | 86% | 80% | 100% | 83% | 88% | 80% | 90% | 83% | | | |
| | 20.- | Los jefes tienen una visión clara de hacia donde va la organización y qué se debe hacer para lograrlo. | 94% | 100% | 90% | 93% | 100% | 90% | 100% | 97% | | | |
| | 21.- | Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente. | 90% | 90% | 100% | 87% | 88% | 80% | 80% | 87% | | | |
| | 25.- | Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas. | 72% | 80% | 80% | 67% | 74% | 90% | 80% | 60% | | | |
| | 26.- | A las personas aquí se les da bastante responsabilidad. | 84% | 80% | 100% | 80% | 76% | 80% | 90% | 70% | | | |
| | 32.- | Los jefes cumplen sus promesas. | 88% | 100% | 80% | 87% | 88% | 100% | 90% | 77% | | | |
| | 35.- | Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones. | 80% | 100% | 90% | 70% | 72% | 80% | 100% | 53% | | | |
| 41.- | Yo creo que los jefes despedirían a la gente sólo como último recurso. | 72% | 100% | 70% | 63% | 82% | 100% | 90% | 67% | | | | |
| 44.- | La gerencia es competente en llevar el negocio. | 96% | 90% | 90% | 100% | 96% | 100% | 90% | 90% | | | | |
| 48.- | Los jefes ejercen el negocio de una manera honesta y ética. | 98% | 100% | 100% | 97% | 98% | 100% | 100% | 90% | | | | |
| 56.- | Los Jefes contratan personas que calzan bien con nuestra cultura. | 84% | 100% | 90% | 77% | 86% | 90% | 80% | 80% | | | | |
| | | | 85% | 94% | 89% | 81% | 87% | 89% | 91% | 79% | | | |
| Imparcialidad | 4.- | Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual. | 56% | 90% | 70% | 40% | 72% | 100% | 90% | 57% | | | |
| | 11.- | A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen. | 82% | 80% | 100% | 77% | 86% | 90% | 100% | 73% | | | |
| | 18.- | Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización. | 68% | 70% | 90% | 60% | 66% | 60% | 90% | 60% | | | |
| | 23.- | Los jefes evitan el favoritismo. | 62% | 80% | 90% | 47% | 60% | 90% | 90% | 40% | | | |
| | 28.- | La gente es tratada justamente sin importar su edad. | 92% | 100% | 90% | 90% | 98% | 100% | 100% | 90% | | | |
| | 29.- | Los ascensos se les da a quienes más los merecen. | 62% | 90% | 90% | 43% | 64% | 90% | 90% | 47% | | | |
| | 33.- | La gente es tratada justamente sin importar su condición social. | 96% | 100% | 100% | 93% | 102% | 100% | 100% | 97% | | | |
| | 37.- | La gente es tratada justamente sin importar su sexo. | 92% | 90% | 90% | 93% | 96% | 100% | 90% | 90% | | | |
| | 42.- | Las personas evitan usar medios deshonestos para lograr sus objetivos. | 82% | 100% | 90% | 73% | 92% | 100% | 90% | 83% | | | |
| | 45.- | Si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo. | 84% | 100% | 90% | 77% | 88% | 90% | 90% | 80% | | | |
| 51.- | Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa. | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 93% | | | | |
| | | | 80% | 91% | 91% | 72% | 84% | 93% | 94% | 74% | | | |