UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA EL CENTRO DE COMPENSACIÓN AUTOMATIZADO S.A.

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

D'HALMAR SALVADOR ERNESTO MAZUELA AGUILA

PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSUA JOFRÉ ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS

SANTIAGO DE CHILE
2014

RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo es diseñar el plan de crecimiento para el Centro de Compensación Automatizado S.A. (CCA), el cual es una sociedad de apoyo al giro bancario que tiene interconexión con las entidades financieras adheridas a la Red Bancaria Interconectada (RBI). La compañía ha crecido rápidamente en los últimos años producto de los requerimientos de la industria. La necesidad de este plan radica en ordenar este crecimiento desde un punto de vista estratégico y convertirse en un ente protagonista de la industria que proponga soluciones. Al ordenar el crecimiento estratégico se pretende aprovechar de mejor manera el potencial de crecimiento que tiene CCA para lograr resultados desafiantes en el largo plazo.

Para esto, se utilizó como metodología el Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocio de Enrique Jofré Rojas, que inicia con un proceso declarativo que estables la misión, la visión y los objetivos de la empresa identificando adecuadamente a los involucrados centrales o stakeholders. Luego continúa el proceso analítico donde se estudian las condiciones del entorno, y también se realiza un análisis interno de la organización buscando las brechas que se deben cubrir para el desarrollo de la estrategia. Luego, se revisa el modelo de negocio actual y se propone uno nuevo que permita llevar a cabo este plan de crecimiento. Se identifican las brechas a ser cubiertas para llegar al modelo propuesto. Luego se realiza un breve análisis del modelo de gestión y cultura organizacional. Se detalla el proceso de ejecución y control que permite llevar a cabo el plan, y realizar seguimiento necesario para lograr las metas establecidas.

Los principales resultados obtenidos de este análisis indican que es posible cumplir el objetivo de cuadriplicar los ingresos para el año 2020. Para esto se requiere desarrollar una unidad de innovación que constantemente busque oportunidades de negocio. Esto con el fin de crecer y diversificarse. Para lo anterior se requiere una etapa previa de ordenamiento interno y luego proceder con la implementación del modelo.

Se concluye que al llevar a cabo un ordenamiento interno e impulsar una unidad estratégica de innovación se sientan las bases para crecer y diversificarse de manera sostenida y sustentable. El entorno es favorable para el crecimiento de la industria y en consecuencia el potencial de crecimiento es alentador. El análisis muestra que la empresa crece en torno al 20% anual con los servicios tradicionales, y ya existen iniciativas con buenas proyecciones que pueden elevar significativamente este crecimiento. A lo anterior se suma el potencial de nuevas iniciativas que pueden ser promovidas cada año, multiplicando la generación de valor. Es por esto que se ve alcanzable la meta de cuadriplicar los ingresos en un plazo de cinco años así como diversificar el portafolio de servicios.

Las principales recomendaciones que se pueden hacer tienen que ver con el tipo de liderazgo directivo que se necesita para llevar a cabo estos cambios, que a su vez representan un cambio de paradigma respecto a la manera como se han estado haciendo las cosas en los últimos años.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION 7

1.1 LA TESIS Y LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO 7

1.2 OBJETIVOS 8

1.3 METODOLOGÍA 8

1.4 ALCANCES 9

2. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN 9

2.1 Principales productos 9

2.2 Contribución por producto de los ingresos operacionales, y crecimiento respecto al año anterior. 10

2.3 Productos nuevos o en desarrollo 11

3. PROCESO DECLARATIVO 12

3.1 MISIÓN 13

3.2 VISIÓN 13

3.3 OBJETIVOS 13

3.4 METAS 14

3.4.1 Ingresos Totales 14

3.4.2 EBITDA 16

3.4.3 ROA 16

3.4.4 TEF y Batch 16

3.4.5 Otros Servicios 16

3.4.6 Otros Partícipes 17

3.5 PROMESAS DE VALOR A LOS STAKEHOLDERS 17

3.5.1 Accionistas 18

3.5.2 Clientes 18

3.5.3 Trabajadores 18

3.5.4 Comunidad 19

3.5.5 Proveedores 19

3.5.6 Estado 19

3.6 VALIDACIÓN DE LAS METAS 19

3.6.1 Desafiantes 19

3.6.2 Alcanzables 20

4. PROCESO ANALÍTICO 21

4.1 ESCRUTINIO DEL ENTORNO 21

4.1.1 Análisis PEST 21
4.1.2 Fuerzas Competitivas 26
4.1.3 Mercado 27
4.2 ESCRUTINIO INTERNO 30
4.2.1 Cadena de Valor 30
4.2.2 Quiebres 32
4.3 FODA DE OPORTUNIDADES 33
4.4 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN (LEA) 37
4.5 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO 37
4.5.1 Capacidad para Innovar 37
4.5.2 Conectividad con los Bancos 37
4.5.3 Imagen 38
4.6 COMPETENCIAS DISTINTIVAS 38
5. MODELO DE NEGOCIO 39
5.1 Ingresos proyectados para TEF y Batch 39
5.2 Ingresos proyectados para otros servicios 42
5.2.1 Ingresos estimados para el nuevo Sistema de Prevención de Fraude (SPF) 42
5.2.2 Servicio de pagos móviles o PayOk 44
5.2.3 Administración de mantados, y mandatos 2.0 45
5.3 Resumen de los ingresos proyectos para el año 2020 46
5.4 ESTRATEGIA GENÉRICA 47
5.5 CANVAS ACTUAL 47
5.5.1 Asociaciones claves 47
5.5.2 Actividades clave 48
5.5.3 Recursos clave 48
5.5.4 El segmento de los clientes 48
5.5.5 Relación con los clientes 49
5.5.6 Canales de distribución 49
5.5.7 La propuesta de valor 49
5.5.8 Estructura de costo 49
5.5.9 Flujo de ingresos 49
5.6 CANVAS PROPUESTO 50
5.6.1 Asociaciones claves 50
5.6.2 Actividades clave 50

5.6.3 Recursos clave....50
5.6.4 El segmento de los clientes....50
5.6.5 Relación con los clientes....51
5.6.6 Canales de distribución....51
5.6.7 La propuesta de valor....51
5.6.8 Estructura de costo....52
5.6.9 Flujo de ingresos....52
5.7 COMENTARIOS AL MODELO DE NEGOCIOS....52
6. MODELO DE GESTION....52
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL....52
6.2 SISTEMA DE GESTION....53
7. CULTURA ORGANIZACIONAL....54
8. PROCESO DE EJECUCIÓN....54
8.1 FASE DE TRANSFORMACIÓN....55
8.2 FASE DE IMPLEMENTACIÓN....55
8.3 HACER QUE LAS COSAS OCURRAN....56
9. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL....57
9.1 ESTRUCTURA DE CONTROL....57
9.2 SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES....57
9.4 EVALUCACIÓN DE LA ESTRATEGIA....58
9.4.1 Beneficios esperados....58
9.4.2 Costos esperados....59
10. CONCLUSIONES....59
Bibliografía....61

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Contribución por producto respeto de los ingresos operacionales ordinarios....11
Tabla 2 Situación actual, y metas propuestas para el año 2020.....14
Tabla 3 El PIB, el Ingreso de CCA, TEF y Batch....14
Tabla 4 Proyecciones 2020 para TEF y Batch....15
Tabla 5 Promesas de Valor a los Stakeholders....18
Tabla 6 Análisis de fuerzas competitivas....27
Tabla 7 Cantidad de cuentas corrientes proyectadas para 2020....28
Tabla 8 Evolución de operaciones con tarjeta de débito. Fuente SBIF....29
Tabla 9 Proyección de operaciones con tarjeta de débito para el año 2020....29
Tabla 10 FODA de Oportunidades....35
Tabla 11 Oportunidades y asignaciones....36

Tabla 12 Pronóstico de transacciones e ingresos por TEF y Batch....41
Tabla 13 Ingresos proyectados por TEF y Batch....42
Tabla 14 Potencial de ingresos para SPF....42
Tabla 15 Potencial de ingresos por SPF para transacciones entre un mismo banco....43
Tabla 16 Ingresos proyectados para el servicio SPF hasta 2020....43
Tabla 17 Proyecciones servicio PayOk para el año 2020....44
Tabla 18 Ingresos proyectado para servicio PayOK....44
Tabla 19 Evolución crecimiento de Cuentas Corrientes....45
Tabla 20 Potencial de Ingresos por servicio de Mandatos....45
Tabla 21 Ingresos proyectados para servicio Mandatos....46
Tabla 22 Proyección de ingresos para el años 2020....46
Tabla 23 Hitos de la estrategia de Desarrollo....56

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 PIB Chile 2010-2013....23
Ilustración 2 Crecimiento del PIB proyectado por el banco mundial para Chile....23
Ilustración 3 Evolución de Cuentas Corrientes en Chile. Fuente: SBIF....24
Ilustración 4 Cantidad de transacciones por año....27
Ilustración 5 Promedio de Crecimiento de Cuentas Corrientes. Fuente SBIF.....28
Ilustración 6 Evolución de Cuentas Corrientes. Fuente: SBIF....39
Ilustración 7 Evolución anual de transacciones....40
Ilustración 8 Crecimiento anual de transacciones....40

1. INTRODUCCION

En los últimos años la industria bancaria ha tenido una evolución, desde el punto de vista del usuario, hacia la comodidad para realizar transacciones. Así, en vez de ir a una sucursal para realizar un depósito, o pagar una cuenta, el usuario puede escoger realizar estas operaciones desde la comodidad de su hogar realizando una transferencia electrónica de fondos, o suscribiendo un contrato de pago automático de cuentas (PAC).

Asimismo, las empresas pueden realizar el pago de su nómina de sueldos a través de un proceso batch donde se trasfiere el monto directamente a la cuenta corriente del usuario, el cual ya no necesita ir a la sucursal bancaria para cobrar o depositar un cheque de pago. También, el retiro de dinero de los cajeros automáticos puede ser reemplazado por el pago con tarjetas de crédito o débito, reduciendo el riesgo de usar efectivo.

Las empresas detrás de esto son las denominadas Sociedades de Apoyo al Giro bancario (SAG), entre las que se encuentran Redbanc, Transbank y CCA.

Estas empresas son supervisadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), la cual en los últimos años ha realizado exigencias para fortalecer la seguridad en la industria bancaria.

1.1 LA TESIS Y LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

CCA tiene dos productos principales que junto con la tarifa base aportan cerca del 90% de los ingresos operacionales ordinarios.

Si bien los servicios complementarios aportan en conjunto poco más del 10% de estos ingresos, tienen un valor estratégico muy relevante ya que es la manera como CCA se diferencia del operador alternativo y fideliza a las instituciones partícipes. Estos productos pueden verse como servicios de valor agregado.

Estos servicios complementarios son relativamente nuevos y han experimentado un crecimiento relativo importante año tras año, por lo que es de esperarse que en el futuro tengan una mayor participación en los ingresos.

Se busca entonces ofrecer un abanico de productos y servicios atractivos para la banca, que a su vez sean atractivos para las empresas y personas clientes de la banca, de manera de seguir siendo una alternativa relevante para la SBIF a la hora de implementar soluciones para la banca ante nuevas normativas u oportunidades de mejora.

CCA tiene un activo muy importante que es la información que pasa a través de sus sistemas y la conectividad con el sistema bancario que en su conjunto conforman un potencial enorme de desarrollo de nuevos productos.

Actualmente CCA ya maneja un portafolio importante de iniciativas en desarrollo, y se espera seguir implementando nuevas ideas que exploten este potencial.

Por lo anterior, se hace necesario diseñar una estrategia de crecimiento para un horizonte de tiempo de al menos cinco años a fin de obtener un crecimiento ordenado y sólido para seguir consolidándose en la industria bancaria nacional.

1.2 OBJETIVOS

El objetivo es diseñar la Estrategia de Crecimiento para el Centro de Compensación Automatizado S.A. (CCA), para el período 2014 – 2020. Esta estrategia debe ser sustentable y acorde a las mejores prácticas existentes en la gestión de empresas para la satisfacción de los Involucrados Centrales ("stakeholders").

Los objetivos específicos son:

- Cuadruplicar los ingresos para el año 2020 respecto de los ingresos registrados en 2013.
- Declarar la misión, visión y objetivos de la empresa
- Analizar el entorno externo e interno de la empresa
- Diseñar un modelo de negocio, gestión y cultura organizacional que permitan conseguir los objetivos trazados.
- Diseñar el proceso de ejecución de la estrategia de crecimiento para CCA.

Como resultado, se espera lograr satisfacer los objetivos planteados, obteniendo una Estrategia de Crecimiento para el Centro de Compensación Automatizado S.A. para el período 2014-2020, orientado a cumplir con la meta de cuadriplicar los ingresos registrados en 2013 para el año 2020 de manera sustentable, y cumpliendo con las mejores prácticas existentes en la gestión de empresa para la satisfacción de los stakeholders.

1.3 METODOLOGÍA

Como metodología se aplicará el Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocio de Enrique Jofré Rojas (Jofre, 2014), cuyas etapas principales son:

I. **Proceso Declarativo:** donde se declara el futuro que se quiere construir y se desarrolla la Visión, se establece la Misión, se identifican adecuadamente las preocupaciones de los Involucrados Centrales ("stakeholders"), y se definen los Objetivos Centrales.
II. **Proceso Analítico:** comprende el análisis de escrutinio de entorno y escrutinio interno. Esto permite detectar las oportunidades de mejora en las rentabilidades actuales de la organización y que sean coherentes con el proceso declarativo.
III. **Modelo de Negocio:** aquí se define 'cómo' se traduce el proceso declarativo de manera que se cumpla la promesa al cliente. En esta fase se desarrollan las Ventajas Competitivas de la organización.
IV. **Modelo de Gestión:** este modelo sustenta al Modelo de Negocio, el cual permite poner en práctica en Plan Estratégico a fin de lograr lo propuesto en el proceso declarativo. Los dos pilares fundamentales del Modelo de Gestión son la Estructura Organizacional y los Sistemas de Gestión.

V. **Cultura Organizacional:** enfocada principalmente a los conceptos de orientación al negocio, relaciones colaborativas, flexibilidad, mejoramiento continuo, innovación, responsabilidad, compromiso y orgullo.

VI. **Proceso de Ejecución:** es la instancia donde se hacen realidad, en la práctica, las declaraciones de futuro y el análisis teórico para el desarrollo de la empresa. El objetivo principal es que las cosas ocurran como tienen que ocurrir.

Dadas las características de la industria donde se restringe el tipo de negocio y los clientes para las Sociedades de Apoyo al Giro Bancario, se adopta una estrategia de posicionamiento de Enfoque por Diferenciación donde la ventaja competitiva radica en ofrecer un producto único en la industria. Esto demanda atención especial en la calidad, la confiabilidad, la innovación para el desarrollo de nuevos productos, y en la capacidad para satisfacer al cliente.

1.4 ALCANCES

Debido al factor tiempo, este trabajo no pretende tomar parte de la implementación de la estrategia, o calcular costos asociados para llevarla a cabo.

El presente trabajo contempla entonces el diseño de una estrategia de crecimiento para los próximos cinco años.

2. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El Centro de Compensación Automatizado S.A. se constituyó como sociedad anónima cerrada en el año 1999, con el objetivo de proveer servicios de apoyo al giro bancario, como una forma eficaz de ampliar el ámbito de negocios bancarios de las transacciones electrónicas, aumentando la calidad y seguridad de los sistemas de pago y ofreciendo canales alternativos para el desarrollo de medios de pago electrónicos a sus Partícipes (actualmente 18 bancos, Transbank S.A. y Coopeuch Ltda.). La Sociedad está conformada por un gobierno corporativo que incluye la presencia de un directorio (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 2013, pág. 905)

CCA está conectada a la Red Bancaria Interconectada (RBI), que es una infraestructura de redes privada administrada por Redbanc y permite conectarse con las instituciones partícipes por un medio seguro respecto de Internet que es un medio más expuesto. La RBI es el canal principal por medio del cual CCA brinda sus servicios a la banca.

2.1 Principales productos

A continuación se describen los principales productos que ofrece CCA a la industria bancaria:

- Tarifa base: Corresponde al cargo fijo mensual por hacer uso de la plataforma de CCA
- TEF en línea: corresponde a la transferencia electrónica de fondos en línea. Ejemplo: Un cliente de un banco desea realizar una transferencia a su amigo con cuenta corriente en otro banco. El cliente se conecta a la página de su banco y realiza la transferencia a su amigo. En línea, el banco del cliente envía a CCA los datos de la cuenta destino y el monto, CCA valida la transacción en su sistema

de prevención de fraudes, y una vez validado envía la información al banco destino para hacer efectivo el abono. El banco destino responde a CCA, y CCA confirma la transacción al banco originador.

- Procesos Batch: corresponde a los abonos y cargos masivos a través de un proceso Batch. Ejemplo: Una empresa desea pagar mensualmente el sueldo a sus empleados. Envía la nómina al banco indicando la cuenta corriente de destino y el monto. El banco junta en un archivo las diferentes nóminas de sus empresas clientes y envía este archivo a CCA. CCA efectúa el abono en la fecha y hora estipulada a través de un proceso Batch.
- Otros servicios complementarios:
    - Sistema de recaudación en línea: corresponde a la recaudación de contribuciones en la sucursal bancaria. Ejemplo: un cliente del banco desea realizar el pago del IVA. El cliente realiza el pago al cajero, y este ingresa el pago al sistema, el cual envía la transacción a CCA. CCA ejecuta el pago y envía la información electrónicamente a la Tesorería General de la República (TGR) y al Servicio de Impuestos Internos (SII).
    - Servicio de administración de mandatos: corresponde a la administración de los mandatos que firma un cliente bancario para autorizar el pago automático de algún servicio a su cuenta corriente, a través de un PAC.
    - Servicio de administración de mandatos 2.0: es un servicio donde se disponibiliza por internet un portal web de consultas para las empresas de servicio o aseguradoras clientes de la banca.
    - Revisión en línea: Corresponde al servicio de listas negras que puede ser revisado por el banco antes de realizar una operación bancaria.
    - Transferencias masivas: similar al proceso batch donde la empresa cliente del banco ejecuta el archivo con la nómina de pagos que se ejecutan en línea.
    - Servicio de monitoreo de fraudes: corresponde al monitoreo de alertas y aviso al banco en caso de detección de fraudes.
    - Otros servicios: corresponde a otros servicios de apoyo que brinda CCA.

2.2 Contribución por producto de los ingresos operacionales, y crecimiento respecto al año anterior.

A continuación se muestra la contribución por producto respecto de los ingresos operacionales ordinarios, y su crecimiento respecto al año anterior.

	Contribución a los ingresos			Crecimiento	
PRODUCTO	**2013**	**2012**	**2011**	**2013**	**2012**
Tarifa base	20,54%	24,57%	23,75%	-3,00%	26,74%
Transacciones batch	40,33%	40,71%	43,08%	14,94%	15,79%
Transferencia en linea	24,61%	22,65%	22,27%	26,08%	24,64%
Sistema de recaudacion en linea	1,54%	1,71%	1,70%	4,85%	23,18%
Servicio de administracion de mandatos	3,60%	3,39%	3,94%	23,31%	5,36%
Servicio de administracion de mandatos 2.0	1,48%	0,64%	N/A	168,70%	N/A
Revision en linea	2,46%	2,78%	2,96%	2,57%	15,07%
Disponibilizacion de cuentas	0,74%	0,82%	0,65%	4,16%	54,35%
Transferencias masivas	0,17%	0,05%	0,01%	267,86%	1182,73%
Servicio de monitoreo de fraudes	4,38%	4,17%	3,81%	21,93%	34,08%
Otros servicios:	0,34%	0,53%	0,18%	-24,93%	255,26%
Descuento	-0,18%	-2,03%	-2,35%	-89,42%	5,58%

Tabla 1 Contribución por producto respeto de los ingresos operacionales ordinarios

Según se muestra en la tabla 1, el ingreso percibido por la tarifa base y por los dos productos principales corresponde a un 89,10% el año 2011, un 87,94% en 2012, y un 85,48 en 2013.

Si bien los servicios complementarios aportan poco más del 10% de los ingresos operacionales ordinarios, se observa un leve crecimiento de estos en la contribución al ingreso operacional. Estos servicios tienen un valor estratégico importante a la hora de retener a los clientes frente a la opción de migrar al operador alternativo (Redbanc).

También se aprecia un crecimiento notable en cada uno de estos productos por lo que se desprende cierto potencial por seguir explotando estos servicios.

2.3 Productos nuevos o en desarrollo

Entre los productos que se encuentran en una fase de desarrollo, piloto, análisis, o en fase de marcha blanca se encuentran:

- Pago Electrónico Interbancario (PEI): consiste en facilitar el pago de créditos bancarios entre instituciones. El servicio surge como resultado de la exigencia del Sernac Financiero respecto a los amarres bancarios, donde un préstamo quedaba amarrado a la apertura de una cuenta bancaria. La SBIF solicito a CCA proveer la plataforma que interactúa con los bancos para que el usuario final pueda realizar los pagos de deuda a las instituciones financieras donde no tiene cuenta corriente. Servicio en marcha blanca.
- Servicio de Recaudación en Línea Multiempresa (SREM): consiste en facilitar la recaudación de pagos para instituciones educativas. Servicio en marcha blanca.
- Servicio de transferencia de información: consiste en el envío de información de nóminas y cuadraturas entre CCA y las instituciones partícipes. Actualmente este servicio es entregado por Redbanc, y CCA busca una plataforma propia más segura para el traspaso de información sensible. Proyecto en etapa de piloto.

- Pago a través de dispositivos móviles (PayOK): consiste en realizar pagos desde dispositivos móviles como los smartphones o tablets, como alternativa al pago con tarjeta de débito o en efectivo. El potencial de este proyecto es que toda transacción generaría una TEF. Actualmente este proyecto se encuentra en estudio previo a la implementación de un piloto.
- Nuevo Sistema de Prevención de Fraudes (SPF): Consiste en implementar un sistema de prevención de fraude de clase mundial y centralizado para la industria, de manera que en vez de que cada institución financiera invierta en una costosa y sofisticada tecnología, sea CCA quien realice esta inversión donde cada banco se puede afiliar para el aseguramiento de transacciones seguras.

El valor agregado que aportan estos servicios a la industria es que la mayoría de ellos centralizan en CCA la plataforma que cada banco debería desarrollar por sí solo. Así, en vez de que cada banco desarrolle un servicio, se solicita que CCA desarrolle y centralice la solución para toda la industria. Esto muestra que prácticamente cualquier servicio nuevo que quiera desarrollar un banco sea una oportunidad de negocio para CCA, y un ahorro de costos para la industria.

3. PROCESO DECLARATIVO

La sociedad cuenta con documentos formales que contienen declaraciones donde se establecen los objetivos generales de la organización desde su fundación y a través de sus políticas internas. Algunas de estas declaraciones son:

i) Constitución y objeto social: “El objeto de la Sociedad es proveer servicios de apoyo al giro bancario, efectuando transferencias electrónicas de fondos y facilitando la compensación de estos entre las entidades partícipes del Centro de Compensación Automatizado” (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 2013, pág. 892)

ii) Constitución y objeto social: “A contar del 2 de julio de 1999, la Sociedad es fiscalizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y por lo tanto está sujeta a normas específicas emitidas para sociedades de apoyo al giro bancario”. (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 2013, pág. 892).

iii) Segmento de negocio: “El Centro de Compensación Automatizado S.A. es una Sociedad de Apoyo al Giro Bancario que fue creada como una forma eficaz de ampliar el ámbito de negocios bancarios de las transacciones electrónicas, aumentando la calidad y seguridad de los sistemas de pago y ofreciendo canales alternativos para el desarrollo de medios de pago electrónicos a sus Partícipes (actualmente 18 Bancos, Transbank S.A. y Coopeuch Ltda.). La Sociedad cuenta con un solo segmento de negocio” (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 2013, pág. 905).

iv) Política de Calidad: “Ser eficaces y eficientes en los procesos de transferencia de información de abonos y débitos, así como en los otros servicios operativos para bancos e instituciones financieras, satisfaciendo los requerimientos contractuales acordados con las instituciones contratantes, para mejorar de forma permanente los servicios entregados, orientados a

> garantizar una gestión de calidad hacia las instituciones financieras contratantes; respetando la legislación vigente, utilizando tecnología de punta y procesos confiables, que comprometan a la organización en la mejora continua, en una relación de costo-beneficio aprobada por el Directorio de CCA", (Centro de Compensación Automatizado S.A., 2012)

Si bien en estas declaraciones no se explicita una estrategia que incluya misión, visión, objetivos específicos o metas, la dirección ha sabido transmitir ésta por medio de las decisiones que toma. Apelando a la declaración de James B. Quinn: "La estrategia puede incluso no existir en la mente de un hombre. Desconozco en verdad dónde está escrita. Simple y sencillamente se transmite por medio de las decisiones que se toman", se establecerá la misión, visión, objetivos y las metas para CCA al año 2020.

Cabe destacar que debido a las regulaciones externas aludidas en el punto ii) y que son propias de una SAG, los objetivos generales no se pueden mover mucho así como tampoco el tipo de servicio, ni el tipo de clientes. Con estas restricciones se propone a continuación la misión, visión, objetivos y metas para La Sociedad.

3.1 MISIÓN

La misión de CCA está contenida en su política de calidad:

"Ser eficaces y eficientes en los procesos de transferencia de información de abonos y débitos, así como en los otros servicios operativos para bancos e instituciones financieras, satisfaciendo los requerimientos contractuales acordados con las instituciones contratantes, para mejorar de forma permanente los servicios entregados, orientados a garantizar una gestión de calidad hacia las instituciones financieras contratantes; respetando la legislación vigente, utilizando tecnología de punta y procesos confiables, que comprometan a la organización en la mejora continua, en una relación de costo-beneficio aprobada por el Directorio de CCA." (Centro de Compensación Automatizado S.A., 2012)

3.2 VISIÓN

La visión que se propone para CCA es:

"Ser la compañía más reconocida en la industria bancaria por la seguridad y confiabilidad de sus transacciones, y por su versatilidad para implementar servicios de valor agregado que den prestigio a la industria bancaria en Chile".

"Liderar las operaciones de transferencia y recaudaciones para los bancos, para las empresas, y para las personas asociadas a la industria bancaria, ser el medio más eficiente y seguro para realizar estas operaciones."

3.3 OBJETIVOS

Los objetivos de CCA son:

- Dar valor agregado a los actuales servicios de transferencia electrónica de fondos mejorando la seguridad, confiabilidad y satisfacción de los clientes.
- Convertirse en el medio de pago y recaudaciones más confiables, seguras y eficientes para las empresas y personas asociadas a la industria bancaria.

- Convertirse en el principal generador de servicios de valor agregado para industria bancaria.

3.4 METAS

Las metas para el 2020 son las siguientes:

Indicador	Unidad	2013	2020
Ingresos Totales	M$	3.930.431	16.000.000
EBITDA	%	18%	22%
ROA	%	12,6%	18%
Partícipes	-	20	25
TEF y Batch	M$	2.500.000	8.000.000
Otros Servicios	%	15%	42%

Tabla 2 Situación actual, y metas propuestas para el año 2020.

En la tabla 2 se reflejan los indicadores actuales de la empresa y las metas para el año 2020. Las metas más relevantes tienen que ver con diversificar el ingreso y lograr que servicios diferentes a TEF y Batch aporten más de un 40% de los ingresos totales de CCA.

Respecto a las variables cualitativas, las metas propuestas buscan lo siguiente:

1. Fortalecer la solvencia financiara y consolidar liderazgo en la industria.
2. Fortalecer la orientación al cliente final, al ofrecer nuevos servicios.
3. Diversificar el portafolio de servicios.
4. Buscar mayor eficiencia de los activos.
5. Ser una empresa más robusta, fortalecida y preparada para enfrentar cambios en el entorno.

El detalle se lo expuesto en la tabla 2 se explica a continuación:

3.4.1 Ingresos Totales

Se expresa en miles de pesos chilenos. Esta proyección viene dada por el crecimiento que ha tenido la compañía en los últimos años donde muestra una tendencia de al menos cuatro veces el PIB:

Año	PIB	Total Ingresos	TEF y Batch
2013	4,2%	16,04%	18,92%
2012	5,5%	22,52%	18,81%
2011	5,7%	30,91%	
2010	5,7%	24,00%	
2009	-0,9%	19,49%	

Tabla 3 El PIB, el Ingreso de CCA, TEF y Batch

En la tabla 3 se observa que el crecimiento del ingreso de CCA se mantiene en al menos cuatro veces el crecimiento del PIB. Asimismo se observa que los productos principales TEF y Batch han crecido casi al 19% en los últimos dos años.

Si proyectamos un crecimiento promedio del PIB del 4% para Chile para los próximos años, hasta el 2020, tendríamos las siguientes tendencias para TEF y Batch basadas en un crecimiento promedio del 16% anual, lo cual es conservador respecto a los ingresos obtenidos en los últimos cinco años.

Año	M$
2020	7.213.496
2019	6.218.531
2018	5.360.803
2017	4.621.382
2016	3.983.950
2015	3.434.439
2014	2.960.724
2013	2.552.348

Tabla 4 Proyecciones 2020 para TEF y Batch

La tabla 4 muestra la proyección para los productos principales, TEF y Batch, hasta el año 2020 bajo los siguientes supuestos:

1.- El PIB promedio en Chile se estimaría en 4% anual.

2.- El crecimiento anual de estos productos hasta el 2020 sería de cuatro veces el PIB.

3.- La proyección no considera nuevos servicios que disparen la cantidad de transacciones para TEF o Batch.

Para la meta de ingresos el valor estimado para TEF y Batch al 2020 representa una contribución del 48%, lo cual contrasta con el 65% de contribución al día de hoy.

Considerando que la tarifa base pueda aportar entre un 7% y 10% de los ingresos, el desafío es que los otros servicios de CCA puedan aportar entre el 42% a 45% restante para llegar a la meta propuesta. Este desafío es exigente teniendo en cuenta que hoy en día estos servicios representan alrededor del 15% del ingreso, y que para llegar a un 45% de la meta propuesta significa un aumento de los ingresos por estos servicios cercano al 1200% para el 2020.

Existen varios caminos que pueden contribuir para cumplir con este desafío:

1.- Potenciar servicios actuales que, llevan uno o dos años de actividad, y que han experimentado un crecimiento porcentual importante.

2.- Servicios en plena etapa de desarrollo y prontos a salir a producción.

3.- Desarrollar nuevos servicios que con creatividad e innovación pueden disparar las transacciones bancarias bien sea como servicio netamente nuevo, o como un servicio que apalanque la cantidad de transacciones para los servicios existentes TEF y Batch.

3.4.2 EBITDA

Las cifras actuales son adecuadas para la compañía, y el desafío es mantener esta meta del 18%, e incluso aumentarla hasta un 22% para el 2020. Esto permite mantener un enfoque de eficiencia en los costos operacionales que contribuyen al aumento del margen EBITDA. El objetivo es acompañar este crecimiento con una eficiencia en costos operacionales.

3.4.3 ROA

El ROA global bajó considerablemente el año 2013 (13%) respecto al año 2012 (17%) y al año 2011 (20%). Es importante no descuidar este indicador y mantenerlo en niveles óptimos del 18%.

El ROA operacional se mantiene en niveles adecuados para la industria, entre 40% y 50%. A fin de mantener el buen rendimiento de los activos operacionales, es importante fijar una meta del 50% a fin de no descuidar este ítem.

El ROE se mantiene en torno al 20%, el cual es aceptable para la industria y la meta para el 2020 sería mantener niveles similares.

3.4.4 TEF y Batch

Si bien se proyecta que TEF y Batch sigan creciendo a buen ritmo, el objetivo es planificar un crecimiento ordenado y sostenido de estos servicios.

3.4.5 Otros Servicios

El objetivo más exigente es lograr posicionar otros servicios que generen el equivalente a lo que pueda generar TEF y Batch. Esto requiere fortalecer la innovación y desarrollo.

Algunos de los productos nuevos, pese a que aportan muy poco hoy en día, han experimentado un rápido crecimiento y tienen buenas proyecciones, por ejemplo:

1. El servicio de administración de mandatos creció un 23% el último año, influenciado por la nueva versión 2.0 del servicio.
2. El servicio de administración de mandatos 2.0 creció un 168% respecto al último año, y se proyecta un crecimiento importante para los próximos cinco años.
3. El nuevo servicio de transferencias masivas ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos dos años. Sin embargo este servicio compite con Batch por lo que hay que observar que el crecimiento de las TEF masivas podría reemplazar el crecimiento proyectado para Batch en el punto 3.4.1, y que ambos servicios en conjunto se potencien y crezcan más que cada uno por sí solo.
4. El nuevo servicio de monitoreo de fraudes es prometedor y puede significar un importante crecimiento para CCA, pues, cada transacción que pasa por CCA debe ser revisada por esta plataforma anti fraude sino que además se estarían sumando las transacciones entre cuentas de un mismo banco.

Además de estos nuevos servicios, existen al menos unas veinte iniciativas de proyecto donde se espera desarrollar los más prometedores dentro de los próximos años.

Una de estas iniciativas es el servicio de PayOK que permite hacer pagos a través de dispositivos móviles, orientado a pequeños locales comerciales que no tienen

disponible el pago con tarjetas por el gasto que representa para el pequeño comerciante. Este servicio libera al locatario de la infraestructura, y basta con tener un dispositivo móvil, o algún otro dispositivo conectado a internet, así se generaría la cuenta por pagar, y este pago llega al dispositivo móvil del cliente, el cual en un par de pasos para autenticarse y validar la transacción, se da por aprobada generando una TEF.

Eventualmente este tipo de pago podría eventualmente coexistir en locales que acepten pago con tarjetas, y ser una alternativa al cliente al pago con tarjeta de débito. Según los datos de la SBIF, existe un crecimiento sostenido del pago con tarjetas de débito promediando las 38 millones de transacciones mensuales con tarjeta de débito registrado hasta abril de 2014. La situación actual con las TEF promedia 10 millones de transacciones mensuales hasta mayo 2014.

Aquí se ve entonces un potencial de ingresar al mercado de los medios de pago que con el desarrollo adecuado podría aumentar significativamente la cantidad de transacciones realizadas actualmente por una TEF.

Así mismo año a año se van incorporando nuevas iniciativas de desarrollo, y el objetivo es hacer énfasis en aquellas que den más valor a los stakeholders, y que para CCA represente llegar a las metas trazadas para el 2020.

3.4.6 Otros Partícipes

La contribución principal de ganar nuevos partícipes está en la Tarifa Base la cual para el 2020 representaría un ingreso muy marginal. CCA tiene casi la totalidad de los bancos como partícipes, e incorporar un banco nuevo que genere pocas transacciones tampoco aporta mucho valor. Sin embargo hay al menos dos bancos candidatos a ser incorporados hacia el 2020.

Entonces, el enfoque de ganar 5 partícipes adicionales no está necesariamente asociado a incrementar fuertemente los ingresos, sino más bien en desarrollar iniciativas para otras entidades supervisadas por la SBIF, donde están las cooperativas de ahorro y préstamos. Actualmente una sola de estas entidades está adherida (Coopeuch) y el objetivo sería incorporar de a cinco entidades para el año 2020.

Una segunda derivada está en los clientes de estos partícipes, aquí tenemos empresas clientes de los bancos, y las personas clientes de los bancos. El tener en cuenta a estos stakeholders es importante para el desarrollo de nuevos servicios, pensando no solamente en dar valor al banco como cliente directo, sino en dar valor al cliente final.

3.5 PROMESAS DE VALOR A LOS STAKEHOLDERS

Se busca cumplir con las siguientes promesas de valor:

Promesas de Valor a los Stakeholders		
Stakeholders	**Promesa**	**Indicador**
Accionistas	Maximizar el valor	EBITDA, ROE, ROA
Clientes	-> Calidad, eficiencia y confiabilidad. -> Mejores servicios para sus clientes finales	-> Encuesta de imagen -> Cantidad de bancos adheridos a nuevos servicios
Trabajadores	-> Mejor empresa para trabajar -> Desarrollo de carrera	-> Clima laboral -> Cursos y certificaciones
Comunidad	Aportar al desarrollo social y comunitaria	-> Cantidad de iniciativas de cooperación con la comunidad
Proveedores	Contratos transparentes	-> Porcentaje de contratos firmados -> Satisfacción de los proveedores -> Evaluación de proveedores
Estado	Aportes fiscales	Conflictos

Tabla 5 Promesas de Valor a los Stakeholders

3.5.1 Accionistas

Los dueños de CCA son tres de los principales bancos en Chile quienes no buscan retirar utilidades, sino que a través del directorio han instruido reinvertir las ganancias obtenidas para nuevos proyectos. Sin embargo, como cualquier sociedad, se espera que la empresa sea eficiente en la generación de valor para los accionistas. Esto se mide en los indicadores financieros EBITDA, ROE y ROA.

3.5.2 Clientes

Tanto para el cliente directo que es la industria bancaria, como el cliente final representado por las empresas y personas clientes de la banca, se promete entregar un servicio de calidad, eficiente y confiable. También se promete mejorar los servicios existentes en función de esta promesa, y desarrollar nuevos productos que les generen valor.

Esto se puede medir con una encuesta de imagen y satisfacción a los bancos. Respecto al desarrollo de nuevos servicios, se puede medir la cantidad de bancos adheridos.

3.5.3 Trabajadores

La promesa para los trabajadores es ser una mejor empresa para trabajar y que contribuya al desarrollo de carrera profesional.

Esto se puede medir a través de una evaluación periódica de clima laboral orientado a generar equipos de alto rendimiento donde los colaboradores sientan que puedan tener autonomía, cercanía con sus jefaturas, sentir que sus ideas son escuchadas y que aportan al progreso de la empresa.

También se pretende medir la cantidad de cursos y certificaciones orientados al desarrollo de carrera profesional.

3.5.4 Comunidad

Actualmente CCA recicla el papel desechado y triturado para donarlo a una fundación pro adopción. Se promete buscar más oportunidades para concretar otras iniciativas que contribuyan con la sociedad.

Esto se puede medir a través de la cantidad de iniciativas concretadas.

3.5.5 Proveedores

Los proveedores con muy importantes en el negocio de CCA, algunos de ellos pueden ser muy críticos, los cuales deben ser considerados como partners. Con la mayoría de estos proveedores no hay contratos firmados (más allá de la orden de compra de servicios), o no son precisos, ni claros, generando muchas ambigüedades. CCA busca regularizar los contratos con todos los proveedores.

La promesa es que estos contratos sean transparentes para todos los proveedores, y para aquellos que son más estratégicos se debe generar un vínculo de partner o socio estratégico.

Esto se puede medir en el porcentaje de contratos firmados, y en la satisfacción de los proveedores, así como evaluar a los proveedores para transparentar descontentos y generar oportunidades de mejora.

3.5.6 Estado

CCA ha mantenido total transparencia en sus aportes fiscales, y su promesa es adaptarse a los cambios tributarios para seguir realizando sus aportes con la máxima integridad y honor. Se promete como consecuencia aumentar los aportes fiscales conforme crezcan los ingresos de CCA según las normativas vigentes.

Esto se puede medir en la cantidad de conflictos generados con el Estado, los cuales deberían mantenerse en cero.

3.6 VALIDACIÓN DE LAS METAS

A continuación se justifica que las metas propuestas en el punto 3.4 son desafiantes y alcanzables.

3.6.1 Desafiantes

- Ingresos totales: La meta de cuadriplicar los ingresos totales es desafiante ya que en los últimos 6 años los ingresos totales de CCA han crecido en MM$ 2.500 y la meta para el 2020 es que en los próximos años se aumenten los ingresos totales en cerca de MM$ 12.000.
- EBITDA: El EBITDA se ha mantenido menor al 18% en los últimos años y aumentarla en un 4% representa un cambio en las políticas internas y externas de la compañía, lo que la convierte en una meta desafiante.
- ROA: El rendimiento sobre los activos está en buenos niveles pero aún hay espacio para optimizar la productividad de los activos de la compañía, aumentarla al 18% es desafiante porque requiere ajustes en el modelo operacional.

- Partícipes: Los principales partícipes son los bancos y estos ya están adheridos a CCA casi en su totalidad. Obtener cinco partícipes adicionales significa abrir un campo nuevo para explorar negocios con otras entidades controladas por la SBIF.
- TEF y Batch: la meta de generar ingresos de siete a ocho mil millones de pesos significa triplicar los ingresos obtenido el año 2013. Esto es especialmente desafiante si consideramos que en los últimos tres años el ingreso por estos servicios aumentó en M$ 500.000, y la meta al 2020 pretende aumentar el ingreso por estos servicios en M$5.000.000, esto es, aumentar diez veces los ingresos por TEF y Batch en los próximos cinco años respecto a lo que se creció en los últimos tres años.
- Otros servicios: este es el principal desafío, aprovechar el potencial de negocios que tiene CCA para impulsar nuevas fuentes de ingreso que sean significativas. Actualmente los otros servicios de CCA contribuyen con un 15% mientras que la meta al 2020 es que contribuyan con más de un 40% de los ingresos totales, lo cual es desafiante ya que implica modificar el modelo de negocios de la sociedad.

3.6.2 Alcanzables

- Ingresos totales: En los últimos 6 años los ingresos de CCA han aumentado en un poco más de tres veces su valor, y las proyecciones conservadores del punto 3.4.1 muestran que es posible mantener una tendencia de crecimiento positiva la cual por si sola podría doblar o triplicar los ingresos actuales para el año 2020 llevando el negocio tal como está ahora y sin mayores cambios. El diseño de una estrategia de diferenciación por enfoque que permita desarrollar nuevos productos para la industria, permite generar nuevos ingresos que permitan llegar a la meta trazada.
- EBITDA: Llegar a un 22% es alcanzable ya que las nuevas tecnologías permiten ahorro en costos operacionales y en consecuencia se puede mejorar el margen.
- ROA: Las nuevas tecnologías son más eficientes y permiten un ahorro considerable de los costos operacionales. Al implementar estas mejoras es de esperar que el ROA también mejore.
- Partícipes: Actualmente existen dos entidades no bancarias adheridas a CCA, esta son Coopeuch y Transbank. Es posible desarrollar oportunidades de negocio para otras Cooperativas como es el caso de Coopeuch. Sin embargo, incorporar nuevas entidades cuando hay posibilidades de fusión entre algunos bancos, es una meta muy desafiante. Lo objetivo es abrir un nuevo horizonte de oportunidades para operar directamente con nuevos clientes.
- TEF y Batch: Según las proyecciones del punto 3.4.1 es posible mantener una tendencia de crecimiento. En los últimos años estos dos servicios en conjunto han aumentado en casi un 19%, por lo que se hicieron proyecciones de crecimiento más conservadoras de un 16% para llegar a esta meta, por lo cual se considera alcanzable.
- Otros servicios: Esta es la meta más ambiciosa. Para pasar de un 15% a un 42% de contribución en los ingresos se requiere reestructurar la manera de hacer las

cosas en la compañía, ordenar la casa y reformular el modelo de negocio. Dado el potencial de oportunidades que tiene CCA, se considera que esta meta es alcanzable.

4. PROCESO ANALÍTICO

El propósito de esta etapa es comprender la dinámica interna de los sistemas que constituyen la organización y del ambiente en el cual se inserta (Jofre, Mayo 2014).

Este proceso se divide en dos etapas: el escrutinio del entorno, y el escrutinio interno.

El objetivo es descubrir espacios que permitan generar mejoras en las rentabilidades actuales de CCA, alineadas con el proceso declarativo. Estos espacios pueden ser oportunidades de mejoras en los sistemas internos u oportunidades de negocios que permiten gatillar nuevas propuestas de valor que conducirán a la generación de estrategias (Jofre, Mayo 2014).

4.1 ESCRUTINIO DEL ENTORNO

Las herramientas que se utilizarán para analizar el entorno son:

- Análisis PEST
- Fuerzas Competitivas (5 fuerzas de Porter)
- Mercado: Oferta y Demanda.

4.1.1 Análisis PEST

CCA participa en la industria bancaria como sociedad de apoyo al giro bancario (SAG). Esta industria está supervisada por la SBIF. En este análisis se pretende identificar el grado de atractivo de la industria bancaria en la cual está inserta CCA.

En Chile, la industria bancaria está consolidada, y en caso de una eventual crisis las SAGs son vitales para mantener un servicio eficiente. También es lejana una eventual integración hacia adelante o hacia atrás, tanto por las regulaciones existentes como por el hecho de que las SAG dan un apoyo transversal a la industria y no solamente a una entidad financiera.

4.1.1.1 Ámbito Político y Legal

El ámbito político y regulatorio en Chile es estable para la industria bancaria. Con frecuencia las normativas están orientadas a proteger al consumidor. Esta tendencia ha favorecido considerablemente a CCA, donde la industria ya le ha solicitado desarrollar nuevos servicios para satisfacer nuevas regulaciones como por ejemplo evitar los amarres bancarios, iniciativa impulsada por el Sernac Financiero, y que permitió el desarrollo de un nuevo servicio que ya se encuentra en marcha blanca.

Asimismo, las normativas de la SBIF para la industria están orientadas a hacer más eficientes, confiables y seguras las operaciones bancarias. Como resultado, CCA fue elegido para implementar un moderno sistema para detección de fraude bancario de clase mundial. El sistema ya está operando en su fase de marcha blanca con tres entidades financieras y tiene fecha para salir a producción a fines de 2014.

Como se puede ver, el exigente ambiente regulatorio ha favorecido a CCA. Sin embargo, existe la amenaza que obligue tener un operador secundario activo para alguno de estos servicios. Por ejemplo, el servicio de Transacciones Electrónicas de Fondos tiene un operador secundario en caso que falle CCA. Este operador es Redbanc. Siendo este uno de los principales servicios de CCA, podría eventualmente ser una amenaza que la normativa imponga que el servicio debe ser entregado por ambas instituciones, amenazando la exclusividad que tiene CCA. Lo mismo puede pasar con otros servicios que no cuentan con un operador secundario en la industria. Esto obliga a CCA mantener un plan de contingencia que asegure la continuidad operacional de sus servicios de manera de no levantar motivos para considerar un operador secundario.

De la misma forma, esta amenaza se puede convertir en oportunidad si consideramos que Redbanc es el único operador que conecta a la industria bancaria a través de la RBI. En este sentido, el ente regulador puede exigir un operador alternativo donde se presenta una potencial oportunidad para CCA para tomar este rol. Como antecedente, a principios de 2014 ya hubo un incidente en la RBI que dejo totalmente desconectada a la industria bancaria, la cual está evaluando acciones para mitigar el riesgo.

Cabe destacar que la posible concreción de la reforma tributaria anunciada por el gobierno no afectaría la actividad transaccional de CCA ya que los servicios están orientados a reducir costos para la industria.

4.1.1.2 Ámbito Económico

Ante una eventual crisis económica, los servicios de CCA siguen economizando costos para el cliente bancario y para la industria en general, donde al ahorro de costos viene dado por servicios en línea que son más económicos y preferibles que ir a la sucursal bancaria.

No obstante, para Chile el ambiente económico es alentador. En los últimos años el crecimiento del PIB se ha mantenido por encima del 4% (http://www.datosmacro.com/pib/chile).

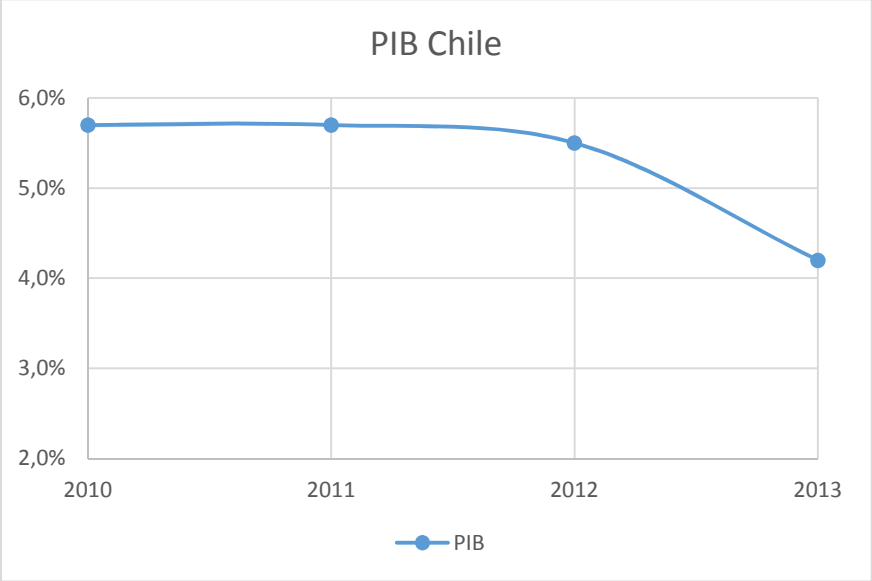


Ilustración 1 PIB Chile 2010-2013

Pese a la leve caída experimentada en 2013, las proyecciones del banco mundial para los próximos dos años son alentadoras (http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?variable=NYGDPMKTPKDZ):

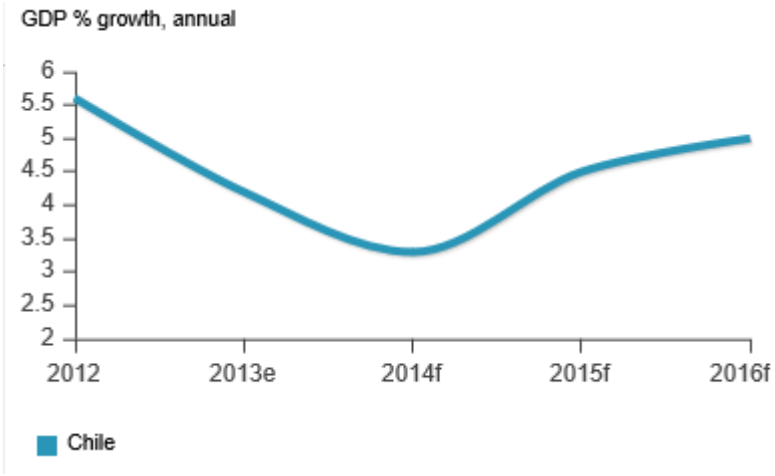


Ilustración 2 Crecimiento del PIB proyectado por el banco mundial para Chile

Como se comentó en la sección 3.4.1, según lo mostrado en la tabla 3, el crecimiento de CCA se ha visto reflejado en al menos cuatro veces el PIB anual, por lo que este escenario es positivo para las proyecciones de la organización.

Las políticas de tasa interés e inflación en Chile se mantienen controladas y favorecen el consumo, lo cual a su vez, favorece las operaciones bancarias, el nivel de desempleo es bajo, y los niveles de sueldo tienden a incrementarse en los últimos años. Asimismo, las oportunidades de una mejor calidad de vida están mejorando en los últimos años, lo

cual se ve reflejado en el aumento de cuentacorrentistas en Chile, lo cual favorece a CCA.

La ilustración 3 muestra la evolución de las cuentas corrientes en Chile desde 2002 hasta 2013

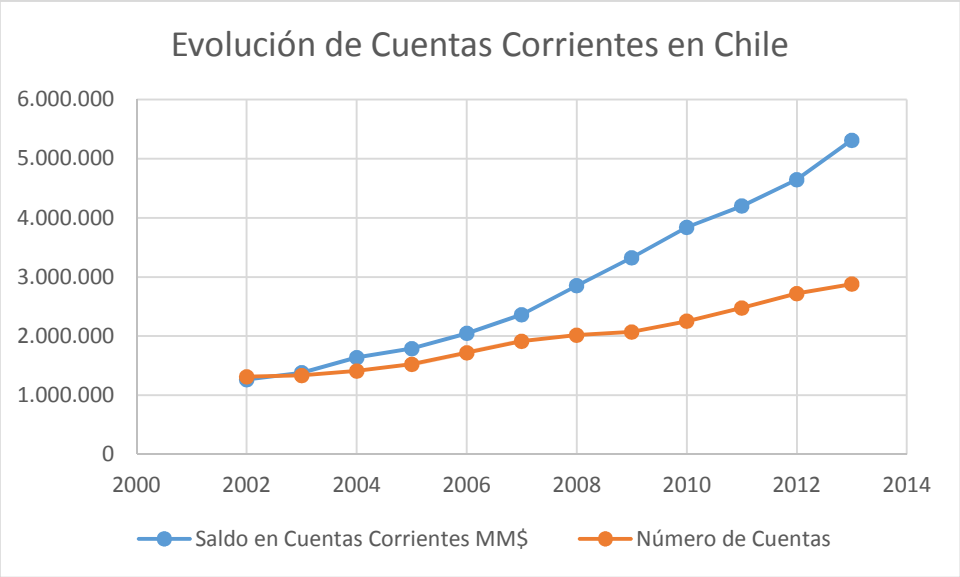


Ilustración 3 Evolución de Cuentas Corrientes en Chile. Fuente: SBIF

Se observa un aumento sostenido de aumento de cuentas corrientes en Chile. Esto representa un aumento de los clientes indirectos de CCA que son los usuarios finales de los servicios principales que brinda la empresa. También se observa un crecimiento sostenido del saldo en cuentas corrientes, lo que refleja en cierta medida mayor disponibilidad de recursos para operaciones bancarias.

Estos datos muestran una oportunidad para seguir desarrollando productos y servicios orientados a estos clientes bancarios.

4.1.1.3 Ámbito Sociocultural

Existen importantes cambios en el estilo de vida donde la tecnología ha permitido al usuario operar su cuenta corriente desde la comodidad de su hogar o de su empresa. La conectividad permite realizar operaciones remotas sin la necesidad de ir a la sucursal bancaria.

A esto también se suma la movilidad a través de dispositivos inteligentes que han experimentado un fuerte uso por parte de los usuarios, donde gran parte de las actividades sociales o personales están centralizadas en estos dispositivos. Esto abre un abanico de oportunidades para que CCA pueda desarrollar productos orientado al creciente uso de dispositivos móviles inteligentes, donde actualmente ya existen algunos servicios que pueden ser pagados desde el celular.

En esto momento se está desarrollando una iniciativa para ofrecer un producto que permita realizar pagos a través del dispositivo móvil sin necesidad de usar efectivo ni tarjeta bancaria.

Por lo tanto, el ámbito sociocultural también representa una oportunidad de crecimiento para CCA.

4.1.1.4 Ámbito Tecnológico

Hoy en día la tecnología ha evolucionado notablemente, y esto permite fortalecer la infraestructura de CCA para asegurar la continuidad operacional y evitar amenazas que puedan tentar a los entes reguladores a decretar la existencia de un operador alternativo para los principales servicios que ofrece CCA.

Por otro lado, la inversión gubernamental, y de la industria, en Investigación y Desarrollo a través de entidades como la CORFO ha propiciado la proliferación de empresas de tecnología y desarrollo que permiten aumentar la cantidad de proveedores de desarrollo de software y de tecnología disponibles para CCA.

Es importante aprovechar este constante auge tecnológico para ofrecer servicios más seguros, eficaces y confiables a la industria.

Lo mismo ocurre por el lado del usuario final, el cliente bancario, y el creciente acceso a internet. Actualmente la tecnología disponible permite realizar operaciones bancarias desde la comodidad del hogar o de la oficina, y más aún con el creciente auge de las tecnologías móviles, oportunidad que debe ser aprovechada por CCA.

Con la tecnología actual, CCA puede mejorar notablemente su productividad a través de procesos automatizados, lo que permite además reducir costos.

Este rápido avance de las tecnologías hace que la infraestructura de telecomunicaciones se vuelva obsoleta y sin soporte de fábrica en pocos años, generando una amenaza de obsolescencia al centro neurálgico del negocio que son las redes de comunicaciones, punto crítico que si no funciona adecuadamente puede generar una importante amenaza para la compañía. Esto genera una oportunidad para mantener un plan de renovación periódica que le permita asegurar la mejor infraestructura disponible para dar continuidad y confiabilidad a sus servicios.

Finalmente existe la amenaza de la creciente actividad de hackers informáticos que han afectado a la industria desde la clonación de tarjetas magnéticas hasta el phishing o usurpación de identidad.

Esta amenaza representa una oportunidad donde por un lado CCA puede dar alternativas al uso de tarjetas plásticas para reducir el riesgo de clonación, y de uso de efectivo. Por otro lado, el rol central que cumple CCA en la industria permite a los bancos delegar la plataforma antifraude para que en vez de que cada banco realice una fuerte inversión en ello, simplemente se suscriben al servicio para hacer pasar sus transacciones a través del sistema antifraude de CCA.

4.1.1.5 Resultado del Análisis PEST

En conclusión de este análisis PEST, se observa que el entorno es favorable para que CCA explote el potencial de negocios que ofrece a la banca y es importante aprovechar este buen momento antes de que alguien más lo haga.

4.1.2 Fuerzas Competitivas

Utilizando la metodología de Porter, obtenemos el siguiente resultado:

Fuerza	Valoración Global	Análisis y comentarios
Barreras de entrada	Alta	Para ingresar a la industria bancaria como SAG, se requiere cumplir con las normativas de la SBIF y con la venia de los bancos. El costo de conectarse a la RBI y de cumplir el estándar bancario requiere una inversión alta. Las principales SAG han surgido por acuerdo de los mismos bancos que hacen las veces de inversionistas, por lo que el ingreso de un nuevo competidor requiere previo acuerdo de la industria.
Amenazas de nuevos entrantes	Baja	Si bien existe la posibilidad de que entre una nueva SAG a la industria bancaria, estos tienden a focalizarse en un nicho específico que no está cubierto, o que no pueden cubrir otras SAG.
Poder de negociación de los proveedores	Media	Actualmente hay una cantidad importante de proveedores de tecnología y software que permiten tener alternativas en caso de haber problemas con algún proveedor. Sin embargo esto es distinto en el caso del proveedor del servicio conexión con la RBI donde existe un solo proveedor, crítico para el negocio.
Poder de negociación de los clientes	Media	La industria bancaria está muy regulada, y el servicio que ofrece CCA se realiza a través de una Oferta Pública de Servicios (OPS) donde los bancos se adhieren al contrato y las tarifas son iguales para todos. Sin embargo, en caso de querer cambiar estas tarifas, los tres principales bancos son los dueños de CCA por lo que la negociación está prácticamente del lado de los bancos.
Amenaza de Sustitutos	Baja	El servicio que presta CCA ya es un sustituto de otros servicios tradicionales donde se reemplazan los medios físicos como retirar dinero de un banco, o pagar la nómina con cheques, por un medio electrónico, expedito y eficiente.
Intensidad de la rivalidad	Baja	El ambiente con las SAG es bastante cordial, y cada uno respetuoso del nicho del otro. Sin embargo, al existir un operador alternativo como Redbanc que además es dueño de la RBI, existe la amenaza de una potencial rivalidad. Por ahora esta rivalidad no es intensa.
Barreras de Salida	Baja	Existe una infraestructura y activos fijos sobre el cual opera todo el servicio que presta CCA, pero que se deprecia en pocos años y/o se podría dar de baja con facilidad.
Valoración Global de la	Alta	La industria es muy atractiva debido a su potencial de negocios, las barreras de entradas son altas, y hay

Industria		poca rivalidad.

Tabla 6 Análisis de fuerzas competitivas

En conclusión, el grado de atractivo de la industria es muy alto y con un potencial enorme de crecimiento. Conviene evaluar alternativas a la RBI y/o ver factibilidad de desarrollar productos o servicios que estén orientados a Internet a fin que no todo el negocio se vea afectado por la falla de un proveedor.

La tendencia actual de la industria es de un crecimiento sostenido en el tiempo, como se puede ver en la ilustración 4, la cantidad de transacciones de duplica cada dos o tres años.

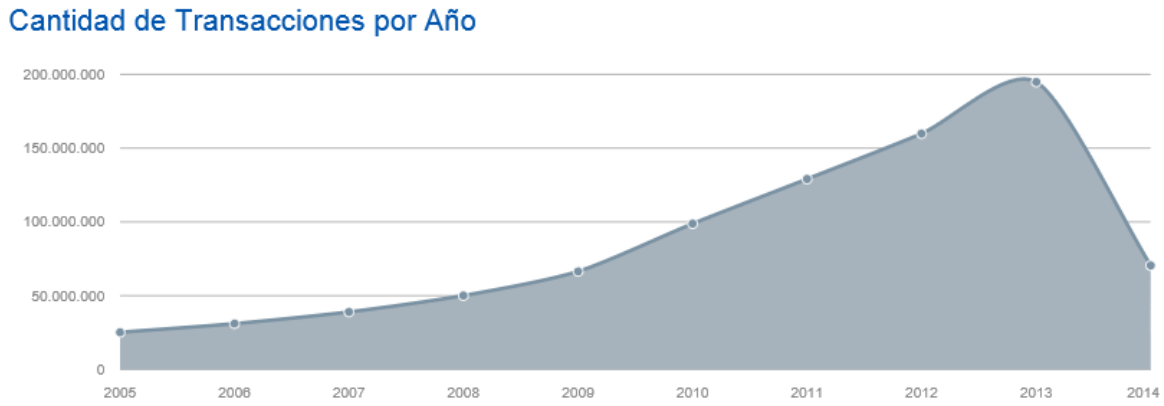


Ilustración 4 Cantidad de transacciones por año

4.1.3 Mercado

En el punto 3.4.1 vimos las proyecciones de crecimiento para los servicios principales TEF y Batch. Allí se proyectó que para el 2020 un crecimiento sostenido para TEF y Batch que junto con la tarifa base representan el 60% de los ingresos proyectados para 2020 mientras que el 40% restante debe provenir de nuevos proyectos, o de proyectos existentes con potencial.

De los proyectos e iniciativas existentes, hay tres que tienen buenas proyecciones: servicio de TEF masivas, servicio de prevención de fraude, administración de mandatos, botón de pagos y PayOk.

El desafío es que estos nuevos servicios, junto con otras iniciativas, deben representar aproximadamente M$ 7.000.000 en ingresos para el año 2020.

El nuevo sistema de prevención de fraude puede representar un ingreso adicional de 20% por transacción, lo que representa una proyección al 2020 de M$ 1.500.000.

El cálculo para las TEF masivas es por ahora incierto ya que puede competir con el servicio Batch de transacciones diferidas, pero con una estrategia adecuada se espera aumentar en un 10% adicional la proyección para el servicio Batch al 2020, significando M$ 750.000 adicionales.

Para el servicio de administración de mandatos, podemos hacer una proyección de cuentas corrientes para el año 2020:

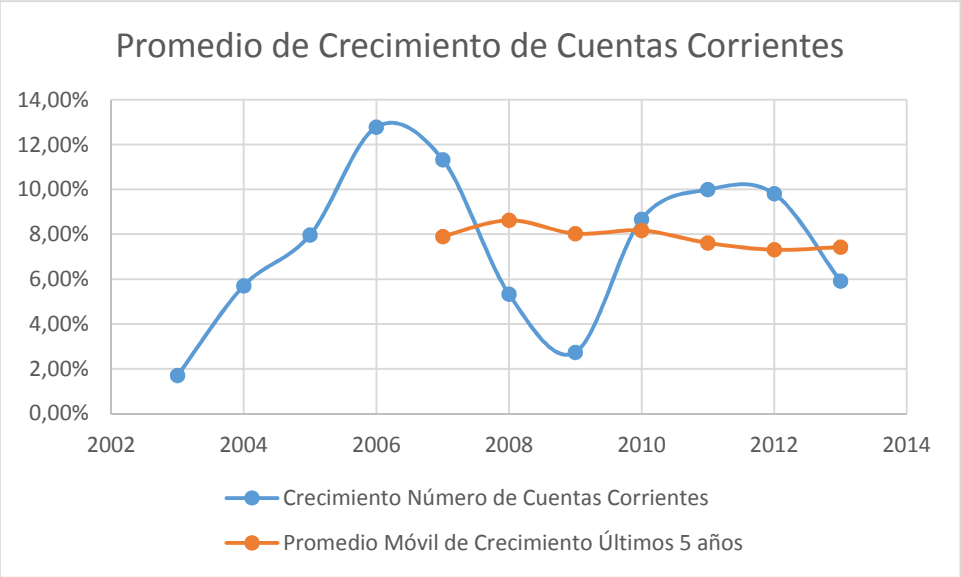


Ilustración 5 Promedio de Crecimiento de Cuentas Corrientes. Fuente SBIF.

El gráfico anterior muestra que la cantidad de cuentas corrientes va creciendo anualmente, y que en promedio crece alrededor de un 8% como promedio móvil para un período de cinco años.

Si proyectamos un crecimiento promedio conservador de 6% para el 2020 se puede llegar a una cifra cercana superior a los 4 millones de cuenta corrientes. Según lo mostrado en la tabla 7 donde se utiliza como base la cantidad de cuentas corrientes existentes en el año 2013 según la SBIF (citar referencia).

Año	Numero de cuentas Corrientes
2013	2.880.789
2014	3.053.636
2015	3.236.855
2016	3.431.066
2017	3.636.930
2018	3.855.146
2019	4.086.454
2020	4.331.642

Tabla 7 Cantidad de cuentas corrientes proyectadas para 2020

Si consideramos que la mitad de estas cuentas corrientes suscriben al menos un mandato PAC, estamos considerando 2 millones de transacciones mensuales y 24 millones de transacciones anuales para el año 2020, lo que significa un ingreso cercano al 5% del total para el año objetivo. Esto es, M$ 750.000 aproximadamente.

Con estas cifras bien conservadoras nos quedarían M$ 4.000.0000 que cubrir para llegar a la meta trazada para 2020. Para esto, tanto el servicio de PayOk, como otras nuevas iniciativas requieren generar un volumen de al menos 200 millones de transacciones anuales.

La tabla 8 muestra que las transacciones con tarjeta de débito sigue un crecimiento sostenido que bordea las 400 millones de transacciones para el año 2013, y que supera el 20% de crecimiento anual:

Año	Numero de Transacciones	Crecimiento
2005	52.040.101	22,31%
2006	67.064.248	28,87%
2007	82.493.180	23,01%
2008	106.159.363	28,69%
2009	142.218.114	33,97%
2010	183.759.745	29,21%
2011	246.751.427	34,28%
2012	312.798.790	26,77%
2013	390.521.122	24,85%

Tabla 8 Evolución de operaciones con tarjeta de débito. Fuente SBIF

Luego, si proyectamos esta tendencia al año 2020, con una tasa conservadora del 20%, obtenemos los siguientes resultados:

Año	Crecimiento proyectado
2013	390.521.122
2014	468.625.346
2015	562.350.416
2016	674.820.499
2017	809.784.599
2018	971.741.518
2019	1.166.089.822
2020	1.399.307.786

Tabla 9 Proyección de operaciones con tarjeta de débito para el año 2020

Para el año 2020 se estima alrededor de 1.400 millones de transacciones. Esta cifra hace factible que el sistema PayOk pueda capturar 200 millones de transacciones anuales para el año objetivo, lo cual representa tan solo el 14% de las operaciones proyectadas. Esto sin considerar que el sistema PayOk pretende abordar además los pequeños comercios no adheridos a Transbank, los cuales no se reflejan en la estadística.

También existe la iniciativa del botón de pagos para que el banco pueda ofrecer a sus clientes el pago de cuentas a través de su portal web. Este servicio actualmente existe, pero la banca ha pedido a CCA desarrollar un servicio centralizado para toda la industria, representando una importante oportunidad de crecimiento. Al centralizar el

pago de cuentas en un servicio de CCA, se tiene la ventaja de desarrollar una solución para los 16 bancos en vez de 16 soluciones diferentes con el costo que esto implica. El mercado de pago de cuentas ascendía a 25 millones de transacciones mensuales en 2012 con un crecimiento estimado del 30% para el pago electrónico, lo cual indica el gran potencial de esta iniciativa (http://web.sofofa.cl/noticia/servipag-proyecta-para-este-ano-crecimiento-de-15-y-se-abre-a-nuevos-negocios/).

4.2 ESCRUTINIO INTERNO

El análisis interno permite identificar los factores de definen las ventajas competitivas de la organización.

Las herramientas que se utilizarán para este análisis son:

- Cadena de Valor
- Quiebres

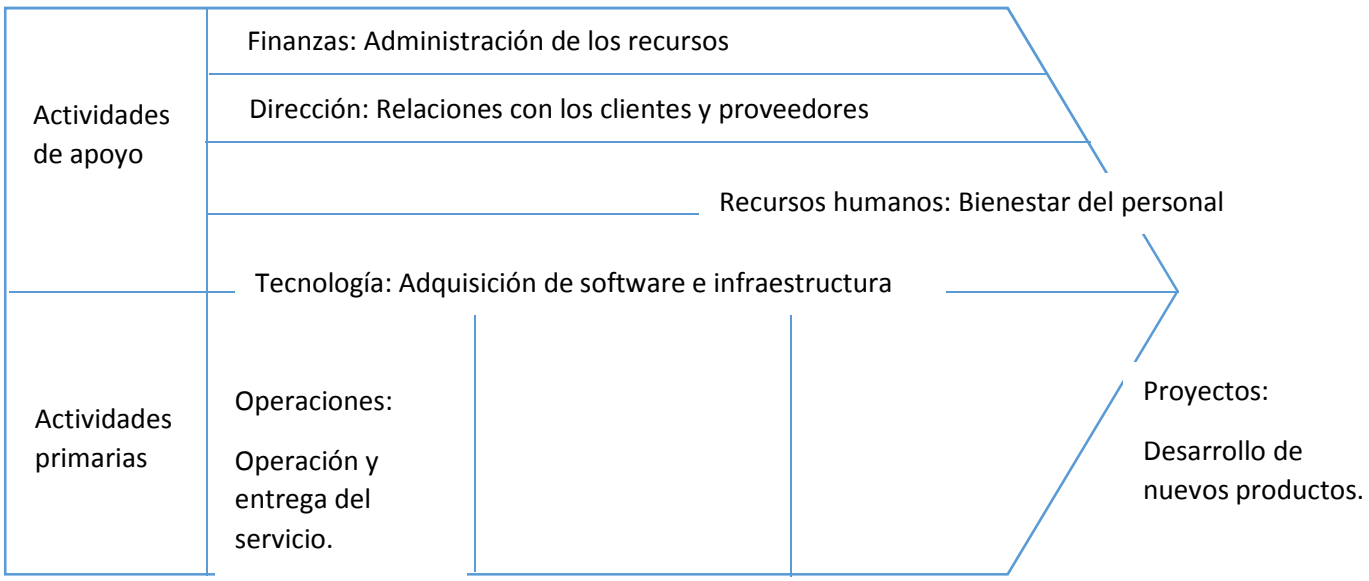
4.2.1 Cadena de Valor

CCA tiene una vasta experiencia integrando soluciones para la industria bancaria. Además cuenta con una plana ejecutiva que mantiene buenas relaciones con la industria. Cuenta con personal calificado en los puestos claves, y cuenta con asesoría externa de buen nivel para llevar a cabo el cumplimiento de normativas. También cuenta con un plan de mejora continua en todos sus procesos.

Parte de lo que se debe reforzar tiene que ver con los contratos con proveedores y establecer con ellos una relación de socio estratégico. Esto a fin de agilizar procesos y mantener la fidelidad y confidencialidad de la información.

También es necesario reevaluar la infraestructura tecnológica ya que debido al rápido crecimiento de la empresa la infraestructura aún no se adecua a esta demanda, por lo que se generan atrasos importantes a los nuevos proyectos. Actualmente existen alternativas en el mercado que permiten tener una infraestructura robusta y flexible en cuestión de horas, en vez de meses, a fin de proveer las necesidades tecnológicas que requiere cada proyecto y producto en menores plazos.

El siguiente esquema muestra las principales componentes de la cadena de valor.



4.2.1.1 Actividades primarias:

- Operaciones: Es una actividad clave, corresponde a la explotación del servicio, su monitoreo, entregables. Coordinación de turnos 7x24. Considera soporte de proveedores externos, mantenciones preventivas y correctivas. Dado el continuo crecimiento de servicios que pasan a operaciones es necesario fortalecer esta área. Costo medio.

  Actualmente hay debilidad en el soporte especialista a las operaciones. En los últimos años este soporte lo ha estado llevando a cabo el área de Desarrollo de Proyectos, restándole capacidad para abordar nuevas iniciativas.

  Desde hace un año se creó el rol de soporte que actualmente cumple una persona, lo cual no es suficiente y se sigue demandando tiempo al área de proyecto.

  Se presenta entonces una oportunidad para fortalecer el área de soporte especialista que permite dar mejor solución a los escalamientos de operaciones y permitiendo que el área de proyectos agilice la puesta en marcha de nuevas iniciativas.

  También, la diversidad de servicios que ha empezado ofrecer CCA en los últimos años requiere el rediseño del área de operaciones para distribuir la carga y hacer más eficiente la operación enfocando las actividades de los productos más críticos.

- Proyectos: Actividad desarrollada por los jefes de proyecto y el product manager quienes lideran la visualización y creación de nuevos productos.

  El área de proyectos actualmente está cumpliendo funciones de soporte al área de operaciones perjudicando la capacidad de desarrollar nuevas iniciativas.

  La cantidad de nuevas iniciativas existentes y el potencial de crecimiento hacen necesario fortalecer esta área, o bien crear un área de innovación.

- Servicio al cliente: Entrega de reportes, reuniones de coordinación técnica. Costo bajo. Dada la cantidad de nuevos servicios, puede ser necesario fortalecer esto.

4.2.1.2 Actividades de Apoyo:

- Dirección: aquí se realiza la negociación con el cliente, se inician conversaciones conducentes a nuevos servicios, se definen los precios del servicio. Por lo general estos servicios se derivan de requerimientos de la industria y no tanto de propuestas que CCA realice a la industria. Con esto se presenta una oportunidad importante de mejora estratégica para que CCA pueda aprovechar su potencial como generador de activo de servicios y servir como un bus de negocio transversal a la industria bancaria. Costo medio.

- Finanzas: Involucra todas las acciones para mantener el control administrativo y financiero del servicio. Costo medio.
- Recursos humanos: se encarga de velar por el bienestar del personal, sus proyecciones de crecimiento y capacitaciones para fortalecer las habilidades existentes.
- Tecnología: Se enfoca en compra y mantención de la infraestructura tecnológica que sirve de base para la entrega de servicios. Dada la naturaleza del negocio, es una de las actividades de más alto costo.

  Es necesario fortalecer la infraestructura existente para soportar los servicios de CCA, así como también sostener la importante cantidad de nuevos proyectos.

  Actualmente la provisión de infraestructura para un nuevo proyecto puede demorar semanas retrasando la salida a producción. También se requiere robustecer la infraestructura para asegurar la continuidad operacional de los servicios de CCA.

Las actividades primarias que generan más valor son los proyectos de valor agregado, y la implementación de nuevos servicios. Dentro de las actividades de apoyo que generan más valor está la negociación con los clientes por parte de la dirección.

De este análisis se desprende que hay varias áreas que deben ser fortalecidas, en particular las áreas de operaciones, soporte y proyectos. Asimismo se requiere crear un área de innovación que fortalezca la creación de nuevas iniciativas para que CCA sea protagonista y empiece a proponer soluciones a la industria.

El rol de la dirección también debe ser fortalecido a fin de que CCA se transforma en protagonista al proponer nuevas soluciones para la industria.

También es necesario automatizar procesos internos de manera transversal a toda la compañía. Esto con el fin de enfocarse en las actividades que generan valor.

4.2.2 Quiebres

Los principales quiebres identificados son (cosas que ocurren y no deben ocurrir, cosas que no ocurren y que deberían ocurrir):

1. CCA no está proponiendo o desarrollando iniciativas propias para ofrecer a la industria bancaria sino que se limita a dar solución a los requerimientos que hace la industria bancaria a CCA.
2. El soporte principal del área de operaciones lo brinda el área de proyectos, restándole potencial para desarrollar nuevas iniciativas.
3. No hay un área consolidada de soporte especialista que brinde soporte a las operaciones.
4. El área de proyectos ocupa parte importante de su tiempo dando soporte a operaciones en vez de enfocarse en el desarrollo de nuevos proyectos.
5. El avance de los proyectos es muy lento, y proyectos pueden sufrir un desfase de varios meses debido a las otras responsabilidades que tienen los jefes de proyectos.

6. No existe infraestructura disponible cuando es requerido por un jefe de proyecto. Se requiere renovar y consolidar la infraestructura en una solución más robusta y flexible.
7. No existe infraestructura que asegure la continuidad operativa automática en caso de fallas. Actualmente el estado del arte de la tecnología permite implementar infraestructura que asegure la continuidad operativa.
8. Los contratos con proveedores son débiles y en caso de conflictos CCA no ha tenido el apoyo contractual para resolver asuntos con el proveedor. Es importante revisar y mejorar los contratos y los niveles de servicio con los proveedores.
9. Cuando Redbanc tiene una falla, el negocio de CCA se detiene por completo. Es necesario robustecer los planes de contingencia a nivel de la industria.
10. El área de TI no atiende a tiempo requerimientos de la organización, donde requiere muchas veces apoyo del proveedor. Esto requiere fortalecer el área TI con personal altamente calificado.

De lo anterior se desprende que:

1. El principal quiebre tiene que ver con cambiar la manera de hacer las cosas y empezar a desarrollar productos atractivos que se puedan ofrecer a la banca. Adelantarse al futuro. Esto significa aprovechar el potencial de negocio que tiene CCA, lo cual representa un cambio radical en la manera de hacer las cosas para llegar a ser el gran concentrador y gestor de los cambios en la industria.
   Basta con ver como cada entidad financiera desarrolla nuevos productos multiplicando los esfuerzos e inversión para llegar a una misma solución, CCA puede ser el gran concentrador de estas iniciativas.
2. Se requiere fortalecer la organización interna para hacerla más eficiente y robusta.
3. Se requieren fortalecer los procesos tecnológicos para hacerlos más eficientes. Al automatizar estos procesos se puede ganar tiempo valioso la generación de valor.
4. Se requiere tener proveedores que sean más bien socios estratégicos para las metas de CCA.

Lo anterior debe ser reflejado en el proceso de ejecución a fin de llevar a cabo estas mejoras. CCA cuenta con el capital y la experiencia para llevar a cabo cambios significativos que le den solidez interna para convertirse en un bus de servicios para la industria bancaria.

4.3 FODA DE OPORTUNIDADES

La principal fortaleza de CCA radica en la naturaleza de su servicio, el cual es de valor estratégico para los bancos, donde tiene un potencial ilimitado para seguir creciendo en nuevos productos de valor agregado para la industria.

Otra de las fortalezas es su consolidación en la industria bancaria, donde es reconocida por su enfoque en la calidad del servicio, y la confiabilidad de sus productos.

CCA cuenta con una gerencia de nuevos negocios que constantemente revisa las nuevas oportunidades de servicios que requiere la banca, y un área de proyectos que tiene la experiencia y el know-how necesario para concretar estas oportunidades.

Entones, las principales oportunidades de CCA radican en la posición única donde se encuentra en la industria, donde constantemente puede desarrollar nuevos servicios en beneficio tanto de la industria bancaria como del usuario final.

Gracias a la posición privilegiada que le brinda la conectividad con toda la industria bancaria, en los últimos años CCA ha desarrollado servicios de recaudación para la Tesorería General de la República, para las universidades, y también se encuentra en desarrollo servicios de recaudación de cuentas o botón de pago.

Otra de las oportunidades que está en proyecto a mediano plazo es el desarrollo de un nuevo medio de pago alternativo desde dispositivos móviles llamado PayOK. Este servicio permite incorporar un quinto medio de pago en las transacciones de compra en locales comerciales. Actualmente los usuarios pueden pagar en efectivo, cheque, tarjeta de crédito y tarjeta de débito. Este medio de pago no requiere un terminal de pago sino que basta con que el local comercial tenga disponible su propio dispositivo móvil para realizar transacciones en línea.

A través de este proyecto, CCA puede aspirar a tener una participación importante en los medios de pago, aumentando considerablemente las TEF.

Entre las principales debilidades se encuentra la dependencia de Redbanc para poder operar sus servicios, la débil relación con sus proveedores, y la falta de una infraestructura tecnológica consolidada que sea la más adecuada para los planes de crecimiento.

Otra de las principales amenazas se encuentra en la posibilidad de que Redbanc entre con más fuerza a competir, como operador secundario, en el mercado de las transferencias electrónicas de fondos. O bien, que la SBIF promueva políticas y normativas que obliguen a repartir la carga entre los dos operadores: Redbanc y CCA.

El siguiente cuadro resume las oportunidades:

Factores	Identificación	Oportunidades	Relación con Proceso Declarativo
Amenazas	Regulaciones que obliguen tener un operador alternativo a CCA	Desarrollar productos costosos de imitar Diversificar la cartera de productos y servicios	Consolidar liderazgo y diversificar el portafolio de servicios
	Una falla importante en los servicios cuestionaría el desempeño de CCA en la industria	Rediseñar arquitectura con tecnología de punta que asegure la continuidad operacional. Robustecer contrato con proveedores estratégicos.	Hacer servicio más confiable, eficiente y seguro
	Hackers tecnológicos	Centralizar servicios de prevención de fraude para la industria bancaria.	Hacer servicio más confiable, eficiente y seguro
Fortalezas	Centro neurálgico que conecta la banca	Desarrollo de nuevos servicios. Crear área de innovación y productos. Potenciar servicios nuevos y existentes	Aumentar ingresos. Consolidar imagen.
	CCA es reconocida en la industria por su confiabilidad y calidad de servicios.	Desarrollo de nuevos servicios. Crear área de innovación y productos. Potenciar servicios nuevos y existentes.	Aumentar ingresos. Consolidar imagen.
Debilidades	Infraestructura no asegura continuidad operacional automática	Modernizar infraestructura a fin de asegurar continuidad operacional de los servicios.	Reducir costos, mejorar eficiencia, mejorar ROA, mejorar margen EBITDA. Reducir riesgos operacionales y ganar confiabilidad
	La dependencia de Redbanc hace que cuando falle la RBI, se pierda conexión con clientes.	Implementar infraestructura propia para conectar directamente los bancos a CCA. Desarrollar nuevos servicios por internet, o que no dependan de una contingencia en la RBI	Diversificar portafolio de servicios
	Muchos procesos internos son manuales y producen ineficiencias.	Mejorar la productividad a través de la automatización de procesos internos.	Ser más eficiente, mejorar ROA y margen EBITDA
	Falta especialistas en soporte	Mejorar productividad al crear un área de soporte adecuada para los servicios que mantiene CCA.	Ser más eficiente en la resolución de problemas
	Doble funcion de soporte del área de proyecto no permite desarrollar a tiempo nuevas iniciativas.	Ordenar las funciones del área de proyectos y fortalecer el equipo.	Potenciar el desarrollo de nuevos servicios
	Falta infraestructura para nuevos proyectos	Modernizar la infraestructura tecnológica para brindar mayor flexibilidad.	Mejorar los tiempos y la oportunidad para ofrecer servicios.
	Contrato de soporte con proveedores de infraestructura, desarrollo de software y redes en general, no es exigente con los niveles de servicio.	oportunidad para establecer alianzas estratégicas con proveedores y fortalecer areas internas de infraestructura, soporte y desarrollo de software.	Ser mas eficiente al tener un mejor apoyo de proveedores. Cumplir promesa a proveedores.
Oportunidades	Auge tecnológico para los usuarios, y estilo de vida	Desarrollo de nuevos servicios	Servicios orientados al cliente final
	Normativas para hacer transacciones más seguras y eficientes.	Crear área de innovación que vigile las modificaciones del entorno.	Brindar servicios de valor a los clientes y otros stakeholders
	Crecimiento económico en Chile y modificaciones en el estilo de vida	Crear área de innovación que vigile las modificaciones del entorno.	Brindar servicios de valor a los clientes y otros stakeholders
	Centro neurálgico para servicios bancarios	Centralizar encuestas o focus group para desarrollo de nuevos servicios.	Brindar servicios de valor a los clientes y otros stakeholders
	Auge tecnológico para desarrollo de software	Seleccionar mejores proveedores de desarrollo de software y tecnología	Dar valor a los stakeholders

Tabla 10 FODA de Oportunidades

Estas oportunidades detectadas las podemos ordenar de la siguiente manera respondiendo las preguntas Qué, Cómo, Cuándo y Quién:

Oportunidades	Qué	Cómo	Cuándo	Quién
Desarrollar productos costosos de imitar Diversificar la cartera de productos y servicios.	Desarrollo de nuevos productos	Detectar opotunidades y necesidades de la industria	Seguimiento continuo cada año	Crear gerencia de Innovación para visualizar y planificar las oportunidades nuevas. Diseñar productos y servicios acorde a estas oportunidades.
Implementar tecnología de punta que asegure la continuidad operacional y flexibilidad para implementar nuevos proyectos. Robustecer la arquitectura de servicios.	Rediseñar y mejorar arquitectura tecnológica de CCA	Aprovechar la tecnología disponible en el mercado para implementación gradual de nueva arquitectura	Desarrollar un plan que permita finalizar esta modernización para el año 2016	Arquitecto de tecnología de CCA (contratar uno si es necesario) en conjunto con proveedores y con área TI existente.
Centralizar servicios de prevención de fraude para la industria bancaria, y otros servicios que den valor para los stakeholders, potenciar servicios existentes.	Diseñar plan para mejora continua de productos existentes a fin de agregar valor a los stakeholders	Revisar periódicamente evolución de los nuevos servicios y aplicar mejora continua para maximizar valor.	Revisión trimestral de la evolución de los servicios respecto de las metas propuestas	Comité de Gerentes en conjunto con nuevo puesto de Gerente de Productos.
Implementar infraestructura propia para conectar directamente los bancos a CCA.	Evaluar implementación de infraestructura	Evaluar proyecto en conjunto con proveedores	Se requiere tener un plan para fines de 2015	Dependiendo de la factibilidad del proyecto, la gerencia debe aprovarlo y el área TI ejecutarlo.
Desarrollar nuevos servicios por internet, o que no dependan de una contingencia en la RBI	Desarrollo de nuevos productos por internet	Detectar opotunidades y necesidades de la industria	Seguimiento continuo cada año	Crear gerencia de Innovación dedicada a visualizar y planificar las oportunidades que se presentan en la industria y diseñar productos y servicios que atiendan estas oportunidades.
Mejorar la productividad a través de la automatización de procesos internos	Implementación de sistemas de workflow y norma ISO20000	Llevar a cabo proceso de implementación gradual alienado con la cultura organizacional existente	Fines 2015 para automatización interna. Fines 2016 para implementación de metodología ISO20000 que permiten hacer más eficientes los procesos TI	Gerencia de Operaciones
Restructurar o fortalecer las áreas de soporte, desarrollo de proyectos, operaciones y TI a fin de evitar cuellos de botella y dar un servicio más eficiente orientado al cliente y a lo stakeholders	Restructuración interna de áreas claves en la organización: Soporte, proyectos, operaciones y TI.	Fortalecer estas áreas con especialistas de primer nivel y/o con metodologías que adopten las mejores prácticas existentes para la industria.	A fines de 2015	Gerencia de Operaciones
Establecer alianzas estratégicas con proveedores	Mejorar contratos y niveles de servicios. Definir un partner estratégico por necesidad.	Definir terna de proveedores para cada necesidad y establecer convenios y alianzas reflejadas en un contrato que asegure niveles de servicio.	A fines de 2015	Gerencia de Riesgo Operacional en conjunto son apoyo legal.
Fortalecer el reconocimiento existente a la calidad y confiabilidad que tiene CCA en la industria	A las certificaciones existentes, agregar certificación ISO27001 e implementar ISO20000	Planificar acciones conducentes a certificación ISO 270001 e ISO 20000	Iniciar procesos en año 2015 y obtener certificación en año 2018	Auditoría Interna, en conjunto con Gerencia de Riesgo Operacional para ISO 27001, y en conjunto con Subgerencia de TI para ISO 20000

Tabla 11 Oportunidades y asignaciones

4.4 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN (LEA)

Del punto anterior se resumen las siguientes líneas estratégicas de acción:

Línea Estratégica de Acción	Meta	Plazo	Responsable	Objetivos
Restructuración Interna y fortalecimiento de áreas con necesidades	Forteceler las áreas de Operaciones, Tecnologías de la información, Desarrollo de proyectos, crear la gerencia de productos y la gerencia de innovación. Crear unidad de soporte.	Restructuración completa: Segundo semestre 2015 Desempeño óptimo: Primer semestre 2016	Gerencia de operaciones	Aumentar ingresos al propiciar el desarrollo de nuevos productos, y generar procesos internos más eficientes y confiables. Monitorear los nuevos servicios productivos para cumplimiento de metas.
Renovación tecnológica y arquitectura de servicios	Diseñar arquitectura de servicios con tecnología de punta para asegurar continuidad operacional automática y escalabilidad. Automatizar procesos internos.	Rediseño y arquitectura: 2016 Automatizar procesos internos: fines 2015	Subgerencia de Tecnología	Procesos más eficacez que permitan mejorar margen EBITDA y aumentar ROA
Alianza con proveedores	Generar aliazas estratégicas con proveedores estratégicos y niveles de servicios claramente definidos. Establecer contratos claros y transparentes con proveedores.	2015	Gerencia de Riesgo Operacional y Seguridad de la Información	Establecer procesos más eficacez y eficientes que permitan dar más confiabilidad a la industria
Mejora contínua	Certificaciones ISO 27001, ISO 20000 para mejorar la imagen, dar más calidad y confiabilidad a los servicios	2018	Auditoría Interna	Posicionarse como lider en la industria en terminos de calidad y confiabilidad.

Tabla 12 Líneas estratégicas de acción

Estas líneas estratégicas de acción permite sentar el ordenamiento base para a partir de allí dedicarse al principal negocio que compete a CCA que es desarrollar servicios de valor agregado para la industria bancaria.

4.5 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los principales factores críticos de éxito para CCA son la capacidad para innovar, la conectividad con los bancos, y la imagen ante la industria bancaria.

4.5.1 Capacidad para Innovar

Dado el potencial de servicios que CCA puede ofrecer a la banca, es esencial la capacidad para innovar en productos que den valor agregado tanto a la industria bancaria como a sus clientes finales. Este es el principal factor para diferenciarse de otras SAG y consolidarse como líder en la industria bancaria.

En este punto se requiere un cambio significativo en la manera de hacer las cosas a fin de convertirse en un agente que revolucione la industria al proponer nuevos servicios que agreguen valor. Si este cambio no se produce la compañía seguirá en su rol de limitarse a llevar a cabo los requerimientos de la banca, con lo cual se merma el potencial de crecimiento que tiene CCA.

4.5.2 Conectividad con los Bancos

La conectividad con los bancos es esencial para el negocio de CCA. Actualmente esta conexión se realiza a través de la RBI, que es una red segura, consolidada y privada.

También se están desarrollando negocios utilizando la Internet y existe potencial de brindar más servicios por este medio. Si bien la tecnología existente permite asegurar buenos niveles de continuidad operacional, CCA ya ha experimentado contingencias en la RBI donde prácticamente la industria queda paralizada. Esta es una preocupación trasversal a la industria y se está trabajando en conjunto con Redbanc y los bancos para robustecer la conectividad. También existe la iniciativa de evaluar una conexión alternativa y privada con los bancos a fin de asegurar la disponibilidad de los servicios. Si bien esto escapa del negocio principal de CCA, es necesario hacer el ejercicio y tener un plan en caso de que sea necesario llevarlo a cabo.

4.5.3 Imagen

La imagen de CCA en la industria bancaria es otro factor crítico de éxito, esta buena imagen es la que transmite confianza a la industria para adherirse a los nuevos servicios que ofrece la sociedad.

Si bien CCA está muy bien posicionado en la industria, es necesario un trabajo continuo e intenso para seguir fortaleciendo esta imagen. Además cualquier problema o falla de los servicios de CCA puede perjudicar drásticamente a la compañía.

Para esto es clave el programa de mejora continua para seguir manteniendo procesos eficientes y confiables, utilizar tecnología de punta, realizar renovaciones tecnológicas periódicas, seguir mejorando continuidad operacional, mantener los mejores estándares de seguridad, y mantener a las personas bien capacitadas en las labores que realizan.

También es relevante seguir mejorando la imagen a través de certificaciones ISO. La compañía ya cuenta con la certificación ISO9001 de gestión de la calidad, la cual se recertifica año tras año, y está iniciando la implementación de mejoras conducentes a obtener la certificación ISO27001 que tiene que ver con la seguridad de la información.

También se recomienda que posteriormente se trabaje en la certificación de la norma ISO 20000 relacionada con la gestión de los servicios de tecnologías de la información y de la norma ISO31000 asociada con la gestión del riesgo.

4.6 COMPETENCIAS DISTINTIVAS

La competencia distintiva de CCA es la calidad y confiabilidad de sus servicios transaccionales.

Lo anterior contribuye con fortalecer la imagen de CCA en la industria, para lo cual es necesario brindar servicios confiables, y mantener la tecnología adecuada que cumpla con las mejores prácticas.

La sociedad valora la posesión de estas competencias distintivas y las fortalece a través de su plan de mejora continua.

CCA puede tomar aún más ventaja al iniciar un proceso de innovación que permanentemente proponga servicios de valor agregado a la industria bancaria. Debido a la buena imagen de CCA, los clientes confían en estos servicios y son más propensos a adherirse a las nuevas iniciativas desarrolladas por CCA.

5. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocios está dado por una estructura de ingreso fijo por el servicio mensual más un ingreso variable en función de la cantidad de transacciones realizadas.

También existen ingresos por los servicios de valor agregado que se le presta a cada cliente.

Los clientes potenciales de CCA son los bancos e instituciones financieras supervisadas por la SBIF esto es, 19 bancos, 7 Cooperativas de ahorro y crédito, y 22 sociedades de apoyo al giro bancario.

Actualmente existen 18 bancos partícipes de CCA, una cooperativa y una sociedad de apoyo al giro bancario, haciendo un total de 20 clientes. Este número no tiene mayor potencial de crecimiento por lo que se dispone de una meta de llegar a 25 clientes para el año 2020, con el fin de explorar nuevas oportunidades de negocio.

Los clientes indirectos son las empresas o personas con cuenta corriente, clientes e un banco. Estos clientes y su actividad bancaria son la fuente de ingreso principal de CCA. Existe un potencial de crecimiento importante en cuanto actividad de las cuentas corrientes del sistema bancario.

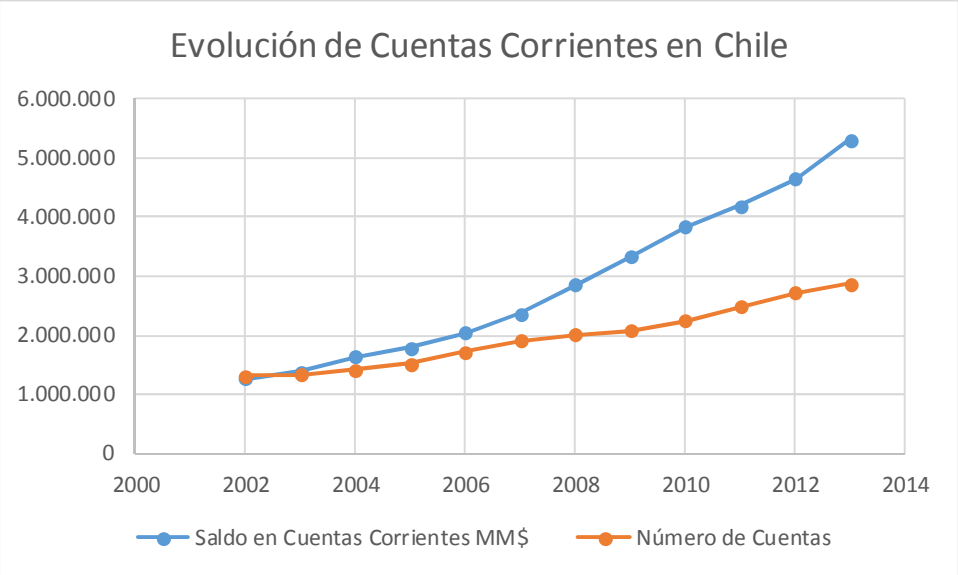


Ilustración 6 Evolución de Cuentas Corrientes. Fuente: SBIF

Para fines de 2013 existían más de 2,8 millones de cuentas corrientes a través de las cuales se generaron más de 194 millones de transacciones.

De este universo de transacciones 55% corresponde a transacciones en línea (TEF), y el 45% corresponde al pago diferido de créditos y débitos (Batch).

5.1 Ingresos proyectados para TEF y Batch

En promedio una transacción TEF genera un ingreso de UF 0,000376 que equivale a $9 aproximadamente, mientras que una transacción Batch genera un ingreso de UF 0,000749 que equivale a $18 según el valor de la UF.

Hasta el año 2013 el crecimiento de las transacciones aumenta al menos un 20% cada año.

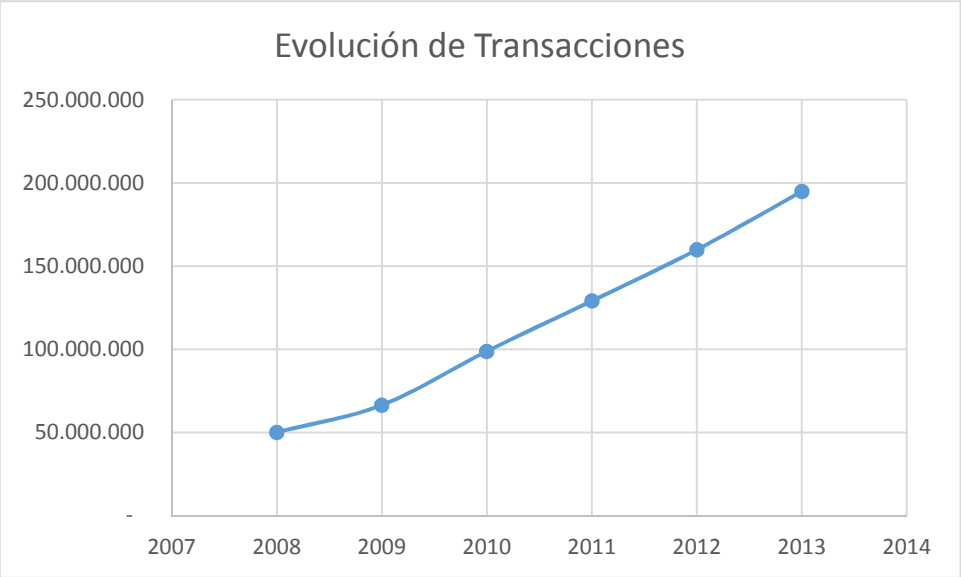


Ilustración 7 Evolución anual de transacciones

Junto con esto se observa también que el crecimiento que tuvo un peak cercano al 50% el año 2010 ha decaído, pero sigue creciendo a más del 20% cada año.

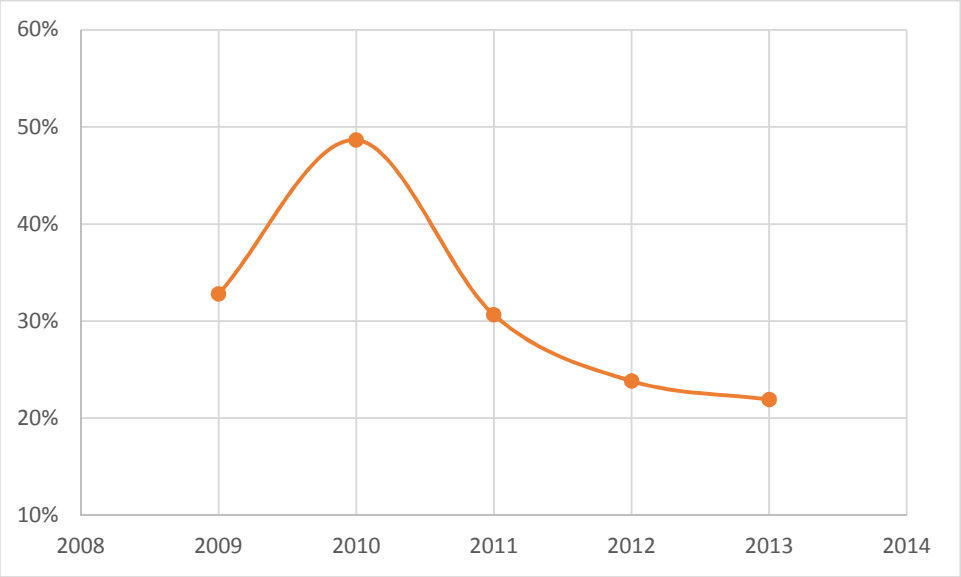


Ilustración 8 Crecimiento anual de transacciones

Así, estimando un crecimiento promedio y conservador del 18% para el año 2020 se proyecta una cantidad de transacciones por TEF y Batch de más de 620 millones.

Año	Pronóstico	TEF ($)	Batch ($)	Total Esperado ($)
2013	194.866.980	964.591.551	1.578.422.538	2.543.014.089
2014	229.943.036	1.138.218.030	1.862.538.595	3.000.756.625
2015	271.332.783	1.343.097.276	2.197.795.542	3.540.892.818
2016	320.172.684	1.584.854.785	2.593.398.739	4.178.253.525
2017	377.803.767	1.870.128.647	3.060.210.513	4.930.339.159
2018	445.808.445	2.206.751.803	3.611.048.405	5.817.800.208
2019	526.053.965	2.603.967.127	4.261.037.118	6.865.004.245
2020	620.743.679	3.072.681.210	5.028.023.799	8.100.705.009

Tabla 13 Pronóstico de transacciones e ingresos por TEF y Batch

En la tabla 12 se proyecta el ingreso anual hasta el 2020 por concepto de TEF y Batch. En la columna TEF se calcula en pesos el aporte de estas transacciones por concepto de TEF 55% por el promedio de $9 por transacción. En la columna Batch se calcula la proporción de 45% por $18 por transacción.

Este pronóstico va en línea con lo esperado para TEF y Batch para el año 2020.

Para llegar a la meta de ingresos establecida para el año 2020, todavía quedan 7 mil millones de pesos por cubrir, para lo cual se proyecta que los nuevos productos de prevención de fraude, botón de pagos y PayOk, entre otros, puedan completar el objetivo propuesto.

En modelo de negocios se resume en:

Ingresos:

1.- Cargo fijo por institución partícipe para el servicio de transacciones en línea (TEF y Batch).

2.- Cargo variable por cantidad de transacciones.

3.- Cargo fijo por administración de nuevos servicios.

4.- Cargo variable por cantidad de ítems administrados.

Costos:

1.- Costos de inversión por infraestructura y desarrollo de tecnologías.

2.- Costos fijo de mantenimiento.

3.- Costos fijos por servicios.

En general, para TEF se tienen costos de infraestructura y mantención que son adecuados mientras que para Batch y otros servicios los costos se pueden reducir hasta en un 30% migrando los servicios a una infraestructura tecnológica más eficiente.

La tabla 14 muestra los ingresos considerando la tarifa base de UF 150 mensual por cada institución adherida:

Año	Tarifa Base	Ingreso variable	Total Ingresos
2013	822.372.858	822.374.871	1.644.747.729
2014	822.372.858	3.000.756.625	3.823.129.483
2015	865.655.640	3.540.892.818	4.406.548.458
2016	908.938.422	4.178.253.525	5.087.191.947
2017	952.221.204	4.930.339.159	5.882.560.363
2018	995.503.986	5.817.800.208	6.813.304.194
2019	1.038.786.768	6.865.004.245	7.903.791.013
2020	1.082.069.550	8.100.705.009	9.182.774.559

Tabla 14 Ingresos proyectados por TEF y Batch

5.2 Ingresos proyectados para otros servicios

Entre los nuevos servicios con potencial de crecimiento se encuentra, el nuevo sistema de prevención de fraude (SPF), PayOK y administración de mandatos.

5.2.1 Ingresos estimados para el nuevo Sistema de Prevención de Fraude (SPF)

Si consideramos los costos para la industria de que cada entidad financiera tenga su propia infraestructura de prevención de fraude, es razonable pensar en los ahorros que significaría centralizar este servicio en CCA para toda la banca. Es por esto que se dispone de una plataforma de clase mundial que no solo inspecciona las transacciones que pasan por CCA sino que las transacciones internas entre cuentas de un mismo banco también se están dirigiendo a CCA para inspección de seguridad.

Bajo este modelo, se puede considerar un cargo fijo por adherir a esta herramienta para prevención de fraude UF 50 y un costo variable de $3 por transacción entre cuentas de distintos bancos que ya pasan por CCA, y $5 por transacciones de un mismo banco.

El potencial de ingresos disponibles es:

1.- Por adhesión: UF 90 mensual por 18 bancos partícipes. Esto es, 90x12x18= UF 19.440, proyectado en una primera etapa para los 5 principales bancos: 90x12x5 = UF 5400

2.- Por transacciones en línea entre diferentes bancos, esto es, proyectando el pronóstico de la tabla 15:

Año	Pronóstico	Tx TEF	Ingresos por SPF
2013	194.866.980	107.176.839	321.530.517
2014	229.943.036	126.468.670	379.406.010
2015	271.332.783	149.233.031	447.699.092
2016	320.172.684	176.094.976	528.284.928
2017	377.803.767	207.792.072	623.376.216
2018	445.808.445	245.194.645	735.583.934
2019	526.053.965	289.329.681	867.989.042
2020	620.743.679	341.409.023	1.024.227.070

Tabla 15 Potencial de ingresos para SPF

Si bien, este servicio estaría operativo recién para inicios del año 2015, hacia el 2020 ya se espera una contribución relevante por este concepto.

3.- Por transacciones en línea entre cuentas de un mismo banco.

De acuerdo a las estadísticas de la SBIF, del universo de transacciones TEF, un 63% corresponde a transacciones entre diferentes bancos, y 37% corresponde a transacciones entre un mismo banco.

Este 37% representa un nuevo potencial de ingresos para CCA a través del servicio de prevención de fraude.

Año	Pronóstico TEF	Tx mismo banco	Ingresos por SPF
2013	107.176.839	62.945.128	314.725.638
2014	126.468.670	74.275.251	371.376.253
2015	149.233.031	87.644.796	438.223.979
2016	176.094.976	103.420.859	517.104.295
2017	207.792.072	122.036.614	610.183.068
2018	245.194.645	144.003.204	720.016.020
2019	289.329.681	169.923.781	849.618.904
2020	341.409.023	200.510.061	1.002.550.307

Tabla 16 Potencial de ingresos por SPF para transacciones entre un mismo banco

La proyección para el 2020 para el servicio SPF suma entonces más de 2 mil millones de pesos.

Los costos de inversión de este servicio están en la infraestructura y puesta en marcha, y los costos recurrentes corresponden a los costos de mantención y desarrollo.

Año	Ingreso fijo	Ingreso variable 1	Ingreso variable 2	Total Ingresos
2015	129.848.346	358.159.273	350.579.183	838.586.803
2016	181.787.684	422.627.943	413.683.436	1.018.099.063
2017	259.696.692	561.038.594	549.164.761	1.369.900.047
2018	363.575.369	662.025.541	648.014.418	1.673.615.328
2019	467.454.046	867.989.042	849.618.904	2.185.061.992
2020	467.454.046	1.024.227.070	1.002.550.307	2.494.231.422

Tabla 17 Ingresos proyectados para el servicio SPF hasta 2020

En la tabla 17, el ítem de ingreso fijo se calcula por UF 90 mensual, a 12 meses por 5 instituciones financieras que gradualmente llegan a 18 para el año 2019.

La columna de 'Ingreso variable 1' corresponde al ingreso por el 80% el año 2015 y hasta el 100% el año 2020 del potencial de transacciones entre diferentes bancos.

La columna de 'Ingreso variable 2' corresponde al ingreso por el 80% el año 2015 y hasta el 100% el año 2020 del potencial de transacciones entre cuentas corrientes de un mismo banco.

5.2.2 Servicio de pagos móviles o PayOk

Para el servicio PayOk, tenemos que las operaciones de pago con tarjeta de débito en locales comerciales superan en 4 veces las operaciones TEF lo que representa un potencial de ingresos importante, ya que con el sistema PayOk cada pago suma una operación TEF.

Si bien este servicio pretende dar cobertura a los pequeños comerciantes que no adhiere a los sistemas de pago con tarjeta, también es razonable pensar en que puede ser considerado como medio de pago en los comercios que ya disponen del pago con tarjeta.

Si estimamos un 25% de participación de este medio de pago como alternativa al pago con efectivo y al pago con tarjeta de débito, se puede proyectar un nivel de transacciones adicionales equivalente a las que se generan por TEF.

Considerando que este servicio está en etapa de gestación, sin todavía haber una fase de desarrollo en curso, se estima que el servicio esté plenamente operativo para el año 2017. Así, considerando un ingreso de $9 por transacción equivalente a lo que se genera por una TEF, tenemos la siguiente proyección para el año 2020:

Año	Transacciones PayOK	Ingresos PayOK ($)
2017	207.792.072	1.870.128.647
2018	245.194.645	2.206.751.803
2019	289.329.681	2.603.967.127
2020	341.409.023	3.072.681.210

Tabla 18 Proyecciones servicio PayOk para el año 2020

Cabe destacar que el costo por transacción se puede considerar de $18 que es el equivalente a una transacción batch, con lo cual se evita canibalizar los ingresos por operaciones de débito en el sistema batch.

Además, se puede determinar un costo fijo por adhesión a este servicio de UF 70 por este servicio para cubrir los costos de mantención. Proyectado a 18 instituciones partícipes, el potencial por el ingreso fijo es de UF 15000 anual.

Año	Ingreso fijo	Ingreso variable	Total Ingresos
2017	100.993.158	1.496.102.917	1.597.096.075
2018	100.993.158	1.765.401.442	1.866.394.600
2019	201.986.316	2.343.570.415	2.545.556.731
2020	201.986.316	2.765.413.089	2.967.399.405

Tabla 19 Ingresos proyectado para servicio PayOK

En la tabla 19 se proyecta un ingreso fijo de UF 70 mensual por 5 instituciones para el año 2017 hasta 10 instituciones financieras para el año 2020. En ingreso variable se calcula en un 80% del potencial disponible los dos primeros años hasta 90% los siguientes dos años.

5.2.3 Administración de mantados, y mandatos 2.0

Para el servicio de administración de mandatos, existe un potencial de generar dos transacciones por cuenta corriente.

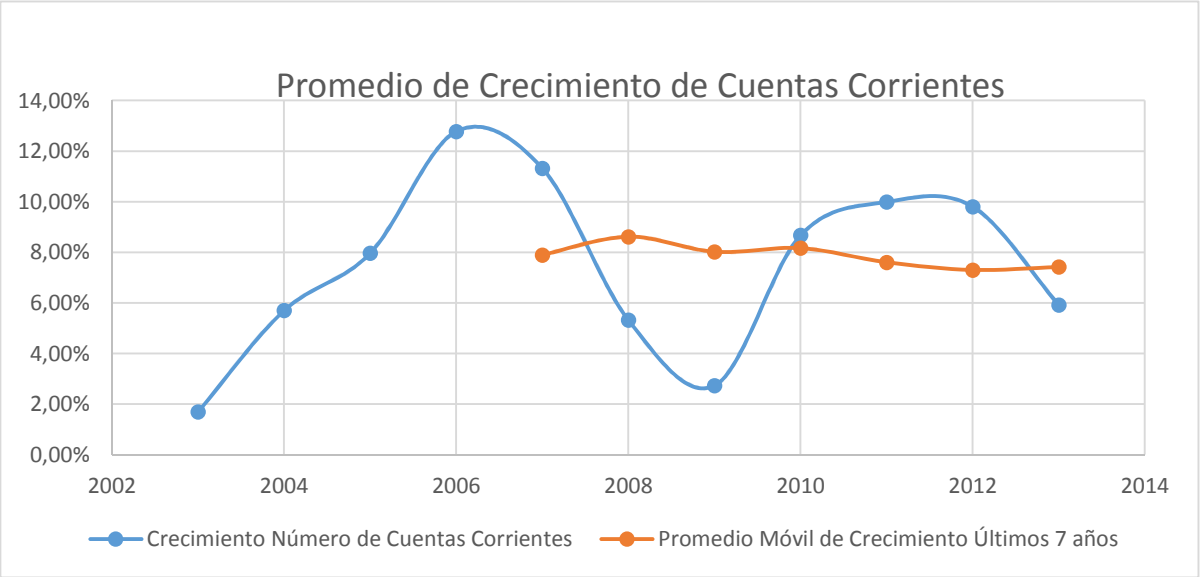


Tabla 20 Evolución crecimiento de Cuentas Corrientes

En promedio el crecimiento anual de cuentas corrientes está en torno al 8%, para el año 2013 existían más de 2,8 millones de cuentas, proyectando un crecimiento promedio de 7% anual tenemos la siguiente tabla:

Año	N° de Ctas. Corrientes	Objetivo	Ingresos Anuales
2013	2.880.789	864.237	373.350.254
2014	3.082.444	924.733	399.484.772
2015	3.298.215	989.465	427.448.706
2016	3.529.090	1.058.727	457.370.116
2017	3.776.127	1.132.838	489.386.024
2018	4.040.456	1.212.137	523.643.045
2019	4.323.287	1.296.986	560.298.059
2020	4.625.918	1.387.775	599.518.923

Tabla 21 Potencial de Ingresos por servicio de Mandatos

En la tabla 21 se proyecta el número de cuentas corrientes hasta el año 2020 con un objetivo del 30% debido a que menos de la mitad de las cuentas corrientes presentan actividad relevante y de esto un porcentaje considerable puede presentar convenios de pagos automáticos de cuenta PAC.

Los ingresos se calculan estimando que cada cuenta corriente objetivo podría tener contratado, en promedio, dos servicios PAC.

Cada transferencia realizada a través de un PAC genera una transacción en el sistema Batch cuyo costo es de $18 por transacción.

Así, para el 2020 se estima un ingreso anual en transacciones Batch por concepto del servicio de Mandatos de aproximadamente 600 millones de pesos.

Este servicio de administración de mandatos tiene costos más altos debido a que requiere un equipo humano de backoffice. Es por esto que el costo de afiliación a este servicio es más alto y asciende a un costo fijo de entre UF 140 a UF 190 mensual más un costo variable por cada mandato procesado.

Esto permite cubrir los gastos administrativos de personal para back office, mantenimiento de infraestructura y mantenimiento de software.

Con el nuevo proyecto de Mandatos 2.0 se disponibiliza un portal embebido en la página del banco donde el usuario del banco puede generar su propio mandato sin pasar por el proceso de backoffice. Además se dispone de un portal de consultas para que las empresas de servicios verifiquen la incorporación de nuevos mandatos. Este servicio puede tener un costo fijo de UF 90 por institución más un costo variable por cada mandato generado.

Considerando que para el año 2020 pueden estar todas las instituciones afiliadas al sistema de administración de mandatos 2.0, se estiman ingresos mensuales de UF 90 por cada una de las 18 instituciones partícipes. Esto da un total anual de UF 19440 anuales.

Año	Ingreso fijo	Ingreso variable	Total Ingresos
2015	484.767.158	427.448.706	912.215.865
2016	412.629.188	457.370.116	869.999.304
2017	461.683.008	489.386.024	951.069.032
2018	539.592.016	523.643.045	1.063.235.061
2019	539.592.016	560.298.059	1.099.890.074
2020	467.454.046	599.518.923	1.066.972.968

Tabla 22 Ingresos proyectados para servicio Mandatos

5.3 Resumen de los ingresos proyectos para el año 2020

Lo anterior se resume en la siguiente tabla de ingresos anuales proyectados para el año 2020:

Año	TEF y Batch	SPF	Mandatos	PayOK	Ingresos Totales
2014	3.823.129.483				3.823.129.483
2015	4.406.548.458	838.586.803	912.215.865		6.157.351.125
2016	5.087.191.947	1.018.099.063	869.999.304		6.975.290.314
2017	5.882.560.363	1.369.900.047	951.069.032	1.597.096.075	9.800.625.517
2018	6.813.304.194	1.673.615.328	1.063.235.061	1.866.394.600	11.416.549.183
2019	7.903.791.013	2.185.061.992	1.099.890.074	2.545.556.731	13.734.299.810
2020	9.182.774.559	2.494.231.422	1.066.972.968	2.967.399.405	15.711.378.356

Tabla 23 Proyección de ingresos para el años 2020

La tabla anterior muestra el potencial para llegar a cumplir la meta establecida con proyecciones conservadoras, sin considerar otros servicios operativos como TGR o en marcha blanca como SREM u otras iniciativas en carpeta como el botón de pagos.

De esta manera se crea valor tanto para el banco que es el cliente directo, como para los clientes indirectos.

Con esta información se concluye que la industria está viviendo una etapa de crecimiento continuo donde el número de clientes indirectos crece año tras año, y en consecuencia crece la cantidad de transacciones.

Es aquí donde conviene adoptar una estrategia que pueda hacerse cargo de este crecimiento, definir metas claras en torno a ello y crear nuevos servicios de valor agregado para la industria. El hecho de que la cantidad de transacciones siga creciendo año tras años indica que hay una tendencia que permite tener buenas expectativas de crecimiento para nuevos servicios transaccionales.

5.4 ESTRATEGIA GENÉRICA

Debido que la línea de negocio está acotada a la industria bancaria, y dado el potencial que tiene la compañía para desarrollar nuevas iniciativas con esta industria, conviene adoptar una estrategia por diferenciación, donde se pueden desarrollar nuevos servicios que den valor agregado a los Involucrados Centrales (“stakeholders”).

5.5 CANVAS ACTUAL

Actualmente la compañía cuenta con los siguientes componentes del CANVAS:

5.5.1 Asociaciones claves

Existen dos tipos de proveedores principales: los desarrolladores de software, y los proveedores de infraestructura y tecnología.

Respecto con los proveedores de desarrollo de software se ha trabajado con tres diferentes proveedores según la necesidad de nuevos proyectos o para mejorar versiones de software existente. Los contratos establecen compromisos muy débiles y los tiempos de respuesta de los proveedores no son los adecuados para las oportunidades de negocio de CCA. Se requiere un proveedor comprometido que sea más bien un socio estratégico de la compañía. El desarrollo de software es la pieza principal para el funcionamiento de los servicios.

Existen diversos proveedores de tecnología e infraestructura, y tradicionalmente se cotiza con tres proveedores diferentes cuando se requiere invertir en tecnología. La relación con ellos es la tradicional donde el cliente pide y el proveedor oferta, pero no hay una participación activa del proveedor por optimizar los procesos de negocios y economizar costos. Los contratos no son claros ni establecen compromisos bien definidos entre las partes de acuerdo a las necesidades de CCA.

5.5.2 Actividades clave

Las principales actividades de CCA son la producción donde los niveles de fallas deben mantenerse al mínimo y para esto es esencial tener una plataforma y redes robustas que aseguren la continuidad operacional de los servicios. Actualmente existen muchos procesos manuales que deben ser activados en caso de contingencias, algunos de estos procesos son engorrosos y requieren de varios especialistas que activen los servicios. Actualmente existe la tecnología necesaria para automatizar muchos de estos procedimientos, y reducir el riesgo al mínimo.

En el ámbito productivo, el énfasis principal recae en los productos de TEF y Batch que son los principales servicios que brinda CCA a la industria. Debido a que se espera que los otros servicios sean un aporte significativo a los ingresos de CCA, es necesario contar con un modelo operacional que se haga cargo de satisfacer las necesidades de los nuevos productos sin descuidar la prioridad que debe recibir TEF y Batch.

También es importante destacar que muchos de los nuevos proyectos sufren demoras importantes de semanas o meses por no contar con una infraestructura tecnológica escalable, por lo que es importante mantener una plataforma que permita un crecimiento acorde a las proyecciones de CCA.

5.5.3 Recursos clave

La arquitectura tecnológica y las redes son un recurso importante y neurálgico para la compañía, estos recursos son manejados por personal especialista, pero que actualmente cumplen dobles funciones que puede ser incompatible con las necesidades de CCA. Lo mismo ocurre con las personas que dan soporte a los aplicativos críticos o con los jefes de proyectos que deben participar a menudo en los procesos operativos restándoles recursos para innovar o desarrollar nuevos proyectos.

Otro recurso clave es la auditoría y la mejora continua donde CCA se recertifica anualmente en la norma ISO 9001, mantiene los estándares de la norma SSAE16 exigida por la banca y se están iniciando gestiones conducente a la certificación de la norma ISO 27001. Estas certificaciones son claves para fortalecer la imagen de CCA.

5.5.4 El segmento de los clientes

Los principales clientes de CCA son los bancos, lo cuales en casi su totalidad están adheridos a CCA. Existen dos clientes partícipes que no son bancos: Coopeuch y Transbank.

También se pueden considerar como clientes indirectos las personas y empresas clientes de la industria bancaria y en menor medida las entidades para las cuales se presta servicios de recaudación a través de la banca como la Tesorería General de la República, el Servicio de Impuestos Internos y más recientemente las universidades con el proyecto SREM que se encuentra en marcha blanca.

Es importante no solo centrarse en crear valor a los bancos sino que también pensar en cómo crear valor para los clientes indirectos, pues, crear servicios atractivos para los clientes indirectos significa oportunidades de crecimientos para toda la industria bancaria.

5.5.5 Relación con los clientes

La relación con el cliente es muy estrecha, se generan oportunidades de servicio producto de mesas de trabajo con los bancos y los servicios están automatizados. También hay relaciones estrechas con los clientes indirectos que han nacido de los servicios de recaudaciones como es el caso de Tesorería General de la República, el Servicio de Impuestos Internos y las universidades que se están incorporando al servicio de recaudación en línea multiempresa SREM.

La principal debilidad de la relación con los clientes es que CCA tiene un rol pasivo que se limita a la toma de requerimientos de los bancos. Para crecer según el potencial que tiene CCA, es necesario ejercer un rol más activo y proponer soluciones a los bancos. Si es necesario, CCA puede llevar a cabo estudios de mercado o focus group para determinar oportunidades latentes en la industria.

5.5.6 Canales de distribución

Como canales de distribución de los servicios que brinda CCA en la industria podemos identificar dos: la Red Bancaria Interconectada (RBI) e Internet. La RBI es una red privada, segura y confiable por donde CCA opera con la industria bancaria. Los servicios de CCA están principalmente asociados a este canal. Por internet se han explorado recientemente nuevos servicios, inicialmente de consulta pero más recientemente está en marcha blanca el servicio de recaudaciones multiempresa SREM y el servicio de mandatos 2.0, que generan valor agregado a los clientes indirectos.

El propósito de usar internet es poder tener conectividad con los clientes indirectos que no son regulados por la SBIF y por lo tanto no tienen acceso a la RBI.

Cabe destacar que internet es el canal por medio del cual los clientes indirectos, empresas y personas, hacen uso de varios de los servicios que brinda CCA.

Se requiere fortalecer el acceso internet como medio de distribución alternativo.

5.5.7 La propuesta de valor

La propuesta de valor de CCA es ser un medio confiable y seguro para las transacciones bancarias. A través de sus servicios, los clientes directos e indirectos pueden reducir costos, minimizar riesgos y ser más productivos.

5.5.8 Estructura de costo

Actualmente la estructura de costo de CCA consiste en un costo de inversión relativamente alto en infraestructura por cada nuevo proyecto que se pone en marcha, más un costo de mantención por los servicios de los proveedores, más un costo variable por evento donde se requiere apoyo extraordinario del proveedor.

Este costo se puede reducir en un 30% con la tecnología disponible en el mercado.

5.5.9 Flujo de ingresos

El flujo de ingresos está dado por una tarifa base más un ingreso variable dependiendo de la cantidad de transacciones. La tarifa base constituye actualmente un 20% de los ingresos mientras que el ingreso variable constituye el 80% restante.

5.6 CANVAS PROPUESTO

Respecto al punto 5.5, se detectan las siguientes oportunidades de mejora en el modelo de negocio.

5.6.1 Asociaciones claves

Se requiere estrechar lazos con los proveedores de software y llevar la relación a un nivel estratégico que permitan agregar valor a los servicios de CCA.

También es necesario que el proveedor de infraestructura y tecnología sea un socio clave que se involucre en el negocio de CCA, entienda las necesidades y provea de la tecnología más adecuada para optimizar el negocio.

Se requiere homologar la arquitectura de software, tener una definición o estándar que permita tener servicios resilentes y eficientes.

5.6.2 Actividades clave

El importante incorporar como actividad clave la innovación. Se debe estructurar un equipo que explore oportunidades de negocio que generen valor para la industria.

Es necesario evaluar los procesos productivos más críticos que requieren un procedimiento de contingencia automático, o lo suficientemente simple para que lo pueda ejecutar el operador de turno. Para esto se requiere un rediseño de la arquitectura tecnológica de CCA que permita que cualquier nuevo servicio que se incorpore a producción opere en un ambiente que cumpla con las mejores prácticas para asegurar la continuidad operacional.

Esta nueva arquitectura tecnológica debe tener capacidad de crecimiento que permita incorporar nuevos servicios según las oportunidades de crecimiento que se presenten.

5.6.3 Recursos clave

Es necesario reestructurar y fortalecer las áreas para desempeñar mejor sus funciones. Esto incluye fortalecer las área de tecnología, soporte, producción y operaciones con especialistas que puedan satisfacer tanto las necesidades del día a día como de los proyectos de largo aliento como es el proceso de mejora continua. Esto incluye liberar al equipo de proyectos de las tareas operativas para que se dediquen a la implementación de nuevos proyectos.

También es necesario crear una nueva área de innovación que pueda detectar y explotar las nuevas oportunidades de negocio que agreguen valor a la industria, de estas oportunidades nacerían nuevas iniciativas a desarrollar por el área de proyectos.

Es importante también contar con un software de gestión que permita agilizar los procesos de auditoría, así como también tener un mejor control de los proyectos y de las actividades del día a día a fin de poder medir más eficazmente a las diferentes áreas y con esto aplicar las mejoras más adecuadas a la estrategia de CCA.

5.6.4 El segmento de los clientes

Los clientes actuales están acotados, y el foco debe estar en ofrecerles servicios de valor agregado debido al potencial de negocio ya existente. El potencial de nuevos

clientes es bajo y poco atractivo, sin embargo, no se descarta explorar oportunidades de negocio con otras entidades conectadas a la RBI como las cooperativas de ahorro y préstamo donde ya existe una de ellas adherida a CCA (Coopeuch).

En líneas generales el segmento de clientes directos no debería cambiar mucho pero sí es relevante pensar en los posibles clientes indirectos y sus necesidades, ya que esta mirada al cliente final es la que puede abrir nuevas oportunidades para CCA y para la banca.

5.6.5 Relación con los clientes

Principalmente se requiere ejercer un rol más activo en la generación de valor para la industria. Proponer soluciones a la industria antes de que la industria sea la que genere un requerimiento. Este cambio en el rol de CCA es fundamental para llevar a cabo la estrategia propuesta.

En general la relación con los clientes es buena y, salvo lo anterior, es poco lo que hay que mejorar. Una encuesta periódica de satisfacción puede ayudar a detectar oportunidades de mejora.

5.6.6 Canales de distribución

La RBI ofrece una conexión total a la industria bancaria y debe ser mejor aprovechado al generar nuevos servicios que generen valor a la industria.

También existe un potencial importante para explotar servicios a través de internet. La iniciativa de mandatos 2.0 donde el cliente bancario puede suscribir en línea y desde la página de su banco, nuevos servicios de pago automático de cuentas (PAC), y sin tener que ir a una sucursal para suscribir el mandato.

También existe la iniciativa del botón de pagos que está desarrollando CCA para que el cliente indirecto pueda pagar sus cuentas directamente a través de la página web del banco. Esta iniciativa tiene un potencial de crecimiento importante para CCA, comparable con el servicio PayOk en cuanto a volumen, ingresos, y potencial de crecimiento.

Es así como la nueva mirada estratégica requiere explotar los servicios a través de internet, agregando así mayor valor a los clientes directos e indirectos.

También existe la alternativa de que CCA estudie factibilidad para tener su propia plataforma de comunicaciones directa y privada con los bancos como alternativa a la RBI. O bien, fortalecer la relación con Redbanc y trabajar en conjunto en un plan que asegure continuidad operacional para la industria.

5.6.7 La propuesta de valor

La nueva propuesta de valor de CCA es ser el medio más confiable y seguro para las transacciones bancarias. A través de sus servicios, los clientes directos e indirectos pueden reducir costos, minimizar riesgos y ser más productivos.

Esta propuesta de valor se extiende al cliente indirecto al facilitar la vida de las personas al proveer el medio para realizar sus operaciones bancarias de manera más segura y cómoda, aumentando su productividad y reduciendo costos.

5.6.8 Estructura de costo

La nueva estructura de costo consiste principalmente en llevar las grandes inversiones en infraestructura a un costo fijo mensual que puede variar según aumente la demanda de mayores capacidades pero manteniéndose como gasto mensual y eliminando la inversión y activación.

Esto permite mantener una estructura de costos mejor definida como gastos más que inversión. Esto requiere tener un partner o socio estratégico que se hará cargo de la mantención de estos servicios con el consecuente ahorro en horas hombre para CCA por operar y mantener la infraestructura necesaria para operar los servicios en forma confiable y robusta.

Se estima un potencial para reducir costos en un 30% que permite mejorar el margen EBITDA y el ROA.

5.6.9 Flujo de ingresos

El nuevo flujo de ingresos mantiene la tarifa base de adhesión y los ingresos variables por transacción pero además incorpora un ingreso fijo por cada nuevo servicio a la que se adhiere un banco.

5.7 COMENTARIOS AL MODELO DE NEGOCIOS

Comparando el canvas actual con el canvas propuesto, se observa que no se requieren cambios drásticos pero si cambios puntuales y significativos en el modelo de negocios. Esto es factible con una adecuada dirección y no requiere de una inversión muy grande.

Para llevar a cabo esta transición se propone abordar cada punto de manera simultánea e incorporarlo en el proceso de ejecución y control.

6. MODELO DE GESTION

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debido al tamaño de la empresa, la cual es menor a 100 personas, CCA presenta una estructura funcional donde el gerente general tiene a su cargo a un gerente de negocios y operaciones, una gerencia de riesgo operacional y seguridad de la información, y recientemente se formó la gerencia de administración y finanzas.

A medida que la empresa ha crecido, se han ido creando estas gerencias.

En general esta estructura organizacional aplicada a CCA ha facilitado la autonomía de las diferentes unidades y permiten un liderazgo positivo.

En general existen de dos a cuatro niveles jerárquicos dependiendo de las funciones. Existe también un sistema de mejora continua donde se anima a los integrantes del equipo a expresar formalmente sus ideas de mejoras. Incluso se lleva un registro de las oportunidades de mejora introducidas mes a mes animando a las áreas con menos iniciativas a proponer y plantear sus ideas.

En CCA el sistema de selección favorece el ingreso de personal con perfiles colaborativos y orientados al trabajo en equipo. Esto se refleja en el día a día donde se registra mucha actividad de colaboración entre diferentes áreas. Los feudos son prácticamente inexistentes y el personal se siente parte importante de la organización.

En este sentido parte de lo que hay que mejorar en cuanto a la estructura organizaciones es definir y delimitar las responsabilidades en la toma de decisiones ya que en ocasiones se presentan algunas discordancias debido a no tener claramente definida algunos roles o funciones.

De acuerdo a la función de cada área, algunas están más orientadas a clientes internos y otras a los clientes externos. En ambos casos hay una clara conciencia de trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades de los clientes externos.

Se puede decir también que la organización es suficientemente plana, liviana, flexible y adaptable, lo cual permite enfocar o priorizar actividades de manera ágil y eficiente.

Existe también una polifuncionalidad de los miembros de la organización, lo cual enriquece al personal debido a que no se encasillan en una sola tarea sino que deben realizar varias funciones simultáneamente teniendo así la oportunidad para desempeñarse en diferentes ámbitos.

El cierta medida el poder está descentralizado, pero todavía hay mejoras por hacer en este sentido a fin de dar un poco más de autonomía a cada área, pero en general los integrantes del equipo son bastante autónomos y tienen un buen sentido de propiedad.

Respecto al liderazgo de los ejecutivos en todos los niveles, hay varias oportunidades de mejora a fin de que estos líderes tengan una visión más holística de sus funciones y del carácter estratégico de las decisiones que toman cada día.

No obstante el buen funcionamiento de la compañía en cuanto a la estructura organizaciones, todavía hay mucho que hacer para transmitir la visión estratégica a todos los niveles de la organización.

Entonces, parte importante junto con definir la estrategia de CCA es hacer partícipes a todos los colaboradores de esta estrategia, que estos tengan la oportunidad de sentirse parte de ello y finalmente comunicar esta estrategia eficazmente a todos los niveles, así como tener indicadores que permitan a cada colaborador medir su nivel de cumplimiento respecto a sus metas para hacer las correcciones necesarias.

También se requieren crear más unidades para ajustarse al proceso declarativo, como formar un área de innovación que constantemente genere ideas y oportunidades para proyectar servicios para la industria o redefinir funciones que pueden ser externalizables.

6.2 SISTEMA DE GESTION

A diferencia de la estructura organizacional de la compañía, en el sistema de gestión tenemos un punto débil importante.

CCA es una empresa que se inició con 7 personas hace poco más de 10 años. Para el año 2010 habían 25 personas y para el año 2014 ya existen cerca de 70 colaboradores. Este rápido crecimiento se ha llevado sobre la marcha y sin más recursos para hacer gestión que los correos y las planillas de cálculo, con lo cual se pierde fácilmente el control y visibilidad sobre ciertas actividades tanto estratégicas como tácticas o del día a día.

Esto ha ido en contra de que la información sea más fluida y confiable o mejorar la productividad de las personas.

Para mejorar esto, a fines del primer semestre de 2014 se empezaron a evaluar varios sistemas de gestión y se espera tener las primeras implementaciones para mediado de 2015. Introducir una nueva herramienta de gestión por lo general requiere de mucho tiempo y de una buena gestión del cambio. Es por esto que se estima que para el año 2016 se tenga plenamente implementa un sistema de gestión bien afinado para las necesidades de CCA que sea simple y transparente, que permita que la información sea fluida y esté disponible, automatizar la mayor parte de los procesos internos, y el aumento de productividad de las personas. Mostrar los indicadores claves y medir los KPI.

Para hacer una buena implementación de este sistema se estima una inversión en tiempo y recursos aproximado uno a dos años y alrededor de UF 3000. Más el costo de mantención y soporte que puede llegar a 200 UF anual, y otros USD 5000 anual por licencias.

7. CULTURA ORGANIZACIONAL

En general, la cultura organizacional de CCA cumple con la mayor parte de los conceptos de Jofré, donde existe una clara orientación al negocio por parte de todas las personas y las áreas de la organización, las relaciones son colaborativas tanto con los clientes internos o externos, como con los miembros de un mismo equipo, hay flexibilidad para llevar a cabo los proyectos, existe una cultura de mejora continua que ha permeado toda la organización, y hay un fuerte sentido de compromiso y orgullo por ser parte de CCA.

Entre los principales puntos que se pueden fortalecer destacan la innovación, donde el día a día no da espacio a la innovación pese a la cultura de mejora continua existente, y también se puede mejorar el accountability o responsabilidad, lo cual tiene que ver con la clara definición de roles mencionada en el punto 6.1.

8. PROCESO DE EJECUCIÓN

El principal desafío para dar inicio al plan estratégico es promover una unidad de innovación que permanentemente ofrezca servicios de valor agregado a la industria bancaria. Esto representa un cambio de paradigma al interior de la compañía donde se pasa de ser un ente pasivo a un ente activo en la propuesta de soluciones.

Una vez que se lleva a cabo este cambio a nivel directivo es más fácil implementar un proceso de ejecución alineado con la estrategia de manera de cumplir con las metas y objetivos establecidos.

Esta etapa de ejecución se puede dividir en dos etapas:

La primera etapa consiste en la fase de transformación de la compañía que permita sentar las bases para llevar a cabo el plan estratégico.

La segunda etapa consiste en la fase de implementación del plan estratégico, donde se llevan a cabo las acciones concretas que conducen al logro de los objetivos propuestos.

8.1 FASE DE TRANSFORMACIÓN

En esta fase se debe establecer el marco base de funcionamiento de la compañía para llevar a cabo sus metas.

Es aquí donde los directivos enfocan sus esfuerzos para que CCA proponga soluciones nuevas a la industria. Para esto se requiere que los elementos bases estén bien engranados. Esto es, las alianzas con los proveedores estratégicos como son principalmente los desarrolladores de software aplicativo, quienes deben ser mirados como socios, así como los proveedores de infraestructura y tecnología que permitan mantener la confiabilidad y calidad del servicio prestado.

A lo anterior se suma la reestructuración de las unidades internas de la compañía para evitar el doble rol de unidades claves y puedan enfocar sus esfuerzos en generar valor.

En esta etapa es necesario tener un sistema de gestión adecuado que permita medir los indicadores claves, lo cual a su vez permite enfocar los esfuerzos de mejora continua.

En síntesis, los primeros dos o tres años se enfocan en ‘ordenar la casa’, esto es, reestructurar el plan estratégico, reformular el modelo de negocios, rediseñar la infraestructura tecnológica, redefinir los roles e implementar un sistema de gestión funcional que permita hacer seguimiento a las metas estratégicas.

8.2 FASE DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez que el marco base sea establecido, se propicia la implementación de la estrategia conducente a llevar a cabo los objetivos trazados.

En esta etapa la compañía queda potenciada para generar valor de manera consistente y lograr las metas propuestas. Esto permite la generación constante de nuevas iniciativas por parte de la unidad de innovación. Luego, las mejores iniciativas son implementadas según su potencial para generar valor.

Así, en la medida que se implementen nuevos servicios, se mejoran los ingresos de la compañía enfocados a lograr los objetivos de ingresos para el año 2020, y también se logra la meta de diversificar los servicios principales de la compañía.

En esta fase también se pueden explorar el universo de clientes potenciales y diseñar nuevos servicios para ellos, lo cual contribuye con los objetivos de diversificación.

Finalmente, y con el fin de posicionarse cada vez más como un ente confiable, se recomienda llevar a cabo las certificaciones de las normas ISO 27001 relacionada con seguridad de la información, ISO 20000 asociada con gestión de servicios, y finalmente ISO 31000 que tiene que ver con gestión del riesgo.

8.3 HACER QUE LAS COSAS OCURRAN

El proceso de ejecución se puede resumir en la siguiente tabla donde los primeros años se enfocan a la fase de transformación y luego el enfoque está en la implementación de la estrategia:

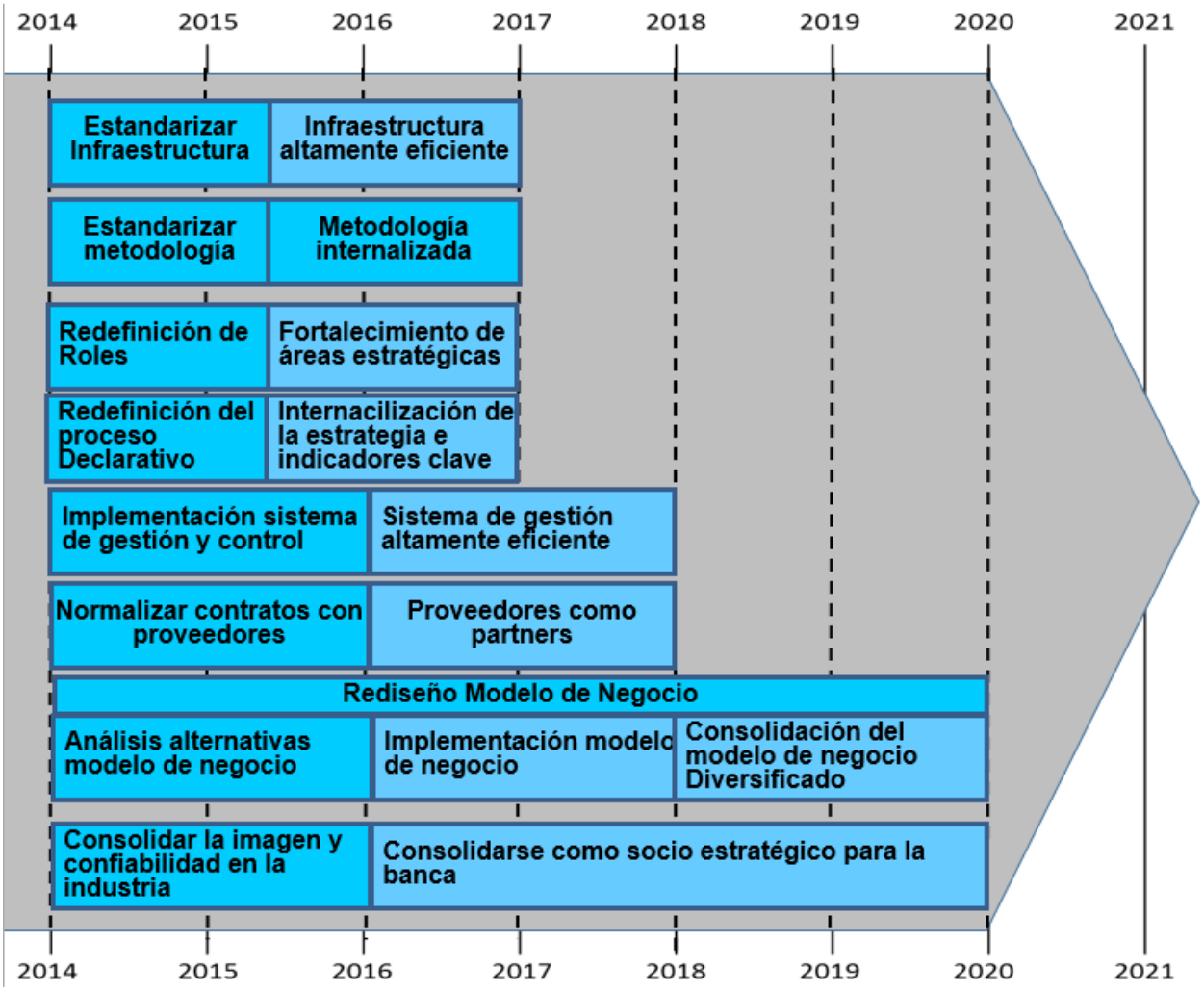


Tabla 24 Hitos de la estrategia de Desarrollo

De acuerdo a las oportunidades de negocio que tiene CCA y las brechas encontradas en el escrutinio interno se observa que se requiere una porción relevante de liderazgo a nivel directivo para impulsar estos cambios, en particular a la manera de hacer las cosas donde en vez de tomar requerimientos de la industria, CCA debe tomar la iniciativa para anticiparse y proponer soluciones a sus clientes.

Luego, para fortalecer las unidades internas de CCA se deben mejorar los procedimientos existentes y redefinir las funciones de cada unidad para formar un

engranaje que en su conjunto optimice los recursos para llevar a cabo las actividades de implementación de nuevos servicios que van desde el inicio de una iniciativa, la ejecución del proyecto, la puesta en marcha y la continuidad operacional.

También es necesario establecer lazos firmes con los proveedores críticos para que se conviertan en socios estratégicos de la compañía.

Hasta aquí se tiene redondeado un entorno de operación adecuado y fluido para las necesidades de la empresa, el cual debe ser fortalecido con un sistema de gestión y control que permita medir los avances a fin de optimizar la mejora continua del plan.

9. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

9.1 ESTRUCTURA DE CONTROL

Para el control, se define reunión periódica cada tres meses del comité de gerentes para evaluar las metas y la implementación de la estrategia. Esta evaluación es presentada al directorio con la misma periodicidad.

Esto permite realizar un seguimiento constante de la implementación de la estrategia para visualizar su grado de cumplimiento, medir resultados y tomar acciones correctivas necesarias para llevar a cabo el plan en los plazos establecidos.

Algunos de los indicadores claves que pueden servir para visualizar el avance son:

1.- Cantidad de nuevas iniciativas de la unidad de innovación evaluadas por el comité durante el período.

2.- Cantidad de nuevas iniciativas aprobadas por el comité durante el período.

3.- Cantidad de nuevas iniciativas en fase de proyecto.

4.- Cantidad de nuevos servicios en fase de pruebas.

5.- Cantidad de nuevos servicios que entraron en operación durante el período.

6.- Ingresos percibidos durante el período por nuevos servicios en operación.

7.- Porcentaje de avance para certificaciones ISO.

8.- Porcentaje de avance en la restructuración interna.

9.- Porcentaje de avance en mejorar la relación con proveedores.

10.- Porcentaje de procesos optimizados durante el período.

En general, estos indicadores permiten medir el progreso de la compañía y en varios de ellos se requiere realizar un análisis más detallo del estado inicial con el estado final para levantar todas las brechas y medir así el porcentaje de cumplimiento.

9.2 SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES

Para cada una de las actividades se propone un seguimiento del estado de avance en tres estados: al día, atrasado, o no se ha iniciado. Donde corresponda, se propone indicar el porcentaje de cumplimiento.

En esta etapa es necesario contar con un sistema de gestión que permita registrar y medir los avances, detectar necesidades y en general tener un mejor control para hacer el seguimiento de las actividades. También se registran las horas y recursos invertidos para llevarlas a cabo, lo cual permite monitorear la necesidad de agregar recursos.

9.4 EVALUCACIÓN DE LA ESTRATEGIA

9.4.1 Beneficios esperados

Los principales beneficios esperados son:

- Aumento sostenido de los ingresos para llegar a la meta de MM$ 16.000 de pesos para el año 2020. Este es uno de los objetivos principales que permite enfocar los esfuerzos de la unidad de innovación hacia nuevos servicios que tengan potencial para agregar valor.
- Diversificación de los servicios ofrecidos a la banca. Se espera que los nuevos servicios superen el 40% de contribución a los ingresos totales para el año 2020. Para cumplir con este punto es clave la generación de nuevas iniciativas. Estas iniciativas se pueden encontrar por medio de investigaciones de la compañía en conjunto con análisis de propuestas con los clientes potenciales. La diversificación constituye uno de los desafíos principales de CCA, y debido a la tradicional dependencia de los servicios principales, se requiere una unidad capaz de romper esquemas y ver más allá de lo evidente.
- Restructuración y fortalecimiento de áreas críticas para una implementación exitosa de la estrategia. Esto apunta directamente a mejorar la confiabilidad de los procesos críticos de la compañía.
- Rediseño robusto, seguro y confiable de la arquitectura tecnológica que permita consolidar la estrategia de diversificación. Esto permite tener más capacidad para implementar nuevos proyectos en plazos más cortos, también permite mejorar la continuidad operacional, y en consecuencia se mejora la calidad, la confiabilidad y la imagen de la compañía. Producto de este rediseño se espera mejorar el EBITDA y el ROA.

Los principales beneficios apuntan a orientar los esfuerzos de la organización para lograr las metas, tanto de ingresos, como de diversificación, y de ser más eficientes con el rendimiento de los activos.

La unidad de innovación juega un papel clave para incorporar nuevos servicios que generen valor, que aumenten los ingresos, y que permita una diversificación de los productos ofrecidos a la banca.

La restructuración interna también permite tener un mejor control y ser más eficientes en la implementación de la estrategia.

Las asociaciones claves con proveedores y el rediseño tecnológico permiten ser más eficientes con los costos y en consecuencia mejorar el margen de ganancias.

9.4.2 Costos esperados

Los principales costos esperados son:

- Fuerte inversión en reestructuración y consolidación de la red. Este costo inicial puede llegar a USD 200.000 dólares cada tres años en infraestructura de red.
- Contratación de servicio de nube privada para la plataforma base. Partiendo con un servicio de 100 UF mensuales durante el primer año hasta 300 UF mensuales a partir del tercer año.
- Servicios de desarrollo de software por 600 UF mensuales durante los primeros años, llegando a 1200 UF mensuales a partir del tercer año.
- Servicios de consultoría y mejora tecnológica por 200 UF mensuales.
- Reestructuración y contratación de áreas más críticas:
    - Área de operaciones: incrementar el personal en doble turno para operar los nuevos servicios y duplicar la cantidad de administradores de sistemas. Esto representa un costo de UF 600 mensual.
    - Área de soporte: fortalecer el área con dos personas adicionales para los primeros tres años, y dos personas más en la segunda etapa. Esto representa un costo de UF 200 mensual en los primeros tres años, y 400 en la segunda etapa.
    - Área TI: fortalecer el área con tres personas adicionales en los primeros tres años, y tres personas adicionales en la siguiente etapa. Esto representa un costo de 250 UF mensuales para los primeros tres años y 500 UF para la siguiente etapa.
    - Crear área de innovación: Se estima que un contingente de tres personas pueden llevar a cabo esta actividad los primeros tres años, lo que significa UF 300 mensuales. Se puede pensar en dos personas adicionales para los años siguientes, lo que se estima en un total de UF 500 mensual.
- Implementación de sistema de control: inversión inicial de USD 40.000 y mantención del servicio por USD 40.000 anuales.
- Para robustecer la plataforma de internet se requiere una inversión de USD 500.000 cada tres años y costo anual de mantenimiento de 800 UF.

Estos costos adicionales son una inversión necesaria para llevar a cabo la implementación de la estrategia, y se recuperan por si solo al llevar a cabo el plan y mejorar los ingresos anuales de la empresa.

10. CONCLUSIONES

El diseño de una estrategia de crecimiento para CCA se logra al efectuar cambios importantes en la manera de hacer las cosas, ejerciendo un liderazgo perseverante que promueva el cambio desde los niveles directivos. Los cambios en la estructura base y en el enfoque son fundamentales para lograr resultados relevantes en el modelo de negocios y cumplir los objetivos y metas propuestos.

Este enfoque debe estar más en generar nuevas soluciones para la industria y no tan sólo limitarse a tomar nuevos requerimientos de la banca.

Para lograr esto es necesario orientar los esfuerzos en la innovación y desarrollo de proyectos que provengan de iniciativas propias de CCA, los cuales pueden ser producto de estudios de la industria y de su entorno. Esto permite que la compañía se convierta en un generador activo de servicios de valor agregado.

Lo anterior contrasta con el modelo tradicional donde la compañía se limita a tomar los pedidos de la industria y desarrollarlos. Significa adelantarse a los cambios y contribuir de manera activa a la generación de valor para los stakeholders. Significa aprovechar el potencial de negocio que tiene CCA por la conectividad que tiene con la banca, su prestigio en la industria y su capacidad para implementar servicios confiables.

Esto cubre otro de los objetivos principales, y quizás uno de los desafíos más importantes del plan, que se refiere a la diversificación de los productos y servicios que ofrece la compañía para no depender exclusivamente de los dos servicios tradicionales. La efectividad para lograr este objetivo se basa en la capacidad para innovar y enfocar estos esfuerzos en productos y servicios relevantes en la generación de valor. Descubrir aquello que los stakeholders necesitan para simplificar sus propios procesos.

También se requiere un liderazgo adecuado para que la misión, visión y objetivos de la empresa puedan permear la organización en todos los niveles, que cada persona se pueda sentir parte importante en el logro de las metas establecidas, para que se produzca el cambio en la manera de hacer las cosas y los esfuerzos sean enfocados al logro de objetivos comunes.

En el análisis externo de la empresa se observa que las condiciones son favorables y es el momento oportuno para llevar a cabo el plan de crecimiento. Lo números muestran un constante crecimiento de las transacciones año tras año, las condiciones macroeconómicas se proyectan estables y en consecuencia las oportunidades de crecimiento dependen de una adecuada ejecución del plan.

Del análisis interno se desprende que se necesitan cambios relevantes en la estructura base de la organización, reorganizar las unidades internas para que por un lado se produzca el proceso de innovación para la generación de nuevos servicios y por otro lado el ordenamiento para hacer los procesos más eficientes que permitan mejorar el margen de ingresos EBITDA. Esto incluye optimizar tanto la arquitectura de servicios como la infraestructura tecnológica para ofrecer servicios eficientes y confiables. También se requiere convertir a los proveedores críticos en socios estratégicos que participen activamente en la mejora continua de los productos y servicios de la compañía.

Lo anterior impacta en el modelo de negocios donde se observa que no se requieren cambios drásticos pero si cambios puntuales y significativos. Esto es factible con una adecuada dirección y no requiere de una inversión demasiado grande.

Para llevar a cabo esta transición se requiere establecer un adecuado proceso de ejecución y control que permita implementar los cambios en los plazos definidos, realizar un seguimiento periódico y medir su efectividad.

La primera etapa de este proceso tiene que ver con establecer el marco base de operación, esto es, ordenar la casa, normalizar las unidades organizativas, consolidar la arquitectura de servicios, etc., para luego dar inicio al nuevo modelo de negocio que permita la generación de valor sostenida en el tiempo y sustentable.

A nivel directivo se requiere hacer un seguimiento periódico de las metas y objetivos trazados de manera de impulsar el desarrollo del plan. En consecuencia, los niveles tácticos y operativos también enfocan sus esfuerzos en la ejecución del plan.

En este proceso también es importante fortalecer la imagen de la compañía ante la industria fortaleciendo la auditoría SSAE16 y las recertificaciones anuales de la norma ISO 9001, así como apuntar a la certificación de otras normas ISO como la ISO 27001, ISO 20000 o la ISO 31000.

CCA cuenta con todo lo necesario para dar el paso adelante y convertirse en protagonista activo de la industria, tiene un potencial enorme para el desarrollo de nuevos servicios y es el momento oportuno para llevarlo a cabo.

Bibliografía

Bureau of the Fiscal Service U. S. Department of the Treasury. (Julio de 2014). *Electronic Funds Transfer*. Obtenido de http://www.fms.treas.gov/eft/reports.html

Centro de Compensación Automatizado S.A. (2012 de Abril de 2012). *ISOEasy.* Recuperado el 24 de Mayo de 2014, de Politica de Calidad: http://jupiter.isoeasy.cl/hosting/cca/qsmanual.nsf/

Electronic Funds Transfer Volume. (1999). Obtenido de http://www.allcountries.org/uscensus/820_electronic_funds_transfer_volume.html

ESPINOZA, B. A. (Julio de 2013). *PLAN ESTRATÉGICO DE EXPORTACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE IMAGENOLOGÍA MÉDICA EN SUDAMÉRICA* . Obtenido de http://www.tesis.uchile.cl/

Federal Deposit Insurance Corporation. (Junio de 2014). *https://www.fdic.gov/bank/statistical/stats/2014jun/industry.pdf*. Obtenido de Statistics at a Glance: https://www.fdic.gov/bank/statistical/stats/

JOFRÉ R., E. (Mayo de 2014). Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocio (Cómo Diseñar, Cómo Ejecutar).

JOFRÉ R., E. (Junio de 2002). MODELO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS. *REVISTA INGENIERÍA DE SISTEMAS, XVI*(1), 121.

Kohler, E. (Noviembre de 2013). Política de Negocios.

La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario. (julio de 2014). *La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario*. Obtenido de Información Estadística: http://sudeban.gob.ve/webgui/

REYES, J. E. (2008). *DISEÑO DE ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA ACGP INGENIERIA DE SOFTWARE S.A.* Obtenido de http://www.tesis.uchile.cl/

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s.f.). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Obtenido de http://www.sbs.gob.pe/

Superintendencia de Bancos de Ecuador. (s.f.). Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (2013). *Estados Financieros Anuales Sociedades Filiales, Sociedades de Apoyo al Giro y Otras Sociedades.* Santiago: SBIF.

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (Junio de 2014). *Información Financiera*. Obtenido de Productos: http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=564&tipocont=0