



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
EMPRESA DE SEGUROS DE VEHÍCULOS”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Gabriel Monreal Figueroa
Profesor Guía: Antonio Farías Landabur**

Santiago, Chile, Diciembre del 2015

DEDICATORIA

A mi madre y familia por entregarme los valores y principios necesarios para enfrentar dignamente cada etapa de mi vida.

A mi polola, por su amor, comprensión, paciencia y apoyo incondicional en esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

El cierre de este proceso es fruto de la ayuda de distintas personas que contribuyeron a finalizar exitosamente este Magíster.

Agradezco a mi profesor guía Antonio Farías por la confianza depositada en mí para realizar mi proyecto junto a él, por su feedback, visiones y por las clases entregadas, las cuales me ayudaron a crecer tanto profesional como personalmente.

Agradezco a la profesora Verónica De Lucca, quien me hizo ver la vida de manera distinta y me entrego competencias y valores para afrontar mi vida personal y laboral.

También, quisiera agradecer a cada uno de los profesores del programa, por los conocimientos y experiencias entregadas, a los ejecutivos de la universidad que siempre tuvieron la mejor disposición para entregar una respuesta o solución.

Por último, no puedo dejar de agradecer a cada uno de los compañeros que tuve la suerte de conocer, cada uno me entrego nuevos conocimientos y experiencias que me ayudaron a crecer profesionalmente.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	8
INTRODUCCIÓN	10
Reseña de la Organización.....	10
Justificación del Proyecto.....	11
Objetivo General y Objetivos Especificos.....	12
Metodología.....	12
Alcances y Limitaciones	14
Organización del documento	14
CAPITULO I	16
Desarrollo de la Estrategia.....	16
1.1 Declaraciones Estratégicas.....	17
1.1.1 Descripción de la Unidad Estratégica de Negocio	17
1.1.3 Análisis y definición de Visión de la UEN	22
1.1.4 Definición de las Creencias de la UEN	23
1.2 Análisis Estratégico	25
1.2.1 Oportunidades y Amenazas.....	25
1.2.2 Fortalezas y Debilidades	27
1.3 Análisis FODA	30
1.3.1 Tabla FODA cuantitativo	30
1.3.2 Análisis Cuadrantes de tabla FODA.....	31
1.4 Formulación Estratégica	36
1.4.1 Declaración de la Propuesta de Valor y sus Atributos	36
1.4.2 Relación de los atributos con las creencias de la UEN	37
1.4.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	39
CAPITULO II	42
Planificación de la Estrategia	42
2.1 Modelo de Negocio.....	43
2.1.1 Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas).....	44

2.1.2 Descripción y análisis de cada elemento del Modelo de Negocio.....	45
2.1.3 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	56
2.2 Mapa Estratégico	57
2.3 Ejes del Mapa Estratégico.....	61
2.4 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	66
2.5 Cuadro de Mando Integral.....	68
2.5.1 Presentación del CMI.....	69
2.5.2 Iniciativas Estratégicas	73
CAPITULO III	80
Alineamiento Organizacional.....	80
3.1 Tableros de Control	83
3.1.1 Organigrama de la UEN	83
3.1.2 Tableros de Gestión.....	85
3.2 Esquema de Incentivos.....	93
3.2.1 Situación Actual en la UEN.....	95
3.2.2 Propuesta de Esquemas de Incentivos asociados a los Tableros de Control...	97
CONCLUSIONES	102
REFERENCIAS.....	104

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Crecimiento acumulado PIB y prima directa de la Industria Generales y Vida ...	18
Tabla 2: Participación de la Prima Directa por Ramo del Mercado de Seguros Generales (Cifras en M\$).....	20
Tabla 3: ADN de Zurich	24
Tabla 4: Resumen FODA	29
Tabla 5: FODA cuantitativo	30
Tabla 6: Cuadrante Fortalezas – Oportunidades	32
Tabla 7: Cuadrante Fortalezas – Amenazas	32
Tabla 8: Cuadrante Debilidades – Oportunidades	34
Tabla 9: Cuadrante Debilidades – Amenazas	35
Tabla 10: Relación de los Atributos de la Propuesta de Valor con las Creencias y/o Valores	38
Tabla 11: Relación atributos de la Propuesta de Valor y FODA.....	41
Tabla 12: Relación elementos modelo de negocio y atributos de propuesta de valor	55
Tabla 13: Diccionario de Objetivos Aprendizaje y Crecimiento	66
Tabla 14: Diccionario de Objetivos de Procesos	67
Tabla 15: Diccionario de Objetivos de Clientes	67
Tabla 16: Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera	70
Tabla 17: Cuadro de Mando Integral Perspectiva Clientes	70
Tabla 18: Cuadro de Mando Integral Perspectiva de Procesos	71
Tabla 19: Cuadro de Mando Integral Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	72
Tabla 20: Alineación de la Organización	82
Tabla 21: Tablero de Control Gerencia Líneas Personales.....	88
Tabla 22: Tablero de Gestión Gerencia de Siniestros.....	92
Tabla 23: Esquema de Incentivos Gerente Líneas Personales	98
Tabla 24: Esquema de Incentivo Gerente de Siniestros	100

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: "Esquema de un sistema de gestión"	13
Ilustración 2: "Crecimiento del PIB Total versus Industria de Seguros Generales y Seguros de Vida"	19
Ilustración 3: "Lienzo del Modelo de Negocios"	44
Ilustración 4: "Mapa Estratégico"	60
Ilustración 5: "Eje entregar nuevas características a los productos"	62
Ilustración 6: "Eje facilitar la venta de la póliza"	63
Ilustración 7: "Eje disminuir los tiempos de espera del cliente"	64
Ilustración 8: Organigrama de Chilena Consolidada Seguros Generales	84
Ilustración 9: Tablero de Gestión atributo "Fácil acceso al producto"	86
Ilustración 10: Tablero de Gestión atributo "Soluciones rápidas en caso de siniestro"	89

RESUMEN EJECUTIVO

Chilena Consolidada Seguros Generales es una empresa inserta en el rubro de los seguros generales, donde se encuentran los seguros de incendio y adicionales, de vehículos, de transporte, SOAP, de garantía y crédito, de responsabilidad civil, de cascos, entre otros.

La empresa data de 1853, siendo la empresa de seguros más antigua del país, con 162 años de vida. Hasta el año 1991 perteneció a capitales nacionales, sin embargo, desde ese año paso a pertenecer al grupo Zurich, una de las organizaciones de seguros más prestigiosas y grandes del mundo.

El crecimiento de los últimos años, ha implicado crecer en sucursales, llegando a un total de 22 en todo el país. Actualmente, la empresa esta envuelta en una estrategia de “ser los mejores”, sin embargo, no especifica en qué. Es por este motivo que el presente trabajo se centra en ser los mejores en participación de mercado, de la mano de gran variedad de productos, fácil acceso a los productos y dando soluciones rápidas en caso de siniestro.

Para lograr dar con la visión de participación de mercado, el presente trabajo propone un sistema de control de gestión que se basan no solo en objetivos financieros, sino que también integran objetivos de los clientes, los procesos claves y los recursos, los cuales permiten entregar una mirada de futuro y ser proactivos en vez de reactivos, que es lo que pasa cuando las organizaciones se centran solo en aspectos financieros.

En primer lugar el trabajo da a conocer la Unidad de Negocios, para posteriormente analizar las declaraciones estratégicas de esta, tales como, misión, visión y creencias. Luego se desarrolla un análisis interno y externo de la organización que permiten plantear una propuesta de valor para la organización con tres atributos que serán la base del desarrollo de la estrategia.

Con el planteamiento de la propuesta de valor, se propone un mapa estratégico, el cual es la base para posteriormente desarrollar un cuadro de mando integral y tableros de gestión para distintas áreas de la organización que tienen relación directa con uno de los atributos de la propuesta de valor.

Finalmente se toman los tableros de gestión y se desarrolla un esquema de incentivos para las personas a cargo del área, el cual busca alinear dicha área con la consecución de los objetivos que busca conseguir la organización.

Cabe destacar que el presente trabajo se basa en las primeras tres etapas del sistema de gestión propuesto por Kaplan y Norton en el libro "The Execution Premium".

INTRODUCCIÓN

Reseña de la Organización

Hacia 1850 se instalaron en Valparaíso las primeras compañías de seguros, las cuales eran de origen inglés. Advirtiendo la necesidad de incautar en mejor forma los recursos generados en el país, un grupo de visionarios hombres de negocios se abocaron a formar una entidad nacional, fue así que en 1853 nació la “Compañía Chilena de Seguros”, asegurando los riesgos de incendio y marítimos.

Un 12 de febrero de 1853 se emitió la primera póliza, siendo el General Ramón Herrera quien contrató un seguro de incendio por la cantidad de 20 mil pesos. En el primer año de su fundación La Chilena había vendido 184 pólizas de incendio, dando muestra de su solvencia y seriedad.

El 30 de junio de 1905 se unen cinco compañías nacionales con la Compañía Chilena de Seguros, dando nacimiento a una poderosa entidad aseguradora designada con el nombre de “La Chilena Consolidada”. Un año después con el terremoto de Valparaíso, el cual destruye casi toda la ciudad, la compañía da prueba de su solidez respondiendo con indemnizaciones por \$7.130.285.

En 1944 se constituyó la Compañía de Seguros Generales La Unión S.A., la cual cambia su nombre y razón social en 1979 a Compañía de Seguros de Vida “La Chilena Consolidada”, compañía que ha experimentado un crecimiento sostenido, igualando el profesionalismo y solvencia demostrada por la compañía de seguros generales.

Desde 1991 Chilena Consolidada pasa a formar parte de uno de los grupos aseguradores de mayor envergadura en el mundo, la empresa internacional Zurich Financial Group. Este grupo, a través de su filial en Chile, la sociedad de Inversiones Suizo Chilena S.A., adquiere en julio de 1991 el control de ambas empresas, manteniendo a la fecha una participación de aproximadamente un 75% en la Compañía de Seguros Generales y del 98% en la Compañía de Seguros de Vida.

Zurich Financial Group nace en 1872 en la ciudad suiza del mismo nombre, en un principio los primeros seguros fueron los marítimos y los de responsabilidad civil, a los cuales se suma, con el advenimiento de las automotoras la cobertura de automóviles,

una rama incipiente que contribuye a desarrollar y potenciar la Compañía. Así es como la Zurich afirma su posición en Europa e inicia su proceso de expansión lanzándose al mercado de Norteamérica: Estados Unidos en 1912 y Canadá en los años 20. Actualmente tiene presencia en más de 180 países.

En Chile, la compañía participa en distintas ramas del mercado, en seguros generales, de vida, reaseguros y administración de activos. Cuenta con 22 sucursales a lo largo del país y tiene una dotación de aproximadamente 1.800 colaboradores.

Justificación del Proyecto

La unidad de negocio en que se desarrollará este trabajo cuenta actualmente con una estrategia que contempla un período de 4 años, esta estrategia esta mirada a nivel global por el grupo Zurich Financial Group y busca que cada unidad de negocio perteneciente al grupo siga sus objetivos.

Pese a la existencia de una planificación estratégica, se hace necesario para el éxito de esta, que sea bajada a cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y entendida por todas las personas que conforman cada una de estas unidades.

Actualmente una de las herramientas de control de gestión que utiliza la empresa es el presupuesto, sin embargo, dicha herramienta no permite dar cumplimiento a los objetivos que busca lograr el grupo.

Para este proyecto se utilizará parte del sistema de gestión propuesto por Kaplan y Norton en una Unidad Estratégica de Negocio del grupo, el que permitirá desplegar la estrategia en diferentes perspectivas, enfocándose no solo en indicadores financieros como actualmente ocurre, sino también en comunicar de mejor manera los objetivos que tiene el grupo, midiéndolos a través de indicadores y desarrollando iniciativas para lograr el cumplimiento de ellos.

Objetivo General y Objetivos Específicos

El objetivo general de este trabajo es diseñar un sistema de control de gestión estratégico para la Unidad Estratégica de Negocio Chilena Consolidada Seguros Generales S.A. para la sección vehículos motorizados, que permita facilitar la implementación de la estrategia en las diferentes áreas de la organización.

Los objetivos específicos son:

- Analizar la misión, visión y valores y/o creencias que tiene la organización, de acuerdo con la bibliografía estudiada, reformulándolas en caso de que sea necesario.
- Realizar un análisis interno y externo de la organización con la finalidad de identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (FODA).
- Definir una declaración de propuesta de valor para la UEN, que entregue sustentabilidad y permita planificar una estrategia, mediante el Mapa Estratégico y Balanced Scorecard.
- Desarrollar el modelo de negocio para la UEN.
- Diseñar un esquema de incentivos para dos departamentos de la UEN, que permitan alinear a las personas que componen dichas áreas con la visión y objetivos que tiene la organización.

Metodología

Kaplan y Norton en el libro "The Execution Premium, 2008" desarrollaron un sistema de gestión amplio e integrado que relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operacional. Dicho sistema será la base para la realización de este proyecto de grado, el cual cuenta con seis etapas principales, sin embargo, para efectos del presente trabajo se utilizarán las tres primeras: desarrollar la estrategia, planificar la estrategia y alinear la organización.

Ilustración 1: “Esquema de un sistema de gestión”

Sistema de Gestión: Integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: The Execution Premium, Kaplan y Norton, 2008

La primera etapa a trabajar será “Desarrollar la Estrategia”, aquí se analizará la misión, visión y creencias y/o valores, reformulándolas en caso de ser necesario. Luego se planteará una Propuesta de Valor, identificando los principales atributos valorados por el cliente, para lo cual se utilizará un análisis interno y externo de la empresa.

En segundo lugar, se desarrollará la etapa de “Planificar la Estrategia”, mediante la elaboración del mapa estratégico, además, este será complementado con el cuadro de mando integral, el cual entrega los indicadores, metas e iniciativas estratégicas que permitirán ver el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para efecto del presente trabajo no será considerado el STRATEX.

Finalmente, se llevará a cabo la etapa de “Alinear la Organización”, para lo cual se utilizará un esquema de incentivos para distintas áreas.

Cabe mencionar, que las últimas tres etapas: “Planificar Operaciones”, “Controlar y Aprender” y “Probar y Adaptar”, no serán parte del presente trabajo.

Alcances y Limitaciones

El trabajo que a continuación se presenta propone un sistema de control de gestión para una empresa de Seguros Generales de la rama vehículos.

Se desarrolla a nivel estratégico, por lo cual, está enfocado en la alta dirección de la organización.

Dentro del alcance del proyecto de grado se encuentra la formulación y desarrollo de la estrategia y los esquemas de incentivos que permiten alinear a las personas con los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, no forma parte de este proyecto la implementación de la estrategia.

Es importante resaltar que el sistema de control de gestión que se presentará, no está pensado en ser desarrollado en la empresa a corto plazo, sin embargo, puede ser considerado para implantarlo tanto en la organización como en otras organizaciones de Seguros Generales de la rama vehículos.

Organización del documento

El presente trabajo será desarrollado en tres capítulos, los cuales están basados en el sistema de gestión propuesto por Kaplan y Norton en su libro “The Execution Premium”. Como se mencionó anteriormente, de este sistema solo se consideran tres de los seis pasos que proponen los autores.

El primer capítulo lleva como nombre “Desarrollo de la Estrategia”, este considera en primer lugar las declaraciones estratégicas; misión, visión y creencias. Luego se desarrolla el análisis interno y externo de la organización que permitirán identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Una vez desarrollados los puntos anteriores, se sugiere una propuesta de valor para la Unidad de Negocios.

El segundo capítulo se denomina “Planificación de la Estrategia”, en este se desarrolla un Modelo de Negocios que sustenta la Propuesta de Valor sugerida para la organización. Luego se presenta el Mapa Estratégico y se identifican los ejes estratégicos de los atributos de la propuesta de valor, para finalmente, proponer un Cuadro de Mando Integral que contenga los respectivos indicadores, metas e iniciativas estratégicas para cada uno de los objetivos presentados en el mapa estratégico.

El último y tercer capítulo de este proyecto se llama “Alineamiento Organizacional”, acá se busca alinear al personal con los objetivos del mapa estratégico, para lo cual se desarrollarán dos tableros de gestión en dos áreas que estén vinculadas con los atributos de la propuesta de valor. Una vez desarrollados los tableros, se propone un esquema de incentivos para cada gerente del área que sea atractivo y logre motivar a dichos colaboradores.

CAPITULO I

Desarrollo de la Estrategia

La primera etapa del sistema de gestión utilizada en este trabajo corresponde al “Desarrollo de la Estrategia”, y busca dar respuesta a tres interrogantes ¿De qué negocio participamos y por qué?, ¿Cuáles son los puntos claves? y ¿Cómo podemos competir mejor? Para dar respuesta a estas preguntas se analizarán la misión, visión y creencias, modificándolas en caso de ser necesario, se desarrollará un análisis interno y externo de la organización, con la finalidad de identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Finalmente, se desarrollará una propuesta de valor que entregue sustentabilidad y rentabilidad a la organización.

1.1 Declaraciones Estratégicas

Es importante que las personas que lideran la organización definan el propósito de esta y el sueño que pretenden lograr en el futuro. Teniendo claridad en lo anterior, los altos ejecutivos, pueden ir analizando cada cierto tiempo, la situación en que se encuentra la empresa respecto al objetivo final.

Debido a lo expuesto anteriormente, en este punto se identifica la Unidad Estratégica de Negocio, definiendo o redefiniendo, en caso de ser necesario, la misión, visión, valores o creencias de la entidad en cuestión.

1.1.1 Descripción de la Unidad Estratégica de Negocio

Se entiende por Unidad Estratégica de Negocio (UEN) al conjunto homogéneo de actividades o negocios, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es autónoma, aunque no independiente de las demás unidades estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la empresa.

Por lo tanto, la empresa se entiende como el conjunto de una o varias unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de crecimiento y rentabilidad distintas y con planteamientos competitivos diferentes. Dentro de las ideas básicas del concepto de UEN, encontramos:

- Múltiples actividades o negocios que llevan a una posición competitiva en cada actividad, en lugar de la posición competitiva global.
- Entorno competitivo específico que requiere competencias distintas, planteando situaciones de decisión y acción diferente en cada actividad.
- Existe la posibilidad de reagrupar actividades similares a fin de buscar las posibles sinergias, reduciendo el trabajo de los directivos.

El presente proyecto se basa en la empresa Chilena Consolidada Seguros Generales S.A., perteneciente al grupo Zurich Insurance Group, la cual fue fundada en 1853 en la ciudad de Valparaíso bajo el nombre de “Compañía Chilena de Seguros”, siendo la primera entidad de seguros establecida en el país con capitales nacionales. En el año 1905 varias compañías chilenas encabezadas por “La Chilena” se fusionaron para dar nacimiento a “La Chilena Consolidada”. En los años posteriores ha tenido otras fusiones, además de pasar a pertenecer en 1991 al grupo suizo Zurich Insurance Group, el cual es líder mundial en la industria de seguros. En mayo de 1995 la empresa cambió su razón social a “Chilena Consolidada Seguros Generales S.A.”

En un principio la empresa aseguraba los riesgos marítimos y de incendio, hoy en día, además de los riesgos mencionados, se encuentran los riesgos de: vehículos motorizados, terremotos, robo, transporte terrestre, etc.

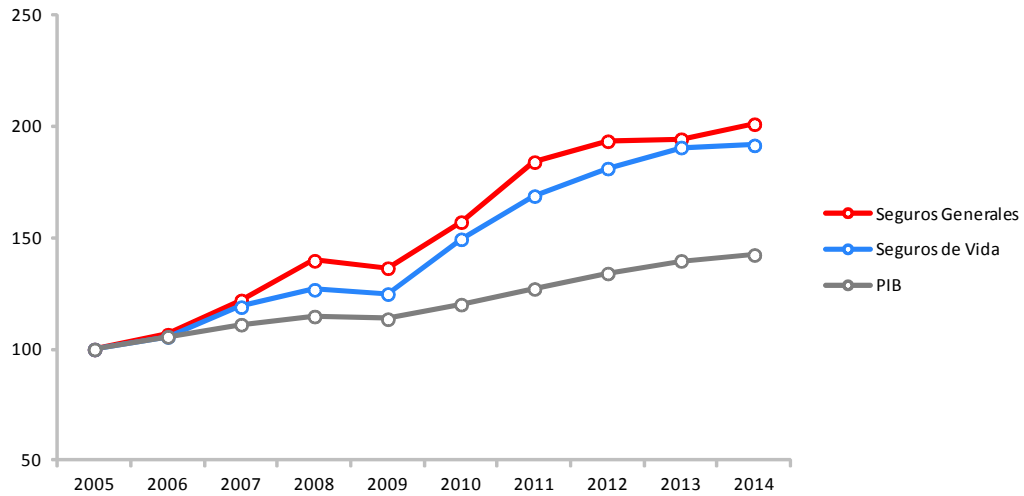
Chilena Consolidada Seguros Generales S.A. tiene cobertura nacional, con 22 sucursales a lo largo del país, con una dotación que fluctúa las 1.800 personas.

Tabla 1: Crecimiento acumulado PIB y prima directa de la Industria Generales y Vida

Año	Seguros Generales		Seguros de Vida		Total Mercado		PIB	
	Variación Anual	Índice Cambio Acumulado	Variación Anual	Índice Cambio Acumulado	Variación Anual	Índice Cambio Acumulado	Variación Anual	Índice Cambio Acumulado
2005		100,0		100,0		100,0		100,0
2006	6,6%	106,6	5,6%	105,6	6,0%	106,0	5,7%	105,7
2007	14,4%	122,0	12,7%	119,0	13,3%	120,0	5,2%	111,1
2008	14,6%	139,8	6,5%	126,8	9,2%	131,1	3,3%	114,8
2009	-2,4%	136,5	-1,5%	124,9	-1,8%	128,7	-1,0%	113,6
2010	15,2%	157,2	19,7%	149,5	18,1%	152,0	5,8%	120,2
2011	17,2%	184,2	13,0%	168,9	14,4%	173,9	5,8%	127,2
2012	5,1%	193,5	7,3%	181,3	6,6%	185,3	5,5%	134,1
2013	0,5%	194,4	5,2%	190,7	3,6%	191,9	4,2%	139,8
2014	3,5%	201,1	0,5%	191,6	1,5%	194,8	1,9%	142,4

Fuente: Asociación de Aseguradores de Chile AG

Ilustración 2: “Crecimiento del PIB Total versus Industria de Seguros Generales y Seguros de Vida”



Fuente: Asociación de Aseguradores de Chile AG

El mercado de Seguros Generales, durante los últimos diez años ha tenido un crecimiento sobre el PIB y sobre la Industria de Seguros de Vida, en el ejercicio período Enero a Diciembre del 2014, tuvo una prima directa de MM\$ 2.106.437, teniendo un crecimiento de un 3,5% sobre el año 2013. Chilena Consolidada Seguros Generales S.A. tuvo una prima directa de MM\$115.040, lo que equivale a un aumento de un 12,3% respecto al año anterior, ocupando el noveno lugar en el ranking de ventas del mercado chileno, con una participación de mercado de un 5,5%.

Tabla 2: Participación de la Prima Directa por Ramo del Mercado de Seguros Generales (Cifras en M\$)

Seguros Generales	31.12.2013		31.12.2014		Variación
	Cifra	Part. (%)	Cifra	Part. (%)	2013/2014
Incendio y Adicionales	679.097.180	33,4%	708.453.736	33,6%	4,3%
Vehículos	562.319.543	27,6%	571.018.031	27,1%	1,5%
Transporte	73.751.746	3,6%	73.136.461	3,5%	-0,8%
Robo con Fractura	64.869.871	3,2%	69.996.573	3,3%	7,9%
SOAP	56.082.336	2,8%	49.791.723	2,4%	-11,2%
Garantía y Crédito	57.041.481	2,8%	64.699.487	3,1%	13,4%
Responsabilidad Civil	94.568.529	4,6%	102.635.698	4,9%	8,5%
Casco	29.656.603	1,5%	26.471.770	1,3%	-10,7%
Ingeniería	96.811.367	4,8%	99.438.339	4,7%	2,7%
Otros	321.499.128	15,8%	340.795.827	16,2%	6,0%
Total	2.035.697.782	100,0%	2.106.437.646	100,0%	3,5%

Fuente: Superintendencia de Valores y Seguros

Dentro de los Seguros Generales existen un sinnúmero de ramas, en las cuales, en cada una de ellas los clientes buscan satisfacer distintas necesidades y compiten diferentes empresas, provocando que éstas deban realizar diferentes estrategias para conseguir a los clientes.

Debido a lo anterior, el presente trabajo se desarrollará en la empresa Chilena Consolidada Seguros Generales S.A. siendo la Unidad Estratégica de Negocios la rama de seguros de vehículos. Esta rama fue la elegida para desarrollar el proyecto debido a que presenta un interés personal, además, de ser un mercado más atractivo para las personas, ya que, hoy en día, un alto número de personas es parte de este mercado.

Otro tema a destacar es que la rama de seguros de vehículos es la segunda con mayor participación en el mercado de Seguros Generales con un 27,1%. En el último año las ventas tuvieron un aumento de un 1,5%, sin embargo, la participación en la industria bajo un 0,5%.

Dentro de la rama de vehículos Chilena Consolidada Seguros Generales S.A. ocupa el quinto lugar en participación de mercado con un 9,4%. Los principales clientes son las personas naturales que buscan asegurar su automóvil ante la eventualidad de cualquier siniestro. Cabe destacar que el campo automotriz en Chile es aproximadamente de cuatro millones y medio de vehículos, de los cuales cerca del 40% se encuentra asegurado.

1.1.2 Análisis y definición de Misión de la UEN

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí”, deben ser breve, emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, Administración Estratégica, 18ª edición).

De acuerdo con Kaplan y Norton la misión es un texto breve que define la razón de ser de la compañía, esta debiera responder a las siguientes preguntas ¿Qué hacemos?, ¿Qué producto o servicio ofrecemos? y ¿a quién atendemos y donde?

Chilena Consolidada Seguros Generales S.A., al igual que otras empresas que forman parte del grupo Zurich Insurance Group comparten la misión que el grupo tiene en su declaración estratégica, siendo esta:

“Proveer soluciones integradas a las necesidades de protección financiera y de inversión a empresas y personas”

De la misión que actualmente tiene el grupo, podemos decir que da respuesta a la pregunta ¿Qué hacemos?, de acuerdo a la frase “Proveer soluciones integradas”, en cuanto al producto o servicio ofrecido se menciona “protección financiera y de inversión”, respecto a la identificación de los beneficiarios y lugar donde se entrega el producto o servicio, menciona “a personas y empresas”, sin embargo, no hace referencia al lugar geográfico donde se prestan los servicios.

Dado que la misión analizada anteriormente forma parte del grupo Zurich a nivel global, se propone adaptarla a la empresa Chilena Consolidada Seguros Generales S.A. rama de seguros de vehículos. Por lo anterior, la misión propuesta es:

“Proveer soluciones integradas a las necesidades de protección de vehículos, de las personas naturales y empresas en todo el territorio nacional”

Esta misión cumple con los requisitos necesarios que debe tener una declaración según los autores, ya que responde a las siguientes preguntas ¿Qué Hacemos? proveer soluciones integradas; ¿Qué productos o servicios ofrecemos? protección de vehículos; ¿A quién atendemos y donde? A las personas naturales y empresas en todo el territorio nacional. Cabe destacar, que se menciona dentro del lugar donde se entrega la misión,

solo el territorio nacional, debido a que existe un solo producto que ofrece cobertura en el extranjero, siendo en su mayoría cubiertos solo los siniestros que se originan dentro del país.

Además, es una declaración breve, sencilla, fácil de comunicar y explica la razón de ser de la organización.

1.1.3 Análisis y definición de Visión de la UEN

Para Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland la visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Es una herramienta que al ser bien comunicada permite comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.

Para Kaplan y Norton la declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debiera estar orientada al mercado y expresar con frecuencia en términos visionarios como quiere la empresa que el mundo la perciba. Debe ser breve y contener un objetivo desafiante, definición de nicho y horizonte de tiempo.

Al igual que la declaración de misión, la visión existente en Chilena Consolidada Seguros Generales S.A., es la que entrega el grupo Zurich a nivel global, siendo esta la siguiente:

“Simplemente World Class en todo lo que hacemos”.

De acuerdo a la declaración de visión mencionada anteriormente, existe un objetivo desafiante que es ser clase mundial en todo lo que hacemos, sin embargo, es muy amplio el alcance y no da una dirección clara de que se busca lograr, además, no define el nicho y horizonte de tiempo del objetivo que se busca alcanzar.

Es por lo anterior, que se propone la siguiente visión para Chilena Consolidada Seguros Generales S.A. rama de seguros de vehículos:

“En el 2020, alcanzar un 15% de participación de mercado en la industria de Seguros de Vehículos en Chile”.

De acuerdo a esta declaración, podemos decir que el objetivo desafiante es alcanzar un 15% de participación de mercado, el cual, puede lograrse con cifras de crecimiento similares a las que presento la rama de seguros de vehículos en el 2014, correspondientes a un 1,5% al año, esto a través de la mantención de clientes, la captación de clientes de la competencia o captando un alto número de segmentos que no están siendo explotados y donde la empresa puede ingresar a competir; el nicho de mercado es la industria de Seguros de Vehículos y el horizonte de tiempo es el 2020.

Por lo anterior, la visión planteada cumple los puntos específicos que debe contener dicha declaración, es un texto breve, sencillo y motivador.

La forma en que será medido es mediante la información de participación de mercado que entrega la Asociación de Aseguradores de Chile todos los años.

1.1.4 Definición de las Creencias de la UEN

Para Kaplan y Norton los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter.

Para Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión. La mayoría de las compañías identifica de cuatro a ocho valores o creencias esenciales.

Chilena Consolidada Seguros Generales, como miembro de Zurich Financial Services comparte sus valores fundamentales. En este sentido, el grupo divide esta declaración en dos principios, los Zurich Basics que buscan inspirar y orientar a la organización y el ADN de la marca que refleja los valores y la personalidad de la organización.

Los Zurich Basics se detallan de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 3: ADN de Zurich

Palabras claves	Principios Básicos
Valor y Confianza	Nos apasiona crear valor y generar confianza.
Lo necesario y lo debido	Actuamos legalmente y buscamos hacer lo correcto.
Determinación y rectitud	Actuamos resueltamente, pero con rectitud.
Respeto	Tratamos con respeto a los demás.
Responsabilidad y rendición de cuentas	Asumimos responsabilidad personal.
Decisiones sabias	Tomamos decisiones recurriendo a los estándares correctos.
Contribución social	Somos una empresa de buenos ciudadanos.
Espíritu de equipo	Somos una sola Zurich.

Fuente: Zurich Basics

En cuanto al ADN de la marca, la cual viene a reflejar los valores de la UEN, se encuentran 5 valores:

Integridad: Tratamos a todas las personas de manera justa y honesta. Cumplimos todas las leyes, regulaciones y políticas internas aplicables.

Enfoque en el cliente: Ponemos al cliente en el centro de todo lo que hacemos.

Creación de valor sostenible: Nos centramos en el éxito a largo plazo priorizando sobre la consecución de beneficios a corto plazo. Aspiramos a ser ágiles y a gestionar los cambios de forma equilibrada.

Excelencia: Nos esforzamos por una mejora continua en todo lo que hacemos. Comprobamos lo que hacemos y cómo lo hacemos en relación a principios de justicia, diversidad, confianza y respeto mutuo. Aceptamos desafíos, proponemos nuevas soluciones y buscamos ir siempre por más.

Trabajo en equipo: Somos una sola Zurich, compartimos la información y nos comunicamos abierta y equitativamente. Valoramos a nuestro diverso y talentoso equipo y le apoyamos de manera que contribuya con su máximo potencial.

1.2 Análisis Estratégico

Dado que se han evaluado la misión, los valores, y planteado la visión que entrega el horizonte donde quiere llegar la empresa en 5 años, se hace importante en este momento realizar un análisis estratégico de la organización, el cual, permitirá desarrollar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la UEN. Para realizar el análisis estratégico de la organización, se utilizarán la metodología PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter para el desarrollo del análisis externo (oportunidades y amenazas), y el desarrollo de la Cadena de Valor para el desarrollo del análisis interno (fortalezas y debilidades). La información obtenida en dichos análisis permitirá a la UEN plantear distintas estrategias que permitan conseguir la visión en el plazo determinado.

1.2.1 Oportunidades y Amenazas

Para el desarrollo de las oportunidades y amenazas, es necesario desarrollar para la UEN un análisis externo, el cual entregará los aspectos más relevantes a considerar.

En primer lugar, hay que tener claro que todas las empresas operan en un ambiente mayor, el cual engloba el amplio contexto ambiental en que se ubica la industria de una compañía. Este macroambiente, puede ser afectado por siete componentes principales: aspectos demográficos; ambiente natural; factores políticos, regulatorios y legales; factores tecnológicos; fuerzas sociales; fuerzas globales y condiciones económicas generales. Para realizar este análisis se utiliza la metodología PESTEL, el cual refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

También las empresas están insertas en un ambiente industrial y competitivo, para lo cual busca dar respuesta a algunas interrogantes como:

- ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?

- ¿Qué clases de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y que intensidad tiene cada una?
- ¿Qué fuerzas impulsan el cambio de la industria y que efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?
- ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria, quien tiene una posición sólida y quién no?
- ¿Qué movimientos estratégicos son probables que realicen los rivales?
- ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?
- ¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas?

La utilización de herramientas como las Cinco Fuerzas de Porter permitirá dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Aplicando lo anteriormente descrito a Chilena Consolidada Seguros Generales S.A. al ramo vehículos, se ha detectado las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

Aumento del parque automotriz: En los últimos años el mercado automotriz ha tenido un gran crecimiento. El que Chile sea un mercado sólido económicamente, ha hecho atractivo el ingreso de nuevas marcas, esto permite realizar alianzas de exclusividad. Actualmente existen más de 4.200.000 vehículos en circulación, se espera que para el 2020 esta cifra alcance los siete millones.

Crecimiento de la demanda de seguros de vehículos: El aumento del parque automotriz, en donde una parte importante de este tiene menos de 5 años, hace que las personas disminuyan el riesgo ante un siniestro y contraten un seguro automotriz. Actualmente solo un 40% de las personas que tienen un automóvil tienen una póliza de seguro, quedando un 60% de clientes por ir a buscar.

Aumento del Ingreso de las personas: El ingreso promedio de los chilenos ha crecido en los últimos años, provocando que una de las primeras elecciones que hacen las familias sea la compra de un automóvil.

Aumento de los robos de automóviles: En el presente año se ha producido un aumento considerable de los robos de automóviles, lo que provoca pánico en los ciudadanos. Dado esto, es que las personas que tienen vehículo deben protegerse del riesgo, por lo cual, una de las mejores alternativas que tienen es contratar una póliza.

Amenazas

Ingreso de otras compañías al mercado de seguros de vehículos: La solidez de la economía chilena hace que sea un mercado atractivo para que multinacionales ingresen a competir con sus productos. También, existe la posibilidad, que empresas que estén presentes en otras ramas de seguros generales o en seguros de vida, tengan la intención de competir en la rama de vehículos.

Mayor tecnología en la seguridad de los vehículos: La seguridad es parte importante en la ingeniería automotriz, se espera que cada vez los autos disminuyan la probabilidad de accidentes, lo que podría provocar que las personas no tengan la necesidad de asegurar sus vehículos.

Aumento del número de Siniestros: En los últimos cinco años, el número de siniestros ha tenido un aumento promedio por año de un 6,4%, lo que ha provocado el aumento de los costos de siniestros directos de un 10,2% aproximado por año.

Aumento del valor del dólar: El incremento que ha tenido la moneda estadounidense durante el último año, lleva consigo un aumento en el valor de las importaciones. Dado lo anterior, se ve afectado la venta de automóviles nuevos y el precio de la compra de repuestos.

1.2.2 Fortalezas y Debilidades

Para identificar las fortalezas y debilidades, es necesario desarrollar un análisis interno, el cual evalúa los recursos, capacidades y actividades que se desarrollan a lo largo de la cadena de valor de la empresa. Este análisis permite a los administradores determinar si la estrategia cuenta con personas atractivas que den a la empresa una ventaja competitiva significativa frente a sus rivales. Dentro de la cadena de valor se puede apreciar las actividades primarias y secundarias que permiten entregar los productos o

servicios al cliente final. Las actividades de la cadena de valor, permite a los administrativos identificar aquellas en cuales quieren ser diferentes o mejores que los competidores.

Dado lo anterior, se identifican las siguientes fortalezas y debilidades en la organización:

Fortalezas

Cobertura a nivel nacional: La empresa actualmente tiene presencia a nivel nacional en 22 sucursales a lo largo del país, lo que implica poder acceder a los clientes en las principales ciudades de Chile.

Peso de marca: Chilena Consolidada es una empresa que está en la mente de los chilenos como una aseguradora seria y responsable, sus 162 años de historia así lo demuestran. Además, se suma hoy en día el pertenecer al grupo Zurich, el cual está dentro de las 10 aseguradoras más importantes del mundo.

Compromiso del personal: De acuerdo a la última encuesta de clima laboral los colaboradores de la empresa tienen un nivel de compromiso de un 76%, esto implica que el personal esté dispuesto a entregar un mejor servicio al cliente, sacando lo mejor de sí, lo cual se refleja en la baja rotación voluntaria que existe en la organización.

Fuerza de venta de Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A.: Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A. tiene una dotación para su fuerza de venta de más de mil agentes a lo largo del país. Es importante asignarle código a estos para que puedan comercializar los productos de Seguros Generales, ya que, manejan carteras de clientes importantes, donde muchos no tienen asegurado su automóvil con nuestra unidad de negocio.

Debilidades

Baja tecnología en los procesos: Aún no se logra llegar al cliente mediante el uso masivo de la utilización de la tecnología, no se han utilizado y explotado de mejor forma medios como internet y el uso de Apps en celulares.

Metas débiles: los premios monetarios por el cumplimiento de metas, no están siendo relacionados con el cumplimiento final de los objetivos financieros, dándose en muchos casos que pese a que la empresa no tiene buenos resultados, las personas igual obtienen los incentivos personales.

Dependencia de intermediarios: Actualmente la unidad de negocio depende de intermediarios, los cuales ofrecen pólizas de diferentes empresas, no tienen fidelidad con una sola organización.

Poder de negociación de los proveedores (talleres): En caso de siniestros la empresa puede ofrecer al cliente una determinada fecha de entrega, la cual muchas veces se ve alterada por los talleres, ya que al no ser de la empresa no tienen la obligación con el cliente, provocando muchas veces el no cumplimiento de la promesa ante el cliente.

Tabla 4: Resumen FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Cobertura a nivel nacional	Aumento del parque automotriz	Baja tecnología en los procesos	Ingreso de otras compañías al mercado de seguros de vehículos
Peso de marca	Crecimiento de la demanda de seguros de vehículos	Metas débiles	Mayor tecnología en la seguridad de los vehículos
Compromiso del personal	Aumento del Ingreso de las personas	Dependencia de intermediarios	Aumento del número de Siniestros
Fuerza de venta de Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A.	Aumento de los robos de automóviles	Poder de negociación de los proveedores (talleres)	Aumento del valor del dólar

Fuente: Elaboración Propia

1.3 Análisis FODA

El análisis FODA busca llegar a conclusiones a partir de las listas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas.

1.3.1 Tabla FODA cuantitativo

El FODA cuantitativo consiste en formar cuadrantes donde se combinan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, buscando identificar cuáles son las relaciones que tienen mayor impacto con la finalidad de crear estrategias que permitan aprovechar aquellas que tengan un potencial y defenderse de aquellas donde existen peligros.

La cuantificación de las relaciones existentes se realizará en una escala de 1 a 7, siendo la calificación 1 considerada como “bajo impacto” y la calificación 7 considerada como “alto impacto”.

Dado lo anterior, la matriz FODA propuesta para Chilena Consolidada Seguros Generales S.A. ramo vehículos es la siguiente:

Tabla 5: FODA cuantitativo

	Oportunidades					Amenazas				
	Aumento del parque automotriz	Crecimiento de la demanda de seguros de vehículos	Aumento del ingreso de las personas	Aumento de los robos de automóviles	Suma	Ingreso de otras compañías al mercado de seguros de vehículos	Mayor tecnología en la seguridad de los vehículos	Aumento del número de Sinistros	Aumento del valor del dólar	Suma
Fortalezas										
Cobertura a nivel nacional	5	5	5	5	20	6	2	2	2	12
Peso de marca	5	6	4	5	20	6	2	5	5	18
Compromiso del personal	4	4	4	3	15	6	2	2	2	12
Fuerza de venta de Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A.	5	6	5	5	21	5	2	2	2	11
Suma	19	21	18	18		23	8	11	11	
Debilidades										
Baja tecnología en los procesos	6	6	2	4	18	6	2	2	2	12
Metas débiles	5	4	3	4	16	4	5	1	1	11
Dependencia de intermediarios	5	5	2	3	15	4	1	1	1	7
Poder de negociación de los proveedores (talleres).	4	5	2	2	13	4	1	1	1	7
Suma	20	20	9	13		18	9	5	5	

Fuente: Elaboración Propia

1.3.2 Análisis Cuadrantes de tabla FODA

Fortalezas versus Oportunidades

Tabla 6: Cuadrante Fortalezas – Oportunidades

	Oportunidades				
	Aumento del parque automotriz	Crecimiento de la demanda de seguros de vehículos	Aumento del Ingreso de las personas	Aumento de los robos de automóviles	Suma
Fortalezas					
Cobertura a nivel nacional	5	5	5	5	20
Peso de marca	5	6	4	5	20
Compromiso del personal	4	4	4	3	15
Fuerza de venta de Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A.	5	6	5	5	21
Suma	19	21	18	18	

Fuente: Elaboración Propia

La numerosa Fuerza de Venta con que cuenta Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A. a lo largo del país, permiten capturar el crecimiento de la demanda de seguros generales, también, es importante para aprovechar esta oportunidad que entrega el mercado, la cobertura nacional y el peso que tiene la marca. La cobertura nacional, ayuda de manera considerable a capturar las oportunidades que genera la industria.

Fortalezas versus Amenazas

Tabla 7: Cuadrante Fortalezas – Amenazas

	Amenazas				Suma
	Ingreso de otras compañías al mercado de seguros de vehículos	Mayor tecnología en la seguridad de los vehículos	Aumento del número de Siniestros	Aumento del valor del dólar	
Fortalezas					
Cobertura a nivel nacional	6	2	2	2	12
Peso de marca	6	2	5	5	18
Compromiso del personal	6	2	2	2	12
Fuerza de venta de Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A.	5	2	2	2	11
Suma	23	8	11	11	

Fuente: Elaboración Propia

El peso de marca permite estar protegido de la entrada de empresas multinacionales o de aquellas que quieran entrar en la rama de vehículos. También, ayudan a resguardarse de esta amenaza, el compromiso del personal y la cobertura que se tiene a nivel nacional. Existen variables como el valor del dólar y el impuesto verde que afecta a toda la industria, por lo cual no existen fortalezas que ayuden a proteger estos impactos. Si es importante la innovación en los seguros, ya que las empresas de automóviles cada vez están aumentando la ingeniería en la seguridad de estos.

Debilidades versus Oportunidades

Tabla 8: Cuadrante Debilidades – Oportunidades

		Oportunidades				
		Aumento del parque automotriz	Crecimiento de la demanda de seguros de vehículos	Aumento del Ingreso de las personas	Aumento de los robos de automóviles	Suma
Debilidades						
Baja tecnología en los procesos	6	6	2	4	18	
Metas débiles	5	4	3	4	16	
Dependencia de intermediarios	5	5	2	3	15	
Poder de negociación de los proveedores (talleres).	4	5	2	2	13	
Suma	20	20	9	13		

Fuente: Elaboración Propia

La Baja tecnología en los procesos, es la debilidad que más afecta en captar las oportunidades que genera la industria, por lo cual, es recomendable fortalecer el uso tecnológico en los distintos procesos que intervienen en el negocio.

Las metas débiles, no incentivan a los colaboradores de la empresa a capturar el crecimiento de la demanda, por lo cual, generar un esquema de incentivos ambicioso en captación de nuevos clientes, sería una buena opción para aprovechar las oportunidades que genera la industria.

Debilidades versus Amenazas

Tabla 9: Cuadrante Debilidades – Amenazas

	Amenazas				Suma
	Ingreso de otras compañías al mercado de seguros de vehículos	Mayor tecnología en la seguridad de los vehículos	Aumento del número de Siniestros	Aumento del valor del dólar	
Debilidades					
Baja tecnología en los procesos	6	2	2	2	12
Metas débiles	4	5	1	1	11
Dependencia de intermediarios	4	1	1	1	7
Poder de negociación de los proveedores (talleres).	4	1	1	1	7
Suma	18	9	5	5	

Fuente: Elaboración Propia

La baja tecnología en los procesos, activa la posibilidad que ingresen nuevos competidores a la rama de vehículos. La dependencia de intermediarios, es otra debilidad que posibilita la entrada de otras empresas, las cuales pueden ingresar con fuerza de venta agresiva o mediante el uso de la tecnología.

1.4 Formulación Estratégica

Este es el punto donde la disciplina formal del proceso de desarrollo de la estrategia se cruza con el arte de su formulación. En este momento, se debe decidir como alcanzaremos la agenda de la organización a la luz de sus análisis a la fecha, sus objetivos, temas, problemas críticos, oportunidades y amenazas.

1.4.1 Declaración de la Propuesta de Valor y sus Atributos

La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, Administración Estratégica, 18ª edición).

Para Kaplan y Norton la propuesta de valor representa los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

Actualmente la Unidad Estratégica de Negocios no cuenta con una descripción de Propuesta de Valor, por lo cual se plantea la siguiente:

*“Ofrecemos a las personas que buscan asegurar su automóvil, **variedad de productos, fácil acceso a los productos y soluciones rápidas en caso de siniestros**”*

Los principales atributos que se desprenden de la declaración son:

Variedad de productos: existen diferentes tipos de alternativas, las cuales van desde productos paquetizados a productos hechos a la medida. Dentro de los paquetizados, se encuentran seguros que solo cubren la responsabilidad civil, otro que cubre responsabilidad civil y pérdida total, hasta planes Premium que tienen mayores beneficios y coberturas. Además, se puede elegir entre distintos deducibles UF 0, UF 3, UF 5, UF 10, UF 15. Además, existe la posibilidad que el cliente pueda acceder a un producto a la

medida, incorporando modelos que no están dentro del producto paquetizado o coberturas adicionales, sin embargo, para estos casos pasan por un proceso de suscripción adicional y por ende tienen un precio distinto.

Fácil acceso a los productos: entregar diferentes alternativas de canales de ventas donde los clientes puedan adquirir los productos que entrega la empresa, ya sea, mediante venta directa, dealers, páginas web, corredores, entre otros. Además, entregar un proceso de suscripción, donde la inspección sea en los tiempos que le acomoden al cliente y donde la emisión de la póliza cumpla con tiempos menores a los que señala la ley.

Soluciones rápidas en caso de siniestros: cuando el cliente ve afectado su automóvil la empresa debe ser ágil en solucionar su problema, con la finalidad que su mal momento sea lo más breve posible. Los tiempos de entrega del siniestro deben ser menores a los que entrega el mercado en caso de pérdidas parciales y en caso de pérdida total, la solución es de 72 horas en Santiago y en 96 horas en Regiones una vez finiquitado el siniestro.

1.4.2 Relación de los atributos con las creencias de la UEN

Las creencias y/o valores son parte importante para alinear al personal con los objetivos de la organización. Es por ello, que se hace interesante identificar de que manera las creencias y/o valores ayudan a cumplir con la propuesta de valor que se entrega al cliente. A continuación, se presenta una tabla donde se explica cómo las creencias y/o valores ayudan a cumplir los distintos atributos de la propuesta de valor.

Tabla 10: Relación de los Atributos de la Propuesta de Valor con las Creencias y/o Valores

Atributo	Creencias	Valores
Variedad de Productos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear valor y confianza ➤ Contribución social ➤ Espíritu de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoque en el cliente ➤ Trabajo en equipo
Fácil Acceso a los Productos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear valor y confianza ➤ Lo necesario y lo debido 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integridad ➤ Enfoque en el cliente ➤ Excelencia
Soluciones rápidas en caso de siniestro	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor y Confianza ➤ Determinación y rectitud ➤ Responsabilidad y rendición de cuentas ➤ Espíritu de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Excelencia ➤ Enfoque en el cliente ➤ Sostenibilidad

Fuente: Elaboración Propia

Variedad de Productos: las personas que forman la unidad de negocio, son apasionadas por crear valor para sus clientes, por esto se trabaja en equipo, se comparte la información de la diversidad de colaboradores existentes, siempre con la finalidad de brindar las mejores soluciones al cliente.

Fácil Acceso a los Productos: se busca que los clientes nos valoren y confíen en la organización, por lo cual siempre se hace lo debido, se cumple con las leyes y regulaciones. Se hacen los esfuerzos por mejorar constantemente, se aceptan desafíos, se proponen soluciones y siempre se busca ir por más para entregar lo mejor al cliente.

Soluciones rápidas en caso de siniestro: la confianza que nos entrega el cliente al contratar nuestros servicios la asumimos con responsabilidad por lo cual se actúa con

rectitud, realizando todos los esfuerzos posibles por cumplirle al cliente, siempre buscando la confianza de este y la mantención de la relación a largo plazo.

1.4.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

Para ofrecer la propuesta de valor al cliente, debe ser sustentada mediante el análisis FODA. Dado lo anterior, a continuación se muestra la relación existente entre el atributo de la propuesta de valor con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Variedad de Productos

Cumplir con este atributo, permitirá tomar la oportunidad del crecimiento de la demanda de seguros de vehículos, además, de mejorar las características del producto en caso de robo.

El hecho de que las empresas de automóviles aumenten cada vez más la tecnología, puede provocar la disminución del interés de los usuarios por contratar una póliza. También amenaza a este atributo, el ingreso de nuevos competidores a la rama, debido a que pueden ingresar al mercado con propuestas similares o mejores en dicho atributo.

Contar con el compromiso de los colaboradores es fundamental para sacar lo mejor de cada uno, por este motivo, es importante generar confianza y herramientas que permitan a las personas dar ideas que entreguen las mejores soluciones a los clientes.

Por último, la baja tecnología existente en los procesos, dificulta cualquier solución que pueda querer entregarse mediante medios como internet, Apps, etc.

Fácil Acceso a los Productos

La entrega de este atributo, permite captar el crecimiento de la demanda de seguros de vehículos, debido a que la empresa entrega al cliente diferentes opciones donde pueda adquirir los productos, además, tiene un proceso sencillo y rápido de suscripción.

La propuesta puede ser afectada por la entrada de nuevos competidores, los cuales podrían ingresar con mayor tecnología en esta parte del proceso.

Contar con la fuerza de venta de Seguros de Vida y tener presencia en 22 sucursales a lo largo del país, facilita el acceso de los clientes a adquirir los productos que entrega la compañía mediante la venta directa.

El rol que juegan los intermediarios en el negocio es fundamental para llegar a un mayor número de clientes, por este motivo, es fundamental contar con atractivos precios y comisiones, un proceso de suscripción rápido y sencillo y con variedad en los productos, ya que estos en su mayoría tienen la libertad de ofrecer productos de diferentes compañías y lo ideal es que los productos de la compañía sean los preferidos por ellos.

La entrada de multinacionales con una propuesta de precio, suscripción y variedad más atractiva para el cliente es un tema a tener en consideración.

Soluciones rápida en caso de siniestros

Actuar de manera rápida ante un siniestro, es un atributo muy valorado por los clientes, ya que, compensa el malestar provocado por vivir dicha situación. Es por esto, que cumplir dicha promesa permite captar el crecimiento de la demanda por seguros de automóviles.

Contar con presencia de 22 sucursales a nivel nacional y con el compromiso del personal por entregar el mejor servicio posible al cliente, son puntos a favor para dar cumplimiento con este atributo.

El poder de negociación que tienen los talleres, puede afectar el cumplimiento de esta promesa, debido a la alta carga de trabajo que tienen los talleres. Se suma a lo anterior,

que no existan incentivos asociados a metas por cumplimiento de tiempos de entrega de los siniestros.

El aumento de los siniestros en el país durante los últimos años, provoca mayor carga de trabajo en los talleres, lo que provoca que aumenten los tiempos de entrega de los siniestros.

Tabla 11: Relación atributos de la Propuesta de Valor y FODA

Atributo	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Variedad de Producto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento de la demanda de seguros de vehículos ➤ Aumento de los robos de automóviles 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor tecnología en la seguridad de los vehículos ➤ Ingreso de otras compañías al mercado de seguros de vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Baja tecnología en los procesos
Fácil Acceso a los Productos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento de la demanda de seguros de vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingreso de otras compañías al mercado de seguros de vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fuerza de venta de Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A. ➤ Cobertura a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dependencia de intermediarios
Soluciones rápidas en caso de siniestro	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento de la demanda de seguros de vehículos ➤ Aumento de los robos de automóviles 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor tecnología en la seguridad de los vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso del personal ➤ Cobertura a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento del número de siniestros.

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO II

Planificación de la Estrategia

La siguiente etapa corresponde a la Planificación de la Estrategia, en la cual, las declaraciones estratégicas analizadas en el capítulo anterior, se convierten en objetivos, indicadores, metas e iniciativas, que orientan las acciones y alinean la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva.

Para llevar a cabo esta etapa, en primer lugar, se desarrollará el modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur. Posteriormente, abordaremos la traducción de la estrategia en un mapa estratégico, generado a partir de temas estratégicos, y un Balanced Scorecard (BSC) asociado a indicadores y metas para cada objetivo estratégico del mapa.

2.1 Modelo de Negocio

El modelo de negocio es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda (Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen y Henning Kagermann).

El hecho de que los administradores hayan creado una estrategia para competir y manejar la empresa no significa de manera automática que tal estrategia sea exitosa, ya que, está la puede ser, como tal vez no. De ahí la importancia del modelo de negocio, ya que permite aclarar como proveer valor a los clientes y generar suficientes ingresos para cubrir los costos y arrojar utilidades atractivas.

Una de las metodologías para desarrollar el modelo de negocios, es el Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur, el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Esta metodología, busca realizar un diagrama conformado por nueve bloques de construcción, que muestran las diferentes formas que tiene la organización de ser rentables dentro de la industria. El desarrollo de esta herramienta, permite que las organizaciones tengan una mirada estratégica, ya que, se puede apreciar las distintas relaciones existentes entre los distintos aspectos del modelo de negocios, por lo cual, es un buen punto de partida para realizar la Planificación Estratégica.

2.1.1 Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas)

Ilustración 3: “Lienzo del Modelo de Negocios”

Asociaciones claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Canales de Distribución ➤ Talleres y Asistencia Técnica ➤ Empresas de Repuestos ➤ Inspectores ➤ Reaseguradoras 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de Productos ➤ Gestión Comercial ➤ Gestión de Siniestros 	<p style="text-align: center;">Variedad de Producto</p> <p style="text-align: center;">Fácil Acceso a los Productos</p> <p style="text-align: center;">Soluciones rápidas en caso de siniestro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asistencia personal ➤ Página WEB 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cliente con riesgo alto ➤ Cliente con riesgo medio ➤ Cliente con riesgo bajo
	Recursos claves		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solidez financiera ➤ Colaboradores ➤ Sistemas de Información ➤ Sucursales 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Corredores ➤ Agentes ➤ Dealers ➤ Venta Directa 	
Estructura de costes		Fuentes de Ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Siniestros ➤ Comisiones ➤ Personal y Gastos 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuota de suscripción (PAC y PAT) ➤ Inversiones ➤ Recuperos 		

Fuente: Elaboración Propia

2.1.2 Descripción y análisis de cada elemento del Modelo de Negocio

Propuesta de Valor

Según lo definido anteriormente la propuesta de valor de la unidad de negocio es ofrecer a las personas que buscan asegurar su automóvil, **variedad de productos, fácil acceso a los productos y soluciones rápidas en caso de siniestros.**

Vale decir, una gran cantidad de productos donde el cliente pueda elegir la opción que más le acomode, entregando diferentes canales donde conseguir los productos y siendo responsables y eficientes en entregar soluciones en caso de que el cliente se vea envuelto en un siniestro.

Estos atributos son valorados por los clientes, existen otras empresas dentro del mercado que también entregan variedad de productos y fácil acceso, sin embargo, el atributo que entrega una ventaja competitiva a la empresa, son las soluciones rápidas en caso de siniestros.

Asociaciones claves

Actualmente, las alianzas entre empresas, son cada vez son más importantes para muchos modelos de negocios, ya que, permiten mejorar la utilización de recursos, lograr economías de escala, mejorar el aprovechamiento de la red de distribución y abaratar los costos.

En resumen, este elemento describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio, siendo para la empresa, los siguientes:

Los canales de distribución: (corredores, corredores bancarios, corredores del retail y dealers) juegan un rol relevante en el mercado de seguros generales, tener la fidelidad de estos, provoca que prioricen los productos de la empresa en vez de otros para comercializarlos con el cliente. Es importante para que estos prefieran a la empresa,

entregar productos atractivos en características y precios, buenas comisiones, servicio rápido y sin fallas.

Talleres y asistencia técnica: juegan un papel importante en el funcionamiento del negocio, ya que, son la cara visible en la mayoría de los siniestros. Debido a lo anterior, es importante mantener con estas entidades excelentes relaciones, además, formalizar la relación mediante contratos que tengan acuerdos de servicios alineados a la estrategia de la organización, para dar la mejor solución al cliente. Esta relación es fundamental para dar cumplimiento al atributo “soluciones rápidas en caso de siniestro”.

Empresas de repuestos: las alianzas estratégicas con estas empresas, permite tener disponibilidad de productos y acceso a mayores descuentos. Estos beneficios favorecen la entrega de los atributos “soluciones rápidas en caso de siniestro” y “variedad de producto”.

Inspectores: cumplen un rol fundamental para realizar la suscripción de la póliza. La empresa ha decidido externalizar este proceso, por tal motivo, es fundamental contar con alianzas con estos, que permitan acuerdos de servicios para entregar un servicio en los tiempos requeridos por el cliente y donde informen de manera correcta todos los daños preexistentes.

Reaseguradoras: mantener alianzas con estas entidades permiten traspasar parte del riesgo que la empresa asume con el cliente a estas organizaciones con el fin de reducir el monto de una posible pérdida. Además, estas empresas permiten aspirar a participar en cualquier negocio o mercado.

Actividades claves

Este elemento determina cuales son las funciones más importantes que debe realizar la empresa, para que el modelo de negocio funcione y dar cumplimiento a la propuesta de valor ofrecida al cliente.

Dentro de las actividades claves para el negocio, se encuentran:

Desarrollo de Productos: estar constantemente estudiando las necesidades del cliente permite incorporar nuevas soluciones y/o características a los productos ofrecidos. Es crítico en esta etapa el rol técnico actuarial, ya que, son los responsables de que el producto sea competitivo y que el riesgo no sea alto.

Gestión comercial: esta actividad abarca desde la cotización hasta la emisión de la póliza. La cotización y venta puede realizarse de manera directa o a través de intermediarios, luego para concretar la venta es necesario realizar la inspección en el caso de vehículos usados, donde los tiempos para realizarla se manejan de acuerdo a la disponibilidad del cliente, en el caso de autos nuevos esta parte del proceso se reemplaza por el envío de la factura o guía de despacho. Con la liquidación realizada se debe realizar la suscripción y emisión de la póliza para enviársela al cliente, donde la ley dice que debe entregarse en a lo más 5 días desde la inspección, aquí es clave realizarlo con la mayor exactitud y en el menor tiempo posible.

Gestión del siniestro: en esta etapa es importante entregar las facilidades al cliente para denunciar siniestros, además, de entregar una buena asistencia. Es importante el rol que juegan los liquidadores, ya que son estos los que manejan las variables del tiempo y los costos. En cuanto a los recuperos, los cuales inciden en los costos, existe un equipo que se encarga de rematar o demandar en los casos que corresponda, para recuperar parte de los gastos incurridos en la solución del siniestro entregado al cliente.

Recursos Claves

Los recursos claves describen los activos más importantes con que debe contar la empresa, para poder ofrecer la propuesta de valor a los clientes, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir los ingresos. Estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

Dentro de la empresa, los principales recursos identificados son los siguientes:

Solidez financiera: corresponde a las llamadas reservas técnicas en el mercado asegurador, las cuales garantizan al cliente, que la empresa tiene la capacidad económica para darle solución a su problema en caso de verse envuelto en un siniestro.

Colaboradores: la empresa cuenta con personas motivadas, con orientación al cliente y focalizadas en conseguir los objetivos. Tienen las competencias necesarias para entregar el mejor servicio al cliente y de no ser así, se trabaja para cerrar las brechas del personal, mediante capacitación u otros programas o se buscan fuera del país, como es el caso de los actuarios.

Herramientas informáticas: la empresa posee hoy en día, distintas herramientas informáticas a disposición de los clientes, además, se busca incorporar cada día mayor tecnología a los procesos, con la finalidad de estar en la vanguardia del servicio de atención al cliente dentro del mercado y del país.

Sucursales: la empresa hoy en día cuenta con 22 sucursales a lo largo del país, lo que permite acceder a los clientes de las principales ciudades, en las sucursales se realizan ventas, liquidaciones y atención al cliente.

Relaciones con clientes

Este elemento busca establecer la manera en que la empresa conectará la propuesta de valor con cada segmento de mercado y la manera de relacionarse con estos. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa, repercutirá en gran medida en la experiencia global del cliente.

Para la Unidad de Negocio se visualizan los siguientes tipos de relaciones:

Asistencia personal: la empresa dispone de un call center propio, donde se interactúa con el cliente, de acuerdo a las distintas solicitudes que estos tengan. La UEN se preocupa de entregar las herramientas y competencias necesarias al personal para entregar el mejor servicio al cliente. A través de este medio el cliente puede solicitar un producto, hacer consultas, pedir asistencia, dar a conocer un siniestro, entre otros.

Página Web: la empresa mediante la página web, permite al cliente poder cotizar y comprar los productos. También, mediante este medio, entrega la posibilidad de poder avisar en caso de siniestros.

Otro de los medios que la UEN tiene para relacionarse con los clientes es una aplicación para celulares inteligentes, que permite, a estos, denunciar un siniestro sin necesidad de entregar la constancia policial en aquellos casos que sean simples.

Mediante este tipo de relaciones, la empresa busca estar cercano al cliente, darle facilidades ante una emergencia y brindarle una grata experiencia, con el objetivo de aumentar la fidelización de estos.

Ambas relaciones permiten entregar los atributos de “fácil acceso a los productos” y “soluciones rápidas en caso de siniestro”. En el caso del atributo “variedad de producto”, no tienen mayor relevancia.

Canales

Este elemento permite ver la forma en cómo se comercializan los productos y la propuesta de valor asignada, a los clientes. Para el caso de la Unidad de Negocios en que se basa este trabajo, los canales utilizados son:

- Corredores: corresponden a las personas que bajo nombramiento de la Superintendencia de Valores y Seguros tienen la facultad para comercializar los productos de la compañía.
- Corredores Masivos: se refiere a la Banca y el Retail, los cuales están facultados para la venta de seguros, en estos, se encuentra la masa crítica de los clientes.
- Agentes: son las personas que pertenecen a Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A. y venden seguros de vida, pero tienen la autorización por parte de la empresa y la Superintendencia de Valores y Seguros para vender seguros generales.
- Dealers: corresponde a los concesionarios de las marcas de automóviles que tienen convenio con la organización y venden los seguros en sus dependencias.
- Venta Directa: corresponde a la venta realizada en las dependencias de la compañía o mediante la página web de la compañía.

Al contar con un gran número de alternativas donde el cliente pueda obtener nuestros productos, se hace efectivo el atributo de “fácil acceso a los productos”. El atributo “variedad de producto”, es atractivo no solo para el cliente, sino también, para los corredores, corredores masivos y dealers, ya que cuentan con distintas alternativas para ofrecer a sus clientes.

Segmentos de mercado

Los clientes de Chilena Consolidada Seguros Generales rama vehículos son las personas naturales y las empresas. Sin embargo, se enfocará la segmentación en las

personas naturales, ya que, representan el 85% del total de los ingresos de la Unidad de Negocios.

Las coberturas de los seguros se enfocan en cinco tipos de productos, aquellos con Cobertura Premium, con Cobertura Completa, con Cobertura ante pérdida total, solamente responsabilidad civil y el producto hecho a la medida, los cuatro primeros son productos paquetizados para un determinado grupo de marcas y modelos de vehículos y el último corresponde al caso de una marca, modelo y características que no se encuentran en el producto paquetizado.

Dentro de las características que tiene cada uno de los productos, se encuentran el caso de la Cobertura Premium, el cual está enfocado a aquellas personas que tienen un auto nuevo, responsabilidad civil de UF 1.500, reposición a vehículo nuevo durante 24 meses en caso de robo o pérdida total, cobertura en el extranjero, auto de remplazo ilimitado, reparación en talleres oficiales de la marca, entre otras características. La Cobertura Completa, se orienta a personas con automóviles con poca antigüedad, tiene protección en caso de siniestro en los talleres de la marca, cubre robo y pérdida total con el valor comercial, responsabilidad civil de UF 500, cubre daños en el extranjero, auto de reemplazo y otros. La cobertura por pérdida total, se caracteriza por cubrir a las personas solo con el valor comercial en caso de robo o pérdida total, responsabilidad civil de UF 500 y vehículo de reemplazo, cabe destacar, que estos clientes no tienen cobertura ante reparaciones. La cobertura por responsabilidad civil se orienta a los clientes que buscan solamente protegerse ante la provocación de un siniestro. Finalmente, el producto hecho a la medida se orienta a aquellos clientes que su auto o modelo no se encuentra en un producto paquetizado o aquellos que simplemente quieren agregar características adicionales a sus coberturas

El atributo “soluciones rápidas en caso de siniestro” es muy valorado por los clientes de Cobertura Premium y Cobertura Completa, respecto a los atributos “variedad de producto” y “fácil acceso” son valorados por los distintos tipos de clientes con que cuenta la Unidad de Negocios.

Para entregar el valor de la póliza a cada uno de estos productos, la empresa utiliza una serie de variables, tales como, historial de siniestros, edad, comuna de residencia, marca, modelo y año del vehículo, las cuales permiten clasificar al cliente en los siguientes segmentos:

Cliente con riesgo alto: el valor de la póliza es más alto y corresponde a personas que tengan al menos una de las siguientes características, más de 2 siniestros en los últimos dos años, menores de 30 años o mayores de 60 años, con residencia en comunas con alto número de robos o que tienen un automóvil que se encuentre entre los más robados del país.

Cliente con riesgo medio: el valor de la póliza tiene un precio normal y corresponde a personas que tienen las siguientes características, no más de un siniestro en los últimos dos años, su edad fluctúa entre los 30 y 35 años, con residencia en comunas con bajo número de robos y que tienen un automóvil que no se encuentran entre los más robados del país.

Cliente con riesgo bajo: el valor de la póliza tiene un precio más bajo y corresponde a personas que tienen las siguientes características, no tienen siniestros en los últimos dos años, su edad fluctúa entre los 35 y 60 años, con residencia en comunas con bajo número de robos y que tienen un automóvil que no se encuentran entre los más robados del país.

Estructura de costes

Para dar funcionamiento y entregar la propuesta de valor al cliente, es necesario incurrir en diferentes costos. Dentro de estos, encontramos los siguientes:

Costos de Intermediación: corresponde a los pagos de comisiones por ventas realizadas por corredores, agentes, corredores masivos, dealers y venta directa. Este tipo de costo, de acuerdo con el acumulado del último año, representa el 24% del Ingreso de Explotación.

Costos de Siniestros: corresponden a los costos incurridos por el pago de siniestros, donde están:

- Vehículo en caso de robo o pérdida total (dependiendo del tipo de póliza puede ir desde pago de vehículo 0 kilómetros o el valor comercial que tiene al momento de la pérdida o robo).

- Repuestos
- Taller
- Gasto del personal involucrado en el siniestro

Este ítem representa en el último año un 71% del Ingreso de Explotación.

Gasto de Administración: corresponde a las remuneraciones del personal que cumple tareas administrativas dentro de la Unidad de Negocios, gastos en marketing, capacitación, personal externo, asesorías, gastos judiciales, entre otros. En este caso representa un 22% del Ingreso de Explotación.

El costo de intermediación se relaciona principalmente con el atributo “fácil acceso”, ya que, la Unidad de Negocios busca ofrecer sus productos en la mayor cantidad de medios posibles. Es por este motivo, que la empresa debe contar con comisiones atractivas para los intermediarios, buscando la fidelización de ellos, con el objetivo de ser los preferidos de estos al momento de ofrecer los productos al cliente.

Respecto al costo de siniestros, se relaciona directamente con el atributo “soluciones rápidas en caso de siniestro”, en este caso, es de vital importancia la gestión que se realiza con los proveedores, ya que, lograr una buena relación con estos permite optar a mejores precios en compra de repuestos y prioridad de atención en los talleres, temas fundamentales para cumplir la promesa al cliente.

Fuentes de Ingreso

Corresponde al resultado final de la interacción de los demás elementos. Para la UEN, los ingresos están dados principalmente por la venta de pólizas y en menor medida por los recuperos.

Venta de pólizas: corresponde a la contratación de un seguro que realiza una persona natural con la UEN, con la finalidad de estar protegido ante la eventualidad de un siniestro. El contrato es por un año y se prolonga de manera inmediata en caso de que el

cliente no de aviso de término de la póliza. Actualmente, se cuenta con tres formas de pago:

- PAC
- PAT
- Factura

Por temas de ahorro y de efectividad en los pagos, se ha inducido al cliente a utilizar las opciones PAC y PAT, mediante descuentos en el valor de la prima de la póliza.

Recuperos: corresponde al dinero obtenido por la venta o remate de automóviles que fueron liquidados como pérdida total y a los dineros ganados por demandas en caso de que el culpable del siniestro fuera una persona ajena al cliente. Pese a que no son tomados como ingresos en el estado de resultados de la UEN, forman parte del costo total que tiene un siniestro, ya que, al costo total se le resta el monto obtenido, ya sea, por venta o remate.

Que la propuesta de valor sea bien recibida por los clientes y tenga éxito, indudablemente ayudará al aumento en los ingresos de la UEN.

Tabla 12: Relación elementos modelo de negocio y atributos de propuesta de valor

Elemento Modelo de Negocio	<u>Atributo 1</u> Variedad de Productos	<u>Atributo 2</u> Fácil acceso a los Productos	<u>Atributo 3</u> Soluciones rápidas en caso de siniestro
Recursos Claves	Los colaboradores idóneos para el desarrollo de productos y los Sistemas de Información que permitan acceder a las necesidades del cliente son los principales recursos para lograr este atributo.	Contar con sucursales a lo largo del país y con sistemas de información que permitan al cliente acceder a realizar el proceso de compra ayuda al logro de este atributo.	Para poder entregar soluciones rápidas en caso de siniestro es importante contar con solidez financiera, con colaboradores comprometidos con el cliente, con sistemas de información fluidos y en menor medida también ayuda tener sucursales a lo largo del país.
Actividades Claves	El Desarrollo de Productos busca entregar nuevas soluciones o alternativas a los productos actuales.	La Gestión Comercial debe encargarse de entregar comisiones atractivas y un proceso de suscripción fluido para lograr el cumplimiento del atributo.	La mejora continua de la gestión del siniestro, dará como resultado la mejora en los tiempos de entrega.
Asociaciones Claves	Asociaciones con los talleres y asistencias técnicas podrían permitir mejorar las características de los productos actuales.	Conseguir la fidelización de los Canales de Distribución a través de atractivas comisiones y procesos fluidos incidirá en que ofrezcan los productos a los clientes.	Las alianzas con los talleres y empresas de repuestos hacen que exista plena confianza en darles tiempos de entrega más cortos a los clientes en caso de siniestros.
Relaciones con clientes	Para la entrega del atributo se establecen las relaciones de asistencia personal.	El cliente puede adquirir los productos de la compañía a través de la asistencia personal vía call center o vía directa en las sucursales o a través de la página Web.	El cliente puede denunciar un siniestro a través de la asistencia personal vía call center o vía directa en las sucursales o a través de la página Web o la Apps en celulares.
Canales		La empresa ocupa los diferentes canales para entregar al cliente un fácil acceso a los productos.	
Segmentos de Mercado	Impacta de mayor manera en los clientes de cobertura Premium y los de producto hecho a la medida.	Impacta de igual manera en todos los segmentos de mercados.	Tiene gran impacto en los clientes que tienen contratado la cobertura Premium.
Ingresos	Cuota de Suscripción	Cuota de Suscripción Inversiones	Recuperos
Costos	Personal y Gastos	Personal y Gastos Comisiones	Pago de Siniestros

Fuente: Elaboración Propia

2.1.3 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

La propuesta de valor que entrega la empresa, donde los atributos principales son la variedad de productos, el fácil acceso a los productos y la solución rápida en caso de siniestros, se espera que sea valorada por los clientes. Uno de los puntos claves para lograr ingresos sobre los costos, es tener una cartera diversificada de clientes, cada cual con diferentes características de riesgo, que permitan que los que tengan mayor número de siniestros sean subsidiados por aquellos que no tienen. Al lograr una cierta cantidad de clientes permitirá el cumplimiento de los costos fijos y a medida que aumente la cartera, aumentan los ingresos.

Sin embargo, también se hace importante muchos aspectos, tales como:

- Es importante fidelizar a los principales canales de distribución, esto mediante la entrega de comisiones atractivas y entregando un proceso comercial que sea fluido. Esto por un lado tendrá un aumento del costo a través de las comisiones, pero se verá favorecido por un impacto mayor en los ingresos, ya que, debiera aumentar las ventas de pólizas.
- Es importante realizar acuerdos de servicios con los talleres para que cumplan en tiempos, estas negociaciones pueden tener un impacto mayor en los costos, sin embargo, asegurará entregar al cliente la promesa de solucionar de manera rápida el siniestro, manteniendo al cliente en el largo plazo.
- Uno de los mayores costos en los que incurre el negocio son aquellos realizados para la cobertura de los siniestros, es por esto que es fundamental realizar negociaciones con las marcas y empresas de repuestos. Mejorar la gestión de compras de repuestos permitirá tener stock de repuestos y obtener ahorros importantes para mejorar los márgenes del negocio.
- Existe la oportunidad de incorporar o mejorar los sistemas de información que actualmente son ocupados por la empresa, esto aumentaría los costos incurridos, pero permitiría mejorar en tiempos y disminuir los errores, teniendo un impacto positivo en la atención del cliente.
- En todos los atributos se necesitan colaboradores comprometidos y con las competencias necesarias para brindar el mejor servicio, es por este motivo que es necesario contar con un proceso riguroso de reclutamiento y selección, capaz de

traer a los mejores, independiente del lugar donde se encuentre. Además, se hace necesario que el personal este actualizado en habilidades y competencias, para lo cual se debe entregar planes de capacitación que cierren las brechas que se van generando con el tiempo. Esta gestión podría incurrir en gastos mayores, sin embargo, debiera compensarse en el tiempo con mayores ingresos y ahorros, provocando mejores resultados a la organización.

- Se debe seguir la política de la empresa de contratar a personal con rentas entre el 80% y 120% del mercado, con esto no se disparan los gastos en remuneraciones.
- Es importante que el pago de la póliza quede suscrito por pago automático ya sea a la cuenta corriente o tarjeta de crédito, esto permitirá tener ahorros importantes en papel y en envío de cobros, mejorando la rentabilidad de la organización.

2.2 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de la organización, donde se describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto que vinculan los resultados deseados con el rendimiento de los procesos claves y activos intangibles del negocio.

La utilización de esta herramienta, permite a las organizaciones afrontar uno de los principales problemas que se presentan hoy en día en las empresas, y que se refiere a la falta de capacidad para transmitir la estrategia en términos claros y accionables, por lo tanto, el desafío es estructurar un mapa estratégico que permita:

- Comunicar la estrategia en forma clara, sencilla, fácil de recordar y entendible.
- Alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en el Plan Estratégico.
- Focalizarse en las pocas cosas que deben asegurarse de estar presentes.
- Estructurarlo en una página, ya que, los mejores mensajes son aquellos que son posibles transmitir en un espacio limitado.

Además, un mapa estratégico debe explicitar las perspectivas o dimensiones claves que son necesarias para garantizar la creación de valor de los diferentes stakeholders de la organización; es decir, las categorías en las cuales la organización tendrá que balancear su desempeño. Uno de los objetivos fundamentales de tener un mapa estratégico son los efectos comunicacionales, y por ello lo ideal es estructurar las perspectivas de acuerdo con lo que queremos enfatizar.

Actualmente, no existe limitación sobre las perspectivas donde las empresas tienen que balancear sus objetivos estratégicos. Sin embargo, para efectos de este trabajo, se utilizarán las siguientes:

Perspectiva Financiera: es la consecuencia económica de acciones que ya se han realizado. Corresponde a indicadores financieros, en donde sus resultados, permiten verificar si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, está dando resultados positivos o negativos. Dentro de los indicadores que se miden en esta perspectiva se encuentran el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por clientes, los costos, entre otros.

Perspectiva Clientes: permite verificar la actuación de la unidad de negocio en los segmentos de mercado seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la participación de mercado. También debe incluir indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados.

En conjunto, las perspectiva financiera y del cliente describen lo que la organización espera lograr.

Perspectiva de Procesos: identifica los procesos del negocio críticos que satisfarán los objetivos financieros y del cliente. Las organizaciones llevan a cabo cientos de procesos, desde pagar los salarios y publicar los estados financieros hasta mantener los equipos y las instalaciones e inventar productos nuevos. Si bien todos los procesos deben

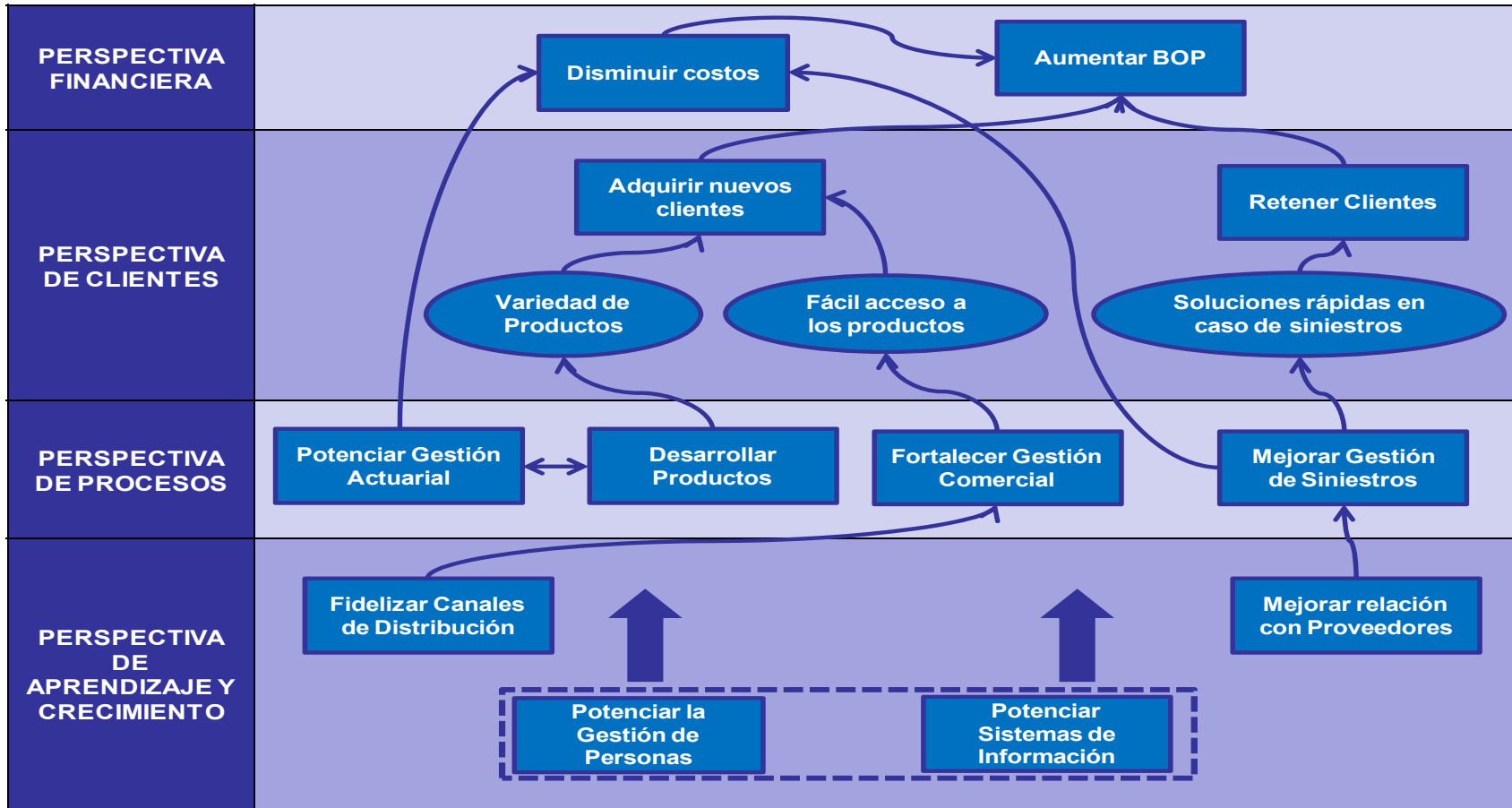
realizarse adecuadamente, solamente unos pocos crean la diferenciación real para la estrategia. El mapa estratégico debe identificar estos procesos clave, de modo que los gerentes y los empleados puedan concentrarse en mejorarlos de forma constante.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital organizacional) que sustentan a los procesos que crean valor. Tomados en conjunto, los objetivos de las perspectivas de proceso y recursos describen cómo implementará la organización su estrategia.

Los componentes que debe tener un mapa son:

- Los principales objetivos estratégicos que deben lograrse para cumplir con la estrategia, los cuales describen las aspiraciones o el impacto final que se quiere lograr.
- Las relaciones causa-efecto que describen lo que se quiere hacer para generar un fin último de la organización, la rentabilidad en caso de empresas con fines de lucro o el impacto social en el caso de las compañías sin fines de lucro. El mapa estratégico revela la cadena de hipótesis que se asumen necesarias para agregar valor.
- Los temas estratégicos, que contemplan rutas verticales del mapa que apuntan a un aspecto específico de la estrategia.

Ilustración 4: “Mapa Estratégico”



Fuente: Elaboración Propia

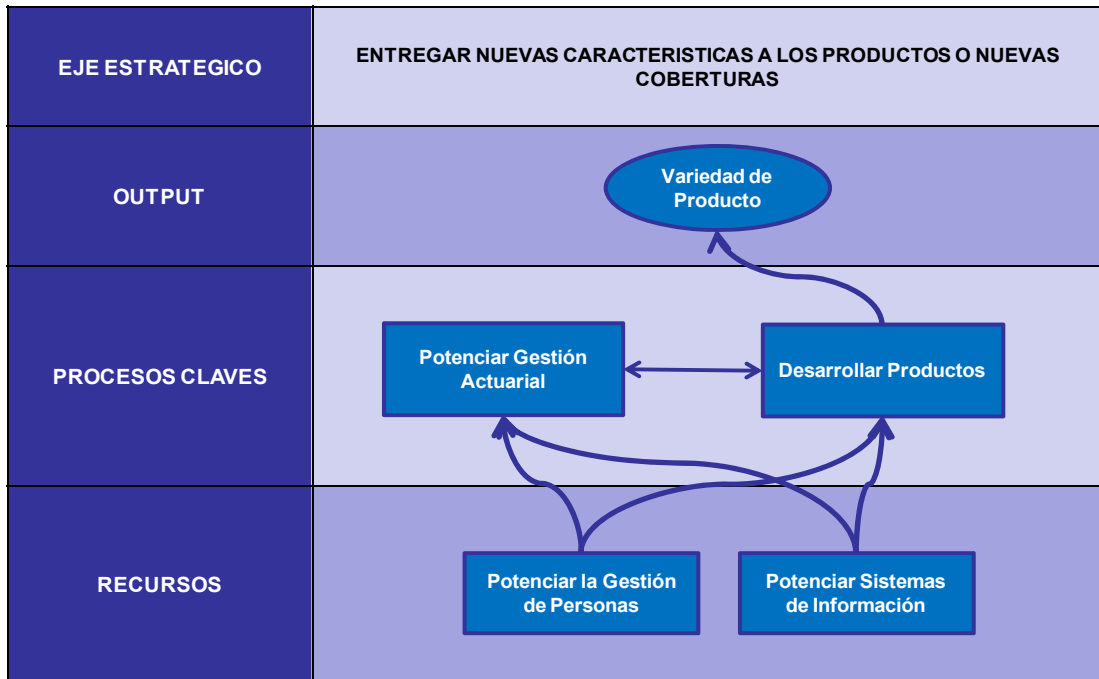
2.3 Ejes del Mapa Estratégico

Los ejes estratégicos son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa. Estos en su mayoría son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia. Un tema estratégico basado en el proceso puede conectarse hacia arriba con el cliente y con los resultados financieros y hacia abajo con los objetivos habilitadores de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, también es posible definir los temas estratégicos mediante una perspectiva. Por ejemplo, las empresas a menudo definen un tema estratégico que abarca los objetivos del aprendizaje y crecimiento para desarrollar las capacidades, la cultura y los valores de los empleados con el fin de mejorar los procesos focalizados en el cliente.

Los temas estratégicos dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor. Es por lo anterior, que es preciso que cada organización personalice sus temas estratégicos de acuerdo con la propuesta de valor que se ofrece al cliente.

Dentro de Chilena Consolidada Seguros Generales rama vehículos se identifican los siguientes ejes estratégicos:

Ilustración 5: "Eje entregar nuevas características a los productos"



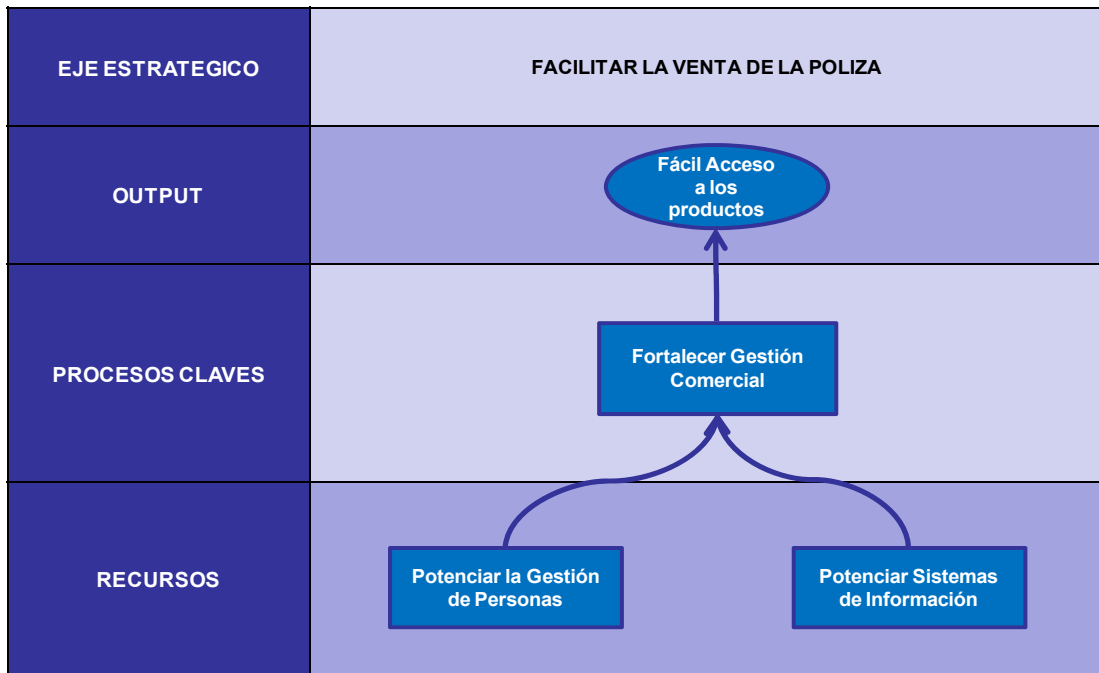
Fuente: Elaboración Propia

Este eje estratégico busca entregar nuevas soluciones a los clientes, ya sea, agregando nuevas características a los productos o entregando nuevas coberturas.

Para dar cumplimiento al atributo se necesita contar con colaboradores especialistas en el área de desarrollo de productos y en el área actuarial, también es de suma importancia contar con sistemas de información que permitan manejar base de datos con el comportamiento de los clientes.

Contando con los recursos, se hace importante desarrollar productos y potenciar la gestión actuarial, que permita no solo agregar características al producto o nuevas coberturas, sino también asegurar que el negocio sea rentable mediante una correcta fijación de precios.

Ilustración 6: "Eje facilitar la venta de la póliza"



Fuente: Elaboración Propia

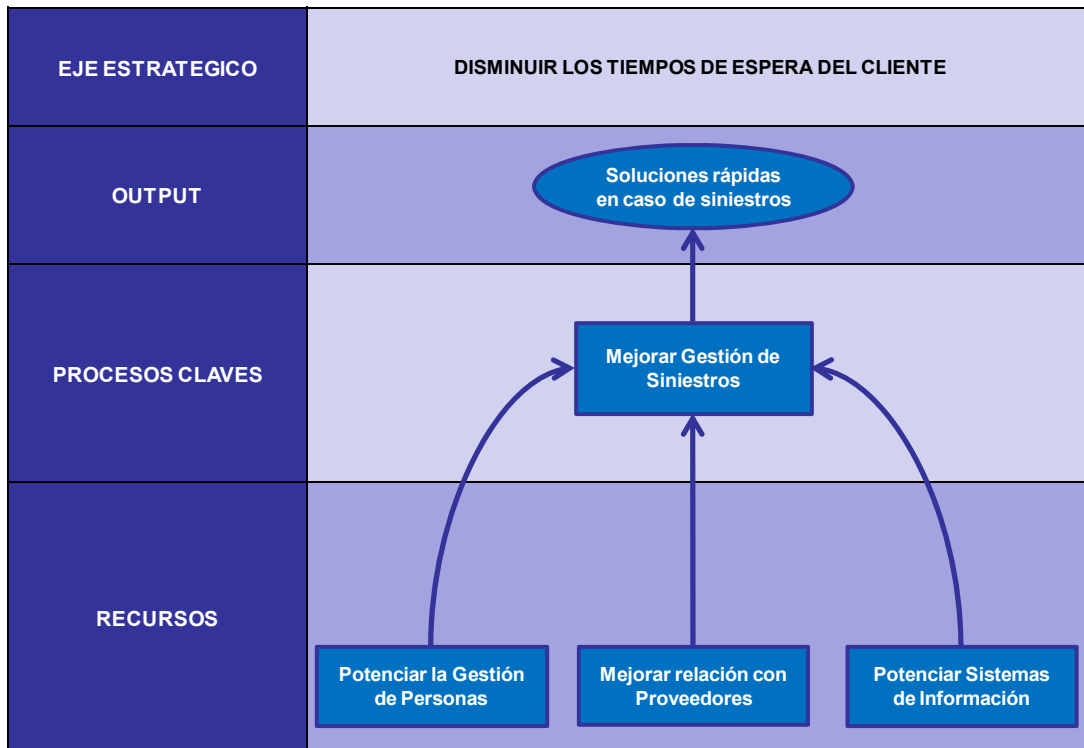
Este eje estratégico, tiene por objetivo tener disponible los productos en la mayor cantidad de lugares posibles.

Para lograr este atributo se necesita contar con personal calificado en ventas y negociación, sistemas de información que faciliten la venta y canales de distribución fidelizados con la empresa.

A lo anterior, se debe fortalecer la Gestión de Ventas, mediante procesos rápidos y sin errores de emisión de pólizas, que permitan ser los preferidos por los intermediarios a la hora de ofrecer un seguro al cliente. Dentro de este proceso también juega un rol importante la inspección en el caso de vehículos usados, por lo cual se hace necesario realizar este proceso en el menor tiempo posible.

El cumplimiento de este atributo ayudará a conseguir nuevos clientes, mayores ingresos y mayor participación de mercado.

Ilustración 7: "Eje disminuir los tiempos de espera del cliente"



Fuente: Elaboración Propia

Este eje estratégico, es el más diferenciador respecto a los demás competidores y tiene como finalidad entregar soluciones rápidas al cliente en caso de verse envuelto en un siniestro.

El éxito de este atributo depende de varios recursos, en primer lugar, es importante contar con fortaleza patrimonial para financiar siniestros masivos, como por ejemplo, en caso de aluviones, terremotos o maremotos. En segundo lugar, es importante manejar sistemas de información que permitan al cliente interactuar rápidamente con la empresa para informar el siniestro y posteriormente mantenerse informado sobre el avance de su estado. En tercer lugar, es fundamental contar con colaboradores que cuenten con competencias para la atención al cliente, la negociación y la liquidación. Por último, tener excelentes condiciones contractuales con talleres oficiales de las marcas u otros y con empresas de ventas de repuestos es primordial para buscar la entrega de un buen

servicio y el cumplimiento de los plazos establecidos, además, de obtener precios que permitan mejorar el ahorro de costos incurridos.

Para lograr este atributo es necesario mejorar el proceso de gestión del siniestro, donde se encuentran dos grandes tipos de siniestro, los de pérdida parcial y los de pérdida total o robo, en el caso de los primeros los tiempos deben ser mínimos desde que el cliente avisa del siniestro hasta que el taller entregue el vehículo siniestrado, en el caso del segundo los tiempos deben ser mínimos desde el aviso hasta el pago por parte de la empresa, para lo anterior, la recepción, asistencia, liquidación y reparación del siniestro juegan un rol clave.

El cumplimiento de este eje estratégico logra retener a los clientes y por ende aumenta la rentabilidad, ya que se disminuyen los costos al no tener que salir a buscar clientes de la competencia.

2.4 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 13: Diccionario de Objetivos Aprendizaje y Crecimiento

Causa	Efecto	Explicación
Potenciar la Gestión de personas	Desarrollar Productos	Es necesario potenciar las competencias en innovación del área de desarrollo de productos, además de mantenerlos actualizados con las características que tienen los productos en otros países del mundo. Esto permitirá al personal contar con las competencias necesarias para incorporar nuevos atributos a los productos o crear nuevos productos.
	Potenciar Gestión Actuarial	Para lograr la sustentabilidad del negocio es necesario contar con los mejores Actuarios del Mercado, que son los responsables de colocar el precio correcto a los productos. Dado que estos profesionales no se encuentran en el país, es necesario buscarlos en países como Venezuela o Argentina.
	Fortalecer Gestión Comercial	Para fortalecer la gestión comercial, se debe capacitar a los colaboradores insertos en el área, en competencias de ventas y negociación, esto permitirá conseguir mayor número de intermediarios, lo que implicaría aumentar las plazas de ventas de los productos.
	Mejorar Gestión de Siniestros	Capacitando al personal del área de siniestros en competencias de atención al cliente y negociación, permitirá a la empresa entregar el servicio deseado ante estas situaciones, el cual consiste en brindar al cliente una atención amable, sincera y con soluciones, además, mediante las competencias de negociación estarán preparados para conseguir mejores precios en la compra de repuestos.
Potenciar Sistemas de Información	Desarrollar Productos	Mediante la utilización de un software que permita manejar base de datos con información de los clientes sobre tendencias, gustos y/o sugerencias, se podrá conseguir la información necesaria para entregar nuevas coberturas o incorporar nuevas características a los productos.
	Potenciar Gestión Actuarial	Contar con un software que ayude y/o permita manejar la mayor cantidad de variables que influyen en los precios de las pólizas provocará disminuir el error ante la colocación de precios y a la vez asegurar la sustentabilidad del negocio.
	Fortalecer Gestión Comercial	Se debe desarrollar un sistema que integre todas las fases de la póliza, incluyendo pago de cuotas y renovación, esto permitirá la adhesión de los intermediarios y facilitará la autogestión del cliente.
	Mejorar Gestión de Siniestros	Mejorar la aplicación de la Apps entregada al cliente, permitiéndole no solo avisar en caso de siniestro y gestionar la liquidación en caso de siniestros menores, sino también, mantener una información en línea sobre el estado y avance de su caso. Esto conlleva a mejorar tanto los tiempos de respuesta, cómo la experiencia del cliente al momento de hacer uso de su póliza.
Fidelizar Canales de Distribución	Fortalecer Gestión Comercial	Fidelizar a los canales de distribución mediante atractivas comisiones, emisiones de pólizas sin errores y rápidas, además de una atractiva oferta de productos, provocará que los productos de la empresa, sean los preferidos por los intermediarios al momento de ofrecer al cliente.
Mejorar relación con Proveedores	Mejorar Gestión de Siniestros	Se hace importante mantener buenas relaciones con los talleres, empresas de repuestos y de asistencia técnica, contando con contratos orientados a los tiempos de entrega, precios, autenticidad y exclusividad. Con lo anterior, se asegura una gestión de siniestros orientada a entregar soluciones en los menores tiempos posibles, manteniendo las características ofrecidas en las pólizas y pagando a los proveedores precios que sean sustentables para la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva de Procesos

Tabla 14: Diccionario de Objetivos de Procesos

Causa	Efecto	Explicación
Desarrollar Productos	Variedad de Productos	Agregar nuevas características a los productos o nuevas coberturas aumenta la oferta entregada a los clientes, teniendo implicancias en el atributo Variedad.
Potenciar Gestión Actuarial	Disminuir costos	Es importante que los Actuarios sean asertivos en la colocación de precios y excluyan negocios o clientes riesgosos, ya que, el éxito de esta función incidirá directamente en la disminución de los costos a los cuales está inserta la empresa.
Fortalecer Gestión Comercial	Fácil acceso a los Productos	Que el proceso de ventas sea fluido, rápido, con excelentes emisiones de pólizas, con sistemas de pagos en cuotas y transparentes al momento de la renovación, implicará que la mayoría de los intermediarios trabajen con los productos de la compañía, lo cual, a la vez provocará que los clientes tengan mayores opciones de encontrarlos y adquirirlos.
Mejorar Gestión de Siniestros	Soluciones rápidas en caso de siniestros	Es necesario lograr la fluidez de los procedimientos que forman parte de la eventualidad de un siniestro, esto hará que mejoren los tiempos de cada uno de los subprocesos, provocando que los clientes vean solucionada su denuncia en tiempos menores a los que ofrece la industria nacional.
	Disminuir Costos	Mejorar la gestión de siniestros a través de la eficiencia en las compras de repuestos incidirá en la disminución de los costos.

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva de Clientes

Tabla 15: Diccionario de Objetivos de Clientes

Causa	Efecto	Explicación
Variedad de Productos	Adquirir nuevos clientes / Aumentar Ratio Combinado	Entregar Variedad en la oferta que se hace al cliente, permitirá adquirir nuevos clientes, ya que, los productos tendrán características que la competencia no tendrá en su oferta. El aumento en la cantidad de clientes traerá como consecuencia aumentar los ingresos.
Fácil acceso a los Productos	Adquirir nuevos clientes / Aumentar Ratio Combinado	Contar con un mayor número de intermediarios, especialmente de aquellos que manejan mayor cartera de clientes, además, de la venta a través de las distintas sucursales, facilitará el acceso que tienen los clientes a nuestros productos e implicará llegar a un mayor número de clientes. Esto tendrá como consecuencia que aumenten las ventas y por ende los ingresos.
Soluciones rápidas en caso de siniestros	Retener clientes / Aumentar Ratio Combinado	Ser proactivos al momento de un siniestro, entregándole al cliente, las soluciones establecidas en las pólizas y en la liquidación, llevará a que éstos se sientan satisfechos con el servicio entregado, teniendo como consecuencia la fidelización del cliente, que lleva al aumento del Ratio Combinado.

Fuente: Elaboración Propia

Los objetivos de la perspectiva financiera no cuentan con relaciones causa efecto, debido a que son el resultado final de los objetivos de las otras perspectivas, es por lo anterior, que para este caso no se desarrolla dicho ítem.

2.5 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es el encargado de traducir en indicadores los objetivos del Mapa Estratégico. Busca que se genere al menos un indicador por cada objetivo y que en su totalidad se consideren entre 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas.

Hoy en día, el sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de las personas, por lo cual, se hace importante utilizar sistemas de medición y gestión derivados de sus estrategias y capacidades. Sin embargo, pese a que las organizaciones adoptan estrategias con respecto a la relación con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, siguen midiendo y motivando a las personas por los logros de los indicadores financieros.

Dado lo anterior, es que se crea el cuadro de mando integral, el cual conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas, con el éxito financiero a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y

complementan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

En resumen, el Cuadro de Mando Integral tiene por objetivo:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

2.5.1 Presentación del CMI

En la siguiente tabla se presentan los indicadores correspondientes a cada objetivo presentado en el mapa estratégico, agregando para cada uno de estos, la respectiva meta, la frecuencia de medición y las iniciativas estratégicas necesarias para lograr el cumplimiento del objetivo.

Perspectiva Financiera

Tabla 16: Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera

Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Aumentar BOP	$((\text{BOP } t1 - \text{BOP } t0) / \text{BOP } t0) * 100$	$\geq 5\%$ Anual	Trimestral	No Aplica
Disminuir Costos	$((\text{Ratio Combinado } t1 - \text{Ratio Combinado } t0) / \text{Ratio Combinado } t0) * 100$	$\leq -5\%$ Anual	Trimestral	No Aplica

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva Clientes

Tabla 17: Cuadro de Mando Integral Perspectiva Clientes

Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Adquirir nuevos clientes	$((\text{Clientes } t1 - \text{Clientes } t0) / \text{Clientes } t0) * 100$	$\geq 10\%$ anual	Trimestral	Avisos publicitarios en TV, radio, diarios e internet.
Retener Clientes	$\%NPS = \%Promotores - \%Detractores$	$\geq 50\%$ anual	Trimestral	Desarrollar Programa de descuento en el valor de la póliza a clientes con continuidad mayor a 3 años.
	$(\text{Pólizas } > 3 \text{ años renovadas} / \text{Total de Pólizas } > 3 \text{ años}) * 100$	$\geq 80\%$ Anual	Semestral	
Variedad de Producto	N° de características nuevas a los productos	≥ 3 anuales	Semestral	Desarrollar levantamiento de los modelos de vehículos por marcas disponibles en el mercado
	$(\text{Modelos de Marcas de Vehículos con oferta disponible} / \text{Total Modelos de Marcas de Vehículos}) * 100$	$\geq 70\%$ Anual	Mensual	
Disponibilidad de Producto	$(\text{N° de solicitudes ofreciendo productos de la compañía} / \text{N° total de solicitudes realizadas}) * 100$	$\geq 80\%$ Trimestral	Trimestral	
Soluciones rápidas en caso de siniestro	$\sum(\text{Fecha de entrega de vehículo} - \text{Fecha de Ingreso de vehículo}) / \text{N° Total de vehículos ingresados a taller}$ En caso de pérdida total o robo 72 hrs. en Santiago y 96 hrs. en regiones una vez finiquitado el siniestro.	$<$ Promedio del Mercado	Mensual	Generar reporte de benchmark del tiempo de entrega del finiquito del siniestro

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva de Procesos

Tabla 18: Cuadro de Mando Integral Perspectiva de Procesos

Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Desarrollar Productos	N° de nuevas características del producto paquetizado	3 Anual	Semestral	Desarrollar programa de Investigación de necesidades y oportunidades
	$(N^{\circ} \text{ de pólizas de producto hecho a la medida t1} - N^{\circ} \text{ de pólizas de producto hecho a la medida t0}) / N^{\circ} \text{ de pólizas de producto hecho a la medida t0}$	$\geq 20\%$ Anual	Trimestral	
Potenciar Gestión Actuarial	$(\text{Modelos de Marcas de Vehículos con pago por Siniestro mayor a los Ingresos} / \text{Total de Modelos de Vehículos con Pólizas}) * 100$	$< 30\%$ Anual	Semestral	Crear Software matemático que mejore precisión en el valor de la prima
Fortalecer Gestión Comercial	$((N^{\circ} \text{ de corredores t1} - N^{\circ} \text{ de corredores t0}) / N^{\circ} \text{ de corredores t0}) * 100$ Ídem para Dealers	$\geq 20\%$ Anual	Semestral	Programa de captación de intermediarios
	$(N^{\circ} \text{ Pólizas emitidas en 3 o menos días} / N^{\circ} \text{ Total de Pólizas}) * 100$	$\geq 80\%$ Mensual	Mensual	Mejorar software de trabajo
	$(N^{\circ} \text{ Inspecciones realizadas en fecha acordada con el cliente} / N^{\circ} \text{ Total de Inspecciones a realizar}) * 100$	$\geq 90\%$ Mensual	Mensual	Negociar con proveedores de inspección acuerdos de servicios Incorporar en página web y Apps agenda para inspecciones
	$(N^{\circ} \text{ de pólizas renovadas} / N^{\circ} \text{ de pólizas total}) * 100$	$\geq 90\%$ Anual	Semestral	Elaborar un programa de renovación de póliza
Mejorar Gestión de Siniestros	$(N^{\circ} \text{ de ingresos de vehículos a taller en 5 o menos días} / N^{\circ} \text{ Total de Vehículos para Ingresar a taller}) * 100$	$\geq 90\%$	Mensual	Integrar nuevos procesos en Apps de siniestros
	$(\text{Siniestro Directo Promedio t1} - \text{Siniestro Directo Promedio t0}) / \text{Siniestro Directo Promedio t0}$ Siniestro Directo Promedio = Costo de Siniestros / Total de Siniestros	$\leq 0\%$ Anual	Mensual	Revisar contratos con talleres y negociar con proveedores de repuestos

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 19: Cuadro de Mando Integral Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Fidelizar canales de distribución	Satisfacción del intermediario	≥ 80% Anual	Anual	Crear y realizar encuesta para intermediarios
	(N° de intermediarios con ventas mayores a t0 / N° total de intermediarios) * 100	≥ 60% Anual	Semestral	Desarrollar nueva política de comisiones
Potenciar la Gestión de personas	(N° de colaboradores que conocen la estrategia / N° total de encuestados) * 100	≥ 90% Anual	Semestral	Realizar jornadas dando a conocer la estrategia Desarrollar encuesta para medir el conocimiento de la estrategia
	(N° Competencias aprobadas / N° Competencias Evaluadas) * 100	≥ 80% Anual	Semestral	Desarrollar levantamiento de competencias estratégicas a potenciar Capacitar al personal en competencias estratégicas Elaborar un sistema de medición
Potenciar sistemas de información	% de procesos donde participa el cliente con tecnología	100% al 2020	Semestral	Eliminar el uso de procesos manuales.
Mejorar relación con proveedores	((% Gastos en repuestos de siniestros t1 - % Gastos en repuestos de siniestros t0) / % Gastos en repuestos de siniestros t0) * 100	≤ 0% Anual	Trimestral	Generar Plan de Negociación con proveedores más importantes

Fuente: Elaboración Propia

2.5.2 Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas representan el cómo hacer efectiva la estrategia, estas son la fuerza que acelera y mueven a la organización, venciendo la inercia y la resistencia al cambio.

Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales, con plazos definidos, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado.

Para lograr cumplir con éxito la estrategia elaborada para Chilena Consolidada Seguros Generales rama Vehículos, la organización debe desarrollar las siguientes iniciativas estratégicas.

Perspectiva Clientes

Avisos publicitarios en TV, radio, diarios e internet.

Esta iniciativa consiste en desarrollar una masificación de la publicidad en los diferentes medios masivos, con la finalidad de interiorizar en la mente del cliente la marca y los productos que entrega la compañía.

Desarrollar Programa de descuento en el valor de la póliza a clientes con continuidad mayor a 3 años.

La iniciativa consiste en entregar un descuento de un 10% en el valor de la prima a los clientes que han mantenido la póliza por un periodo mayor a 3 años, dicha iniciativa estratégica busca valorar a los clientes que han elegido a la empresa por años y fidelizarlos aún más con los productos de la compañía.

Desarrollar levantamiento de los modelos de vehículos por marcas disponibles en el mercado

Generar mensualmente un levantamiento de las marcas y modelos que se encuentran en el mercado, permitirá analizar la cobertura de marcas y modelos que está siendo cubierta por la compañía, además, entregará aquellas posibles marcas y/o modelos en donde se podría buscar nuevas coberturas.

Crear utilización de cliente incógnito

Con esta iniciativa se pretende conocer si los productos de la compañía están siendo ofrecidos en los diferentes puntos de ventas que puedan existir, tales como: automotoras, retail, bancos, páginas de internet, entre otros.

Generar reporte de benchmark del tiempo de entrega del finiquito del siniestro

Desarrollar mensualmente un reporte que permita identificar los tiempos que demoran la empresa en solucionar el siniestro desde que ingresa al taller. Esta información deberá contener datos de las distintas empresas que participan en el mercado, con el objetivo de realizar un benchmark con la información disponible.

Perspectiva Procesos

Desarrollar programa de Investigación de necesidades y oportunidades

Mediante esta iniciativa se busca conocer las necesidades que tiene el cliente y mejoras que quisieran incorporar, además, se pretende conocer sobre nuevas marcas y/o modelos que no están siendo cubiertos y tienen una potencial demanda. La idea es realizar encuestas de investigaciones de mercado que permitan entregar nuevas características al producto o nuevas coberturas.

Crear Software matemático que mejore precisión en el valor de la prima

Se comprará una herramienta tecnológica que permita integrar las variables que influyen en el precio del producto, la obtención de este software, permitirá tener mejor correlación en las variables que influyen en la venta, excluir clientes riesgosos y realizar análisis de nuevos productos en forma inmediata, lo que ayuda a incorporar características al producto o nuevas coberturas en menor tiempo y a disminuir los costos de la empresa.

Mejorar software de trabajo

La iniciativa contempla desarrollar en SAP un programa en línea que permita automáticamente confeccionar las pólizas, incorporando las cláusulas de excepciones que puedan darse en caso de vehículos usados. El sistema deberá estar vinculado con las inspecciones.

Programa de captación de intermediarios

Esta iniciativa consiste en realizar reuniones con los distintos intermediarios para dar a conocer los productos, las comisiones y los distintos procesos que participan en el negocio. Tiene como finalidad lograr una gran captación de corredores y dealers.

Negociar con proveedores de inspección acuerdos de servicios

Al estar el servicio de inspección externalizado es necesario reunirse con los proveedores para negociar pagos por la prestación que estén ligados a acuerdos de servicios, tales como el cumplimiento de las fechas acordadas con el cliente.

Incorporar en página web y Apps agenda para programar inspecciones

Con la finalidad que el cliente pueda manejar sus tiempos se pretende incorporar en la página web y Apps una aplicación donde se visualice la disponibilidad de inspectores y horarios, con la finalidad de que sea el cliente quien elija la opción que más le acomoda.

Elaborar un programa de renovación de póliza

Para buscar la transparencia y la mejora del servicio al cliente, se desarrollará un plan de mantención del cliente en donde se contactará a estos mediante diferentes formas, explicándole el beneficio que tiene actualmente y agradeciéndole la confianza entregada durante la vigencia de la póliza, para posteriormente preguntar si mantendrá la póliza con la empresa. Se ofrecerá un pequeño beneficio en caso de renovación.

Integrar nuevos procesos en Apps de siniestros

Actualmente los clientes pueden avisar a la empresa en caso de siniestro mediante la Apps que tiene a disposición la empresa, sin embargo, es necesario integrar la continuación del proceso en esta aplicación, tales como la liquidación e ingreso a taller, el avance del estado del siniestro y la fecha de entrega de la solución final. Lo anterior, permitirá tener transparencia con el cliente y contacto de forma inmediata en todas las fases del proceso de siniestros.

Revisar contratos con talleres y negociar con proveedores de repuestos

La iniciativa contempla invitar a reuniones a los principales talleres y proveedores de repuestos con la finalidad de mejorar las relaciones y firmar acuerdos de servicios que permitan a ambas partes obtener beneficios. En el caso de los talleres se debe buscar principalmente levantar acuerdos de servicios relacionados a los trabajos realizados y a los tiempos de reparación. Para el caso de los proveedores de repuestos se debe enfocar en la prioridad en la entrega y acceso a descuentos.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Crear y realizar encuesta para intermediarios

Con esta iniciativa se busca conocer que piensan los intermediarios del servicio entregado por la empresa, lo que permitirá saber cuáles son los aspectos a mejorar por parte de la empresa para que estos sigan prefiriendo la comercialización de los productos de la empresa.

Desarrollar nueva política de comisiones

Para lograr la fidelización de los canales de distribución es necesario mejorar las comisiones entregadas, ya que, esta es la principal variable que consideran los intermediarios al momento de ofrecer productos a los clientes.

Realizar jornadas dando a conocer la estrategia

Esta iniciativa consiste en comunicar la estrategia y el estado de avance a cada uno de los colaboradores de la compañía, con la finalidad de alinearlos y motivarlos a cumplir los objetivos estratégicos.

Desarrollar encuesta para medir el conocimiento de la estrategia

Para la empresa es importante que la estrategia sea entendida por los colaboradores, por lo cual, es necesario desarrollar una encuesta para medir el conocimiento que tienen las personas sobre esta.

Desarrollar levantamiento de competencias estratégicas a potenciar

La iniciativa contempla realizar un levantamiento de las competencias estratégicas que necesita la organización para dar cumplimiento a la estrategia, una vez realizado el levantamiento, se identificarán aquellas competencias en donde es necesario elaborar un plan de acción para cerrar la brecha.

Capacitar al personal en competencias estratégicas

Con la identificación de las competencias a mejorar, se procederá a realizar un programa de capacitación a los colaboradores con el fin de potenciar aquellos aspectos que son fundamentales para dar cumplimiento a la estrategia.

Elaborar un sistema de medición de competencias

Esta iniciativa busca verificar el cierre real de la brecha capacitada, para esto, se realizarán evaluaciones cada cierto que permitirán entregar con certeza que la competencia ha sido lograda y en caso contrario tomar las acciones correspondientes para cumplir con el cierre de la brecha.

Eliminar el uso de procesos manuales

La iniciativa contempla en primer lugar realizar un levantamiento de todos los procesos que se desarrollan en la empresa, identificando los que son manuales y los que usan herramientas tecnológicas, con esta información, se procederá a trabajar en incorporar herramientas tecnológicas a aquellos que están siendo desarrollados manualmente. La eliminación de los procesos manuales permitirá mejorar en eficiencia.

Generar Plan de Negociación con proveedores más importantes

Con esta iniciativa se busca mejorar la relación con los proveedores más importantes, para lograr confianza se ofrecerá mejores alternativas en los pagos, pero se pedirá acceder a mejores precios y contar con disponibilidad de los productos.

CAPITULO III

Alineamiento Organizacional

Uno de los procesos críticos para el éxito de la implementación de la estrategia en las organizaciones es la alineación de las unidades organizacionales y del personal. Mediante el alineamiento organizacional, se busca que todas las partes insertas en la organización caminen en la misma dirección, la cual lleva, a la consecución de los objetivos estratégicos.

Para lograr lo anterior, se hace necesario de dos tipos de alineamiento:

- *El Alineamiento Vertical*, el cual busca que cada unidad de negocio y departamento contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos de más alto nivel, además, de velar por el cumplimiento de los objetivos que se plantean en forma interna.
- *El Alineamiento Horizontal*, que consiste en materializar sinergias entre unidades de negocios y/o departamentos para el logro de los objetivos estratégicos. Mediante este tipo de alineamiento se puede:
 - Brindar una propuesta integrada de valor para el cliente en múltiples unidades de negocios.
 - Consolidar la marca corporativa durante cada experiencia de compra de los clientes.
 - Lograr economías de escala compartiendo los recursos de producción, tecnología, distribución o ventas, así como las funciones del personal corporativo.
 - Compartir el conocimiento y las mejores prácticas en toda la empresa.
 - Ampliar las capacidades del personal mediante capacitación común y planes gestionados de desarrollo profesional.

Para lograr el alineamiento de las organizaciones y los empleados, se hace necesario tres subprocesos de alineación, que son:

- Alinear las Unidades de Negocios
- Alinear las Unidades de Soporte
- Alinear a los empleados

Tabla 20: Alineación de la Organización

Proceso de alineación	Objetivo	Barreras	Herramientas habilitadoras
<p>1. Alinear las unidades de negocios</p> <p>¿Cómo alineamos las unidades de negocio para crear sinergias corporativas?</p>	<p>Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios.</p>	<p>Con frecuencia, las estrategias de las unidades de negocios se desarrollan y aprueban de manera independiente, sin la guía de una perspectiva corporativa; falta integración entre las unidades de negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desdoblar los mapas estratégicos a las unidades de negocios. • Alineación vertical y horizontal
<p>2. Alinear las unidades de soporte</p> <p>¿Cómo alineamos las unidades de soporte con las unidades de negocios y las estrategias corporativas?</p>	<p>Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora el desempeño de las estrategias de la compañía y las unidades de negocios.</p>	<p>A las unidades de soporte se les trata como “centros de gasto discrecionales” con objetivos para minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocios y la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de nivel de servicios. • Mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte
<p>3. Alinear a los empleados</p> <p>¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?</p>	<p>Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa.</p>	<p>La mayoría de los empleados no conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de comunicación formal de la estrategia. • Objetivos de los empleados con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos. • Programa de incentivos y recompensas. • Programa de desarrollo de competencias.

Fuente: The Execution Premium, Kaplan y Norton, 2008

3.1 Tableros de Control

Para lograr el éxito de la estrategia, es necesario que los objetivos estratégicos definidos bajen a las distintas áreas de la organización. El propósito aquí es que cada responsable de área sea capaz de contribuir a la estrategia, alineando los intereses individuales con los de la organización. Para esto se debe considerar el objetivo de la estrategia organizacional que tiene directa vinculación con el área, y a partir de este dato, crear un nuevo CMI para el área correspondiente.

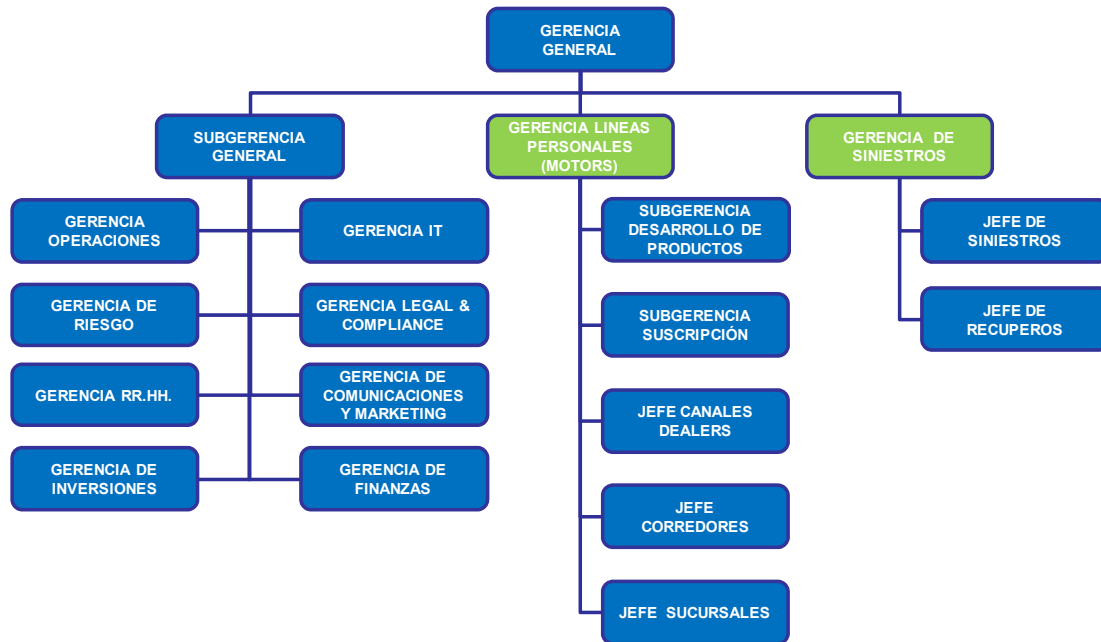
A este tipo de CMI, le llamaremos Tablero de Gestión, el cual, determinará los indicadores y metas que se deben cumplir por parte del área, para ayudar a lograr el cumplimiento de los resultados del departamento y de la organización.

Para poder aplicar los tableros de gestión, se hace necesario conocer la estructura que tiene la organización, es por este motivo, que a continuación se presenta el organigrama de la empresa con cada una de las gerencias que forman parte de ella.

3.1.1 Organigrama de la UEN

A continuación se presenta el organigrama de la empresa, el cual fue adaptado a la unidad de negocio de Chilena Consolidada Seguros Generales S.A. para seguros de vehículos.

Ilustración 8: Organigrama de Chilena Consolidada Seguros Generales



Fuente: Elaboración Propia

En el organigrama se observa que la unidad de negocio tiene una estructura funcional, la cual es liderada por un Gerente General, que tiene bajo su dirección un Subgerente General que tiene a cargo las áreas de apoyo, tales como: Gerencia de Operaciones, Gerencia IT, Gerencia de Riesgo, Gerencia Legal & Compliance, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Comunicaciones y Marketing, Gerencia de Inversiones y Gerencia de Finanzas. El Gerente General también tiene bajo su dependencia al Gerente de Líneas Personales, donde se encuentran los distintos seguros correspondientes a Seguros Generales, este Gerente tiene a cargo las jefaturas de Dealers, Corredores y Sucursales, los cuales son los encargados de vender los productos a través de cada uno de los canales, también bajo la responsabilidad de este gerente se encuentra la subgerencia de suscripción, encargada de la inspección y suscribir las pólizas y la subgerencia de desarrollo de productos que es la encargada de la Investigación y Desarrollo de Productos. Por otro lado, tenemos al Gerente de Siniestros quien también es liderado por el Gerente General y tiene por función liderar la gestión de los eventos de siniestros y los recuperos.

En verde se destacan las dos unidades en las cuales se desarrollaran los tableros de gestión y el esquema de incentivos para dar cumplimiento con los atributos de “fácil acceso a los productos” y “soluciones rápidas en caso de siniestros”.

3.1.2 Tableros de Gestión

A continuación nos enfocaremos en dos áreas de la Unidad de Negocio, con la finalidad de desarrollar tableros de gestión que permitan desplegar los objetivos establecidos en el mapa estratégico. Para esto, se desarrollará una ilustración con los Recursos y Procesos que se deben gestionar para lograr impactar en la estrategia planificada y un tablero de gestión que busque dar el movimiento necesario a las personas del área para el logro de los objetivos.

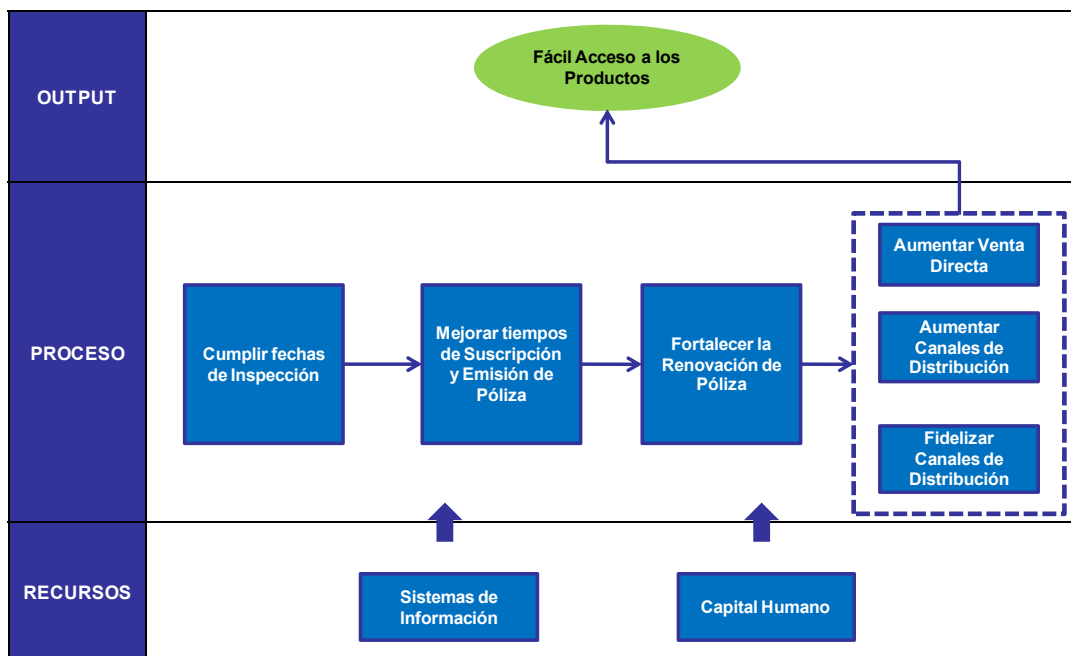
En primer lugar, se desarrollará la Gerencia de Líneas Personales, en la cual su trabajo apunta directamente a la consecución del atributo “Fácil acceso a los Productos”. Finalmente, se efectuará el tablero de gestión de la Gerencia de Siniestros, la cual está a cargo de dar soluciones a los clientes en caso de verse envueltos en un siniestro y por lo tanto tiene implicancia directa con el atributo de la propuesta de valor “Soluciones rápidas en caso de Siniestro”

Tablero de Gestión Gerencia de Líneas Personales

A continuación se presenta el Tablero de Gestión para la Gerencia de Líneas Personales, la cual tiene impacto directo en el atributo de la propuesta de valor “Fácil acceso a los productos”.

Para explicar la manera en que se ve impactado el atributo por dicha Gerencia, se presenta la siguiente ilustración.

Ilustración 9: Tablero de Gestión "Gerencia de Líneas Personales"



Fuente: Elaboración Propia

Para entregar al cliente un “Fácil Acceso a los Productos” es necesario contar con “Sistemas de Información” en cada una de las etapas del proceso, ya que, la integración de estas permitirá obtener información en forma instantánea y mejorar la eficiencia del proceso. Además, se debe trabajar para que el “Capital Humano” tenga las competencias necesarias para realizar cada una de las etapas que conforman el proceso.

Lo anterior, entregará la base para asegurar “Cumplir fechas de Inspección”, realizándolas en las fechas y horarios acordados con el cliente y “Mejorar tiempos de Suscripción y Emisión de Póliza”, los cuales deben realizarse en forma rápida, incluso por debajo de los días que señala la ley. Por último, es importante “Fortalecer la Renovación de la Póliza” mediante la transparencia y contacto con el cliente, entregando pequeños beneficios por la mantención de la póliza. El cumplimiento de cada una de estas etapas, permitirá fidelizar aquellos Canales de Distribución que se encuentran trabajando con la empresa, también conseguir nuevos intermediarios, ya que, estos buscan trabajar con empresas que le entreguen un proceso fluido en cada etapa y además, aumentar la venta en las propias sucursales. El contar con mayor variedad de entrega del producto y de intermediarios, facilita el acceso de los clientes para adquirir los productos que entrega la empresa.

Cabe destacar que como es un proceso cíclico, el cumplimiento y la optimización de las etapas del proceso permitirán ser una excelente alternativa para los canales de distribución, sumándose a la venta directa y a los canales de distribución fidelizados, nuevos canales que harán más fácil el acceso a conseguir los productos de la empresa.

Tablero de Control Gerencia de Líneas Personales

De acuerdo con lo detallado en el punto anterior, a continuación se presenta un tablero de control para la Gerencia de Líneas Personales, la cual, tiene impacto directo en el atributo “Fácil acceso a los productos”.

Los objetivos que se presentan en el tablero son aquellos que permiten alinear a la gerencia con los objetivos estratégicos que fueron presentados en el Mapa Estratégico.

Tabla 21: Tablero de Control Gerencia Líneas Personales

	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia
Output	Adquirir nuevos clientes	Cientes Nuevos	$((\text{Clientes } t1 - \text{Clientes } t0) / \text{Clientes } t0) * 100$	$\geq 10\%$ anual	Trimestral
	Fácil acceso a los productos	Disponibilidad de los Productos	$(\text{N}^\circ \text{ de solicitudes ofreciendo productos de la compañía} / \text{N}^\circ \text{ total de solicitudes realizadas}) * 100$	$\geq 80\%$ Trimestral	Trimestral
Procesos Claves	Fortalecer la Renovación de Póliza	% de Pólizas Renovadas	$(\text{N}^\circ \text{ de pólizas renovadas} / \text{N}^\circ \text{ de pólizas total}) * 100$	$\geq 90\%$ Anual	Semestral
	Mejorar tiempos de Suscripción y Emisión de Póliza	% Pólizas emitidas en 3 o menos días	$(\text{N}^\circ \text{ Pólizas emitidas en 3 o menos días} / \text{N}^\circ \text{ Total de Pólizas}) * 100$	$\geq 80\%$ Mensual	Mensual
	Cumplir fechas de Inspección	% Cumplimiento de Inspecciones	$(\text{N}^\circ \text{ Inspecciones realizadas en fecha acordada con el cliente} / \text{N}^\circ \text{ Total de Inspecciones a realizar}) * 100$	$\geq 90\%$ Mensual	Mensual
	Aumentar Venta Directa	% Venta Directa Nueva	$((\text{Venta Directa Nueva } t1 - \text{Venta Directa Nueva } t0) / \text{Venta Directa Nueva } t0) * 100$	$\geq 10\%$ anual	Trimestral
	Aumentar Canales de Distribución	% Nuevos corredores	$((\text{Nuevos corredores } t1 - \text{Nuevos corredores } t0) / \text{Nuevos corredores } t0) * 100$	$\geq 10\%$ anual	Semestral
		% Nuevos dealers	$((\text{Nuevos dealers } t1 - \text{Nuevos dealers } t0) / \text{Nuevos dealers } t0) * 100$	$\geq 10\%$ anual	Semestral
Recursos Claves	Sistemas de Información	Procesos con Sistemas de Información	$(\text{Procesos Con Sistemas de Información} / \text{Total de Procesos}) * 100$	= 100%	Anual
	Capital Humano	Personal con competencias	$(\text{N}^\circ \text{ Competencias aprobadas} / \text{N}^\circ \text{ Competencias Evaluadas}) * 100$	$\geq 80\%$ Anual	Semestral

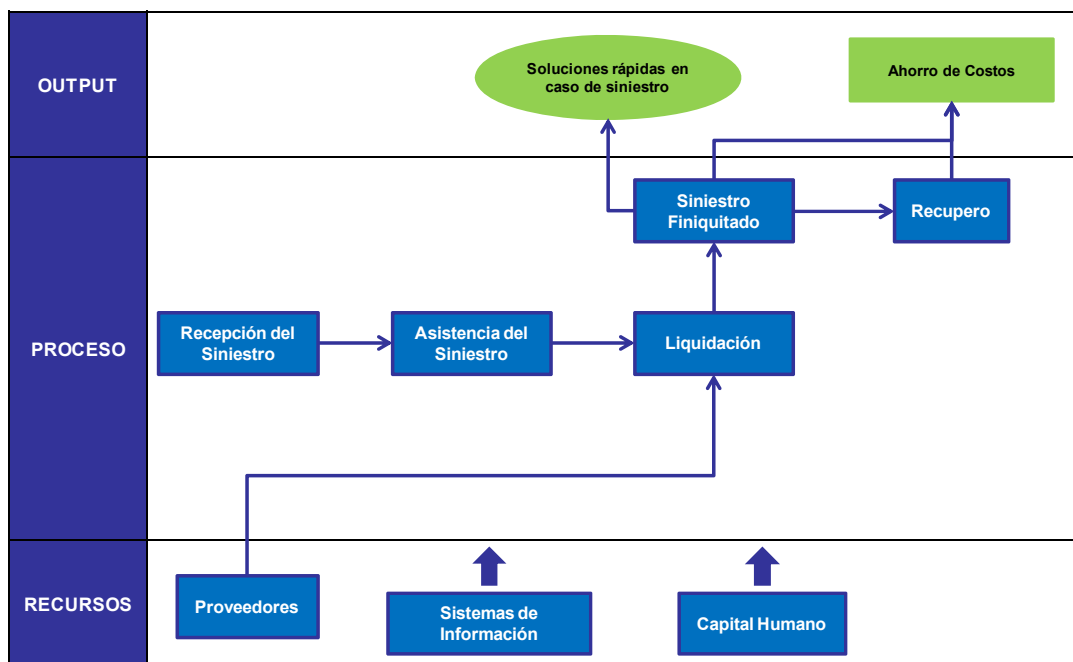
Fuente: Elaboración Propia

Tablero de Gestión Gerencia de Siniestros

El siguiente tablero de gestión está realizado para la Gerencia de Siniestros, la cual tiene relación directa en el atributo de la propuesta de valor “Soluciones rápidas en caso de siniestro”.

Para explicar de manera detallada el efecto que tiene la Gerencia en el cumplimiento del atributo, se detalla en la siguiente ilustración.

Ilustración 10: Tablero de Gestión "Gerencia de Siniestros"



Fuente: Elaboración Propia

Para dar entrega de Soluciones rápidas en caso de siniestro, es necesario en primer lugar contar con “Sistemas de Información” que entreguen continuidad al proceso y puedan relacionarse con aplicaciones para teléfonos, tales como las Apps, la idea es entregar información inmediata, tanto a la empresa cómo al cliente, del estado y fase en que se encuentra cada siniestro.

Punto importante para desarrollar el proceso en completa normalidad y con la mayor eficiencia posible es contar con el “Capital Humano” capacitado en cada una de las etapas que deben interactuar.

Además, es importante tener alianzas con “Proveedores”, ya que, al tener excelentes relaciones con estos, permitirán conseguir mejores precios en la compra de repuestos y en la mano de obra, también acordar contratos de acuerdos de servicios en tiempos de entrega es fundamental para el cumplimiento de la promesa.

Respecto a la “Fortaleza Patrimonial”, se hace importante en caso de desastres naturales que afectan a nuestro país, tales como terremotos, maremotos, aluviones, entre otros, ya que, al tener dicho recurso permitirá responder de la mejor forma y rápidamente cuando un alto número de clientes se ven envueltos en el mismo caso.

Los recursos anteriormente mencionados, entregan las condiciones necesarias para que el proceso desde el aviso de un siniestro tenga la mayor eficiencia posible. Para la “Recepción del Siniestro” y “Asistencia del Siniestro”, recientemente se creó un Apps que da la facilidad al cliente de comunicarse con la empresa desde su celular, teniendo respuesta inmediata sobre los pasos a seguir. Además, esta plataforma permite dar soluciones inmediatas en caso de siniestros simples. Se suma a esta vía de contacto, las habituales, tales como el call center, vía correo electrónico o la atención directa en cada una de las sucursales del país. Estas etapas tienen como finalidad asignar el taller donde el cliente debe ingresar su vehículo o darle a conocer los pasos a seguir en caso de robo.

Una parte importante del proceso, es la “Liquidación”, aquí los liquidadores cumplen un rol fundamental en el tiempo en que se empieza a reparar los vehículos en caso de pérdida parcial, en definir si el siniestro es pérdida total y en manejar los costos del siniestro. Cuanto menos se demoran en realizar la liquidación del siniestro, antes se empieza a solucionar el problema por parte de los talleres o por parte la empresa en caso de pérdida total. Cabe destacar que en el caso de robo, la ley contempla un plazo de 30 días para encontrar el vehículo, de no hacerlo se procede a finiquitar el siniestro y cumplir con el pago al cliente, de encontrar el vehículo después, este pasa a ser de propiedad de la empresa y pasa por el proceso de “Recupero”. Para el caso de pérdida total o robo la empresa tiene el objetivo de responder en 72 hrs. en Santiago y en 96 hrs. en regiones una vez finiquitado el siniestro.

Todo lo anterior, al estar sintonizado y funcionar de manera eficiente, tiene como resultado entregar “Soluciones rápidas en caso de siniestro”.

Otro parte importante del proceso es el “Recupero” el cual incide en el “Ahorro de Costos”, aquí la empresa busca sacar el máximo provecho a los vehículos finiquitados como pérdida total, especialmente por intermedio de remates públicos. Otro de los recuperos importantes que se realizan son a través de las demandas que se realizan a las personas que se declararon culpables ante un siniestro que afecto a un cliente, traspasando el costo del siniestro a estos o la compañía de seguro de la cual son clientes.

Tablero de Control Gerencia de Siniestros

Dado los Recursos y Procesos Claves para el logro del atributo “Soluciones rápidas en caso de siniestros”, el cual depende en gran medida de la labor que realiza la Gerencia de Siniestros, se desarrolla un tablero de control para dicha Gerencia.

Los objetivos que se presentan en este tablero, son aquellos que permiten a la gerencia dar cumplimiento a la promesa que se entrega al cliente y que tiene relación directa con los objetivos descritos en el Mapa Estratégico.

Tabla 22: Tablero de Gestión Gerencia de Siniestros

	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia
Output	Retener Clientes	% de clientes con siniestros que renuevan póliza	(Clientes siniestrados en t0 con renovación de Póliza / Clientes siniestrados en t0) * 100	>=90% anual	Semestral
		Experiencia de servicio del Siniestro	Nota de 1 a 10	>=8 Anual	Mensual
	Ahorro de Costos	Variación Siniestro Directo Promedio	(*** Siniestro Directo Promedio t1 – ***Siniestro Directo Promedio t0) / ***Siniestro Directo Promedio t0 ***Siniestro Directo Promedio= Costo de Siniestros / Total de Siniestros	<= 0% Anual	Mensual
	Soluciones rápidas en caso de siniestros	Promedio de días en dar solución a los siniestro	\sum (Fecha de entrega de vehículo – Fecha de Ingreso de vehículo) / N° Total de vehículos ingresados a taller En caso de pérdida total o robo 72 hrs. en Santiago y 96 hrs. en regiones una vez finiquitado el siniestro.	< Promedio del Mercado Mensual	Mensual
Procesos Claves	Recupero	Variación Índice Recuperación de Siniestros	(***Índice Recuperación de Siniestros t1 – ***Índice Recuperación de Siniestros t0) / ***Índice Recuperación de Siniestros t0 *** Índice Recuperación de Siniestros = Ingresos de Recuperación / Total de Siniestros	>=10% anual	Mensual
	Liquidación	% Liquidaciones realizadas en 5 o menos días	(N° de Liquidaciones realizadas en 5 o menos días / N° Total de Liquidaciones realizadas) * 100	>= 90% Mensual	Mensual
	Asistencia del Siniestro	Satisfacción de Asistencia del Siniestro	Nota de 1 a 10	>=8 Anual	Mensual
Recursos Claves	Proveedores	Variación de Gastos en repuestos	((% Gastos en repuestos de siniestros t1 - % Gastos en repuestos de siniestros t0) / % Gastos en repuestos de siniestros t0) * 100	≤ 0% Anual	Trimestral
	Sistemas de Información	Procesos sin Tecnología	(Procesos sin Tecnología / Total de Procesos) * 100	<= 10% anual	Semestral
	Capital Humano	Personal con competencias	(N° Competencias aprobadas / N° Competencias Evaluadas) * 100	>= 80% Anual	Semestral

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Esquema de Incentivos

La motivación se refiere a los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con la voluntad y el interés, ya que, tiene que existir la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer una necesidad personal.

Debido a lo anterior, la empresa debe tener la habilidad para crear un entorno en el cual los empleados puedan y estén dispuestos a manifestar las respuestas que desean y a trabajar para conseguir el cumplimiento de las metas. Por esto, es importante hoy en día, indagar en las necesidades que tienen los individuos, ya que, muchas veces no solo es el dinero el que los mueve a la consecución de las metas.

Para que la consecución de las metas sea efectiva, se necesita que los empleados se comprometan personalmente a ayudar a la empresa y la gerencia a cumplir los objetivos estratégicos. Para lo anterior, se necesitan los siguientes factores.

El primer factor comienza con los programas de comunicación impulsados por los líderes, el cual debe planificarse y administrarse con la misma seriedad que se establecen campañas de ventas. Dicho plan debe transmitir el mensaje cada año al menos siete veces de siete maneras diferentes. Esto ayuda a que las personas conozcan y comprendan la estrategia, permitiendo que estas puedan definir objetivos personales alineados a los objetivos estratégicos.

El segundo factor, el cual permite que los empleados tengan mayor compromiso con la empresa o departamento es relacionar los incentivos y bonos con el logro de los objetivos planteados por estos.

Por último, tenemos el factor en que el área de Recursos Humanos trabaja en estrecho contacto con los empleados y sus supervisores, para identificar las competencias que ayuden al cumplimiento de los objetivos y diseñar programas de capacitación necesarios para el cierre de las brechas. Lo anterior, permitirá que los empleados cumplan sus objetivos personales y por ende el éxito del departamento y la unidad de negocio.

Las implementaciones más exitosas del Balanced Scorecard ocurren cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que surge de sus líderes

y su programa de comunicación, con la motivación extrínseca creada por la alineación de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos.

Luego de recibir la comunicación, educación y capacitación sobre las estrategias de la organización, los empleados definen objetivos personales que están alineados con los objetivos estratégicos. Los objetivos personales de los individuos crean una línea de visión clara entre los objetivos estratégicos y el trabajo que realizan a diario.

La mayoría de las empresas también relacionan los incentivos salariales con los indicadores deseados del Balanced Scorecard. En ese caso, los gerentes ven un aumento significativo del nivel de interés de los empleados en los detalles de la estrategia. La filosofía de esta relación propone que si le va bien a la empresa, los empleados deberían tener participación en el valor que ellos ayudaron a crear. Así mismo, al vincular los incentivos con el desempeño en las métricas del Balanced Scorecard la empresa indica que toma en serio la estrategia representada por el Balanced Scorecard. Esto indica, que no se concentra solo en los resultados financieros al corto plazo; sino que desea que los empleados hagan prosperar la relación con los clientes, mejoren los procesos claves y desarrollen competencias que impulsaran la futura creación de valor en la empresa.

Los planes de incentivos varían considerablemente según la organización. No obstante, suelen tener, en general, un componente individual y un componente de la organización y la unidad de negocio. Los planes que calculan los premios exclusivamente según el desempeño de la unidad de negocio subrayan la importancia del trabajo en equipo y el conocimiento compartido, pero también dan la posibilidad de evadir las responsabilidades y dejar que los demás hagan el trabajo. Los planes que recompensan solo el desempeño individual generan importantes incentivos para los empleados con el fin de que mejoren sus indicadores de desempeño personales, pero inhiben el trabajo en equipo, el conocimiento compartido y las sugerencias para mejorar el desempeño que está fuera de la responsabilidad y el control inmediato del empleado.

Por consiguiente, los planes de incentivos deben incluir dos o tres tipos de recompensas:

- Un premio individual basado en el logro de las metas establecidas anualmente para los objetivos personales de cada empleado.
- Un premio basado en la Unidad de Negocio del empleado.

- Un nivel de premio relativo al desempeño de la división.

Para evitar pagar bonos cuando el desempeño financiero es débil, las empresas fijan un límite financiero mínimo que debe cumplirse antes de pagar estos bonos. El límite podría medirse por ejemplo sobre la base de las ganancias obtenidas como porcentaje predeterminado de ventas o un retorno mínimo sobre el capital. Cuando se alcanza el límite mínimo, una parte del excedente generado puede asignarse a un pool de bonos, y estos en sí pueden basarse en el desempeño de las métricas del Balanced Scorecard y asignarse el mayor peso a los indicadores de las tres perspectivas no financieras.

3.2.1 Situación Actual en la UEN

Actualmente en Chilena Consolidada se pagan solo incentivos económicos, que corresponden a un bono anual, pagado en el mes de marzo de cada año.

Cabe destacar, que la forma de cálculo considerada, es la misma para todas las empresas que forman el grupo Zurich a nivel mundial, variando solo las personas que reciben el beneficio en cada lugar. En el caso de Chile, el bono se entrega en su mayoría a los gerentes y subgerentes de la organización.

Dentro de las variables consideradas en la fórmula de cálculo, se consideran el resultado del Beneficio Operativo (BOP), ya sea, del país o de la región a la cual pertenece la empresa. En el caso de Chile corresponde a la región, debido a que el negocio en términos de clientes es muy bajo, por lo tanto, la región considerada es Latam y la componen además de Chile, Argentina, Brasil, Venezuela, Colombia y México. Otra variable que influye es el nivel del cargo, el cual se determina a través de la metodología Hay Group, donde a mayor responsabilidad mayor nivel y por ende, mayor porcentaje en el Bono. Por último, influyen en el Bono la evaluación de desempeño de la persona durante el año y los días en que trabajo en el período.

Según lo comentado en el punto anterior sobre el esquema de incentivos, podemos decir que este esquema no es el más apropiado, ya que:

- Un mal o buen rendimiento del BOP de un país puede verse afectado o beneficiado por los rendimientos de los otros.

- Solo considera dentro de la fórmula de cálculo un indicador financiero. Dejando de lado, indicadores de clientes, de procesos o de recursos, que son los que pueden entregar información sobre la sustentabilidad de la empresa.
- Se evalúa a gerentes de las áreas de apoyo por el beneficio económico, siendo que estos no tienen en gran medida un impacto directo en dicho indicador.

Temas como los mencionados anteriormente, pueden llevar a la desmotivación de las personas y al fracaso de la estrategia, ya que, en gran medida el bono depende en sí, de la gestión que realizan otros.

Otro de los aspectos que es importante señalar, es que no existe un beneficio que no sea económico, lo que deja de manifiesto una carencia en este aspecto, ya que, en el mundo que vivimos hoy en día, se hace cada vez más importante investigar sobre cuáles son los temas que motivan y desmotivan a las personas, teniendo en estos resultados importante información para colocar incentivos no económicos y que pueden ser muy valorados por los trabajadores.

3.2.2 Propuesta de Esquemas de Incentivos asociados a los Tableros de Control

Esquema de Incentivos Gerencia de Líneas Personales

A continuación, se propone un esquema de incentivos para el Gerente de Líneas Personales, el cual tiene como objetivo liderar el área comercial del negocio. El modelo está dado por una serie de indicadores que son responsabilidad del área, en los cuales cada uno tendrá un porcentaje específico del total del Bono a asignar. El total del Bono a asignar estará dado por el indicador financiero que se encuentra en el cuadro de mando integral y que tiene relación con el objetivo “Aumentar BOP”, de cumplirse el indicador de variación, el Gerente podrá optar a 6 Sueldos Base (S.B.), de no ser así, la cantidad de S.B. a entregar será de 3.

Cabe destacar, que para hacer entrega del Bono, es obligación el cumplimiento de los dos indicadores relacionados con el objetivo “Fácil acceso a los Productos”, donde se encuentran “Clientes Nuevos” y “Disponibilidad de Productos”, de no cumplir las metas asignadas a dichos indicadores, independiente que el resto se cumplan en un 100%, el bono no será entregado. El cumplimiento de estos indicadores, tendrá además, un incentivo no monetario, el cual consiste en una Beca de Estudio y 5 días libres para utilizar en cualquier circunstancia.

Con el cumplimiento de los indicadores mencionados anteriormente, podrán incorporarse el porcentaje de incidencia de los indicadores que cumplieron la meta, factor que será multiplicado por el total de S.B. considerado en el bono.

Es importante señalar que el Bono se entregará de forma anual en el mes de marzo, y corresponderá a la gestión del año anterior.

En cuanto a los indicadores que tienen una medición mensual o trimestral, en la columna “Meta” se detalla la forma de evaluación.

Tabla 23: Esquema de Incentivos Gerente Líneas Personales

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje de Incidencia	Incentivo Monetario	Incentivo No Monetario
	Aumentar BOP	Variación del BOP	≥ 5% Anual	Cantidad de Sueldos base a entregar.	Cumple= 6 S.B. No cumple= 3 S.B	
Output	Fácil acceso a los productos	Clientes Nuevos	>=10% anual	10%	x Cantidad de S.B.	Beca de Estudios 5 días libres
		Disponibilidad de los Productos	>=80 % Trimestral	20%		
Procesos Claves	Fortalecer la Renovación de Póliza	% de Pólizas Renovadas	≥ 90% Anual	10%		
	Mejorar tiempos de Suscripción y Emisión de Póliza	% Pólizas emitidas en 3 o menos días	≥ 80% Mensual	10%		
	Cumplir fechas de Inspección	% Cumplimiento de Inspecciones	≥ 90% Mensual	10%		
	Aumentar Venta Directa	% Venta Directa Nueva	>=10% anual	10%		
	Aumentar Canales de Distribución	% Nuevos corredores	>=10% anual	10%		
% Nuevos dealers		>=10% anual				
Recursos Claves	Sistemas de Información	Procesos con Sistemas de Información	= 100%	10%		
	Capital Humano	Personal con competencias	>= 80% Anual	10%		

Fuente: Elaboración Propia

Esquema de Incentivos Gerencia de Siniestros

A continuación, se propone un esquema de incentivos para el Gerente de Siniestros, el cual tiene como objetivo liderar la Gerencia de Siniestros de la empresa. El modelo, al igual que el anterior, está dado por una serie de indicadores que son responsabilidad de la gerencia y se relacionan con el atributo de la propuesta de valor “Soluciones rápidas en caso de siniestro” y con el objetivo “Ahorro de Costos”.

El total del Bono a asignar estará dado por el indicador financiero que se encuentra en el cuadro de mando integral y que tiene relación con el objetivo “Aumentar BOP”, de cumplirse el indicador de variación, el Gerente podrá optar a 6 Sueldos Base (S.B.), de no ser así, la cantidad de S.B. a entregar será de 3.

Cabe destacar, que para hacer entrega del Bono, es obligación el cumplimiento de los cuatro indicadores que se encuentran en el Output del Esquema de Incentivos del Gerente de Siniestros y que están relacionados con los objetivos “Retener Clientes”, “Ahorro de Costos” y el atributo de la Propuesta de Valor “Soluciones rápidas en caso de siniestro”, de no cumplir las metas asignadas a estos indicadores, independiente que el resto se cumplan en un 100%, el bono no será entregado. El cumplimiento de los cuatro indicadores, tendrá además, un incentivo no monetario, el cual consiste en una Beca de Estudio y 5 días libres para utilizar en cualquier circunstancia.

Con el cumplimiento de los indicadores mencionados anteriormente, podrán incorporarse el porcentaje de incidencia de los indicadores que cumplieron la meta y se encuentran en el Esquema de Incentivos del Gerente de Siniestros en los Procesos Claves y Recursos Claves, factor que será multiplicado por el total de S.B. considerado en el bono.

Es importante señalar que el Bono se entregará de forma anual en el mes de marzo, y corresponderá a la gestión del año anterior.

En cuanto a los indicadores que tienen una medición mensual o trimestral, en la columna “Meta” se detalla la forma de evaluación.

Tabla 24: Esquema de Incentivo Gerente de Siniestros

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje de Incidencia	Incentivo Monetario	Incentivo No Monetario
	Aumentar BOP	Variación del BOP	≥ 5% Anual	Cantidad de Sueldos base a entregar.	Cumple= 6 S.B. No cumple= 3 S.B	
Output	Retener Clientes	% de clientes con siniestros que renuevan póliza	≥ 90% anual	15%	x Cantidad de S.B.	Beca de Estudios 5 días libres
		Experiencia de servicio del Siniestro	≥ 8 Anual			
	Ahorro de Costos	Variación Siniestro Directo Promedio	≤ 0% Anual	10%		
	Soluciones rápidas en caso de siniestros	Promedio de días en dar solución a los siniestro	< Promedio del Mercado Mensual	20%		
Procesos Claves	Recupero	Variación Índice Recuperación de Siniestros	≥ 10% Anual	10%		
	Liquidación	% Liquidaciones realizadas en 5 o menos días	≥ 90% Mensual	10%		
	Asistencia del Siniestro	Satisfacción de Asistencia del Siniestro	≥ 8 Anual	5%		
Recursos Claves	Proveedores	Variación de Gastos en repuestos	≤ 0% Anual	10%		
	Sistemas de Información	Procesos sin Tecnología	≤ 10% Anual	5%		
	Capital Humano	Personal con competencias	≥ 80% Anual	10%		

Fuente: Elaboración Propia

Los esquemas de incentivos propuestos tienen como finalidad entregar una mirada distinta a la forma que utiliza actualmente la empresa, la que consiste en entregar un bono anual considerando dentro de las variables, el Beneficio Operativo (BOP), el nivel de cargo, la evaluación de desempeño y los días del año trabajados.

Esta nueva mirada, además del Bono Monetario, incorpora beneficios de días libres y becas de estudios, en caso de cumplir ciertos indicadores. Esto se hace por el hecho que las personas cada vez tienen más interés en ocupar mayor tiempo libre y en desarrollarse y perfeccionarse profesionalmente. La tarea es ir analizando cada vez a los individuos, para así sacar sus motivaciones e incorporarlas a los beneficios entregados.

Otro punto que abarca la propuesta de esquema de incentivos es diferenciar las variables de medición de las gerencias, ya que, no se puede medir a todos basándose en los mismos indicadores, ya que cada área tiene distintas funciones que cumplir, y es injusto que haciendo bien las tareas y cumpliendo los objetivos, no se vea beneficiado por el no cumplimiento de las tareas donde no tiene injerencia, y lo mismo en el caso contrario.

En definitiva, se entrega una propuesta donde se evalúa de acuerdo a los procesos donde efectivamente tienen injerencia dos diferentes gerentes.

CONCLUSIONES

El presente trabajo consistió en desarrollar un sistema de control para la Unidad de Negocio Chilena Consolidada Seguros Generales S.A. rama vehículos. El grupo Zurich, al cual pertenece la Unidad de Negocios cuenta con una estrategia corporativa, sin embargo, no existe un Plan Estratégico para cada Unidad de Negocio, por lo cual, el desarrollo de este Proyecto de Grado se encarga de bajar la estrategia a una unidad y sus respectivas gerencias.

En primer lugar, se analizó la misión y visión existente en el grupo y de acuerdo con el análisis, se planteó una propuesta para ambas declaraciones estratégicas, las cuales fueron adaptadas a la empresa Chilena Consolidada Seguros Generales S.A. rama seguros de vehículos.

Luego se realizó el análisis estratégico, donde se realizó un análisis externo a través del análisis PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter, obteniendo las principales oportunidades y amenazas. También, se realizó un análisis interno a través del análisis de la cadena de valor, con el cual se identificaron las principales fortalezas y debilidades de la Unidad de Negocio. A partir de estos análisis, fue posible definir una propuesta de valor.

Con la definición de los atributos de la Propuesta de Valor se realizaron una serie de cruces que permitieron analizar como los atributos pueden verse afectados por otras variables.

La propuesta de valor, permitió a la vez, construir un mapa estratégico donde se identificaron los principales objetivos para lograr la visión planteada. También, se identificaron tres ejes estratégicos, los cuales estaban relacionados directamente con los atributos de la propuesta de valor. Para medir el logro de los objetivos planteados, se formuló un cuadro de mando integral con los indicadores e iniciativas estratégicas que ayudarían al logro de dichos objetivos.

A continuación, se desarrollaron dos tableros de gestión asociados a los atributos de la propuesta de valor “Fácil acceso a los productos” y “Soluciones rápidas en caso de siniestros”, para el Gerente de Líneas Personales y Gerente de Siniestros respectivamente, que buscan el despliegue de la estrategia a través de las distintas áreas que tienen implicancia en el logro de la estrategia.

Sin embargo, para medir el logro de los objetivos de los distintos tableros, se propuso un esquema de incentivos para cada Gerente de acuerdo con el tablero de gestión desarrollado para la Gerencia. Los esquemas propuestos entregan una alternativa diferente a la que actualmente maneja la empresa, ya que, sale de lo tradicional de medir solo el cumplimiento financiero y entregar beneficios monetarios, e incorpora una mirada más global de los aspectos donde incide la gerencia, midiendo ahora indicadores que se relacionan con un atributo de la propuesta de valor y que se encuentran en los Recursos y Procesos claves. Además, se entregan beneficios en becas de estudio y días libres.

Cabe destacar que este trabajo se basó en aspectos que se encuentran desarrollados en la empresa y otros que fueron aportes propios. Dado esto, no se espera que sea aplicado en la empresa, sin embargo, pueden considerarse algunos aspectos importantes que fueron desarrollados, tales como, incorporar al esquema de incentivos diferentes indicadores que se relacionan directamente en la gestión de los gerentes y desarrollar beneficios no monetarios.

El trabajo sí puede ser de utilidad para cualquier empresa de seguros generales, especialmente de la rama de vehículos, pudiendo contribuir y ser de ayuda en el desarrollo de la estrategia, en la confección de un mapa estratégico y/o en la elaboración de indicadores.

REFERENCIAS

Libros

- Kaplan, R y Norton, D. (1996). El Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000.
- Kaplan, R y Norton, D. (2008). The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Barcelona, Gestión 2000.
- Niven, P. (2002) El Cuadro de Mando Integral paso a paso, Maximizar los Resultados. Gestión 2000.
- Kaplan, R y Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Ediciones Deusto
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona, Ediciones Deusto.
- Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. y Strickland, A. (2012). Administración Estratégica. Mexico. The McGraw Hill Companies.

Páginas Web

- www.chilena.cl
- www.svs.cl
- www.aach.cl
- www.comparaonline.cl

Tesis

- Contreras Calfuqueo, J. (2012). “Diseño de Sistema de Control de Gestión en Gerencia de Siniestros de Vehículos de Compañía de Seguros Generales”. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial.
- Quezada Alvarado, R. (2012). “Plan Estratégico para una corredora de seguros generales y de vida”. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial.

Otros

- Curso e-learning Introducción al Seguro, Escuela de Seguros de Chile.