



*Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Sistemas de Información y Auditoría*

DETERMINACIÓN DE OBJETOS DEL COSTO PARA UNA CAJA DE COMPENSACIÓN

**Seminario para optar al título de
Ingeniero en Información y
Control de Gestión**

Participantes:

Evelyn Guerrero Mondaca

Carolina León Correa

Marcela Roca Oliveros

Directora del Seminario:

Dra. Liliana Neriz Jara

Otoño - 2005

Santiago, 21 de Julio de 2005.

Señora
María Paulina Zunino Ravera
Directora
Escuela de Sistemas de Información y Auditoría
FACEA
Presente.

Estimada Sra. Zunino:

Por medio de la presente comunico a usted que he guiado el Seminario Profesional Avanzado de las alumnas: Evelyn Guerrero Mondaca, Carolina León Correa y Marcela Roca Oliveros. El seminario se denominó, “Determinación de Objetos de Costo para una Caja de Compensación”.

El trabajo de investigación se centró en diseñar un modelo de asignación y determinación de distintos objetos de costos para una Caja de Compensación, que servirá de base para el control de resultados de las distintas líneas de negocios, centros de responsabilidad, unidades y servicios

El trabajo cumple con los requisitos de una investigación aplicada y relacionada con temas profesionales, como son el análisis de distintos enfoques para medir y evaluar objetos de costos y la propuesta de un modelo conceptual que materialice dicha evaluación, de manera de apoyar la toma de decisiones en la organización. La metodología empleada se ajusta a las empleadas en estudios similares.

En el desarrollo del seminario las alumnas demostraron su capacidad para la búsqueda y recopilación de información relevante y para resolver los problemas propios de un trabajo aplicado como éste.

La calidad del trabajo desarrollado me lleva a recomendar que la calificación de este seminario sea, la nota de aprobación máxima, siete coma cero (7,0).

Atentamente,

Liliana Neriz Jara
Profesora Guía.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES.....	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 Objetivo del trabajo.....	9
1.3 Metodología utilizada.....	9
CAPÍTULO II: LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN.....	11
2.1 Que son las cajas de compensación.....	11
2.2 Mercados.....	13
2.3 Financiamiento.....	15
CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIOS Y SERVICIOS DE LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN.....	16
3.1 Proceso de afiliación.....	16
3.2 Proceso de mantención.....	18
3.2.1 Créditos Sociales.....	19
3.2.2 Salud.....	21
3.2.3 Recreación.....	22
CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO.....	25
4.1 Modelos de Negocio.....	25
4.2 Objetos del Costo.....	26

	Pág.
4.3 Variables que influyen en la definición de los Objetos del Costo en una Caja de Compensación.....	27
4.3.1 Ingresos.....	27
4.3.2 Gastos.....	29
CAPÍTULO V: MODELO DE DETERMINACIÓN DE OBJETOS DEL COSTO PARA UNA CAJA DE COMPENSACIÓN.....	30
5.1 Perspectivas para la Determinación de Objetos del Costo.....	30
5.2 Estructuración de las Perspectivas para la determinación de los Objetos del Costo.....	32
5.2.1 Perspectiva Empresa.....	33
5.2.2 Perspectiva Mercado.....	36
5.2.3 Perspectiva Sucursal.....	39
5.2.4 Perspectiva Cliente Particular.....	42
5.2.5 Perspectiva Producto Crédito.....	45
5.2.6 Perspectiva Otros Productos.....	48
5.3 Determinación de Objetos del Costo.....	51
CAPÍTULO VI: MEDICIÓN DE RESULTADOS DE UN OBJETO DEL COSTO.....	54
6.1 Estados de Resultado por Objeto del Costo.....	54
6.1.1 Estado de Resultado Empresa.....	55
6.1.2 Estado de Resultado Mercado.....	59
6.1.3 Estado de Resultado Sucursal.....	64
6.1.4 Estado de Resultado Cliente Particular.....	68
6.1.5 Estado de Resultado Producto Crédito.....	73
6.1.6 Estado de Resultado Otros Productos.....	77

	Pág.
6.2 Indicadores de Gestión por Objeto del Costo.....	81
6.2.1 Indicadores para Empresa.....	82
6.2.2 Indicadores para Mercado.....	84
6.2.3 Indicadores para Sucursal.....	85
6.2.4 Indicadores para Cliente Particular.....	86
6.2.5 Indicadores para Producto Crédito.....	87
6.2.6 Indicadores para Otros Productos.....	88
6.3 Recomendación de Sistema de Información.....	90
6.3.1 PeopleSoft: Un software flexible.....	90
6.3.2 Administración Financiera de PeopleSoft.....	91
 CONCLUSIONES.....	 93
 BIBLIOGRAFÍA.....	 95
 ANEXOS.....	 97

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura n° 1: Proceso de Mantenimiento de un Afiliado en una Caja de Compensación.....	18
Figura n° 2: Perspectivas de una Caja de Compensación.....	32
Figura n° 3: Estructura Gráfica de la Perspectiva Empresa.....	35
Figura n° 4: Estructura Gráfica de la Perspectiva Mercado.....	38
Figura n° 5: Estructura Gráfica de la Perspectiva Sucursal.....	41
Figura n° 6: Estructura Gráfica de la Perspectiva Cliente Particular.....	44
Figura n° 7: Estructura Gráfica de la Perspectiva Producto Crédito.....	47
Figura n° 8: Estructura Gráfica de la Perspectiva Otros Productos.....	50
Figura n° 9: Estado de Resultado por Empresa.....	58
Figura n° 10: Estado de Resultado por Mercado.....	63
Figura n° 11: Estado de Resultado por Sucursal.....	67
Figura n° 12: Estado de Resultado por Cliente Particular.....	72
Figura n° 13: Estado de Resultado por Producto Crédito.....	76
Figura n° 14: Estado de Resultado por Otros Productos.....	80

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN

La constante búsqueda de ventajas que aumenten la rentabilidad, eficiencia y posicionamiento en el mercado, es una característica real a nivel de toda organización, específicamente en empresas que buscan lucrar con el desarrollo de su actividad como también en aquellas empresas denominadas sin fines de lucro.

Dentro de este último conjunto lo primero que se piensa es en las instituciones de beneficencia, que por la misión u objetivo al que se asocian, se pueden definir como tales, pero también dentro de ellas están las actualmente conocidas en forma masiva, Cajas de Compensación, a las cuales solamente en Chile 2,4 millones de trabajadores están afiliados recibiendo los beneficios de estas.

De las Cajas de Compensación se conoce que son empresas encargadas de entregar bienestar a sus clientes, y que son instituciones sin fines de lucro (todo lo que ganan lo reinvierten en pos de su objetivo), pero de su funcionamiento y estructuración como empresa, no existe información en cantidad, generando incógnitas incluso al responder como primera instancia que efectivamente son empresas sin fines de lucro.

Hace un par de años atrás el campo que comenzaron a abarcar las Cajas de Compensación se fue haciendo más extenso, ayudado por los cambios poblacionales, la mayor difusión, las nuevas reglas legales, etc. lo que como entidades las llevó a crecer, posicionándose de una manera diferente en la industria a la que pertenecen y como empresa activa frente a la competencia existente.

Estos cambios enfocados completamente a captar los mercados existentes, haciéndose líder en alguno en específico, como organización lo logran generando riqueza que puedan reinvertir para atraer y tener satisfechos a sus clientes, por lo que se esfuerzan en maximizar

sus ingresos y minimizar sus costos, estando siempre motivados a tener identificados los puntos claves de ser medidos y controlados.

Estos puntos claves son los Objetos del Costo los que si bien están presentes en el idioma cotidiano de toda empresa, es necesario tenerlos claramente identificados para poder tomar decisiones sobre ellos.

La finalidad mencionada es lo que motiva el estudio presente, el cual se logrará analizando las variables relevantes que inciden en los Objetos del Costo identificados para una Caja de Compensación cualquiera, a través de un modelamiento de datos generados por dos formas de análisis: Indicadores de Gestión y Estados de Resultados, que serán aplicados en un sistema computacional recomendado.

Este estudio se hizo en base a la Caja de Compensación Los Héroes como referencia de la industria, de la cual se obtuvo la información requerida para su realización, a través del Gerente General Jorge Leyton y su equipo. Esta alta gerencia planteó una necesidad real existente en esta Caja de Compensación, la cual era el replanteamiento del formato en que llegaba la información a ellos para tomar las decisiones que involucraban a la organización en su totalidad o parcialidad requerida en un momento del tiempo.

La alta gerencia si bien contaba hasta ese momento con modelos de información, estos no cumplían por completo con lo que de ellos se esperaba, por lo que surge la necesidad de definir si efectivamente lo que se utiliza es lo que se puede obtener de un nuevo análisis y determinación de Objetos del Costo que posteriormente arrojen información que sirva para tomar decisiones acertadas y correctas que permitan competir en la industria a la que pertenecen.

1.2 OBJETIVO DEL TRABAJO

Dado que toda empresa tiene como objetivo generar rentabilidad con sus actividades, se traslada este concepto a las Cajas de Compensación como base sobre la cual se obtiene el objetivo general del trabajo a realizar.

El objetivo del trabajo es determinar un modelo que basado en los Objetos del Costo de una Caja de Compensación permite medir el desempeño y la rentabilidad de las distintas unidades, centros de responsabilidad y líneas de negocios de la empresa, para ser controlados a través de un sistema computacional.

Para el cumplimiento de este objetivo se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las variables relevantes que influyen en los Objetos del Costo.
- Determinar las perspectivas de las variables relevantes.
- Determinar los Objetos del Costo.
- Recomendación de un sistema computacional para el modelo.

Los que a medida que se logren permiten cumplir a cualquier Caja de Compensación el objetivo de controlar los Objetos del Costo relevantes en cada institución.

1.3 METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Los objetivos generales y específicos antes mencionados se logran a través de una metodología que requiere del conocimiento funcional de una Caja de Compensación, conocimiento de las actividades de los principales procesos involucrados en sus negocios, como primer paso.

Con esta primera parte comprendida se determinó las variables relevantes que influyen en la generación de riqueza en una Caja de Compensación, que son los Ingresos y Gastos

identificados analizando los factores directos de la riqueza esperada por estas instituciones y generadas como consecuencia de las actividades y operaciones habituales.

Estas variables se analizaron de las distintas formas en que son necesarias ser vistas para tomar decisiones, dando como resultado las perspectivas o caras que permiten mirar estas variables para gestionar sobre ellas, abarcando a la empresa desde un nivel macro a una perspectiva micro dependiendo de la información que se quiere obtener.

En cada una de las perspectivas se desglosa cada variable desde los términos más generales hasta los más específicos, separando por niveles dependientes unos de otros, identificando en cada uno de ellos el objetivo, meta o actividad, para así poder tener la visión global de análisis que lleva a concluir estas caras como los Objetos del Costo para una Caja de Compensación.

Con los Objetos del Costo identificados se determinó la forma de medición, la cual se propone a través de 2 métodos complementarios y conocidos que son Estados de Resultados e Indicadores de Gestión, aplicándolos a los Objetos del Costo encontrados se podrá obtener información general y específica. Finalmente se recomendó un sistema computacional en donde se podrá implementar los componentes de estas formas de medición.

Este trabajo se estructura por capítulos que reúnen lo antes mencionado, además del capítulo II en donde se explica como funcionan las Cajas de Compensación y sus mercados, el capítulo III señala el modelo de negocios y los servicios que estas ofrecen, el capítulo IV desarrolla el marco teórico del modelo que se explica en el capítulo V. Finalmente en el capítulo VI se presentan las herramientas de medición del modelo planteado.

CAPÍTULO II: LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN

2.1 QUÉ SON LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN¹

Son corporaciones de derecho privado sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es la administración de prestaciones de seguridad social, reconociéndoles la legislación vigente su carácter de entidades de previsión social. Actualmente en Chile 2,4 millones de trabajadores reciben los beneficios de estas instituciones.

Las Cajas de Compensación nacieron hace medio siglo como una iniciativa del sector privado, cuando en la década de los 50 la Cámara Chilena de la Construcción decidió entregar a los obreros de la construcción una asignación familiar, buscó una forma para que a todos se les pagara lo mismo, sin importar sus remuneraciones. Así nació la primera Caja de Compensación.

El sistema funcionaba de la siguiente manera: todas las empresas de la construcción entregaban a la Caja una suma de dinero por cada obrero, adicional al sueldo - era como una cotización previsional- . Con esos recursos se constituía un fondo de todas las empresas de la construcción, que la Caja tenía la misión de administrar y pagar como asignación familiar. A todos los obreros y sus cargas les entregaba igual asignación, sin importar el monto de sus remuneraciones.

Esta iniciativa del sector privado se fue extendiendo a otros gremios de las distintas áreas de la producción, que crearon sus propias instituciones siguiendo el mismo procedimiento descrito anteriormente.

Hoy en Chile existen cinco cajas operando: "18 de Septiembre", "La Araucana", "Los Héroes", "Gabriela Mistral" y "Los Andes".

¹ www.economiaynegocioscl

Con el tiempo y debido a una serie de modificaciones legales, las cajas fueron ampliando sus funciones, beneficios y cobertura. En la actualidad, cualquier empresa puede afiliarse a la Caja que prefiera. Asimismo, sus prestaciones favorecen a todos los trabajadores contratados, tanto si son obreros, empleados o ejecutivos.

La afiliación es gratuita para el trabajador y para el empleador, y la mayor parte de los beneficios y prestaciones que se otorgan son gratuitas. Aquellas prestaciones y servicios que no revisten dicho carácter son financiados, total o parcialmente, por los trabajadores afiliados y en algunos casos, también con aportes de las empresas.

Las Cajas administran por cuenta del Estado la Asignación familiar, el Subsidio de incapacidad laboral y reposo maternal y el Subsidio de cesantía, los cuales se explican a continuación:

Asignación familiar: Es un pago mensual, cuyo monto depende de la remuneración del trabajador. Se entrega por cada carga, es decir, por cada hijo de hasta 18 años o hasta los 24 si está estudiando. También se consideran cargas a la esposa si no trabaja, y en ciertos casos, a los padres.

Subsidio de incapacidad laboral y reposo maternal: Corresponde al pago de la licencia médica, sólo de las personas que cotizan en Fonasa, y equivale al 100% de la remuneración del trabajador, mientras esté enfermo. Las cajas pagan a los empleados el equivalente a la licencia, tal como si estuviera trabajando, en los mismos plazos.

Subsidio de cesantía: Es el que se entrega cuando cualquier trabajador afiliado pierde su fuente de trabajo. Se paga mensualmente hasta por un año, pero su monto va decreciendo por trimestre.

Las cajas están sometidas a la fiscalización de la Superintendencia de Seguridad Social y la Contraloría General de la República, y las cuentas de ahorro para la vivienda a la Superintendencia de Valores y Seguros.

2.2 MERCADOS

De acuerdo a lo anterior, los mercados a los cuales se dirigen las Cajas de Compensación, se pueden agrupar en cuatro grupos principales, Estado, Empresa, Trabajadores y Pensionados.

- El Estado: Al cual se le administran las prestaciones de seguridad social, es decir, son empresas pagadoras del Estado, en cuanto a las asignaciones familiares, financiamiento de las licencias médicas, y subsidio de cesantía.
- Empresas y Trabajadores: Para que una empresa se afilie a las cajas se requiere del acuerdo de los trabajadores de cada empresa, que debe ser adoptado por la mayoría absoluta de ellos en una asamblea que se convoca especialmente para este fin.
Los trabajadores pueden acceder a los beneficios de las Cajas por medio de la empresa a la cual pertenecen, descontándoseles por planilla los créditos, sólo en caso de solicitarlos.
- Pensionados: Son otro grupo que puede acceder a los beneficios de las Cajas. Se pueden inscribir antiguos afiliados o también quienes no lo hayan sido, con excepción de los jubilados de las Fuerzas Armadas, que tienen un sistema propio. Ellos pagan el 1% de su pensión a las cajas y en retribución existe una serie de actividades y beneficios que van hacia ese sector. Por este sistema es posible que personas jubiladas accedan a beneficios como viajes a Europa, que se ayudan a financiar con el sistema de crédito.

Este último punto descrito será el mercado usado como tópico de análisis en el presente trabajo. Según estudios del Instituto Nacional de Estadísticas INE (2000), la población Adulto Mayor continúa aumentando en forma progresiva principalmente por la mejor calidad de vida y a los avances que se han producido especialmente en el área de la salud, se hace atrayente para toda empresa captar este mercado en aumento. En el caso de las Cajas de Compensación, donde uno de sus principales mercados es la población adulto

mayor en el cual se ubica la mayoría de los pensionados, este aumento en las estadísticas resulta favorable para atraer un mayor número de afiliados, lo que constituye la primera razón de la elección del tópico pensionados. (**Anexo 2**)

Una segunda justificación es que en las Cajas de Compensación un 80% de los ingresos percibidos anualmente son provenientes de los créditos. De este porcentaje un 65% de los créditos otorgados son solicitados por los pensionados, ya que representa uno de los servicios más atrayentes para ellos, debido a que pueden ser obtenidos fácilmente en estas instituciones a diferencia de lo que ocurre en otros organismos de préstamo de dinero, en los cuales los adultos mayores no cumplen con los requisitos que ellos establecen. De acuerdo a lo anterior, con una mayor población en edad de jubilación existirán mayores posibilidades de otorgamiento de Crédito y con esto una mayor rentabilidad para las Cajas de Compensación.

Una tercera justificación recae sobre los costos que para las Cajas de Compensación significa un mayor número de pensionados. Debido a que ser jubilado implica mayor disponibilidad de tiempo de ocio, se justifica que ellos ocupan en gran porcentaje las actividades y centros de recreación disponibles por estas instituciones, por lo que los costos de funcionamiento y administración, tales como contratos por convenios y mantención y por actividades ocasionales, aumentan.

2.3 FINANCIAMIENTO

Su financiamiento proviene de la venta de servicio al Estado y a otras entidades de seguridad social, esto es, servicios y beneficios pagados, total o parcialmente, por los trabajadores afiliados y a su grupo familiar, también deben considerarse los aportes de los pensionados. La fuente más importante de financiamiento la constituye la rentabilidad obtenida por el crédito social.

Las cajas de compensación tienen ingresos por la administración de fondos públicos, por las prestaciones legales, por los créditos sociales y la venta de otros servicios como las entradas por actividades recreativas, y atenciones médicas y dentales.

No se descuenta nada, salvo si el trabajador se compromete a algún tipo de ahorro o crédito. Cabe señalar que el 80% de los ingresos totales que reciben las cajas de compensación viene de parte de este beneficio ya que estos ofrecen tasas menores a las de otras instituciones financieras. Además de los ingresos provenientes de los seguros otorgados por la Caja de Compensación a sus afiliados.

CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIOS Y SERVICIOS DE LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN

Para que las Cajas de Compensación obtengan rentabilidad es necesario incorporar un mayor número de afiliados tratando de que se mantengan dentro de esta con el fin de que puedan acceder a los múltiples beneficios que la Caja les ofrece, entre los cuales está el crédito, medio por el cual las Cajas de Compensación obtienen la mayor parte de sus ingresos.

Es por esto que se hace necesario estudiar dentro del modelo, los procesos principales que se dan dentro de las Cajas de Compensación, estos son la AFILIACIÓN y la MANTENCIÓN, los cuales se describen detalladamente, identificando las actividades principales.

3.1 PROCESO DE AFILIACIÓN

La afiliación es el proceso por el cual un pensionado se incorpora a alguna Caja de Compensación para formar parte de esta, a través de un descuento mensual de su pensión, accediendo a los numerados beneficios que esta ofrecen.

El proceso de afiliación está compuesto por diversas actividades que comienzan desde el momento en que el pensionado se acerca a la Caja de Compensación para afiliarse hasta que ya se encuentra afiliado a esta. Estas actividades se describen a continuación: **(Anexo 3)**

1. *Captación del cliente*: Esta actividad puede llevarse a cabo por dos medios: 1) el pensionado se dirige personalmente a la sucursal de la Caja que quiere afiliarse y 2) existen vendedores encargados de afiliar a pensionados en puntos estratégicos donde estos se concentran como Clubes de Adulto Mayor, Iglesias, etc.

2. *Ofrecer condiciones de contrato:* En esta parte del proceso, el captador del cliente, debe informar las condiciones en las cuales se afilia, los montos que tendrá que cancelar por pertenecer a la Caja y los beneficios a los cuales accederá si acepta afiliarse.
3. *Aceptación del cliente:* Esta etapa del proceso se dará si el pensionado accede a las condiciones expuestas en la parte anterior y procede a firmar el precontrato que le entrega el captador. Este precontrato contiene los antecedentes del pensionado, los que serán entregados por el captador a través de una Solicitud de Ingreso para su posterior verificación.
4. *Verificación de datos del cliente en el sistema:* Todas las Cajas de Compensación comparten sus bases de datos por lo que es posible saber si el cliente actualmente ya pertenece a alguna, motivo por el cual no podrá afiliarse. Otra condición que debe cumplir el pensionado para afiliarse, es que si el pensionado perteneció a alguna Caja anteriormente, es necesario que haya transcurrido 6 meses para poder afiliarse a otra Caja. Si cumple con estas condiciones podrá pasar a la próxima etapa del proceso.
5. *Entrega de declaración de políticas de la Caja:* Se provee al pensionado de los contratos para afiliarse a la Caja, junto con el listado de derechos y obligaciones a los cuales queda sujeto. Así mismo, se le hace entrega de una credencial de la Caja a la cual se está afiliando, con el fin de identificarse con esta en cualquier trámite que realice luego de culminado este proceso. El cliente deberá, en esta etapa, firmar el contrato final.
6. *Ingreso de cliente a la base de datos:* Luego de la firma de contrato el cliente queda en condiciones para ser ingresado a la base de datos de la Caja a la cual ingresó, con el fin de que se manejen sus datos para ser incorporado finalmente como cliente.

7. *Aprobación de la afiliación por el Directorio:* Cada final de mes el Directorio se reúne para dar su aprobación a las afiliaciones realizadas durante este período. Esta etapa es sólo de aspecto protocolar ya que el directorio no revisa las afiliaciones una por una pero sí da su visto bueno a estas.

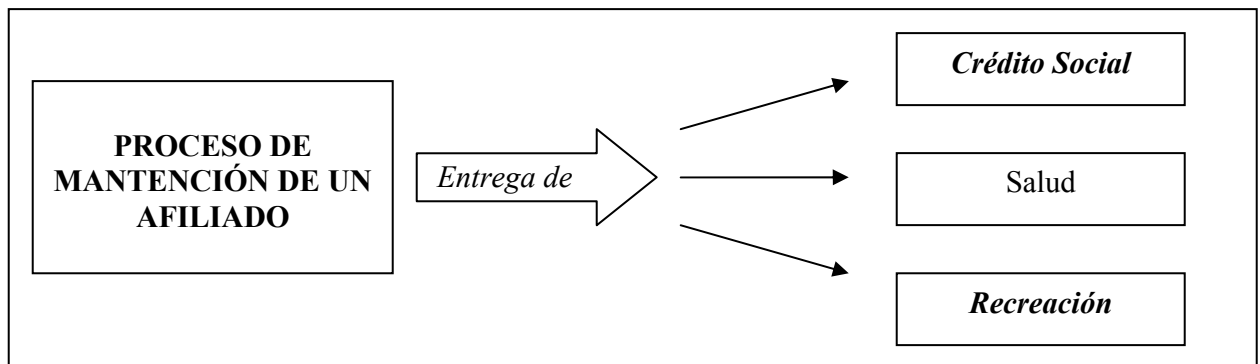
Culminadas todas estas etapas, al mes siguiente de la aprobación del Directorio, el pensionado pasa a ser afiliado de la Caja a la cual accedió.

3.2 PROCESO DE MANTENCIÓN

El proceso de mantención (**Anexo 4**) se relaciona con los beneficios que las Cajas de Compensación entregan a sus afiliados, con el fin de que estos permanezcan atraídos por la institución donde se afiliaron y se mantengan en ellas. Básicamente para realizar este proceso, estas instituciones entregan a los pensionados tres grandes grupos de beneficios a los cuales ellos pueden acceder: Crédito Social, Salud y Recreación, estos involucran una variedad de servicios específicos que varían en cada una de las instituciones.

Este concepto de mantención se explica de mejor manera en la Figura n° 1:

Figura n° 1: Proceso de Mantención de un Afiliado en una Caja de Compensación



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes.

3.2.1 CRÉDITOS SOCIALES

Los Créditos Sociales son las prestaciones en dinero que las Cajas de Compensación ofrecen a sus afiliados teniendo las siguientes características:

- Tasa de Interés entre el 1.75% y 1.9% mensual, menor a la que ofrecen algunas instituciones financieras dedicada a entregar créditos, pero superior a la de los bancos.
- Riesgo bajo de los deudores por el sistema de descuento por planilla que poseen estas entidades.
- Exigencias bajas para los solicitantes en cuanto a los requisitos que estos deben cumplir para acceder a este beneficio, por ejemplo, edad, ingresos, etc. a diferencia de lo que ocurre cuando acceden a los bancos y otros organismos financieros.

Como se dijo en el capítulo I el producto crédito para las Cajas de Compensación, es su mayor fuente de ingresos, ya que la rentabilidad que se obtiene a través de estos es alrededor de un 8% a 9% sobre el patrimonio de la Caja. Es por esto que resulta importante para las Cajas de Compensación manejar el proceso mediante el cual entregan a los pensionados estas prestaciones en dinero, con el fin de lograr el objetivo de una mayor cantidad de afiliados que solicitan este crédito social, y así obtener la rentabilidad antes mencionada.

Las actividades de este proceso se describen a continuación:

1. *Recepción de afiliados interesados en el crédito:* La primera actividad de este proceso es atraer a los afiliados a consumir este servicio. Esta tarea consta tanto de la promoción de las características de este crédito mediante los canales publicitarios tradicionales (revistas, radio, anuncios, etc.), así como también de captadores que van directamente donde el afiliado a entregar información del crédito.

Adicionalmente a estos mecanismos de captación, el afiliado puede acudir personalmente a la sucursal de la Caja a la cual pertenece y solicitar información de este producto.

2. *Informar al cliente de tipos y condiciones de los créditos ofrecidos:* En esta parte del proceso la vendedora junto con el cliente establecen las condiciones del crédito social al que se quiere acceder. Esta información incluye plazo, monto forma de entrega y valor cuota del crédito, con lo cual el cliente determinará si le atrae este producto.
3. *Realizar Presolicitud de Crédito:* Una vez que ambas partes llegaron a un acuerdo en las condiciones del crédito, el cliente deberá llenar un presolicitud en donde registrarán sus antecedentes con el fin de que la Caja continúe con la siguiente etapa de evaluación.
4. *Evaluación del solicitante de Crédito:* En esta actividad la Caja de Compensación evalúa la situación de su afiliado para verificar si es o no sujeto de crédito. Como ya se dijo anteriormente estas instituciones son flexibles en cuanto a los requisitos que deben cumplir los pensionados para solicitar un crédito, por lo tanto, en esta etapa sólo se verifica que la edad del solicitante corresponda a las características del crédito y que la cuota de pago acordada sea inferior al 25% de su jubilación.
5. *Aprobación del Crédito:* Una vez verificada la validez de antecedentes del afiliado solicitante del crédito, se puede aprobar. En esta etapa sólo se da la autorización para que el pensionado reciba su dinero y se le da curso para que el afiliado pueda retirarlo en las condiciones acordadas.
6. *Firma del Contrato y Entrega del dinero:* Es en esta etapa cuando el cliente realiza la transacción con la Caja, ya que el pensionado mediante la firma del contrato se compromete con sus obligaciones de pago, y la institución le hace la entrega del dinero.

7. *Descuento por planilla:* Como se explicó en las características de este producto, las Cajas de Compensación no corren un gran riesgo por el otorgamiento de crédito social debido a que su devolución se realiza mediante el descuento en la jubilación del pensionado. Es así como el valor cuota establecido en el contrato es descontado mensualmente o como haya quedado establecido, con el fin de que el pensionado haga la devolución del crédito otorgado, junto con los intereses cobrados por la institución.

Culminado este proceso el afiliado accedió a la prestación de dinero que requería, y con ello satisfacer sus necesidades económicas. Con esto las Cajas de Compensación logran mantener a sus clientes por más tiempo en su institución, y satisfechos con el servicio entregado.

3.2.2 SALUD

Los servicios de salud son otro tipo de beneficios entregados por las Cajas de Compensación para mantener a sus afiliados. Este servicio es básicamente un convenio que la Caja realiza con algún Centro de Salud para que preste sus servicios a los afiliados a menores precios que lo habitual. Este proceso busca lograr satisfacer las necesidades médicas de los afiliados y aliviar los costos que esta atención les produce.

Este proceso de entrega de servicio de salud se divide en dos etapas: la primera, en donde se atrae a los afiliados a utilizar los programas de salud, y la segunda, en que el afiliado hace uso de este beneficio. Las actividades de este proceso se explican a continuación:

1. *Promoción de programas:* En esta actividad se busca que los afiliados hagan uso del servicio de salud con el cual cuenta su Caja, mediante el cual el pensionado podrá acceder a atención médica más económica. Esta promoción se realiza a través de los canales comunes de publicidad (avisos, revistas, radio, etc.) o en los mismos centros de salud.

Luego de que el afiliado está informado de los beneficios a los cuales puede acceder, el proceso continúa con las siguientes dos actividades, en donde el afiliado podrá utilizar este beneficio cuando por motivos de enfermedad deba recibir atención médica:

2. *Utilización del beneficio por parte del afiliado:* Para que el afiliado acceda a este beneficio, se debe dirigir personalmente al Centro de Salud al cual su Caja se encuentra asociada y deberá presentar la documentación que respalde que él pertenece a esa institución, lo que permitirá que reciba la atención médica que solicita a un precio mas económico.
3. *Devolución del dinero de la prestación de salud:* De acuerdo a los tipos de atención, las Cajas de Compensación generalmente realizan una devolución del dinero invertido en la consulta médica adicionalmente al descuento que le entrega el Centro de Salud. Este beneficio es un porcentaje variable sobre el monto cancelado por el afiliado y busca que el pensionado haga el menor desembolso posible en sus necesidades de salud.

Al igual que en el caso del producto crédito, al término de este proceso, la Caja de Compensación logra que el afiliado se sienta a gusto con su afiliación en la institución a que escogió y en este caso satisfacer sus necesidades de salud.

3.2.3 RECREACIÓN

Los servicios de recreación son todos aquellos beneficios y programas que generan las Cajas de Compensación con el fin de entregar entretención a sus afiliados para que estos utilicen de mejor manera su tiempo de ocio. Es así como estas instituciones crean programas de recreación en múltiples áreas que varían entre las distintas Cajas, como lo son programas de turismo, actividades deportivas, fiestas y en general eventos sociales que

hagan que el afiliado se sienta atraído por los beneficios que entrega la Caja de Compensación a la cual pertenece y se mantenga en ella.

Este proceso de entrega de servicios de recreación cuenta de dos etapas, pero en este caso la primera de ellas consta básicamente de la generación de los programas recreacionales y la forma de cómo realizarlos y la siguiente etapa es cómo el afiliado hace uso de este beneficio. Las distintas actividades de este proceso se explican a continuación:

1. *Diseño de programas de recreación:* Para que estos programas sean atractivos para los pensionados, la primera etapa de este proceso es realizar un buen diseño de los programas recreacionales que involucren todos los intereses del adulto mayor. Es por esto que en esta actividad se generan todos los proyectos tales como turismo, eventos deportivos, fiestas, etc. y se determinan el costo, las vacantes, lugar, etc. que estos tendrán.
2. *Obtención de recursos para el programa:* Luego de determinar el programa, se debe conseguir los recursos que estos requieran, los cuales involucran todos los aspectos necesarios para que la actividad se lleve a cabo (profesores, convenios, lugares, etc.).
3. *Promoción de programas de recreación:* Es aquí donde se atrae a los pensionados a participar en los programas diseñados, mediante los canales habituales de comunicación, así como también visita a los lugares en donde se concentran los afiliados. Esta etapa no sólo busca mantener a los pensionados ya afiliados, sino que además atraer a nuevos, para que comiencen con el proceso de afiliación y luego puedan acceder al beneficio que les interese.

Culminado estas tres actividades y con el afiliado informado de los programas de recreación generados, el pensionado podrá acceder a los beneficios que le interesen, con lo que continúa el proceso con las siguientes 2 actividades:

4. *Inscripción del afiliado:* En esta etapa se realiza la inscripción de los afiliados a la actividad en la que tengan interés. Esta inscripción se hace mediante el Rut y la credencial del afiliado en la sucursal de la Caja o con los captadores que le promocionaron la actividad.

5. *Inicio de programas de recreación:* Luego de que se reunió la cantidad necesaria de dinero y de personas necesarias para que la actividad se lleve a cabo y se cumplieron con todos los pasos anteriores, la actividad se iniciará de acuerdo a lo programado.

Como en los casos anteriores, al término de este proceso la Caja de Compensación logra que el afiliado se sienta a gusto con su afiliación en la institución que escogió y ocupe de mejor manera su tiempo de ocio en actividades que le entreguen entretenimiento.

CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO

4.1 MODELOS DE NEGOCIO

Según Magretta (2002), cuando los gerentes operan conscientemente sobre cómo trabaja el modelo de negocios, cada decisión, iniciativa y medición proveen de una retroalimentación de gran valor. Adicionalmente la rentabilidad no es sólo importante para sus dueños, si no también señala si el modelo de negocios de la empresa está funcionando correctamente. Si los administradores no obtienen los resultados esperados, el modelo de negocios debe ser reexaminado. Por lo tanto el modelamiento de negocio es equivalente a la administración del método científico, es decir, comenzar con una hipótesis, la cual será testeada y revisada cuando es necesario.

La cita anterior se aplica a las Cajas de Compensación, ya que como toda organización, opera bajo un modelo de negocios, que es necesario medir de acuerdo al valor final que genere para ser competitiva dentro de su industria.

Este estudio permite a las Cajas de Compensación, evaluar su modelo de negocios, ya que genera herramientas de medición de la rentabilidad a través de los Objetos del Costo, por medio de los cuales este tipo de organización podrá saber si su modelo de negocios necesita ser reestructurado.

4.2 OBJETOS DEL COSTO

Según Horngren y Otros (2002) un Objeto de Costo es definido como “cualquier cosa de la que se desee una medición por separado de los costos”. Esta definición plantea que los Objetos del Costo sólo se pueden medir en cuanto a sus costos, es decir, lo que se busca medir por separado sólo se analiza en base a este concepto y no se incluyen otros factores de medición. Sin embargo en una organización cualquiera, esta medición por separado de Objetos importantes se realiza para conocer la rentabilidad que estos le generan, por lo que para realizar esta medición por separado se requieren todos los factores que influyen en el concepto de rentabilidad, los cuales podemos observar mas claramente en su definición que se muestra en la siguiente expresión:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Patrimonio}}$$

Por lo tanto para cuantificar un Objeto del Costo, al medir sus costos adicionalmente se debe realizar una medición de sus ingresos, con el fin de obtener el valor final de rentabilidad del Objeto susceptible de esa medición. Esto permite a la organización conocer cuales son los factores más importantes que influyen en la obtención total de su rentabilidad.

De lo anterior se puede concluir que un Objeto del Costo es *cualquier cosa de la que se desee una medición por separado de su rentabilidad*, de ahí que se identifican y constituyen como una herramienta indispensable para evaluar la eficacia y eficiencia del modelo.

4.3 VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA DEFINICIÓN DE UN OBJETO DEL COSTO EN UNA CAJA DE COMPENSACIÓN

Las Cajas de Compensación, a pesar de ser empresas sin fines de lucro, es decir, todo lo que ganan lo reinvierten, deben cumplir con la generación de rentabilidad al igual que toda organización, pero en este caso esta rentabilidad debe estar dirigida a satisfacer el objetivo de entregar bienestar a sus afiliados. De acuerdo a la definición anterior esta rentabilidad, está determinada en toda organización por los conceptos de Ingreso y Gasto, pero en cada una de ellas estos conceptos están formados por distintos componentes. Los siguientes, son los componentes que en una Caja de Compensación determinan estos conceptos.

4.3.1 INGRESOS

Según Meigs y Meigs (2000) ingresos corresponden “al precio de las mercancías y servicios vendidos durante un período determinado”.

De acuerdo a esta definición y a los servicios entregados por las Cajas de Compensación definidos en el Capítulo III, los ingresos más importantes y que reflejan el 95% del total de ingresos, están determinados por los siguientes aspectos:

- *Créditos entregados a pensionados*: Es la principal fuente de generación de recursos y como se dijo anteriormente constituyen más del 80% de los ingresos totales. En este caso el precio por los servicios entregados corresponde a la tasa de interés cobrada por el crédito. Esta tasa de interés en estas instituciones está alrededor de 1,6% a 1,9 %.
- *Aporte de jubilación*: Este aporte corresponde al precio que paga el pensionado por afiliarse a una Caja de Compensación y gozar de los servicios y beneficios que estas

otorgan. Este precio es del 1% de la pensión de jubilación recibida por los pensionados mensualmente es descontado directamente por planilla.

- *Seguros:* Son seguros iguales a los que entregan las empresas aseguradoras pero a un costo menor. Permiten al afiliado resguardarse ante contingencias o muerte. El ingreso que las Cajas de Compensación obtienen por otorgar este servicio corresponde a la prima que el afiliado paga mensualmente por mantener este seguro.
- *Otros Ingresos:* Las Cajas de Compensación reciben una comisión por parte del Estado, alrededor de \$25 millones de pesos por la administración de fondos públicos, además de los ingresos por las prestaciones legales, por los créditos sociales y la venta de otros servicios como las entradas por actividades recreativas, y atenciones médicas y dentales.

Estos ingresos como Objeto del Costo es necesario medirlos, ya que es una medida de los valores de los activos recibidos por el cliente, en este caso de los pensionados, y que origina un aumento en el patrimonio, el que finalmente queda a disposición de la Caja de Compensación para su reinversión.

4.3.2 GASTOS

Los gastos según Meigs & Meigs (2000) se definen como “el costo de las mercancías y servicios consumidos en el proceso de generar el ingreso”.

De acuerdo a esta definición y a los servicios entregados por las Cajas de Compensación mencionados en el Capítulo III, los gastos están constituidos principalmente por:

- *Costo por créditos entregados:* Para solventar los créditos entregados, las Cajas de Compensación deben acceder a los bancos incurriendo en un costo por concepto de interés. Si bien estos se recuperan, es necesario medirlos para saber si es conveniente esta forma de obtención de recursos.
- *Costo por entregar beneficios:* Involucra los desembolsos que realizan las Cajas de Compensación para entregar beneficios que mantengan a los afiliados satisfechos, siendo los principales, los contratos por convenios, la creación y mantención de parques, los bonos gratuitos, generación de paseos y actividades recreativas.
- *Costo de preafiliación:* Referidos a todos los costos que involucra la fuerza de venta en terreno y establecidas en sucursales, quienes están encargados de captar los clientes.

Estos gastos para las Cajas de Compensación son necesarios para atraer y servir a los clientes y por tanto para generar ingresos, por lo que es importante medirlos con el fin de controlar el costo de las distintas actividades que estas realizan y así poder llevar a cabo su negocio. Además, como se dijo anteriormente es necesario que estas instituciones tengan claro cual es el patrimonio disponible para la reinversión, tomando en cuenta que los gastos siempre producen una disminución en este.

CAPÍTULO V: MODELO DE DETERMINACIÓN DE LOS OBJETOS DEL COSTO

Luego de definir las variables que influyen en los Objetos de Costo de una Caja de Compensación se puede comenzar a desarrollar el modelo que permite determinar claramente cuales son estos Objetos del Costo. Este modelo define una metodología con el fin de que a estas instituciones les permita tener claro cuales son los Objetos que les son importantes de ser medidos y cuales son los factores que en ellos influyen para que estos obtengan rentabilidad.

Para el desarrollo de este modelo en una primera etapa se debe definir las distintas perspectivas que existen dentro de una Caja de Compensación, para luego estructurarlas gráficamente incorporando los factores que en estas influyen para la generación de rentabilidad. Finalmente con esta estructuración se podrá concluir que las perspectivas primeramente definidas son los Objetos del Costo de una Caja de Compensación.

5.1 PERSPECTIVAS PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETOS DEL COSTO

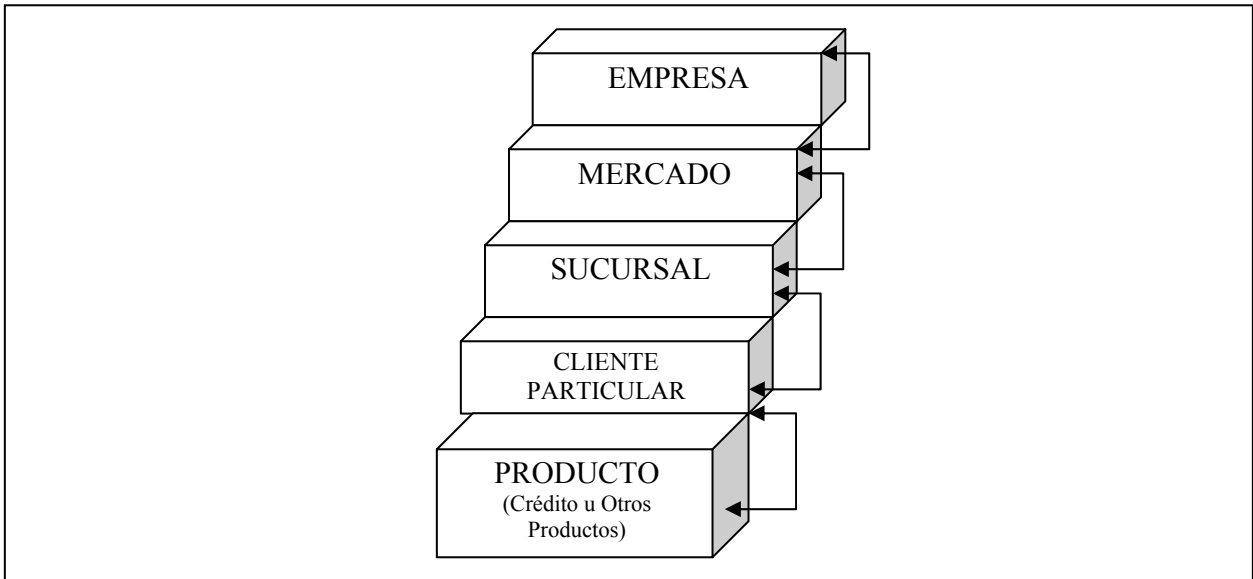
Toda organización puede ser mirada desde distintos puntos de vista para analizar su estructura lo que permite modelar la información que se obtiene de estas de acuerdo a las necesidades de la toma de decisiones. Estas distintas formas de visión son las perspectivas que permiten estructurar la información de las Cajas de Compensación en cuanto a lo que se desee conocer su rentabilidad, que luego de su análisis y estructuración mediante gráficos se observa que son en definitiva los Objetos del Costo buscados para una Caja de Compensación.

Las perspectivas para una Caja de Compensación de acuerdo a los puntos relevantes que hacen posible la rentabilidad dentro del negocio son:

- **Empresa:** Concepto que representa la Caja de Compensación en su totalidad.
- **Mercado:** Son los distintos segmentos de la población a las cuales están dirigidas las Cajas de Compensación.
- **Sucursal:** Son los distintos centros de atención al cliente que las Cajas de Compensación tienen distribuidos alrededor de todo el país.
- **Cliente Particular:** Concepto que representa a cada uno de los afiliados con que cuenta la Caja de Compensación.
- **Producto Crédito:** Son los préstamos en dinero que entregan las Cajas de Compensación a sus afiliados.
- **Otros Productos:** Son todos los otros productos que las Cajas de Compensación entregan a sus afiliados distintos al crédito, tales como recreación y salud.

Estas perspectivas establecen una relación de composición de la información que va desde un nivel más general a uno más específico, ya que se cuenta con una base de información total la cual se puede ir reduciendo a niveles más particulares de acuerdo a los requerimientos de la toma de decisiones. Esta información se acota, ya que la institución como un todo está formada por cuatro grandes Mercados (Estado, Trabajadores, Empresas, Pensionados), los que se dividen en Sucursales de atención que están compuestas por una cantidad de clientes particulares que acceden a ellas, los que finalmente consumen los distintos productos que les ofrece la Caja a la cual pertenecen, por lo que cada nivel necesariamente incorpora la información del siguiente. Esta relación entre las perspectivas de una Caja de Compensación se grafica la Figura nº 2.

Figura n° 2: Perspectivas de una Caja de Compensación



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes.

La estructuración por perspectivas es útil para la organización al momento de tomar decisiones de un ítem particular, ya que permite dirigirse a la obtención de información que se necesite sin tener que recurrir a información general y de esta concluir lo necesario, si no más bien, solicitar la información de la perspectiva en la que se encuentra el ítem que se necesita resolver. Por ejemplo, si el gerente general desea evaluar la permanencia de un establecimiento, directamente buscará la información que necesita en la perspectiva Sucursal.

5.2 ESTRUCTURACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETOS DEL COSTO

Definidas las perspectivas de una Caja de Compensación, el siguiente paso es realizar la estructuración gráfica de estas perspectivas, que muestra cuales son los factores que influyen en la generación de rentabilidad en la Caja de Compensación según cada perspectiva. Esta estructuración consiste en niveles que desagregan los factores desde el

más general al más específico mostrando en detalle lo que determinan los Ingresos y Gastos de cada una de estas perspectivas.

5.2.1 PERSPECTIVA EMPRESA

La estructuración de la perspectiva Empresa responde a una secuencia genérica que relaciona por niveles dependientes en forma descendente objetivos, variables y actividades de una organización inserta en una industria cualquiera:

Primer nivel: Es el objetivo general al que una Caja de Compensación responde, es decir, entregar bienestar a sus afiliados.

Segundo nivel: Es el objetivo base de una Caja de Compensación como Empresa, es decir, la generación de riqueza.

Tercer nivel: Son las variables determinantes de los Objetos del Costo, ingresos y costos que se incorporan en esta estructuración como meta, es decir, aumentar ingresos y optimizar costos.

Cuarto nivel: Actividades propias del negocio asociadas a una acción. A nivel de empresa se encuentra:

- *El desarrollo de nuevos negocios:* Referido a la incorporación de nuevos productos o servicios a la línea de la empresa con el fin de captar nuevos clientes o nuevos mercados.
- *Aumentar otros ingresos:* Aumentar los ingresos por uso de los productos o servicios que la empresa ofrece en forma permanente como son los seguros, y los temporales como son las actividades realizadas en forma ocasional, por ejemplo, ingresos por paseos de adulto mayor.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- *Aumentar créditos otorgados:* Aumentar la cantidad de Créditos que la empresa otorgue a sus clientes en un período de tiempo determinado, ya sea a clientes antiguos o nuevos.
- *Aumentar spread:* Aumentar la diferencia entre la tasa de interés que cobra el banco por préstamo y la tasa que las Cajas cobran por crédito otorgado.
- *Optimizar los gastos en I&D.:* Minimizar los costos que involucra la investigación y desarrollo de un producto o servicio nuevo.

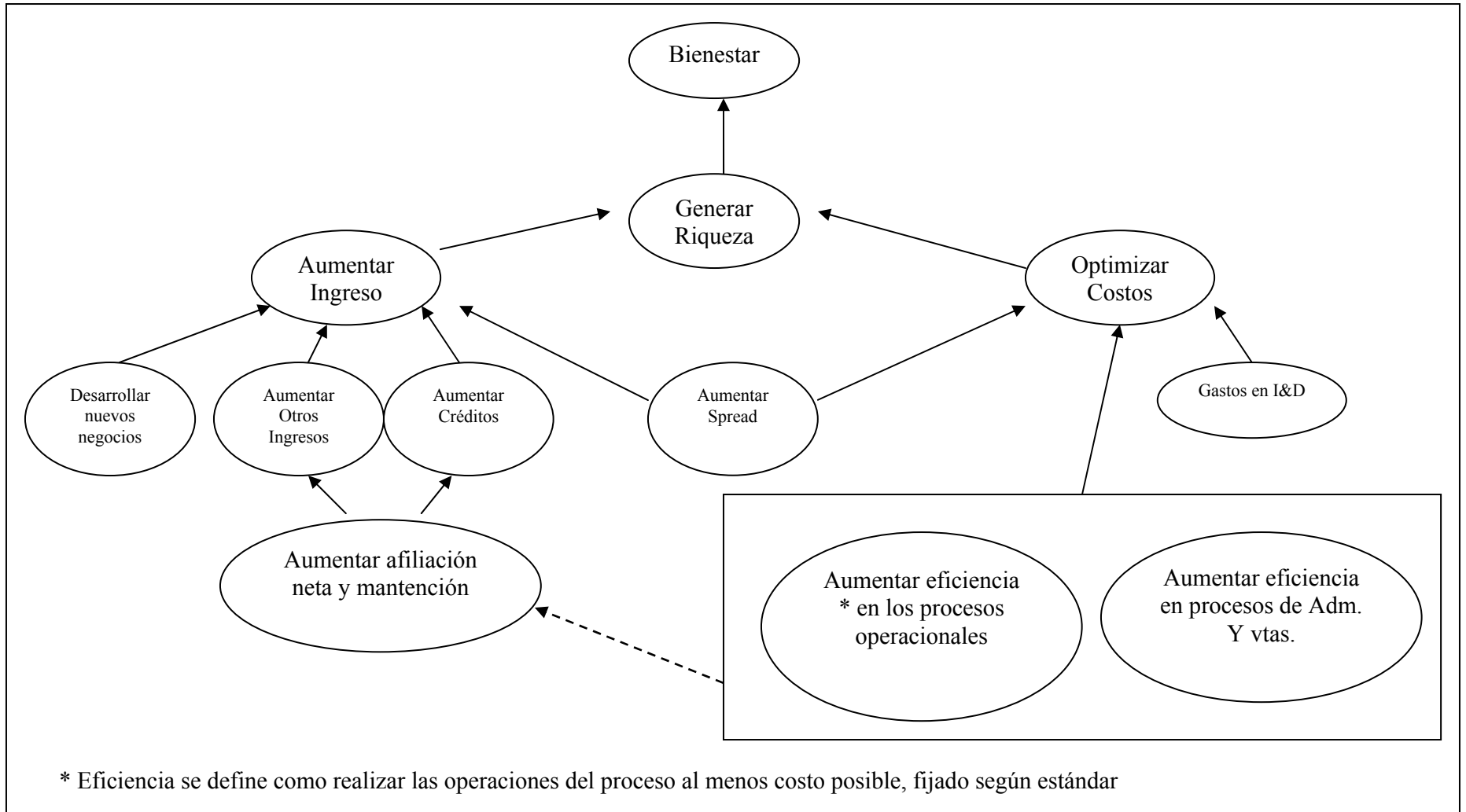
Quinto nivel: Actividades que sustentan las actividades propias del negocio asociadas a una acción.

- *Aumentar Afiliación neta y Mantenición:* Referido a captar mayor cantidad de personas que ingrese a la caja de compensación y mantenerla como cliente.
- *Aumentar eficiencia en los procesos operacionales:* Realizar las operaciones del proceso al menor costo posible, fijado según estándar.
- *Aumentar eficiencia en procesos de Adm. y Vtas.:* Realizar las operaciones del proceso de ventas y administrativo al menor costo posible.

Por lo que el primer nivel se logra siempre y cuando la riqueza del segundo nivel se obtenga, esta riqueza está determinada por el tercer nivel y este a su vez sólo se logrará si se realizan las actividades del cuarto nivel complementadas con el soporte del quinto.

Gráficamente esta secuencia se muestra en la Figura nº 3.

Figura n° 3: Estructura Gráfica de la Perspectiva Empresa



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes.

5.2.2 PERSPECTIVA MERCADOS

La estructuración de la perspectiva Mercado responde a una secuencia genérica que relaciona niveles dependientes en forma descendente atando objetivos, variables y actividades de un área de negocio en que se desarrolle la empresa:

Primer nivel: Es el objetivo general al que una Caja de Compensación responde, es decir, entregar bienestar a sus afiliados.

Segundo nivel: Es el objetivo base de una Caja de Compensación como Empresa, es decir, la generación de riqueza.

Tercer nivel: Son las variables determinantes de los Objetos del Costo, ingresos y costos que se incorporan en esta estructuración como meta, es decir, aumentar ingresos y optimizar costos.

Cuarto nivel: Actividades propias del negocio asociadas a una acción. A nivel de empresa se encuentra:

- *Aumentar los ingresos por Otros Productos:* Aumentar los ingresos por uso de los productos o servicios que la empresa ofrece en forma permanente y distintos al crédito como son los seguros, y los temporales como las actividades realizadas en forma ocasionales, por ejemplo, ingresos por paseos de adulto mayor.
- *Aumentar créditos otorgados:* Aumentar la cantidad de Créditos que la empresa otorgue a sus clientes en un período de tiempo determinado, ya sea a clientes antiguos o nuevos.
- *Aumentar spread:* Aumentar la diferencia entre la tasa de interés que les cobra el banco por préstamo y la tasa que las Cajas de Compensación cobran por crédito otorgado.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- *Optimizar los costos en I&D.:* Minimizar los costos que involucra la investigación y desarrollo de un producto o servicio nuevo.
- *Minimizar costos de comisiones pagadas a la fuerza de venta:* Referida a pagar la menor cantidad de recursos en comisiones a los vendedores, sin disminuir el nivel de productividad.
- *Minimizar costos de publicidad:* Informar y publicitar a través de distintos medios de comunicación al menor costo posible.
- *Minimizar costos administrativos:* Realizar las operaciones del proceso administrativo al menor costo posible.

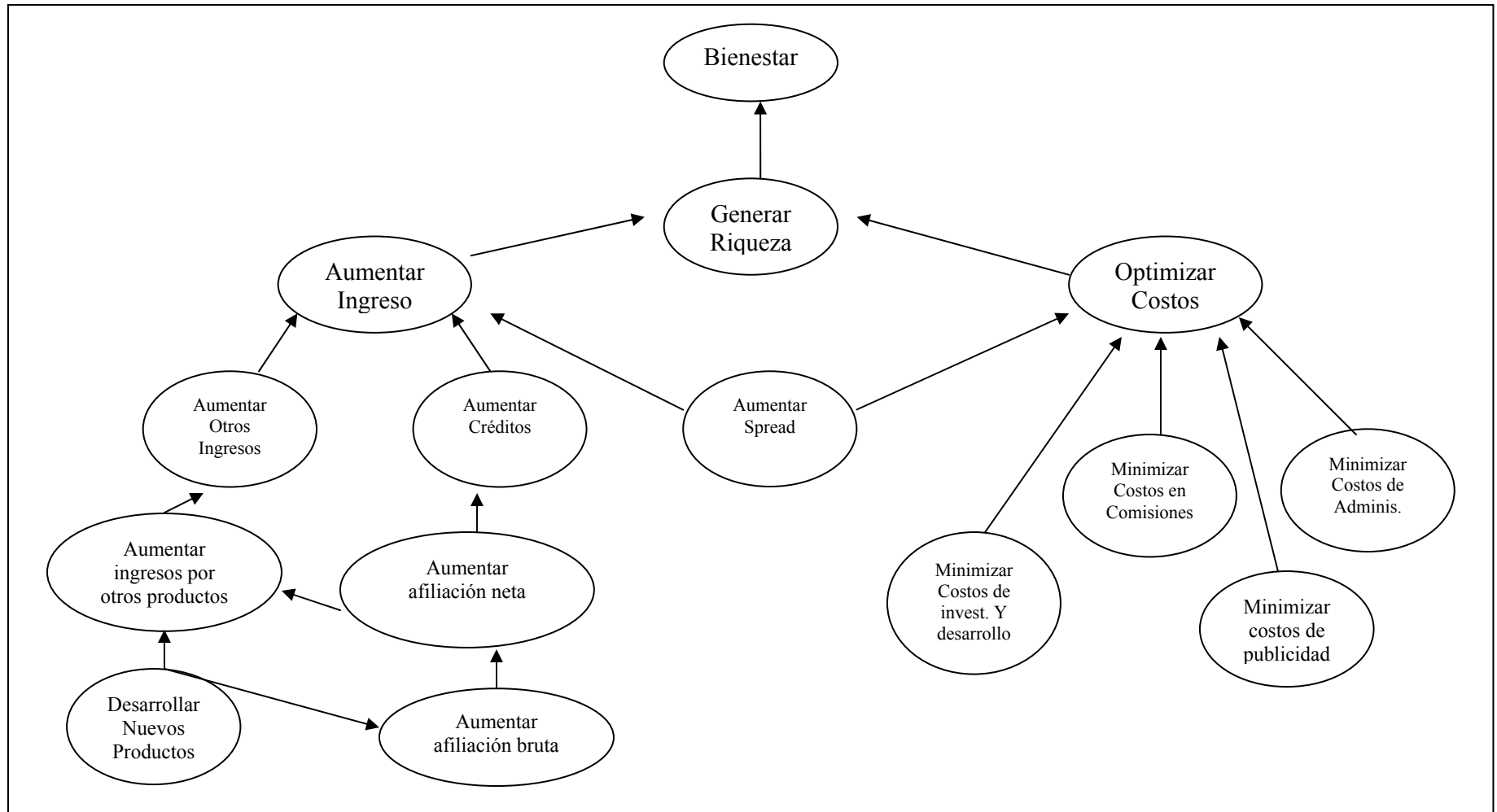
Quinto nivel: Actividades que sustentan las actividades propias del negocio asociadas a una acción.

- *Aumentar afiliación neta y bruta:* Referido a captar mayor cantidad de personas que ingrese a la Caja de Compensación y minimizar las deserciones.
- *Desarrollar nuevos productos:* Crear y desarrollar nuevos productos que aumenten la línea de la empresa con el fin de atraer nuevos clientes y mantener a los existentes.

Por lo que el primer nivel se logra siempre y cuando la riqueza del segundo nivel se obtenga, esta riqueza está determinada por el tercer nivel y este a su vez sólo se logrará si se realizan las actividades del cuarto nivel complementadas con el soporte del quinto.

Gráficamente esta secuencia se muestra en la Figura nº 4.

Figura n° 4: Estructura Gráfica de la Perspectiva Mercado



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes.

5.2.3 PERSPECTIVA SUCURSAL

La estructuración de la perspectiva Sucursal responde a una secuencia genérica que relaciona niveles dependientes en forma descendente atando objetivos, variables y actividades de un establecimiento particular de la empresa:

Primer nivel: Es el objetivo general al que una Caja de Compensación responde, es decir, entregar bienestar a sus afiliados.

Segundo nivel: Es el objetivo base de una Caja de Compensación como Empresa, es decir, la generación de riqueza.

Tercer nivel: Son las variables determinantes de los Objetos del Costo, ingresos y costos que se incorporan en esta estructuración como meta, es decir, aumentar ingresos y optimizar costos.

Cuarto nivel: Actividades propias del negocio asociadas a una acción. A nivel de empresa se encuentra:

- *Aumentar los ingresos por Otros Productos:* Aumentar los ingresos por uso de los productos o servicios que la empresa ofrece en forma permanente y distintos al crédito, como los seguros y los temporales como las actividades realizadas en forma ocasional, por ejemplo, ingresos por paseos de adulto mayor.
- *Aumentar créditos otorgados:* Aumentar la cantidad de Créditos que la empresa otorgue a sus clientes en un período de tiempo determinado, ya sea a clientes antiguos o nuevos.
- *Aumentar eficiencia en los procesos operacionales:* Realizar las operaciones del proceso al menor costo posible, fijado según estándar.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- *Optimización de recursos para actividades:* Referido a que para actividad realizada como parte de los procesos, se ocupen la cantidad de recursos necesaria y eficiente para su desarrollo.
- *Minimizar costos de comisiones pagadas a la fuerza de venta:* Referida a pagar la menor cantidad de recursos en comisiones a los vendedores, sin disminuir el nivel de productividad.
- *Minimizar costos administrativos:* Realizar las operaciones del proceso administrativo al menor costo posible.

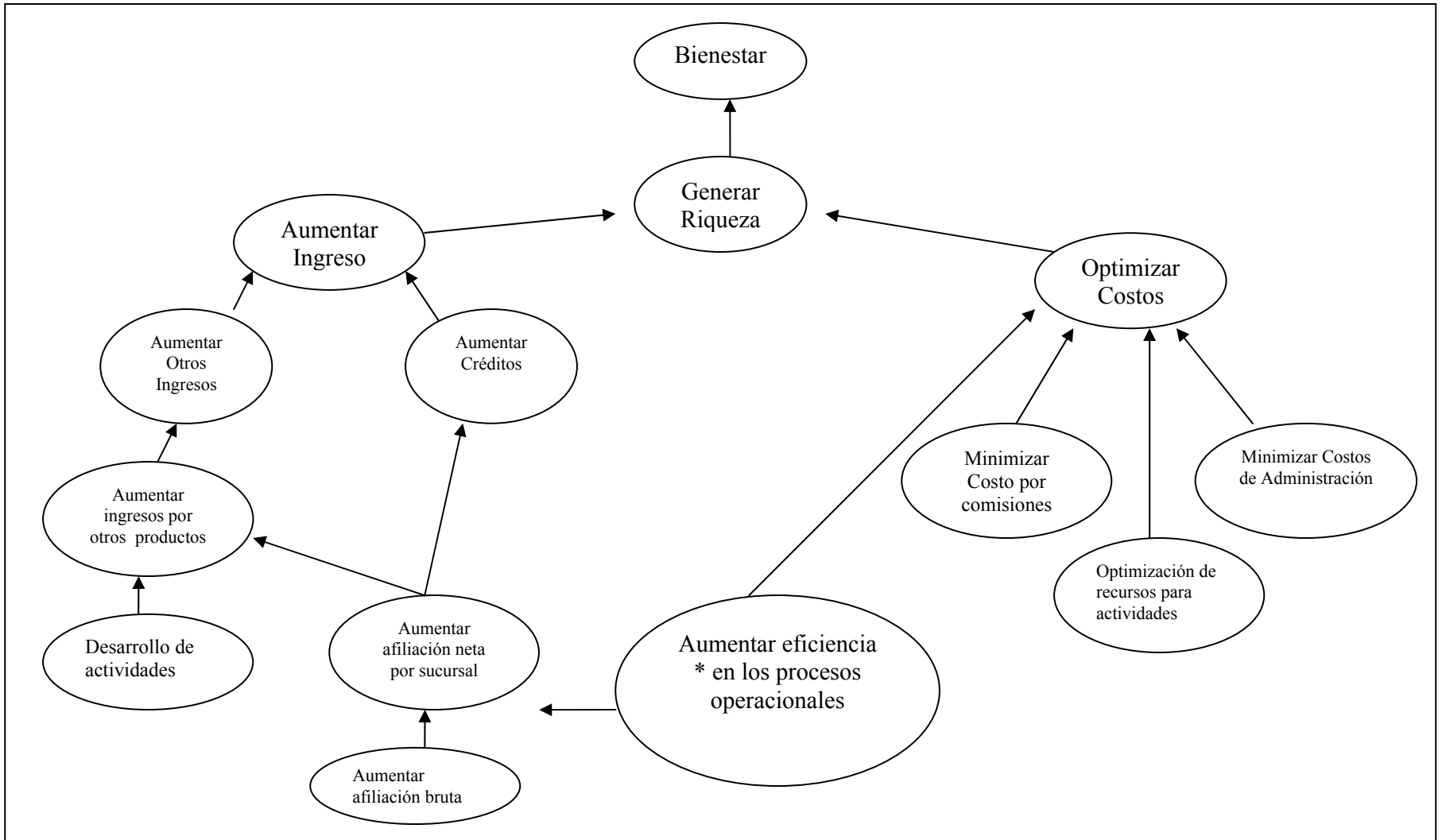
Quinto nivel: Actividades que sustentan las actividades propias del negocio asociadas a una acción.

- *Aumentar afiliación neta y bruta:* Referido a captar mayor cantidad de personas que ingrese a la Caja de Compensación y minimizar las deserciones.
- *Desarrollar nuevas actividades:* Generar actividades ocasionales propias de cada sucursal que tengan como objetivo mantener a los clientes y promover a futuros nuevos afiliados.
- *Aumentar eficiencia en los procesos operacionales:* por el lado de generación de ingresos.

Por lo que el primer nivel se logra siempre y cuando la riqueza del segundo nivel se obtenga, esta riqueza está determinada por el tercer nivel y este a su vez sólo se logrará si se realizan las actividades del cuarto nivel complementadas con el soporte del quinto.

Gráficamente esta secuencia se muestra en la Figura nº 5.

Figura n° 5: Estructura Gráfica de la Perspectiva Sucursal



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes.

5.2.4 PERSPECTIVA CLIENTE PARTICULAR

La estructuración de la perspectiva Cliente Particular responde a una secuencia genérica que relaciona niveles dependientes en forma descendente atando objetivos, variables y actividades de un cliente de la empresa:

Primer nivel: Es el objetivo general al que una Caja de Compensación responde, es decir, entregar bienestar a sus afiliados.

Segundo nivel: Es el objetivo base de una Caja de Compensación como Empresa, es decir, la generación de riqueza.

Tercer nivel: Son las variables determinantes de los Objetos del Costo, ingresos y costos que se incorporan en esta estructuración como meta, es decir, aumentar ingresos y optimizar costos.

Cuarto nivel: Actividades propias del negocio asociadas a una acción. A nivel de empresa se encuentra:

- *Aumentar los ingresos por Otros Productos:* Aumentar los ingresos por uso de los productos o servicios que la empresa ofrece en forma permanente, distintos al crédito, como son los seguros, y los temporales como las actividades realizadas en forma ocasional, por ejemplo, ingresos por paseos de adulto mayor.
- *Aumentar créditos otorgados:* Aumentar la cantidad de Créditos que la empresa otorgue a sus clientes en un período de tiempo determinado.
- *Aporte fijo 1%:* Ingresos generados por el descuento mensual realizado a los pensionados directamente de su pensión.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- *Minimizar costos por otro producto entregado:* Referido a ocupar la cantidad óptima de recursos que generen costo por cada producto entregado a los clientes.
- *Minimizar costos de administración y ventas:* Realizar las operaciones del proceso de ventas y administración al menor costo posible.
- *Minimizar costos por créditos:* Entregar créditos a los clientes conseguidos a la menor tasa de interés para la empresa.

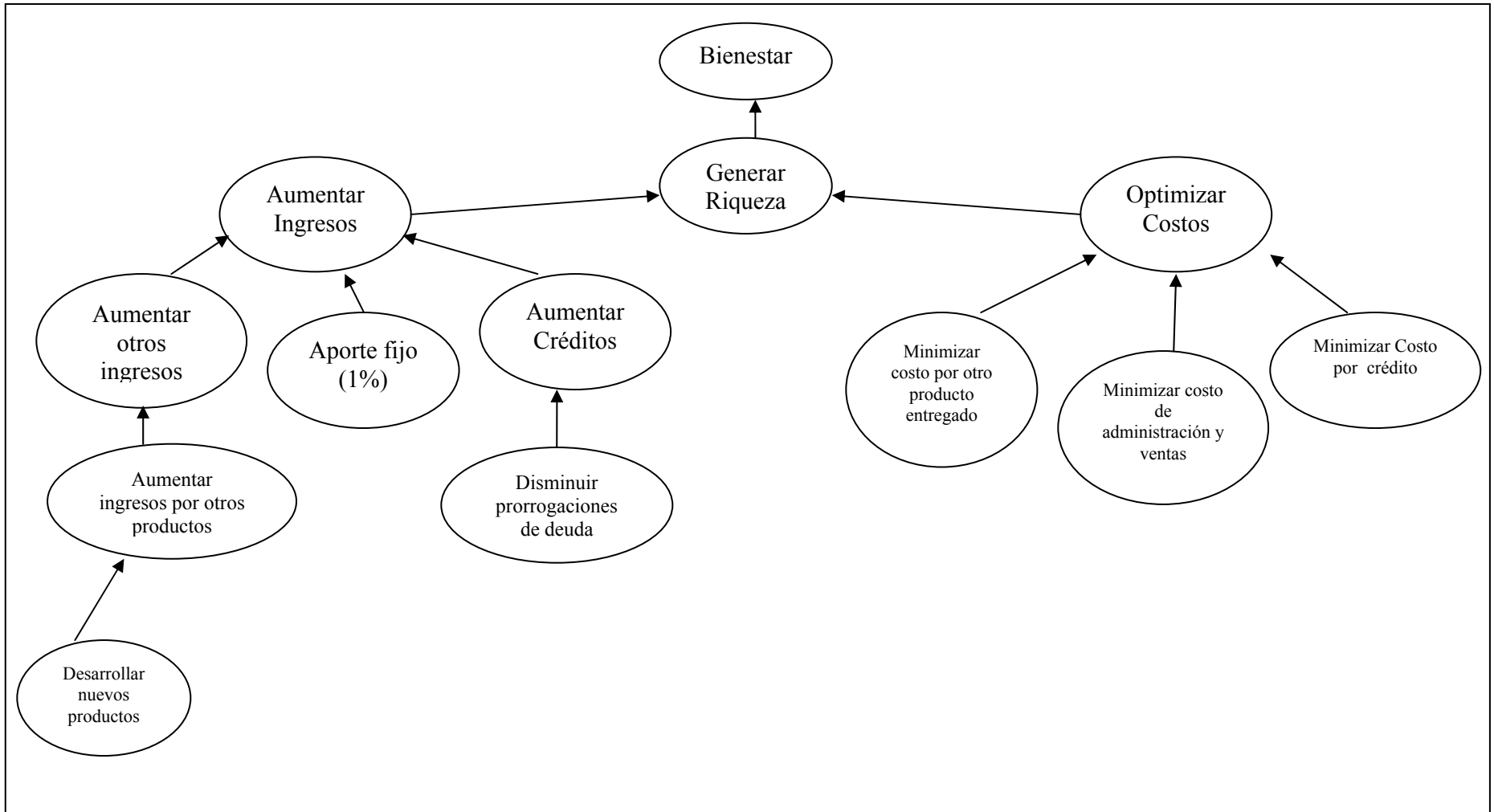
Quinto nivel: Actividades que sustentan las actividades propias del negocio asociadas a una acción.

- *Aumentar otros ingresos – desarrollar nuevos productos:* Aumentar los ingresos por uso de los productos o servicios que la empresa ofrece en forma permanente y distintos al crédito, como son los seguros, y los temporales como las actividades realizadas en forma ocasionales, por ejemplo, ingresos por paseos de adulto mayor / crear y desarrollar nuevos productos que aumenten la línea de la empresa con el fin de atraer nuevos clientes y mantener a los existentes.
- *Disminuir prórroga de deuda:* Lograr que sean una cantidad mínima de clientes los que por no poder cumplir, deban repactar las deudas.

Por lo que el primer nivel se logra siempre y cuando la riqueza del segundo nivel se obtenga, esta riqueza está determinada por el tercer nivel y este a su vez sólo se logrará si se realizan las actividades del cuarto nivel complementadas con el soporte del quinto.

Gráficamente esta secuencia se muestra en la Figura nº 6.

Figura n° 6: Estructura Gráfica de la Perspectiva Cliente Particular



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes.

5.2.5 PERSPECTIVA PRODUCTO CRÉDITO

La estructuración de la perspectiva Producto Crédito responde a una secuencia genérica que relaciona niveles dependientes en forma descendente, atando objetivos, variables y actividades del principal producto de la empresa:

Primer nivel: Es el objetivo general al que una Caja de Compensación responde, es decir, entregar bienestar a sus afiliados.

Segundo nivel: Es el objetivo base de una Caja de Compensación como Empresa, es decir, la generación de riqueza.

Tercer nivel: Son las variables determinantes de los Objetos del Costo, ingresos y costos que se incorporan en esta estructuración como meta, es decir, aumentar ingresos y optimizar costos.

Cuarto nivel: Actividades propias del negocio asociadas a una acción. A nivel de empresa se encuentra:

- *Aumentar recuperación de créditos:* Fomentar el pago de los créditos con facilidades, nuevas opciones de pago etc.
- *Aumentar colocaciones de créditos:* Referido a aumentar los créditos disponibles para los clientes.
- *Aumentar spread:* Aumentar la diferencia entre la tasa de interés que les cobra el banco por préstamo y la tasa que las Cajas cobran por crédito otorgado.
- *Minimizar costos de publicidad:* Informar y publicitar a través de distintos medios de comunicación al menor costo posible.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- *Minimizar costos de administración:* Realizar las operaciones del proceso administrativo al menor costo posible.
- *Minimizar costos por recuperación de créditos:* Disminuir los costos en que se incurre por no pago de los créditos por parte de los clientes.

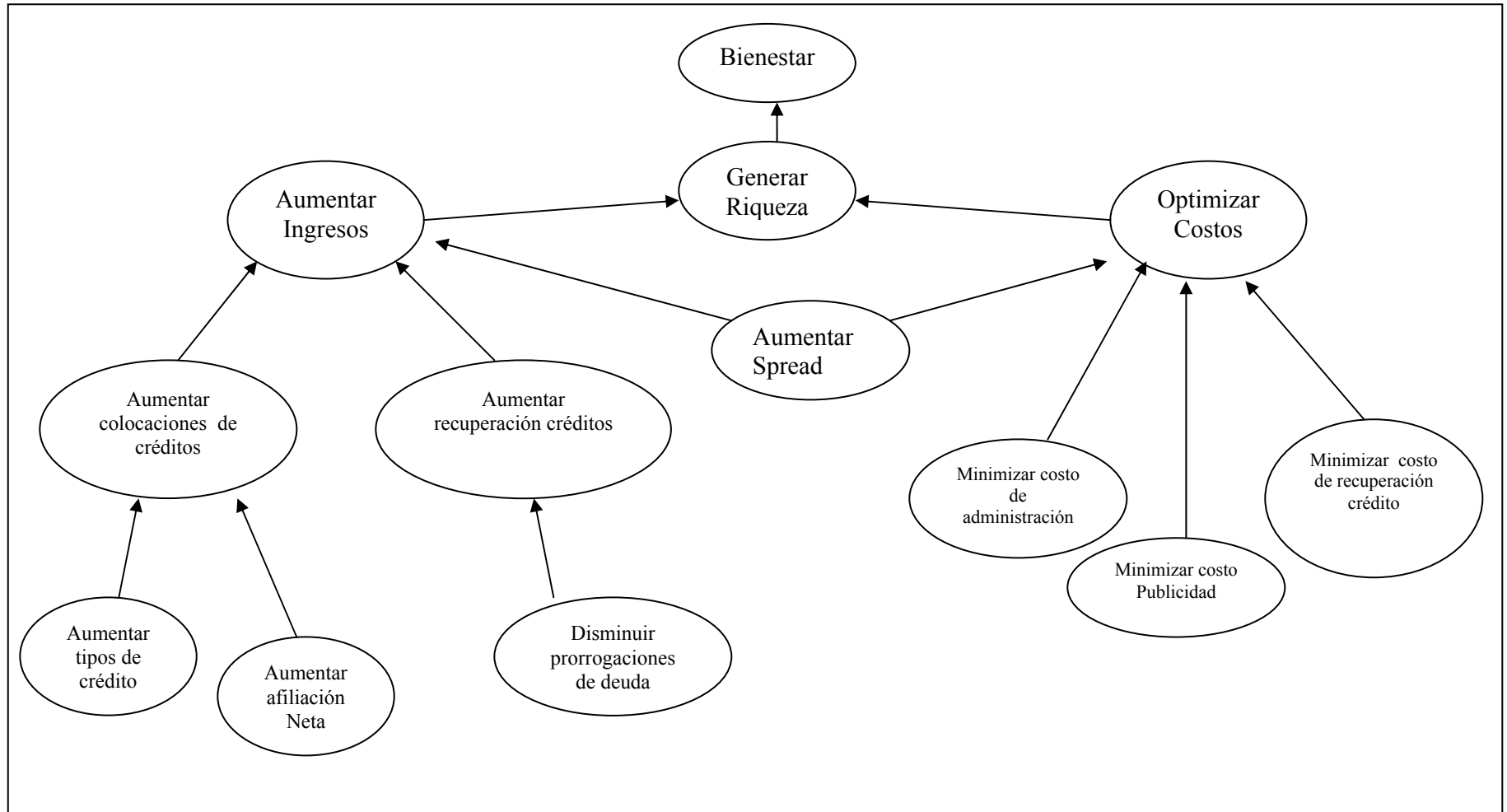
Quinto nivel: Actividades que sustentan las actividades propias del negocio asociadas a una acción.

- *Aumentar tipos de créditos:* Aumentar la variedad de créditos ofrecidos a los clientes.
- *Aumentar afiliación neta:* Referido a captar mayor cantidad de personas que ingrese a la Caja de Compensación y disminuir las deserciones.
- *Disminuir prórroga de deuda:* Lograr que sean una cantidad mínima de clientes los que por no poder cumplir, deban repactar las deudas.

Por lo que el primer nivel se logra siempre y cuando la riqueza del segundo nivel se obtenga, esta riqueza está determinada por el tercer nivel y este a su vez sólo se logrará si se realizan las actividades del cuarto nivel complementadas con el soporte del quinto.

Gráficamente esta secuencia se muestra en la Figura nº 7.

Figura n° 7: Estructura Gráfica de la Perspectiva Producto Crédito



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes.

5.2.6 PERSPECTIVA OTROS PRODUCTOS

La estructuración de la perspectiva Otros Productos responde a una secuencia genérica que relaciona niveles dependientes en forma descendente, atando objetivos, variables y actividades de un producto cualquiera de la empresa:

Primer nivel: Es el objetivo general al que una Caja de Compensación responde, es decir, entregar bienestar a sus afiliados.

Segundo nivel: Es el objetivo base de una Caja de Compensación como Empresa, es decir, la generación de riqueza.

Tercer nivel: Son las variables determinantes de los Objetos del Costo, ingresos y costos que se incorporan en esta estructuración como meta, es decir, aumentar ingresos y optimizar costos.

Cuarto nivel: Actividades propias del negocio asociadas a una acción. A nivel de empresa se encuentra:

- *Aumentar ingresos por Otros Productos:* Aumentar los ingresos por uso de los productos o servicios que la empresa ofrece en forma permanente y distintos al crédito, como son los seguros, y los temporales como las actividades realizadas en forma ocasional por ejemplo ingresos por paseos de adulto mayor.
- *Minimizar costos por publicidad:* Informar y publicitar a través de distintos medios de comunicación al menor costo posible.
- *Minimizar costos de administración:* Realizar las operaciones del proceso administrativo al menor costo posible.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- *Minimizar costos por producto entregado:* Referido a ocupar la cantidad óptima de recursos que generen costo por cada producto entregado a los clientes.
- *Minimizar costos de investigación y desarrollo:* Minimizar los costos que involucra la investigación y desarrollo de un producto o servicio nuevo.

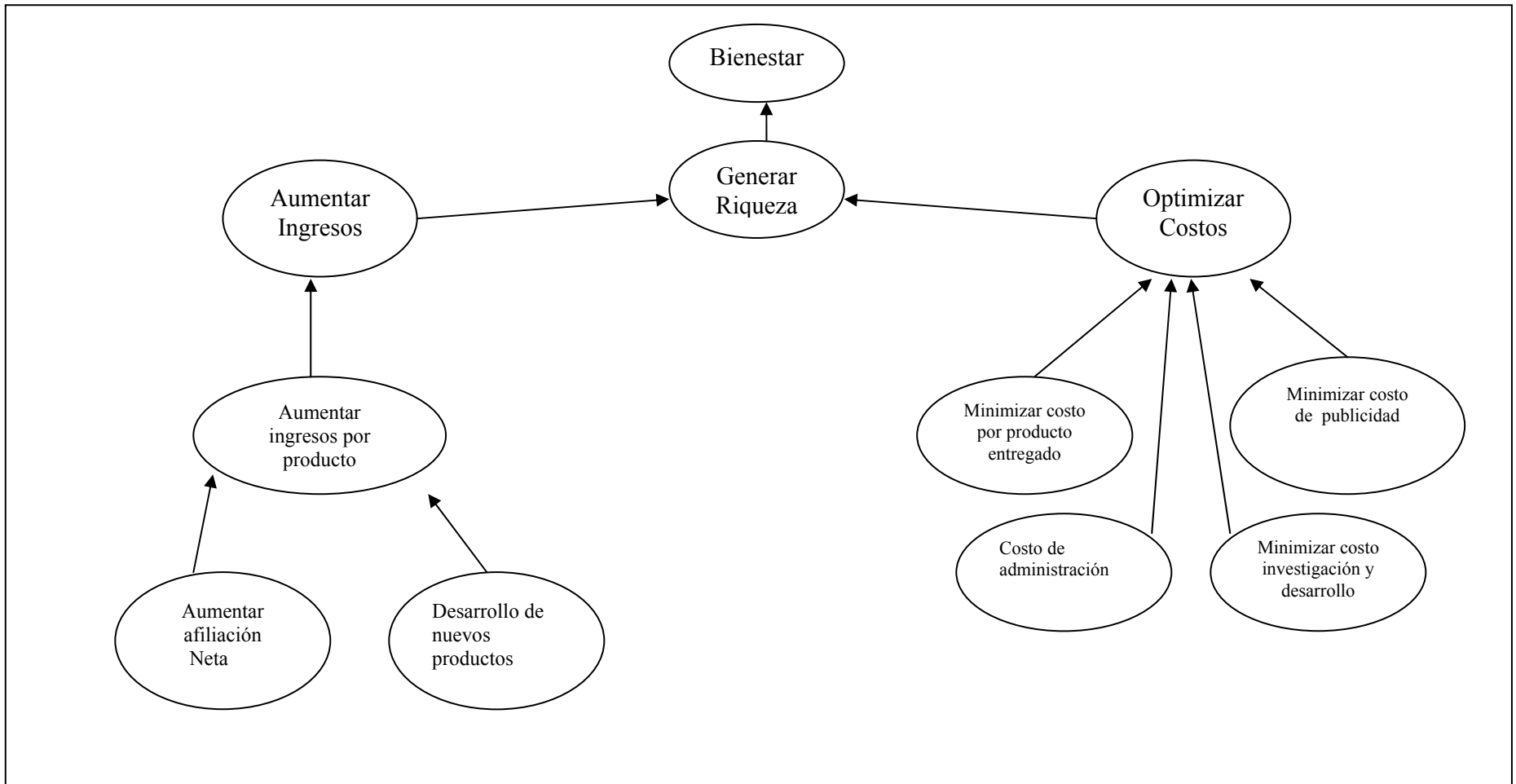
Quinto nivel: Actividades que sustentan las actividades propias del negocio asociadas a una acción.

- *Desarrollo de nuevos productos:* Crear y desarrollar nuevos productos que aumenten la línea de la empresa con el fin de atraer nuevos clientes y mantener a los existentes.
- *Aumentar afiliación neta:* Referido a captar mayor cantidad de personas que ingrese a la Caja de Compensación y disminuir las deserciones.

Por lo que el primer nivel se logra siempre y cuando la riqueza del segundo nivel se obtenga, esta riqueza está determinada por el tercer nivel y este a su vez sólo se logrará si se realizan las actividades del cuarto nivel complementadas con el soporte del quinto.

Gráficamente esta secuencia se muestra en la Figura nº 8.

Figura n° 8: Estructura Gráfica de la Perspectiva Otros Productos



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes.

5.3 DETERMINACIÓN DE OBJETOS DEL COSTO

Una vez estructuradas las perspectivas, se puede concluir que los factores que en ellas influyen pueden ser medidos contablemente lo que conduce finalmente a poder conocer la rentabilidad que estas generan a la Caja de Compensación.

Adicionalmente de acuerdo a los requerimientos de información en los procesos operativos de la alta gerencia para la toma de decisiones, se puede concluir que estas perspectivas son los Objetos del Costo para una Caja de Compensación tomando como base la definición antes expuesta, ya que permitirá conocer cual es la rentabilidad que estos generan a la institución.

A continuación se definen cada uno de los Objetos del Costo determinados para una Caja de Compensación y se fundamenta más específicamente porque es necesario medir por separado su rentabilidad.

1. **Empresa:** Como nos dice la definición de Objeto de Costo determinada en los puntos anteriores, es todo lo que se quiere medir por separado su rentabilidad. Pero ¿de qué sirve tener un conjunto de rentabilidades, sin conocer la rentabilidad final que la organización tiene? Esta pregunta justifica que el primer Objeto de Costo determinado para Caja de Compensación sea la Empresa, ya que esto permitirá conocer la rentabilidad total de ella y poder mantener un control total.
2. **Mercados:** Como ya se definieron en el Capítulo I, los mercados de las Cajas de Compensación son 4 grandes grupos: Estado, Trabajadores, Empresas y Pensionados. Estos mercados son muy diferentes en cuanto a sus requerimientos y lo que le reportan a la Caja, por lo que hace imprescindible para estas realizar un proceso de gestión, y con esto conocer por separado cual de ellos genera una mayor rentabilidad, con el fin de realizar una toma de decisiones más eficiente. Por lo tanto determinando este concepto como un Objeto del Costo, se logra medir por separado los ingresos y costos que cada uno de estos mercados le entregan a la Caja.

3. **Sucursales:** Estos centros son el canal de comunicación entre la institución y el cliente, por lo tanto de este contacto resultan todas las transacciones que involucran rentabilidad para la Caja. Esto justifica que la perspectiva “Sucursales” sea el tercer Objeto del Costo determinado para una Caja de Compensación, ya que con ello se llevará un control por separado de cada una de estas sucursales, logrando que todas ellas sean un aporte para la rentabilidad de la Caja, es decir, que resulte Costo-Beneficioso mantener ese centro de atención disponible para el cliente.

4. **Cliente Particular:** Como se dijo al explicar el concepto de perspectiva, existe una relación en cuanto a la composición de información entre ellas, por lo tanto de la perspectiva Sucursal, se entiende que cada una de ellas está compuesta por un grupo de clientes, que en suma conforman el total de afiliados de la Caja, pero más que un grupo de personas es importante conocer en detalle cuanto reporta cada uno de ellos por separado a la rentabilidad final de la institución. Es así que definiendo este concepto de “Cliente Particular” como Objetos del Costo se podrá realizar una gestión por separado de cada uno de ellos y evaluar cuán beneficioso para la Caja es tener al afiliado.

5. **Producto Crédito:** Como se dijo en capítulos anteriores, el producto crédito es la principal fuente de financiamiento para las Cajas de Compensación, es por esta razón que resulta fundamental conocer su rentabilidad por separado de los otros productos, para que los ingresos que aportan al total de la empresa se puedan diferenciar de los costos que los otros productos representan y con ellos se pueda gestionar de mejor manera este producto. Esto fundamenta que el producto crédito se haya tomado como otro Objeto de Costo para las Cajas de Compensación, y con ello estas instituciones puedan medir efectivamente su rentabilidad.

6. **Otros Productos:** En la actualidad las Cajas de Compensación cuentan con una amplia gama de productos que ofrecen a sus afiliados con el fin de mantenerlos dentro de su institución. Estos productos son totalmente distintos entre sí, ya que muchos de ellos son importantes fuentes de costos y otros de ingresos (por ejemplo, la recreación en cuanto a ingresos y los bonos en cuanto a costos), por lo que gestionarlos y controlarlos se hace muy difícil para estas instituciones. Lo anterior hace necesario buscar una forma de medición por separado de cada uno de ellos, con el fin de determinar su real aporte a la Caja y facilitar la toma de decisiones, fundamentando así que este sea otro de los Objetos de Costos definidos para una Caja de Compensación.

CAPÍTULO VI: MEDICIÓN DE RESULTADOS DE UN OBJETO DEL COSTO

Luego de la determinación de los Objetos del Costo, es necesario entregar una herramienta de medición, con el fin de que resulte útil para la organización la definición de éstos.

Es por esta razón que se propone dos metodologías de medición y análisis para los Objetos del Costo, que permitan a la Caja gestionarlos y poder tomar decisiones gerenciales a partir de la información proporcionada sobre su rentabilidad.

Las metodologías son:

- Medición a través de Estados de Resultado: Análisis de Aspectos Generales.
- Medición a través de Indicadores de Gestión: Análisis de Aspectos Específicos

Estas metodologías son dos formas de medición de resultados que se utilizan de forma complementaria para la toma de decisiones ya que la primera entrega información de manera generalizada y la segunda herramienta indica aspectos más específicos si es que se requiere.

6.1 ESTADOS DE RESULTADO POR OBJETO DEL COSTO

La primera herramienta de medición para el análisis de los Objetos del Costo de una Caja de Compensación, es a través de la generación de Estados de Resultado para cada uno de los Objetos determinados.

Estos Estados de Resultado son una aproximación de la Rentabilidad que genera cada Objeto del Costo, lo que significa que estos serán distintos en cuanto al detalle de la información que entreguen sobre sus Ingresos y Gastos, datos que se podrán observar de manera conjunta en el Objeto de Costos Empresa.

6.1.1 ESTADO DE RESULTADO EMPRESA

El Estado de Resultado por Empresa indica la utilidad que la empresa tiene en su totalidad, y entrega información sobre Ingresos y Gastos a nivel de empresa, es decir de la manera mas general para tomar una decisión.

Al igual que toda empresa, la forma de un Estado de Resultado para las Cajas de Compensación es en una primera instancia obtener la Utilidad bruta a través de los Ingresos y Costo de Venta del Objeto de Costo Empresa. Luego a esta utilidad se le restan los gastos que no tienen directa relación con la venta pero que son el soporte para que esta se lleve a cabo, los cuales se denominan Gastos de Operación del Objeto de Costo Empresa. A continuación se detalla cada punto que conforma la Utilidad Neta por Empresa:

Ingresos por venta: Son aquellos ingresos obtenidos de las operaciones de venta habituales de la Caja. En el Objeto de Costo Empresa estos se dividen en:

- *Ingresos por Crédito:* Son aquellos ingresos que provienen de la venta del Producto Crédito, que como se dijo anteriormente es la principal fuente de ingresos para una Caja de Compensación, razón por la cual se registran de manera separada. Estos ingresos corresponden a los intereses cobrados por la colocación de Créditos.

- *Otros Ingresos:* Son todos aquellos ingresos que las Cajas reciben por otros productos ofrecidos a sus afiliados, tales como recreación, salud, seguros, etc. Estos ingresos corresponden al precio que la Caja de Compensación cobra por estos servicios.

Costo por venta: Son aquellos costos incurridos de las operaciones de venta habituales de la Caja. En el Objeto de Costo Empresa estos se dividen en:

- *Costo por crédito:* Es el costo en que incurre la Caja para disponer de recursos que le permitan cubrir los Créditos solicitados por sus afiliados. Este costo es el interés que se debe pagar al banco por solicitar este dinero.
- *Otros Costos:* Son todos aquellos costos que las Cajas deben incurrir para entregar los otros productos a sus afiliados, tales como arriendo de transporte, de lugares de recreación, etc.

Gastos de Operación: Son los gastos incurridos por la Caja para dar soporte a las operaciones de venta. Estos gastos se dividen en:

- ***Gastos de Ventas:*** Aquellos gastos incurridos para el soporte directo de las operaciones de venta de la Caja.
 - *Gastos en Publicidad:* Son aquellos gastos incurridos en la promoción de los productos y servicios entregados por la Caja, como lo son avisos publicitarios en radio, revistas, etc.
 - *Gastos en Investigación y Desarrollo:* Son aquellos gastos incurridos en la búsqueda de la Caja por crear nuevos productos o servicios para ofrecer a sus afiliados, como por ejemplo estudios mercados, de tendencias, etc.
 - *Gasto en Salarios y comisiones:* Son aquellos gastos incurridos en la fuerza de venta que busca atraer nuevos afiliados a la Caja. Este gasto está compuesto por un sueldo base más una comisión por persona afiliado.

- **Gasto Generales de Administración:** Son aquellos gastos incurridos para el soporte administrativo de las operaciones de venta de la Caja.
 - *Salarios Administrativos y de Oficina:* Son aquellos gastos en que incurre por remunerar a las personas que trabajan administrativamente en la Caja.
 - *Otros Gastos de Administración:* Son todos aquellos gastos que desembolsa la Caja para realizar sus actividades y que son de tipo administrativo, como por ejemplo, gastos de oficina, etc.

La estructura del Estado de Resultado por Empresa se muestra en la Figura n° 9.

Figura n° 9: Estado de Resultado por Empresa

<u>Estado de Resultado periodo XX</u>	
Ingresos por venta:	
- Ingresos por Crédito	
- Otros Ingresos	

	Total Ingresos por venta
(-)Costo por venta:	
Costo de Venta:	
- Costo por crédito	
- Otros Costos	

	Total Costos por venta

	UTILIDAD BRUTA
Gastos de operación:	
(-)Gastos de Ventas	
- Gastos en Publicidad	
- Gastos en Investigación y Desarrollo	
- Gasto en Salarios y comisiones	
(-)Gasto Generales de Administración	
- Salarios Administrativos y de Oficina	
- Otros Gastos de Administración	

	Total Gastos de Operación

	UTILIDAD NETA

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes

6.1.2 ESTADO DE RESULTADO MERCADO

El Estado de Resultado por Mercado entrega la utilidad que es posible obtener a través de los grupos sociales que conforman el mercado para una Caja de Compensación, estos son: el Estado, Empresas y Trabajadores, y Pensionados. Por lo tanto como el estudio presente se basa principalmente en los pensionados pertenecientes a las Cajas de Compensación, estas podrán saber efectivamente cual es la rentabilidad proveniente de este grupo, además de dejar claro cuales son los Ingresos y Costos de Venta generados en el proceso de entrega de servicios. Esta etapa es menos general que el Estado de Resultado por Empresa ya que para la toma de decisiones se dispone de información más detallada, específicamente la que se refiere a los pensionados.

La forma de este Estado de Resultado es en una primera instancia la obtención de la Utilidad bruta a través de los Ingresos y Costo de Venta del Objeto de Costo Mercado. Luego a esta utilidad se le resta los gastos que no tienen directa relación con la venta pero que son el soporte para que esta se lleve a cabo, los cuales se denominan Gastos de Operación del Objeto de Costo Mercado. A continuación se detalla cada punto que conforma la Utilidad Neta por Mercado:

Ingresos por venta: son aquellos ingresos obtenidos de las operaciones de venta habituales de la Caja y que corresponden a un determinado mercado. En el Objeto de Costo Mercado estos se dividen en:

- *Ingresos por Crédito:* Son aquellos ingresos que provienen de la venta del Producto Crédito para los mercados dentro de los cuales operan las Cajas de Compensación, por ejemplo, para un mercado X, son los Ingresos por los Créditos otorgados a ese mercado provenientes de los intereses cobrados por la colocación de créditos.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- *Ingresos por otros productos:* Son todos aquellos ingresos que las Cajas reciben por otros productos ofrecidos a sus afiliados, los cuales se registran en forma separada para un determinado mercado, por ejemplo, para un mercado X, son los ingresos provenientes de los seguros otorgados a ese mercado por el precio que las Cajas de Compensación cobran por este servicio.
- *Aporte fijo (1%):* Corresponden al monto que cancelan los afiliados de forma periódica por el hecho de pertenecer a una Caja de Compensación y recibir los beneficios que estas ofrecen, ingresos que pueden ser desglosados por mercado del cual provienen y que se ven reflejados en este ítem en el Estado de Resultado.

Costo por venta: son aquellos costos incurridos de las operaciones de venta habituales de la Caja y que corresponden a un determinado mercado. En el Objeto de Costo Empresa estos se dividen en:

- *Costo por crédito:* Es el costo en que incurre la Caja para disponer de recursos que le permitan cubrir los Créditos solicitados por sus afiliados. En el Estado de Resultado por mercado es posible determinar cual parte de este costo, incurrido por las Cajas de Compensación, corresponden a cada mercado dentro de las cuales estas operan, por ejemplo, para un mercado X, son los Costos por los Créditos otorgados a ese mercado provenientes de los intereses que se les debe pagar a los bancos por solicitar dinero para la colocación de créditos.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- *Costo por otros Productos:* Son todos aquellos costos que las Cajas deben incurrir para entregar los otros productos a sus afiliados, los cuales se registran en forma separada para un determinado mercado, por ejemplo, para un mercado X, son los costos provenientes del servicio de recreación otorgados a ese mercado provenientes del precio que las Cajas de Compensación deben pagar por el arriendo del lugar donde se realizará la actividad.

Gastos de operación: Son los gastos incurridos por la Caja para dar soporte a las operaciones de venta. Estos gastos se dividen en:

- ***Gastos de Ventas:*** Aquellos gastos incurridos para el soporte directo de las operaciones de venta de la Caja.
 - *Gastos en Publicidad:* Son aquellos gastos incurridos en la promoción de los productos y servicios entregados por la Caja, como lo son avisos publicitarios en radio, revistas, etc. y que son posibles de identificar en el Estado de Resultado por Mercado como los gastos de publicidad destinados para la atracción de nuevas personas pertenecientes a un determinado mercado.
 - *Gastos en Investigación y Desarrollo:* Son aquellos gastos incurridos en la búsqueda de la Caja por crear nuevos productos o servicios para ofrecer a sus afiliados, como por ejemplo estudios de mercados, de tendencias, etc. y que son posibles de identificar en el Estado de Resultado por Mercado como los gastos de investigación y desarrollo destinados para la creación de nuevos servicios y productos para un mercado en particular.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- *Gasto en Salarios y comisiones:* Son aquellos gastos incurridos en la fuerza de venta que busca atraer nuevos afiliados a la Caja. Este gasto está compuesto por un sueldo base más una comisión por persona afiliada. Los Gastos en Salarios y Comisiones son distribuidos en los distintos mercados existentes en los cuales operan las Cajas de Compensación.
- ***Gasto Generales de Administración:*** Son aquellos gastos incurridos para el soporte administrativo de las operaciones de venta de la Caja.
 - *Salarios Administrativos y de Oficina:* Son aquellos gastos en que incurre por remunerar a las personas que trabajan administrativamente en la Caja. Los Gastos en Salarios Administrativos y de Oficina son distribuidos en los distintos mercados existentes en los cuales operan las Cajas de Compensación.
 - *Otros Gastos de Administración:* Son todos aquellos gastos que desembolsa la Caja para realizar sus actividades y que son de tipo administrativo, como por ejemplo, gastos de oficina, etc. Los Otros Gastos de Administración son distribuidos en los distintos mercados existentes en los cuales operan las Cajas de Compensación.

La estructura del Estado de Resultado por Empresa se muestra en la Figura nº 10.

6.1.3 ESTADO DE RESULTADO SUCURSAL

El Estado de Resultado por Sucursal entrega la utilidad que cada sucursal tiene en su totalidad, permitiendo observar al tomador de decisiones cual es la sucursal y la zona más rentable dentro de su Caja de Compensación entregando información sobre Ingresos y Gastos a nivel de Sucursal, es decir, de manera más específica que lo que se refiere al Estado de Resultados por Empresa y por Mercado.

La forma de este Estado de Resultado es en una primera instancia la obtención de la Utilidad bruta a través de los Ingresos y Costo de Venta del Objeto de Costo Sucursal. Luego a esta utilidad se le restan los gastos que no tienen directa relación con la venta pero que son el soporte para que esta se lleve a cabo, los cuales se denominan Gastos de Operación del Objeto de Costo Sucursal. A continuación se detalla cada punto que conforma la Utilidad Neta por Sucursal:

Ingresos por venta: Son aquellos ingresos obtenidos de las operaciones de venta habituales de la Caja y que corresponden a una determinada sucursal. En el Objeto de Costo Sucursal estos se dividen en:

- *Ingresos por Crédito:* Son aquellos ingresos que provienen de la venta del Producto Crédito para las distintas sucursales que componen las Cajas de Compensación, por ejemplo, para una sucursal X, son los Ingresos por los Créditos que otorga esa sucursal y que provienen de los intereses cobrados por la colocación de créditos.
- *Ingresos por otros productos:* Son todos aquellos ingresos que las Cajas reciben por otros productos ofrecidos a sus afiliados, los cuales se registran en forma separada para un determinada sucursal, por ejemplo, para una sucursal X, son los ingresos provenientes de los seguros otorgados por esa sucursal por el precio que se cobra por este servicio.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- *Ingresos por actividades generadas:* Corresponden a los ingresos que obtienen las sucursales que componen a una Caja de Compensación por la creación propia de nuevas actividades ofrecidas a los afiliados, de acuerdo al presupuesto que se les es entregado, provenientes del precio que estas cobran por participar en dichas actividades.

Costo por venta: Son aquellos costos incurridos en las operaciones de venta habituales de la Caja y que corresponden a una determinada sucursal. En el Objeto de Costo Sucursal estos se dividen en:

- *Costo por crédito:* Es el costo en que incurre la Caja para disponer de recursos que le permitan cubrir los Créditos solicitados por sus afiliados. Este costo es el interés que se debe pagar al banco por solicitar este dinero y es distribuido en las distintas sucursales que la componen de acuerdo a los créditos que cada sucursal otorga.
- *Costo por actividad generada:* Son todos aquellos costos que cada sucursal debe incurrir para la generación de nuevas actividades creadas en forma propia de acuerdo al presupuesto que se le es entregado.

Gastos de operación: Son los gastos incurridos por la Caja para dar soporte a las operaciones de venta. Estos gastos se dividen en:

- *Gastos de Ventas:* Son aquellos gastos incurridos para el soporte directo de las operaciones de venta de la Caja.
 - *Gastos en Publicidad:* Son aquellos gastos incurridos en la promoción de los productos y servicios entregados por la Caja, como lo son avisos publicitarios en radio, revistas, etc. y que son distribuidos en cada sucursal de acuerdo a la cantidad de ingresos que estas generan.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- *Gastos en Investigación y Desarrollo:* Son aquellos gastos incurridos en la búsqueda de la Caja por crear nuevos productos o servicios para ofrecer a sus afiliados, como por ejemplo estudios mercados, de tendencias, etc. y que son distribuidos en cada sucursal de acuerdo a la cantidad de ingresos que estas generan.

- *Gasto en Salarios y comisiones:* Son aquellos gastos incurridos en la fuerza de venta que busca atraer nuevos afiliados a la Caja. Este gasto está compuesto por un sueldo base más una comisión por persona afiliado y que son distribuidos en cada sucursal de acuerdo a la cantidad de ingresos que estas generan.

- ***Gasto Generales de Administración:*** Son aquellos gastos incurridos para el soporte administrativo de las operaciones de venta de la Caja.
 - *Salarios Administrativos y de Oficina:* Son aquellos gastos en que se incurre por remunerar a las personas que trabajan administrativamente en la Caja y que son distribuidos en cada sucursal de acuerdo a la cantidad de ingresos que estas generan.

 - *Otros Gastos de Administración:* Son todos aquellos gastos que desembolsa la Caja para realizar sus actividades y que son de tipo administrativo, como por ejemplo, gastos de oficina, etc. y que son distribuidos en cada sucursal de acuerdo a la cantidad de ingresos que estas generan.

La estructura del Estado de Resultado por Empresa se muestra en la Figura nº 11.

Figura n° 11: Estado de Resultado por Sucursal

<u>Estado de Resultado periodo XX</u>	
Ingresos por venta:	
Ingreso por venta en sucursal:	
- Ingresos por créditos : Crédito tipo 1	
Crédito tipo n	
- Ingresos por otros productos: Producto de Salud	
Producto de Recreación	
Producto Seguros	
- Ingresos por actividades generadas	
	Total Ingresos por venta
(-)Costo por venta:	
Costo de Venta de otros productos:	
- Costo por creditos	
- Costo por actividad generada	
	Total Costos por venta
	UTILIDAD BRUTA
Gastos de operación:	
(-)Gastos de Venta	
- Gasto en Salarios y comisiones	
(-)Gasto Generales de Administración	
- Salarios Administrativos y de Oficina	
- Otros Gastos de Administración	
	Total Gastos de Operación
	UTILIDAD NETA

Fuente: Elaboración propia en base a información entrega por CCAF Los Héroes

6.1.4 ESTADO DE RESULTADO CLIENTE PARTICULAR

El Estado de Resultado por Cliente Particular entrega la utilidad que es posible obtener a través de cada afiliado permitiendo tener claro cuales son los Ingresos y Gastos que genera cada persona perteneciente a la Caja. A través de este, los tomadores de decisiones sabrán de manera cierta cual es el grupo de afiliados que genera mayor rentabilidad, pudiendo clasificarlos de distintas maneras por ejemplo por edades, por estatus social, etc. y por lo tanto sabrán donde enfocar los nuevos proyectos, además de dejar claro cuales son los Ingresos y Costos de Venta generados en el proceso de entrega de servicios a cada afiliado. Esta etapa es de tipo específica ya que para la toma de decisiones se dispone de información mucho más detallada, principalmente la que se refiere a cada persona.

La forma de este Estado de Resultado es en una primera instancia la obtención de la Utilidad bruta a través de los Ingresos y Costo de Venta del Objeto de Costo Cliente Particular. Luego a esta utilidad se le restan los gastos que no tienen directa relación con la venta pero que son el soporte para que esta se lleve a cabo, los cuales se denominan Gastos de Operación del Objeto de Costo Cliente Particular. A continuación se detalla cada punto que conforma la Utilidad Neta por Cliente particular:

Ingresos por venta: Son aquellos ingresos obtenidos de las operaciones de venta habituales de la Caja y que corresponden a un determinado cliente. En el Objeto de Costo Cliente Particular estos se dividen en:

- ***Aporte fijo (1%):*** Corresponden al monto que cancelan los afiliados de forma periódica por el hecho de pertenecer a una Caja de Compensación y recibir los beneficios que estas ofrecen. Este ingreso se refiere a la cuota que cancela el cliente determinado para el cual se generó el Estado de Resultado y se ve reflejado en este ítem dentro de los ingresos que percibe la Caja por este afiliado.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- ***Ingresos por Crédito:*** Son aquellos ingresos que provienen de la venta del Producto Crédito otorgado a un determinado cliente al cual se le generó el Estado de Resultado, por ejemplo, para un cliente particular de Rut XX.XXX.XXX-X, son los Ingresos por los Créditos otorgados a ese cliente provenientes de los intereses cobrados por la colocación de créditos.
- ***Ingresos por otros productos:*** Son todos aquellos ingresos que las Cajas reciben por otros productos ofrecidos a un cliente particular, los cuales se registran dentro de este ítem en el Estado de Resultado de este cliente, por ejemplo, para un cliente particular de Rut XX.XXX.XXX-X, son los ingresos provenientes de los seguros otorgados a ese cliente por el precio que las Cajas de Compensación cobran por este servicio.

Costo por venta: Son aquellos costos incurridos de las operaciones de venta habituales de la Caja y que corresponden a un determinado cliente. En el Objeto de Costo Cliente Particular estos se dividen en:

- ***Costo por crédito:*** Es el costo en que incurre la Caja para disponer de recursos que le permitan cubrir los Créditos solicitados por un cliente particular, por ejemplo, para un cliente particular de Rut XX.XXX.XXX-X, son los Costos por los Créditos otorgados, que le corresponden en forma distribuida a ese cliente, provenientes de los intereses que las Cajas de Compensación deben pagar a los bancos por solicitar dinero para la colocación de créditos.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- *Costo por otros Productos:* Son todos aquellos costos que las Cajas deben incurrir para entregar los otros productos a un cliente particular, por ejemplo, para un cliente particular de Rut XX.XXX.XXX-X, son los costos provenientes del servicio de recreación otorgados, que le corresponden en forma distribuida a ese cliente, provenientes del precio que las Cajas de Compensación deben pagar por el arriendo del lugar donde se realizará la actividad.

Gastos de operación: Son los gastos incurridos por la Caja para dar soporte a las operaciones de venta. Estos gastos se dividen en:

- ***Gastos de Ventas:*** Aquellos gastos incurridos para el soporte directo de las operaciones de venta de la Caja.
 - *Gastos en Publicidad:* Son aquellos gastos incurridos en la promoción de los productos y servicios entregados por la Caja, como lo son avisos publicitarios en radio, revistas, etc. y que son distribuidos entre los clientes existentes en la Caja de Compensación posibles de identificar en cada Estado de Resultado, de acuerdo a los ingresos que estos generan.
 - *Gastos en Investigación y Desarrollo:* Son aquellos gastos incurridos en la búsqueda de la Caja por crear nuevos productos o servicios para ofrecer a sus afiliados, como por ejemplo estudios de mercados, de tendencias, etc. y que son distribuidos entre los clientes existentes en la Caja de Compensación posibles de identificar en cada Estado de Resultado, de acuerdo a los ingresos que estos generan.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- *Gasto en Salarios y comisiones:* Son aquellos gastos incurridos en la fuerza de venta que busca atraer nuevos afiliados a la Caja. Este gasto está compuesto por un sueldo base más una comisión por persona afiliado. Los Gastos en Salarios y Comisiones son distribuidos entre los clientes existentes en la Caja de Compensación posibles de identificar en cada Estado de Resultado, de acuerdo a los ingresos que estos generan.
- ***Gasto Generales de Administración:*** Son aquellos gastos incurridos para el soporte administrativo de las operaciones de venta de la Caja.
 - *Salarios Administrativos y de Oficina:* Son aquellos gastos en que incurre por remunerar a las personas que trabajan administrativamente en la Caja. Los Gastos en Salarios Administrativos y de Oficina son distribuidos en los clientes existentes entre la Caja de Compensación posibles de identificar en cada Estado de Resultado, de acuerdo a los ingresos que estos generan.
 - *Otros Gastos de Administración:* Son todos aquellos gastos que desembolsa la Caja para realizar sus actividades y que son de tipo administrativo, como por ejemplo, gastos de oficina, etc. Los Otros Gastos de Administración son distribuidos entre los clientes existentes en la Caja de Compensación posibles de identificar en cada Estado de Resultado, de acuerdo a los ingresos que estos generan.

La estructura del Estado de Resultado por Empresa se muestra en la Figura nº 12.

Figura n° 12: Estado de Resultado por Cliente Particular

<u>Estado de Resultado periodo XX</u>	
Ingresos por venta:	
Ingreso por venta cliente particular:	
- Aporte Fijo (1%)	
- Producto Crédito	
Crédito Tipo n	
- Otros Productos	
Producto de Salud	
Producto de Recreación	
Producto Seguros	
	<hr/>
	Total Ingresos por venta
(-)Costo por venta:	
Costo de Venta por cliente particular:	
- Costo por Otros Productos	
- Costo por Crédito	
	<hr/>
	Total Costos por venta
	<hr/>
	UTILIDAD BRUTA
Gastos de operación:	
(-)Gastos de Ventas	
- Gasto en Salarios y comisiones	
(-)Gasto Generales de Administración	
- Salarios Administrativos y de Oficina	
- Otros Gastos de Administración	
	<hr/>
	Total Gastos de Operación
	<hr/>
	UTILIDAD NETA

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes

6.1.5 ESTADO DE RESULTADO PRODUCTO CRÉDITO

El Estado de Resultado por Producto Crédito entrega la utilidad que es posible obtener a través del producto más importante en cuanto a generación de Ingresos que disponen las Cajas de Compensación por lo cual es posible identificar de forma independiente cual es la rentabilidad que este producto genera de manera comparativa con los demás productos ofrecidos, además de dejar claro cuales son los Ingresos y Costos de Venta generados en el proceso de entrega de servicios. Esta etapa está específicamente referida a un solo producto dentro de la variedad de servicios que las Cajas de Compensación ofrecen por lo que se puede decir a ciencia cierta que entrega información mucho más detallada que los anteriores Estados de Resultado para la toma de decisiones.

La forma de este Estado de Resultado es en una primera instancia la obtención de la Utilidad bruta a través de los Ingresos y Costo de Venta del Objeto de Costo Producto Crédito. Luego a esta utilidad se le restan los gastos que no tienen directa relación con la venta pero que son el soporte para que esta se lleve a cabo, los cuales se denominan Gastos de Operación del Objeto de Costo Producto Crédito. A continuación se detalla cada punto que conforma la Utilidad Neta por Producto Crédito.

Ingresos por venta: Son aquellos ingresos obtenidos de las operaciones de venta habituales de la Caja y que corresponden al producto crédito. En el Objeto de Costo Producto Crédito estos son:

- *Ingresos por Colocaciones:* Corresponden a los ingresos percibidos por concepto de intereses cobrados a los afiliados al colocar un crédito.

Costo por venta: Son aquellos costos incurridos en las operaciones de venta habituales de la Caja y que corresponden al producto crédito. En el Objeto de Costo Producto Crédito estos son:

- *Costo Por Colocaciones:* Es el costo por concepto de interés que deben cubrir las Cajas de Compensación por solicitar dinero al banco para cubrir los créditos que se le quieren entregar a los afiliados de ella.

Gastos de operación: Son los gastos incurridos por la Caja para dar soporte a las operaciones de venta. Estos gastos se dividen en:

- ***Gastos de Ventas:*** Aquellos gastos incurridos para el soporte directo de las operaciones de venta de la Caja.
 - **Gastos en Publicidad:** Son aquellos gastos incurridos en la promoción de los productos y servicios entregados por la Caja, como lo son avisos publicitarios en radio, revistas, etc. y que son distribuidos entre los productos existentes en la Caja destinando una parte de estos al Producto Crédito de acuerdo a los ingresos que este genera.
 - **Gasto por descuento por planillas:** Son aquellos gastos incurridos en la búsqueda de crear nuevos productos o servicios para ofrecer a los afiliados de una Caja, como por ejemplo estudios de mercados, de tendencias, etc. y que son distribuidos entre los productos existentes en la Caja destinando una parte de estos al Producto Crédito de acuerdo a los ingresos que este genera.
 - **Gasto en Salarios y comisiones:** Son aquellos gastos incurridos en la fuerza de venta que busca atraer nuevos afiliados a la Caja. Este gasto está compuesto por un sueldo base más una comisión por persona afiliado. Los Gastos en Salarios y Comisiones son distribuidos entre los productos existentes en la Caja destinando una parte de estos al Producto Crédito de acuerdo a los ingresos que este genera.

- ***Gasto Generales de Administración:*** Son aquellos gastos incurridos para el soporte administrativo de las operaciones de venta de la Caja.
 - *Salarios Administrativos y de Oficina:* Son aquellos gastos en que se incurre por remunerar a las personas que trabajan administrativamente en la Caja. Los Gastos en Salarios Administrativos y de Oficina son distribuidos entre los productos existentes en la Caja destinando una parte de estos al Producto Crédito de acuerdo a los ingresos que este genera.
 - *Otros Gastos de Administración:* Son todos aquellos gastos que desembolsa la Caja para realizar sus actividades y que son de tipo administrativo, como por ejemplo, gastos de oficina, etc. Los Otros Gastos de Administración son distribuidos entre los productos existentes en la Caja destinando una parte de estos al Producto Crédito de acuerdo a los ingresos que este genera.

La estructura del Estado de Resultado por Empresa se muestra en la Figura nº 13.

Figura n° 13: Estado de Resultado por Producto Crédito

<u>Estado de Resultado periodo XX</u>	
Ingresos por venta:	
Ingreso por venta de producto crédito "X":	
- Ingresos por Colocaciones	_____
	Total Ingresos por venta
(-)Costo por venta:	
- Costo Por Colocaciones	_____
	Total Costos por venta

	UTILIDAD BRUTA
Gastos de operación:	
(-)Gastos de Ventas	
- Gastos en Publicidad	
- Gasto por descuento por planillas	
- Gasto en Salarios y comisiones	
(-)Gasto Generales de Administración	
- Salarios Administrativos y de Oficina	
- Otros Gastos de Administración	_____
	Total Gastos de Operación

	UTILIDAD NETA

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes

6.1.6 ESTADO DE RESULTADO OTROS PRODUCTOS

El Estado de Resultado por Otros Productos entrega la utilidad que es posible obtener a través de los demás productos ofrecidos por las Cajas de Compensación distintos de su producto principal Crédito. Estos Otros Productos se pueden agrupar en tres categorías: Producto de Salud, Producto de Recreación y Producto Seguros por lo que el tomador de decisiones podrá observar de manera clara cuales son los productos que generan una mayor rentabilidad como segunda opción con respecto a lo créditos, en el caso de la elección del otorgamiento de servicios mas rentable a sus afiliados, además de dejar claro cuales son los Ingresos y Costos de Venta generados en el proceso de entrega de servicios.

La forma de este Estado de Resultado es en una primera instancia la obtención de la Utilidad bruta a través de los Ingresos y Costo de Venta del Objeto de Costo Otros Productos. Luego a esta utilidad se le resta los gastos que no tienen directa relación con la venta pero que son el soporte para que esta se lleve a cabo, los cuales se denominan Gastos de Operación del Objeto de Costo Otros Productos. A continuación se detalla cada punto que conforma la Utilidad Neta por Producto:

Ingresos por venta: Son aquellos ingresos obtenidos de las operaciones de venta habituales de la Caja y que corresponden a un determinado producto distinto de los créditos. En el Objeto de Costo Otros Productos estos se dividen en:

- *Ingreso por Prestaciones:* Corresponden a los Ingresos provenientes de la cantidad de prestaciones por el precio cobrado por estas en cuanto a los servicios ofrecidos por la Caja de Compensación. Este ingreso será incrementado en la medida que es más utilizado por los afiliados a la Caja.

Costo por venta: Son aquellos costos incurridos en las operaciones de venta habituales de la Caja y que corresponden a un determinado producto distinto de los créditos. En el Objeto de Costo Otros Productos estos se dividen en:

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- *Costo por Prestaciones:* Corresponden a aquellos costos directamente relacionados con la actividad realizada Ej.: mano de obra contratada, convenios, arriendos etc.

Gastos de operación: Son los gastos incurridos por la Caja para dar soporte a las operaciones de venta. Estos gastos se dividen en:

- ***Gastos de Ventas:*** Aquellos gastos incurridos para el soporte directo de las operaciones de venta de la Caja.
 - *Gastos en Publicidad:* Son aquellos gastos incurridos en la promoción de los productos y servicios entregados por la Caja, como son los avisos publicitarios en radio, revistas, etc. y que son distribuidos entre los productos existentes en la Caja, destinando una parte de estos a los Otros Productos distinto del producto Crédito de acuerdo a los ingresos que estos generan.
 - *Gastos en Investigación y Desarrollo:* Son aquellos gastos incurridos en la búsqueda de la Caja por crear nuevos productos o servicios para ofrecer a sus afiliados, como por ejemplo estudios de mercados, de tendencias, etc. y que son distribuidos entre los productos existentes en la Caja, destinando una parte de estos a los Otros Productos distinto del producto Crédito de acuerdo a los ingresos que estos generan.
 - *Gasto en Salarios y comisiones:* Son aquellos gastos incurridos en la fuerza de venta que busca atraer nuevos afiliados a la Caja. Este gasto está compuesto por un sueldo base más una comisión por persona afiliada. Los Gastos en Salarios y Comisiones son distribuidos entre los productos existentes en la Caja destinando una parte de estos a los Otros Productos distinto del producto Crédito de acuerdo a los ingresos que estos generan.

- ***Gasto Generales de Administración:*** Son aquellos gastos incurridos para el soporte administrativo de las operaciones de venta de la Caja.
 - *Salarios Administrativos y de Oficina:* Son aquellos gastos en que incurre por remunerar a las personas que trabajan administrativamente en la Caja. Los Gastos en Salarios Administrativos y de Oficina son distribuidos entre los productos existentes en la Caja destinando una parte de estos a los Otros Productos distinto del producto Crédito de acuerdo a los ingresos que estos generan.
 - *Otros Gastos de Administración:* Son todos aquellos gastos que desembolsa la Caja para realizar sus actividades y que son de tipo administrativo, como por ejemplo, gastos de oficina, etc. Los Otros Gastos de Administración son distribuidos entre los productos existentes en la Caja destinando una parte de estos a los Otros Productos distinto del producto Crédito de acuerdo a los ingresos que estos generan.

La estructura del Estado de Resultado por Empresa se muestra en la Figura nº 14

Figura n° 14: Estado de Resultado por Otros Productos

<u>Estado de Resultado periodo XX</u>	
Ingresos por venta:	
Ingreso por venta de Producto "X":	
- Ingreso por Prestaciones	_____
	Total Ingresos por venta
(-)Costo por venta:	
Costo de Venta de Producto "X":	
- Costo por Prestaciones	_____
	Total Costos por venta

	UTILIDAD BRUTA
Gastos de operación:	
(-)Gastos de Ventas	
- Gastos en Publicidad	
- Gastos en Investigación y Desarrollo	
- Gasto en Salarios y comisiones	
(-)Gasto Generales de Administración	
- Salarios Administrativos y de Oficina	
- Otros Gastos de Administración	

	Total Gastos de Operación

	UTILIDAD NETA

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes

6.2 INDICADORES DE GESTIÓN PARA OBJETOS DEL COSTO

Luego de la determinación de los Objetos del Costo, se hace necesaria la generación de información sobre los Ingresos y Gastos generados a partir de estos Objetos para así conocer la rentabilidad que obtienen las Cajas de Compensación a través de ellos. Esta rentabilidad será medida a través de la generación de índices, capaces de abastecer a las gerencias de las Cajas de Compensación o al personal que lo requiera, la información necesaria sobre la riqueza obtenida a través de distintas perspectivas, definidas como Objetos del Costo, para la toma de decisiones.

Para la creación de estos índices se utiliza un sistema de indicadores de Gestión, que basa su importancia en afirmaciones tales como las de el profesor Vicente Falconi, citado en Pacheco y Otros (2002) que dice que “un proceso se gerencia por medio de sus ítems de control, los cuales son índices numéricos establecidos sobre los efectos de cada proceso, para controlarlos a través de la medición de sus efectos” (comentario aplicable a un Objeto del Costo) y la de Phillips Lorino, citado en Pacheco y Otros (2002) que expresa que “un indicador es siempre un mensaje”, las cuales nos hacen consolidar la forma de analizar los Objetos del Costo a través de indicadores de gestión que estén directamente relacionados con estos, pero a su vez con las metas de la organización en general.

Los indicadores de gestión abarcan distintos aspectos de una organización, área, proceso o factor, tales como aspectos comerciales, de procesos internos, etc. Pero para este análisis será limitado en su generación y aplicación a tres tipos de indicadores básicos los cuales se clasifican en: Monetarios, de Producción y de Calidad de Servicio.

- *Monetarios*: Indicadores capaces de entregar información sobre los Ingresos y Gastos y por lo tanto de la Rentabilidad obtenida de acuerdo a cada Objeto de Costo definido. Ejemplo: Ingresos generados por Créditos otorgados – Gastos generados por Créditos otorgados, etc.

- *De Producción:* Indicadores que entregan cifras sobre las variables relevantes que sean necesarias de medir para la generación de Ingresos y Gastos para cada Objeto de Costo definido. Ejemplo: número de afiliados por sucursal, número de desafiliados por mercado, número de créditos solicitados por cliente particular, etc.
- *De Calidad en la entrega de Servicio:* Indicadores que entregan información generada a partir de la realización de procesos que midan cómo es la entrega de servicio otorgada al cliente y la calidad de esta, como son: Revisión del Proceso de Preafiliación actividad por actividad, Entrevistas de clientes incógnitos, Estudios de percepción, etc. Ejemplo: Tiempo de espera de clientes por sucursal, etc.

Según lo anterior para cada Objeto de Costo, Empresa, Mercado, Sucursal, Cliente Particular y Producto relevantes y necesarios de medir de acuerdo a su generación de rentabilidad para la organización, se ha asignado los tres tipos de indicadores antes mencionados: Monetarios, de Producción y de Calidad en la Entrega de Servicio los cuales entregarán la información necesaria desde el punto de vista de todos los aspectos que cada uno involucra, para el proceso de toma de decisiones en una Caja de Compensación .

6.2.1 INDICADORES PARA EMPRESA

- **Afiliación neta anual :**
$$\frac{\text{Afiliación bruta anual} - \text{Desafiliación anual}}{\text{Afiliación neta año anterior}}$$

Indicador de producción que entrega la cantidad de clientes que la Caja de Compensación fue capaz de obtener en un año.

- **Número de desafiliados mensual**

Indicador de producción que entrega el número de afiliados que optan por dejar de ocupar los servicios de la Caja de Compensación.

- **Rotativa de clientes :**
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Desafiliados mensual}}{\text{N}^\circ \text{ de Afiliados mensual}}$$

Indicador de producción que entrega la cantidad de personas que se desafilian respecto de las que ingresan en un período mensual, como porcentaje de estas.

- **Crecimiento :**
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ afiliados (t+1)} - \text{N}^\circ \text{ afiliados (t)}}{\text{N}^\circ \text{ afiliados (t)}} * 100$$

Indicador de producción en porcentaje que entrega el crecimiento que la Caja ha obtenido respecto de nuevos clientes captados para períodos consecutivos.

- **Rentabilidad :**
$$\frac{\text{Ingreso} - \text{Costo}}{\text{Inversión}}$$

Indicador financiero que genera como resultado la rentabilidad obtenida por la Caja de Compensación en un período establecido.

- **Ganancia por Crédito :** Spread * Total de Crédito otorgado

Indicador financiero que entrega en términos monetarios la ganancia obtenida por la diferencia de tasas para un total de créditos entregados en un período establecido.

- **Administración :**
$$\frac{\text{Gastos de Administración}}{\text{Ventas netas}}$$

Indicador financiero que relaciona los gastos administrativos respecto del total de ingresos obtenidos en un período determinado.

6.2.2 INDICADORES PARA MERCADO

- **Importancia comisiones :**
$$\frac{\text{Comisiones}}{\text{Salarios fijos vendedores}}$$

Indicador financiero que relaciona las comisiones que gana un vendedor con el sueldo base pagado en un período determinado.

- **Participación de mercado interna:**
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de afiliados mercado "X"}}{\text{Total de afiliados empresa}}$$

Indicador de producción que refleja la participación de un mercado determinado en la empresa como un todo.

- **Eficiencia del vendedor :**
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Afiliados}}{\text{N}^\circ \text{ de vendedores}}$$

Indicador de producción que señala cuantos afiliados están reportando cada integrante de la fuerza de venta con que cuenta la Caja de Compensación.

- **Rentabilidad por vendedor :**
$$\frac{\text{Ingreso por afiliado}}{\text{Comisión por vendedor}}$$

Indicador financiero que entrega la rentabilidad que se obtiene por cada vendedor que posee la Caja en un período determinado.

6.2.3 INDICADORES PARA SUCURSAL

- **Tiempo promedio de espera de atención**

Indicador de calidad de servicio que muestra el tiempo en que el cliente no está siendo atendido por algún vendedor, entregando relaciones de eficiencia, falta de personal etc.

- **Nº de personas atendidas por sucursal**

Indicador de calidad de servicio que entrega el número de personas atendidas en un período de tiempo establecido, para cualquier trámite, desde una afiliación hasta una consulta común.

- **Valoración de reclamos :**
$$\frac{\text{Nº de reclamos resueltos}}{\text{Nº total de reclamos}}$$

Indicador de calidad de servicio que revela la importancia que se da a la satisfacción del cliente, en el aspecto de poder responder a sus opiniones negativas.

- **Calificación de desempeño :**
$$\frac{\text{Nº de evaluaciones deficientes}}{\text{Total de evaluaciones}}$$

Indicador de calidad de servicio que indica el desempeño obtenido por un conjunto de trabajadores correspondientes a una sucursal, estos pueden ser evaluados con métodos como el de Cliente Incógnito o simplemente observación directa.

- **Productividad :**
$$\frac{\text{Nº de transacciones} * 100}{\text{Nº de empleados}}$$

Indicador de producción que mide la cantidad de trabajo que se realiza en cada sucursal, determinada por cada empleado existente.

- **Tasa de satisfacción del cliente**

Indicador de calidad de servicio que a través de encuestas para muestras determinadas revela un índice, dentro de una escala, de satisfacción de los clientes que a la sucursal acude.

- **Calidad de servicio :**
$$\frac{\text{Puntaje promedio obtenido}}{\text{Puntaje mínimo esperado}}$$

Indicador de calidad de servicio que se logra a través de evaluaciones realizada a los empleados y que entregan puntajes por calidad de trabajo realizado.

6.2.4 INDICADORES PARA CLIENTE PARTICULAR

- **Número de prestaciones Ocupadas en el Mes**

Indicador de producción que entrega el número de veces en que el cliente utiliza cualquiera de los productos ofrecidos por la Caja de Compensación.

- **Participación en Crédito:**
$$\frac{\text{Monto Crédito Solicitado Anual}}{\text{Cartera Vigente}}$$

Indicador financiero que entrega el porcentaje de participación que tiene el cliente en cuanto al monto total ganado por concepto de crédito por la Caja de Compensación.

- **Aporte Fijo = Jubilación Mensual * 1%**

Indicador financiero que indica el valor que se le descuenta mensualmente de la jubilación al pensionado por pertenecer a la Caja, este valor representa el ingreso que este cliente entrega.

- **Utilización de Beneficios** =
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Prestaciones Ocupadas}}{\text{N}^\circ \text{ Prestaciones Disponible}} * 100$$

Indicador de producción que entrega el porcentaje en que el cliente ocupa las prestaciones que tiene disponible la Caja para su utilización.

- **Número de Reclamos realizados anualmente**

Indicador de calidad de servicio el cual entrega el número de reclamos efectuado por cliente anualmente y el estado en que se encuentran estos (resueltos o no).

6.2.5 INDICADORES PARA PRODUCTO CRÉDITO

- **Tasa de rotación de crédito** =
$$\frac{\text{Ingreso por crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Indicador financiero que muestra que tan rápidamente se cobran las cuentas pendientes de los créditos otorgados.

- **Días para cobro de cuentas por cobrar promedio** =
$$\frac{365 \text{ días}}{\text{Tasa de rotación de cuentas por cobrar}}$$

Indicador de producción que representa en días que tan rápidamente se cobran las cuentas pendientes de créditos otorgados.

- **Cartera vigente**

Indicador financiero que muestra el total de créditos vigentes a la fecha.

- **Número de créditos vigentes**

Indicador de producción que muestra el total de créditos vigentes otorgados a la fecha.

- **Colocaciones del mes**

Indicador financiero que muestra el total de créditos vigentes durante un mes.

- **Número de colocaciones del mes**

Indicador de producción que muestra el total de créditos vigentes otorgados durante un mes en cantidad.

- **Plazo promedio de colocaciones**

Indicador de producción que muestra el promedio de plazos otorgados a los clientes para la cancelación de los créditos otorgados.

6.2.6 INDICADORES PARA OTROS PRODUCTOS

- **Número de productos nuevos**

Indicador de producción que entrega la cantidad de productos nuevos desarrollados en un período establecido.

- **Innovación :** Ingresos por productos nuevos
Ingresos por productos antiguos

Indicador financiero que entrega la cantidad de ingresos generada por los productos nuevos desarrollados respecto de los ingresos que están entregando los productos antiguos.

- **Investigación :** Inversión en Producto nuevo
Beneficio del producto nuevo

Indicador financiero que mide que tan productivo fue la inversión en un producto nuevo según la rentabilidad que ha entregado.

- **Inversión del producto antiguo**

Indicador financiero que indica el costo que tiene un producto generado, este valor incluye todos los desembolsos que se efectuaron para poder llevar a cabo el producto.

- **Costo de Publicidad**

Indicador financiero que muestra los costos desembolsados en informar a los clientes de los productos nuevos o antiguos.

Los indicadores antes descritos para algún Objeto del Costo en particular, pueden ser mirados desde la forma más general a la forma más específica, por lo que detallando el alcance de sus factores pueden ser utilizados en más de alguna perspectiva, las cuales se detallan en un cuadro de relaciones generado en el **Anexo 5**.

6.3 RECOMENDACIÓN DE SISTEMA DE INFORMACIÓN

En la actualidad todas las organizaciones buscan automatizar sus procesos, mediante la incorporación de sistemas integrales de información que permitan mejorar la eficiencia de sus operaciones. Esto hace necesario recomendar un Sistema que permita a las Cajas de

Compensación implementar el estudio antes desarrollado, con el fin de que este sea un real aporte a este tipo de instituciones.

En este capítulo se recomendará el Sistema que se determinó como el más adecuado para entregar información sobre los Objetos de Costos determinados para una Caja de Compensación: EL SISTEMA PEOPLESOFT

6.3.1 PEOPLE SOFT: Un software flexible

PeopleSoft es un software integral, con una arquitectura flexible y abierta, que proporciona, aplicaciones altamente configurables que cumplan con las necesidades exclusivas del negocio y sector. Las aplicaciones con que cuenta este sistema abarcan todas las áreas de una organización cualquiera, como lo son Manufactura, Administración de la Cadena de Suministro, Administración de las Relaciones con Proveedores, Administración del Capital Humano, Finanzas, Administración de las Relaciones con los Clientes, etc.

Este sistema es recomendado para una Caja de Compensación, ya que es una organización que pertenece a una industria muy competitiva y que ofrece productos homogéneos, por lo que la única forma de diferenciarse es a través de la calidad en el servicio, que se compone del trato con el cliente y los sistemas que soportan sus transacciones.

Para que estas instituciones logren esta calidad de servicio, estructuran su campo de acción en dos partes:

- Front Office: son todas las actividades en que la empresa está en contacto directo con el cliente.
- Back Office: son todas las actividades que soportan las del Front Office.

Cada una de estas partes tiene sus propios Sistemas de Información, los que incorporando el PeopleSoft como Sistema Raíz de la empresa (Sistema Contable), no son necesarios de ser desechados en un corto plazo, ya que la flexibilidad de este sistema es capaz de integrar las fuentes de información, adaptándolas a la forma en que el PeopleSoft lo requiere.

6.3.2 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE PEOPLESOFT

Dado que en este estudio se determinaron los Objetos del Costo para una Caja de Compensación, la información que de ellos se requiere a nivel gerencial para su análisis es del tipo financiera, y fue modelada como Estados de Resultados e Indicadores de Gestión, los que se pueden implementar en el área de Administración Financiera que el PeopleSoft entrega.

El área de administración Financiera de PeopleSoft facilita la administración de bases de datos y ofrece a los usuarios más flexibilidad para acceder a los datos desde varias plataformas, puede asignar un costo a cualquier elemento de datos que la empresa defina: cuentas contables, centro de costos, producto, proyecto, cliente, línea de negocios, ubicación, sucursal y otros, facilita la generación de reportes financieros, ya que proporciona la flexibilidad para recopilar y extraer datos importantes y realizar reportes específicos. Con PeopleSoft además se puede agregar fácilmente un campo a un libro, realizar la contabilización en ese campo y, a continuación, generar un reporte sobre él sin necesidad de programación.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

Basándose en las facultades Financieras que ofrece PeopleSoft, las variables relevantes y los factores que componen los Objetos del Costo determinados en este estudio, podrán ser incorporados en el sistema como información solicitada, de los cuales obtendremos resultados del total de la Empresa, con los datos que PeopleSoft será capaz de extraer de los otros sistemas de la organización, a través de reportes que permitan tomar las decisiones gerenciales que se buscan.

CONCLUSIONES

Producto de los cambios poblacionales, las normas institucionales y la mayor difusión de las Cajas de Compensación como entidades que entregan bienestar a las personas, se ha incrementado la cantidad de individuos que por voluntad propia se afilian a estas instituciones.

Este aumento de mercado llevó a que la industria de las Cajas de Compensación sea activa y competitiva, presionando a las Cajas que la componen a obtener la mayor cantidad de riqueza para así entregar un producto que permita atraer y mantener al mercado.

Un punto importante de destacar es que cada Caja de Compensación debe tener controlado los Objetos del Costo para lograr la riqueza antes mencionada que por definición es todo lo necesario de ser medido pero que es importante destacar que no sólo se refiere a los costos sino también a los ingresos obtenidos, ya que como empresa es importante saber la cantidad, volumen, fuente, etc. de lo que entra y sale al generar un producto o servicio.

Teniendo claro lo anterior, el modelo de determinación de Objetos del Costo permite el control requerido con ventajas propias tales como:

- Permite que la empresa estructure las perspectivas importantes, identificando el objetivo que persigue en cada una y las actividades primarias y de soporte de la cual dependen. Esto ayuda a que se tenga un conocimiento de los factores que influyen en estas perspectivas para poder controlarlos y medirlos para el proceso de toma de decisiones.

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

- A través de la estructuración de las perspectivas se puede identificar los Objetos del Costo que permiten a las Cajas de Compensación obtener información de su rentabilidad y saber cuan costo – beneficioso son para estas.
- Permite obtener información contable a través de la medición de los Objetos del Costo en Estados de Resultado que faciliten el control de estos a cualquier persona que tenga un conocimiento contable.
- Permite tomar decisiones en base a información monetaria, de producción y de calidad de servicio otorgada por los indicadores de gestión que entregan un conocimiento específico de cada uno de los componentes estructurales de los Objetos del Costo.
- Finalmente, el modelo es aplicable a la realidad de las Cajas de Compensación ya que es fácilmente adaptable a los sistemas de información existentes en el mercado.

Es importante también concluir que si bien el modelo desarrollado es fácil de aplicar, es necesario tener un conocimiento completo de las actividades y procesos llevados a cabo por una Caja de Compensación para incluir todos los factores relevantes en la estructuración de los Objetos del Costo con el fin de no omitir puntos claves que podrían afectar la información que se obtenga de cada uno de los Objetos del Costo medido.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

- ❖ HORNGREN, CH. T.; FOSTER G.; DATAR S. M.; (2000). Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial, Décima Edición, Prentice Hall.
- ❖ MAGRETTA, J.; (2002). Why Business Models Matter, HBR OnPoint, Product Number 9985, Pág. 3-8
- ❖ MEIGS, R. F.; MEIGS W. B.; (2002). Contabilidad: La base para decisiones gerenciales, Undécima Edición, Mc Graw Hill.
- ❖ PACHECO, J. C.; CATAÑEDA W.; CAICEDO C. H. (2002); Indicadores Integrales de Gestión., Mc Graw Hill.

Documentos de Trabajo

- ❖ INE (1999). Chile y Los Adultos Mayores: Impacto en la Sociedad del 2000.

Páginas Web

- ❖ www.losheroes.cl (Caja de Compensación Los Héroes)
- ❖ www.cajalosandes.cl (Caja de Compensación Los Andes)
- ❖ www.laaraucana.cl (Caja de Compensación La Araucana)

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

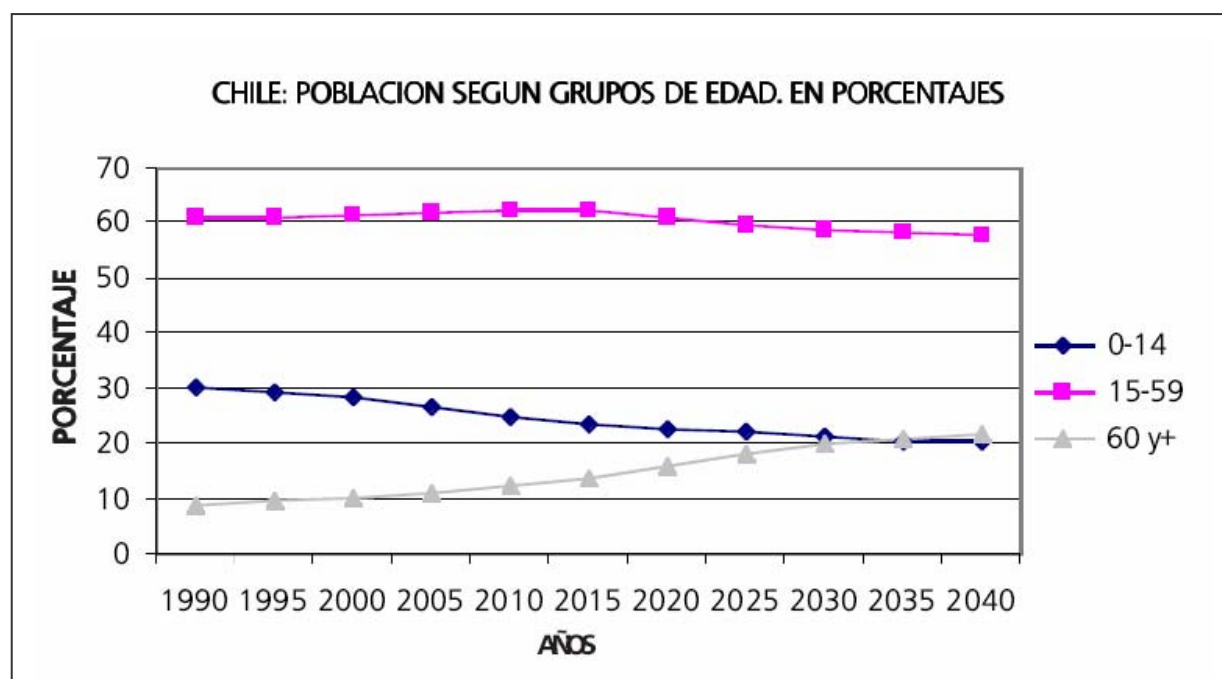
- ❖ www.caja18.cl (Caja de Compensación 18 de Septiembre)

- ❖ www.oracle.com (People Soft)

- ❖ www.emol.cl (Diario “El Mercurio”)

ANEXOS

Anexo 1: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN ADULTO MAYOR EN CHILE

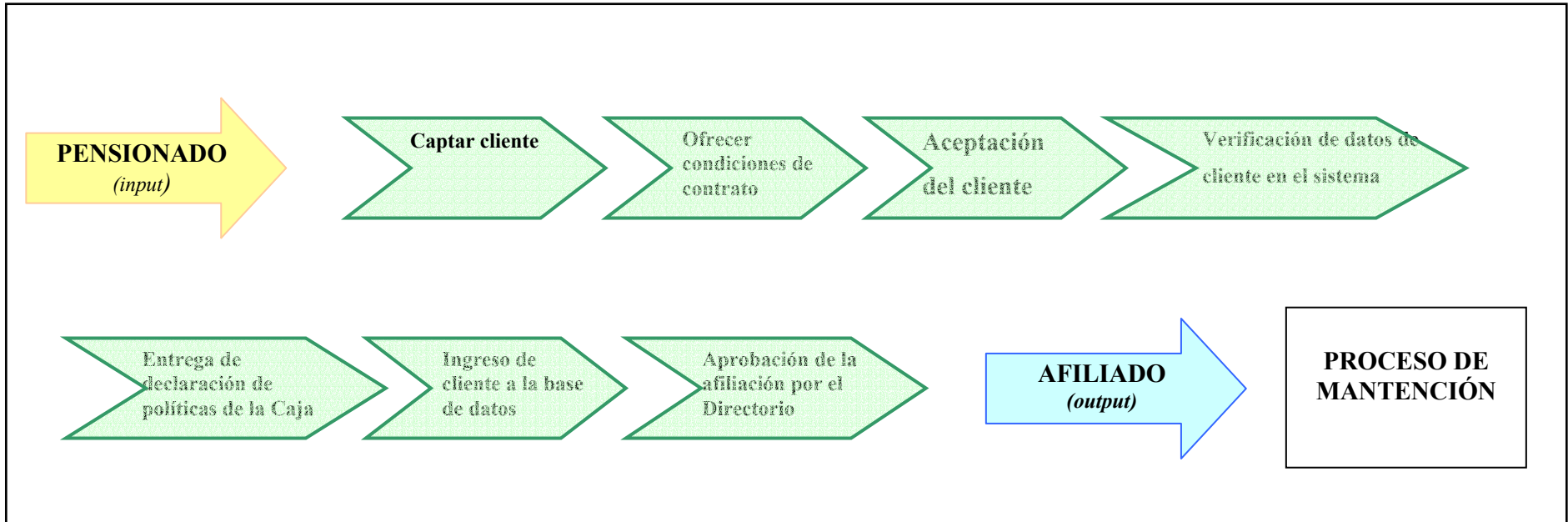


Fuente: INE, Chile y Los Adultos Mayores: Impacto en la Sociedad del 2000

En este gráfico se puede observar el aumento que se proyecta para los próximos 40 años de la población mayor a 60 años en Chile, según estudios del Instituto Nacional de Estadística. Esto indica que el mercado de pensionados de las Cajas de Compensación aumentará, con lo que justifica que estas instituciones inviertan parte de sus recursos en esta población en crecimiento, con el fin de obtener una mayor rentabilidad.

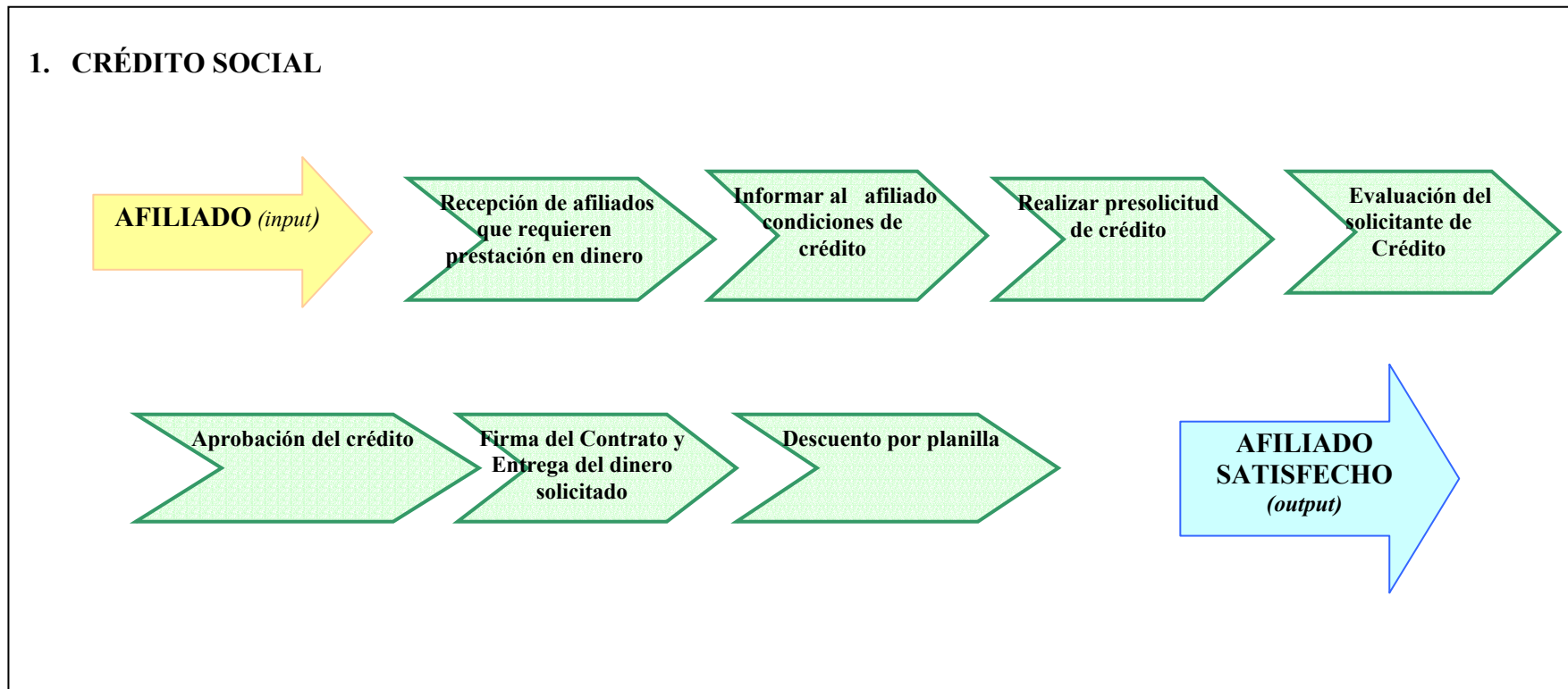
Anexo 2:

PROCESO DE AFILIACIÓN DE UNA CAJA DE COMPENSACIÓN

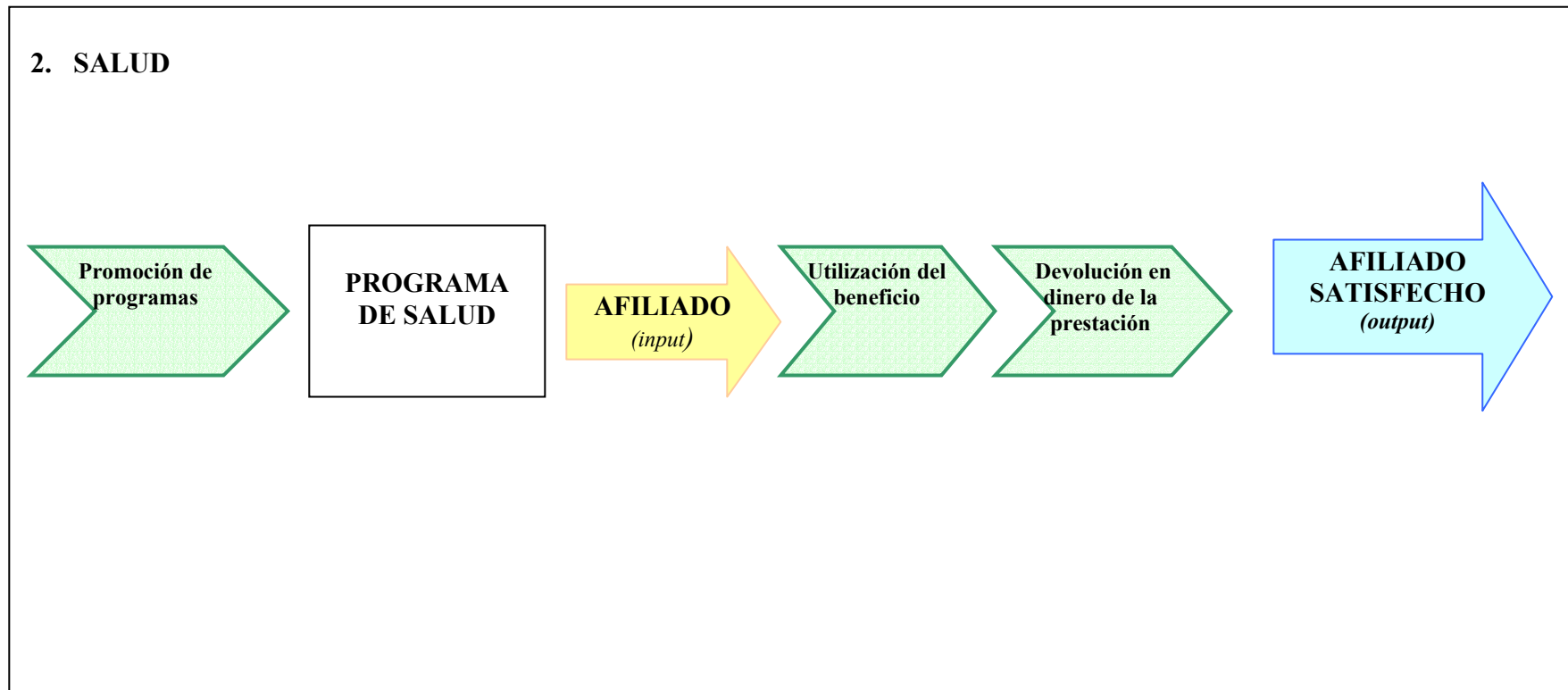


Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes

Anexo 3: PROCESO DE MANTENCIÓN DE UN AFILIADO EN UNA CAJA DE COMPENSACIÓN

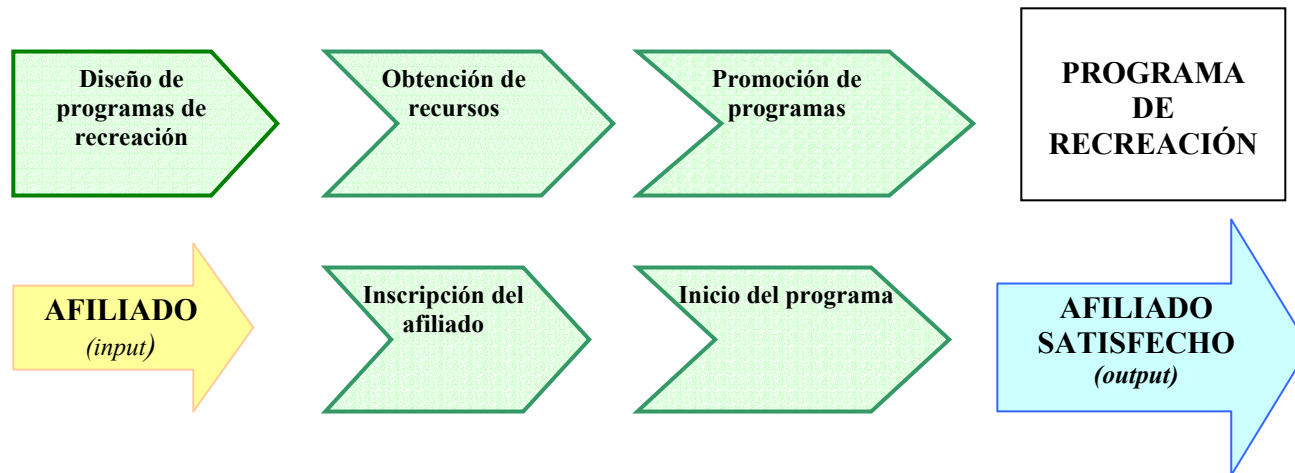


Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes

3. RECREACIÓN



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por CCAF Los Héroes

Anexo 4: CUADRO DE INDICADORES

INDICADOR	EMPRESA	MERCADO	SUCURSAL	CLIENTE PARTICULAR	PRODUCTO CREDITO	PRODUCTO
Afiliación Neta	X	X	X			
N° desafiliaciones mensual	X	X	X			
Rotativa clientes	X	X	X			
Crecimiento	X	X	X			
Rentabilidad	X	X	X	X	X	X
Ganancia por crédito	X	X	X	X	X	
Importancia comisiones	X	X				
Administración	X	X	X		X	X
Participación mercado interno	X	X	X			
Eficiencia vendedor	X	X	X			
Rentabilidad por vendedor	X	X	X			
Tiempo promedio de espera	X	X	X	X		

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

INDICADOR	EMPRESA	MERCADO	SUCURSAL	CLIENTE PARTICULAR	PRODUCTO CREDITO	PRODUCTO
Nº personas atendidas			X			
Valoración de reclamos	X	X	X			
Calificación desempeño	X		X			
Productividad	X	X	X		X	X
Tasa de satisfacción del cliente	X	X	X	X	X	X
Calidad de servicio	X	X	X			
Nº prestaciones ocupadas	X	X	X	X	X	X
Aporte fijo	X	X	X	X		
Utilización de beneficios	X	X	X	X	X	X
Nº reclamos realizados				X		
Tasa de rotación crédito	X	X	X	X	X	
Días para cobro	X	X	X	X	X	
Cartera vigente	X	X	X		X	
Nº créditos vigentes	X	X	X		X	
Colocaciones mes	X	X	X		X	

Determinación de Objetos del Costo para una Caja de Compensación

INDICADOR	EMPRESA	MERCADO	SUCURSAL	CLIENTE PARTICULAR	PRODUCTO CREDITO	PRODUCTO
N° colocaciones mes	X	X	X		X	
Plazo promedio de colocaciones	X	X	X		X	
N° productos nuevos	X	X				X
Innovación	X	X				X
Investigación	X	X				X
Inversión del producto antiguo	X	X				X
Costo publicidad	X	X			X	X
TOTAL INDICADORES	32	31	27	10	15	11