



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

RENTABILIDAD POR CLIENTES PARA BANCHILE INVERSIONES

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y
DIRECCION DE EMPRESAS**

EDUARDO ANTONIO MATUS KIESSLING

**PROFESOR GUIA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
ARTURO LETELIER LEON**

**SANTIAGO DE CHILE
Octubre, 2009**

RESUMEN

Banchile Inversiones, con más de 25 años en el mercado, es el grupo de empresas del Banco de Chile que está ligado al corretaje de bolsa y administración general de fondos. Está compuesto por las filiales Banchile Corredores de Bolsa S.A. y Banchile Administradora General de Fondos. Ambas empresas, son líderes en sus respectivos mercados, pero han ido perdiendo participación del mismo. Para poder revertir esta baja, surge la necesidad de mejorar la administración del principal activo que tiene la Empresa que son sus clientes.

Por lo anterior, el objetivo que se persigue con este trabajo, es posicionar la rentabilidad por clientes como un elemento estratégico para Banchile Inversiones. Para ello se abordaron las directrices necesarias para lograr que la rentabilidad por clientes sea un elemento que aporte y permita mejorar en aspectos tales como: obtener más y mejores clientes, relaciones a largo plazo con ellos, desarrollo de nuevos productos y aumento de utilidades.

Hoy en día el mercado financiero es uno de los más competitivos, los actores en el plano local son muy pocos y los porcentajes de segmentos de mercado que cada uno tiene se han ido estabilizando en el tiempo. Por esta razón, las mediciones detalladas de rentabilidad de clientes son cada vez más importantes para las compañías, lo cual permite tomar mejores decisiones, incrementar aquellos activos que son de alto valor, aumentar los ingresos y proveer un alineamiento entre los distintos productos, servicios y recursos con que se cuenta.

La metodología que se utiliza en este trabajo, consiste en el análisis y revisión de procesos que influyen en la rentabilidad por clientes como algo central en la estrategia de la Compañía. Para su ejecución, se hace un levantamiento de la situación actual en cuanto a los procesos, productos involucrados, responsabilidades y confiabilidad de la información existente, que afectan la rentabilidad por clientes. Luego se realiza un benchmarking respecto a las mejores prácticas utilizadas en la industria para, a continuación, posicionarse en el estado futuro deseado, analizar los gaps existentes y formular los planes y proyectos que cierran las brechas identificadas, con sus respectivos costos y beneficios.

Como resultado se concluye que, en Banchile Inversiones, están todos los elementos para poder tener rentabilidad por clientes a nivel individual y posicionar esta variable como un elemento estratégico. El poder obtener este indicador, pasa por la definición e identificación correcta de los elementos que lo afectan, la implementación de proyectos tecnológicos que permitan obtener dicha información y contar con el apoyo de la alta gerencia.

También se concluye que el realizar una gestión asociada a la rentabilidad por clientes, implica un cambio en la forma de hacer el marketing, pasando de uno orientado a los productos-servicios hacia uno orientado hacia las relaciones con ellos. Lo anterior, es una oportunidad que se presenta a la empresa para potenciar y rentabilizar la relación a largo plazo con sus clientes.

Desde el punto de vista económico, realizar los proyectos que se visualizan tiene un VAN de US\$7.400.000 y una TIR del 265% en un horizonte de 5 años. Estas cifras, se ven respaldadas, básicamente, por el aumento en las utilidades originadas por la aplicación del marketing relacional. Implementar los proyectos es muy atractivo tanto por el aspecto económico, como por la imagen que se proyecta tanto hacia los clientes como a la competencia, obteniendo con esto una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos a Banchile Inversiones por la oportunidad que me dio de compatibilizar el trabajo con mis estudios.

Agradecimientos a mi profesor guía Jorge Lara por los sabios consejos que siempre me dio y la paciencia demostrada en este año de trabajo en conjunto.

Estos años de sacrificio, se los dedico a mi familia por el apoyo irrestricto que siempre me dieron. Para Lily, mi amada esposa, que siempre ha sido un pilar fundamental en mi vida y para mis hijos Daniela, Nicole y Eduardito por el tiempo que no les pude dar en estos dos años y que siempre supieron entender.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	7
2.1. Descripción General.....	7
2.2. Misión y Visión.....	8
2.3. Estructura Organizacional.....	9
2.4. Productos ofrecidos por Banchile Inversiones.....	11
3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	12
3.1. Participación Mercado Banchile Corredores de Bolsa.....	12
3.2. Participación Mercado Banchile Administradora General de Fondos.....	14
3.3. Canales de Venta.....	15
4. DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES.....	17
4.1. Descripción tema.....	17
4.2. Preguntas Claves.....	19
5. OBJETIVO Y RESULTADOS ESPERADOS.....	20
5.1. Objetivos.....	20
5.2. Resultados Esperados.....	20
6. MARCO CONCEPTUAL.....	21
6.1. ¿Qué es ABC?.....	21
6.2. Descripción Modelo.....	22
6.3. Costeo ABC en las empresas de servicios.....	22
7. METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	24
8. DESARROLLO METODOLOGÍA.....	26
8.1. LEVANTAMIENTO SITUACIÓN ACTUAL.....	26
8.2. DESCRIPCIÓN E INTERACCIÓN DE PRODUCTOS.....	34

8.3.	ELEMENTOS QUE PARTICIPAN EN LA RENTABILIDAD DE CLIENTES	35
8.4.	MEJORES PRÁCTICAS	37
8.5.	DEFINICIÓN ESTADO FUTURO DESEADO	43
8.6.	GAPS SITUACIÓN ACTUAL	46
8.7.	PLANES Y PROYECTOS PARA EL CIERRE DE BRECHAS	50
8.8.	EVALUACIÓN ECONÓMICA	67
9.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	73
10.	BIBLIOGRAFÍA	74
11.	ANEXOS	75
A.	COMPONENTES DE UN MODELO ABC	75
B.	DETALLE DE CÁLCULO DE INGRESOS BANCHILE INVERSIONES	82
C.	RELATIONING 6R	84

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo aborda las directrices necesarias para lograr que la rentabilidad por clientes, pueda ser utilizada como una variable estratégica para Banchile Inversiones, donde sea un elemento que aporte y permita mejorar en aspectos tales como: obtener más y mejores clientes, relaciones a largo plazo con ellos, desarrollo de nuevos productos y, aumento de utilidades entre otras cosas.

Hoy en día el mercado financiero es uno de los más competitivos que existen, los actores en el plano local son muy pocos, y los porcentajes de segmentos de mercado que cada uno tiene se han ido estabilizando en el tiempo. Por esta razón, las mediciones detalladas de rentabilidad de clientes son cada vez más importantes para las compañías, lo cual permite tomar mejores decisiones, incrementar aquellos activos que son de alto valor, aumentar los ingresos y proveer un alineamiento entre los distintos productos, servicios y recursos con que se cuenta.

En el mercado de los fondos mutuos y corredores de bolsa, Banchile Inversiones no escapa a esta realidad y se hace necesario poder gestionar, de forma eficaz y eficiente, la rentabilidad de sus clientes.

Al medir rentabilidad hay dos elementos que son fundamentales: los ingresos y los costos. Hoy en día Banchile Inversiones, conoce muy bien los ingresos que se producen a nivel de cliente unitario, no así sus costos. Es por eso, que actualmente, se está implantando un Sistema de Costeo ABC, el cual permitirá conocer los costos en base a cuatro dimensiones principales: productos, canales de venta, tipos de clientes (naturales/jurídicos) y segmentos por patrimonio de los mismos. A través de este sistema de gestión, Banchile espera obtener: los costos a través del cruce entre segmentos, productos y canales, poder describir la composición de los costos con respecto a sus componentes financieras, operacionales y administrativas y ser un apoyo a la toma de decisiones comerciales y operacionales. Sin embargo, por el diseño e implementación que se utilizó, el modelo actual no llega a obtener los costos a nivel de cliente unitario, elemento primordial para lograr obtener rentabilidades por cliente.

Este trabajo tiene como alcance levantar, revisar, proponer mejoras y/o proyectos de los procesos actuales que se realizan en Banchile, que influyen en la obtención de la

rentabilidad por cliente y como estos elementos pueden ser alineados con la estrategia de la Compañía. Sin embargo, el alcance no contempla la implementación de los proyectos que sean necesarios para la consecución de los objetivos, pero si su priorización y evaluación en términos de costo/beneficio.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Descripción General

Banchile Inversiones, con más de 25 años en el mercado, es el grupo de empresas del Banco de Chile que está ligado a los negocios de corretaje de bolsa, administración general de fondos, administración de cartera y de banca de inversión. Está compuesto por las filiales Banchile Corredores de Bolsa S.A. y Banchile Administradora General de Fondos.

Ambas empresas hoy en día son líderes en sus respectivos mercados y se caracterizan por ofrecer variados e innovadores productos, lo cual permite entregar un servicio integral y contar con una amplia cobertura a nivel nacional. En lo que respecta a dar un servicio integral, Banchile Inversiones ofrece desarrollar relaciones de confianza en el largo plazo con sus clientes. Estas relaciones se basan en dar un servicio de asesoría integral, entregando a los clientes acceso a todos los productos de ahorro e inversión del mercado a través de un solo ejecutivo de inversión, además se realiza un permanente esfuerzo por mejorar la calidad de servicio que se entrega a los clientes, todo esto utilizando tecnologías de información y comunicación de punta. En cuanto a la cobertura, Banchile tiene a nivel nacional, aprovechando para esto la red de agencias propias que tiene en las ciudades más importantes del País y la red de sucursales que tiene el Banco de Chile.

Banchile Corredores de Bolsa, que opera desde 1990, ofrece a sus clientes servicios de compra y venta de acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago y en la Bolsa Electrónica de Chile. Adicionalmente, los clientes pueden realizar transacciones en dólares, euros y otras monedas, obteniendo una gestión rápida y segura en todas las operaciones. Por su parte, a través de los pactos de venta con compromiso de recompra, los clientes pueden invertir por el plazo que más les acomode, optimizando la combinación de rentabilidad, flexibilidad y liquidez.

Desde hace algunos años, y con mucho éxito en el mercado, Banchile Corredores de Bolsa cuenta con el área de Administración de Activos (“Asset Management”), dedicada a la administración de las inversiones de los clientes de mayor patrimonio.

Adicionalmente, desde el 2004, el área de Banca de Inversión (“Investment Banking”), se dedica a la gestión de negocios de mercado de capitales, tales como emisiones de deuda y capital, en el ámbito público y privado, oferta pública de acciones (OPAs), apertura de empresas y transacciones de fusiones y adquisiciones de grandes compañías.

Banchile Administradora General de Fondos, está presente en la industria desde 1981 y actualmente administra la mayor oferta de fondos mutuos del mercado. Su trayectoria la ha llevado a una posición de liderazgo en el ámbito de la administración de activos de empresas y personas a lo largo de Chile, con una oferta que abarca la más amplia gama de alternativas de inversión y una completa asesoría en relación a la administración de activos.

Actualmente, cuenta con 170.000 clientes y con más de 80 fondos mutuos, lo que permite a los clientes diversificar su inversión en distintos instrumentos financieros, aprovechando así oportunidades de negocio en Chile y en el mundo. De esta cantidad de clientes alrededor de 150.000 son personas naturales y el resto empresas.

2.2. Misión y Visión

2.2.1. Misión

La misión de Banchile Inversiones es poder dar un servicio de excelencia a sus clientes respondiendo a las necesidades particulares de cada uno de ellos, dándole para esto un respaldo y asesoría integral que privilegie la relación a largo plazo con ellos, dando para esto un servicio de confianza y seguridad que busque la sustentabilidad en el retorno de cada cliente.

2.2.2. Visión

La visión que tiene Banchile es **“Personas con valores que dan valor a sus inversiones”**, esta visión está sustentada bajo lo que se llama al interior de la

organización el RIAN (respeto, integridad, actitud y negocios), concepto que aglutina cuatro valores que son los pilares fundamentales en los que se apoyan las personas que trabajan en esta Empresa: respeto, integridad, actitud positiva y excelencia en los negocios.

El respeto ante todo, entre los empleados que trabajan en la Compañía y hacia los clientes, la integridad en el actuar, tener una actitud positiva ante las distintas circunstancias que sucedan y por supuesto no perder el foco en los negocios.

2.3. Estructura Organizacional

Actualmente Banchile Inversiones cuenta con aproximadamente 900 empleados repartidos a lo largo de todo el país, concentrándose la mayoría en la región metropolitana. Si bien es cierto que legalmente son dos empresas distintas, la estructura organizacional interna es una sola, aprovechando al máximo las sinergias que se producen entre ambas empresas y con el Banco de Chile.

La estructura organizacional que presenta Banchile en la actualidad se puede ver en la figura 1.



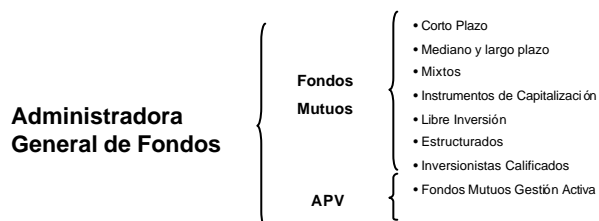
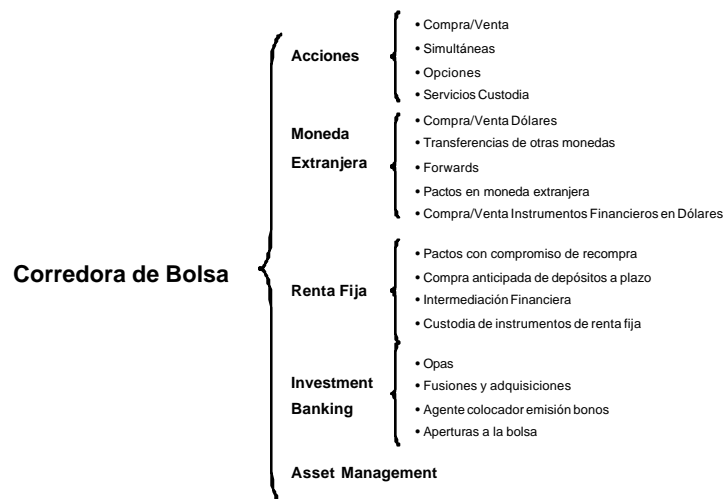
Figura 1

Como se aprecia es una estructura relativamente clásica donde existe una muy fluida interacción entre la gerencia general y la gerencia de gestión para las personas (conocida en otros ámbitos como recursos humanos). Esta interacción se ve reflejada en la constante preocupación por las personas que se aprecia en la Empresa.

El impacto que tendrá este trabajo en las áreas que componen la Compañía, será del tipo transversal ya que Banchile, al ser una empresa de servicios, cada una de sus áreas en forma directa o indirecta se relaciona con los clientes a través de los servicios que se dan. A simple vista, las áreas que más se verían impactadas serían: marketing, desarrollo estratégico, el área comercial y el área de operaciones en cuanto al soporte que se le da al área comercial. Este impacto se vería reflejado entre otras cosas en el desarrollo de nuevos productos, estrategias de marketing, servicios de operaciones a los clientes y relaciones comerciales con los clientes.

2.4. Productos ofrecidos por Banchile Inversiones

Dentro de los productos que ofrece Banchile Inversiones se tienen los siguientes:



3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Banchile Inversiones hoy en día es líder indiscutido tanto en el mercado de los corredores de bolsa como en el mercado de los fondos mutuos.

Como se mencionó en la descripción de la organización, Banchile Inversiones está compuesto por dos empresas:

- ✓ Banchile Corredores de Bolsa.
- ✓ Banchile Administradora General de Fondos.

Como filiales del Banco de Chile en conjunto representan aproximadamente entre un 9 y un 12% de las utilidades netas de la Corporación.

Utilidades Netas en MM\$

Empresa	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Corporación Banco de Chile	130.553	158.122	180.724	189.859	288.003	272.427
Banchile Inversiones	14.777	19.564	17.901	17.312	21.837	15.516

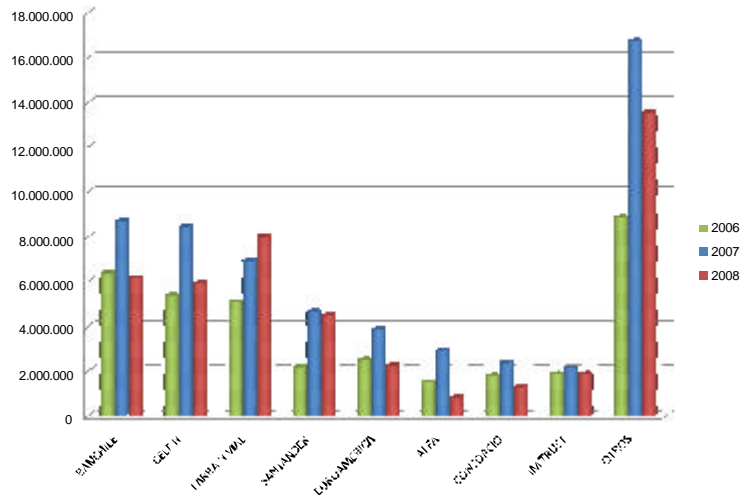
Al ser dos empresas distintas y con entornos competitivos y productos diferentes, se analiza la participación en el mercado de cada una de ellas en forma separada.

3.1. Participación Mercado Banchile Corredores de Bolsa

El negocio de Banchile Corredores de Bolsa representa el 63% de los ingresos (ventas) de Banchile Inversiones, aportando en un 53% en las utilidades totales. Este porcentaje es variable y depende como se comporte el mercado.

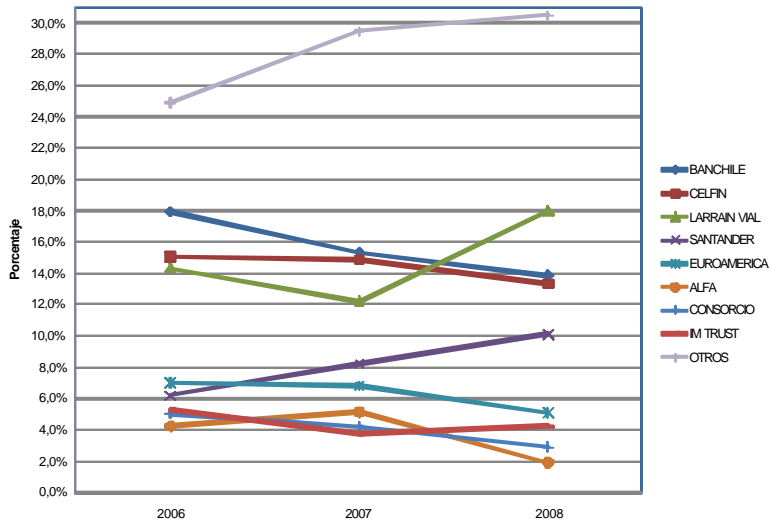
En el año 2008, el volumen total transado en acciones en el mercado chileno, tanto en la Bolsa de Comercio como en la Bolsa Electrónica fue de MM\$ 44.505.473, de los cuales Banchile poseía el 13,9%, siendo la segunda Corredora en montos transados después de Larraín Vial que pasó a ocupar el primer lugar.

Montos transados mercado accionario (MM\$)



Fuente : www.svs.cl

Evolución Participación de Mercado



Fuente : www.svs.cl

Como se puede apreciar en los gráficos, hasta el 2007 Banchile Corredores de Bolsa era la número en lo que respecta a montos transados en el mercado accionario, lugar que perdió a contar del año 2008. Esta baja la capitalizó Larraín

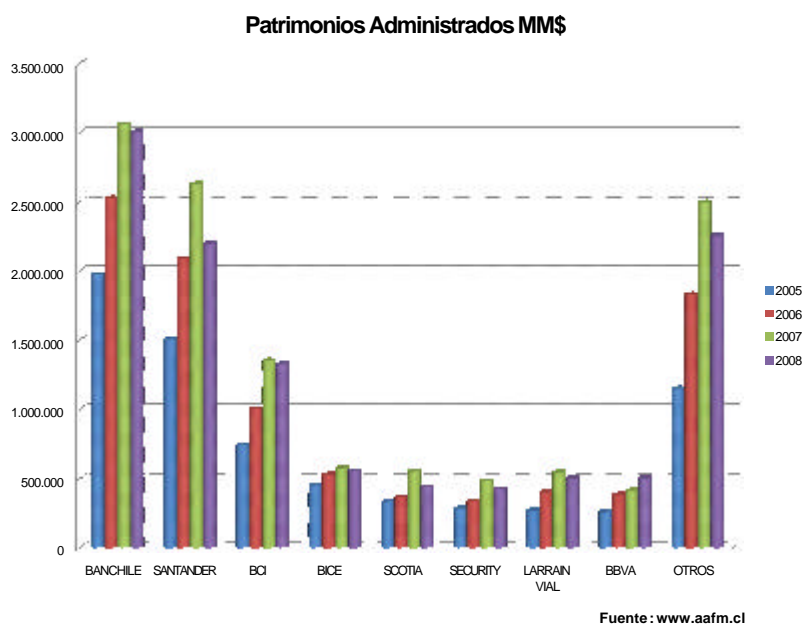
Vial y especialmente los llamados “Otros” que son corredores más pequeños que se muestran agrupados en el gráfico, el descenso que muestra Banchile ha sido captado en gran medida por estas corredoras.

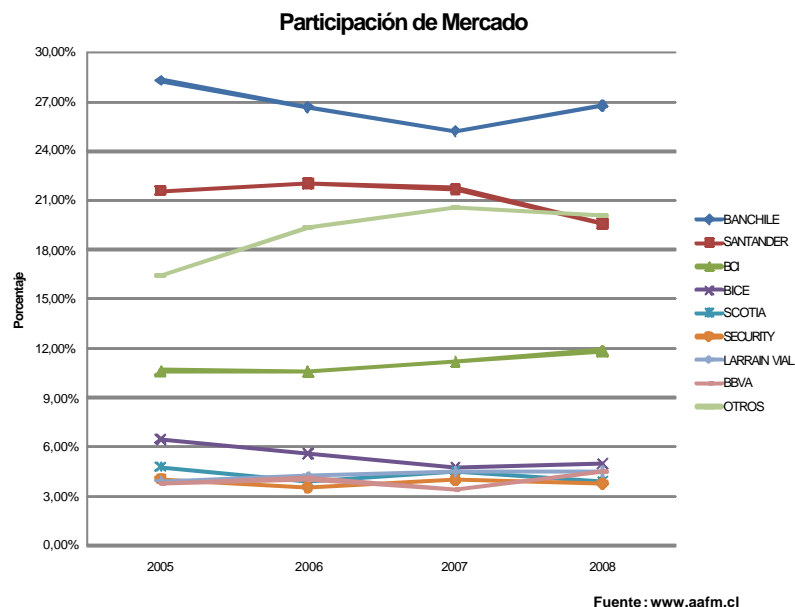
3.2. Participación Mercado Banchile Administradora General de Fondos

En el caso de Banchile Administradora General de Fondos, las ventas generadas representan un 37% de los ingresos de Banchile Inversiones, las cuales aportan un 47% de las utilidades. Al igual que la Corredora, este porcentaje varía de acuerdo a las fluctuaciones del mercado.

A diciembre de 2008, los patrimonios totales administrados por las administradoras alcanzaron los MM\$ 11.300.000 aproximadamente, de los cuales Banchile tiene una participación del 26,8% del mercado, seguido por Santander Santiago y BCI con un 19,61% y 11,86% respectivamente.

Evolución 2002 – 2005 participación mercado administradora de fondos





Como se puede apreciar en los gráficos, al igual que la Corredora, la Administradora es líder de mercado en lo que respecta a patrimonios administrados, sin embargo a tenido una pequeña tendencia a la baja desde el año 2005 al 2007, la cual ha revertido a contar del año 2008.

3.3. Canales de Venta

Hoy día Banchile Inversiones cuenta con tres canales de venta: canal Banco de Chile, canal agencias propias y banca preferencial y el canal internet.

De estos tres canales, el canal Banco de Chile aporta aproximadamente el 56% de los ingresos y es preferido en un 45% por los clientes jurídicos y en un 77% por las personas naturales, el canal agencias propias y banca preferencial aportan el 44% de los ingresos y en este canal se atiende el 40% de los clientes jurídicos, el porcentaje actual de ingreso por concepto de canal Internet es muy menor en comparación con los otros canales de venta.

Los ingresos que se obtienen por cada uno de estos canales, permite poner especial atención en aquellos que tienen un menor desarrollo. Es el caso del canal Internet, el cual está siendo potenciado y del cual se esperan obtener

muchos beneficios, aprovechando el acceso cada vez más masivo que tienen las personas a estos canales.

4. DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES

4.1. Descripción tema

En la actualidad Banchile cuenta con datos y herramientas que permiten gestionar adecuadamente los ingresos del negocio a nivel de operaciones, clientes, canales y productos. Sin embargo, no cuenta con mecanismos que sean eficientes y eficaces para gestionar sus costos, elemento primordial para lograr estimar rentabilidades por cliente.

Para poder realizar una mejor gestión de sus costos, Banchile desarrolló e implementó un sistema de gestión de costos el cual se encuentra en marcha blanca desde julio de 2007. Este sistema está basado en la metodología ABC (Activity Based Costing). Los beneficios esperados de este sistema son:

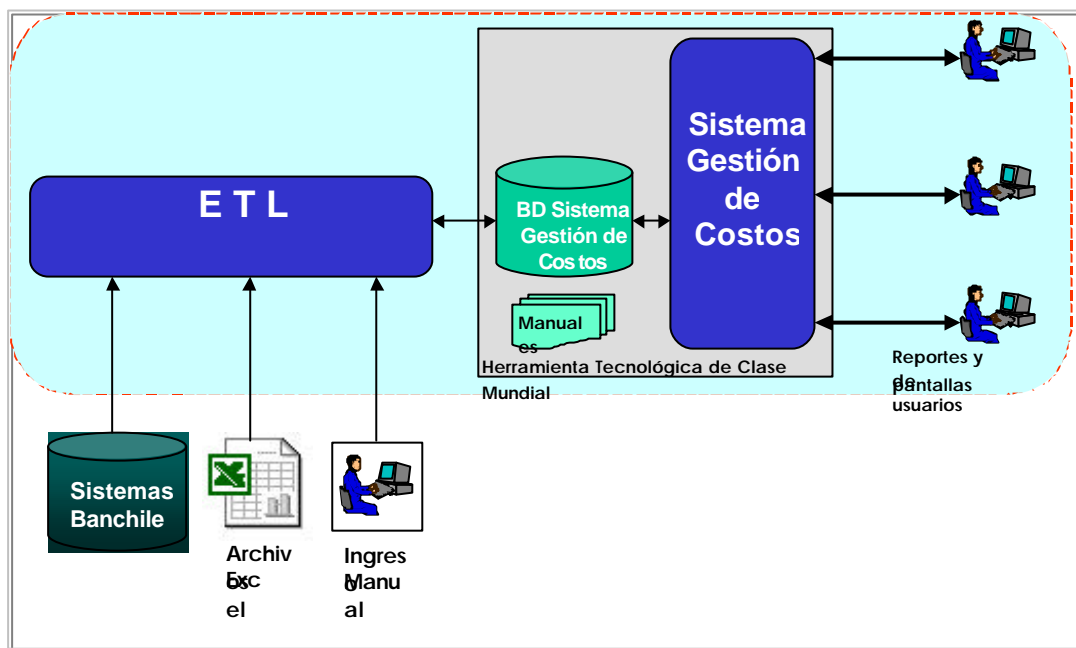
- ✓ Obtener en forma periódica la rentabilidad (pérdida o ganancia) del cruce entre segmentos, productos y canales de Banchile. Esta pérdida o ganancia, es por un cliente “tipo” de un segmento no alcanzando a individualizar el cliente.
- ✓ Describir la composición de los costos con respecto a sus componentes financieras, operacionales y administrativas.
- ✓ Apoyar la toma de decisiones comerciales y operacionales, utilizando información del modelo.

Sin embargo, el nuevo modelo de gestión de costos no llega a medir los costos unitarios por cliente. Esto se debe básicamente a tres razones:

- a. Las fuentes de información que se utilizaron para realizar el desarrollo del modelo no cuentan con la información individualizada a nivel de cliente.
- b. De haber optado, al inicio del proyecto, en obtener dicha información y procesarla en el nuevo sistema, el proyecto hubiese aumentado demasiado en tiempo y costo, lo cual no era recomendable en su momento ya que la gestión de costos en Banchile es muy básica y se quieren resultados inmediatos.

- c. Con el diseño actual del sistema de gestión de costos, se pueden obtener los costos asociados por producto, canal y segmento, lo cual para una primera etapa, donde no se tiene casi nada, es suficiente para tomar algunas decisiones en el ámbito operacional y comercial.

La relación de flujos de información desde donde se obtiene la información del nuevo sistema, se puede ver en la figura adjunta:



Donde básicamente, a través de herramientas ETL¹, se obtienen los datos desde sistemas banchile² y son transformados y cargados a la base de datos del sistema de gestión de costos, los cuales pueden ser consultados a través de las herramientas de reportes del mismo sistema por usuarios finales.

En esta figura se aprecia que las fuentes de información, del origen de la misma, provienen de planillas Excel, ingresos manuales y Sistemas Banchile.

¹ ETL : Extract, transform, and load.

² Son sistemas de información desarrollados in house.

Estos últimos son básicamente la Contabilidad y el Sistema de Recursos Humanos, donde no existe el nivel de detalle por cliente que se requiere.

La información detallada a nivel de cliente, en general, se encuentra en lo que se llaman los sistemas productos de Banchile (Fondos Mutuos, Acciones, Moneda Extranjera, Inversiones) y los sistemas de apoyo (Liquidación de Operaciones). Desde estos sistemas es posible obtener el detalle de la información que no llega a la contabilidad.

4.2. Preguntas Claves

1. ¿Qué elementos son necesarios para lograr obtener rentabilidad por clientes a nivel unitario?.
2. ¿Qué tan confiable es la información existente hoy en día en los sistemas para poder tomarla como base para obtener costos unitarios por cliente?.
3. ¿Cuál información está registrada y cuál no, que influya en la obtención de los costos unitarios por cliente?
4. ¿Qué interfases de información son necesarias diseñar para que el sistema de costos actual, las tome como input para lograr obtener reportes de rentabilidades por cliente?
5. ¿Cómo influyen la rentabilidad por clientes en temas tales como?:
 - a. Mejorar la cartera de clientes.
 - b. Desarrollo de nuevos productos.
 - c. Estrategias de beneficios.
 - d. Rentabilidad en el tiempo.
 - e. Profundizar relaciones con los clientes.
 - f. Fidelización de clientes.
6. ¿En que nivel se encuentra la organización con respecto a la industria y a estándares internacionales en lo que respecta a rentabilidad por clientes?

5. OBJETIVO Y RESULTADOS ESPERADOS

5.1. Objetivos

El objetivo que se persigue con este trabajo, es posicionar la rentabilidad por clientes como un elemento estratégico para Banchile Inversiones, realizando para esto, un análisis y revisión de procesos que influyen en la consecución de esta variable como algo central en la estrategia de la Compañía. Para esto, es necesario hacer un levantamiento de la situación actual en cuanto a los procesos y productos involucrados, responsabilidades y confiabilidad de la información existente, gaps existentes, formulación y evaluación de costos/beneficios de proyectos que cierran las brechas existentes y como una buena gestión sobre esta variable, puede afectar la rentabilidad de la Compañía, desarrollos de nuevos productos, captura de más y mejores clientes y el mejoramiento de las relaciones en el largo plazo con ellos.

5.2. Resultados Esperados

Los resultados que se esperan de este trabajo, es poder dar las directrices necesarias en cuanto a como la rentabilidad por clientes puede llegar a ser una variable estratégica, diferenciadora y sustentable en el tiempo, para Banchile Inversiones y, como una buena administración de este elemento, puede tener una proporcionalidad directa en aspectos tales como:

- Poder captar más y mejores clientes, optimizando a la vez las relaciones a largo plazo con ellos.
- Dar nuevos elementos para el desarrollo de productos.
- Una mejor gestión de la rentabilidad.
- Rentabilidad Empresa.
- Aumento de utilidades.

6. MARCO CONCEPTUAL

En una empresa de servicios, como lo es Banchile Inversiones, la rentabilidad por cliente se puede obtener por la diferencia entre los ingresos que genera el cliente y cuánto cuesta servir a dicho cliente. Bajo este concepto, es justamente en este punto donde el sistema ABC puede desempeñar un papel importante y puede resultar una herramienta muy útil para conseguir estos objetivos.

6.1. ¿Qué es ABC?

Activity Based Costing, como su nombre lo indica, es un sistema de costeo basado en la actividad, el cual puede ser implementado en cualquier tipo de organización. Los sistemas de costo tradicionales, tienen muchas imprecisiones, dan señales incorrectas a los administradores, distorsionan los esfuerzos orientados a reducir costos y generalmente trataban de responder la pregunta: ¿cómo puede la organización imputar costos para poder realizar los informes financieros y para el control de costos de los departamentos?. Los sistemas ABC llevan consigo un conjunto de preguntas completamente diferentes:

1. ¿Qué actividades se realizan en la organización?.
2. ¿Cuánto cuesta realizar las actividades?.
3. ¿Por qué necesita la organización realizar actividades y procesos empresariales?.
4. ¿Qué parte o cantidad de cada actividad requieren los productos, servicios y clientes?.

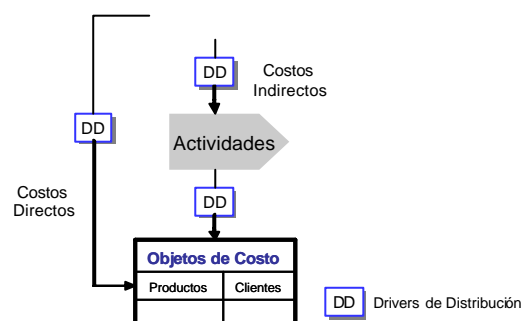
Un modelo ABC construido en forma adecuada proporciona las respuestas a esas preguntas. Un modelo ABC es un mapa económico de los costos y la rentabilidad de la organización en base a las actividades.

Para las empresas que operan en entornos estables, con productos en fase de madurez donde la empresa tiene una amplia experiencia y con relaciones estables con los clientes, un sistema de costos tradicional puede servir. Incluso

sin un sistema de costos (dada la experiencia) se pueden guiar las operaciones. Pero si la empresa se mueve en un mercado muy dinámico, donde es necesario desarrollar productos nuevos constantemente para llegar a nuevos clientes para satisfacer sus necesidades, es fácil que la empresa pierda dinero ya que esta operando en un entorno nuevo. En este caso un sistema ABC proporciona a la empresa una excelente alternativa para transparentar sus costos existentes y el previsto de las actividades y los procesos empresariales involucrados, lo que a su vez conduce al conocimiento del costo y la rentabilidad de productos, servicios y clientes.

6.2. Descripción Modelo

Todo modelo ABC, se compone principalmente de 3 niveles estructurales; *Recursos*, *Actividades* y *Objetos de Costo*. Estos niveles se modelan en función de las necesidades y requerimientos de la empresa bajo análisis, razón por la cual cada diseño estructuralmente podrá verse similar pero en términos de construcción, responderán a distintas necesidades de información.



El detalle de los elementos que participan en un sistema de costos ABC, se pueden ver con más detalle en el ANEXO B.

6.3. Costeo ABC en las empresas de servicios.

Generalmente los sistemas ABC son aplicados a empresas del ámbito productivo. Sin embargo, las empresas de servicios tienen exactamente los

mismos temas de gestión que las empresas productivas. Necesitan el sistema ABC para vincular los costos de los recursos que suministran, con los ingresos obtenidos por los productos y clientes individuales que hacen uso de estos recursos. Cuando los directivos de las empresas comprenden esta vinculación y la interacción entre la fijación de precios, características, utilización por parte de los clientes y las mejoras de procesos, podrán tomar buenas decisiones de cara a los segmentos de clientes que desean servir, los productos que ofrecerán a los clientes de esos segmentos, la manera de entregar los productos y servicios a esos clientes y, por último, la cantidad y el mix de recursos que se han de suministrar para permitir que suceda todo esto.

7. METODOLOGÍA DE TRABAJO

La metodología que se utiliza para abordar el proyecto consiste de los siguientes pasos, los cuales se desarrollarán en forma secuencial:

- **Levantamiento Situación Actual.** En esta etapa se realizará un levantamiento de la situación actual, identificando los actores que deberían estar involucrados en la obtención de la rentabilidad de clientes, examinando para esto los sistemas actuales y el nuevo sistema de costeo ABC. En esta etapa, se deben identificar todos aquellos elementos que de alguna u otra manera son relevantes en la obtención de la rentabilidad y como están disgregados en los sistemas actuales.
- **Descripción e interacción de Productos.** Se realizará una descripción de todos los productos Banchile y se analizarán las interacciones que existen entre ellos.
- **Elementos que participan en la rentabilidad por clientes.** Se definirán todos los elementos que están involucrados en la rentabilidad por clientes, analizando aspectos tales como quienes son los responsables de generar estos elementos y la confiabilidad de los mismos.
- **Mejores Prácticas.** Se realizará una investigación de las mejores prácticas, tanto a nivel nacional como internacional, que se utilizan en el sector financiero en cuanto a gestión de ingresos y costos y como estas buenas prácticas pueden ser un plus para la obtención de la rentabilidad.
- **Visión de Futuro.** Describe donde se quiere llegar, es decir será el estado deseado de la situación futura para el logro de los objetivos planteados.
- **Gaps Situación Actual y Futura.** Se describirán las brechas que separan a Banchile de la situación actual con la futura donde se quiere llegar.
- **Planes y Proyectos.** Se describirán los planes y proyectos que son deseables de realizar para poder llegar a los objetivos planteados.

- **Costos Beneficios.** De los proyectos de la fase anterior, se realiza un estudio de los costos/beneficios de implementarlos.
- **Recomendaciones y Conclusiones.** En esta etapa se obtienen las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

8. DESARROLLO METODOLOGÍA

8.1. LEVANTAMIENTO SITUACIÓN ACTUAL

8.1.1. Productos Banchile

Como se mencionó en el capítulo de descripción de la organización, Banchile Inversiones está compuesta por dos empresas, Banchile Corredores de Bolsa S.A. y Banchile Administradora General de Fondos S.A., cada una ofreciendo la administración de activos de sus clientes en diferentes productos de acuerdo a su especialización. Sin embargo, desde el punto de vista de estructura organizacional Banchile funciona como una sólo Empresa, donde los distintos productos que se ofrecen no compiten entre ellos, sino que se ofrecen los productos a los clientes indistintamente a que empresa pertenece el producto complementándose entre ellos, lo cual hoy en día es una ventaja con respecto a la competencia ya que los traspasos se realizan en forma interna. Dentro de los productos que Banchile Inversiones ofrece en la actualidad, se tienen los siguientes:

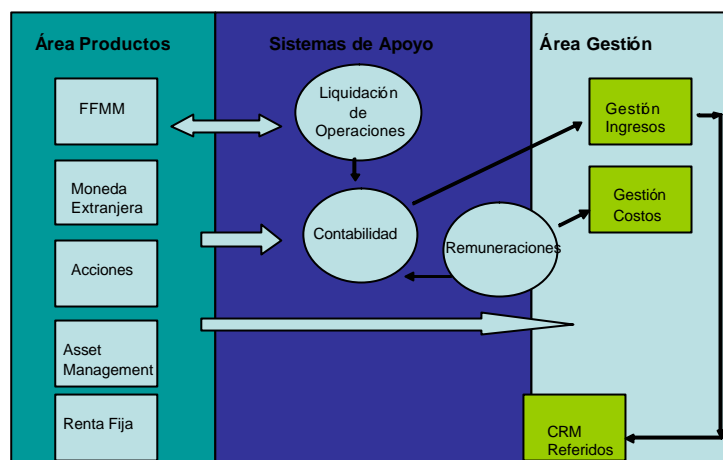
Productos ofrecidos por Banchile Inversiones

Empresa	Producto	Operación
Corredora	Acciones	Compra/Venta Simultáneas Opciones Servicios Custodia
	Moneda Extranjera	Compra/Venta Dólar Transferencia Otras Moneda Forwards Pactos Compra/Venta de Instrumentos Financieros en otras monedas

	Renta Fija	Pactos con compromiso de recompra Compra Anticipada Depósitos a Plazo Intermediación Financiera Custodia Instrumentos Renta Fija
	Investment Banking	Opas Fusiones y Adquisiciones Agente colocador y emisión de bonos Aperturas a la Bolsa
	Asset Management	Administración de Activos
Administradora	Fondos Mutuos	Corto Plazo Mediano y largo plazo Mixtos Instrumentos de Capitalización Libre Inversión Estructurados Inversionistas Calificados APV

Como se puede apreciar la cantidad de productos que ofrece Banchile es bastante amplia y cubre una gran gama de distintas alternativas de acuerdo a los distintos perfiles de sus clientes.

La interacción entre los distintos productos es muy dinámica y fluida. Desde el punto de vista tecnológico, existe una integración total entre los distintos sistemas tanto a nivel de front-office como back-office, lo cual le permite dar una atención integral a los clientes desde los distintos puntos de venta. La integración que se da entre los puntos de venta de cada producto y los sistemas de apoyo, se puede ver en la figura adjunta, donde claramente se pueden apreciar tres áreas plenamente identificadas: productos, gestión, sistemas de apoyo.



En lo que respecta al área de productos, cada producto tiene su propio sistema de venta, en el cual se almacenan las variables a nivel de cliente que son relevantes para el negocio. Estos sistemas productos, si bien es cierto que por las características de cada negocio son distintos entre sí, están integrados y comparten una serie de elementos (por ejemplo la base de datos de clientes), lo cual permite dar una gran flexibilidad a los clientes en cuanto a poder diversificar sus inversiones en distintos productos a un costo mínimo.

Los sistemas de apoyo, tales como contabilidad y el sistema de liquidación, son sistemas que permiten dar la continuidad operativa a los sistemas productos. Ambos son elementos esenciales para los sistemas productos, ya que en ellos recae la responsabilidad de llevar la contabilidad, la administración de cuentas corrientes, pagos y cobros hacia y de los clientes y las posiciones de caja, elementos que cobran una gran relevancia cuando se está hablando de empresas de administración de activos de terceros.

Las áreas de gestión, se pueden dividir en tres grandes elementos: medición de ingresos, relaciones con los usuarios (CRM, oportunidades, clientes referidos) y gestión de costos (ABC).

8.1.2. Ingresos Banchile

Hoy en día Banchile Inversiones cuenta con un sistema de gestión de ingresos que le permite conocer el ingreso por cliente en cada uno de los productos que ha operado. Este sistema de gestión, se alimenta tanto de los sistemas productos como de los sistemas de apoyo. De cada uno de los sistemas productos, se obtiene la información que es propia del negocio de cada producto (tales como remuneraciones por concepto de fondos mutuos, spread por compra/venta moneda extranjera, etc.), y de los sistemas de apoyo se obtiene información básicamente del sistema de contabilidad, específicamente del modelo de facturación. La periodicidad con que se ejecuta la carga de ingresos, es semanal y cada vez que se ejecuta este proceso, se elimina la información del mes en curso cargando nuevamente toda la información del mes. Si bien es cierto que la información de gestión de ingresos no es on-line, esta cumple con el objetivo que es poder realizar una gestión a posteriori de los ingresos para los productos Banchile. El sistema de gestión de ingresos, hoy en día, es un sistema consolidado y muy confiable, el cual lleva aproximadamente 5 años en producción. Sin embargo, si bien cumple su objetivo, es necesario potenciarlo en cuanto a la accesibilidad de la entrega de la información y la oportunidad de la misma, para esto es muy deseable poder tener un sistema de control de ingresos más robusto que el actual.

La información por concepto de ingreso que se obtiene por cada uno de los sistemas productos, se puede observar en la tabla adjunta:

Producto	Selección	Acumulado por Cliente	Origen
Administración de Cartera	Resumen de Facturación Mensual	Ingresos por Remuneración acumulada Net	Facturación
Fondos Mutuos	Movimientos Diarios de FFMM	Ingreso de comisión (sin IVA) Patrimonio Efectivo por Tipo Moneda Patrimonio Equivalente Por Tipo de Moneda	Movimientos FFMM
Acciones	Acciones Banchile Acciones Banco de Chile	Monto Compra Monto Venta	Movimientos Acciones Facturación

Producto	Selección	Acumulado por Cliente	Origen
Acciones	Simultaneas (Financista)	Monto Derecho a Compra Monto Derecho a Venta Monto Gastos Compra Monto Gastos Venta Ingreso Comisión Monto Comisión	Movimientos Simultaneas Facturación
Acciones	Simultaneas (Financiado)	Monto Comisión Monto Gastos Venta Monto Gastos Compra	Movimientos Simultaneas Facturación
Negocios Internacionales	Planilla	Ingreso Comisión Patrimonio Efectivo en Pesos	Resumen de Transacciones
Pactos	Movimientos Diarios	Resultado Comercial	Resumen de Pactos
Moneda Extranjera	Movimientos Diarios Dólar	Resultado Comercial Gastos	Movimientos Moneda Extranjera
Moneda Extranjera	Paridades	Resultado Comercial Gastos	Movimientos Moneda Extranjera
Pactos	Resumen de Operaciones	Resultado Comercial	Resumen Pactos
Forwards	Resumen de Operaciones	Resultado Comercial	Resumen de Operaciones

La gestión considera períodos mensuales, que se actualizan según cargas semanales, de esta forma, cada carga elimina la información del mes procesado y vuelve a evaluar el período para todos los productos. Así, cualquier modificación en la selección (por ejemplo reasignación de acciones, anulación de dólar, etc.) que se produzca entre una carga y otra, se ve reflejada en la última de ellas. Sólo la carga de fin de mes, no puede ser 'reprocesada' con estos cambios.

Sin embargo, cualquier modificación de comisiones, montos u otros que se realicen por fuera no actualizando la Fuente para Gestión, no son

incorporadas en la siguiente carga dentro del mes. Por ejemplo, las Notas de Crédito.

El detalle de cómo se calcula el ingreso por cada producto mencionado, se puede observar en el Anexo C.

Los reportes que se pueden obtener desde el sistema de gestión son:

- Ingresos por Gerencia
- Ingresos Por Canal de Venta
- Ingresos por Agencia
- Ingresos por Captador
- Ingresos por cliente

En base a los ingresos mensuales promedios, de los últimos seis meses, que generan los clientes a Banchile Inversiones, estos son clasificados en estrellas, de una a cinco estrellas. Los tramos de cada segmento se muestran en la siguiente tabla, siendo el tramo de 5 estrellas el que más ingresos genera a Banchile.

Estrellas	Ingreso \$	Clientes	% Clientes	Ingresos \$	% Ingresos
1*	> 4.000	33.940	51%	270.402.965	6%
2*	> 15.000	18.480	27%	504.386.694	11%
3*	> 50.000	7.341	11%	563.584.004	12%
4*	> 120.000	5.144	8%	1.140.993.695	25%
5*	> 450.000	1.716	3%	2.154.328.118	46%
Total		66.621		4.633.695.476	

Enero-Junio 2008

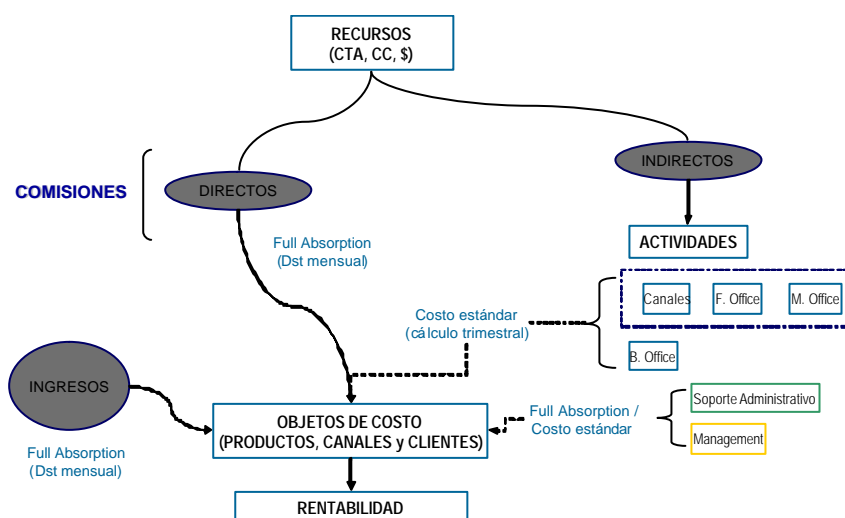
Como se aprecia en la tabla el 11% de los clientes son los que generan el 71% de los ingresos, además existe casi un 80% de clientes que generan menos de \$50.000 mensuales en promedio, lo cual si se tuviera un sistema de costeo por cliente unitario podría darse el caso de que muchos de ellos no alcancen siquiera a ser una estrella.

8.1.3. Gestión de Costos

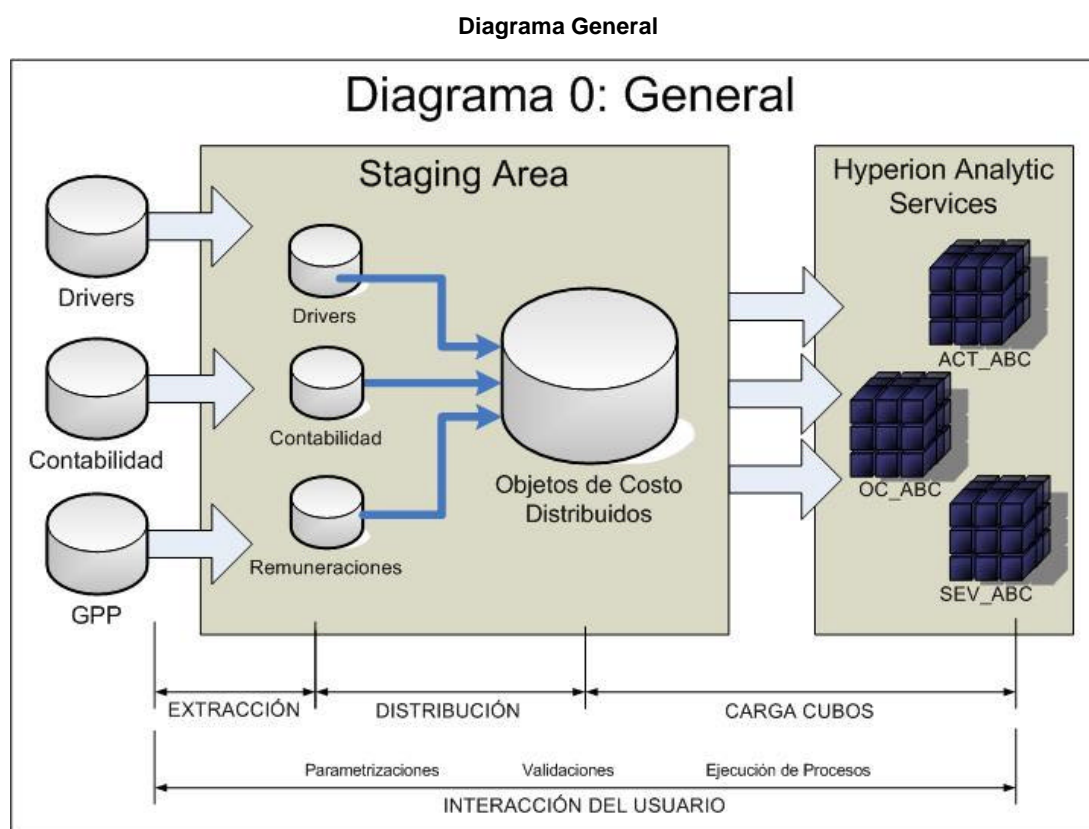
A contar de junio de 2007, Banchile Inversiones tiene en marcha un sistema de costeo ABC, el cual es un cambio radical en cuanto a como se manejaban los costos. Banchile gestionaba sus costos a través de los típicos centros de costos que se manejan en el sistema contable. Sin embargo, esto no era suficiente ya que el nivel de detalle que se requería no estaba acorde con las necesidades organizacionales actuales. En base a esto, el modelo de Banchile fue diseñado bajo las premisas de un modelo ABC estándar, efectuándose las adaptaciones requeridas para responder y reflejar de mejor manera las necesidades de la compañía. De este modo, se diseñó un modelo que contempla un esquema mixto de costeo y una doble visión de los costos.

En términos de costeo, se observan principalmente 2 bloques; (1) costeo directo (full absorción) desde las cuentas de gastos directamente relacionadas con los productos, segmentos de clientes o canales y (2) costeo estándar aplicado al modelo de actividades.

Desde el punto de vista de información de costos, se observan 2 tratamientos; (1) costo de productos, segmentos de clientes y canales y (2) costo de la cadena de valor a través de las transacciones impulsadas por los clientes y que provocan el funcionamiento del negocio (suscripciones / ventas; post ventas).



El esquema de solución implementado, se puede observar en la siguiente figura:



Desde los sistemas de Banchile de Drivers, Contabilidad y GPP se obtienen los datos contables y de drivers (EXTRACCIÓN) para la distribución hacia los objetos de costo. Estos datos son almacenados en el Staging Area³, lugar en donde son procesados y distribuidos (DISTRIBUCIÓN). Una vez que los datos están distribuidos se envían a la plataforma Hyperion (CARGA CUBOS), encargada de su almacenamiento para fines de análisis y reporte.

En lo que respecta a la extracción de los datos, estos son obtenidos desde el sistema de Drivers definidos, desde el sistema de contabilidad se obtienen los datos contables de costos y desde el sistema GPP se obtienen los datos de remuneraciones y dotación.

³ En el caso de remuneraciones, estas son resumidas omitiendo el cargo para seguridad de la información.

Dentro de los reportes que permite obtener el sistema, se pueden mencionar los siguientes, los cuales a su vez tienen una serie de subreportes:

- Resultados
- Composiciones de costos
- Rentabilidades por producto, canal y segmento
- Contribución costos a productos, canales y segmentos

Al estar en un período de marcha blanca el sistema, éste no tiene aun la confiabilidad y robustez que presenta el sistema de gestión de ingresos. Por otro lado el sistema de gestión, al recopilar información de la contabilidad y desde remuneraciones, no tiene el detalle por cliente, lo cual dificulta el obtener informes más específicos a ese nivel.

8.2. DESCRIPCIÓN E INTERACCIÓN DE PRODUCTOS

Existe una gran integración e interacción entre los distintos sistemas que existen hoy en día en Banchile. Esta integración, es tanto a nivel comercial, operacional y tecnológica y fue pensada en forma estratégicamente de manera que le permita ser visualizada, por los clientes, como una sola gran empresa que le puede brindar una solución integral a sus necesidades con el amplio abanico de posibilidades de inversión que ofrece. En este papel juegan un rol importantísimo los sistemas de apoyo a los sistemas productos. Hoy en día, tanto el sistema de liquidación de operaciones como de contabilidad juegan un papel de centralizadores de información e integradores entre los distintos sistemas, como además un rol de controladores, elementos muy importantes en una empresa de servicios financieros. La descripción detallada de lo que realiza cada producto y como interactúan entre ellos se desarrollará en un anexo en un próximo informe ya que no es prioritario para esta etapa del trabajo.

8.3. ELEMENTOS QUE PARTICIPAN EN LA RENTABILIDAD DE CLIENTES

Como se mencionó anteriormente, en una empresa de servicios, como lo es Banchile Inversiones, la rentabilidad por cliente se puede obtener por la diferencia entre los ingresos que genera el cliente y cuánto cuesta servir a dicho cliente.

Si bien es cierto que el actual Sistema de Gestión ABC Costing logra obtener rentabilidades por canal, producto y segmentos de clientes, este no logra llegar al nivel de rentabilidad por cliente. Esto se debe, básicamente, a que las fuentes donde nacen los inputs para el sistema, no cumplen con un requisito básico: **tener la información de costos unitarios identificando el cliente al que se le debe imputar**. Sin embargo, no todo es tan malo ya que existen las fuentes necesarias para lograr incluir elementos al sistema de costos, de manera que se pueda llegar a obtener rentabilidades por cliente y realizar gestión sobre esta variable estratégica.

Las fuentes de información donde se pueden obtener los datos para generar una rentabilidad por cliente que esté muy cerca al óptimo, son el sistema de liquidación de operaciones y los mismos sistemas productos, que es donde se guarda información relevante de gastos en que se incurre con los clientes cuando se les dan los distintos servicios que Banchile Inversiones ofrece. Por ejemplo, se tiene el caso de cómo se pagan las distintas operaciones a los clientes, hoy en día esa información no llega al sistema de costos, sin embargo podría llegar a ser un elemento que incline la balanza para decir si un cliente es rentable o no. El sistema de liquidación de operaciones se “encarga” de pagar y/o cobrar las operaciones de los distintos sistemas productos, para esto se tienen muchas alternativas de pago: efectivo, cheques, vales vistas, depósitos, transferencias, etc., cada una de estas alternativas tiene un costo no menor que hoy en día no se le está cobrando al cliente. Sin embargo, esa información está disponible y puede ser utilizada como un elemento para el cálculo de rentabilidad.

Realizando un listado a priori de elementos que no están llegando al sistema de costeo y que deberían ser considerados, se pueden mencionar los siguientes:

- Costos por concepto de medios de pago (como le pagamos al cliente).
- Costos por conceptos de medios de cobro (como nos trae la plata el cliente).
- No cobros y/o descuentos de comisiones por parte de la fuerza de venta.
- Cantidad de documentos tributarios solicitados.
- Campañas de marketing.
- Costos financieros y/u operacionales por excepciones a la regla.
- Atención directa de ejecutivos a los clientes.

Como se aprecia hay un sin número de elementos que no están siendo considerados para obtener la rentabilidad por cliente, elemento primordial para lograr entre otras cosas:

- Más y mejores clientes.
- Aumentar la duración de la relación con los clientes para poder ofrecerles más productos y aumentar el nivel de profundidad en cuanto a la cantidad consumida de cada producto.
- Eliminar los clientes que no son rentables.
- Rentabilizar las relaciones con los clientes.

8.4. MEJORES PRÁCTICAS

La tendencia que se ha estado dando tanto en Chile como en el resto del mundo, es hacia la convergencia de cada vez menos actores en los distintos mercados. Esta convergencia viene dada tanto por fusiones como por adquisiciones. La industria financiera vive su propia versión de esta tendencia, cada vez con más fuerza y determinación, las industrias de banca, seguros y pensiones caminan hacia la integración. Bajo esta perspectiva, se puede pensar que existe una constante “presión” en las empresas de servicios financieros por ser cada vez más eficientes tanto en sus procesos internos como externos. Sin embargo, esta presión puede ser considerada como una oportunidad que las empresas deben tomar para lograr ser exitosas en un mercado cada vez más competitivo.

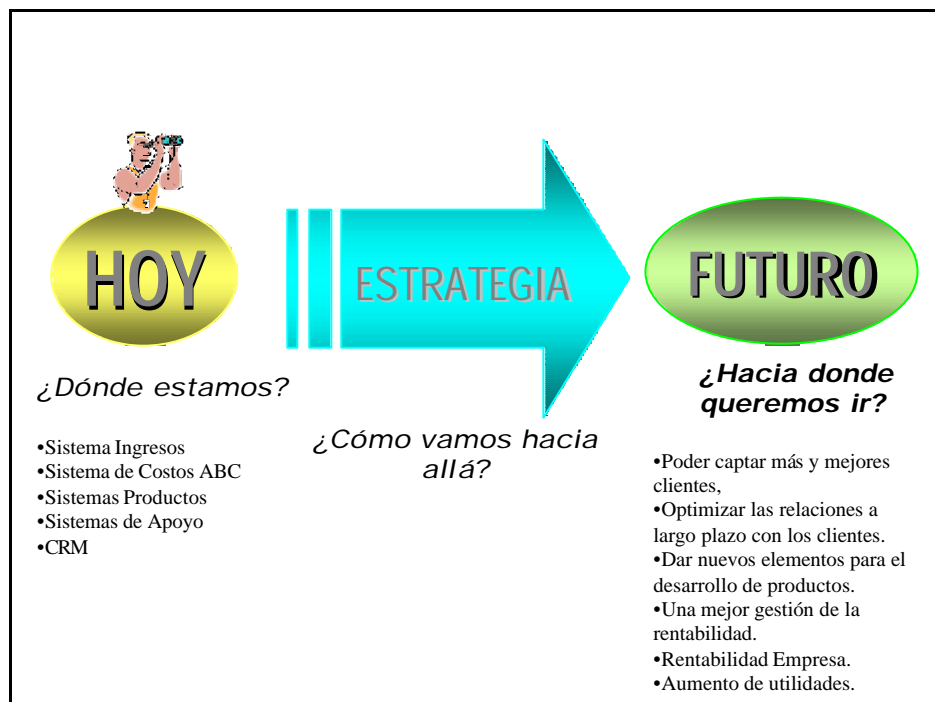
Dentro de las tendencias que se observan actualmente en las empresas del sector financiero se cuentan:

- ✓ Mayores ahorros en costos para generar ventajas competitivas.
- ✓ Seguimiento del ahorro en costos y beneficios operacionales.
- ✓ Servicios compartidos para generar economías de escala.
- ✓ El cliente como actor principal.
- ✓ Paso del marketing enfocado al producto/servicio hacia un marketing relacional.
- ✓ Personalización de productos.
- ✓ Paso del cumplimiento de las normativas vigentes hacia la autorregulación.
- ✓ Roles y responsabilidades claramente definidas.
- ✓ Estructura de trabajo basadas en equipos.

- ✓ Las TICS⁴ como un elemento estratégico en el funcionamiento de las organizaciones.
- ✓ Administración del Cambio.

En el caso de Banchile Inversiones el hacer suyas estas tendencias, pueden ayudar a obtener ventajas competitivas que sean sustentables en el tiempo.

Volviendo al estudio del caso, al observar la figura adjunta y observar lo que se tiene hoy en día y la visión de futuro que se está buscando, se puede apreciar que existe una brecha importante para poder llegar a donde se quiere.



Si bien es cierto que en general no existe una única forma de poder llegar al futuro deseado, la aplicación de buenas prácticas ayuda a las organizaciones a orientarlas en la búsqueda del camino que las lleve a lo que están buscando.

⁴ Tecnologías de Información y Comunicación

En el caso particular de Banchile Inversiones, estas prácticas deben aportar a la creación de valor a todos los stakeholders⁵ que interactúan con la organización. Esta creación de valor es del más variado ámbito, pasando por aspectos tales como cumplimiento de normativa vigente hasta la facilitación de información relevante para el cumplimiento de los objetivos que se persiguen.

Las condiciones y/o aportes que deben cumplir son las siguientes:

- ✓ Aplicables a la normativa vigente.
- ✓ Que sean consecuentes con los valores de la Empresa.
- ✓ Apoyo en la gestión de las relaciones tanto a corto como largo plazo con los clientes.
- ✓ Apoyo para poder conocer la rentabilidad por clientes y que elementos afectan esa rentabilidad.
- ✓ Permitir gestionar la rentabilidad Empresa.
- ✓ Conocer ingresos y costos por cliente.
- ✓ Que faciliten el conocimiento de las necesidades y los deseos de los clientes.
- ✓ Hacer que los clientes se sientan únicos y especiales.
- ✓ Creación de valor para el cliente.
- ✓ Creación de valor para los empleados y accionistas.

Bajo este prisma, a continuación se presenta un cuadro resumen con algunas herramientas y/o prácticas que pueden ser aplicables en Banchile Inversiones como ayuda en la consecución de los objetivos de este caso.

⁵ Quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Práctica	Breve Descripción	Agregación de Valor a Banchile Inversiones
CRM⁶	<ul style="list-style-type: none"> • La administración de la relación con los clientes es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. • Su idea fundamental es recopilar la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para poder dar mayor valor a la oferta. • La empresa debe utilizar la información recolectada de sus clientes para así generar una mejor atención y mejores productos, los cuales se deben materializar en brindarles mejores soluciones a los clientes. • Es importante no ver CRM como un conjunto de herramientas tecnológicas que permiten administrar base de datos integradas, sino que como es su concepción, herramientas para gestionar las relaciones con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visión clara del cliente y gestión de toda la información asociada a él. ✓ Una mejor gestión de la agenda de la fuerza de venta. ✓ Gestión y seguimiento de todos los servicios realizados por ejemplo tiempos de respuesta y concursos. ✓ Visión centralizada de todas las oportunidades de negocios. ✓ Generación de oportunidades de nuevos negocios. ✓ Gestión y seguimiento de metas. ✓ Aumentar las relaciones de los clientes en cuanto a duración, alcance y profundidad.
Gestión de Ingresos por Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • El poder conocer los ingresos que genera cada cliente en la compañía, es un elemento esencial para poder llegar a obtener rentabilidad por clientes. • Es importante saber cual son aquellos clientes que generan mayores ingresos y que proporción son ellos del total de clientes. • El realizar un control de gestión sobre los ingresos por cliente, es el comienzo para cultivar las relaciones a largo plazo con ellos y poder personalizar y diferenciar los servicios que se dan a cada uno de ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Segmentación de clientes. ✓ Elemento fundamental para el logro de obtener rentabilidad por clientes. ✓ Conocer los ingresos por cliente y por cada unidad de negocio. ✓ Poder utilizar la información en realizar estudios para segmentar los canales de atención y servicios que se le da a cada uno de los clientes.

⁶ Customer Relationship Management

Práctica	Breve Descripción	Agregación de Valor a Banchile Inversiones
Costing ABC por Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • La asignación de costos en un sistema contable tradicional, no ofrece demasiada información ya que no indica el nivel de costo actual ni tampoco ofrece información útil para el proceso de toma de decisiones. Un sistema de costing ABC, permite conocer tanto la estructura de los gastos como las actividades que generan estos gastos. • Al igual que la gestión de ingresos, el poder tener un sistema de costeo ABC por cliente es el otro pilar fundamental para lograr obtener y conocer la rentabilidad por cliente y como esta afecta las decisiones estratégicas que toma la Compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los costos generados por cada cliente. ✓ Realizar segmentación por niveles de costos por cada unidad de negocio. ✓ Conocer las actividades que generan más costos. ✓ Utilizar los costos por cliente como elemento para obtener la rentabilidad por cliente. ✓ Gestionar los niveles de servicios que se le dan a los clientes.
Relationing 6R	<ul style="list-style-type: none"> • El concepto de "relationing" es considerado la herramienta que permite a las empresas transitar del viejo estilo de marketing, centrado en productos y servicios, hacia el marketing de hoy y del mañana, centrado en las relaciones. • El objetivo es poder conseguir la lealtad de los clientes, la cual se puede conseguir de tres maneras: <ul style="list-style-type: none"> ○ Forzada ○ Pagada ○ Emocional • La lealtad que se debe buscar es la del tipo emocional ya que esta es normalmente más perdurable. • Modelo basado en las 6R: relación, retención, rentabilización, referenciación, recuperación, reactivación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar lealtad emocional con los clientes. ✓ Relaciones más duraderas y profundas con los clientes. ✓ Hacer clientes más rentables. ✓ Obsesión por estar cerca del cliente, permitiendo que este se sienta único. ✓ Disminución en pérdida de clientes. ✓ Recuperación de clientes. ✓ Punto de partida para la evaluación de nuevas tecnologías que permitan una estrategia de relacionamiento con los clientes.
Administración del Cambio	<ul style="list-style-type: none"> • La práctica de la administración, busca facilitar y asegurar el éxito del proceso de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar no sólo el QUÉ cambiar sino CÓMO, se pueden implementar mejor los cambios y así minimizar los

Práctica	Breve Descripción	Agregación de Valor a Banchile Inversiones
	<p>implantación de la transformación, entre los cuales se pueden mencionar: procesos, tecnología y cultura organizacional entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La administración del cambio se enfoca en tres aspectos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicación (ascendente, descendente y horizontal). ○ Motivación al cambio, tanto intrínseca como extrínseca. ○ Potenciar a las personas. 	<p>obstáculos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporciona un marco de trabajo que incluye: direccionamiento estratégico en la "arquitectura del cambio", y evaluación de riesgos e impactos de la transformación. ✓ Permite desarrollar estrategias de implantación que produzcan una reducción significativa de los problemas de resistencia y un aumento dramático del apoyo de aquellos involucrados en los cambios. ✓ Ayuda a realizar los cambios con la cultura y no fuera de ella.

Si bien es cierto que cada una de estas prácticas agregan valor a la Organización y sus Stakeholders, en general no existe una mejor práctica que, por si sola, nos asegure que se puedan cumplir con los resultados esperados. En general los resultados esperados se pueden obtener con la ayuda de la aplicación de una o más prácticas a la vez.

Al lector que esté interesado en profundizar sobre Relationing 6R puede ver el Anexo D, donde se describen con un mayor detalle este tipo de Marketing.

8.5. DEFINICIÓN ESTADO FUTURO DESEADO

8.5.1. Estado deseado con respecto a la rentabilidad por clientes.

Para definir el estado futuro deseado, se consideran variables tanto del tipo cuantitativas como cualitativas.

A partir de la situación actual, se define la situación futura que Banchile Inversiones debería tener, con respecto al objetivo estratégico de obtener rentabilidad por clientes y como este elemento influye sobre aspectos tales como:

- ✓ Mejorar la cartera de clientes.
- ✓ Desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Estrategia de beneficios para los stakeholders.
- ✓ Rentabilidad en el tiempo.
- ✓ Profundización de relaciones con los clientes.
- ✓ Fidelización de clientes.

Hoy en día en Banchile Inversiones, no existen indicadores de rentabilidad por cliente unitario, sólo existen indicadores de ingresos por cliente y costos a nivel de producto, canal de distribución y segmentos de clientes. Los indicadores de ingresos y costos que existen actualmente se deben, como se mencionó, a un sistema de gestión de ingresos que permite llegar a obtener los ingresos unitarios por cliente y a un sistema de costeo ABC el cual no llega a nivel unitario, sino que a nivel de las variables mencionadas.

Para lograr obtener rentabilidad por clientes en Banchile Inversiones, es necesario tener al menos:

- ✓ **Gestión de Ingresos a nivel de cliente.** Elemento que existe en la actualidad, pero que se podría potenciar aun más realizando

actividades tales como data mining⁷ sobre los datos para la obtención de predicciones y potenciarlo con herramientas de control de gestión.

- ✓ **Sistema de costos por cliente.** Hoy en día existe sistema de costeo abc, pero no llega a nivel de cliente unitario, lo cual implica que hay que desarrollar algunos proyectos para lograr esto, los cuales se verán más adelante en la definición de planes y proyectos.

Si bien es cierto que con estos dos elementos, se puede llegar a obtener rentabilidad por clientes, es un objetivo poco ambicioso y de corto plazo desde el punto de vista estratégico, ya que además se deberían considerar al menos los siguientes aspectos:

- ✓ Revisión de las relaciones actuales con los clientes pasando desde un marketing orientado al producto servicio hacia un marketing relacional, donde las relaciones con los clientes sean un elemento esencial en el quehacer de Banchile Inversiones.
- ✓ Adecuación de la cultura Banchile, para ser factible esta nueva forma de hacer marketing.
- ✓ Gestión del cambio, donde en forma constante se esté monitoreando la forma en que actúa la organización y se estén dando las directrices necesarias para el éxito del cambio.
- ✓ Revisión y rediseño del sistema actual de CRM, de manera que pase de un sistema de obtención de información de bases de datos, a una herramienta para gestionar las relaciones con los clientes.

⁷ Minería de Datos.

- ✓ Utilizar el marketing relacional como punto de partida para la evaluación de nuevas tecnologías que vayan en beneficio de esta nueva forma de marketing.

8.5.2. Alineamiento estratégico visión de futuro.

Desde el punto de vista estratégico, Banchile Inversiones se está proyectando hacia el año 2012 en al menos los siguientes aspectos:

- ✓ Ser la compañía más grande y prestigiosa de la industria de ahorro e inversión en Chile.
- ✓ Ser reconocidos como líderes en innovación de productos de inversión.
- ✓ Crear un indicador de calidad de servicio de la industria y liderarlo.



Desde este punto de vista, la rentabilidad por clientes para Banchile Inversiones está totalmente alineada con los objetivos estratégicos proyectados y es un elemento que no sólo suma en dicho sentido, sino que es central para conseguir éstos.

De acuerdo a lo anterior y a los objetivos planteados en el caso, la situación futura deseada pasa por tener:

- ✓ Rentabilidad por cliente.
 - Ingresos por clientes unitarios
 - Costos por clientes unitarios
- ✓ Marketing del tipo Relationing 6R.
- ✓ Gestión del Cambio.
- ✓ Potenciar CRM actual.

- ✓ Nuevas tecnologías que apoyen el marketing relacional.

8.6. GAPS SITUACIÓN ACTUAL

Hoy en día, Banchile Inversiones es líder indiscutido tanto en el mercado de fondos mutuos como en el de corredores de bolsa a nivel nacional. Sin embargo, el ser líder, no siempre asegura que no existan oportunidades de mejora tanto internas como externas que se pueden aprovechar. En este sentido, y de acuerdo a las tendencias tanto nacionales como mundiales que se están dando en este mundo cada vez más globalizado, Banchile Inversiones tiene una gran oportunidad de sacar provecho de uno de sus principales activos: sus clientes.

Estratégicamente, el poder estar más cerca de los clientes, relacionarse más y de mejor manera con ellos, conocerlos cada vez más y hacer que ellos se sientan únicos, hace que esta relación sea cada vez más rentable tanto para los clientes como para Banchile. Bajo esta perspectiva, tener como objetivo estratégico rentabilidad por cliente (con todo lo que ello implica) hace que Banchile Inversiones vaya un paso más allá que la competencia, lo cual lo ayuda a seguir manteniendo y aumentando el liderazgo en el sector.

Desde el punto de vista de las brechas que se observan en los objetivos planteados en este caso, se tienen de dos tipos: herramientas y/o prácticas y del tipo organizacional.

8.6.1. Gaps herramientas y/o prácticas

Al realizar un análisis de brechas en cuanto a las herramientas y/o prácticas que tiene implementadas actualmente Banchile para la obtención de los resultados deseados de este caso, este se puede resumir en el siguiente cuadro:

Herramientas	Actual	Futuro
CRM	<ul style="list-style-type: none"> Herramienta tecnológica para registrar y obtener información de clientes desde las bases de datos. Se utiliza la mayoría de las veces para consultas aisladas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se debe utilizar CRM como una herramienta que sea el nexo entre la organización y los clientes. Debe estar enfocada completamente a cultivar las relaciones con los clientes.
Gestión de Ingresos por cliente	<ul style="list-style-type: none"> Se realiza gestión de ingresos llegando a nivel de cliente unitario. Las herramientas utilizadas para la control de gestión son básicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuar con política actual y potenciar herramientas de control de la gestión de ingresos
Costing ABC por cliente	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de costos ABC en marcha blanca. Sistema actual no llega a la identificación de los costos por cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de costos ABC consolidado, donde se puede llegar a identificar los costos unitarios por cliente.
Relationing 6R	<ul style="list-style-type: none"> Se realiza mayoritariamente un marketing del tipo producto-servicio. No existe marketing del tipo relacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marketing del tipo relacional, donde el elemento esencial, sea las relaciones con los clientes.
Administración del Cambio	<ul style="list-style-type: none"> No existe política de compañía en cuanto a la gestión del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Debe ser un pilar fundamental para el logro e iniciativas de cambio. Se debe considerar como política de compañía.

8.6.2. Gaps Organizacionales

En cuanto a las brechas organizacionales que existen, estas tienen que ver básicamente con la cultura organizacional de Banchile Inversiones. En general, para el cierre de este tipo de brechas, se necesitan el apoyo de la alta dirección.

Aspecto	Actual	Futuro
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> Cultura orientada al producto/servicio. 	✓ Cultura orientada al manejo de relaciones con los clientes
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas de control de gestión poco utilizadas en la organización. 	✓ Herramientas de control de gestión pilar fundamental para la obtención de ventajas competitivas sustentables en el tiempo.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Énfasis en clientes que generan mayores ingresos. 	✓ Énfasis en clientes más rentables.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> Lentitud en desarrollo y modificaciones de productos. 	✓ Gran rapidez en el desarrollo de nuevos productos, haciendo estos flexibles para adaptarse a los clientes
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Productos poco flexibles 	✓ Productos flexibles que permitan la personalización masiva

Como se observa en los cuadros anteriores, existen dos tipos de brechas, además dentro de cada tipo hay unas que son más relevantes que otras para el logro de los objetivos de este caso. En el punto que sigue, se proponen una serie de proyectos que deberían permitir cerrar las brechas existentes y además ser pilares fundamentales para el logro de los objetivos estratégicos planteados.

8.7. PLANES Y PROYECTOS PARA EL CIERRE DE BRECHAS

Como se mencionó en los puntos 8.5 y 8.6, existen dos tipos de brechas en Banchile Inversiones: las del tipo herramientas y/o prácticas y las del tipo organizacional.

Para el cierre de estas brechas, y luego de la revisión de éstas, se llegó a la conclusión que es necesario mejorar en tres aspectos primordiales en la Organización: estrategia comercial, sistemas de información y gestión del cambio. A continuación se detalla cada uno de estos aspectos, revisando su situación actual y como deberían apalancar en el cierre de las brechas con proyectos asociados a sus áreas, para que de esta manera se pueda obtener un plan estratégico a 5 años, priorizando los proyectos a través de su costo de implementación e impacto para luego obtener sus costos y beneficios a través de una evaluación económica.

8.7.1. Áreas involucradas en el cierre de brechas

8.7.1.1. Estrategia Comercial.

Banchile Inversiones desde muchísimo tiempo ha sido líder tanto del mercado de los fondos mutuos como de los corredores de bolsa, esto ha llevado a que siempre sea visto, tanto por los clientes como por la competencia, como los más grandes del mercado. Si bien es cierto que esto ha traído muchos beneficios, en algunas ocasiones a sido visto como una debilidad ya que es lento en el desarrollos de nuevos productos y/o innovaciones a los mismos, respecto a la competencia y además, por la gran cantidad de clientes, no tiene un conocimiento acabado de ellos y menos aun profundiza las relaciones con estos, sólo lo hace con aquellos que les genera mayores ingresos.

Para seguir siendo líderes del mercado, hoy en día, no basta con ser los con mayores patrimonios administrados en fondos mutuos y la de mayores montos transados en acciones, hay que ir un poco más allá y trabajar en aspectos tales como: conocer más a cada uno de los clientes, profundizar las relaciones con ellos, rentabilizarlos más a los que son rentables y hacer rentables a los que no lo son, ser innovadores en los productos ofrecidos y poder tener la capacidad de ofrecer nuevos productos en tiempos cada vez más cortos.

Para poder realizar esto, se proponen una serie de proyectos que ayudan a ir en esa dirección.

1. Revisar y potenciar el uso de la actual herramienta de CRM que tiene la Organización para que sea un verdadero apoyo para cultivar las relaciones con los clientes.
2. Pasar de un marketing orientado al producto-servicio a uno del tipo relacional, de manera que se ponga real énfasis en las relaciones con los clientes.
3. Potenciar las herramientas de control de gestión comercial, pasando a un seguimiento on line de los eventos. Hoy en día, el control de gestión se realiza a posteriori, con un desfase de aproximadamente una semana.
4. Colocar énfasis en los clientes más rentables y no en los que producen mayores ingresos, lo cual implica un cambio al modelo de segmentación actual.
5. Ser líderes del mercado en lo que a canales de atención remoto de refiere, pasando de un modelo de atención presencial a uno de autoatención, cuando la situación así lo amerite.
6. Integración vertical y horizontal con la Corporación Banco de Chile, de manera de aprovechar las sinergias entre los actores que conforman la Corporación, para la creación de nuevos productos en conjunto que aumenten los ingresos.

8.7.1.2. Sistemas de Información

Desde el punto de vista de los sistemas de información, Banchile Inversiones a diferencia de sus competidores más cercanos, es uno de los pocos que su core informático es in house, lo cual le ha traído bastantes beneficios en el sentido de que sus aplicaciones son “trajes a la medida” para

cada uno de sus requerimientos. Como contraparte a esto es el alto costo que cada una de sus iniciativas trae consigo, no siendo lo suficientemente flexible y veloz, en algunas ocasiones, para lo que el área comercial requiere. Los sistemas de información, que hoy existen, son un pilar fundamental para la realizar y administrar los negocios, ya que sin ellos, por la cantidad y variedad, sería imposible poder realizarlos. Sin embargo, se ven una serie de proyectos que apuntan hacia: mejorar la oportunidad de la información en los sistemas, optimizar las metodologías de desarrollo flexibilizándolas de acuerdo a los requerimientos y potenciar sistemas ya existentes que apalanquen el cierre de las brechas mencionadas.

Entre los proyectos, se mencionan los siguientes:

1. Mejorar la oportunidad de la información del sistema de gestión de ingresos por cliente, reduciendo los tiempos de desfase que existen hoy en día.
2. Llevar el sistema de Costing ABC al nivel de cliente unitario, que permita obtener cuanto se gasta en la atención de cada cliente.
3. Revisión de metodologías de desarrollo, poniendo énfasis en los tipos de requerimientos. Flexibilizar las metodologías de desarrollos, haciendo estas más livianas con resultados más inmediatos, cuando el requerimiento lo amerite.
4. Dataminig sobre la información existente de los clientes, para tener patrones sobre ellos en cuanto a su comportamiento actual y futuro.
5. Cambiar o potenciar el actual CRM para que pasar de un simple repositorio de información a un sistema que sea un verdadero apoyo en la administración de las relaciones con los clientes.
6. Utilización de herramientas de gestión y seguimiento de proyectos a nivel Compañía.

8.7.1.3. Gestión del Cambio

En general, el talón de Aquiles de los proyectos es no considerar la gestión del cambio en cada una de las etapas de ellos, generalmente existe una planificación para todo, llámese equipo humano, administración de recursos y control, pero se deja de lado algo que es inherente al ser humano, que es la resistencia al cambio. En Banchile Inversiones, hoy en día, no existe una política de gestión del cambio y este sólo echo, muy relevante por los demás, ha llevado a que muchos proyectos no sean exitosos. Es necesario crear una política de este tipo, que tenga un respaldo desde la alta gerencia y que sea transversal a la Organización. Gestionar el cambio en las organizaciones actuales es de gran relevancia, ya que incluso se dan casos en que los proyectos desde su génesis van directo al fracaso por no considerar esta variable.

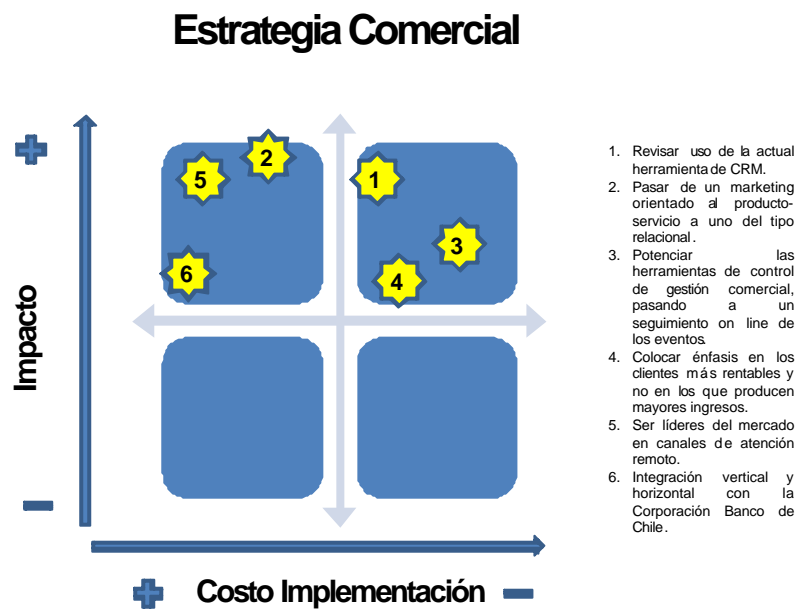
La cultura de Banchile es muy conservadora y los cambios, en general, tienen un período de maduración mayor al normal de la industria. En base a esto, es necesario crear un área transversal que gestione temas tales como: cambio de cultura orientada al producto servicio, por una del tipo relacional que su énfasis sean las relaciones con los clientes, aceptación de los cambios tecnológicos pensando en que son un apoyo a las labores diarias de las personas, base de datos de los clientes corporativas ya que hoy en día mucha información relevante para el negocio está en manos de la fuerza de venta y posicionar la gestión del conocimiento como una herramienta esencial para el desarrollo actual y futuro de la Organización.

En este contexto surgen los siguientes proyectos que van en beneficio del cierre de brechas:

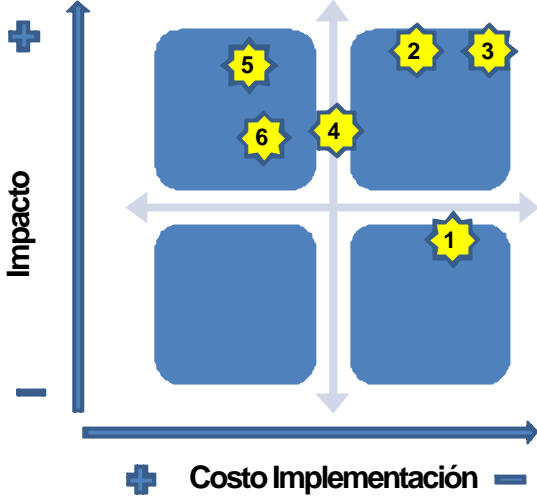
1. Creación de una unidad de gestión del cambio.
2. Incorporación del equipo de gestión del cambio a los proyectos de la Organización.
3. Orientación a las relaciones con los clientes a todo nivel en la Organización.

4. Gestión del Conocimiento.

Como se aprecia, de cada una de las áreas, surgen una serie de proyectos que ayudan al cierre de brechas. A continuación, por cada una de las áreas, se priorizarán utilizando una matriz de costo de implementación/impacto, lo cual será utilizado como input para la creación de un plan estratégico de cierre de brechas a 5 años.

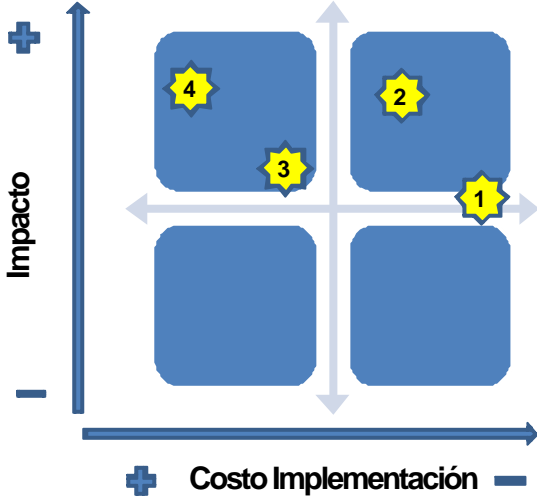


Sistemas de Información



1. Mejorar la oportunidad de la información del sistema de gestión de ingresos por cliente.
2. Llevar el sistema de Costing ABC al nivel de cliente unitario.
3. Revisión de metodologías de desarrollo.
4. Data mining sobre la información existente de los clientes para tener patrones sobre ellos.
5. Cambiar o potenciar CRM.
6. Utilización de herramientas de gestión y seguimiento de proyectos.

Gestión del Cambio



1. Creación de una unidad de gestión del cambio.
2. Incorporación del equipo de gestión del cambio a los proyectos de la Organización.
3. Orientación a las relaciones con los clientes a todo nivel en la Organización.
4. Gestión del Conocimiento.

A partir de esta priorización, se propone un plan estratégico a cinco años para Banchile Inversiones que cumpla con los objetivos de este trabajo.

Plan Estratégico de Mejora Gradual para Banchile Inversiones

Año	Estrategia Comercial	Sistemas de Información	Gestión del Cambio
1	<ul style="list-style-type: none"> Revisar uso de la actual herramienta de CRM. Colocar énfasis en los clientes más rentables y no en los que producen mayores ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> Llevar el sistema de Costing ABC al nivel de cliente unitario. Revisión de metodologías de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de una unidad de gestión del cambio. Incorporación del equipo de gestión del cambio a los proyectos de la Organización.
2	<ul style="list-style-type: none"> Pasar de un marketing orientado al producto-servicio a uno del tipo relacional. Potenciar las herramientas de control de gestión comercial, pasando a un seguimiento on line de los eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la oportunidad de la información del sistema de gestión de ingresos por cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación a las relaciones con los clientes a todo nivel en la Organización.
3	<ul style="list-style-type: none"> Ser líderes del mercado en canales de atención remoto. 	<ul style="list-style-type: none"> Dataminig sobre la información existente de los clientes para tener patrones sobre ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del Conocimiento

4	<ul style="list-style-type: none"> Integración vertical y horizontal con la Corporación Banco de Chile. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilización de herramientas de gestión y seguimiento de proyectos. 	
5		<ul style="list-style-type: none"> Evaluación y/o cambio herramientas CRM. 	

En la tabla anterior, se observan una serie de proyectos que cumplen con los objetivos de este trabajo y otros que van más allá y son complementarios a los anteriores. Para efectos del alcance de estas tesis, se ahondará en aquellos que son esenciales para lograr obtener rentabilidad por clientes y otros que si bien es cierto no son esenciales, pero son muy deseables, como por ejemplo: marketing relacional y la gestión del cambio. Luego se realizará una evaluación económica del proyecto de rentabilidad y el de marketing relacional, no se evaluará gestión del cambio por estar fuera del alcance de este trabajo, sin embargo también se profundizará en este por la relevancia que la administración del cambio tiene hoy en día en las organizaciones.

Bajo este marco, los proyectos que se detallarán son los siguientes:

- Proyecto Rentabilidad por Clientes.
- Proyecto Marketing Relacional.
- Proyecto Administración del Cambio.

8.7.2. Detalle proyectos para el cierre de brechas.

8.7.2.1. Proyecto Estratégico Rentabilidad por Clientes

Este es un proyecto esencial para el logro de los objetivos planteados en este caso de estudio.

En primer lugar para los efectos de este proyecto se define la rentabilidad por cliente como:

$$\text{Rentabilidad por Cliente} = (\text{Ingresos} / \text{Costos}) - 1$$

Es decir, para poder realizar este cálculo es vital **conocer los ingresos** que el cliente produce a la organización y cuanto cuesta atender al cliente.

Hoy en día, como ya se mencionó, los ingresos a nivel unitario por cliente se conocen y son entregados por el sistema de gestión de ingresos. En lo que respecta a obtener los costos unitarios por cliente es necesario realizar las siguientes actividades para lograr el objetivo:

- Definir los elementos que son partícipes de los costos que incurre Banchile en atención al cliente. Se proponen al menos los siguientes:
 - Costos por concepto de medios de pago (como se le paga al cliente).
 - Costos por conceptos de medios de cobro (como se le cobra al cliente).
 - No cobros y/o descuentos de comisiones por parte de la fuerza de venta.
 - Cantidad de documentos tributarios solicitados.
 - Costos en campañas de marketing.
 - Costos financieros y/u operacionales por excepciones a la regla.
 - Atención directa de ejecutivos a los clientes.

- Analizar las fuentes de donde se obtiene los elementos anteriores. En general, la mayoría de estos elementos se encuentran en lo que en el levantamiento de la situación actual se mencionaron como los sistemas productos y los sistemas de apoyo, es decir la información existe.
- Analizar y definir cuales de ellos están en el actual sistema de costeo y cuales no. Para esto es necesario hacer un pareo con el sistema de costeo ABC.
- Definir plan de carga de dichos indicadores. Para esto se proponen dos opciones:
 - Modificar los actuales sistemas de carga de información de costeo ABC, agregando la información existente.
 - Agregar nuevos procesos de carga y transformación de información.
- Redefinir y/o definir reportes actuales del sistema de costeo ABC de manera que se incluyan los reportes adecuados para la visualización de rentabilidad a nivel de cliente.

Hoy en día la información para obtener rentabilidad por cliente unitario, en su mayoría existe, la obtención de ella pasa por un proyecto relacionado con los sistemas de información, el cual con una adecuada estrategia de implementación permitirá obtener los resultados deseados que van la misma dirección de los objetivos estratégicos de la Compañía.

Una vez implementadas las etapas anteriores, se abre un gran abanico de posibilidades para poder realizar gestión estratégica, tomando como pilar la rentabilidad por clientes. Dentro del abanico de posibilidades se pueden mencionar al menos:

- ✓ Segmentación de clientes por rentabilidad.
- ✓ Revisión de estructuras de costos.

- ✓ Revisiones de productos.
- ✓ Comienzo de una relación más personalizada con los clientes en cuanto a la relación ingresos/costos.

8.7.2.2. Proyecto Marketing Relacional.

Un elemento muy importante en la relación que se tiene con los clientes, es el grado de lealtad mutua que debe existir. En este sentido el desarrollar un proyecto de marketing relacional, si bien es cierto no es esencial para obtener rentabilidad por cliente, es un plus fundamental para complementar la consecución de objetivos tales como: clientes más rentables, relaciones a largo plazo con los clientes, revisión de productos y aumento de utilidades.

Hoy en día en Banchile Inversiones la manera de realizar marketing es del estilo tradicional es decir, está orientado a lo que es producto-servicio. Esto hasta el momento ha dado buenos resultados. La tendencia mundial y que también aplica en el ámbito financiero, es la atención y el cultivo de la relación entre el cliente y la empresa. En este sentido la implementación de un proyecto de esta naturaleza debe considerar las siguientes etapas:

- Levantamiento y/o definición de la estrategia corporativa de la organización en cuanto a clientes, personas, procesos y tecnologías y como estas variables afectan la relación con los clientes.
- Levantamiento de los sistemas de gestión de relaciones con clientes existentes en la compañía y, como estos están alineados con la estrategia corporativa.
 - Hoy en día el actual sistema de CRM:
 - No está siendo utilizado en toda su dimensión.
 - No existe un o unos líderes en la organización que conjuguen la estrategia del marketing relacional con el provecho que se le puede dar a la herramienta.
 - No existe una cultura CRM en la organización.
 - Se propone:
 - Una unidad que lidere el marketing relacional en la compañía, pudiendo ser esta la misma unidad de

marketing actual u otra nueva, el requisito que debe cumplir es que tenga todo el apoyo de la alta gerencia.

- Crear una cultura de relaciones con bs clientes, para poder crear esta cultura, se propone realizar capacitaciones constantes, tener como sponsor a la alta gerencia y dar los incentivos a todos los empleados Banchile para que sean los más fieles seguidores de esto.
 - Verificación de obsolescencia tecnológica de los sistemas actuales.
- Automatización de los eventos que se dan entre los clientes y la fuerza de venta en los sistemas productos y que no quedan registradas en el CRM actual. Se propone crear interfases entre los sistemas productos y CRM para que cualquier interacción que exista en sistema externos al CRM puedan verse reflejados.
- **Lo que se hace hay que medirlo**, en este sentido se proponen una serie de indicadores tanto individuales como agrupados que permiten monitorear el avance en la gestión de las relaciones de Banchile con sus clientes.

Indicadores de gestión de relaciones con los clientes⁸

INDICADORES INDIVIDUALES	INDICADORES AGREGADOS
RELACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo adquisición de cliente ▪ Participación de billetera del cliente ▪ Profundidad de la relación ▪ Amplitud de la relación ▪ Duración de la relación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promedios para la cartera de los indicadores individuales ▪ Número de relaciones adquiridas ▪ Número de relaciones monitoreadas
RETENCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número y tipo de quejas presentadas ▪ Duración de la relación ▪ Duración del abandono o deserción ▪ Frecuencia de contacto ▪ Participación en programas de lealtad o promociones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promedios para la cartera de los indicadores individuales ▪ Duración promedio de las relaciones ▪ Principales causas de abandono ▪ Porcentaje anual de abandonos
RENTABILIZACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos individuales ▪ Ingresos individuales ▪ Rentabilidad individual ▪ Ingresos individuales potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promedios para la cartera de los indicadores individuales ▪ Costos de productos ▪ Costos de actividades ▪ Porcentaje de clientes actualmente rentables ▪ Porcentaje de clientes actualmente no rentables
REFERENCIACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modo cómo el cliente supo de la empresa o producto ▪ Número de personas que ha recomendado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promedios para la cartera de los indicadores individuales ▪ ROI a programas de referenciación

⁸ Fuente: Relating Pablo Fernández Roberto Friedmann.

INDICADORES INDIVIDUALES	INDICADORES AGREGADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombres de las personas que ha recomendado ▪ Ocasiones en las que ha recomendado otros clientes ▪ Razones por las que ha recomendado otros clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de programas de referenciación ▪ Ciclo cronológico de iniciativas de referenciación ▪ Origen de nuevos clientes
RECUPERACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Origen del problema ▪ Número de problemas o errores con el cliente ▪ Tipo de problema o error ▪ Tipo y número de problemas anteriores ▪ Número de iniciativas de recuperación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promedios para la cartera de los indicadores individuales ▪ ROI de programas e iniciativas de retención
REACTIVACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mecanismo de reactivación utilizado ▪ Costo de la reactivación ▪ Tiempo desde el último contacto ▪ Número de iniciativas de reactivación utilizadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promedios para la cartera de los indicadores individuales ▪ ROI de programa de reactivación ▪ Rentabilidad de programa de reactivación

8.7.2.3. Proyecto Administración del Cambio.

La implementación de los proyectos anteriores, puede tener un impacto significativo tanto en los procesos internos y externos de la organización como también en la cultura organizacional. Estos impactos pueden ser del más variado ámbito entre las cuales se cuenta:

- ✓ Baja en el clima laboral por “sensación” de que la optimización de costos pueda afectar su ámbito laboral.
- ✓ Desconocimiento de los objetivos organizacionales por la no comunicación de estos en forma oportuna en cuanto a tiempo y forma.
- ✓ Desmotivación inicial, por no sentirse partícipes de las nuevas ideas.
- ✓ Baja en la productividad por desmotivación inicial.

Como una manera de mitigar estos riesgos, es necesario desarrollar una serie de actividades y/o iniciativas que permitan involucra en una primera instancia a los grupos de interés para que luego estos sean los que ayuden con el cambio en el resto de la organización.

Para realizar esto, se proponen las siguientes actividades y acciones:

- ✓ Crear una unidad al interior de Banchile Inversiones que se preocupe de la gestión del cambio. La composición de esta unidad debe ser del tipo multidisciplinaria y debe contar con el apoyo irrestricto de la alta gerencia.
- ✓ Identificar los grupos de interés para iniciar los procesos de cambio.
- ✓ Realizar reuniones con los grupos de interés de manera de mostrar los cambios que se quieren lograr y como estos afectan a la organización.
- ✓ Hacer partícipes a los empleados en forma constante de los éxitos de la empresa en cuanto a metas cumplidas.

- ✓ Tener una comunicación oportuna, adecuada y abierta con la organización respecto a los cambios que se están dando.
- ✓ Insertar a este nuevo grupo en los proyectos más relevantes para la Organización, en una primera instancia, para luego hacerlos partícipes de todos los proyectos, para analizar y gestionar como la gestión del cambio influye en cada una de las etapas de los proyectos.
- ✓ Promover y aplicar la Gestión del Conocimiento al interior de la Organización como una herramienta que permite identificar, crear, distribuir y facilitar la adopción de nuevas ideas y/o experiencias, que se han interiorizado en la Organización en forma individual o grupal, compartiendo información relevante, no duplicando esfuerzos y apoyando el entrenamiento del nuevo personal, permitiendo mantener el conocimiento al interior de la Compañía en forma organizada.

8.8. EVALUACIÓN ECONÓMICA

A continuación se realizará la evaluación económica de los proyectos que se mencionaron en la etapa anterior y que cubren el alcance y objetivos de este trabajo. Los proyectos que se evaluarán son: Rentabilidad por Clientes y Marketing Relacional, no se evaluará la gestión del cambio por ser un proyecto que se vincula a cada uno de los proyectos que se generan en la organización, por lo que obtener los beneficios asociados a un proyecto de esta naturaleza no es trivial y está fuera del alcance de este trabajo. Esta evaluación será a un horizonte de 5 años, obteniendo el VAN y TIR por cada uno de ellos y en forma consolidada. El detalle de los flujos de caja (ingresos, y egresos) se detallan en el Anexo E.

✓ Rentabilidad por Clientes

Si bien es cierto que el proyecto rentabilidad por clientes, puede ser visto como un simple proyecto relacionado con las tecnologías de información, es esencial para el logro de los objetivos planteados en esta tesis, además es un elemento que apalanca en forma directa los objetivos estratégicos de Banchile Inversiones.

El tiempo de desarrollo de este proyecto es de aproximadamente 6 meses, en los cuales se requiere una inversión inicial de 2.728 UF, más un costo operativo de 77 UF anuales y reporta ingresos por 1.674 UF anuales, los cuales se originan como ahorros para la Compañía en gastos que son traspasados a los clientes.

El flujo de caja del proyecto se puede observar a continuación:

Proyecto Rentabilidad por Clientes						
Flujo de Caja						
Item	Año 0	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial						
Infraestructura Tecnológica	500	-	-	-	-	-
HH Desarrollo	1.978	-	-	-	-	-
Imprevistos	250					
Total Inversion Inicial	2.728	-	-	-	-	-
Ingresos						
Ahorro Operacional 30%	837	1.674	1.674	1.674	1.674	1.674
Total Ingresos	837	1.674	1.674	1.674	1.674	1.674
Costos Operacionales						
Soporte Mantención	38	77	77	77	77	77
Total Costos	38	77	77	77	77	77
FLUJO DE CAJA						
Ingresos	837	1.674	1.674	1.674	1.674	1.674
Costos	38	77	77	77	77	77
Margen de Contribución	799	1.597	1.597	1.597	1.597	1.597
Depreciación	-	250	250	-	-	-
BAT	799	1.347	1.347	1.597	1.597	1.597
Impuestos (17%)	136	229	229	272	272	272
BDT	663	1.118	1.118	1.326	1.326	1.326
Flujo de Caja	- 2.065	1.368	1.368	1.326	1.326	1.326
TIR	59%					
	UF	US\$				
VAN(10%)	3.034	106.188				
VAN(15%)	2.448	85.673				
VAN (20%)	1.964	68.752				
UF : \$21.000						
US\$: \$ 600						

Como se aprecia se tiene un **TIR del 59%** y un **VAN de 2.448 UF (US\$ 85.600)** a una tasa de descuento del 15%, que es la utilizada para este tipo de proyecto en el área financiera, con lo cual se puede concluir que es un proyecto muy rentable y más aun que está alineado con los objetivos estratégicos de la Compañía.

✓ Marketing Relacional

El proyecto de marketing relacional, es una cirugía mayor a Banchile Inversiones, ya que implica una adhesión al mismo por parte de toda la organización, con el apoyo de la alta gerencia de la Compañía, y cambia la relación con el cliente, principal activo de Banchile Inversiones.

El flujo de caja del proyecto se aprecia a continuación:

Flujo de Caja						
Ítem	Año 0	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial						
Infraestructura Tecnológica	2.000	-	-	-	-	-
HH Desarrollo	16.934	-	-	-	-	-
Imprevistos	2.000					
Capacitación	1.440					
Total Inversión Inicial	22.374	-	-	-	-	-
Ingresos						
Ingresos	-	77.580	81.459	85.532	89.809	94.299
Total Ingresos	-	77.580	81.459	85.532	89.809	94.299
Costos Operacionales						
Soporte Mantención		480	480	480	480	480
Total Costos	-	480	480	480	480	480
FLUJO DE CAJA						
Ingresos	-	77.580	81.459	85.532	89.809	94.299
Costos	-	480	480	480	480	480
Margen de Contribución	-	77.100	80.979	85.052	89.329	93.819
Depreciación	-	1.000	1.000	-	-	-
BAT	-	76.100	79.979	85.052	89.329	93.819
Impuestos (17%)	-	12.937	13.596	14.459	15.186	15.949
BDT	-	63.163	66.383	70.593	74.143	77.870
Flujo de Caja	- 22.374	64.163	67.383	70.593	74.143	77.870
TIR	291%					
	UF	US\$				
VAN(10%)	243.673	8.528.561				
VAN(15%)	211.893	7.416.265				
VAN (20%)	185.791	6.502.677				
UF : \$21.000						
US\$: \$ 600						

Como se ve el proyecto tiene una duración de 12 meses y es transversal a la Organización. Este proyecto, si bien es cierto, tiene un costo total de 22.774 UF, la rentabilidad proyectada de acuerdo al estudio es muy alta, obteniéndose un **VAN de 211.893 UF (US\$7.400.000)** a un plazo de 5 años con una tasa de

descuento del 15% con un **TIR del 291%** por lo cual es altamente rentable y recomendable de realizar y se alinea con la estrategia de la Organización.

✓ Consolidado

En este punto se muestran los flujos de caja consolidados de ambos proyectos, ya que si bien es cierto que con el proyecto de rentabilidad por clientes se cumple con el objetivo de esta tesis, los números que se obtienen del proyecto de marketing relacional hacen muy conveniente que se hagan los dos, por un lado por los números que muestran ambos proyectos y por otro lado la imagen Compañía que se muestra.

Es necesario recalcar que no se realizó la consideración de economías de escala que se podrían obtener al realizar ambos proyectos en paralelo.

A continuación se muestra el flujo de caja del consolidado:

Proyecto Marketing Relacional y Rentabilidad por Clientes						
Flujo de Caja						
Ítem	Año 0	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial						
Infraestructura Tecnológica	2.500	-	-	-	-	-
HH Desarrollo	18.912	-	-	-	-	-
Imprevistos	2.250					
Capacitación	1.440					
Total Inversion Inicial	25.102	-	-	-	-	-
Ingresos						
Ingresos	837	79.254	83.133	87.206	91.483	95.973
Total Ingresos	837	79.254	83.133	87.206	91.483	95.973
Costos Operacionales						
Soporte Mantención	38	557	557	557	557	557
Total Costos	38	557	557	557	557	557
FLUJO DE CAJA						
Ingresos	-	79.254	83.133	87.206	91.483	95.973
Costos	38	557	557	557	557	557
Margen de Contribución	38	78.697	82.576	86.649	90.926	95.416
Depreciación	-	1.250	1.250	-	-	-
BAT	38	77.447	81.326	86.649	90.926	95.416
Impuestos (17%)	6	13.166	13.825	14.730	15.457	16.221

BDT	-	32	64.281	67.501	71.919	75.468	79.195
Flujo de Caja	25.134	65.531	68.751	71.919	75.468	79.195	
TIR	265%						
	UF	US\$					
VAN(10%)	246.012	8.610.424					
VAN(15%)	213.646	7.477.616					
VAN (20%)	187.060	6.547.109					
UF : \$21.000							
US\$: \$ 600							

Como se esperaba el proyecto consolidado sigue siendo muy atractivo y rentable con un VAN de 213.646 UF (US\$7.477.616) a cinco años y con una TIR del 265%. La TIR obtenida sin duda que es alta y se explica en parte por la aplicación del marketing relacional y como este, a través de sus herramientas, hace más rentable a los clientes.

9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Como conclusiones del trabajo realizado se puede decir que en Banchile Inversiones están todos los elementos para poder tener rentabilidad por clientes a nivel individual y posicionarlo como un elemento estratégico en la compañía. El poder obtener este indicador, pasa por la definición correcta de las variables que lo afectan y la implementación de proyectos tecnológicos que permitan obtener dicha información.

Por otro lado también se concluyó que el realizar una gestión asociada a la rentabilidad por clientes, implica un cambio en la forma de hacer el marketing, pasando de un marketing orientado a los productos-servicios hacia uno orientado hacia las relaciones con los clientes. Lo cual, es una gran oportunidad que se presenta a la Empresa por los beneficios cuantitativos y cualitativos que esto trae consigo.

En lo que respecta a la cultura organizacional, Banchile Inversiones debe trabajar en el desarrollo de su cultura para pasar de una del tipo orientada a los productos y servicios hacia otra del tipo que siempre privilegie las relaciones con los clientes. Si bien es cierto que esta cultura ha ido cambiando en el tiempo es necesario el apoyo de la alta gerencia para trabajar en este tema.

Los costos involucrados en el desarrollo de un proyecto que permita obtener rentabilidad unitaria por cliente son ínfimos sobre la gran cantidad de oportunidades que se pueden abrir si estos indicadores son bien gestionados en conjunto con una estrategia que privilegie las relaciones con los clientes.

Los proyectos planteados, requieren de una fuerte dosis de componentes tecnológicos, sin ellos los cambios no son factibles. Bajo este esquema, las TICS se vuelven un elemento de apoyo fundamental en la estrategia corporativa.

Económicamente los proyectos evaluados se ven muy rentables, por lo que la recomendación es hacerlos, más aun que la información y conocimiento necesario para el éxito de ellos, está al interior de la Organización.

10. BIBLIOGRAFÍA

Horneen T, Charles y George Foster. Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México 1991.

Memorias Anuales Banco de Chile. Años 2003, 2004, 2005 y 2006.

Revista Economía y Administración. Páginas 14-24. Mayo-Junio 2007.

Robert S. Kaplan, Robin Cooper. Coste & Efecto. Como usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona 2003.

11. ANEXOS

A. COMPONENTES DE UN MODELO ABC

A.1. Recursos

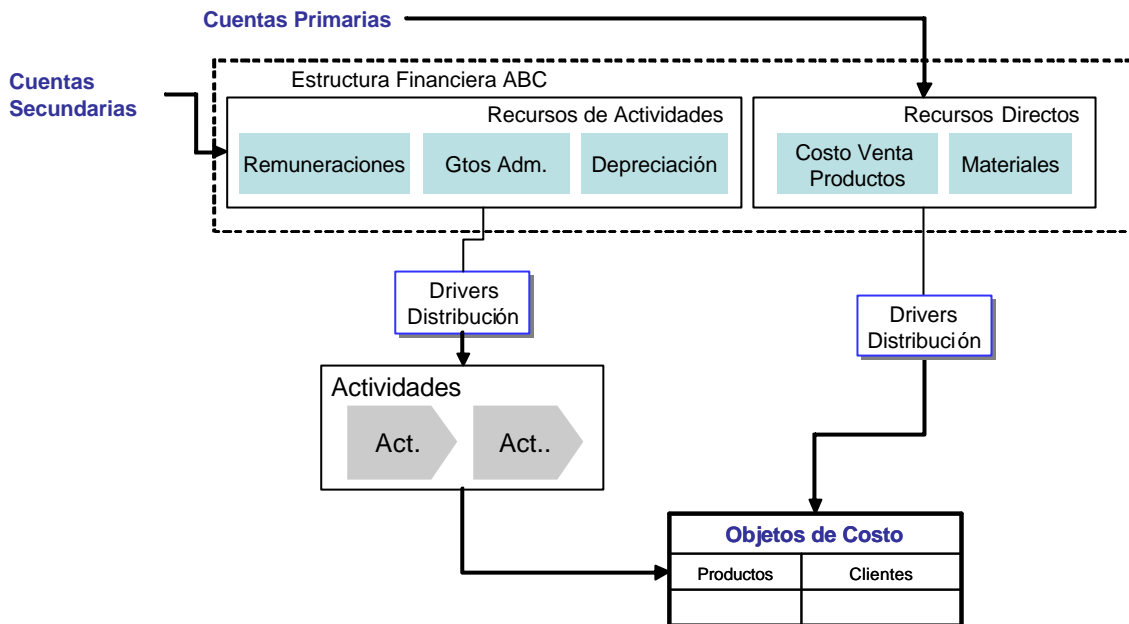
En el primer nivel de un modelo ABC, se sitúan los recursos que se requieren para llevar a cabo la operación de la compañía. En otras palabras, corresponden a los gastos operacionales del período en evaluación que fueron consumidos por las distintas unidades de la compañía, para llevar a cabo las actividades necesarias para la elaboración o entrega de los productos o servicios por los cuales existe.

En este nivel generalmente se utilizan las cuentas de resultado del período, asumiendo que la eficiencia operacional se refleja en los gastos imputados en dichas cuentas.

A su vez, existen casos en los cuales las imputaciones contables no reflejan el comportamiento real de algunas actividades por lo que es necesario hacer uso de cuentas auxiliares a las cuentas de resultado para poder efectuar análisis más acordes con la realidad. Este es el caso de algunas activaciones de mano de obra que para poder reflejar el costo real de la ejecución de ciertas obras (para comparar el uso de recursos internos vs. externos), se obvia el costo de la cuenta de depreciación y se incluyen las cuentas de activo que contienen el costo real en el momento que fue realizada la obra o proyecto.

A su vez, una adaptación a estos modelos es la incorporación de las de cuentas de ingreso, con las cuales se pueden realizar análisis de rentabilidad a niveles más detallados de los que se obtienen del Estado de Resultados contable. Una vez identificados los recursos a utilizar (cuentas contables), se procede con su clasificación y ubicación dentro del modelo. En términos generales, las cuentas se clasifican en primarias o secundarias.

A.1.1. Esquema Nivel de Recursos



A.1.1.1. Cuentas Primarias (Directas)

Son aquellas cuentas que reflejan el costo de aquellos recursos que están directamente relacionados con los objetos de costo de la compañía. Esto es, el consumo de estos recursos está directamente relacionado con los productos, servicios, clientes, etc. definidos en el modelo, Esto implica que el consumo de estos recursos varía en función del mayor o menor nivel de operación de la compañía

A.1.1.2. Cuentas Secundarias (Indirectas)

Son aquellas cuentas que reflejan el costo de aquellos recursos directamente relacionados con la ejecución de actividades. Su consumo en actividades tiene un comportamiento más bien fijo en el tiempo, viéndose alterado por variaciones significativas en las cargas de trabajo o por reestructuraciones operacionales.

A.1.1.3. Distribución de Recursos

Una vez definidas y clasificadas las cuentas que conformarán los recursos del modelo, se deben identificar los criterios mediante los cuales se realizarán las distribuciones de dichos recursos en las actividades o en los objetos de costo.

Estos criterios de distribución se denominan “Drivers”, y reflejan el uso de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades. Entre estos “Drivers” se encuentran los más comunes que son los denominados FTE (Full Time Equivalent) y se utilizan normalmente para distribuir aquellos recursos que están relacionados con el esfuerzo de las personas para llevar a cabo sus actividades. Un FTE se compone del equivalente a 1 persona en la escala de tiempo definida para cada modelo. De este modo, si 5 personas estiman que requieren cada una de un 20% de su tiempo para realizar una actividad, esto implica que el esfuerzo para llevar a cabo dicha actividad corresponde a 1 FTE.

A.2. Actividades

El siguiente nivel está compuesto por las actividades que se llevan a cabo en la compañía y que reflejan la esencia de ésta.

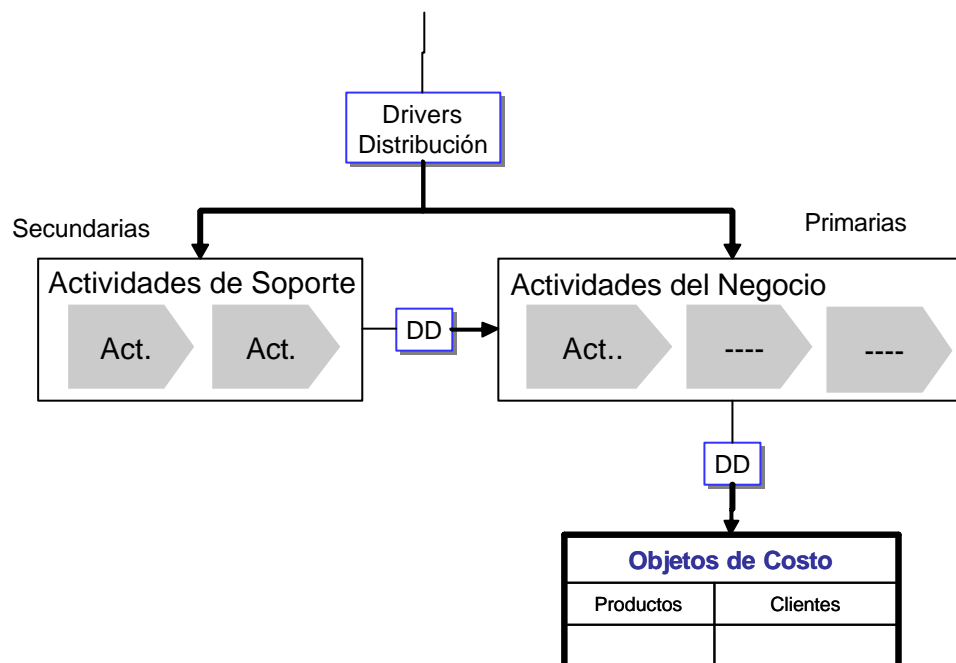
Dependiendo de la finalidad del modelo de costos es el nivel de detalle con el cual se definen y modelan las actividades. Generalmente, se busca una apertura que al ser analizada en términos de eficiencia en costos pueda entregar información relevante para la toma de decisiones. Esto implica que una apertura demasiado detallada, desfocalizará los análisis, sumergiendo a quien los realice en materialidades irrelevantes con bajo impacto en el resultado global de la compañía.

Lo relevante de este nivel, es que pueda entregar información que permita focalizar los esfuerzos para realizar análisis más profundos, y de este modo, complementar la información entregada por el modelo con fuentes auxiliares o análisis paralelos para la toma de decisiones.

Al igual que los recursos, las actividades se clasifican dependiendo del tipo de actividad, implicando diferentes tipos de tratamiento dentro del modelo.

En términos generales, en un modelo se pueden identificar actividades de tipo primaria, secundaria o ejecutiva.

A.2.1. Esquema Nivel de Actividades



A.2.2. Actividades Ejecutivas

Corresponden a actividades que no están directamente relacionadas con la operación del día a día de la compañía o no son de soporte a éstas.

En esta categoría se encuentran actividades tales como, la dirección general del negocio, planificación estratégica o actividades de directorio. Este tipo de actividades, por definición absorben el costo de los recursos de la compañía sin distribuirlo a otras actividades u objetos de costo.

En algunos modelos, en vez de acumular este costo sin distribuir, se opta por asociarlo a la contribución del costo general de la compañía de manera de traspasar el costo a la eficiencia de la operación. Otra opción es no considerar este tipo de actividades y clasificarlas como de soporte al resto de las actividades.

A.2.3. Actividades Secundarias

El siguiente grupo de actividades corresponde a aquellas actividades de soporte a la operación o actividades administrativas.

En términos generales, este tipo de actividades son consideradas de no valor agregado para los Clientes por lo que el foco de atención está en la factibilidad de externalizarlas y de este modo colocar el esfuerzo y los recursos en las actividades centrales del negocio.

Este tipo de actividades, reciben costos desde recursos (cuentas) a través de “Drivers” o criterios que indican el consumo de éstos o desde otras actividades de soporte mediante criterios similares.

A su vez, el costo acumulado de estas actividades se distribuye a otras actividades a través de “Drivers” de distribución.

A.2.4. Actividades Primarias

Finalmente, está el grupo de actividades consideradas centrales para el funcionamiento del negocio, las que se relacionan directamente con los elementos por los cuales se creó la compañía, como los son los productos, servicios y clientes.

Estas actividades forman parte de la columna vertebral de la cadena de valor y generalmente forman parte de la estrategia de negocios de la compañía, las cuales se organizan de manera tal, que entreguen un valor único para el negocio por sobre sus competidores.

Es en estas actividades en donde se pueden obtener eficiencias operacionales de manera de poder llevar a cabo actividades similares de mejor manera que los competidores.

Este tipo de actividades reciben costos desde actividades de apoyo y por el normal consumo de recursos para su ejecución (reciben costos de cuentas).

A su vez, el costo acumulado de este tipo de actividades se distribuye a los objetos de costo de la compañía a través de “Drivers” o criterios de distribución.

A.3. Objetos de Costo

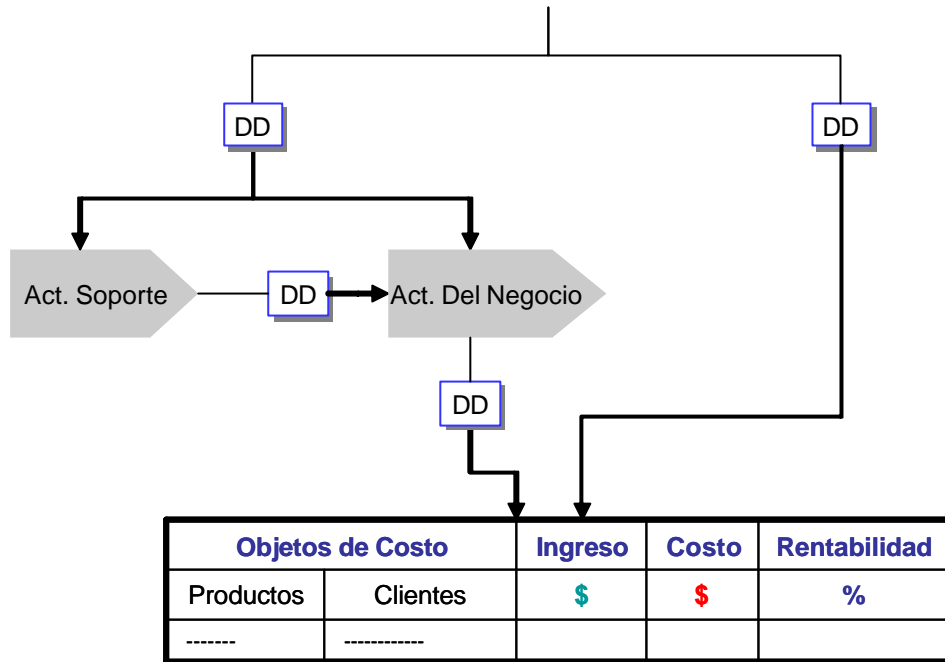
El último nivel de la estructura de un modelo ABC, está compuesto por aquellos elementos sobre los cuales gira la operación y atención del negocio. Estos elementos se denominan objetos de costo y en su conjunto determinan la razón de ser de la compañía.

Dependiendo del tipo de industria en la que se encuentre la compañía o tipo de negocio que desarrolle, serán los objetos de costo que se identifican y definirán para el modelo. Los Objetos de Costo más comunes y que son compartidos por la mayoría de las empresas son los Productos, Servicios y Clientes. Cada uno de estos elementos forma parte de una dimensión de costos que se relaciona en algún nivel con los otros elementos de las demás dimensiones de costo.

Es en este nivel de la estructura en donde se realizan los análisis de rentabilidad y se determina el comportamiento de ciertos productos o clientes, se pueden identificar subsidios o simplemente corroborar conclusiones efectuadas anteriormente mediante métodos alternativos.

A su vez se puede, en función de los resultados, categorizar los productos y clientes de la compañía y por ende emprender soluciones focalizadas a aquellos de mayor impacto para el negocio.

A.3.1. Esquema de Objetos de Costo



B. DETALLE DE CÁLCULO DE INGRESOS BANCHILE INVERSIONES

Producto	Fuente/Selección	Campos Acumulados (por Cliente)	Obtención Montos	Observación
Administración Cartera (ADC)	Resumen de Facturación Mensual	> Ingresos por Remuneración acumulada Neto	Desde Facturación	Remuneración acumulada para el cobro del cliente (mensual)
		> Patrimonio sin remuneración	Desde Facturación	Patrimonio real (activos y pasivos diarios)
FFMM	Movimientos Diarios de FFMM	Ingreso de comisión (sin IVA)	Movimientos de los FFMM	Comisión (según permanencia de cuotas)
		Patrimonio Efectivo por Tipo Moneda	Movimientos de los FFMM	(Cuota circulación fondo + num. cuotas rescatadas) * (valor cuota fdo * tipo moneda)
		Patrimonio Equivalente Por Tipo de Moneda	Movimientos de los FFMM	((Cuota circulación fondo + Num. cuotas rescatadas) * (valor cuota fdo * tipo moneda)/remuneración fdo /remuneración base (descontado IVA))
Acciones	Acciones Provenientes de Banchile	Monto Compra	Movimientos de Acciones	Num. Ord. Asig. * Precio Asig
(Montos sin IVA)		Monto Venta	Movimientos de Acciones	Num. Ord. Asig. * Precio Asig
		Monto Derecho a Compra	Desde Facturación	Monto Derecho Bolsa en la Compra
		Monto Derecho a Venta	Desde Facturación	Monto Derecho Bolsa en la Venta
		Monto Gastos Compra	Desde Facturación	Monto Gastos Operativos de Compra
		Monto Gastos Venta	Desde Facturación	Monto Gastos Operativos de Venta
		Ingreso Comisión	Desde Facturación	Monto Comisión + Gastos Derecho CPA / VTA
	Acciones Provenientes de Banco	Monto Compra	Movimientos de Acciones Asignadas	Numero Ordenes Asig. * Precio Asig
		Monto Venta	Movimientos de Acciones asignadas	Num. Ord. Asig. * Precio Asig
		Monto Derecho a Compra	ordenes del banco/ordenes de banchile/ordenes asignadas	Num. Ord. Asig. * Precio Asig * Comisión banchile para banco
		Monto Derecho a Venta	ordenes del banco/ordenes de banchile/ordenes asignadas	Num. Ord. Asig. * Precio Asig * Comisión banchile para banco

Producto	Fuente/Selección	Campos Acumulados (por Cliente)	Obtención Montos	Observación
		Ingreso Comisión	ordenes del banco/ordenes de banchile/ordenes asignadas	Num. Ord. Asig. * Precio Asig * (Comisión Banchile -Comisión banchile para banco) * (Comisión Cliente Bco. o Clientes Compartidos) + Num. Ord. Asig. * Precio Asig * Comisión banchile para banco
	Acciones - Simultaneas (Financista)	Monto Comisión	Movimientos Acciones (facturadas, asignadas y ordenes) y Movimiento Simultaneas(liquidadas y vencidas)	Monto Comisión Simultanea y/o Monto comisión facturada
	Acciones - Simultaneas (Financiado o normales)	Monto Comisión	Movimientos Facturados	Monto Comisión simultanea + derechos a Bolsa CPA y VTA
		Monto Gastos Venta	Movimientos Facturados	Monto Gastos Operativos de Venta
		Monto Gastos Compra	Movimientos Facturados	Monto Gastos Operativos de Compra
Negocios Internacionales	Planilla	Ingreso Comisión	Resumen de Transacciones	Carga vía planilla desde Área Asset a Resumen Transacciones
	Planilla	Patrimonio Efectivo en Pesos	Resumen de Transacciones	Carga vía planilla desde Área Asset a Resumen Transacciones
Pactos	Resumen de las Operaciones	Ingreso	Resumen de Pactos	Valor inicial * (0.4/360/100) * días vigentes en el periodo
Paridades	Ordenes C/V	Ingreso	Ordenes liquidadas de C/V de moneda distinta a US\$ en el periodo	Spread por Paridad de Operación * Cantidad
Dólar	Ordenes C/V en US\$	Ingreso	Ordenes liquidadas de C/V en US\$ en el periodo	Spread por Operación * Cantidad (US\$) + Ingreso Paridades + Dólar Intrínseco; Se define ingreso comisión (dólar) por factor de gestión (Oficina 307) o factor Comercial (todas las otras oficinas) => Dif. Que la gestión incluye spread.
	Ordenes C/V en US\$	Gastos (sin IVA)	Ordenes liquidadas de C/V en US\$ en el periodo	
Forward	Resúmenes de operaciones	Ingreso	Resúmenes de operaciones	Para Vencimientos de Tipo venta y compra de FW; operaciones no anuladas; Ingreso= unidades transadas * spread operación FW

C. RELATIONING 6R

El concepto de "relationing" es considerado la herramienta que permitirá a las empresas transitar del viejo estilo de marketing, centrado en productos y servicios, hacia el marketing de hoy y del mañana, centrado en las relaciones.

Bases del modelo

El ambiente de negocios actual se caracteriza por una competencia cada día más sofisticada y agresiva, con clientes cada vez más educados y exigentes, ante los cuales es difícil encontrar nuevas formas de diferenciarse.

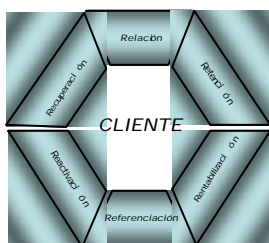
Dentro de estos nuevos esquemas, la deseada **lealtad de los clientes** se puede conseguir de tres formas:

- 1) Forzada (un monopolio).
- 2) Pagada.
- 3) Emocional (involucrar emocionalmente al cliente).

La forma de lealtad que debemos buscar es la lealtad emocional, ya que ésta es normalmente más perdurable.

¿Cómo conseguir la lealtad emocional?

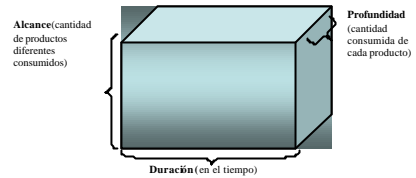
RELATIONING 6R



Utilizando el modelo de las 6R (relación, retención, rentabilidad, recomendación, reactivación y recuperación), una metodología sencilla y aplicable para extraer el mayor valor a las iniciativas de "relationing" de las empresas.

- **Relación**

- Relaciones siempre han existido, las empresas no hacen mucho por administrarlas.
- Es más fácil vender más a clientes actuales que atraer a nuevos cliente. Cada uno de estos clientes actuales representa un tremendo potencial.



- **Retención**

- Utilidades derivan de las relaciones que se mantienen con los clientes a lo largo del tiempo.
- La clave es retener al cliente.
- Flujo aumenta ha medida que pasa el tiempo.

- **Rentabilización**

- Analizar la rentabilidad de los clientes.
- Hacer clientes rentables y los que lo son que sean más rentables.

- **Referenciación**

- Las referencias personales deben ser vistas como un medio más.
- Las personas generen nuevas relaciones.

- **Recuperación**

- Muchas empresas dan por perdidos aquellos clientes con lo que se cometen errores.
- Acciones que se realizan para reterner y reencantar a un cliente.

- **Reactivación**

- Recuperación de ex-clientes. La relación no ha desaparecido, sólo está dormida.
- Resulta más fácil vender productos y servicios a exclientes que ha clientes nuevos.

D. DETALLE EVALUACIÓN ECONÓMICA

D.1. Rentabilidad por Clientes

A continuación se presenta el detalle de los costos e ingresos asociados al proyecto rentabilidad por clientes.

Los costos, básicamente, están divididos en la implementación del proyecto, donde se requiere de una inversión inicial en infraestructura (almacenamiento y hosting de datos) más horas hombre necesarias para la implementación del proyecto, el cual tiene una duración de 6 meses. El detalle de los costos expresados en UF, se presenta a continuación:

Recurso	Costo UF/HH	Dedicación	HH/Mes	Meses	HH*Dedicación	Costo UF
Jefe de Proyecto	2,0	15%	160	6	144	288
Analista de Sistema	1,2	80%	160	6	768	922
Programador	0,8	100%	160	6	960	768
Total Desarrollo Proyecto						1.978
Soporte Mensual	0,8	5%	160	66	528	422
Infraestructura						500

Item	Año 0	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Costos HH Desarrollo Proyecto	1.978	-	-	-	-	-
Costo HH Soporte	38	77	77	77	77	77
Infraestructura	500					
Imprevistos	250	-	-	-	-	
Total	2.766	77	77	77	77	77

El cálculo de los ingresos que reporta el proyecto, se hicieron bajo los supuestos de que se ahorrará dinero en la emisión de facturas y cheques hacia los clientes, traspasando un 30% de ese costo a los clientes identificados como mayores generadores de éstos. El detalle de estos ingresos se puede ver en los siguientes cuadros:

Documentos	Mensuales	Costo Unitario UF	Gastos UF
Facturas	30.000	0,014	420,00
Cheques	9.000	0,005	45,00
Gastos			465,00

Ítem	Año 0	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Ahorro Operacional Traspado 30% a clientes	837	1.674	1.674	1.674	1.674	1.674
Total	837	1.674	1.674	1.674	1.674	1.674

La tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN es de un 15%, la cual es una tasa promedio para este tipo de proyectos en esta industria.

D.2. Marketing Relacional

Las actividades necesarias para realizar un proyecto de marketing relacional al interior de Banchile, y que cumplen con los objetivos planteados en este trabajo son:

1. Revisión uso e información CRM actual.
2. Gaps información existente e información que se necesita almacenar para medir
3. Base de datos marketing relacional.
4. Gestión sobre base de datos marketing relacional.
5. Capacitación.

No se considera una creación de una nueva unidad de marketing relacional, ya que se asume que se utilizará la actual con el apoyo de la alta gerencia.

Cada una de estas actividades tiene una serie de subactividades necesarias de realizar para cumplir con el objetivo final: que es tener implementado el marketing relacional en Banchile Inversiones. Estas actividades serán desarrolladas por un equipo de TI, un equipo usuario y un equipo para la capacitación. La actividades 1,2,3 y 4 serán desarrolladas por el equipo usuario más el equipo de TI, la actividad 5 involucra a toda la organización y será desarrollada por un equipo contratado exclusivamente para esta actividad.

A continuación se muestra un cuadro donde se tienen los costos asociados a los equipos de trabajo, a lo largo del proyecto y de infraestructura, estos costos están expresados en UF:

Recurso	Costo UF/HH	Dedicación	HH/Mes	Meses	HH*Dedicación	Cantidad	Costo UF
Equipo TI							
Jefe de Proyecto	2,00	15%	160,00	12,00	288,00	1,00	576
Analista de Sistema	1,20	80%	160,00	12,00	1.536,00	2,00	3.686
Programador	0,80	100%	160,00	12,00	1.920,00	4,00	6.144
Equipo Usuario							
Líder Usuario	4,00	10%	160,00	12,00	192,00	1,00	768
Usuario 1	2,00	50%	160,00	12,00	960,00	1,00	1.920
Usuario 2	1,00	100%	160,00	12,00	1.920,00	2,00	3.840
Capacitación Organización							
Capacitación	1,50	100%	160,00	2,00	320,00	3,00	1.440
Soporte							
Soporte 1	1,20	100%	20,00	60,00	1.200,00	1,00	1.440
Soporte 2	0,80	100%	20,00	60,00	1.200,00	1,00	960
Infraestructura TI							
Servidores							1.250
Almacenamiento							750
Total Costos							22.774

Tabla resumen costos por año.

Item	Año 0	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Costos Equipo Desarrollo	10.406	-	-	-	-	-
Costos Equipo Usuario	6.528					
Costos Equipo Capacitación	1.440					
Costo Soporte	-	480	480	480	480	480
Infraestructura	2.000					
	-					
Total	20.374	480	480	480	480	480

La duración del proyecto es de 12 meses, el cual incluye el desarrollo del mismo más la capacitación que se realizará a toda la organización.

En cuanto a los ingresos proyectados para el marketing relacional, se realizan los siguientes supuestos para los siguientes cinco períodos:

Se considerará la misma utilidad de la Empresa para el año 2008 y 2009, considerando el nulo crecimiento País proyectado por el Banco Central a marzo de 2009.

Para cada uno de los restantes períodos se considerará un aumento en las utilidades de un 5% anual. Esto tomando como base el crecimiento País de los últimos años, que ha sido en torno al 3 y 5%.

Para la estimación de los ingresos proyectados por el proyecto de marketing relacional, se toma como base el estudio realizado por Fred Reichheld y Earl Sasser en 1990, donde demostraron que una retención de un 5% en los clientes puede traer un incremento en las utilidades de un 25 a un 100% adicional al obtenido dependiendo de la empresa. Para ser conservadores, se tomará un 10% de crecimiento adicional.

Tomando en consideración lo anterior, se tienen los siguientes cuadros de ingresos en UF proyectados:

	Reales						Proyectadas					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Utilidades MM\$	14.777	19.564	17.901	17.312	21.837	15.516	15.516	16.292	17.106	17.962	18.860	19.803
Variación	-	24,5%	-9,3%	-3,4%	20,7%	-40,7%	0,0%	5%	5%	5%	5%	5%
Con MR + 10%							15.516	17.921	18.817	19.758	20.746	21.783
Ingreso por MR							0	1.629	1.711	1.796	1.886	1.980
Ingreso por MR en UF							0	77.580	81.459	85.532	89.809	94.299
UF : \$21.000												

Tabla resumen ingresos por año.

Item	Año 0	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Aumento Ingresos por Marketing Relacional	-	77.580	81.459	85.532	89.809	94.299
Total	-	77.580	81.459	85.532	89.809	94.299

La tasa de descuento para el cálculo del VAN del proyecto es de un 15%, al igual que el proyecto de rentabilidad por cliente.