

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

**FORTALECER EL ROL SOCIAL DE LA CAJA DE
COMPENSACION LA ARAUCANA**

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
INGENIERÍA DE NEGOCIOS CON TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

SORAYA DEL CARMEN URIBE HERRERA

PROFESOR GUÍA:
EZEQUIEL MUÑOZ KRSULOVIC

MIEMBROS DE LA COMISION:
**LUCIANO VILLARROEL PARRA
CRISTIAN JULIO AMDAN**

SANTIAGO DE CHILE
2018

RESUMEN EJECUTIVO

La Caja de Compensación La Araucana es una corporación privada sin fines de lucro, que opera en el ámbito de la Seguridad Social. La industria está compuesta por cinco Cajas, que administran prestaciones de Seguridad Social y entregan beneficios a sus afiliados, financiados por utilidades provenientes de créditos de consumo. Su crecimiento, está directamente relacionado al tamaño en afiliados y al volumen de créditos que puedan colocar.

No obstante ser una industria competitiva, durante la última década, las Cajas han mantenido la misma posición relativa en cuanto a tamaño y crecimiento. Mantienen una oferta de servicios similar, difusión a través de medios de comunicación masiva y relacionamiento con clientes basado en una fuerza de ventas que opera mayoritariamente en forma presencial, alcanzando alrededor del 3% de sus afiliados.

En este escenario, La Araucana visualiza la oportunidad de diferenciarse de la industria mediante una estrategia innovadora que, utilizando la potencia de las redes sociales, le permita aumentar en forma explosiva el nivel de relacionamiento con sus afiliados y de esa manera apalancar sus objetivos de crecimiento.

Esta estrategia se concretó a través de un proyecto que contempló el desarrollo de una red social que motivara la participación de empresas y sus trabajadores, en torno a los intereses de estos últimos. El proyecto contempló una experiencia piloto con tres empresas, lo que permitió validar en forma real la efectividad del enfoque de relacionamiento digital en el ámbito de la Seguridad Social.

En efecto, los resultados de este proyecto permitieron mejorar la atención, focalizar la oferta de beneficios, difundir noticias de interés social y captar el interés de la personas, lo que se tradujo en un aumento significativo en la cantidad de personas con las que se interactuó.

Las inversiones realizadas para alcanzar los objetivos propuestos corresponden al desarrollo de la red social, en tanto que el costo recurrente corresponde al valor del Hosting del software así como su mantención. La evaluación del proyecto, en un escenario pesimista, arroja un TIR de 66% y un VAN de MM\$ 156, lo que además de su valor social, hace de este un proyecto rentable.

*A mis hijos Margarita, Pablo,
Demian, a Jorge, mi esposo por su
paciencia y apoyo.*

AGRADECIMIENTOS

A mis hijos Margarita, Pablo, Demian, por apoyarme, y darme animo en los momentos más difíciles.

A Jorge, mi esposo, por su paciencia y convertirse en mi principal apoyo y darme ánimo en los momentos más complejos.

Al profesor Luciano Villarroel por guiarme y aconsejarme, por su tiempo y paciencia para escucharme y revisar mi tesis.

Al profesor Ezequiel Muñoz por su apoyo como profesor guía del proyecto.

Agradezco a Ana María Valenzuela y Laura Sáez, por su amistad y su excelente disposición a ayudarme.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO.....	10
1.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA	10
1.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	11
1.3 PROBLEMA U OPORTUNIDAD IDENTIFICADA	11
1.4 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS DEL PROYECTO	12
1.4.1 <i>Objetivo General</i>	12
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	12
1.4.3 <i>Resultados Esperados</i>	12
1.5 ALCANCE	13
1.6 RIESGOS POTENCIALES	14
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 METODOLOGÍA DE INGENIERÍA DE NEGOCIOS.....	19
2.1.1 <i>Definición de CRM (Customer Relationship Management)</i>	20
2.1.2 <i>Implementación de un CRM</i>	23
2.1.3 <i>Los factores que dirigen la transformación del CRM</i>	24
2.1.4 <i>Las cambiantes expectativas del cliente</i>	25
2.1.5 <i>Cómo aprovechar las tecnologías de LA WEB 2.0 a través del CRM</i> ..	26
2.1.6 <i>Ventas</i>	26
2.2 DESDE EL RELACIONAMIENTO DIGITAL	27
CAPÍTULO 3: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO Y MODELO DE NEGOCIOS.....	31
3.1 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	31
3.1.1 <i>Modelo Delta - HAX</i>	31
3.2 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	31
3.3 PILARES ESTRATÉGICOS DE LA ARAUCANA.....	32
3.4 BALANCED SCORECARD.....	35
<i>Rentabilidad Social</i>	36
<i>Afiliados y Pensionados</i>	36
<i>Procesos Internos</i>	36
<i>Aprendizaje y Desarrollo</i>	37
3.5 MODELO DE NEGOCIOS.....	37
3.5.1 <i>Propuesta de Valor para el cliente</i>	38
3.5.2 <i>El Modelo de Ingreso de la Caja se basa en 4 elementos:</i>	38
3.5.3 <i>Recursos Claves</i>	38
3.6 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.....	39
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL.....	40
4.1 ESCENARIO ACTUAL DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN LA ARAUCANA	40
4.2 ARQUITECTURA DE PROCESOS	40
4.2.1 <i>Macroprocesos</i>	40
4.2.2 <i>Macro 1 – Marketing y análisis de mercado</i>	42
4.3 DISEÑO DETALLADO DE PROCESOS TO BE	43
4.4 ANÁLISIS DE MERCADO (MACRO 1) Y COMPETENCIAS A TRAVÉS DE LA WEB 2.0.....	43
4.5 PROCESO ANÁLISIS DE MERCADO EN LA WEB 2.0	44
4.6 PROCESO CAMPAÑA CRÉDITOS	44
4.7 PROCESO CAMPAÑA RECREACIÓN.....	45

4.8	PROCESO CAMPAÑA SALUD	46
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE APOYO TECNOLÓGICO.....		48
5.1	ESPECIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS.....	48
5.1.1	<i>Requerimientos Funcionales</i>	48
5.1.2	<i>Requerimientos No Funcionales</i>	48
5.2	DISEÑO DE LA APLICACIÓN	49
5.2.1	<i>Actores</i>	49
5.2.2	<i>Casos de Uso</i>	50
5.2.3	<i>Diagramas de Casos de Uso</i>	50
5.2.4	<i>Descripción de Casos de Uso</i>	52
5.2.5	<i>Diagramas de Clases</i>	52
5.3	ESTRUCTURA INTERFAZ GRÁFICA	56
CAPÍTULO 6: PLATAFORMA DE RELACIONAMIENTO DIGITAL		57
WEB 2.0.....		57
6.1.1	<i>Descripción</i>	58
6.1.2	<i>Publicación</i>	58
6.1.3	<i>Perfil y Autenticación</i>	59
6.1.4	<i>Perfil de Usuario</i>	59
6.1.5	<i>Empresas Afiliadas</i>	59
6.1.6	<i>Comentarios</i>	60
6.1.7	<i>Grupos</i>	60
6.1.8	<i>Ofertas</i>	60
6.2	CAMPAÑAS (LA ARAUCANA)	60
6.3	ENCUESTAS (LA ARAUCANA)	61
6.4	NOTIFICACIONES	61
6.5	ADMINISTRACIÓN	61
6.6	INSIGHTS	61
6.7	OTROS	62
CAPÍTULO 7: GESTIÓN DEL CAMBIO.....		63
7.1	CONTEXTO DE LA EMPRESA	63
7.2	OBSERVACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN A REALIZAR	63
7.2.1	<i>Metodología del plan de comunicación</i>	63
7.3	ANÁLISIS DE LOS PRINCIPIOS DE DISEÑO	66
7.4	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	67
7.5	PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO.....	70
7.5.1	<i>Definición de acciones de comunicación</i>	70
7.5.2	<i>Calendario acciones de comunicación</i>	74
CAPÍTULO 8: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....		76
PLAN PILOTO		76
8.1	DEFINICIÓN DEL PLAN PILOTO	76
	<i>Resultados Obtenidos</i>	78
8.2	DEFINICIÓN DE BENEFICIOS Y COSTOS.....	78
8.3	FLUJO DE CAJA	79
8.3.1	<i>Factores Críticos de Éxito</i>	81
8.4	ARQUITECTURA GLOBAL DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.....	82
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES		84
9.1	EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS	84
9.2	EN RELACIÓN AL CARÁCTER ESTRATÉGICO DE LA PROPUESTA	86
9.3	EN RELACIÓN AL APOYO INSTITUCIONAL.....	86

9.4	EN RELACIÓN A LOS REQUISITOS TECNOLÓGICOS, HUMANOS Y DE PROCESOS, PARA INICIAR UNA TRANSFORMACIÓN DE ESTA NATURALEZA.	86
9.5	EN RELACIÓN A LA APLICABILIDAD DE ESTA PROPUESTA A OTRAS ORGANIZACIONES..	87
9.6	EN RELACIÓN A LAS INVERSIONES.	87
9.7	EN RELACIÓN A LOS BENEFICIOS ESPERADOS.....	88
9.8	EN RELACIÓN AL APORTE DEL MBE.....	88
CAPÍTULO 10: BIBLIOGRAFIA.....		90
CAPÍTULO 11: ANEXOS.....		91
	<i>Anexo I - Descripción de Casos de Usos.....</i>	<i>91</i>
	<i>Anexo II - Estudio de la Percepción y Criterios de Contratación de Caja de Compensación</i>	<i>98</i>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Metodología del Plan de Comunicación	64
Tabla 2 - Acciones a realizar	65
Tabla 3 - Riesgos Asociados al rol a desempeñar	66
Tabla 4 - Conclusiones de la información en el Equipo del Proyecto	67
Tabla 5 - Temas de entrevistas, Conocimientos	68
Tabla 6 - Temas de entrevistas, Expectativas	69
Tabla 7 - Temas de entrevistas, Riesgos	69
Tabla 8 - Temas de Entrevistas, Preocupaciones	70
Tabla 9 - Plan de Gestión de Cambio	70
Tabla 10 - Acciones de Comunicación generales	72
Tabla 11 - Acciones de Comunicación grupales	74
Tabla 12 - Calendario de Acciones de Comunicación	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Metodología Ingeniería de Negocios (Barros, Ingeniería de Negocios, 2009)	20
Figura 2 - Ciclo del Proceso de CRM	22
Figura 3 - Modelo de Almacenamiento Multidimensional	27
Figura 4 - Planteamiento Estratégico, modelo HAX, A. y Dean L. “The Delta Project.....	31
Figura 5 - Mapa Estratégico La Araucana	35
Figura 6 – Macroprocesos Caja Compensación La Araucana.....	41
Figura 7 - Macroprocesos 1, Marketing y análisis de mercado.....	42
Figura 8 - Procesos TO BE	43
Figura 9 - Diagrama de Flujo, Análisis de Mercado (Macroprocesos 1)	44
Figura 10 - Diagrama de Flujo 3, Campaña Créditos (Macroprocesos 1).....	45
Figura 11 - Diagrama de Flujo 4, Campaña Recreación, (Macroprocesos1)	46
Figura 12 - Diagrama de Flujo 5, Campaña Salud (Macroprocesos 1).....	47
Figura13 - Actores	49
Figura 14 - Diagrama Caso de Uso – Gestión de campañas	50
Figura 15 - Diagrama Caso de Uso – Servicios a Afiliados	51
Figura 16 - Diagrama Caso de Uso – Gestión de Servicios a Afiliados	51
Figura 17 - Diagrama Caso de Uso – Gestión de Servicios a Trabajadores en Empresa.....	52
Figura 18 - Diagrama Caso de Uso – Gestión de Servicios a Trabajadores en Empresa.....	53
Figura 19 - Diagrama Caso de Uso – Gestión de Servicios a Trabajadores en Empresa.....	54
Figura 20 - Diagrama Caso de Uso – Gestión de Servicios a Trabajadores en Empresa.....	55
Figura 21 - Interfaz gráfica Plataforma Relacionamiento Digital	56
Figura 22 - Plataforma Web 2.0	57
Figura 23 - Diagrama de Flujo 2. Plataforma Web	58
Figura 24 - Etapas de Identificación y análisis de comunicación	65
Figura 25 - Factores Críticos.....	67
Figura 26 - Plataforma Relacionamiento Digital n° 2	76
Figura 27 - Plataforma Relacionamiento Digital n°3.....	77
Figura 28 - Plataforma Relacionamiento Digital n° 4	77
Figura 29 - Modelo de Inteligencia de Negocios	82
Figura 30 - Patrones de Uso	98
Figura 31 - Patrón diferenciado de Productos y Servicio.....	100
Figura 32 - Afiliados.....	104
Figura 33 - Aspectos Positivos y Negativos	105

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

1.1 Antecedentes de la Industria

Industria y Regulación

Las Cajas de Compensación de Asignación Familiar (CCAF) son corporaciones privadas sin fines de lucro que operan desde 1953 por iniciativa de las principales asociaciones gremiales de empleadores. Sus actividades se rigen por la Ley N° 18.833, sus reglamentos, estatutos particulares y, el título XXXIII del Libro I del Código Civil. Son supervisadas y reguladas por la Superintendencia de Seguridad Social (SUCESO), así como también por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), en el caso ser autorizadas a emitir valores de oferta pública.

Las CCAF administran por cuenta del Estado algunas prestaciones del sistema de seguridad social (asignaciones familiares, subsidios de cesantía, y subsidios por incapacidad laboral).

Además, entregan prestaciones adicionales (bonos de natalidad, nupcialidad, becas, servicios vacacionales, recreacionales, educacionales y de salud) y complementarias. Pueden afiliarse a ellas sin costo los trabajadores dependientes del sector privado y público, y los pensionados aportando un 1% de la pensión. No obstante, la mayor parte de los ingresos de las CCAF proviene del otorgamiento de créditos de consumo a sus afiliados, ingresos que cubren en parte los costos de administrar las prestaciones del sistema de seguridad social, así como también financiar las prestaciones adicionales.

El sector se encuentra conformado por 5 entidades (Los Andes, La Araucana, Los Héroes, Caja 18 y Gabriela Mistral) y es altamente competitivo tanto en el segmento de trabajadores dependientes (4,3 millones de afiliados) como en pensionados (1,4 millones de afiliados). Los créditos otorgados por las CCAF a sus afiliados en conjunto representan aprox. 10% del mercado total de créditos al consumo. El mecanismo de cobro de cuotas se realiza mediante descuento por planilla. Por constituir una obligación previsional, esta modalidad reduce fuertemente las pérdidas por riesgo crediticio y representa una importante ventaja competitiva de las CCAF respecto a los Bancos y otros agentes del mercado de préstamos personales, permitiéndoles mantener un liderazgo en precios a pesar de su concentración en segmentos de menores ingresos, no poder discriminar la tasa de interés en función del riesgo, menor diversificación de productos y mayor costo de fondos.

El negocio del crédito social de las CCAF es regulado por la Suseso. En tal sentido, corresponde señalar que con fecha 17 de abril de 2012, la Suseso aprobó una nueva regulación aplicable a todas las CCAF, bastante más restrictiva en lo que respecta a

topes de cuota / ingresos. La intención fue disminuir el monto máximo de los créditos otorgados por parte de las CCAFs, a objeto de evitar el sobreendeudamiento de pensionados y trabajadores de menores ingresos. Fitch Ratings considera que el cambio de regulación –vigente a partir de Junio 2012— resentirá el ritmo de crecimiento de las colocaciones de la industria de las CCAFs en el mediano plazo.

El negocio del crédito social de las CCAFs también se encuentra sujeto a cambios en la legislación, existiendo actualmente un proyecto de ley que otorgaría la posibilidad de realizar descuentos por planilla a otros agentes financieros, lo que eventualmente podría erosionar una de las ventajas competitivas de las CCAFs en la recuperación de los créditos de consumo.

1.2 Descripción General de la Empresa

La Caja de Compensación La Araucana nació hace 44 años, con el objetivo de entregar a sus afiliados diversos servicios para mejorar su calidad de vida, en los ámbitos de salud, cultura, finanzas personales, educación, vivienda y recreación. Dentro de los servicios ofrecidos por la Caja a sus afiliados, está el crédito social, cuya oferta está dirigida mayoritariamente a un segmento de la población que no siempre tiene la opción de obtener un crédito en las instituciones financieras o la tiene a tasas más altas.

1.3 Problema u Oportunidad Identificada

La Araucana se mantiene en el segundo lugar, con un porcentaje de mercado alrededor del 22%, en una industria que en general sigue la misma estrategia en la oferta de servicios: productos similares, difusión a través de medios de comunicación masiva y relacionamiento con los clientes basado en una fuerza de ventas. En este escenario, el crecimiento estaba asociado a la inyección de recursos y resultaba difícil sostenerlo en el tiempo. La conclusión fue ver la oportunidad de diferenciarse de la industria mediante una estrategia innovadora que utilizara la potencia de las redes sociales para tener más cercanía con sus afiliados, transformarlos en seguidores y luego en promotores, aumentando en forma drástica el nivel de relacionamiento con clientes y la capacidad para captar nuevos adeptos. A modo de ejemplo, en la modalidad actual, basada en visitas presenciales, una empresa tipo de 50 trabajadores es visitada en promedio dos veces al año y se realizan reuniones con un grupo de representantes. En el esquema propuesto, se puede interactuar con todos ellos en forma permanente. De esta manera, el relacionamiento puede alcanzar el 100% de las empresas y un número representativo de trabajadores en cada empresa. Junto con ello, mediante el monitoreo de las redes, la interacción con la Caja y la interacción entre ellos, se puede tener un conocimiento acabado de sus características, gustos y preferencias, posibilitando el desarrollo de acciones que contribuyan a mejorar la experiencia del cliente.

1.4 Objetivos y Resultados Esperados del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Fortalecer el Rol Social de la Caja de Compensación La Araucana, mediante el desarrollo de una Red Social, denominada Plataforma de Relacionamento Digital, que le permita aumentar y mejorar el nivel de relacionamiento con sus clientes, esto es, empresas adherentes y trabajadores afiliados.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar y modelar los procesos de negocio que se ven impactados por la interacción con los clientes a efecto de asegurar una respuesta adecuada a las inquietudes y necesidades de estos.
- Desarrollar una estrategia de Gestión de Cambio para asegurar el éxito del proyecto. La transformación de la estrategia de relacionamiento con clientes, desde una interacción presencial a una digital implica un cambio de paradigma que debe ser cuidadosamente administrado.
- Definir los tipos de interacción con los clientes: afiliados, empresas y agrupaciones de afiliados.
- Desarrollar la Red Social, considerando la construcción de una plataforma WEB con herramientas que favorezcan la participación y la interacción entre los distintos actores.
- Desarrollar un plan piloto para evaluar la efectividad del modelo, incluyendo web, análisis de interacción con clientes, campañas y actividades de gestión de cambio.

1.4.3 Resultados Esperados

- Disponer de una plataforma web operativa, en la cual se puedan incorporar empresas, los afiliados de esas empresas y sindicatos. Además debe proveer las funcionalidades para que afiliados, empresas y sindicatos interactúen con la Caja y entre sí.
- Disponer de una estrategia de Gestión de Cambio para que los ejecutivos de atención al cliente contacten a los clientes a través de esta plataforma, estimulen su participación y favorezcan las interacciones entre ellos.
- Realizar un piloto con tres empresas, logrando una participación superior al 30% de los trabajadores. Realizar sorteos y campañas.

1.5 Alcance

Este proyecto tiene su origen en una iniciativa amplia de desarrollo y crecimiento de la Caja, que incluyó el mejoramiento de sus procesos financieros, operacionales y comerciales. Esta iniciativa contempló además la incorporación de una solución tecnológica integrada (SAP) que posibilitara la ejecución óptima de estos procesos.

En efecto, para apoyar los procesos financieros se utilizó SAP ERP (Enterprise Resource Planning). Para los procesos operacionales, en especial los relativos a la gestión de los créditos de consumo, se utilizó SAP Banking. Los procesos comerciales, relacionados con la gestión de clientes (empresas y afiliados), así como la gestión de campañas fueron soportados por SAP CRM (Customer Relationship Management). Además, operando en forma transversal se contempló el uso SAP Business Warehouse, para realizar análisis en línea e inteligencia de negocios.

El funcionamiento integrado de esta solución, le dio a la Caja una base de operación robusta, nuevas capacidades de análisis de información y sobretodo la capacidad de soportar un crecimiento fuerte al disponer de una plataforma de negocios escalable.

Sin embargo, esta solución, por sí misma, era habilitante para alcanzar un crecimiento acelerado, pero no constituía la estrategia para alcanzar ese crecimiento.

De ahí, como se explica en el punto 1.3, surge la idea de utilizar una herramienta social como estrategia para alcanzar niveles de crecimiento a tasas muy superiores a las tradicionales, tanto en afiliados como en colocación de créditos.

En este contexto, el alcance de este proyecto, está dado por el desarrollo de una herramienta (Plataforma Digital) que posibilite el desarrollo de una red social, un modelo de gestión de cambio para facilitar creación y soporte tanto a nivel interno como externo y el desarrollo de un piloto con una muestra acotada de empresas para validar su efectividad. La Plataforma Digital, junto con el uso de aplicaciones de networking social (LinkedIn, Facebook), permitirá ofrecer ofertas, servicios, e información personalizada, como también atención directa, en línea, todos los servicios que la Caja ofrece a través de su plataforma.

Cabe destacar, que esta estrategia se hace posible, porque la Caja cuenta con los procesos de soporte necesarios (ERP y Banking) para dar respuesta efectiva a las demandas que surjan de la red social. Y por otra parte cuenta con las herramientas de análisis y gestión de campañas (CRM y BW) para darle dinamismo a la red y focalizar la oferta de servicios.

En síntesis, el funcionamiento de la red social, junto con la solución SAP instalada, permitirá obtener información que podrá ser usada por SAP Business Object, generando tableros de mando más efectivos que a su vez los llevara a realizar un marketing más efectivo, crear oportunidades inteligentes de cross-selling y abrir la posibilidad de una rápida introducción de nuevos productos o servicios.

La construcción de la WEB 2.0, denominada también Plataforma digital y la recepción de toda esta información permitirán obtener nuevos clientes y fidelizar los clientes existentes.

El uso de la Plataforma Digital, unido a otras aplicaciones de networking social como linkedin, facebook, twitter, etc., permitirá entre otras cosas:

- Crear comunidades de clientes influyentes que de otra forma no podrían existir.
- Descubrir nuevos problemas y soluciones por parte de los miembros de esas comunidades.
- Desarrollar interacciones mucho más rápidas entre clientes, socios y empleados.
- Facilitar relaciones distintas y, a menudo, mejores entre una empresa y sus grupos de interés.

Con todas estas oportunidades, las capacidades de la Plataforma Digital permitirán ofrecer a los representantes de venta, la información necesaria para cualificar apropiadamente los leads y prepararse para la realización de llamadas de ventas, incluyendo noticias de la web, perfiles personales y conexión de información desde las aplicaciones de networking social como LinkedIn.

La implementación de las herramientas de SAP CRM y SAP Business Object permite que este proyecto fuese viable, que la solución de créditos se complemente con la aplicación Customer Relationship Management (CRM), mediante la cual La Araucana puede conocer de forma más profunda a sus clientes, entregándoles múltiples servicios, de forma integral y personalizada, los que se usaran para viabilizar el proyecto.

Potenciando estas herramientas el área de Marketing podrá crear campañas dirigidas que se podrán concretar en la plataforma WEB 2.0 o Plataforma Digital.

1.6 Riesgos Potenciales

En el contexto del Proyecto, se consideran riesgos las amenazas, daños o pérdidas que pueda sufrir el proyecto.

La evaluación de los riesgos que puedan afectar al proyecto es uno de los pasos más importante a considerar en el desarrollo de un proyecto, dentro de la metodología de gestión de proyectos, uno de los factores importantes a considerar es el análisis y gestión de riesgos.

En el desarrollo e implementación del Proyecto, los riesgos que pueden comprometer la implementación exitosa del proyecto. Pueden ser organizacionales, culturales, tecnológicos, económicos, y otros.

- Como es un proyecto estratégico, y el patrocinio del proyecto está radicado en la Gerencia General y Gerencia Corporativa de TI, existe el riesgo que ante un cambio en el liderazgo de estas Gerencias, el proyecto se pueda detener.

Probabilidad	Impacto	Criticidad
Media	Alto	Alta

La criticidad es alta, considerando que en la industria y en particular dentro de la Caja se han producido cambios en las Gerencias de línea. Una nueva administración normalmente llega con sus equipos de trabajo y adopta nuevas estrategias, por lo que el proyecto puede ser detenido. La acción de mitigación es apuntar a desarrollar un proyecto acotado e implementar un piloto que permita ver resultados, de tal manera que sus beneficios se puedan evaluar con objetividad.

- Sensación que la forma actual de trabajo es exitosa. Existe una forma de trabajo basada en el relacionamiento presencial y comunicación con los clientes a través de los medios de comunicación masiva: prensa, radio, tv. Esta modalidad junto con el conjunto de beneficios que se ofrecen a los clientes, ha permitido crecer a una tasa del 3% anual, manteniendo la Caja en un segundo lugar dentro de la industria. Existe la creencia que es un enfoque exitoso, que no amerita la búsqueda de una estrategia más agresiva por lo que este proyecto se ve como una amenaza a ese enfoque.

Probabilidad	Impacto	Criticidad
Alta	Alto	Alta

La criticidad es alta, considerando que esta es la visión del área comercial, compartida por muchas gerencias regionales. Representa un riesgo alto para el proyecto, considerando que es esta el área que debe realizar el relacionamiento con los clientes utilizando la Red Social. La acción de mitigación es desarrollar actividades de Gestión de Cambio: encuestas y entrevistas, que permitan identificar detractores y luego realizar un trabajo personalizado con ellos.

- Supuesta pérdida de poder. Fenómeno asociado al punto anterior, pero que está focalizado en la cúpula del área comercial. Este cambio de enfoque se puede ver como un cuestionamiento a la gestión actual, lo que deja en una posición de debilidad su liderazgo.

Probabilidad	Impacto	Criticidad
Alta	Alto	Alta

Representa un riesgo para el proyecto, si esta área no adopta como suyo el proyecto. La acción de mitigación es desarrollar actividades de Gestión de Cambio orientadas a empoderar al Gerente del área y colaboradores inmediatos.

- Incertidumbre por estabilidad laboral. Existe una fuerza de ventas importante que se relaciona con los clientes en forma presencial, con bajo apoyo tecnológico. Provoca inquietud en las personas que realizan esta labor, el que se requiera menos personal a futuro o que se les desvincule y se contraten personas que tengan un nivel de alfabetización digital más alto.

Probabilidad	Impacto	Criticidad
Alta	Medio	Alta

Representa un riesgo alto para el proyecto, ya que precisamente una de las premisas del proyecto es trabajar con las mismas personas y si no están debidamente motivadas o se resisten a trabajar en esta nueva modalidad, no se va a lograr el objetivo principal que es dar un mejor servicio a los afiliados. Las acciones de mitigación consisten en hacerlos participar desde el inicio, darles una adecuada capacitación, identificar líderes positivos y promotores que guíen a sus pares.

- Indiferencia de los clientes. No existe un interés por parte de los trabajadores en las actividades que realizan la Cajas. En efecto, la gran mayoría de ellos no conocen los beneficios que tienen.

Probabilidad	Impacto	Criticidad
Media	Medio	Media

Representa un riesgo medio para el proyecto, ya que la falta de interés tiene como causa la modalidad tradicional de relacionarse con ellos. Hay actividades que concitan mucho interés como campeonatos de futbolito o fiestas familiares. Las acciones de mitigación apuntan a utilizar estas actividades como gancho para fomentar la participación, sumado a la realización de encuestas y sorteos.

- Cambios de alcance. Riesgo inherente en proyectos tecnológicos de este tipo.

Probabilidad	Impacto	Criticidad
Medio	Medio	Media

Representa un riesgo medio para el proyecto, que se mitiga con una dirección de proyectos fuerte y un apoyo gerencial que neutraliza las presiones para incorporar o cambiar características y funcionalidades ya definidas.

- Cumplimiento de plazos. Riesgo inherente a cualquier proyecto tecnológico. Principalmente asociado al desarrollo del software e implementación de la infraestructura habilitante.

Probabilidad	Impacto	Criticidad
Media	Medio	Media

Representa un riesgo medio para el proyecto, que se mitiga mediante la asignación de un equipo de proyectos con experiencia, con dedicación exclusiva y una gestión profesional para monitorear el cumplimiento de hitos durante su desarrollo.

- Aumento de costos. Normalmente obedece a cambios de alcance, riesgo que ya está mitigado o por una mala estimación de los costos de desarrollo y operación.

Probabilidad	Impacto	Criticidad
Media	Medio	Media

Representa un riesgo medio para el proyecto. Las variables principales son el costo de desarrollo del sitio web, el hosting donde va a residir y la mantención anual. Se mitigan por el hecho que el desarrollo se contrata en modalidad llave en mano (costo fijo por proyecto terminado), en tanto que el hosting y mantención anual se proveen en forma interna con tarifas estándar y conocidas.

- Que no se entregue una respuesta oportuna y satisfactoria a los afiliados. Problema habitual en muchos servicios que se entregan a través de Internet.

Probabilidad	Impacto	Criticidad
Alta	Alto	Alta

Representa un riesgo alto para el proyecto. Las acciones de mitigación se orientan a formar un equipo capacitado, muy sensibilizado con el servicio al cliente, una plataforma operacional de nivel dos que responda los requerimientos más especializados y una plataforma tecnológica que permita monitorear los niveles de servicio.

- Interrupción de los servicios durante la operación. Riesgo provocado por la interrupción de servicios eléctricos, de red o fallas de infraestructura.

Probabilidad	Impacto	Criticidad
Baja	Alto	Media

Representa un riesgo medio para el proyecto, que se mitiga mediante la utilización de un hosting interno, que cuenta con dos datacenter sincronizados en línea, alta disponibilidad en servidores, comunicaciones y proveedores de internet.

- Que la infraestructura sea insuficiente para soportar todas las empresas. Riesgo provocado por el incremento en el volumen de información derivado de la incorporación permanente de empresas.

Probabilidad	Impacto	Criticidad
Baja	Medio	Media

Representa un riesgo medio para el proyecto, que se mitiga por una estrategia de incorporación gradual de empresas, que permite ir evaluando el rendimiento del Sistema. Por otra parte, la provisión de servicios de tecnológicos está basada en un hosting que permite incrementar las capacidades de proceso y almacenamiento bajo demanda.

- Seguridad y privacidad de la información. Riesgo inherente a cualquier servicio que se entrega a través de Internet. La red social mantiene información sensible tanto de empresas como de personas, así como ofertas particulares para cada uno de ellos.

Probabilidad	Impacto	Criticidad
Media	Alto	Alta

Representa un riesgo medio para el proyecto. Las acciones de mitigación se realizan en varios planos. El sistema contempla niveles de perfilamiento de usuarios que asegura la privacidad de la información asociada a cada usuario. La aplicación antes de entrar en producción pasa por un control de calidad específico para validar la seguridad que incluye pruebas de hacking ético. Asimismo el hosting cuenta con medidas de seguridad certificadas por empresas del rubro.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Metodología de Ingeniería de Negocios

La metodología de Ingeniería de Negocios usada para el desarrollo del proyecto, es la impartida en el Magister de Ingeniería de Negocios con Tecnología de la Información del Departamento de Ingeniería Industrial de la universidad de Chile-

Esta Metodología esta detallada en el libro de “Ingeniería de Negocios”, diseño integrado de negocios, procesos, y aplicación TI “ (Barros, Ingeniería de Negocios, 2010) y (Barros, Ingeniería de Negocios; 2009).

La Caja de Compensación La Araucana en la búsqueda de mejores Prácticas, tiene un factor clave la gestión de los procesos de negocios para lograr mejorar el éxito en el mercado.

Se usaron técnicas de Modelamiento de la Metodología “Business Process Management” (BPM) la que permite hacer gestión sobre los procesos de la Caja, utilizando técnicas de Modelamiento para monitorearlos, integrarlos y optimizarlo de forma recursiva en una lógica de mejora continua (Barros & Julio, 2010).

La Ingeniería de Negocios es un elemento clave a la hora de diseñar los procesos de negocios en una organización. Como indica Barros,(Barros, Rediseño de Proceso de Negocios Mediante el Uso de Patrones, 2003).

Lo más importante en el diseño de procesos es la existencia de 3 niveles de diseño, los que se deben considerar de forma coordinada, estos son:

- Modelo de Negocio y Arquitectura de Procesos, y su relación con la estrategia y la estructura organizacional, también llamada arquitectura empresarial.
- Diseño de procesos que implementan el modelo, con énfasis en el negocio.
- Diseño y construcción de las aplicaciones TI de apoyo a los procesos.

De forma paralela para lograr un buen diseño de Ingeniería de Negocios, es recomendable ser metódico y seguir la siguiente secuencia de pasos:

1. Planteamiento Estratégico: Es el punto de partida de la metodología que busca generar las líneas que sigue la empresa con respecto a su posicionamiento estratégico.
2. Definición del Modelo de Negocio: Se describe como se quiere llevar el posicionamiento estratégico propuesto por la empresa, generando valor al cliente a través de una propuesta de valor a los clientes.
3. Diseño de Arquitectura de Procesos: Se lleva a cabo el diseño de la arquitectura de macroprocesos a partir del modelo de negocios. Lo más importante que se proponen esta arquitectura de procesos son las relaciones que hay entre los macroprocesos.

4. Diseño Detallado de los Procesos: Una vez detallada la arquitectura de macroprocesos, se continua con un diseño más detallado utilizando los patrones de Procesos de Negocios (Barros, Ingeniería de Negocios, 2010).
5. Diseño de Aplicaciones de Apoyo: se generan a partir de los diseños de procesos de BPMN del punto anterior.

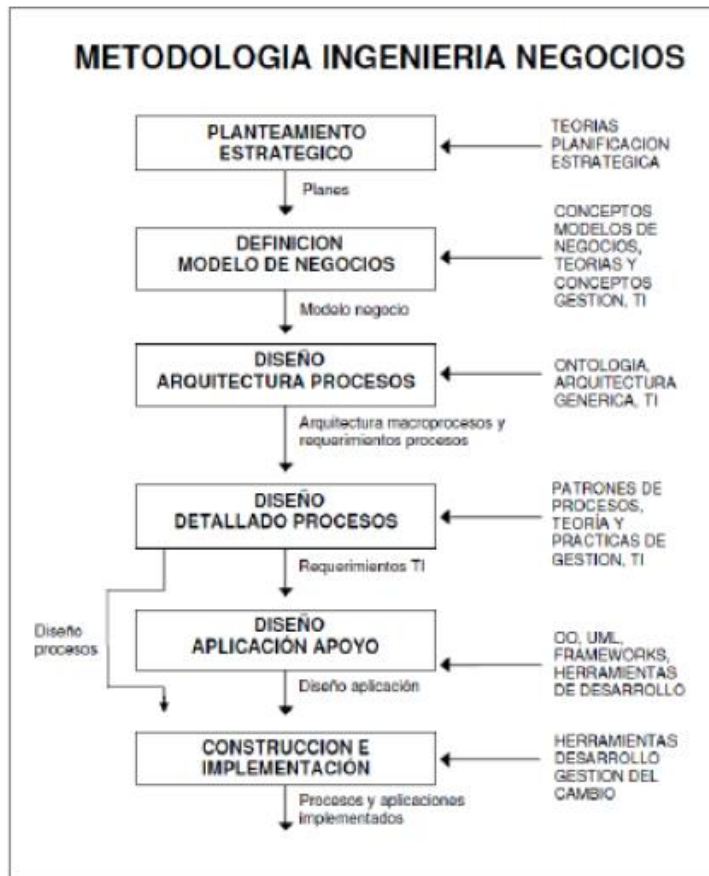


Figura 1 – Metodología Ingeniería de Negocios (Barros, Ingeniería de Negocios, 2009)

2.1.1 Definición de CRM (Customer Relationship Management)

Customer Relationship Management, que literalmente se traduce como Gestión de Relaciones con los Clientes, alude a una estrategia de negocios centrada en el cliente.

Hoy en día hablar de CRM tiene un concepto mucho más integral que hace una década. Contribuye a mejorar la efectividad sobre los clientes y según la definición de

Anderson (2002), se describe como un enfoque integral para la creación, mantención y expansión de las relaciones con el cliente.

La definición de Payne (2005) establece que un CRM es un enfoque que se preocupa de crear valor a los stakeholder a través del desarrollo de relaciones apropiadas con los segmentos de clientes y clientes claves. CRM une el potencial de las estrategias de Marketing relacional y tecnologías de la información para crear relaciones rentables y de largo plazo con clientes claves. CRM provee oportunidades mejoradas para usar datos e información tanto para comprender al cliente como para crear valor con él. Se requiere un cruce funcional e integral de procesos, personas, operaciones y capacidades de marketing que es posible a través de información, tecnología y aplicaciones.

Según Tsiptsis, K.; y Chorianopoulos, A., 2009 que tienen una mirada más operativa, definen CRM como la estrategia para construir, manejar y fortalecer la lealtad y las relaciones de larga duración con el cliente y que tiene como objetivos la retención de clientes a través de la satisfacción del cliente y el desarrollo de los clientes a través de la recolección de sus percepciones.

Según Barton Goldenberg(2002), para mejorar la efectividad con los clientes, es decir, para ser más efectivo al momento de interactuar con ellos, el CRM debe incluir estos 10 componentes:

- Funcionalidad de las ventas y su administración
- El telemarketing
- El manejo del tiempo
- El servicio y soporte al cliente
- El marketing
- El manejo de la información para ejecutivos
- La integración del ERP(Enterprise Resource Planning)
- La excelente sincronización de los datos
- El e-Commerce
- El servicio en el campo de ventas.

How CRM fits in with your Online Strategy



Figura 2 - Ciclo del Proceso de CRM

Sin embargo, la palabra lealtad, sintetiza prácticamente su significado, ya que CRM se dedica a adquirir y mantener la lealtad del cliente, específicamente de aquellas cuentas más valiosas.

"Obtendrás más de la billetera de tus clientes, cuando te tomes el tiempo de estar al pendiente de ellos"; así lo conceptualiza **Janice Anderson (2002)**, vicepresidenta de CRM Solutions de Lucent Technologies.

Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de cross-selling y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

En definitiva, lo que desean las empresas es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron. Estos últimos pasan a conformar uno de los activos más valiosos de la empresa.

Pero, ¿a través de qué canales?, ¿Cuáles son los más viables para comunicarse con los clientes?

El correo directo resulta el medio tradicional más usado para establecer la comunicación entre la empresa y sus clientes. Los Call Center (o centros de llamados) son uno de los medios que han crecido en los últimos 10 años y, su efectividad se ha visto reflejada en la satisfacción de cada uno de sus clientes.

Otros medios para captar clientes y comunicarse con ellos son el e-mail e Internet.

2.1.2 Implementación de un CRM

En el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado solo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe de vivir la aventura de la adopción del CRM.

2.1.2.1 ¿Cómo implementar un CRM?

Barton Goldenberg(2002) con sus 14 años de experiencia en esta área lo resume en 10 factores de éxito:

- Determinar las funciones que se desean automatizar
- Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado
- Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía
- Emplear inteligentemente la tecnología
- Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema
- Realizar un piloto del sistema
- Capacitar a los usuarios
- Motivar al personal que lo utilizará
- Administrar el sistema desde dentro
- Mantener un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias

Con la implementación del sistema CRM, la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente. El sistema debe ser un medio de obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente.

La velocidad de respuesta debe de ser alta, ya que el usuario no va a esperar eternamente, además de ofrecer varias opciones para que éste pueda establecer contacto con la empresa. Un "one stop call" y servicio de 24 horas sería lo ideal para el usuario

Finalmente, el verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de marketing.

2.1.2.2 ¿Cuál es el futuro de CRM?

La WEB, donde existe una mirada más social. Se habla de un concepto de **WEB 2.0 Social**. Tal vez ya no solo hay que hablar de CRM, sino que hoy existe un concepto llamado WEB 2.0 que está revolucionando el mercado y que viene cambiando el concepto que existe de CRM.

Si se mira desde el concepto que existe hoy de la WEB 2.0 y las redes sociales como estas han invadido el mercado. Se puede decir que se está dando paso a un CRM 2.0.

Sin embargo desde la mirada de un experto soluciones de CRM, **Rubén Cid (2010)**, dice que La Web 2.0 y las redes sociales están cambiando el mundo y también el mundo de los negocios. Ahora, el cliente es más importante que nunca y está estrechamente unido a la estrategia, la gestión, los productos y los servicios de una empresa. En este contexto, es fundamental que las soluciones de CRM aprovechen las oportunidades de la Web 2.0 para cumplir el objetivo de estar más cerca del cliente.

Cid indica que: *“En los próximos años veremos cómo las empresas crean sus propias redes sociales para poder utilizar desde un punto de vista empresarial algo que nació con carácter personal y cómo casi todas generan sus propios perfiles en las redes sociales más populares para lograr más clientes y fidelizarlos. Por todo ello, el networking social podría y debería resultar más eficaz que el correo electrónico como herramienta comercial para determinadas actividades de negocio. Es cierto es que, con la explosión de las tecnologías de la Web 2.0 y ese networking social, las empresas están vendiendo sus productos y servicios a una cada vez mayor cantidad de clientes “entendidos”. Hoy día los clientes están tomando conciencia y, por tanto, el control de sus propias experiencias como clientes. Todavía se observa que algunas empresas ven los métodos de la Web 2.0 con ciertas reservas. Encuentran poco valor en ella y creen que su potencial es en realidad una desventaja (mala prensa y revisiones de producto demasiado duras, por ejemplo) que supera cualquier posible beneficio. Sin embargo, otras conciben la Web 2.0 como una oportunidad de crecer manteniendo una relación más cercana con sus clientes, de entender mejor sus necesidades y de fortalecer esa relación para que pueda influir en la estrategia de la compañía. Esto, a su vez, abre la puerta a que se desarrollen mejores servicios para el cliente, una mayor lealtad y un mejor apoyo a éste”.*

2.1.3 Los factores que dirigen la transformación del CRM

2.1.3.1 ¿Por qué las tecnologías de la Web 2.0 son especialmente importantes para el CRM?

Existen varias razones, pero la principal es que, cuando se utiliza correctamente, la Web 2.0 puede mejorar las relaciones entre una empresa y sus clientes. Después de todo, las empresas que son capaces de mantener el éxito son aquellas que construyen sus negocios en torno a sus clientes y, en este sentido, esa tecnología puede mejorar enormemente esa capacidad.

La fuerte capacidad de colaboración y la amplia visibilidad que proporciona el desarrollo de comunidades basadas en la Web 2.0 permite a las empresas orquestar mejor los procesos a través de todo el ecosistema formado por el personal interno y los recursos externos, los proveedores y el canal de partner, ofreciendo una experiencia superior a los clientes a través de todos los puntos de contacto. Más aún, las empresas pueden

obtener una mayor visión de sus mercados y una mayor interacción con ellos mediante nuevas fórmulas, que les permitirán reforzar y mejorar sus marcas. Los proveedores de software, por ejemplo, están empezando a entender las posibilidades de cambio que supone la Web 2.0, mientras que las marcas comerciales sólo están comenzando a comprender el potencial que tiene para ayudarlas a crear de forma rentable. No obstante, antes de que comiencen a adoptar tecnologías colaborativas dentro de sus estrategias de CRM, es importante que las empresas reconozcan algunos de los factores que guían la Web 2.0.

2.1.4 Las cambiantes expectativas del cliente.

La última generación de clientes “**los nacidos al final del milenio**” ha crecido utilizando la tecnología digital y sus miembros tienen nuevas expectativas sobre cómo aprender, trabajar e interactuar. Además, cuentan con la firme convicción de que la colaboración es la clave del éxito. Por ello, emplean las tecnologías de la Web 2.0 de forma natural y esperan que las empresas con las que interactúan hagan lo mismo. En su conjunto, se ha observado el incremento general de los clientes sociales. Ahora más que nunca, los clientes hablan entre ellos, incluso cuando las organizaciones no ofrecen un lugar de reunión para poder hacerlo. Se ponen en contacto con comunidades independientes en las que pueden colaborar, quizá incluso con la competencia.

Las empresas deben estar atentas al crecimiento del poder de los clientes sociales. En el pasado, las empresas podían crear su imagen de marca a través de los medios tradicionales, como la televisión y los periódicos, pero ahora no pueden controlar lo que se está diciendo de ellas en los blogs, los wikis y las redes sociales. Los consumidores están aprovechando herramientas como twitter y Facebook para intercambiar información sobre las empresas y sus productos e incluso están descubriendo y resolviendo problemas sin involucrarlas.

2.1.4.1 La necesidad de tener un mayor conocimiento del cliente

Las empresas visionarias en el uso de las tecnologías de la Web 2.0 (como Facebook o Twitter) ,se han dado cuenta de que pueden utilizar las tecnologías para mejorar el foco en los clientes. Ven los medios sociales como una oportunidad de cambiar las reglas de juego con el fin de transformar el modo en el que perciben el CRM, independientemente del sector al que pertenezcan. Se pueden poner como ejemplos los siguientes casos:

- Una empresa de tarjetas de crédito podría utilizar Facebook para averiguar qué compañeros estudiantes quieren una tarjeta y diseñar nuevos servicios a partir de ello.
- Un gran banco podría crear varios blogs para ofrecer a los clientes información sobre préstamos a estudiantes, gestión financiera personal, productos comerciales, etc., haciendo más sencilla la tarea de buscar clientes potenciales y contactar con ellos.

- Un fabricante de ordenadores que está sufriendo las consecuencias de algún post negativo podría crear foros on-line en los que los clientes pudieran intervenir y mejorar sus productos y servicios.

Se trata, en definitiva, de grandes oportunidades para que las empresas colaboren con sus clientes con el fin de resolver problemas.

2.1.5 Cómo aprovechar las tecnologías de LA WEB 2.0 a través del CRM

El futuro de las aplicaciones de la Web 2.0 conlleva construir aplicaciones centradas en esas tecnologías. Con el fin de permitir a las empresas mejorar su visión del mercado y la experiencia del cliente, se deben ofrecer funcionalidades que combinen información desestructurada (blogs, wikis y comunidades sociales, por ejemplo) con información estructurada, como peticiones de clientes y tickets de servicio, que forman parte tradicionalmente de una solución de CRM. A todo ello se le debe unir la capacidad de ofrecer la funcionalidad del CRM en nuevos canales sociales, como twitter o Facebook. En un futuro muy cercano, el CRM ofrecerá aplicaciones como las que se describen a continuación.

Servicio al cliente se trata de fomentar capacidades para monitorizar las conversaciones en comunidades sociales y reaccionar de forma apropiada, para lo que hay que contar con una ingeniería de análisis de texto basada en reglas que pueden determinar el sentimiento general de anuncios de texto. Esto se puede configurar para analizar gramaticalmente esos anuncios dentro de varias categorías: “muy negativo”, “negativo” y “neutro”. Con ello, el sistema puede reaccionar a las discusiones en los foros de los medios sociales y crear tickets de servicio al cliente para responder a esas conversaciones. El sistema recubrirá esos análisis sociales con los operacionales para ofrecer a las organizaciones de servicio al cliente una foto completa de su rendimiento. Por ejemplo, un cuadro de mandos analítico en el CRM podría desplegar el número de tickets de servicio generados en una semana en concreto en respuesta a las conversaciones en los medios sociales. Con ello sería posible alertar de las tendencias a los representantes de servicios al cliente. Asimismo, se pueden incluir funcionalidades con las que aprovechar la sabiduría colectiva de las comunidades on-line. Esto enriquecería el conocimiento base de una empresa y permitiría la monitorización de las conversaciones en esas comunidades para garantizar el aviso de las reacciones ante los comentarios de los clientes.

2.1.6 Ventas

Las capacidades de CRM deberán ofrecer a los usuarios de ventas la información necesaria para cualificar apropiadamente los leads y prepararse para la realización de llamadas de ventas, incluyendo noticias de la web, perfiles personales y conexión de información desde las aplicaciones de networking social como LinkedIn. Las futuras soluciones de CRM también ofrecerán a los vendedores acceso inmediato al contenido

más apropiado para su producto en concreto y conectarán al equipo de ventas con los expertos en la materia adecuados que le puedan ayudar a la hora de cerrar un contrato. Asimismo, será posible ofrecer a esta unidad de negocio un canal directo para transmitir al departamento de márketing comentarios que hagan referencia a la calidad de las campañas y leads, de manera que se propiciará una mejor colaboración en los esfuerzos de marketing y se fomentarán todas las ratios de conversión de leads. En definitiva, la Web 2.0 está transformando las soluciones de CRM y con ello está mejorando el papel que desempeñan los clientes a la hora de influir en la estrategia, los productos y los servicios de una empresa. Con la entrada de los clientes nacidos al final del milenio en la fuerza de trabajo, el proceso de adopción de la Web 2.0 se está acelerando. Por ello, las empresas más innovadoras están aprovechando las oportunidades que les ofrece la Web 2.0 para hacer que sus organizaciones estén más centradas en el cliente.

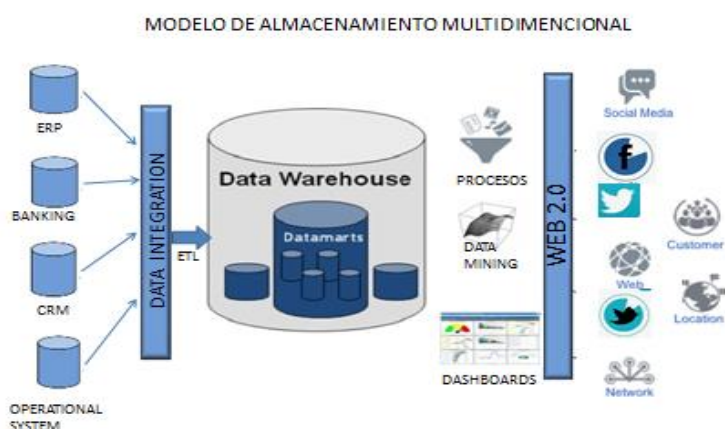


Figura 3 - Modelo de Almacenamiento Multidimensional

2.2 Desde el Relacionamiento Digital

Considerando el título de la tesis “Fortalecimiento del Rol Social de la Caja de Compensación” desde el relacionamiento Digital, ya es complejo gestionar la relación con los clientes de forma presencial como se lleva hasta ahora, y donde se requiere de un alto nivel de preparación y entrenamiento continuo para que la comunicación con los clientes sea medianamente exitosa. Ahora bien si se va al título “Desde el relacionamiento digital”, se persigue tener una comunicación más cercana usando las redes sociales, como Facebook, twitter, mail..

Desde la perspectiva de la Inteligencia de Negocios, uno de los procesos más valiosos es el de Gestión de la Información, que incluye la recolección, consolidación de datos que llegan de distintos orígenes, almacenamiento y herramientas de análisis. Idea que

está presente en el plan que tiene la Caja para contar con la información adecuada y mejorar la experiencia del cliente.

Por la relevancia que tienen estos conceptos, se incluye una breve descripción de Inteligencia de Negocios y Gestión de Relaciones con Clientes.

Los datos juegan un rol fundamental. Un dato no es más que un dato si se mira como tal, pero la unión de varios datos, la forma como estos se ordenan y como se complementan entre ellos van a proporcionar la información y el conocimiento necesario para que la Caja logre el objetivo que persigue. Para esto las distintas áreas de negocio y operacionales, tienen la responsabilidad de gestionar los datos, velando por su completitud, calidad e integridad, de manera que los análisis puedan entregar las conclusiones correctas que luego se traducirán en acciones y servicios integrados hacia los clientes.

En resumen, es necesario conjugar una serie de elementos para tener clientes satisfechos y lograr nuevos adeptos. En el plano técnico estos incluyen: call center, sistemas transaccionales, servicios a través de internet, bases de datos, datawarehouse, herramientas analíticas, gestión de campañas y sistemas de relacionamiento con los clientes.

Para que estas herramientas puedan entregar los resultados esperados, es prerequisite que exista una cultura de servicio al cliente, con políticas y procedimientos claros, un presupuesto que garantice una oferta significativa de servicios y personal motivado no solo para atender bien a los clientes sino para capturar los datos necesarios para la organización, que le permita tener datos de buena calidad, generando un plan de inteligencia analítica a nivel de toda la empresa, capturando información sobre los hábitos de sus usuarios lo que le permitirá conocerlos mejor y hacer un Marketing más segmentado

A nivel de organización adicionalmente debe existir una unidad de inteligencia de clientes, que realice el análisis de información y junto con otras áreas especializadas – Comercial, Marketing, Tecnologías de Información, Operaciones – genere campañas y articule las acciones que contribuyan a brindar una mejor experiencia de cliente.

Bajo estos supuestos la Caja estaría en condiciones entregarle una nueva dimensión a los procesos:

- Generar bases de prospectos
- Generar campañas de afiliación
- Realizar proceso de afiliación
- Comunicarse e interactuar con los clientes y facilitar el contacto entre ellos.
- Registrar toda la información generada en la interacción con clientes
- Recolectar información generada a través de medios sociales

- Analizar información de clientes.
- Generar campañas de fidelización
- Segmentar Clientes
- Generar oferta de servicios personalizada en función de sus necesidades

En efecto, gran parte de estos procesos se realizan en la actualidad, pero con información y herramientas más precarias. La mayor contribución del modelo que se propone está en el uso de redes sociales - que posibilitará el crecimiento explosivo de contactos e interacciones - y una mayor potencia en las herramientas de recolección y análisis de información. En forma natural esto potenciará los procesos restantes.

Uno de los desafíos de la Caja de Compensación consiste en disponer de procesos documentados y así tener un mayor conocimiento de las necesidades de sus clientes y poder realizar una buena gestión. Una opción válida para alcanzarlo es siguiendo el enfoque CRM. Las empresas que quieren ser exitosas deben ser capaces de tener una mirada global de sus clientes, mediante el análisis de datos demográficos, de contacto, de hábitos de consumo, de sus actividades laborales y comportamiento social.

Para esto se necesita contar con este tipo de información, software de monitoreo de redes sociales y herramientas que permitan manejar, analizar grandes volúmenes de datos. La Caja cuenta con una plataforma operacional y de relacionamiento (CRM) que constituye la base para registrar las transacciones e interacciones con los clientes que son atendidos en forma presencial o vía Web. A su vez, cuenta con herramientas analíticas (SAP Business Object) que le permiten acercarse a detectar las necesidades de sus clientes y predecir su comportamiento, primer paso en la línea de crear una oferta de valor a la medida de lo que sus clientes necesitan. Esta plataforma a su vez, mediante la incorporación de herramientas que recientemente han salido al mercado, permite el análisis de información no estructurada recolectada a través de los medios sociales, lo que amplifica su poder predictivo. Además, permite la habilitación de alertas y la capacidad de reaccionar en línea para revertir situaciones causadas por reclamos u opiniones negativas.

“Fortalecer el Rol Social de la Caja de Compensación La Araucana” apalancada por una estrategia digital, es una idea ambiciosa, que busca darle un uso disruptivo a la tecnología para lograr avance significativo en el ámbito social. La Caja cuenta con tecnología de punta basada en soluciones SAP, que apoyan los procesos operacionales, comerciales y financiero contables: ERP, Core Banking, BO, CRM, Business Warehouse. La conclusión de esto es que la Caja ha realizado esfuerzos importantes que apuntan a mejorar sus procesos, a tener una gestión más eficiente y a preparar a la organización para enfrentar los desafíos de la competencia. Todo este esfuerzo, apoya en forma indirecta el cumplimiento de su misión, que es social. Pero lo que esta propuesta plantea es, no una contribución indirecta a la misión de la Caja por la vía de optimizar procesos, sino una integración natural con los clientes mediante el

uso de herramientas sociales y de esta manera fortalecer el Rol que tiene La Caja en la sociedad. Para este propósito, en términos metodológicos, se necesita saber cómo la Caja se encuentra posicionada en el mercado en relación a la competencia y los stakeholders. En consecuencia, se realizan análisis de mercado focalizados en afiliados, pensionados, empresas, pensionados FFAA y fuerza de venta, los que junto con mostrar el posicionamiento real de la Caja en el instante cero, permitirán apreciar la evolución de los indicadores sociales en el futuro. Cabe destacar que el posicionamiento actual se ha logrado con un relacionamiento bajo, preferentemente presencial, lo que permite suponer que al incrementar el nivel de comunicación con los clientes, conociendo sus perfiles, interactuando con ellos en el día a día y facilitando la comunicación entre ellos, se va a generar cercanía, participación e identificación con la Caja. Proceso no muy distinto, guardando las proporciones, al que posibilitaron el crecimiento de redes sociales como Facebook, Twitter, Gmail y otras. Por otra parte, durante todo este proceso, el uso de CRM, herramienta que ya incorporó la Caja, va a maximizar la relación con el cliente, no solo por las acciones de prospección y fidelización, sino por el registro de datos y gestión de campañas personalizadas.

Ahora, para alcanzar el conocimiento necesario del cliente que permita entregarle mayor valor y lograr los resultados que se esperan en términos de fidelidad, es necesario reforzar varios procesos.

CAPÍTULO 3: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO Y MODELO DE NEGOCIOS

3.1 Posicionamiento Estratégico

Para hablar del posicionamiento estratégico en La Araucana, se enfocará en lo que indica el Modelo Delta de Hax (Hax, 2010),

En la propuesta del modelo Delta de Arnoldo Hax, habla del desarrollo de una estrategia de negocios que se encuentra muy conectada a todo tipo de redes, centrándose en el posicionamiento estratégico del negocio, este modelo se centra principalmente en los clientes, no es un modelo competitivo, permite enfocarse en la relación a largo plazo con los clientes.

Según modelo Delta de Hax, tiene 3 opciones de estrategia hacia los clientes:

Solución total al cliente, mejor producto y lock-in sistémico, como lo indica la figura, las que se logran visualizar en cada extremo del triángulo.

3.1.1 Modelo Delta - HAX



Figura 4 - Planteamiento Estratégico, modelo HAX, A. y Dean L. "The Delta Project

3.2 Planteamiento estratégico

Al visualizar cada una de las definiciones estratégicas de Hax, y hablar de solución integral a los clientes, se logra una relación muy cercana con el cliente (CRM), consiguiendo una integración de los productos lo que permite que el cliente tenga una

atención integral, con la estrategia de “Mejor producto”, el cliente se puede sentir atraído por un determinado producto, puede influir su bajo costo o un producto determinado que el cliente valore y quiera adquirir.

Desde el punto de vista de Hax, La Araucana busca la estrategia de brindar una solución integral al cliente, basada en entregar un mejor servicio y un mejor producto a sus clientes, cambiando la forma de relacionarse con sus clientes, usando las redes sociales para llegar a sus clientes de forma más oportuna y cercana.-

En término de afiliados al sistema de las CCAFs, el primer lugar lo ocupa Los Andes (48,65% a mar/12), seguido por La Araucana (19,72%), Los Héroes (18,35%), Caja 18 (9,49%) y Gabriela Mistral (3,79%). La Araucana ha ganado aproximadamente un 1% de participación de mercado durante el 2012 debido a su efectiva estrategia comercial, con un modelo integrado de beneficios sociales.

En el segmento trabajadores la estrategia de La Araucana es seguir aumentando la participación de mercado, las que se esperan lograr con propuestas de servicios diferenciadas para cada segmento, apalancando el modelo integrado de beneficios sociales. El plan trienal de crecimiento se focalizará en la incorporación de aquellas empresas que presenten mayor tamaño y calidad, así como también mejores combinaciones de rentabilidad y riesgo en el otorgamiento de crédito social a sus trabajadores, todo lo cual permitirá contribuir a una mayor diversificación de la cartera de empresas afiliadas en distintos sectores económicos.

En lo que respecta al desarrollo del negocio del crédito social (72,8% del activo y 67,0% de los ingresos brutos a mar/12), las colocaciones de La Araucana han mantenido su crecimiento durante los últimos años a pesar de la fuerte competencia bancaria. En opinión de Fitch, el crecimiento del crédito probablemente se resentirá en el mediano plazo, dado los límites más estrictos establecidos por la nueva regulación de la Suseso, vigentes a partir del jun/12. No obstante, La Araucana planea mitigar los efectos negativos generados por el cambio regulatorio, mediante el crecimiento en el número de afiliados y con una mayor penetración crediticia en sus actuales afiliados.

3.3 Pilares Estratégicos de La Araucana.

Los Pilares estratégicos de La Araucana son los siguientes:

- Satisfacción de los afiliados con los servicios y productos que se les entregan, lo anterior constituye una premisa básica que sustenta la razón de ser de la Caja.
- Crecimiento con calidad, se refiere a la necesidad de crecer a través de la incorporación de afiliados (empresas, personas).

De acuerdo al Modelo Delta, si lo analizamos bajo del Modelo de HAX, podemos separarlo en dos partes, dependiendo del enfoque estratégico que predomina.

En la primera parte predomina un enfoque de mejor producto, basado en la diferenciación. Esto es, posicionar a La Araucana apostando a la excelencia en la calidad de sus servicios y productos.

En la segunda parte predomina una solución integral al cliente. Basado en una integración con el cliente, donde se persigue entregar a los afiliados soluciones a su medida, de acuerdo a sus necesidades y aspiraciones.

Esto hace que la Caja pueda mejorar significativamente el nivel de satisfacción de sus clientes.

Estructurar todas las relaciones con los afiliados a través de una red social, va a tener un efecto relevante en la fidelidad de estos para con la Caja. Por una parte se va a transformar en una barrera para la competencia ya que los afiliados, al ser parte de una comunidad, van a estar menos dispuestos a un cambio de Caja. Por el contrario, va a ser un aliciente para que los trabajadores de empresas adheridas a otras Cajas, se motiven a ser parte de esta red. Lo anterior se fundamenta en el hecho que en la actualidad, el 80% de los trabajadores no tiene una relación permanente con la Caja en que está afiliado ni conoce los beneficios a que tiene derecho. Y esto se da por el volumen de trabajadores – 5,5 millones - afiliados al sistema de Cajas, que hace inviable la interacción con ellos en forma presencial, que es la vía que usan todas las Cajas.

El uso de las Redes Sociales, si bien hoy es una herramienta usada y masificada en el país, no ha sido explotado en las empresas y particularmente en esta industria.

Con el presente trabajo se busca desplazar el planteamiento estratégico actual, buscando la solución integral al cliente, mediante la redefinición de la relación con ellos. Al incorporar el uso de redes sociales en la relación con los afiliados, el primer objetivo que se consigue es llegar a ese 80% con el cual hoy no existe relación. Ese solo hecho ya representa una mejora sustancial en el servicio. Porque implica que todas esas personas, que antes no conocían los beneficios que tenían disponibles a través de la Caja, ahora los van a conocer. Y al hacer uso de ellos van a experimentar un sentimiento de gratitud y fidelidad hacia “su Caja”. Además, la habilitación de esta plataforma o red social, no sólo les va a permitir el acceso a información y solicitar beneficios, sino también un canal para realizar consultas y solicitudes de distinta índole. Otro aspecto diferenciador, es que les va a permitir comunicarse entre ellos, por ejemplo: los trabajadores de una empresa pueden organizar un campeonato interno de Futbolito, en donde la Caja les proporciona las canchas y los premios. Toda la organización la pueden realizar en la plataforma y colocar comentarios respecto de los partidos, etc. En síntesis mediante la red, está proporcionando un mecanismo de comunicación interno en donde la entrega de beneficios está integrada en forma natural con la participación de los afiliados con la Caja y entre ellos. Y el siguiente nivel de esta red apunta a la integración de los trabajadores con sus sindicatos y sus Departamentos de Recursos Humanos. En efecto esta red provee un espacio para que los sindicatos

interactúen con los trabajadores y uno equivalente para canalizar las comunicaciones entre áreas de recursos humanos y trabajadores. Característica particularmente apreciada en empresas que no tiene Intranets al servicio de las personas. De ahí, que en un escenario en que los trabajadores, el sindicato y la empresa están integrados con la Caja a través de esta red, va a ser muy difícil que la competencia pueda proponer una oferta de valor superior que motive a los trabajadores a cambiarse de Caja.

Esta sería para la Caja, de acuerdo al modelo delta, una “Solución Integral para sus Clientes”. Donde su principal objetivo en el desarrollo organizacional, es la creación de una propuesta de valor para sus clientes, estableciendo mayor cercanía con ellos para brindarles un servicio personalizado y de calidad.

En forma complementaria, la Caja promocionará entre sus afiliados el uso de las Redes Sociales, como Facebook, Twitter, LinkedIn, Chat y otras que en el futuro puedan ser consideradas de interés. Una vez establecida la relación a través de la red social propuesta, será más fácil incorporar a las personas como amigos en Facebook por ejemplo y de esa manera tener acceso a sus contactos, hacia los cuales se podrán desarrollar acciones específicas marketing orientadas a una futura afiliación. Dependiendo del perfil de las personas, se puede seguir la misma modalidad con las otras redes.

La Caja estará monitoreando de forma constante las necesidades de sus afiliados, nutriéndose de la información obtenida a través de la red social, así como del monitoreo de los medios sociales.

A través del análisis de la información recolectada a partir de la red social se podrá determinar por ejemplo:

- El nivel de participación de los afiliados de una empresa
- Los beneficios más apreciados
- Las inquietudes que se presentan con más frecuencia
- Que numero y porcentaje de afiliados dentro de una empresa son promotores y detractores
- Quienes son líderes de opinión

Con esta información se podrá rediseñar el paquete de beneficios para que esté más acorde con el grupo específico, realizar acciones focalizadas para subir el nivel adhesión con trabajo sobre los detractores y líderes de opinión, y desarrollar actividades de acuerdo a los intereses propios de la empresa. Ejemplo de ello son actividades de capacitación, recreativas, fiestas infantiles y otras.

Por otra parte, el análisis de la información que se obtiene de las redes como facebook o twitter, permitirá medir el impacto dentro los afiliados o comunidad en general de las actividades masivas, por ejemplo eventos artísticos, maratones, cicletadas o conciertos.

Y dado que es posible medir el sentimiento detrás de las publicaciones o comentarios, se podrá actuar de inmediato cuando se detecten críticas o comentarios negativos.

3.4 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite definir una estrategia y proceso, que por sus objetivos estos puedan ser medidos.

El Balances Scorecard es un marco conceptual que ayuda a convertir la visión y la estrategia de una empresa en objetivos y mediciones tangibles.

El BSC sirve de soporte a la planificación estratégica y ayuda ajustar las acciones de todos los miembros de la empresa de los objetivos y facilita la ejecución de la estrategia.



Figura 5 - Mapa Estratégico La Araucana

El Mapa estratégico de La Araucana como su Visión indica "Ser el mejor sistema integrado de bienestar y desarrollo social del país, reconocido por su compromiso con las personas, las familias y empresas".

Para sostener esta visión se requiere de estas 5 perspectivas que son claves dentro de la organización :

Rentabilidad Social

Financiera

Afiliados y pensionados

Procesos Internos

Aprendizaje y desarrollo

Rentabilidad Social

Desde esta perspectiva, el objetivo es aumentar el bienestar social de los afiliados, midiendo con los indicadores de Nivel de satisfacción de la población afiliada, y la Cobertura de las prestaciones a la población afiliada.

Financiera

Desde esta perspectiva el objetivo es Mejorar la eficiencia en la generación de resultados, los indicadores son Rentabilidad sobreventa, Gasto Operacional y Administrativo Infraestructura TI Real/Presupuesto.

Afiliados y Pensionados

Desde esta perspectiva el objetivo de La Caja es Aumentar la satisfacción de los afiliados con los servicios que ofrece La Araucana, los indicadores son el grado de satisfacción con La Araucana (incluyendo las empresas del modelo) y tasa de desafiliación de trabajadores y pensionados de calidad.

Procesos Internos

Desde esta perspectiva el Objetivo es entregar servicios de la Caja y del Modelo con calidad y eficiencia.

Los indicadores son:

El % de reclamos de los afiliados por mala atención y mala calidad de los servicios.

% de cumplimiento de los estándares de los servicios de La Araucana.

Gasto de Administración (considerando personal y gasto directo asociado a los servicios entregados) / venta.

Precio de transferencia / precio de mercado (para las principales prestaciones).

Índice de disponibilidad y Desempeño de plataformas TI críticas para la operación (uptime de aplicaciones).

Índice de Disponibilidad y Desempeño de servicios TI internos críticos para la operación (uptime de provisión de servicios).

Aprendizaje y Desarrollo

Desde esta perspectiva el Objetivo es Desarrollar una cultura de servicio al cliente interno y externo.

Indicadores:

Cumplimiento de acuerdos de servicios al interior de La Araucana.

Cumplimiento de acuerdos de servicio con las Empresas del Modelo con La Araucana.

Nivel de la calidad del servicio de La Araucana + Empresas del Modelo.

Cumplimiento de acuerdos de servicio de TI con las Empresas del modelo y las Gerencias de la Caja.

Nivel de la calidad del servicio interno prestado por TI.

a) Aprendizaje y desarrollo

Desde esta perspectiva el objetivo es Elevar el conocimiento y las competencias del personal.

Indicadores:

Brecha de competencias cargos críticos.

Porcentaje del personal con evaluación de desempeño con nivel aceptable.

Porcentaje del personal de la Gerencia con evaluación de desempeño con Nivel Aceptable.

b) Aprendizaje y desarrollo

Desde esta perspectiva el objetivo es que La caja Cuente con sistemas que mejoren la eficiencia de los procesos y la información al cliente.

Indicadores:

- Cumplimiento con el Plan de TI en tiempo y calidad.
- N° de procesos estandarizados y/o certificados.
- Calidad de la base de datos de clientes.
- Cumplimiento con el Plan de TI en tiempo, costo y calidad.
- N° de procesos estandarizados y/o certificados.
- Calidad de las Bases de Datos.

3.5 Modelo de Negocios

El Modelo de Negocios que actualmente utiliza la caja de Compensación, se puede describir, basándose en la estructura y elementos propuesto por Johnson (2008), quien

dice que un modelo de negocio debe a lo menos contener los siguientes elementos: Propuesta de Valor para los clientes, Formula de utilidad, Procesos y Recursos Claves.

3.5.1 Propuesta de Valor para el cliente

La propuesta de valor de la Caja de Compensación está basada en el compromiso de todos los colaboradores en proveer servicios y productos que satisfagan y permitan fidelizar a los clientes, entregándoles valor que exceda a sus expectativas de manera sustentable en el tiempo y que sea un verdadero aporte a la sociedad.

Esta declaración se puede traducir en una solución integral al cliente, diseñada a la medida de sus necesidades, permitiendo de esa manera ser fiel a lo establecido en la misión.

Este modelo en consecuencia, se basa en la integración de redes sociales, software, servicios de apoyo, recursos económicos y personal comprometido que en conjunto buscan entregar una solución integral a los beneficiarios.

Esta propuesta de valor está dirigida a los trabajadores, pensionados, empresas, trabajadores independientes, personal en retiro de las fuerzas armadas y comunidad en general.

3.5.2 El Modelo de Ingreso de la Caja se basa en 4 elementos:

Soluciones Sociales: Generando beneficios directos a los trabajadores afiliados, beneficios familiares (bonos de nacimiento, matrimonio, fallecimiento)

Venta de Créditos: permite que sus beneficiarios puedan acceder a créditos sociales, programas de apoyo a los menos favorecidos.

Paquetes Recreacionales: Tener una buena oferta recreacional, centros recreacionales propios, Agencia de viajes

Servicios de Salud y Educación: buena oferta de salud, convenios con clínicas, y en educación contar con una buena oferta educacional (créditos para estudios, colegios y universidades asociadas)

3.5.3 Recursos Claves

Los Recursos para entregar la propuesta de valor de la Caja de Compensación La Araucana, se puede agrupar de la siguiente forma:

Personas

Tecnología

Procesos

Información

3.6 Estrategia de negocios

Crear valor para los clientes de la Caja a través de:

AFILIAR: Hacer crecer la población afiliada

FIDELIZAR: Permanencia de la población afiliada

COLOCAR: Incrementar la colocación de los créditos.

RECUPERAR: Fortalecer la función de cobranza

La Caja de Compensación La Araucana, inicio una serie de estudios para ver su posicionamiento en el Mercado y visualizar con mayor claridad como es la mirada que se tiene como Caja en el mercado y como la ven sus clientes, llámese clientes a las empresas afiliadas, pensionados, personal de las fuerzas armadas, y afiliados en general,

Para la tesis solo se incluirá la percepción, Criterios de contratación, la mirada que existe de la Caja de Compensación La Araucana, y las conclusiones a nivel General, (ver Anexo II)

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

4.1 Escenario Actual de la Caja de Compensación La Araucana

El presente trabajo aborda el uso de las redes sociales en la plataforma WEB de la C.C. LA ARAUCANA, analizando la situación actual de la Caja se percibe la siguiente situación:

- No existe información en las áreas de Créditos, Marketing, Salud con respecto al mercado.
- No existe una metodología o herramienta que permita analizar datos a través del uso de las redes sociales y/o a través de la plataforma WEB de la caja.
- Cuenta con potentes herramientas a nivel de software que debe empezar hacer parte y explotar estas nuevas metodologías.
- No existe información o alerta cuando una empresa inicia un proceso de desafiliación para irse a otra Caja.
- Poca claridad sobre la forma de recopilar la información y registro de contactos.
- Poca cercanía con los afiliados y/o empresas en la comunicación ya sea para eventos o reclamos.

4.2 Arquitectura de Procesos

4.2.1 Macroprocesos

A continuación se presenta la arquitectura empresarial de la Caja de Compensación La Araucana de acuerdo a los Macroprocesos propuestos por Barros. (Barros, Ingeniería de Negocios, 2009).

Estos Macroprocesos corresponden a patrones de procesos que se implementan en empresas que presentan buenas prácticas. Al ser implementados de forma correcta, las empresas presentan eficiencia y eficacia en lo estratégico, táctico y operacional.

Macroprocesos_Caja Compensación_LA_ARAUCANA.

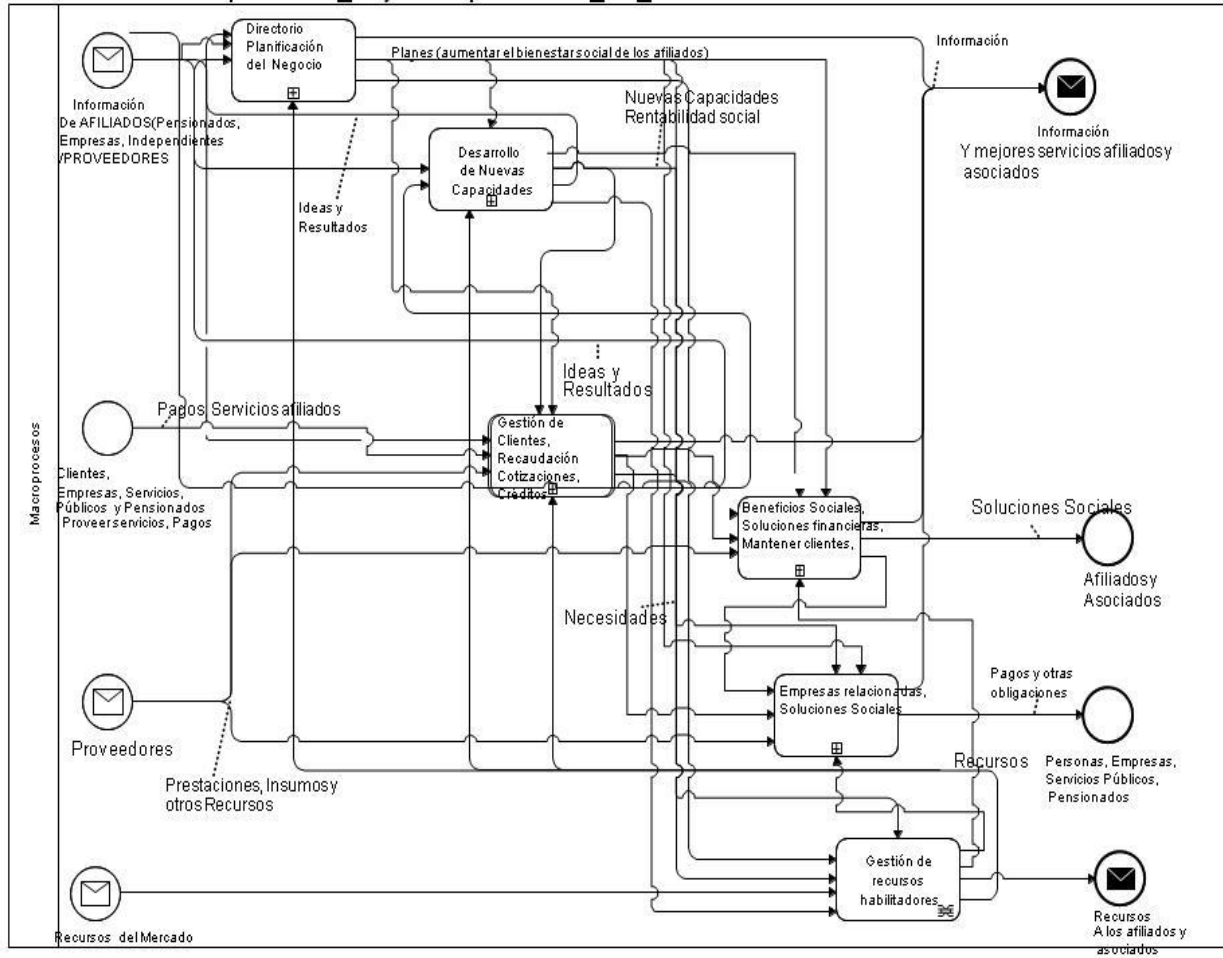


Figura 6 – Macroprocesos Caja Compensación La Araucana

4.2.2 Macro 1 – Marketing y análisis de mercado

Para un mejor entendimiento del contexto donde se enmarca el proyecto se presenta la Macroproceso “Marketing y análisis de mercado” (Macro 1) y el proceso al que pertenece el proyecto “Análisis de Mercado”.

Este proceso está enfocado en Marketing y análisis de mercado, la que es una actividad fundamental dado que está permanentemente analizando el comportamiento de estos, lo que le permite tomar medidas correctivas cuando sea necesario, como por ejemplo crear campañas de marketing.

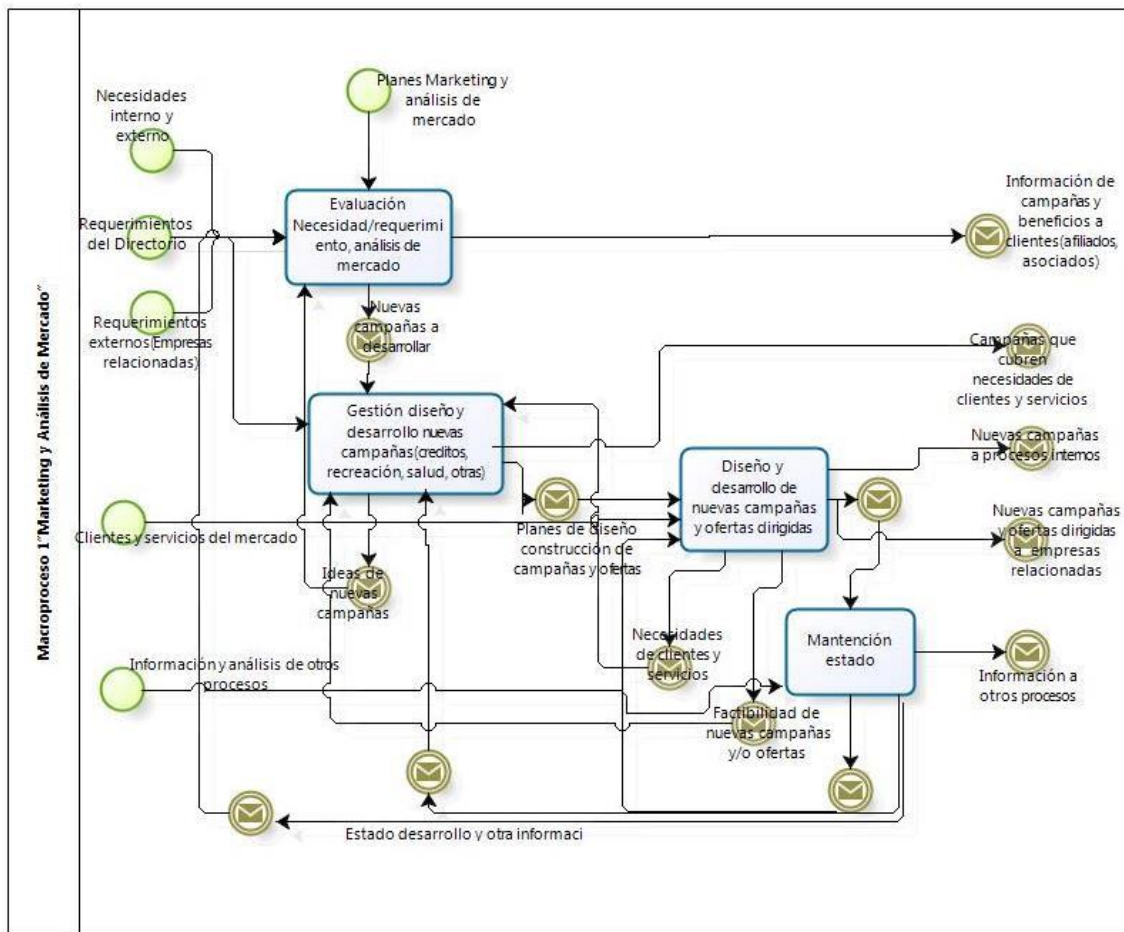


Figura 7 - Macroprocesos 1, Marketing y análisis de mercado

PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS

4.3 Diseño Detallado de Procesos TO BE

A continuación se presenta un esquema detallado de las aplicaciones y su ordenamiento jerarquizado, donde hay entidades externas de las cuales estos procesos dependen.

Las entidades externas como SIAGF (Sistema de Información de Apoyo a la Gestión y Fiscalización de los regímenes de prestaciones familiares y subsidios familiares), supervisan los procesos Cargas familiares, pago de cesantía, EEPP.

La Base corporativa, será la que provea información para el análisis de mercado (Macroprocesos 1), que permitirá generar campañas, ofertas y beneficios a los clientes.

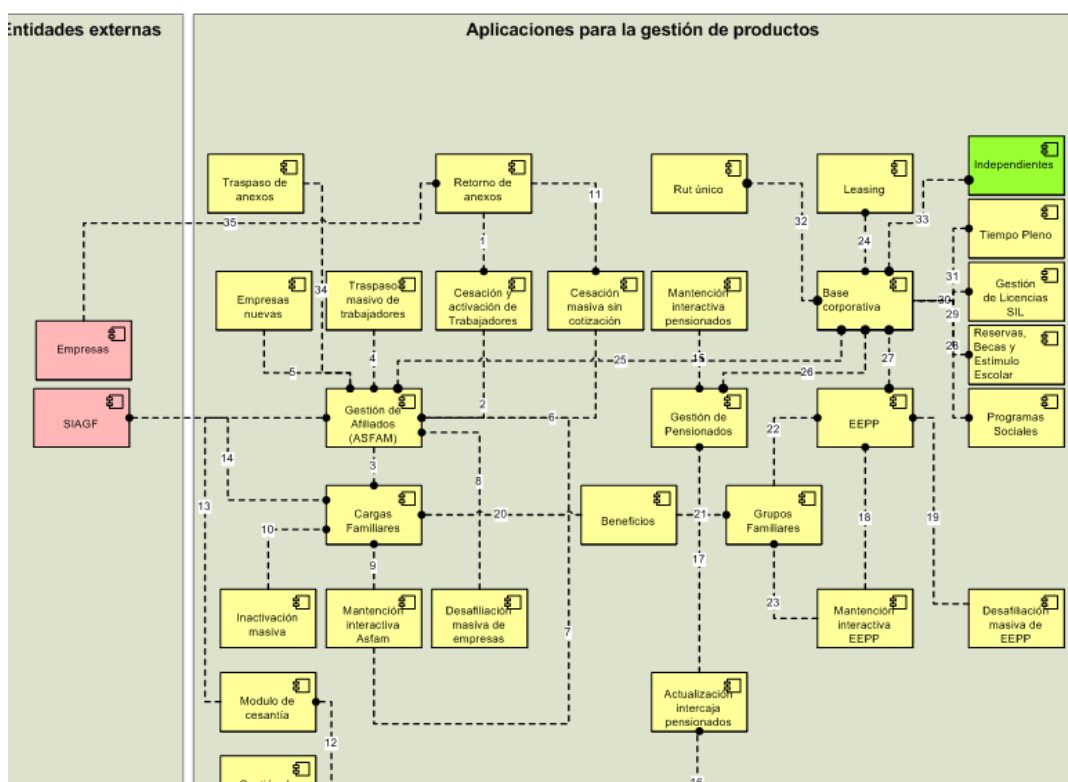


Figura 8 - Procesos TO BE

4.4 Análisis de Mercado (macro 1) y Competencias a través de la WEB 2.0

La Caja de Compensación La Araucana, en su plataforma WEB 2.0 de relacionamiento Digital, entrega múltiples servicios a sus clientes, de forma integral, y personalizada.

A través de esta plataforma les entrega a sus clientes ofertas, servicios, e información personalizada, como también atención directa, en línea.

Para entregar todos los servicios que ofrece a través de su plataforma WEB de Relacionamiento Digital. Tiene una serie de procesos estratégicos que le proveen de información, dentro de los más importantes están:

- Sistema de Banking (SAP)
- CRM (SAP)
- Prospectos nuevos
- Plataforma WEB institucional

4.5 Proceso Analisis de Mercado en la WEB 2.0

En el proceso Análisis de Mercado se puede visualizar que el área principal es la Comercial – Marketing.

Este Departamento recibe información de las distintas herramientas que tiene implementada la CC La Araucana, como son:

- CMR
- (Prospectos nuevos)
- Banking
- WEB institucional
- Análisis del comportamiento de la competencia

Toda esta información es analizada por el área de marketing y comercial, usando una herramienta de SAP. La que permite hacer un análisis detallado de cada uno de los procesos que se indican en el flujo. Determinando finalmente el tipo de campaña que se realizara.

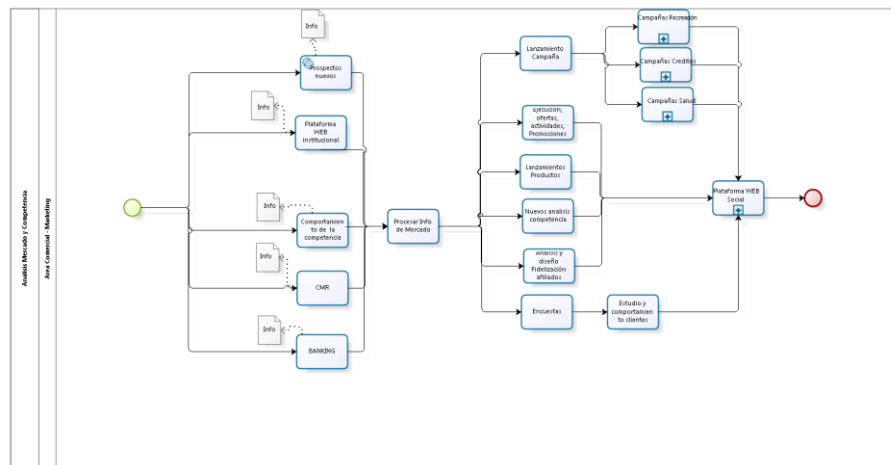


Figura 9 - Diagrama de Flujo, Análisis de Mercado (Macroprocesos 1)

4.6 Proceso Campaña Créditos

Las campañas de crédito se generan en periodos determinados y según demanda de las necesidades de afiliados. El área de marketing y comercial, en conjunto con el apoyo de la línea estratégica de la Caja, revisan propuesta de campañas.

El apoyo de contar con un DataWarehouse es esencial para generar campañas de crédito dirigidas a segmentos específicos de la población.

El contar con el sitio Web oficial y esta nueva plataforma, permitirá que La Araucana pueda lanzar sus campañas de crédito según arroje el análisis del área de marketing.

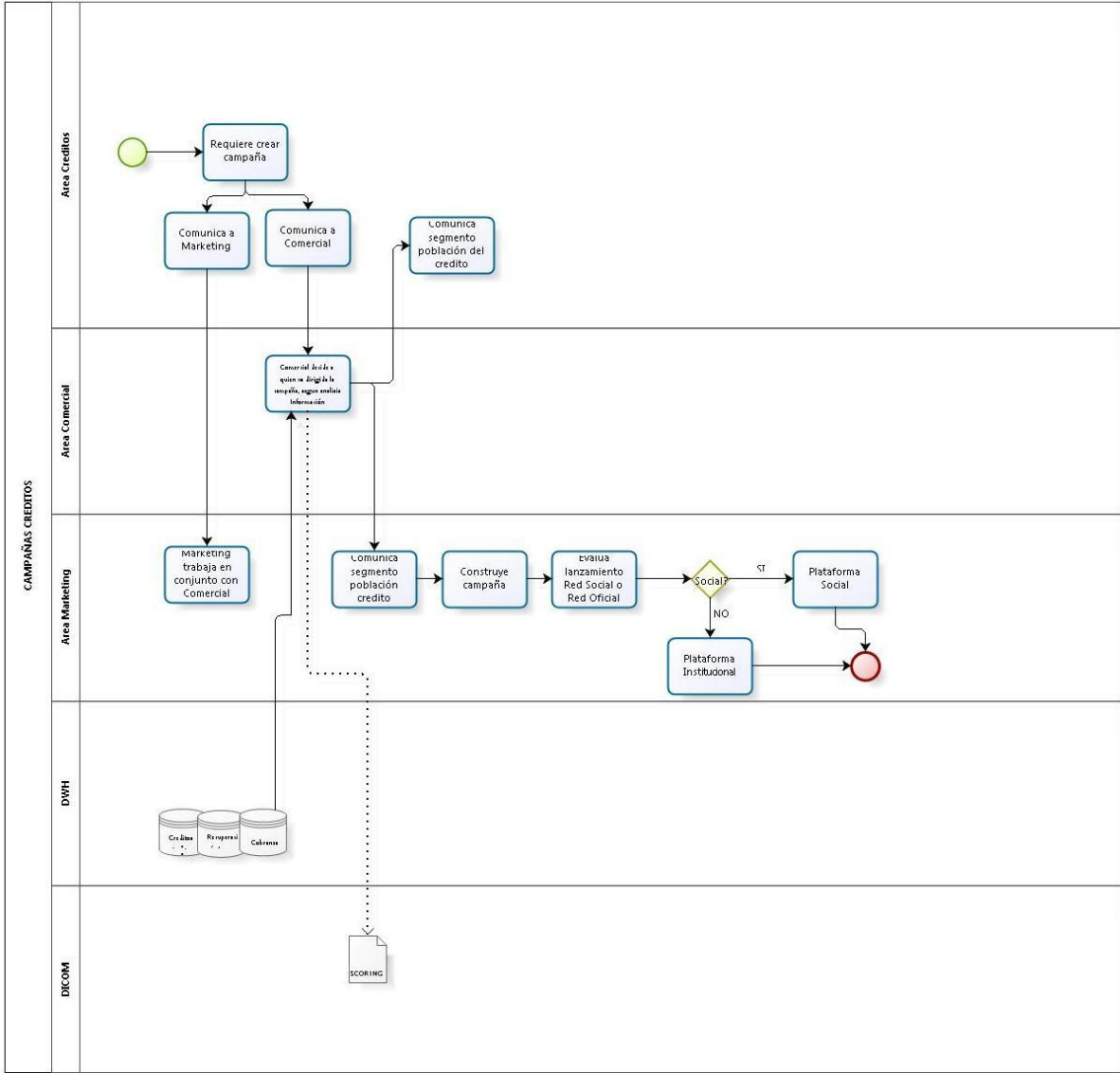


Figura 10 - Diagrama de Flujo 3, Campaña Créditos (Macroprocesos 1)

4.7 Proceso Campaña Recreación

Las Campañas de Recreación son levantadas según temporada del año y la información recogida por los medios sociales (sitio Web 2.0, muro twitter, FB, y medios de comunicación)

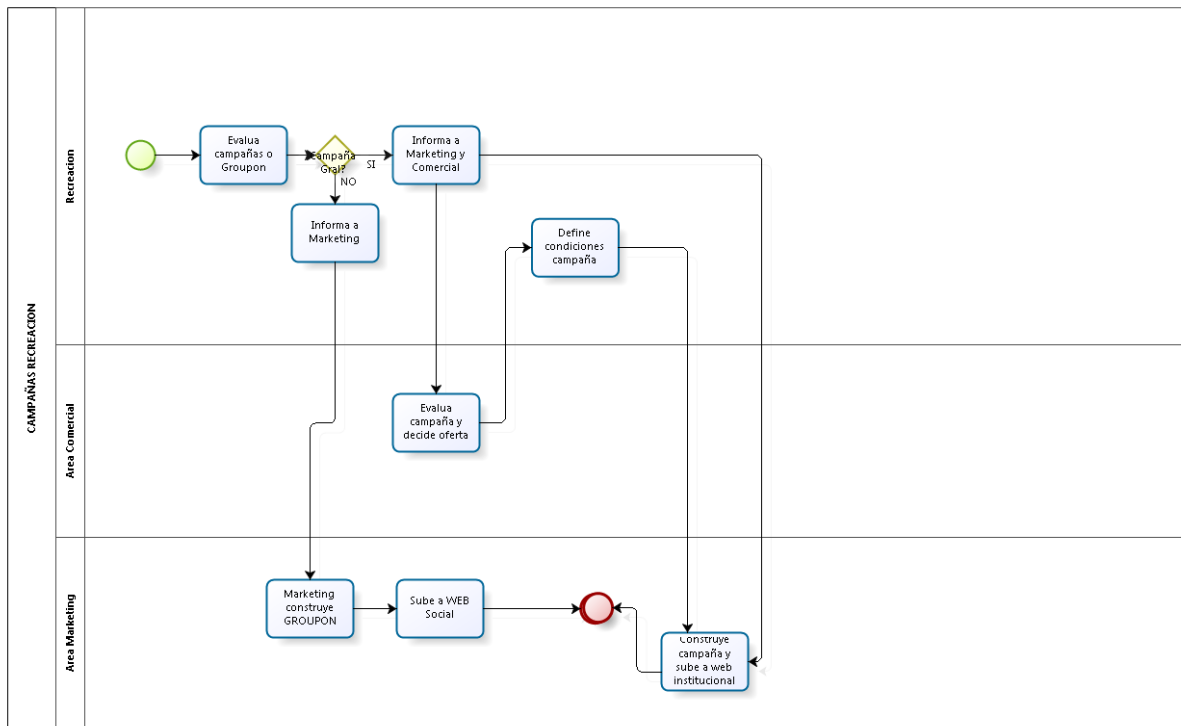


Figura 11 - Diagrama de Flujo 4, Campaña Recreación, (Macroprocesos1)

4.8 Proceso Campaña Salud

En el Proceso de Campaña de salud, el área de Salud determina qué tipo de campaña hacer, el Área Comercial decide si es factible de hacer la campaña, y el área de Marketing indica cómo se realizará esta campaña, porque medios se llevará a cabo la campaña.

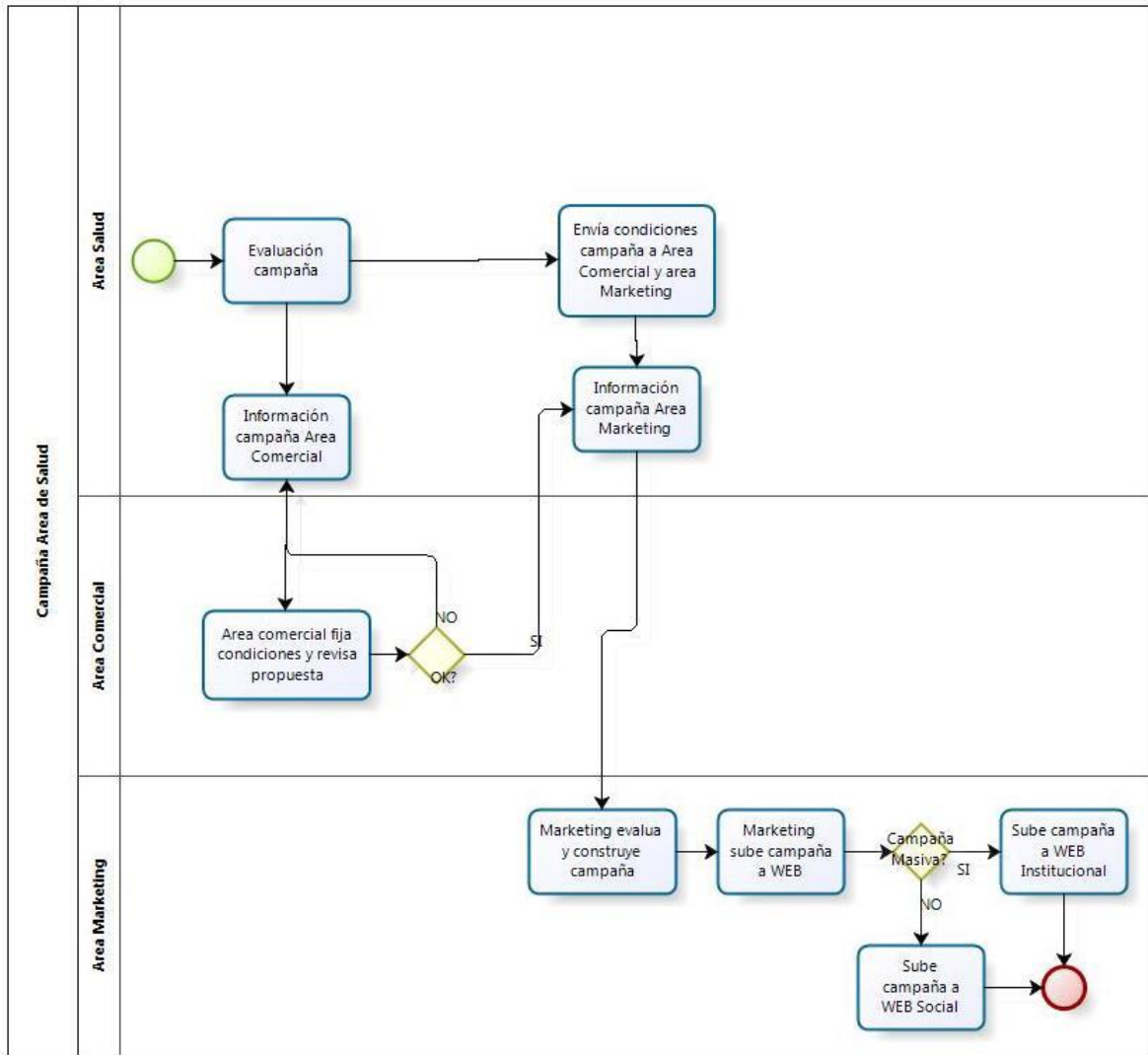


Figura 12 - Diagrama de Flujo 5, Campaña Salud (Macroprocesos 1)

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE APOYO TECNOLÓGICO

5.1 Especificación de Requerimientos

5.1.1 Requerimientos Funcionales

- La Plataforma Digital debe contemplar ambientes para Representantes Caja, Afiliados y Representantes Empresa.
- La plataforma debe operar como mini sitio para cada empresa. Las ofertas, promociones e información que se publique es visible solo para la empresa a la cual está dirigida.
- Los afiliados al autenticarse son direccionados a la empresa en la cual trabajan.
- Los usuarios podrán personalizar sus ambientes de trabajo. Colores y activar o desactivar secciones.
- La Plataforma deberá proveer secciones de mensajes, encuestas, noticias, campañas y consultas.
- Los representantes de la Caja podrán realizar campañas, promociones o encuestas para una, un grupo o todas las empresas.
- Los representantes de la Caja deberán tener la posibilidad de leer y responder las consultas e inquietudes de afiliados y empresas.
- Los afiliados deberán tener la posibilidad de interactuar con la empresa a través de las secciones de mensajes, encuestas, noticias.
- Los afiliados deberán tener la posibilidad de interactuar con la Caja a través de las secciones de mensajes, encuestas, noticias.
- La empresa deberá tener la posibilidad de interactuar con la Caja a través de las secciones de mensajes, encuestas y noticias.

5.1.2 Requerimientos No Funcionales

Este tipo de requerimientos describe los aspectos y restricciones de un sistema que permiten llevar a cabo los requerimientos funcionales, por ejemplo:

- Criterios de desempeño, por ejemplo, tiempos de respuesta deseado para la actualización de datos en el nuevo sistema.
- Prever volúmenes de datos, el rendimiento o lo que se debe almacenar
- Los más fáciles de observar o medir, están; Performance, Seguridad, Disponibilidad, Fiabilidad, Capacidad, Usabilidad, entre otros. Mientras que los más difíciles de observar o medir están; Mantenibilidad, Portabilidad, Eficiencia, Integridad, Escalabilidad, Manejabilidad, entre otros.

Requisitos que debe tener la plataforma:

- Clara, que sea entendible para los usuarios
- Rápida, esto significa que deba tener un tiempo de respuesta de no superior a 1 segundo.
- Que tenga un soporte al usuario proporcionando siempre una respuesta de acuerdo a lo que requiere y pregunta el usuario.
- Que sea una interfaz novedosa, dinámica, que facilite la interacción con el usuario.
- Segura, que tus datos no sean expuestos y usados por otras entidades
- Fácil de navegar, amigable
- Auto explicativa, que te proporcione ayuda al mover el mouse por los vínculos

5.2 Diseño de la Aplicación

5.2.1 Actores.



Figura13 - Actores

En esta plataforma se contemplan 4 tipos de actores:

- **Usuario Marketing.** Es un usuario de la CCAF, responsable de realizar campañas en los distintos ámbitos que opera la CCAF: servicios financieros, educacionales, salud, recreativos, habitacionales, etc. Utiliza herramientas de Inteligencia de Negocios para segmentar los clientes, en base a los datos existentes en el CRM, Sistemas Operacionales y la misma Plataforma. Efectuada la segmentación utiliza la Plataforma para publicar las ofertas de servicios a las empresas y afiliados seleccionados.

- **Usuario Servicios.** Es un ejecutivo de Servicio al Cliente de la CCAF, que se encarga de publicar noticias de interés, ofertas de tipo general, dar respuesta a consultas y reclamos, realizar encuestas de satisfacción y mantener una comunicación fluida con los afiliados.
- **Afiliado.** Es el principal beneficiario de la plataforma y partícipe activo de ella. A través de este canal tendrá una comunicación permanente con la CCAF, con estamentos de su propia empresa y con compañeros de trabajo a los que podrá organizar en grupos de interés. Junto con recibir noticias, información de eventos en los que puede participar y ofertas relacionadas con distintos ámbitos de la seguridad social, también podrá expresar su opinión por distintas vías que incluyen chat, mensajería y encuestas de satisfacción.

Empresa. Es el equivalente al Ejecutivo de Servicio al Cliente de la CCAF, pero pertenece a la empresa cliente que utiliza esta plataforma para mantener un canal de comunicación con sus trabajadores. Puede corresponder a distintas áreas dentro de la empresa, como Recursos Humanos, Bienestar o Sindicato. En su rol, tiene la posibilidad de publicar noticias de interés, dar respuesta a consultas y reclamos, realizar encuestas y mantener una comunicación fluida con los trabajadores.

5.2.2 Casos de Uso

5.2.3 Diagramas de Casos de Uso

Gestión de Campañas. Este diagrama ilustra los casos de uso o funcionalidades que la Plataforma Digital le proporciona al usuario Marketing para generar y disponibilizar campañas y ofertas a los afiliados.

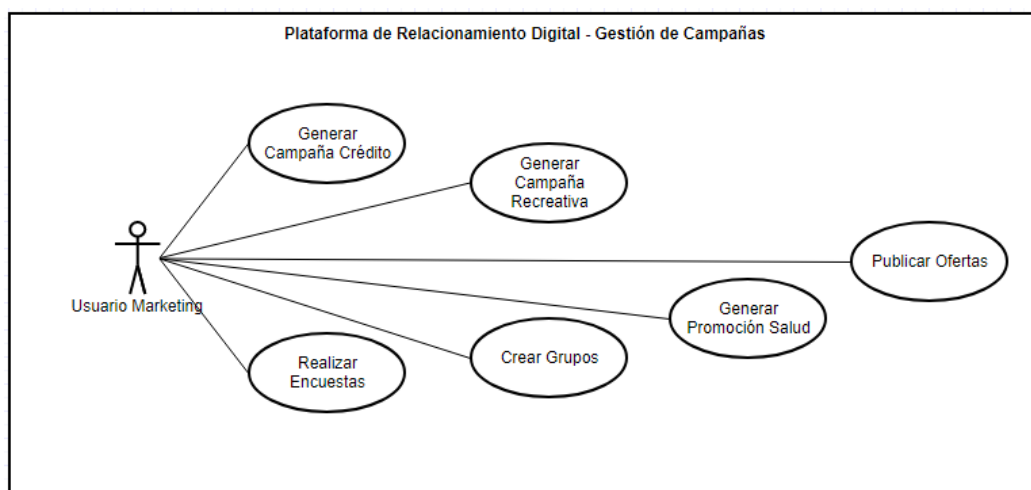


Figura 14 - Diagrama Caso de Uso – Gestión de campañas

Servicios a Afiliados. Este diagrama ilustra los casos de uso o funcionalidades que la Plataforma de Relacionamento digital ofrece a los afiliados.

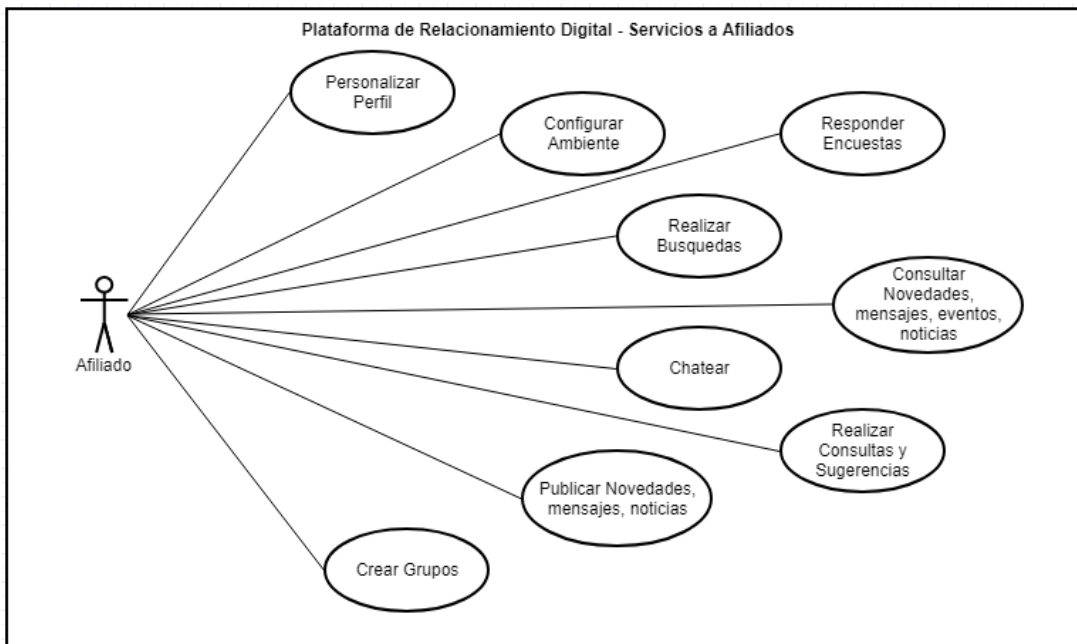


Figura 15 - Diagrama Caso de Uso – Servicios a Afiliados

Gestión de Servicios a Afiliados. Este diagrama ilustra los casos de uso o funcionalidades que la Plataforma de Relacionamento Digital ofrece a los ejecutivos de Servicio al Cliente de la CCAF, para interactuar y relacionarse con los afiliados.

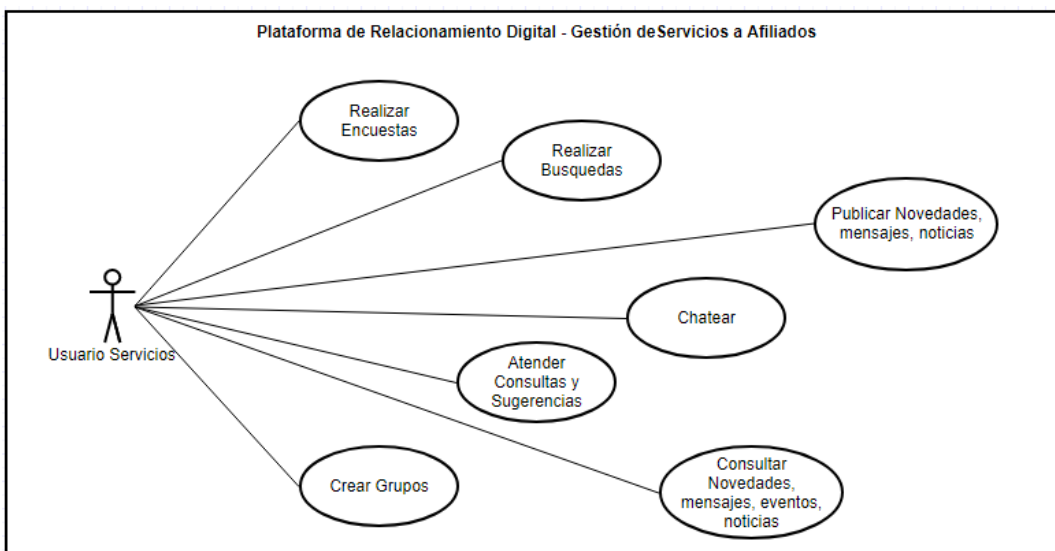


Figura 16 - Diagrama Caso de Uso – Gestión de Servicios a Afiliados

Gestión Servicios a Trabajadores en Empresa Cliente. Este diagrama ilustra los casos de uso o funcionalidades que la empresa, a través de sus usuarios de áreas como Recursos Humanos o Bienestar, tiene disponibles para interactuar y relacionarse con sus trabajadores.

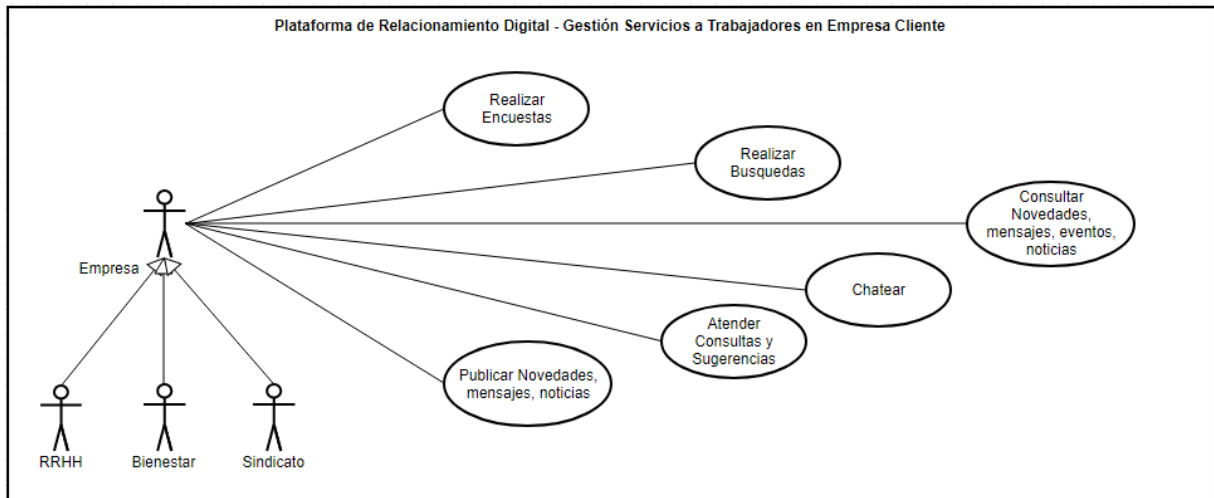


Figura 17 - Diagrama Caso de Uso – Gestión de Servicios a Trabajadores en Empresa

5.2.4 Descripción de Casos de Uso

Ver Anexo I

5.2.5 Diagramas de Clases

Para facilitar su comprensión este diagrama se ha segmentado en tres bloques, teniendo como eje central las empresas y los afiliados.

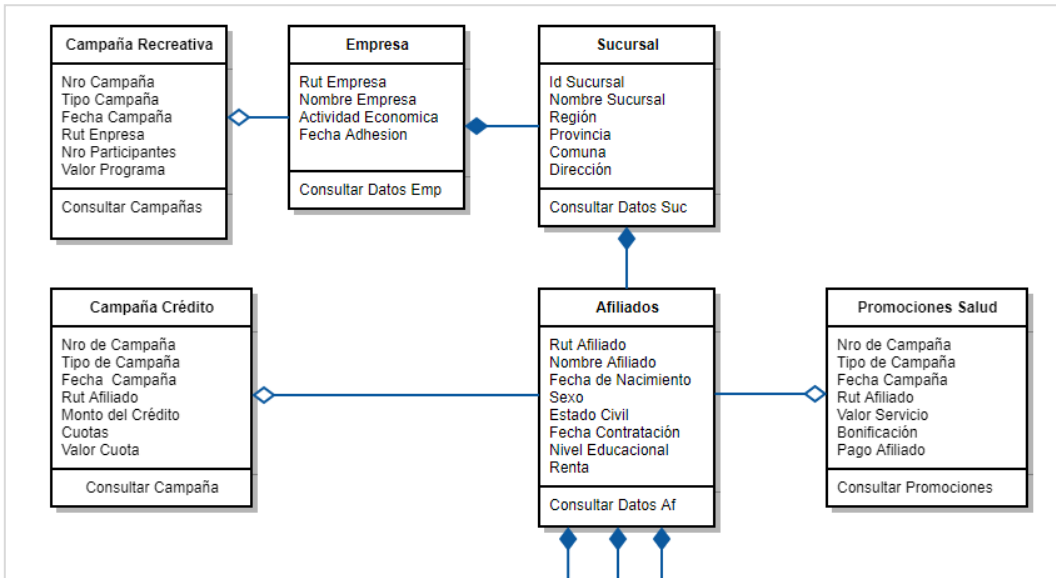


Figura 18 - Diagrama Caso de Uso – Gestión de Servicios a Trabajadores en Empresa

En este bloque nos encontramos con seis clases relacionadas entre sí. La clase “Empresa” es un elemento central, ya que son las empresas las que se afilian a una CCAF y no los afiliados en forma individual. Está relacionada con la clase “Sucursal”, porque una empresa puede tener una o más sucursales. Estas a su vez, son parte integrante de la empresa y no pueden afiliarse o desafiliarse en forma independiente.

La clase “Sucursal” a su vez, está relacionada con la clase “Afiliado”, porque una sucursal puede tener uno o más trabajadores, que para efectos de la CCAF son afiliados. En consecuencia, un afiliado siempre debe pertenecer a una y solo una sucursal.

Las otras tres clases “Campaña Crédito”, “Promociones Salud” y “Campaña Recreativa” corresponden a campañas de marketing realizadas por la CCAF. En el caso de la campaña recreativa, esta se realiza a nivel de empresa, por tanto, cada campaña de este tipo está direccionada a un subconjunto de empresas, seleccionadas a través de un proceso de segmentación.

En el caso de campañas de salud y crédito, estas se realizan a nivel de afiliado. En consecuencia, cada campaña de este tipo estará direccionada a un subconjunto de afiliados, seleccionados a través de un proceso de segmentación. Una campaña específica de salud, por ejemplo un examen oftalmológico preventivo, identifica los afiliados a quienes se va a ofrecer ese programa. Una campaña de crédito de fiestas

patrias, identifica los afiliados que han sido seleccionados como destinatarios de esta oferta.

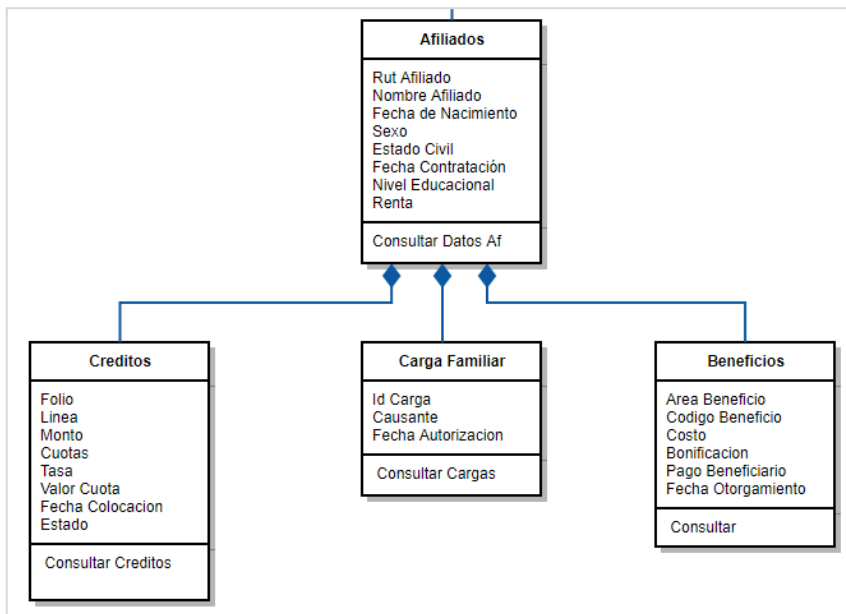


Figura 19 - Diagrama Caso de Uso – Gestión de Servicios a Trabajadores en Empresa

En este bloque se ilustra la relación entre las clases “Afiliado”, “Crédito”, “Carga Familiar” y “Beneficio”.

Un crédito siempre debe estar asociado al afiliado que lo solicitó. Un afiliado a su vez puede no tener créditos o tener más de uno.

Del mismo modo, un afiliado puede no tener cargas familiares o tener más de una. Y una carga no puede existir a menos que un afiliado la invoque.

La misma relación se da en el caso de los beneficios. Un afiliado puede no tener beneficios o haber recibido más de uno. Y un beneficio no puede existir por sí solo, sino asociado al afiliado que lo recibió.

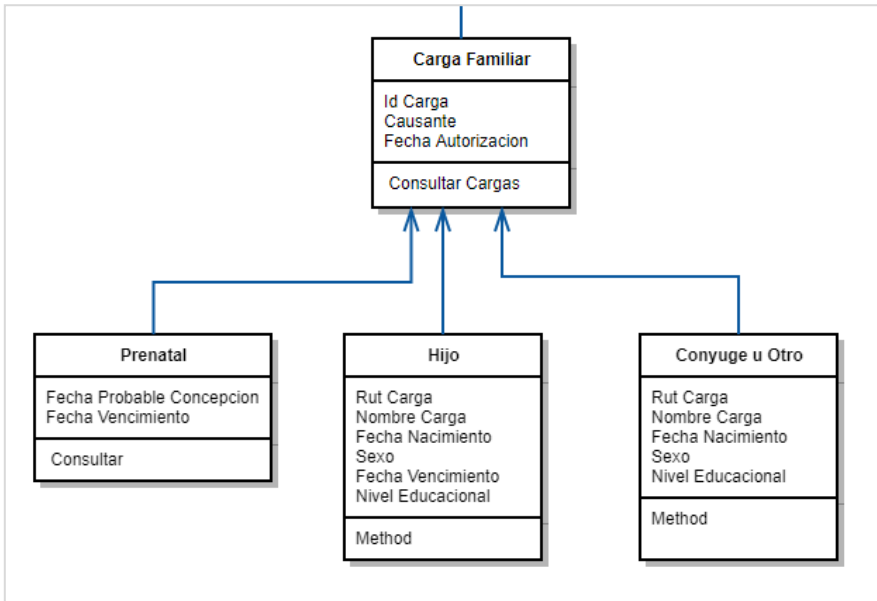


Figura 20 - Diagrama Caso de Uso – Gestión de Servicios a Trabajadores en Empresa

En este último bloque, se ilustra una relación de herencia, en donde la clase “Carga Familiar” es la clase padre de las clases “Prenatal”, “hijo” y “Cónyuge u Otro”, en donde cada una de estas últimas tienen sus propios atributos, además de los heredados de la clase padre. Estas clase tienen sentido, ya que hay beneficios directamente orientados a trabajadoras que están con prenatal o afiliados con hijos estudiando.

5.3 Estructura Interfaz Gráfica

- Integración Facebook (Api Facebook login-acciones)
- Social Connector (Comparte contenidos en redes sociales)
- Módulo de autenticación (trabajador afiliado – empresa + social login)
- Cuentas de usuarios
- Módulo de eventos
- Módulo de grupos (usuario puede crear su propios grupos)
- Módulo de moderación
- Sistema de mensajería mail
- Módulo de encuestas
- Campañas y promociones
- Chat on-line (atención en línea)
- Plataforma manejo de ofertas
- Sistema administración por empresa
- Carro de usuario - recuperación de carro

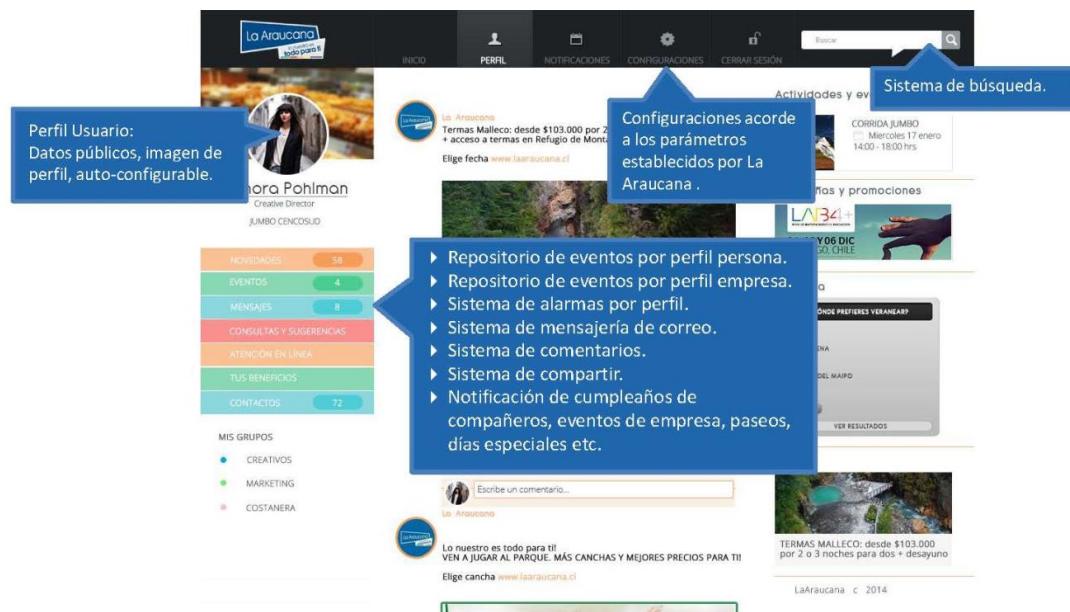


Figura 21 - Interfaz gráfica Plataforma Relacionamiento Digital

CAPÍTULO 6: Plataforma de Relacionamento Digital

Modelo de negocio

Enriquecer cada vez más la oferta de servicios. Mediante el uso de redes sociales, estableciendo comunidades a nivel de empresas y trabajadores a objeto de hacerlos partícipes del proceso de elección de ciertos beneficios.

Por otra parte, mediante el análisis de datos construir campañas, crear paquetes a la medida de los clientes.

WEB 2.0

Este diagrama describe los procesos que estarán directamente involucrados en la nueva plataforma WEB 2.0 Social.

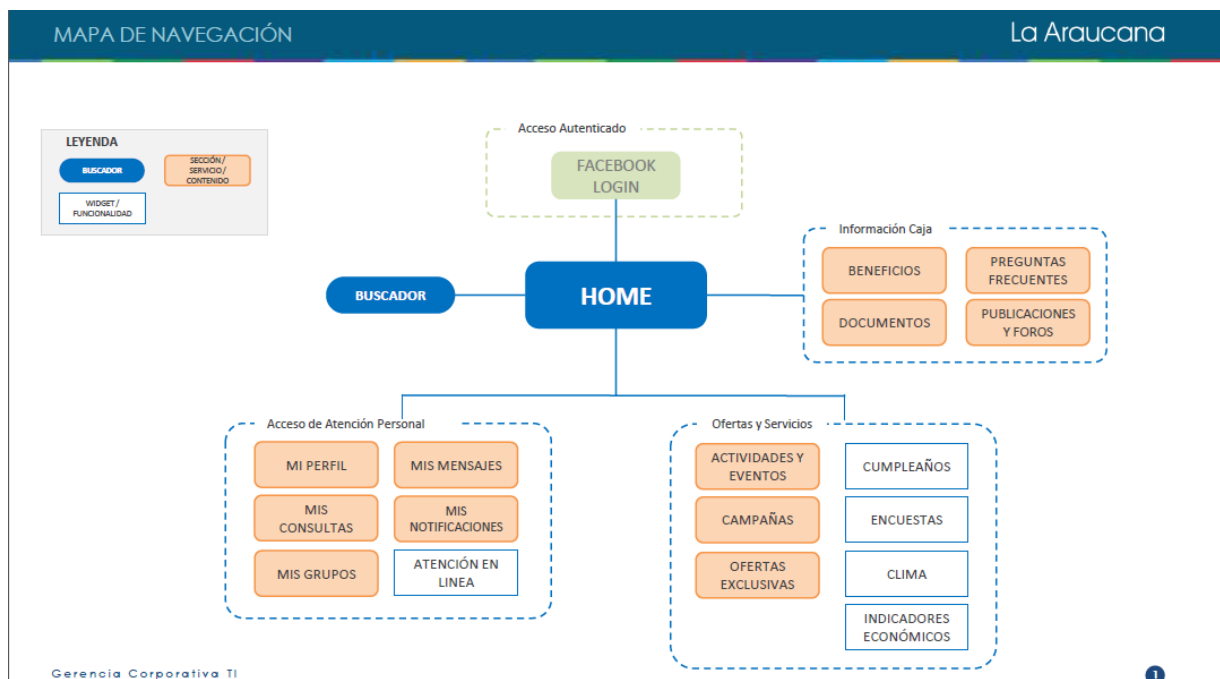


Figura 22 - Plataforma Web 2.0

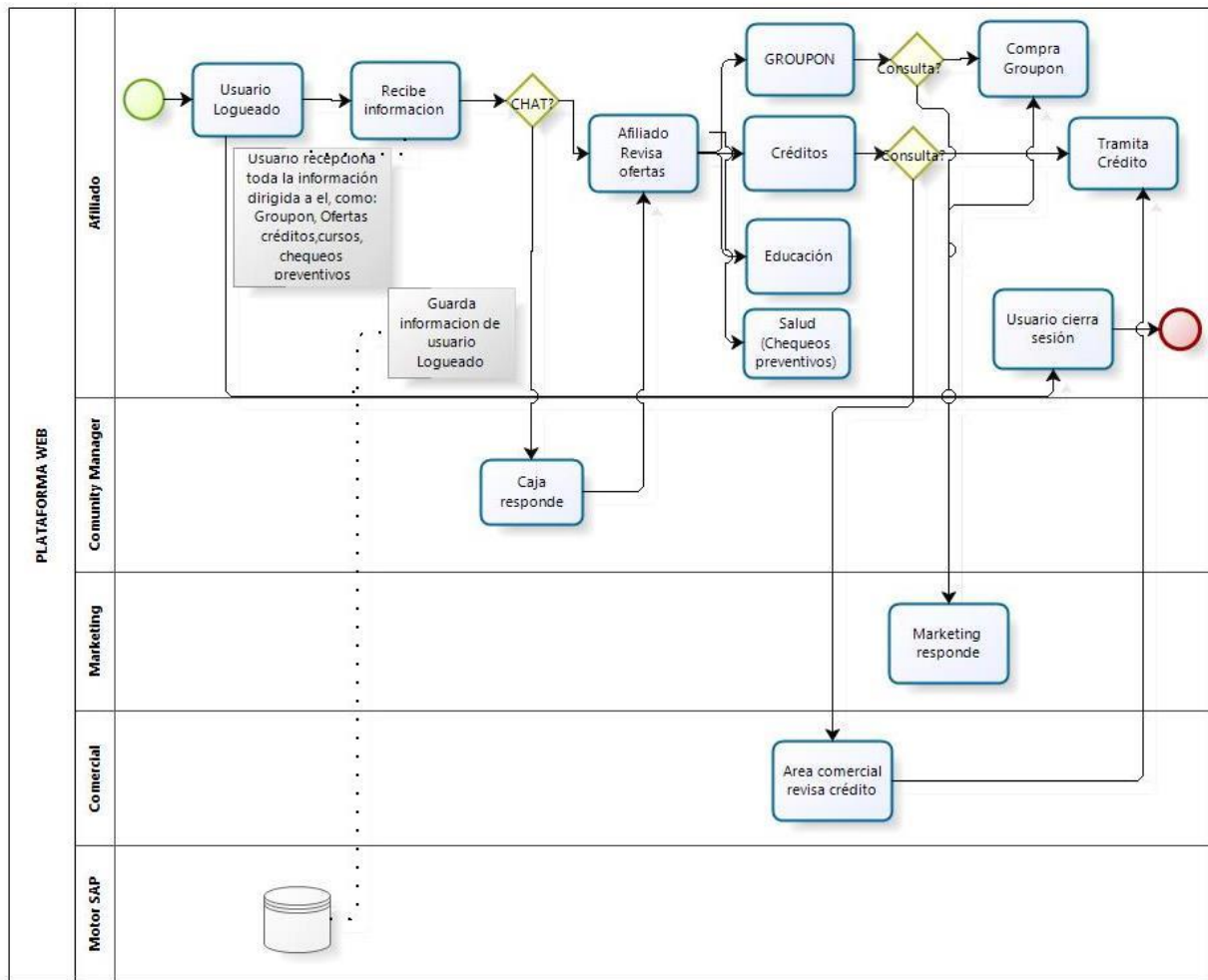


Figura 23 - Diagrama de Flujo 2. Plataforma Web

6.1.1 Descripción

Portal web para la publicación de los beneficios afiliados a La Araucana, que permite la interacción entre La Araucana y sus afiliados (Trabajadores y Empresas), así como entre los afiliados de una misma empresa. Es soportado por un sistema autoadministrable que controla la publicación de beneficios y administra las acciones de los afiliados dentro del portal.

6.1.2 Publicación

- Publicación de beneficios con descripción enriquecida: título, descripción, fotos, videos, geolocalización, links a otros sitios.
- Publicación segmentada en categorías (Ej.: entretenimiento, cultura, viajes, etc.)

- Publicación desde de las redes sociales de La Araucana.
- Publicación segmentada por empresas afiliadas (Ej.: afiliados de Walmart, Jumbo, todos los afiliados)
- Se consideran categorías de publicación en 2 solo nivel
- Las publicaciones tienen tipo, que permite presentarlas de forma diferente en "el muro".
- Tipos considerados: Beneficio, noticia, oferta, evento.

6.1.3 Perfil y Autenticación

El sistema proveerá 3 contextos de uso: público, privado cliente y privado administración.

Perfil público corresponde a los perfiles autenticados y permite conocer las ofertas y beneficios publicados e información general del sitio, permite crear contenidos y compartirlos por medio del uso de aplicaciones de redes sociales y otros sistemas.

Perfil cliente privado permite manejar contenidos y ofertas personalizadas para los usuarios del cliente, aplicar cancelaciones y modificaciones en los casos que se aplique.

Perfil administración es el BackOffice donde se gestionan los catálogos de productos, comunicaciones y otras tareas de explotación del sitio.

6.1.4 Perfil de Usuario

- Registro/login directo: nombre, email, clave, teléfonos, dirección, etc.
- Registro/login Facebook
- Asociación de cuenta Twitter
- Fotos de perfil o avatar
- Usuarios pueden enviar mensajes unos a otros. Cada usuario tiene una casilla de Mensajes donde puede ver los mensajes recibidos.
- La validación de afiliados se realizará contra el servicio de LDAP de La Araucana.

6.1.5 Empresas Afiliadas

- Perfil para las empresas afiliadas a La Araucana (encargado de bienestar, encargado empresa, etc.).
- Permite crear publicaciones visibles a los trabajadores afiliados parte de la misma empresa.

- Permite comentar dentro de las publicaciones de la empresa y aquellas de carácter Público.
- Permite gestionar comentarios en las publicaciones de la empresa.
- Usuarios “Empresa” se autenticarán contra LDAP de La Araucana

6.1.6 Comentarios

- Usuarios pueden comentar en las publicaciones
- Usuarios pueden ver las publicaciones de su institución y aquellas de carácter público
- Comentarios son almacenados en el sistema
- Comentarios pueden ser reenviados a redes sociales

6.1.7 Grupos

- Usuarios pueden crear grupos de interés
- Grupos pueden tener 1 o más categorías de publicación asociadas.
- Un usuario puede invitar a otro a un grupo (estilo Whatsap)
- Invitados pueden ver un "muro" con el contenido de las categorías de publicación agregadas por el creador y los comentarios que hacen los otros invitados y el creador.
- Pueden existir grupos públicos donde los usuarios pueden ingresar sin invitación.

6.1.8 Ofertas

- Creación de publicaciones tipo oferta.
- Ofertas tienen precio, stock y tiempo de vigencia.
- Los afiliados autenticados pueden realizar “compra” o reserva en línea de la oferta, descontando el stock.
- Se considera pantalla administrativa para consulta de ofertas “compradas” o reservadas.
- Se considera envío de email de confirmación.
- No se considera: En esta primera etapa, carro de compras, integración de medios pago, implementación de orden de compra, seguimiento de orden de compra, emails personalizados según oferta.

6.2 Campañas (LA ARAUCANA)

- Motor de campañas administrables

- Considera anuncios estilo barra lateral facebook y publicación en muro

6.3 Encuestas (LA ARAUCANA)

- Creación de encuestas de selección múltiple
- Encuestas podrán tener grupos de afiliados como en las publicaciones (Ej: afiliados
- Walmart, Jumbo, todos los afiliados)
- Existirá un módulo para visualizar o exportar los resultados de las encuestas.

6.4 Notificaciones

- Se considerarán las notificaciones de los nuevos contenidos en el “muro”, nuevos
- Beneficios publicados, nuevos eventos, etc.
- Configuración del envío de emails automático por empresa. Se puede forzar el envío de correo al momento de publicar.
- Se considera barra superior con notificaciones tipo “globito”

6.5 Administración

- Administración de publicación (crear, modificar, eliminar)
- Administración de categorías de publicación
- Administración de grupos de afiliados
- Administración de empresas y sus cuentas de acceso
- Pantalla de gestión de comentarios con herramientas básicas de moderación:
- Búsqueda de palabras prohibidas, eliminación de comentarios.
- Administrador de usuarios: permite crear, modificar y bloquear usuarios.

6.6 Insights

- Pantalla reporte de estadísticas del sitio. Se consideran estadísticas por publicación:
- Cantidad de visitas, comentarios, cantidad de compartir en redes sociales. Posee filtros de búsqueda en base a categorías, instituciones, fechas, nombre.
- Pantalla de resumen de estadísticas: visitas, comentarios, compartir; por categoría
- Pantalla de resumen de estadísticas: visitas, comentarios, compartir; por institución.
- NOTA: Debe permitir la visualización estadísticas por Rut Afiliado.

6.7 Otros

- Formulario de contacto con envío de mensaje a una casilla configurable.

La plataforma WEB ya está construida, se inicia una experiencia piloto con 3 empresas del Holding La Araucana, donde se enrolan los usuarios de estas empresas, lo que permite iniciar contactos personalizados, La infraestructura de la Caja con respecto al software que posee y la información que se va recopilando en su DataWarehouse, le permite tener datos de buena calidad , a través del plan de inteligencia analítica, podrá segmentar los clientes generando nuevas campañas, promociones. Toda esta información la puede hacer llegar a los usuarios a través de mail, facebook, twiter. Para acceder a esta información los usuarios tienen que conectarse a la Web, autenticándose en la aplicación.

Esto hace que el usuario este constantemente preocupado y conectado a la plataforma revisando sus ofertas y/o publicaciones.

Pasada esta etapa de prueba, con bastante éxito principalmente en las campañas y promociones de tipo GROUPON, podemos ver que existe el interés y la curiosidad de conocer que dispone esta nueva plataforma, que les habla de forma personalizada, además de permitir la comunicación instantánea, con respuestas casi inmediatas.

Toda la información que se registra en la plataforma va quedando en La Base de Datos para análisis de nuevos productos y servicios.

La segunda etapa, fuera del alcance de este proyecto, corresponde a la puesta en marcha gradual de esta plataforma, para lo cual la Caja deberá poner en marcha los cambios organizacionales, las acciones de gestión de cambio e incorporación gradual de empresas.

CAPÍTULO 7: GESTIÓN DEL CAMBIO

7.1 Contexto de la empresa

La Araucana está impulsando un importante desafío destinado a Fortalecer su Rol Social, por la vía de ofrecer una mejor experiencia de cliente, mediante la acción integrada de redes sociales, herramientas analíticas, procesos más fluidos y personas comprometidas con el servicio a la comunidad.

La plataforma WEB 2.0 conectada a las redes sociales, que sustenta esta estrategia, será utilizada por un elevado número de usuarios a nivel nacional (al menos 3.000 usuarios), por tanto es necesario definir y ejecutar acciones de gestión del cambio que aseguren el éxito en la implantación y uso de la nueva plataforma.

Las acciones de gestión del cambio se han estructurado en cuatro líneas de trabajo:

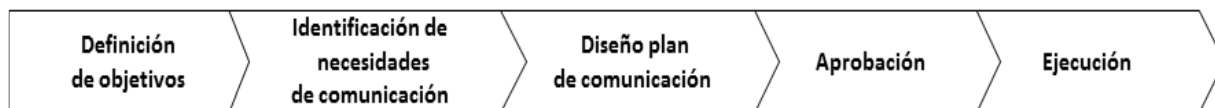
- Análisis de la Organización y Comunicación
- Análisis de impactos y Capacitación
- Fortalecimiento Equipo de Proyecto
- Coordinación

Este documento presenta las acciones definidas a nivel de comunicación, algunas de las cuales ya están en ejecución, y al mismo tiempo podrán surgir nuevas acciones de comunicación en base a cómo vaya evolucionando la implantación (de manera que se logre el éxito del proyecto). Por tanto, Este será un documento “vivo”.

7.2 Observación de la implementación a realizar

7.2.1 Metodología del plan de comunicación

La metodología para abordar las actividades definidas dentro de la línea de actuación comunicación corresponde al siguiente esquema:



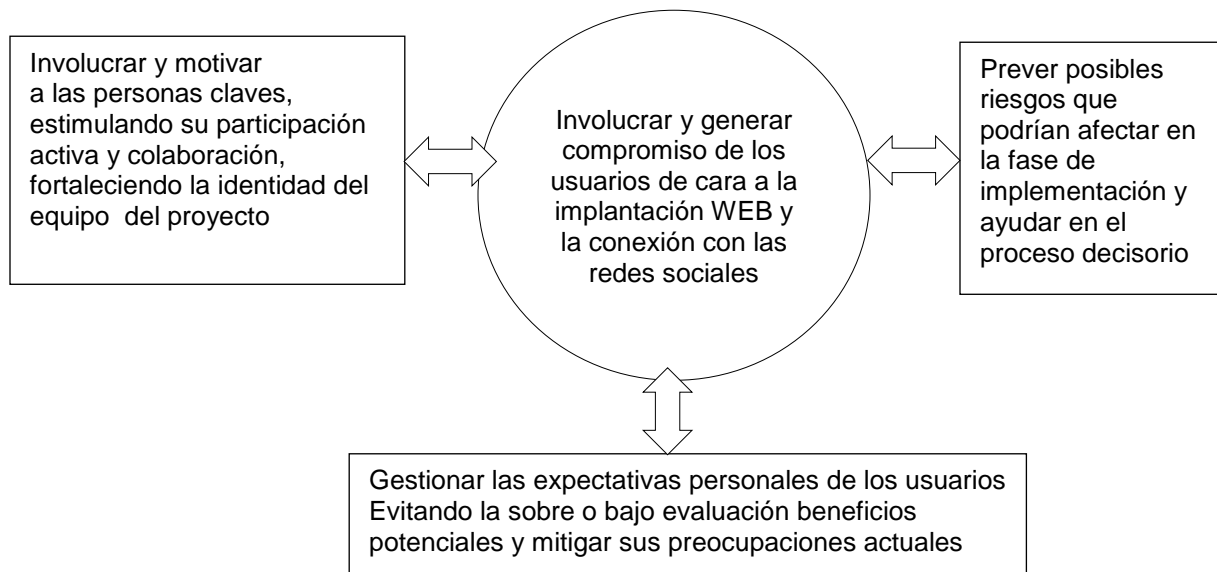
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Conocer los objetivos de las acciones de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer las necesidades de comunicación existentes 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los elementos del plan de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Validar el Plan de Comunicación diseñado 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar las acciones de comunicación diseñadas
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de objetivos Validación de los objetivos con el cliente Lanzamiento de acciones de comunicación global 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la situación actual: personas clave, realización entrevistas Recogida de información Análisis de la información: MPL Análisis del funcionamiento de los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de los elementos de comunicación: audiencias objetivo, emisores, mensajes, canales y mecanismos de feedback Diseño de acciones de comunicación Definición del calendario de ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del Plan de Comunicación Aprobación del Plan 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de las acciones de comunicación Obtención de feedback Revisión del Plan de Comunicación diseñado Apoyo a los responsables de equipos
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos consensuados con el cliente Acciones de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico de la organización Identificación riesgos de desmotivación 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño del Plan de Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Comunicación aprobado 	<ul style="list-style-type: none"> Acciones de comunicación Revisión del Plan de Comunicación Asesoramiento a los líderes de equipo

Tabla 1- Metodología del Plan de Comunicación

El plan de comunicación se estructuró de la siguiente forma:

a. Objetivo del plan

Se definen los siguientes objetivos para el plan de comunicación de la nueva WEB y la conexión con las redes sociales.



b. Identificación y análisis de necesidades de comunicación

La identificación y análisis de necesidades de comunicación desarrolla 3 etapas orientadas a recoger información que enmarcaron las acciones de comunicación.



Figura 24 - Etapas de Identificación y análisis de comunicación

Las respuestas obtenidas, en relación a los temas, permitieron determinar las acciones a realizar, así como la configuración y adecuación de las mismas. Estas 3 etapas se repetirán cíclicamente a lo largo del proyecto, permitiendo alinear y actualizar constantemente las necesidades de comunicación.

Para la determinación de necesidades de información se llevaron a cabo entrevistas, en las cuales se trataron los siguientes temas

Debido a las diferencias detectadas en el análisis de necesidades de información se definieron dos grupos:

	<u>Metodología</u>	<u>Temas</u>	<u>Descripción</u>
Información para determinar las acciones a realizar, así como la configuración de las mismas	Entrevistas Semiestructuradas (Stakeholders)	Conocimiento	Nivel de conocimiento en relación al proyecto
		Expectativas	Lo que se espera conseguir
	Focus Groups (Equipo de Proyecto)	Riesgos	Principales aspectos críticos relativos al proyecto
		Preocupaciones	Reservas en relación al desarrollo del proyecto
		Canales	Canales de comunicación preferibles

Tabla 2 - Acciones a realizar

7.3 Análisis de los Principios De Diseño

Se debe evaluar los riesgos asociados al rol a desempeñar en torno al proyecto

Grupos	Descripción	Riesgo	Posibles riesgos
	Todos los participantes directos en el proyecto de La Araucana, incluyendo los consultores externos	Alto	Burn out, desmotivación por plazos no realistas, pérdida de norte en el proyecto, movimiento del personal, representatividad de toda la cadena de valor, no trabajo en equipo, excesiva comunicación informal
	Todos los Gerentes de División, Gerentes de Área, Sub-Gerentes y Jefaturas de departamento, que no pertenecen al equipo de proyecto.	Alto	Problemas en implementar correctamente la nueva plataforma WEB en su área por: <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionamientos respecto al aporte real de la plataforma al proceso. • Transmisión de mensaje a sus colaboradores no coordinado con el proyecto. • Incapacidad para mitigar molestias en su equipo en la implementación. • Debilidad en rol de liderazgo • Baja representatividad durante la fase de diseño

Tabla 3 - Riesgos Asociados al rol a desempeñar

En primer lugar, la información obtenida por medio de los Focus Groups para el Equipo de Proyecto considera los presentes alcances

▪ **Información**

<u>Participantes</u>	<u>Periodo de Evaluación</u>
Miembros directos del proyecto Pertencientes a La Araucana	2 días

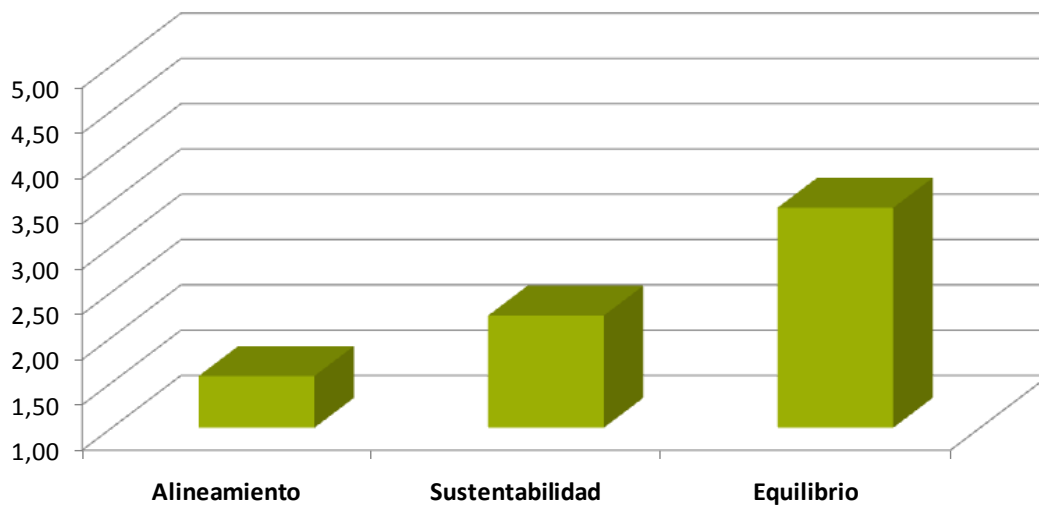
Principales conclusiones obtenidas de la identificación y análisis de necesidades de información en el Equipo de Proyecto.

Factor	Descripción	Nivel Detectado
Alineamiento	Refiere al nivel de comprensión de los alcances y objetivos estratégicos del proyecto, como también en qué nivel presentan una visión compartida con estos	Bajo
Sustentabilidad	Nivel de estabilidad relacionada a la permanencia durante la realización del proyecto, relacionada a su satisfacción en el cargo, clima laboral y comodidad dentro del equipo de trabajo	Bajo
Equilibrio	Refleja el nivel de motivación y de compromiso hacia su participación y rol dentro del proyecto, incluyendo para esto variables extrínsecas, intrínsecas, institucionales y contributivas	Medio Alto

Tabla 4 - Conclusiones de la información en el Equipo del Proyecto

7.4 Factores críticos de éxito

La información obtenida del Equipo de Proyecto permitió evaluar su estado por medio de 3 factores críticos que tienen directa incidencia en su estabilidad.



- 4 – 5: Alto
- 3 – 4: Medio Alto
- 2 – 3: Medio Bajo
- 1 – 2: Bajo

Figura 25 - Factores Críticos

Los resultados arrojan la necesidad de trabajar con el equipo, en particular en lo referido a la comprensión de los alcances y objetivos estratégicos del proyecto, y la cohesión del equipo con la dirección del mismo.

Destaca la alta motivación por llevar adelante las funciones de la mejor forma posible.

En segundo lugar, la información obtenida por medio de las entrevistas semiestructuradas para los Stakeholders considera los presentes alcances

▪ **Información**

<u>Participantes</u>	<u>Período de evaluación</u>
Gerentes de línea, Subgerentes y Gerentes Zonales.	2 días, fechas a definir

Para la determinación de necesidades de información en los Stakeholders se llevaron a cabo entrevistas en las cuales se levantaron los siguientes temas: Conocimiento (1/5)

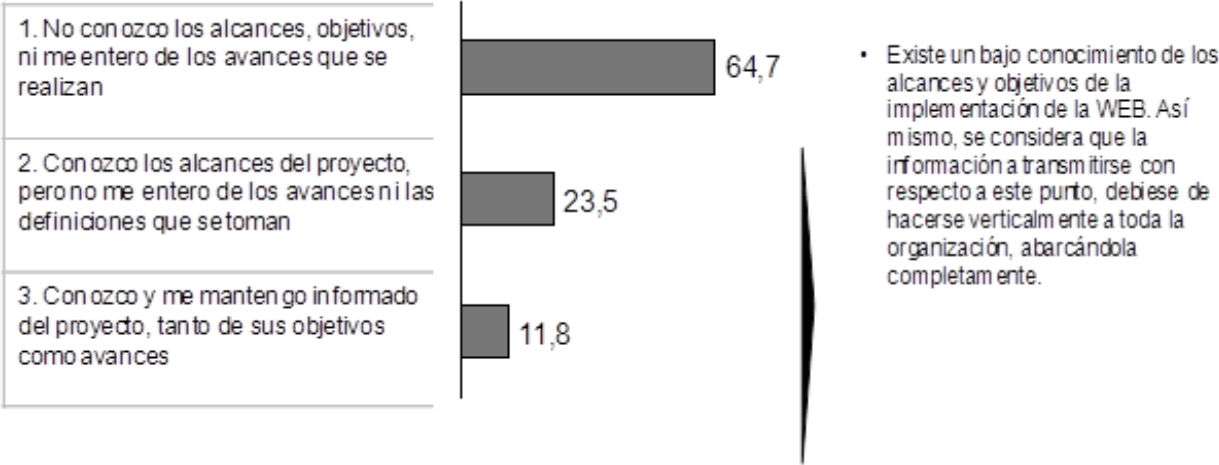


Tabla 5 - Temas de entrevistas, Conocimientos

Para la determinación de necesidades de información en los Stakeholders se llevaron a cabo entrevistas en las cuales se levantaron los siguientes temas: Expectativas (2/5)

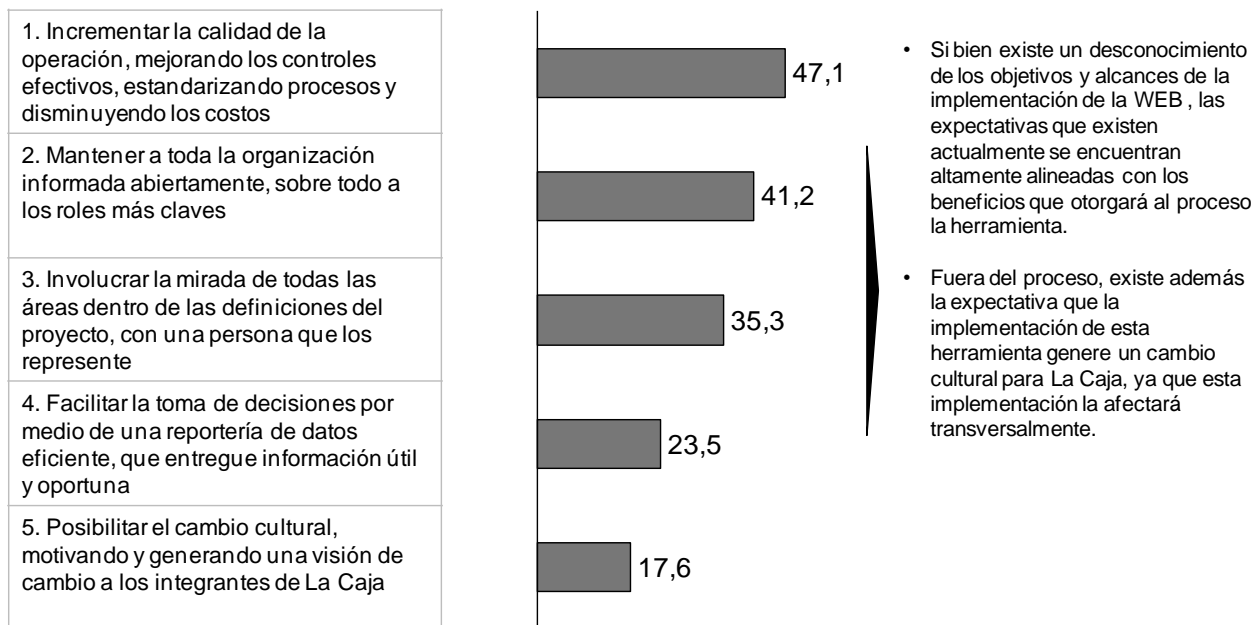


Tabla 6 - Temas de entrevistas, Expectativas

Para la determinación de necesidades de información en los Stakeholders se llevaron a cabo entrevistas en las cuales se levantaron los siguientes temas: Riesgos (3/5)

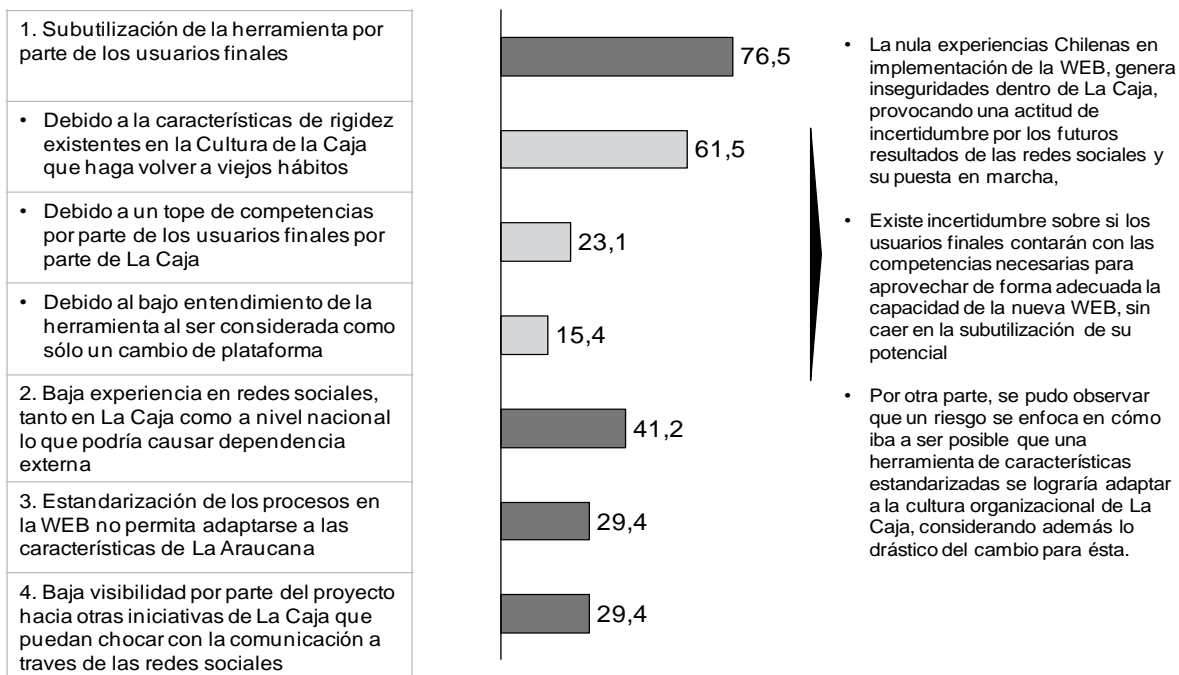


Tabla 7 - Temas de entrevistas, Riesgos

Para la determinación de necesidades de información en los Stakeholders se llevaron a cabo entrevistas en las cuales se levantaron los siguientes temas: Preocupaciones (4/5)

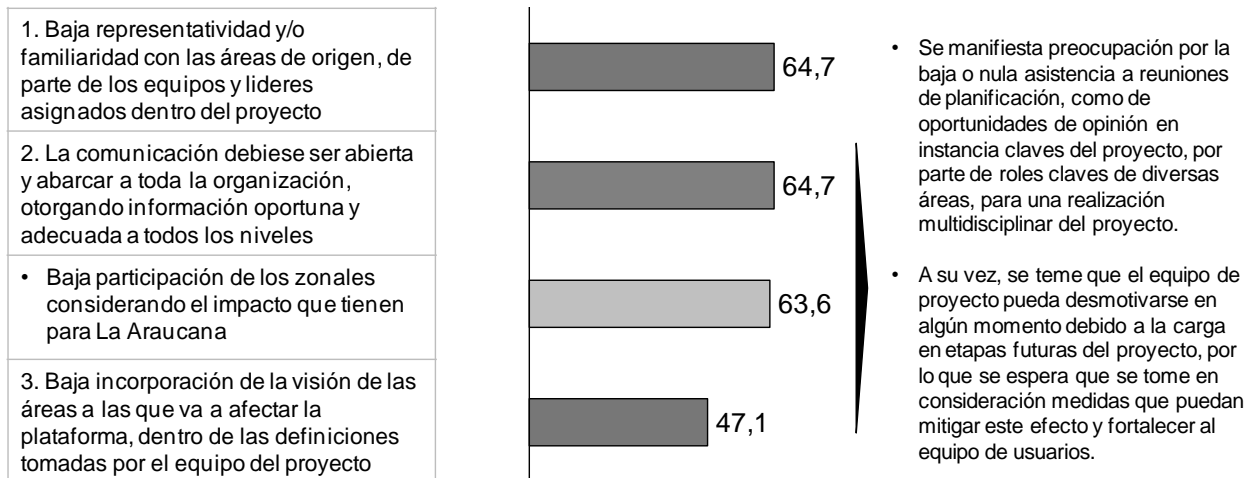


Tabla 8 - Temas de Entrevistas, Preocupaciones

En la segunda etapa, se analizaron los elementos de comunicación necesarios para entregar efectivamente los mensajes claves a las distintas audiencias.

Elemento del Plan	Metodología	Temas	Descripción
Características para la configuración de acciones	Análisis de los canales y medios actuales de la Caja	Emisores	Encargados de entregar el mensaje
		Canales	Canales de comunicación más relevantes

Tabla 9 - Plan de Gestión de Cambio

7.5 Plan de gestión del cambio

7.5.1 Definición de acciones de comunicación

Este apartado contiene las acciones de comunicación, las cuales se describen en los siguientes términos: ámbito, acción y elementos de comunicación.

- Las acciones se han definido para dar respuesta a las conclusiones obtenidas del análisis de necesidades de comunicación (presentadas en el apartado anterior), y organizadas por su cobertura
- La mayoría de las preocupaciones detectadas en las entrevistas se resuelven mediante acciones de comunicación basadas en el diagnóstico general. Sin embargo, adicionalmente se requieren acciones de comunicación para resolver problemas concretos a partir de los grupos de personas claves definidos.
- Se presentan las acciones de comunicación generales que implican a la Organización.

Acción de Comunicación	Descripción	Elementos de Comunicación		
		Emisor	Audiencia	Canal
Entrevistas Roles Claves	Instancia de reunión donde se compartieron las principales características del proyecto, levantando expectativas, preocupaciones, riesgos y canales de comunicación preferibles.	Gestión del Cambio	Roles Claves La Araucana	Reunión Presencial
Lanzamiento proyecto (Kick Off)	Presentación donde se compartieron las principales características del proyecto y se presentó al equipo profesional. Se transmitió el objetivo de posicionar a La Araucana como N°1 en Calidad de Atención y Servicio al Cliente.	Gerencia de Proyecto	Ejecutivos La Araucana, más Invitados Espaciales	Reunión Presencial
Videoconferencias con Regionales	Presentación de los alcances y principales avances del proyecto, recogiendo inquietudes y expectativas relacionadas a la implementación de la WEB social	Líderes de Proyecto	Regionales La Araucana	Reunión Presencial
Memos Informativos	Comunicados informando sobre el inicio de proyecto y el contexto general en que éste se enmarca.	Gerencia de Proyecto	La Araucana	Comunicado

Tabla 10 - Acciones de Comunicación generales

Se presentan las acciones de comunicación grupales realizadas con el Equipo de Proyecto

Acción de Comunicación	Descripción			
		Emisor	Audiencia	Canal
Focus Groups Equipo de Proyecto	Instancias de reunión donde se levantaron expectativas y preocupaciones del equipo, determinando nivel de alineamiento, sustentabilidad y equilibrio.	Gestión del Cambio	Equipo de Proyecto	Reunión Presencial
Workshop alineamiento y construcción de objetivos y mensajes	Presentación donde se definieron atributos y objetivos del proyecto, integrando la mirada de todos los miembros del equipo	Gestión del Cambio	Equipo de Proyecto	Reunión Presencial
Bautizo de Proyecto	Presentación donde se definió un nombre para el proyecto, por medio de votación, dando identidad a la iniciativa y generando mayor compromiso.	Gestión del Cambio	Equipo de Proyecto	Reunión Presencial
Team Building	Encuentro de integración que permitió reforzar los vínculos entre los miembros del equipo, generar mayor compromiso al proyecto y preparar adecuadamente la llegada de las otras áreas.	Gestión del Cambio	Equipo de Proyecto	Reunión Presencial
Workshop Google Apps	Presentación de la aplicación de Google Apps, señalando las funcionalidades básicas y las herramientas más	Google Apps	Equipo de Proyecto	Reunión Presencial

	adecuadas para la realización del proyecto.			
Sensibilización Análisis de Impacto	Comunicación que tuvo como objetivo generar conciencia sobre los cambios que afectarán a La Araucana, visto desde una perspectiva de procesos.	Gestión del Cambio	Equipo de Proyecto	Reunión Presencial

Tabla 11 - Acciones de Comunicación grupales

7.5.2 Calendario acciones de comunicación

Este apartado contiene el calendario de acciones de comunicación de acuerdo al plan diseñado

ACCIONES DE COMUNICACIÓN	ÁMBITO	ABR				MAY				JUN				JUL			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Comunicado: contexto general WEB social	General	■															
Entrevistas Roles Claves	General		■	■	■												
Focus Groups	Particular		■	■	■												
Equipo de Proyecto	Particular																
Workshop Objetivos	Particular																
Bautizo de Proyecto	Particular																
Team Building	Particular																
Comunicado: Inicio BBP + Nuevo Nombre	General																
Lanzamiento proyecto (Kick Off)	General																

Comunicado: Lanzamiento de proyecto	General															
Información Google Apps	Particular															
Videoconferencias con Regionales	General															
Sensibilización Análisis de Impacto	Particular															

Tabla 12 - Calendario de Acciones de Comunicación

CAPÍTULO 8: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Plan Piloto

8.1 Definición del Plan Piloto

Para la experiencia Piloto se utilizaron recursos de la Gerencia de TI, de la Subgerencia de Marketing y la participación de tres empresas relacionadas. Esta experiencia significó para La Araucana establecer comunicación con las empresas y sus trabajadores en forma directa, en donde se probaron todos los servicios. Permitted también, medir la capacidad interna para responder a las demandas y consultas presentadas por los trabajadores. Desde el punto de vista tecnológico, la plataforma operó en forma óptima. El mayor valor estuvo en descubrir que al publicar contenido de interés para los trabajadores, como ofertas tipogroupon y sorteos, esto se transmitía al interior de las empresas y gatillaba la incorporación a la plataforma de nuevos trabajado de estas empresas estaban participando con regularidad.

El desarrollo de la aplicación se construyó con tecnología JAVA Enterprise Edition y SQL Server como servidor de base de datos.

Ver Figura 21, Interfaz gráfica Plataforma Relacionamiento Digital

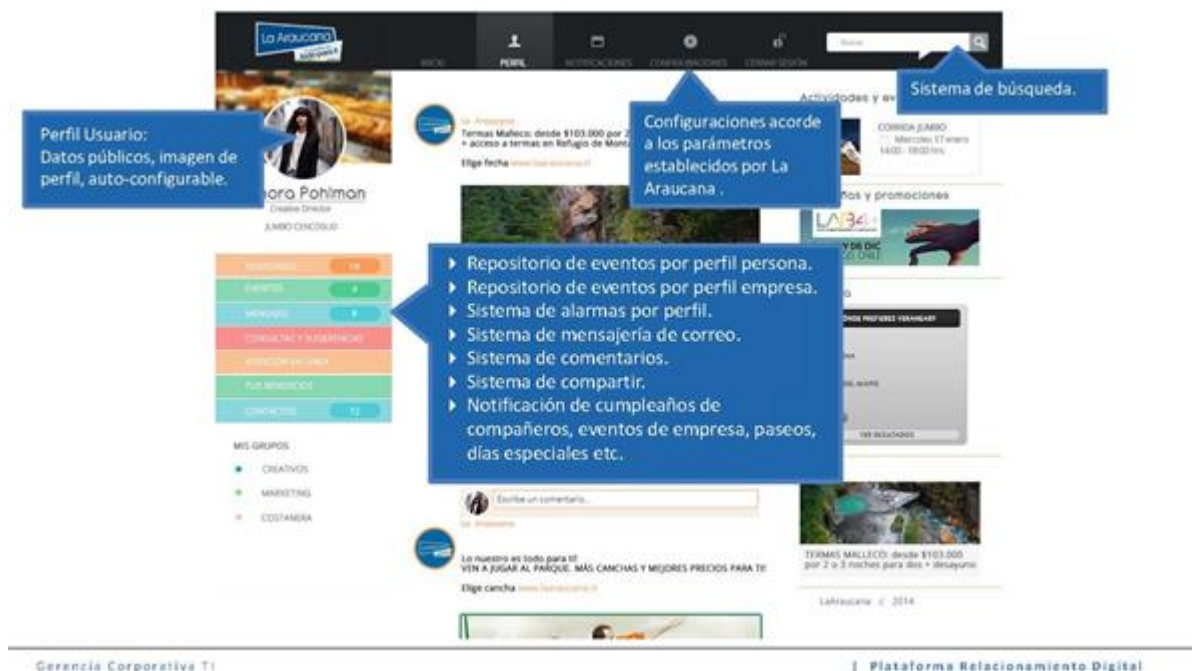


Figura 26 - Plataforma Relacionamiento Digital n° 2

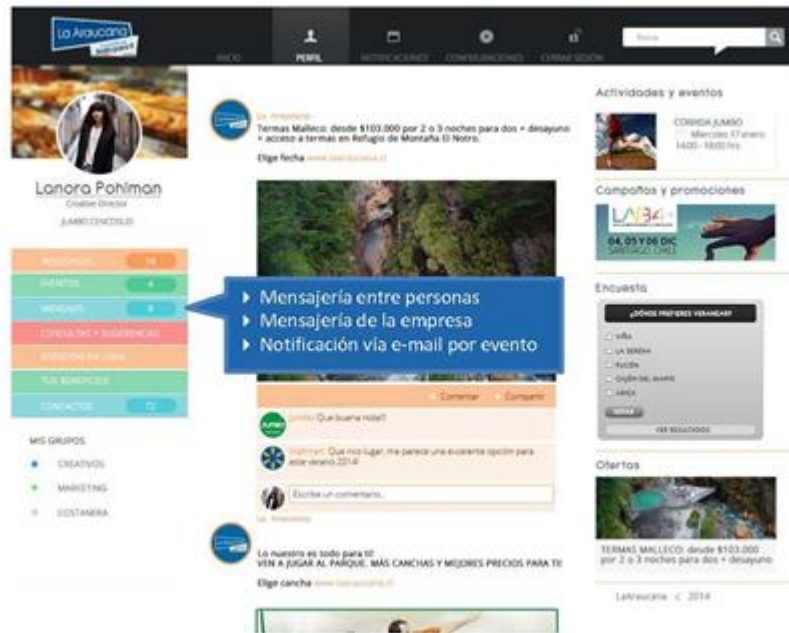


Figura 27 - Plataforma Relacionamento Digital n°3

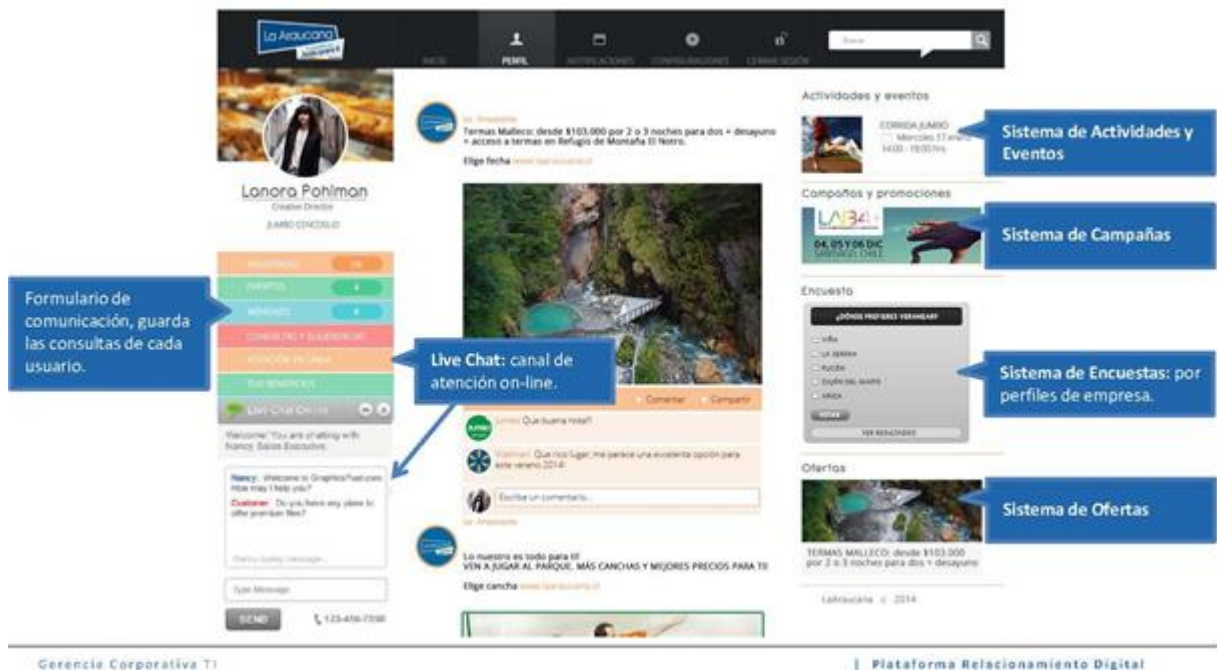


Figura 28 - Plataforma Relacionamento Digital n° 4

Resultados Obtenidos

8.2 Definición de Beneficios Y Costos

Este proyecto se desarrolla en la Subgerencia de Proyectos de la Gerencia Corporativa de TI, bajo las metodologías y estándares definidos por esa organización. De acuerdo a lo anterior, la definición funcional de la Plataforma de Relacionamiento Digital, el monitoreo del proyecto, pruebas y posterior implementación del piloto es realizado por profesionales de esa Subgerencia. El desarrollo es externalizado. Por otra parte, la operación se realiza en modalidad de hosting, provista por la Subgerencia de Operaciones y Servicios, la que administra un Centro de Procesamiento con todas las características de seguridad y alta disponibilidad que aseguran un uptime de 99.97%.

INVERSION INICIAL

Corresponde al desarrollo de la Plataforma Digital, que contempla los costos asociados a dos profesionales de la Subgerencia de Proyectos y la contratación de una consultora para que realice la construcción de la Plataforma Digital en modalidad “llave en mano”. El proyecto se planifica con una duración de seis meses, que incluyen el diseño de la Plataforma Digital, su construcción, pruebas e instalación.

▪ Jefe de proyectos	MM\$ 10.8
▪ Ingeniero Proyectos	MM\$ 7.2
▪ Construcción Plataforma Digital	MM\$ 30
▪ Costo Aseguramiento Calidad	MM\$ 2
▪ Total Inversión inicial	MM\$ 50

El desarrollo de la plataforma comprende las actividades de análisis funcional, diseño, construcción, pruebas funcionales, pruebas de seguridad, pruebas de estrés, capacitación, documentación e instalación en ambiente productivo.

COSTO RECURRENTE

Corresponde al valor del hosting contratado y el mantenimiento de la Plataforma digital. Ambos servicios tienen tarifas conocidas, ya que son servicios tecnológicos estándar que la Caja ofrece a sus empresas relacionadas. Esto incluye servicios de Datacenter, Procesadores, Almacenamiento, Memoria, Operaciones de Respaldo, Administración de la infraestructura y Soporte.

Valor anual del Hosting	MM\$ 6 (sube un 10% anual por crecimiento)
Valor anual de Mantenimiento	MM\$ 9 (un 18% del valor del desarrollo)

8.3 Flujo de Caja

El crecimiento de la Caja está directamente relacionado con el número de afiliados y los créditos que se colocan. La Plataforma de Relacionamiento Digital apunta a ambos pilares de crecimiento. Al lograr una mayor fidelización, habrá menos deserciones, por lo que manteniendo el nivel de afiliación se producirá un crecimiento en la cantidad de afiliados. Por otra parte, al desarrollar una mayor cercanía con los afiliados, con ofertas, promociones y campañas personalizadas, habrá una mayor penetración de créditos. Actualmente eso se constata, cuando llegan afiliados a solicitar una compra de cartera, porque aceptaron una oferta de un banco y luego se dan cuenta que la Caja ofrece tasas de interés más convenientes. A través de la Plataforma estarán permanentemente informados.

En el siguiente cuadro se indican las variables utilizadas en la evaluación del proyecto. Estas corresponden respectivamente a: los afiliados vigentes, el porcentaje de de afiliados con crédito vigente, el número de afiliados con crédito vigente, la utilidad anual por afiliado, el porcentaje de crecimiento actual en número de afiliados y los valores anuales proyectados utilizando la plataforma digital referidos a crecimiento de afiliados y penetración de crédito. Los valores están en miles de pesos.

Afiliados vigentes	1.400
Penetración crédito	32,0%
Afiliados con crédito	448
Utilidad x afiliado	12
Crecimiento anual sin proyecto	3,0%
Crecimiento anual con proyecto	3,30%
Penetración crédito con proyecto	32,30%

Colocando los valores de inversión, costos recurrentes y crecimiento en afiliados, créditos y utilidad en un flujo de caja para un período de cinco años, tenemos el siguiente cuadro. En donde por ejemplo, para el año 2016, tendríamos 1.442.000 afiliados sin proyecto y 1.446.200 afiliados con proyecto. Aplicando sobre ambas cantidades el porcentaje de penetración de crédito con y sin proyecto, y estableciendo la diferencia, tendríamos 5.683 afiliados más con crédito, cifra que al multiplicar por la utilidad anual por afiliado, arroja una utilidad neta de \$ 68.191.200. Por otra parte el costo de operación es de \$15.000.000 por concepto de hosting y mantención de la Plataforma. Y así sucesivamente para los restantes años.

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
N° afiliados SP		1.400.000	1.442.000	1.485.260	1.529.818	1.575.712
N° afiliados SP con Crédito		448.000	461.440	475.283	489.542	504.228
N° afiliados CP		1.400.000	1.446.200	1.493.925	1.543.224	1.594.151
N° afiliados CP con Crédito		448.000	467.123	482.538	498.461	514.911

N° Af netos con crédito		0	5.683	7.254	8.920	10.683
			\$	\$	\$	\$
Utilidad neta		\$ 0	68.191.200	87.053.350	107.036.305	128.192.004
Software	50.000.000					
Hosting		\$0	\$6.000.000	\$6.600.000	\$7.260.000	\$7.986.000
Mantención		\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000
Costo operación		\$9.000.000	\$15.000.000	\$15.600.000	\$16.260.000	\$16.986.000
		-				
Flujo de Fondos		50.000.000	-9.000.000	53.191.200	71.453.350	90.776.305
						111.206.004

Efectuado el cálculo del valor actualizado neto y la tasa interna de retorno se tiene respectivamente:

TIR = 66%

VAN = 156.018.324

Esto nos indica que el proyecto es rentable. En efecto, los flujos de ingresos y egresos, descontada la inversión, nos arroja una utilidad de MM\$ 156 con una tasa interna de retorno de 66%. Además, en el cuadro se puede apreciar que la inversión se recupera en el segundo año. Análisis de Sensibilidad.

Considerando un escenario extremadamente pesimista para el proyecto, con una tasa de crecimiento en afiliados del 3,2% en lugar del 3,3% y un porcentaje de penetración del crédito de un 32,2 % en lugar del 32,3% se obtiene:

TIR: 41%

VAN: 70.026.304

Lo que ratifica la rentabilidad del proyecto bajo estas condiciones. El cuadro correspondiente a este escenario se indica a continuación.

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
N° afiliados SP		1.400.000	1.442.000	1.485.260	1.529.818	1.575.712
N° afiliados SP con Crédito		448.000	461.440	475.283	489.542	504.228
N° afiliados CP		1.400.000	1.444.800	1.491.034	1.538.747	1.587.987
N° afiliados CP con Crédito		448.000	465.226	480.113	495.476	511.332
N° Af netos con crédito		0	3.786	4.830	5.935	7.104
			\$	\$		
Utilidad neta		\$ 0	45.427.200	57.955.430	\$ 71.216.801	\$ 85.244.739
Software	50.000.000					
Hosting		\$0	\$6.000.000	\$6.600.000	\$7.260.000	\$7.986.000
Mantención		\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000
Costo operación		\$9.000.000	\$15.000.000	\$15.600.000	\$16.260.000	\$16.986.000
		-				
Flujo de Fondos		-9.000.000	30.427.200	42.355.430	54.956.801	68.258.739

50.000.000

Considerando un escenario probable para el proyecto, con una tasa de crecimiento en afiliados del 3,5% en lugar del 3,3% y un porcentaje de penetración del crédito de un 34 % en lugar del 32% se obtiene:

TIR: 150%

VAN: \$576.133.251

Que corresponden al cuadro que se incluye a continuación.

<i>Año</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
N° afiliados SP		1.400.000	1.442.000	1.485.260	1.529.818	1.575.712
N° afiliados SP con Crédito		448.000	461.440	475.283	489.542	504.228
N° afiliados CP		1.400.000	1.446.200	1.493.925	1.543.224	1.594.151
N° afiliados CP con Crédito		448.000	467.123	482.538	498.461	514.911
N° Af netos con crédito		0	5.683	7.254	8.920	10.683
			\$	\$	\$	\$
Utilidad neta		\$ 0	68.191.200	87.053.350	107.036.305	128.192.004
Software	50.000.000					
Hosting		\$0	\$6.000.000	\$6.600.000	\$7.260.000	\$7.986.000
Mantenición		\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000
Costo operación		\$9.000.000	\$15.000.000	\$15.600.000	\$16.260.000	\$16.986.000
		-				
Flujo de Fondos	50.000.000	-9.000.000	53.191.200	71.453.350	90.776.305	111.206.004

Estos valores son un indicador que avanzar en esta estrategia podría representar para la Caja, un salto cuántico, proyectando niveles de crecimiento del orden de 15% o 20%.

8.3.1 Factores Críticos de Éxito

Apoyo de la Gerencia General, porque para llevar a cabo el proyecto se requiere apoyo transversal de todas las áreas.

Marketing, Gestión del cambio, porque requiere un cambio cultural, es una nueva forma de relacionarse con los clientes, la empresa y las personas, esto requiere capacitación e internalización de las personas con un seguimiento y reforzamiento permanente.

Un fuerte apoyo tecnológico, porque esto implica uso nuevas tecnologías, redes sociales, BPM, Analytics.

8.4 Arquitectura Global de Inteligencia de Negocios.

El plan de mejoramiento integral de procesos de negocio, que llevó a cabo la Caja de Compensación La Araucana, incluyó la implementación de una estrategia de inteligencia de negocios.

Tal como se puede apreciar en la siguiente figura, el modelo contempla un conjunto de datamarts con información proveniente de los sistemas que apoyan la gestión financiero contable, operacional y comercial.



Figura 29 - Modelo de Inteligencia de Negocios

Este modelo fue concebido para proporcionar información a nivel operacional, táctico y estratégico. Dependiendo del tipo de información, se realizan procesos de extracción con periodicidad diaria, semanal y mensual, los que son almacenados en SAP Business Warehouse. No obstante, el uso de este tipo de modelos es normalmente usado para proveer información de gestión, en este caso se utilizó también para proveer reportaría a nivel operativo, con el objetivo de liberar los sistemas transaccionales de extensos procesos de generación de listados. Y considerando adicionalmente que la plataforma

de inteligencia de negocios provee herramientas simples para que los usuarios finales puedan generar sus propios reportes.

La información extraída desde los sistemas fuente, es almacenada en cubos de información que tienen múltiples dimensiones: período (año-mes), ubicación geográfica, actividad económica, área de negocio, entre otros. De esta manera se pueden realizar análisis, por ejemplo, de la colocación o morosidad de crédito, considerando factores estacionales, sectores de la economía y ubicación geográfica. O focalizar campañas en aquellas empresas que representan una baja participación en materia de servicios.

El desarrollo de la Red Social, enriquece esta plataforma, ya que permite incorporar una importante cantidad de contactos y registrar información de las interacciones que se dan a través de la Red, las que quedan a disposición de los usuarios de desarrollo de negocios. Finalmente, en relación a los beneficios que provee la Plataforma de Inteligencia de Negocios, se cuentan:

Un conjunto de reportes estructurados que son requeridos por entidades externas (informes solicitados por organismos regulatorios) o por necesidades operativas de las unidades internas.

Informes ejecutivos y tableros de control requeridos por las distintas unidades ejecutivas como Directorio, Gerencia General, Gerencias de Línea.

Herramientas simples de consulta de información como SAP Business Objects o SAP Web Intelligence, mediante las cuales usuarios finales pueden satisfacer sus propias necesidades de información.

Herramientas analíticas para que usuarios avanzados puedan cruzar información y realizar análisis en línea. En esta categoría entran los usuarios que, a modo de ejemplo, analizan las ventas, morosidad, en distintas áreas de negocio y realizan campañas de marketing.

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo se ha estructurado en torno al objetivo central del proyecto, que consiste en entregar una propuesta innovadora, que mejore en forma sustantiva la capacidad competitiva de La Araucana. Esta propuesta está basada en el uso disruptivo de tecnologías de clase mundial, el rediseño de procesos y un agresivo programa de gestión de cambio orientado tanto a colaboradores como clientes.

9.1 En relación a los objetivos

La Caja de Compensación La Araucana desarrolló durante los últimos años, un proceso de transformación de negocios y modernización tecnológica, que incluyó un completo rediseño de sus procesos financieros, operacionales y comerciales, unido a la implementación de productos SAP: ERP, CRM, Banking Services, Seguridad e Inteligencia de Negocios.

Este proceso de transformación se tradujo en importantes mejoras tanto en su operación interna como en ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

Por otra parte, una investigación de mercado, focalizada en la percepción que los consumidores tenían sobre las empresas de mayor importancia en los sectores relacionados con la seguridad social (salud, educación, financiero, recreación, vivienda), proporcionó una visión sobre los aspectos que La Araucana debería considerar para tener una propuesta de valor personalizada y diferenciadora en base a las necesidades de sus clientes.

El estudio proporcionó un **INPUT DE ALTO VALOR ESTRATEGICO** para buscar un posicionamiento claramente diferenciado respecto de su competencia, sustentado sobre la base de la proximidad con el cliente final. Esto dio origen a una propuesta innovadora concebida como una “Plataforma de Relacionamento Digital”.

Cabe destacar que La Araucana tenía atendía una población cercana a los 3 millones de personas, considerando afiliados, sus familias y pensionados. Con la dotación de personas encargadas de realizar actividades de relacionamiento con clientes, no era viable establecer contacto con más del 3% de los clientes. Y ese contacto no era personalizado, en muchos casos era una presentación a grupos masivos. En definitiva, no era una instancia real de interacción con el cliente.

Todo esto hace que el proyecto de Innovación, denominado Plataforma de Relacionamento Digital, basado en una WEB 2.0 con características de red social, surgiera como una oportunidad única de lograr incrementos del 500% o superiores en la cantidad de interacciones con clientes. Lo más interesante es que son interacciones directas con las personas, en donde pueden plantear inquietudes y recibir respuestas. Adicionalmente se contemplan herramientas destinadas a facilitar la comunicación entre

grupos de clientes que les une algo común. Ejemplo, pertenencia a un mismo sindicato o participación en un campeonato deportivo interempresas.

Con esta nueva forma de relacionarse, se verán fortalecidos una serie de atributos como:

- Calidad de Atención al afiliado: este tendrá una comunicación y atención directa con ejecutivos de atención al cliente, con un Chat que estará habilitado en forma permanente. Diariamente contará con noticias de interés para él, su familia o su empresa. Podrá también compartir experiencias con sus compañeros de trabajo en torno a actividades organizadas por la Caja.
- Tener una buena capacidad de respuesta, ser dinámica, poco burocrática, proactiva. Dar respuesta en tiempos mínimos y anticiparse a los gustos de sus afiliados. En la medida de su participación y mediante herramientas de analytics, será posible conocer las preferencias y gustos de afiliados y grupos de ellos.
- Tener una oferta de beneficios amplia en diferentes ámbitos, que respondan a intereses de distintos segmentos de la población afiliada.
- Ser para gente como yo, la idea es que llegue a todos, a la población joven como al adulto mayor.
- Campañas de créditos a tasas convenientes. Si bien la estrategia actual apunta a este tipo de campañas, al contar con mejor información mejorará la calidad de la colocación. Esto es relevante, considerando que toda la oferta de servicios a los afiliados está sustentada en las utilidades provenientes del crédito.
- Preocupación permanente de los afiliados. Esta es una realidad palpable en los pueblos pequeños donde hay una comunicación personal entre el personal de la oficina con los afiliados. La Caja es percibida como una institución cercana y humana. Esta misma percepción es la que se espera conseguir a través de una comunidad digital.
- Difundir los beneficios familiares (Bonos de nacimiento, matrimonio, fallecimiento,...). Estudios demuestran que estos beneficios son valorados por la población afiliada pero muchos no son cobrados por desconocimiento.
- Potenciar la oferta de servicios recreacionales, educacionales y de salud, focalizándolos en los segmentos que más los valoran, complementado con una amplia difusión a través de la comunidad digital.
- Contribuir a la mejora de la sociedad Chilena, con programas que den apoyo a las personas de menores ingresos. Ejemplos de ello son los programas preventivos de salud sin costo, actividades deportivas, recreacionales y culturales de bajo costo, o bien cursos a distancia para satisfacer necesidades de capacitación en lugares donde los trabajadores no tienen alternativas locales.

Las soluciones en ámbitos financiero contables (SAP ERP), información y servicios a través de Internet (SAP Portal), inteligencia de negocios (SAP BW – Business Objects), integración, gestión de créditos (SAP Loans Management for Banking), gestión de riesgos (SAP GRC Access Control) y Gestión de Relaciones con los Clientes (SAP CRM) han permitido que este proyecto estratégico se pudiera concretar, transformando el negocio, con foco en las personas, los procesos y la tecnología, a objeto de desarrollar una oferta de servicios a los Afiliados que sea más cercana, flexible e integral.

9.2 En relación al carácter estratégico de la propuesta

El trabajo desarrollado responde plenamente a las necesidades estratégicas de La Araucana, relacionadas con el crecimiento en población, crecimiento en colocación de créditos, fidelización de sus clientes y recuperación de créditos. Está orientado, no a lograr mejoras graduales en los procesos sino a una transformación de negocios basada en tecnología del más alto nivel que sitúe a la Caja en una posición de liderazgo respecto de la competencia.

9.3 En relación al apoyo institucional

Consecuente con su carácter estratégico, un proyecto de esta naturaleza requiere de un compromiso al más alto nivel, con el mejoramiento de los procesos, la incorporación de tecnología que los sustente y la formación de equipos humanos que lo hagan posible. Es imprescindible la participación activa del Directorio y el Gerente General, a objeto de alinear a toda la organización. En términos concretos, este apoyo debe verse reflejado en el soporte a las inversiones y facilitar los recursos humanos, técnicos y organizacionales requeridos por el proyecto.

9.4 En relación a los requisitos tecnológicos, humanos y de procesos, para iniciar una transformación de esta naturaleza.

Para emprender este desafío, debe desarrollar una red social atractiva que cautive a los clientes. Esto implica no solo contar con un equipo interno que interactúe y de respuesta satisfactoria y oportuna a los clientes, sino que transforme a alguno de esos clientes en agentes internos que fomenten la participación. Aliados naturales son los analistas y ejecutivos de Recursos Humanos de las empresas, analistas de bienestar de las empresas y En algunos casos representantes de los trabajadores en ámbitos deportivos y recreación.

En ese escenario, es necesario contar con procesos eficientes que permitan dar respuesta oportuna y efectiva a los requerimientos de los clientes y especialmente cuando hay reclamos. Aquí es especialmente apropiado contar con un CRM para gestionar la demanda de los clientes y hacer un seguimiento efectivo velando por el cumplimiento de niveles de servicio. Junto con ello, es deseable que las operaciones estén soportadas por un sistema Core integrado con el CRM, para asegurar la fluidez de los procesos. Y como parte de esa integración es altamente deseable contar con un ERP que soporte las operaciones financieras.

La principal debilidad de las empresas y que provocan la insatisfacción de los clientes, dice relación con cobros mal efectuados o no registrados o con la demora en dar una respuesta oportuna al cliente frente a errores internos. Al contar con una plataforma integrada como la descrita en el párrafo anterior, se asegura la trazabilidad de una operación desde que se origina la solicitud de un cliente hasta la entrega del producto o servicio.

Finalmente, están las herramientas de Inteligencia de Negocios, que a partir de todas las interacciones con los clientes, ya sean operaciones, consultas, visitas a los portales o la participación en la Plataforma Digital, permitirán conocer sus gustos y preferencias posibilitando la creación de una oferta social más focalizada y efectiva.

9.5 En relación a la aplicabilidad de esta propuesta a otras organizaciones.

El uso de las redes sociales para fidelizar a los clientes y mejorar la posición competitiva de una empresa es aplicable en cualquier empresa que provea servicios y muchas de ellas están desarrollando iniciativas en ese sentido, telcos, retail, banca. Sin embargo, es en el ámbito de la seguridad social, en donde menos desarrollada está. Y precisamente por el carácter social de las Cajas de Compensación es donde su uso sería más disruptivo. Las personas afiliadas a las Cajas, permanentemente están participando en actividades y programas sociales que estas desarrollan a lo largo del país. Buscan y esperan instancias de participación, lo que facilitaría su adhesión a una comunidad digital (tipo facebook) en donde encontrarían respuesta a sus necesidades como personas, como familias y como integrantes de una empresa. Sin embargo, para atender en forma efectiva esta comunidad, la Caja debe contar con una plataforma de servicios robusta, basada en personas capacitadas, un canal de comunicaciones ágil, procesos eficientes y tecnología soportante, como la señalada en el punto anterior.

9.6 En relación a las inversiones.

El mayor esfuerzo que debe realizar una empresa no se encuentra en esta etapa, sino en los proyectos de modernización tecnológica y mejoramiento de sus procesos operacionales y comerciales, que constituyen el prerrequisito para este tipo de desafíos.

Normalmente, como parte de este proceso de mejoramiento la empresa ha implementado soluciones ERP, del Core de Negocios, CRM, etc., que representan altos niveles de inversión.

Un proyecto como el desarrollado en este trabajo, puede ser abordado perfectamente con los presupuestos que una empresa competitiva habitualmente destina a sus áreas de desarrollo de personas, marketing, innovación e informática. Se entiende una fracción de esos presupuestos, porque es un proyecto transversal.

9.7 En relación a los beneficios esperados.

El desarrollo de un piloto, probado en tres empresas permitió validar el nivel de participación de los trabajadores en comparación a los métodos tradicionales de visitas presenciales (que siempre son insuficientes por capacidad de equipos de trabajo). Se eligieron empresas que en forma normal no eran visitadas en forma presencial, sino solo contactadas a través de mailing con ofertas e invitaciones a visitar la Web de la Caja. Para realizar el plan piloto, el canal fue el área de Recursos Humanos de esas empresas.

El nivel de participación al cabo de dos meses alcanzó en promedio al 40% de los trabajadores de esas empresas. Acciones que se realizaron incluyeron sorteos de entradas al cine, saludos de cumpleaños, noticias y publicaciones de interés en forma diaria. Para participar las personas tenían que suscribirse a la plataforma, subiendo su foto e ingresando sus datos personales. El piloto fue realizado con recursos mínimos, una persona atendiendo la plataforma y gestionando las consultas y requerimientos que se generaban. Resultó interesante observar comentarios entre personas de la misma empresa a través de la plataforma y un grado de participación que nunca habrían tenido por medios tradicionales. Por lo acotado de la muestra no se realizaron campañas de marketing, pero es posible extrapolar una participación muy superior a la que se puede conseguir en forma presencial a costos notoriamente más bajos.

9.8 En relación al aporte del MBE.

En general las asignaturas impartidas tuvieron un claro foco en la ingeniería de negocios y un marcado acento estratégico, enfoque absolutamente necesario cuando se abordan proyectos que apuntan a lograr mejoras operativas importantes o desarrollar ventajas competitivas. La Ingeniería de Negocios permite un enfoque innovador e integral de los diseños de los procesos de la empresa, porque permite el análisis desde la estrategia hasta llegar a los procesos, teniendo definidos los Macroprocesos y sus procesos se logra una visión global del funcionamiento de una empresa, si esto se acompaña con un correcto uso de la tecnología, permite generar importantes avances en la productividad, y contar con el uso de patrones de proceso de

negocios (PPN) para diseñar los procesos permite ordenar y agilizar el trabajo haciéndolo más fácil al contar con mejores prácticas. Específicamente, haber realizado el MBE dio un importante respaldo conceptual al trabajo desarrollado.

CAPÍTULO 10: BIBLIOGRAFIA

1. Anderson , K.; Kerr, C., 2002. Customer Relationship Management. McGraw-Hill.
2. Barros Oscar, Ingeniería de Negocios, Diseño integrado de negocios, procesos y aplicaciones TI, Segunda parte , v 5.0 U de Chile 2011
3. Barros, O., 2004. Business Process Patterns and Frameworks; Reusing Knowledge in Process Innovation. Working paper 56. DII, Universidad de Chile
4. Barton J.Goldenberg.CRM Automation. Prentice Hall.1 de febrero de 2002 294p.
5. Cid Rubén, Hacia el CRM 2.0. Harvard Deusto, Noviembre 2010
6. Danvenport, D; 2012. Sepa que quieren sus clientes antes que ellos mismos. Harvard Business Review. Diciembre 2012.
7. HAX, A., 2010. The Delta Model. Reinventing your business strategy.
8. HAN, J.; Kamber ,M.; Pei, J.,2012 Data Mining Concepts and Techniques3° Edition . Elsevier
9. Johnson, M. W., C.M. Christensen y H. Kageman, Reinventing your Business Model, Harvard Business Review, Dic. 2008
10. Jonhson (2008), Modelo de Negocios, Harvard Business Review 53
11. Martín, J. Alien Intelligence. ProQuest. The Journal of Business Strategy.
12. Tsiptsis, K.; Chorianopoulos, A., 2009 Data Mining Techniques in CRM Inside Customer Segmentation. 2°Edición. Wiley,
13. Rigby, D.; Ledingham, D., 2004 CRM a la manera correcta. Harvard Business Review. Noviembre 2004.
14. Payne, Pennie From (2005), The Definitive Guide to Social CRM.
15. Magic Quadrant for Business Intelligence and Analytics Platforms
<https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-3TYE0CD&ct=170221&st=sb>
16. SAP BW 7.4—The Role and Value of BW in SAP’s New Enterprise Data Warehouse Vision
<https://www3.technologyevaluation.com/research/tec-report/tec-2015-product-note-sap-bw-7-4-the-role-and-value-of-bw-in-sap-s-new-enterprise-data-warehouse-vision.html#>

CAPÍTULO 11: ANEXOS

Anexo I - Descripción de Casos de Usos

Resumen	Crea Campaña de Crédito
Actor Principal	Usuario Marketing
Precondición	Perfil de campaña de crédito definida. (foco en repactaciones, créditos nuevos, créditos para fechas específicas, etc.)
Postcondición	Campaña publicada en sitio WEB. Disponible solo para los destinatarios de la oferta.
Flujo básico	Área comercial define condiciones de la campaña(segmentación) Área Marketing realiza segmentación según utilizando criterios: Tamaño empresa, antigüedad laboral afiliado, nivel de renta, nivel endeudamiento, historial de riesgo, etc. Área marketing sensibiliza segmentación y genera base de afiliados a quienes realizar oferta Lanza campaña en sitio Web teniendo como destinatarios los afiliados seleccionados.
Flujo alternativo	

El caso de uso de Generar Campañas es fundamental dentro de los procesos, este caso de uso va en directa relación y beneficio con el afiliado. Las campañas estarán mucho más segmentadas hacia el tipo de cliente. Donde a través de la nueva plataforma permitirá una relación directa con el afiliado.

Resumen	Crea Promociones para el Área de Salud
Actor Principal	Usuario Marketing
Precondición	Perfil de campaña de salud definida. (Foco en exámenes preventivos, oftalmológicos, dentales, etc.)
Postcondición	Promoción publicada en sitio WEB. Disponible solo para los destinatarios de esta.

Flujo básico	<p>Usuario Área de Marketing define condiciones de la promoción (segmentación)</p> <p>Usuario Área de Marketing realiza segmentación utilizando criterios: Rubro empresa, sexo afiliado si es relevante por el tipo de atención, nivel de renta (ejemplo privilegiando menores ingresos), nivel de participación en la plataforma, etc.</p> <p>Área marketing sensibiliza segmentación y genera base de afiliados a quienes realizar la promoción</p> <p>Lanza campaña en sitio Web teniendo como destinatarios los afiliados seleccionados</p>
Flujo alternativo	

En el caso de uso se puede ver que contar con la información que proporciona las herramientas como CRM, WEB 2.0 hay una campaña mucho más directa a cubrir las necesidades de los afiliados.

Resumen	Crea Campaña de Recreación
Actor Principal	Usuario Marketing
Precondición	Perfil de campaña de Recreación, según temporada del año y la información recogida por los medios sociales (sitio Web, muro, Twitter y medios de comunicación)
Postcondición	Promoción publicada en sitio WEB. Disponible solo para los destinatarios de esta.
Flujo básico	<p>Usuario Área de Marketing define condiciones de la promoción (segmentación)</p> <p>Usuario Área de Marketing realiza segmentación utilizando criterios: Temporada del año, rubro empresa, sexo afiliado si es relevante por la edad, nivel de renta (ejemplo privilegiando menores ingresos), nivel de participación en la plataforma, etc.</p> <p>Área marketing sensibiliza segmentación y genera base de afiliados a quienes realizar la promoción</p> <p>Lanza campaña en sitio Web teniendo como destinatarios los afiliados seleccionados.</p>
Flujo alternativo	

Resumen	Crea grupo de empresas o afiliados
Actor Principal	Usuario Marketing, Usuario Servicios, Usuario Empresa, Afiliado
Precondición	Tener definidos los perfiles del grupo a crear y las personas que a incorporar o retirar. Acceder a la funcionalidad para Crear Grupos
Postcondición	Grupo creado.
Flujo básico	<ul style="list-style-type: none"> - Crear el Grupo - Agregar o eliminar personas
Flujo alternativo	

Resumen	Crear encuestas
Actor Principal	Usuario Marketing, Usuario Servicios, Usuario Empresa, Afiliado
Precondición	Tener definida la encuesta. Acceder a la funcionalidad para Crear Encuesta
Postcondición	Grupo creado.
Flujo básico	<ul style="list-style-type: none"> - Crear la encuesta. - Lanzar la encuesta general o a un grupo en particular.
Flujo alternativo	

Resumen	Publicar Ofertas
Actor Principal	Usuario Marketing, Usuario Servicios
Precondición	Tener definida una oferta. Acceder a la funcionalidad para Publicar Oferta.
Postcondición	Oferta publicada.
Flujo básico	<ul style="list-style-type: none"> - Publicar oferta.
Flujo alternativo	

Resumen	Personalizar el perfil de usuario
Actor Principal	Afiliado
Precondición	Estar autenticado en la Plataforma.
Postcondición	Perfil personalizado.
Flujo básico	<ul style="list-style-type: none"> - Acceder a la Personalización. - Actualizar opcionalmente características del perfil, que sea de su interés compartir en la plataforma: fono de contacto, cargo en la empresa, estado civil, sexo, hobbies, intereses.
Flujo alternativo	

Resumen	Configuración del ambiente
Actor Principal	Afiliado
Precondición	Estar autenticado en la Plataforma.
Postcondición	Ambiente configurado.
Flujo básico	<ul style="list-style-type: none"> - Acceder a la Configuración. - Cambiar colores y marcar las funcionalidades que desea tener activar o desactivar: novedades, ofertas, encuestas, eventos.
Flujo alternativo	

Resumen	Realizar búsquedas
Actor Principal	Afiliado, Empresa
Precondición	Estar autenticado en la Plataforma.
Postcondición	Lista de noticias, novedades u ofertas que cumplan con el criterio de búsqueda.
Flujo básico	<ul style="list-style-type: none"> - Acceder a la cuadro de búsqueda.

	<ul style="list-style-type: none"> - Colocar palabras claves. - Realizar búsqueda
Flujo alternativo	

Resumen	Responder encuestas
Actor Principal	Afiliado
Precondición	Estar autenticado en la Plataforma.
Postcondición	Lista de noticias, novedades u ofertas que cumplen con el criterio de búsqueda.
Flujo básico	<ul style="list-style-type: none"> - Acceder a la encuesta que desea responder. - Marcar sus preferencias. - Enviar la encuesta
Flujo alternativo	

Resumen	Chat
Actor Principal	Afiliado, Empresa, Servicios
Precondición	Estar autenticado en la Plataforma.
Postcondición	Chat terminado.
Flujo básico	<ul style="list-style-type: none"> - Acceder al Chat con CCAF (Servicios) o Empresa. - Identificarse e iniciar comunicación.
Flujo alternativo	

Resumen	Consultas y sugerencias
Actor Principal	Afiliado
Precondición	Estar autenticado en la Plataforma.
Postcondición	Consultas o sugerencias enviadas.

Flujo básico	<ul style="list-style-type: none"> - Acceder a opción Consultas o Sugerencias. - Indicar CCAF o Empresa. - Realizar el planteamiento - Enviar
Flujo alternativo	

Resumen	Atender Consultas y sugerencias
Actor Principal	Servicios, Empresa
Precondición	Estar autenticado en la Plataforma. Revisar planteamientos y documentar respuesta
Postcondición	Respuesta enviada.
Flujo básico	<ul style="list-style-type: none"> - Acceder a opción Consultas o Sugerencias. - Responder - Enviar
Flujo alternativo	

Resumen	Publicar Novedades, Mensajes y Noticias
Actor Principal	Usuario Servicios, Afiliado, Empresa
Precondición	Estar autenticado en Plataforma.
Postcondición	Publicación realizada.
Flujo básico	<ul style="list-style-type: none"> - Acceder a la funcionalidad respectiva. - Escribir - Enviar
Flujo alternativo	

Resumen	Consultar Novedades, Mensajes, Ofertas, Eventos y
---------	--

	Noticias
Actor Principal	Usuario Servicios, Afiliado, Empresa
Precondición	Estar autenticado en Plataforma.
Postcondición	Publicación revisada.
Flujo básico	- Acceder a la funcionalidad respectiva.
Flujo alternativo	

Anexo II - Estudio de la Percepción y Criterios de Contratación de Caja de Compensación

La Araucana cuando realizo cambios en la arquitectura de software, y la forma de trabajar, dejando una única Base de datos corporativa, a su vez decidió hacer un estudio para evaluar cómo se encuentra La Araucana con respecto a las demás Cajas, y como la ven los afiliados y los NO afiliados, desde este estudio se puede concluir algunos Patrones de Uso Estilos de Relación.

Patrones de Uso y Estilos de Relación

A nivel de afiliados hay patrones de uso diferenciados que potencian o debilitan la disposición al uso, la utilidad atribuida y el nivel de satisfacción.

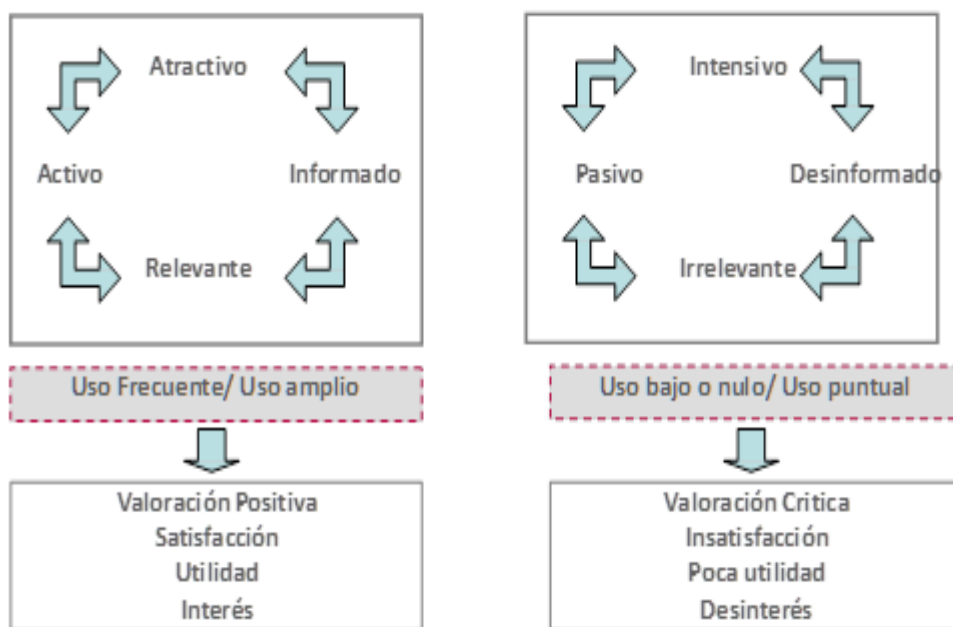


Figura 30 - Patrones de Uso

Percepción Espontanea de Oferta

En términos globales se aprecia un desconocimiento de la oferta global de las CC

Se las tiende a asociar a algunos beneficios y productos específicos

Concepto de parrilla de beneficios tiende a ser omitido excepto en empresas con fuerte orientación a la gestión integral de los recursos

Ello parece deberse a que se prioriza por aquellas áreas de la oferta considerada más relevante o significativa para la realidad concreta de los entrevistados

Aunque se observan marcadas diferencias de manejo y conocimiento entre distintos sindicatos y distintas empresas

Créditos, bonos y beneficios asociados a las áreas de Salud surgen como los más relevantes

No se distingue con claridad aquellos que corresponden a administración de asignaciones de aquellas que son beneficios desarrollados por las propias CC

En menor medida se asocian a Lugares de Veraneo, Recreación y Educación

En educación se distingue entre bonos beneficios adicionales como becas por rendimiento y descuentos especiales

En afiliados a CC La Araucana beneficios de educación y servicios de salud adquieren mayor relevancia. Consistente con las prioridades asignadas por la fuerza de venta

Créditos de vivienda son percibidos en esta misma categoría y son considerados muy atractivos para el afiliado. Se los visualiza como poco difundidos

Los lugares de veraneo aunque muy atractivos son vistos como inaccesibles por costo o por disponibilidad. Serían también considerados como orientados a segmentos más populares

Se aprecian diferencias relevantes entre el conocimiento espontáneo de la oferta a nivel de empresas y sindicatos.

Valoración de la Oferta

Se realizan distinciones entre aquello que los ejecutivos o dirigentes valoran de aquello que valoran los beneficiarios del sistema

Esta percepción es casi unánime y también consistente con la percepción de los agentes de venta de CC La Araucana

De este modo a pesar de la valoración de los créditos y el reconocimiento de que son muy útiles para los afiliados, a nivel de empresas se tratarían de no promover.

Estos tienden a ser vistos con cautela por los entrevistados percibiéndolos como indiscriminados y generadores de sobre endeudamiento

Entre los ejecutivos y dirigentes se tiende a relevar más los beneficios de salud y educación. Se menciona el área de capacitación como importante pero relativamente desatendida

Los propios afiliados preferirían beneficios más directos, de bajo costo o sin costo pero inmediatos y automáticos

Se visualiza alta valoración de beneficios inmediatos y tangibles aunque sean pequeños. Son mencionados “entradas al cine”, “bono de aniversario” y descuentos en farmacias, ópticas y otros

Esto parece derivarse de la valoración cruzada entre la promesa genérica y la oferta concreta

También respecto al atractivo, adecuación y necesidades cubiertas

En general el reconocimiento de la oferta se asociaría a las necesidades puntuales de las personas o bien a su condición de vida general

En segmentos mayores se tendería a valorar más la atención de salud y la recreación. En cambio en jóvenes adquiriría relevancia beneficios asociados a construcción de familia y a necesidades de los hijos

Llama la atención que el área de Pensiones tiende a ser omitida por la mayor parte de los entrevistados.

Patrón Diferenciado de Productos y Servicios

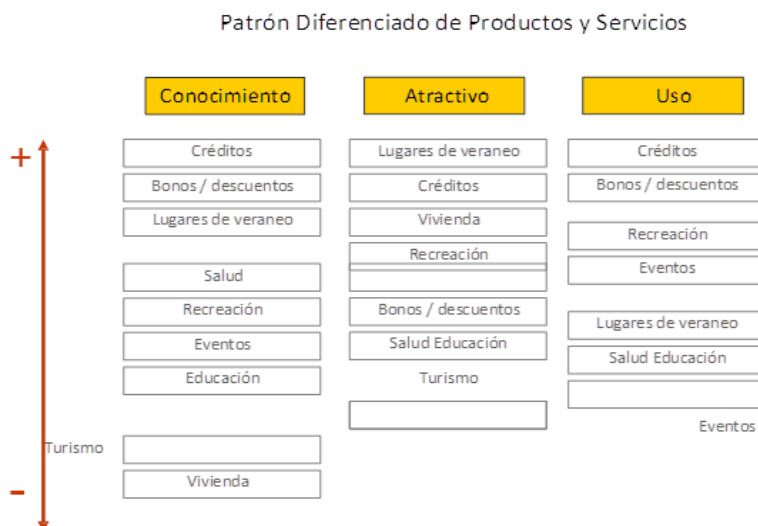


Figura 31 - Patrón diferenciado de Productos y Servicio

Atributos Diferenciadores Relevantes

Amplia y generalizada percepción de que la oferta de las CC es bastante homogénea en términos de beneficios y servicios. Cualquier innovación sería rápidamente igualada. Tampoco existirían grandes diferencias asociadas a precio siendo un mercado bastante regulado

Los atributos diferenciadores relevantes tienden por lo tanto a situarse en el plano del servicio, cobertura, la infraestructura y la adecuación de los beneficios a las necesidades concretas del afiliado

A nivel de servicio se mencionan principalmente la proactividad / la capacidad de respuesta / atención en terreno y la información directa y oportuna

A nivel de cobertura se menciona la disponibilidad de uso expedito de los productos, instalaciones o servicios / la cobertura territorial y las áreas de beneficios

A nivel de infraestructura se mencionan la calidad / la capacidad de absorber la demanda y la cercanía física

A nivel de adecuación a necesidades se plantea que los beneficios y productos sean atractivos y significativos para distintos tipos de afiliados (necesidades diversas)

A nivel de empresas y sindicatos surgen una serie de criterios de valoración que aluden más a la administración y al modo de gestionar de las Cajas de Compensación:

Servicio a la empresa: Proactividad / Claridad información / Capacidad de respuesta / Eficiencia / Información Integrada

Servicio al afiliado : Mantención / calidad /atención en terreno / mkt interno / información /educación

Estilo : Cercano / cálido / proactivo / claro / ágil / flexible

Solvencia : Transparencia / seriedad / cumplimiento / respuesta

Eficiencia: Respuestas rápidas / Soluciones / Modernización / información integrada / gestión integrada.

Fortalezas y Debilidades de una CAJA de Compensación

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• SERVICIO• COBERTURA• MANTENCION• CAPACIDAD DE RESPUESTA• CUMPLIMIENTO DE OFERTA• ADECUACION A NECESIDADES DIVERSAS• CERCANIA• PROACTIVIDAD• DISPOSICION A SERVICIO• GESTION MODERNA• DINAMISMO	SERVICIO AL AFILIADO SERVICIO A LA EMPRESA

Patrones de Decisión

Se aprecia una fuerte inercia y escasa movilidad en la categoría que tiende a mantener el statu quo.

Tampoco se aprecia claridad respecto a los mecanismos y procedimientos que determinan la elección, cambio y evaluación de las CC.

Todos los actores evaluados un área sensible, compleja y ambigua en donde existirían importantes intereses no siempre conciliables-

Ello parece deberse a que ningún agente organizacional se siente o quiere asumir la responsabilidad decisional.

Unánimemente se considera que la decisión es de los trabajadores y se encuentra legalmente asociada a una votación.

Por lo tanto, se asume el mecanismo de mantención o cambio de Caja de Compensación debe surgir desde los propios afiliados.

El proceso que genera decisión de cambiar sería por lo tanto “espontáneo”, informal y del ámbito de competencia de los propios interesados o sus representantes.

El proceso de elección en cambio sería totalmente regulado y normado optándose por la CC que concita mayor preferencia.

No obstante este mecanismo aparece fuertemente mediado por varios agentes que ejercen influencia directa en los procesos de cambio.

Los sindicatos son tipificados como los principales agentes que promueven el cambio o la mantención de la CC.

Esto se debería al poder que tienen de canalizar las opiniones desde y hacia los trabajadores.

La empresa en general tiende a sustraerse del proceso actuando solo para verificar los procedimientos o como asesor técnico e informativo de las propuestas.

Tanto sindicatos como empresa se perciben como actores neutrales que solo actúan como garantes o intérpretes de las necesidades de los trabajadores.

Regularmente se utiliza un sistema de licitación.

En estos casos tanto los dirigentes como las áreas especializadas de las empresas tienen un rol relevante como evaluadores y consejeros que califican las alternativas.

También se declaran fuertes presiones formales e informales tanto para gatillar la licitación, como para decidirla.

Estas provendrían principalmente de las propias Cajas de Compensación, de la empresa cuando existen reparos a la gestión de la CC y de los reclamos de los afiliados.

El rol de la CC tiende a ser enjuiciado críticamente debido a:

Promueven ofertas y beneficios adicionales que genera problemas al interior de las empresas (multi Rut).

Las Algunas utilizarían incentivos “perversos” especialmente a nivel de dirigentes sindicales, también prácticas poco transparentes.

Empresas y dirigentes sindicales tienden a objetar estas prácticas y desarrollan procedimientos para evitarlas.

Valoración de marcas

Existe un reconocimiento amplio de los principales operadores actuales.

Se lo visualiza con tres actores relevantes y dos más bien secundarios.

A Los Andes se le asigna un liderazgo indiscutido en términos de tamaño, número de afiliados, presencia y trayectoria.

Se declara sin embargo creciente insatisfacción con su servicio y capacidad de cumplir con la oferta que promueve.

Ello se debería a su tamaño pero también a una estrategia orientada exclusivamente a crédito.

La Araucana y XXX son considerados como opciones relevantes del mercado.

La Araucana es vista como una marca atractiva, con oferta completa y solvencia. Tiende a ser más asociada al área de educación y pensionados.

Este cambio se tiende a vincular a reportajes periodísticos. Emerge como un hito que redefine su posición de mercado.

Este contexto parece potenciar la posición de La Araucana. Reconocida como una marca seria, confiable y con fuerte orientación al servicio.

A nivel global, se aprecia un mercado dinámico y activo respecto de la posición competitiva de los tres actores centrales.

También surge con fuerza demandas y expectativas para que el mercado en su conjunto realice cambios de fondo.

Principales demandas se asocian a:

Revisar sentido y objetivos del área.

Modernizar la gestión y el modelo de atención.

Cambiar el enfoque global hacia una orientación de marketing.

Representación Perceptual La Araucana

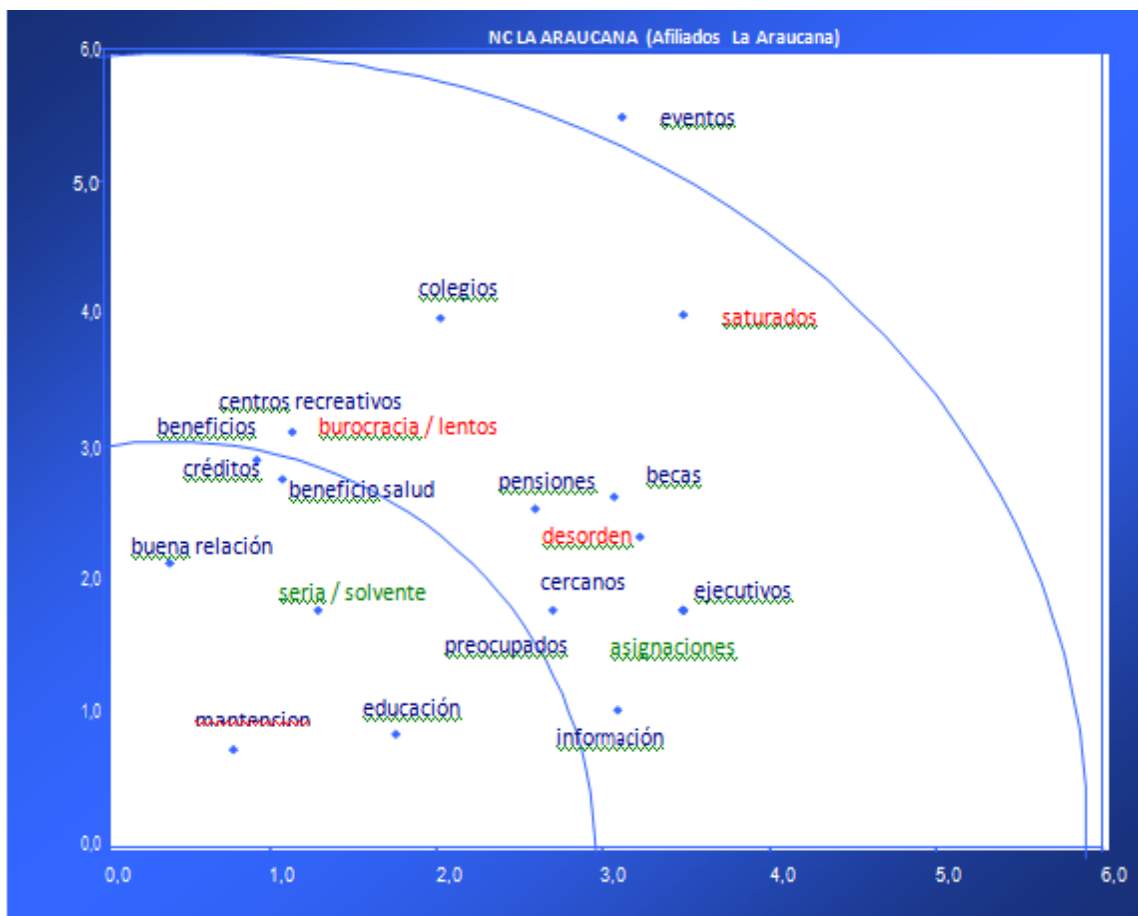


Figura 32 - Afiliados

- Representación perceptual sana asociada principalmente a oferta genérica, estilo y atributos de servicio
- Asociada principalmente a educación
- Atributos críticos se atribuyen a un estilo de gestión antiguo y a cambios recientes en la estructura de la empresa

Aspectos positivos y negativos de La Araucana

Positivos	Negativos
Créditos Beneficios Educación Información Bonos Centro Recreativo Centros médicos Créditos Eficiencia	Saturadosaros No dan el beneficio
Cercanos Compromiso Buen Servicio Mantención Claros Transparentes Centros propios Eficiencia Calidez Ejecutivos	Cambios internos Desorden Mala comunicación Burocracia Lentos Atención diferenciada

Figura 33 - Aspectos Positivos y Negativos