



**SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN PARA ZURICH
ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS S.A.**

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

Pamela Calzadilla Cerpa

Profesor Guía Antonio Farías

Santiago, Marzo 2017

TABLA DE CONTENIDOS

<u>CAPÍTULO</u>	<u>PÁGINA</u>
INTRODUCCIÓN.....	7
Breve reseña de la Organización.....	9
Estructura Organizacional.....	11
Justificación del Proyecto de Grado a realizar.....	11
Objetivo General y Objetivos Específicos.....	11
Alcances y Limitaciones.....	12
Organización del Documento.....	13
CAPÍTULO 1: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
1.1 Declaraciones Estratégicas.....	15
1.1.1 Análisis y definición de la Misión de la UEN.....	16
1.1.2 Análisis y definición de la Visión de la UEN.....	17
1.1.3 Definición Creencias.....	18
1.2 Análisis Estratégico.....	19
1.2.1 Cinco Fuerzas de Porter.....	19
1.2.1.1 Poder de Negociación de los clientes (participes).....	20
1.2.1.2 Poder de Negociación de los proveedores.....	22
1.2.1.3 Amenaza de nuevos competidores.....	22
1.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos.....	23
1.2.1.5 Rivalidad entre competidores.....	24
1.2.2 Análisis FODA.....	25
1.2.2.1 Listado de Fortalezas y Debilidades.....	26
1.2.2.2 Listado de Oportunidades y Amenazas.....	28
1.2.2.3 FODA Cuantitativo.....	30
1.2.2.4 Conclusiones del Análisis del cuadrante FODA.....	33
1.2.2.5 Conclusiones de FODA Cuantitativo.....	34
1.3 Formulación Estratégica.....	34
1.3.1 Declaración de la Propuesta de Valor.....	35
1.3.2 Descripción de Atributos.....	36
1.3.3 Relación Atributos de la Propuesta de Valor y Creencias.....	37
1.3.4 Relación Atributos de la Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	38

TABLA DE CONTENIDOS (continuación)

<u>CAPÍTULO</u>	<u>PÁGINA</u>
CAPÍTULO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	42
2.1 Modelo de Negocio.....	44
2.1.1 Lienzo del Modelo de Negocio.....	47
2.1.2 Descripción y Análisis de cada elemento del Modelo de Negocio.....	48
2.1.3 Relación entre Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor....	51
2.1.4 Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio..	54
2.2 Mapa Estratégico.....	56
2.2.1 Dibujo del Mapa Estratégico.....	57
2.2.2 Explicación del Mapa Estratégico.....	57
2.2.2.1 Primer Eje: Asesoría Experta y Personalizada.....	58
2.2.2.2 Segundo Eje: Fácil Autogestión de Transacciones.....	60
2.2.2.3 Tercer Eje: Oferta Integral de Productos.....	61
2.2.3 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	62
2.3 Cuadro de Mando Integral.....	67
2.3.1 Presentación del Cuadro de Mando Integral.....	69
2.3.2 Principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI.....	70
 CAPÍTULO 3: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	 73
3.1 Desdoblamiento Estratégico.....	74
3.2 Organigrama de la Unidad Estratégica de Negocios.....	76
3.3 Tableros de Control	80
3.3.1 Tablero de Control de Gerencia Comercial.....	80
3.3.2 Tablero de Control de Gerencia de Tecnología de la Información.....	82
3.4 Breve descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de gestión.....	 83
3.4.1 Principales Iniciativas de la Gerencia Comercial.....	83
3.4.2 Principales Iniciativas de la Gerencia de Tecnología de Información....	85
3.5 Esquema de Incentivos.....	86
3.5.1 Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los Individuos.....	 86

TABLA DE CONTENIDOS (continuación)

<u>CAPÍTULO</u>	<u>PÁGINA</u>
3.5.2 Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor.....	87
3.5.3 Descripción y análisis crítico de la situación actual en la Unidad Estratégica de Negocio respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades.....	88
3.5.4 Propuesta de Esquemas de Incentivos asociados a los Tableros de Control previamente diseñados para las unidades correspondientes.....	91
3.5.4.1 Tablero de Control de Gerencia Comercial.....	91
3.5.4.2 Tablero de Control de Gerencia de Tecnologías de Información...	92
3.5.5 Breve justificación del Esquema de Incentivos Propuesto.....	93
 CONCLUSIONES.....	 95
 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	 97

LISTA DE TABLAS

<u>TABLA</u>	<u>PÁGINA</u>
Tabla I: Activos Financieros de los Grupos de Personas Naturales en MM USD\$.....	23
Tabla II: Ejemplos de Administradoras de Fondos Mutuos por tipo de Oferta.....	25
Tabla III: Matriz FODA.....	25
Tabla IV: Identificación de Opciones Estratégicas.....	31
Tabla V: FODA Cuantitativo Zurich Administradora General de Fondos S.A.....	32
Tabla VI: Tabla Atributos – Creencias.....	37
Tabla VII: Tabla Relación Atributos – Análisis FODA.....	38
Tabla VIII: Relación Modelo de Negocio y Atributos de la Propuesta de Valor.....	51
Tabla IX: Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	62
Tabla X: Presentación del Cuadro de Mando Integral.....	69
Tabla XI: Principales Iniciativas Estratégicas.....	70
Tabla XII: Modelo del Proceso de Desarrollo de la Estrategia	75
Tabla XIII: Tablero de Control de Gerencia Comercial.....	81
Tabla XIV: Tablero de Control de Gerencia de Tecnología de la Información.....	82
Tabla XV: Principales Iniciativas Gerencia Comercial.....	83
Tabla XVI: Principales Iniciativas Gerencia de Tecnología de la Información.....	85
Tabla XVII: Esquema de Incentivos de la Gerencia Comercial.....	91
Tabla XVIII: Esquema de Incentivos de la Gerencia de Tecnologías de la Información...	92

LISTA DE FIGURAS

<u>FIGURA</u>	<u>PÁGINA</u>
Figura N°1: Sistema de Gestión: Integrando la estrategia y las operaciones.....	15
Figura N°2: Evolución del Volumen de Ahorro Financiero en Chile.....	20
Figura N°3: Valor de Activos Financieros por Ingreso, Nivel de Educación y Edad...	21
Figura N°4: Participación de Mercado.....	25
Figura N°5: Atributos más valorados por los partícipes.....	35
Figura N°6: Sistema de Gestión: Planificar la estrategia.....	43
Figura N°7: Lienzo del Modelo de Negocios.....	47
Figura N°8: Mapa Estratégico UEN.....	57
Figura N°9: Primer Eje: Asesoría Experta y Personalizada.....	59
Figura N°10: Segundo Eje: Fácil Autogestión de Transacciones.....	60
Figura N°11: Tercer Eje: Oferta Integral de Productos.....	61
Figura N°12: Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para la acción.....	68
Figura N°13: Sistema de Gestión: Alinear la Organización.....	74
Figura N°14: Organigrama de Zurich Administradora General de Fondos.....	77
Figura N°15: Tablero de Control de Gerencia Comercial.....	80
Figura N°16: Tablero de Control de Gerencia de Tecnología de la Información.....	82

INTRODUCCIÓN

Zúrich Administradora General de Fondos es una compañía que pertenece a la industria de Fondos Mutuos la cual se dedica a administrar el patrimonio de terceros. La Administradora es parte de Zúrich Insurance Group cuyo principal negocio corresponde a la gestión de seguros de vida y generales.

En sus inicios, la compañía surgió como una forma de administrar uno de los productos de la aseguradora conocido como *united link*, pero con el tiempo fue ganando importancia al reconocer que se tenía la experiencia e infraestructura para lograr mejores resultados, ampliando su mercado fuera de los clientes propios de la aseguradora. De eso han pasado más de 10 años y con el tiempo transcurrido, Zúrich AGF se ha convertido en una compañía sólida e independiente, sin embargo, con una declaración estratégica menos clara que las compañías de seguro y poco acorde con la administración de activos financieros por cuenta de terceros, que permita alinear su gestión con el negocio de los fondos mutuos.

El desarrollo de una estrategia requerirá de un exhaustivo y profundo análisis de la situación de la compañía toda vez que se debería considerar aquello que afecta o podría afectar su formulación y conlleva una serie de ejercicios orientados a alinear cada una de las líneas de negocio que forman parte de esta articulación. Debe existir un fuerte compromiso por parte de la administración de manera que incentiven a sus equipos de trabajo a obtener los resultados esperados, en particular, aquellas unidades de gestión que forman parte esencial de estos objetivos.

Este trabajo se enfoca en proponer, en una primera instancia, una declaración de misión, visión y valores asociados a la Administradora, pero sin alejarse del espíritu de su matriz aseguradora. Mantiene su foco en el cliente y en desarrollar productos con un alto estándar de calidad y servicios personalizados con el fin de ofrecer a sus partícipes la mejor experiencia de atención, bajo la estricta supervisión del cumplimiento de la normativa legal que la regula, así como de las políticas internas que la definen. Posteriormente, se presenta el modelo de negocio a través del diseño del lienzo y el mapa estratégico los cuales permitirán identificar, en forma gráfica, la relación causa-efecto entre los objetivos de la compañía y sus cuatro perspectivas: Conocimiento, Procesos Internos, Clientes y Financiera. Por último, se presentará el alineamiento organizacional con el desdoblamiento estratégico correspondiente con el fin de identificar aquellos factores que nos permitirán lograr nuestra

propuesta de valor a través de un Esquema de Incentivos que ayude a motivar y alinear el comportamiento de cada empleado en pos de cumplir con los objetivos estratégicos.

Breve Reseña de la Organización

Zurich Administradora General de Fondos S.A. (ZAGF) es una compañía que pertenece a Zurich Insurance Group a través de su principal accionista, Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A.

Por un lado, Zurich Insurance Group es un *holding* financiero con base en Suiza con casi 130 años de trayectoria y con más de USD\$194 billones de activos bajo su gestión y con un equipo de trabajo que bordea las 60.000 personas, sirviendo a más de 30 millones de clientes en 170 países.

Por otro, Chilena Consolidada Seguros de Vida y Generales S.A. es una compañía con 160 años de trayectoria en el mercado chileno, enfocada en ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos como seguros para el hogar, vehículos tanto particulares como comerciales, seguros de protección familiar, seguros de vida individual, rentas vitalicias, responsabilidad civil, asistencia en viajes, transporte, remesas de valores, financiamiento a través de *leasing* o *leaseback* inmobiliario para oficinas, propiedades comerciales o industriales y seguros con ahorro previsional voluntario que apuntan a satisfacer las necesidades de protección e inversión. Cuenta con más de 1.000 trabajadores y 22 sucursales a lo largo del país.

Juntos, a contar del año 1991, trabajan por proyectar en Chile la filosofía y estrategia global que caracterizan al grupo internacional, cubriendo las necesidades de distintos sectores y superando los USD\$2.700 millones en activos.

ZAGF es constituida el 23 de agosto de 2004 y tiene por objetivo exclusivo la administración de Fondos Mutuos, Fondos de Inversión de Capital Extranjero, Fondos para la Vivienda y cualquier otro tipo de Fondo cuya fiscalización sea encomendada a la Superintendencia de Valores y Seguros. Hoy en día, cuenta con una estructura organizacional independiente al equipo de Chilena Consolidada, no obstante, posee redes de apoyo de la compañía de seguros que le permite centralizar todo el esfuerzo de su equipo de trabajo en el área de su negocio.

ZAGF está enfocada en comercializar sus productos en el segmento de clientes o partícipes denominado “*Mass Affluent*” que se define como aquellos que tienen un nivel estimado de patrimonio líquido invertible (*stock* de capital que se mantiene en activos financieros con alto grado de liquidez y con el objetivo de obtener una rentabilidad sobre los mismos) que fluctúa entre USD\$100.000 y USD\$1.000.000, los que a su vez se clasifican en a) Personas naturales y jurídicas y b) inversionistas institucionales.

ZAGF, actualmente, administra 15 tipos de fondos con un patrimonio promedio a julio del 2016 de USD\$285,7 millones, categorizados como **Fondos Mutuos del Tipo 1** (inversiones en Instrumento de deuda de corto, mediano y largo plazo, con duración menor o igual a 90 días en pesos chilenos o unidades de fomento); **Fondos Mutuos Tipo 2** (inversiones en Instrumento de deuda de mediano y largo plazo, con duración menor o igual a 365 días en moneda extranjera o derivados); **Fondos Mutuos Tipo 3** (inversiones en Instrumento de deuda de mediano y largo plazo en moneda extranjera o derivados); **Fondos Mutuos Tipo 5** (inversiones en valores emitidos por instituciones que participen en el mercado nacional y que tengan presencia bursátil); **Fondos Mutuos Tipo 6** (fondos de libre inversión en mercados de deuda y capitalización, tanto nacionales como extranjeros).

ZAGF no tiene participación en Fondos Mutuos Tipo 4 (Invierte en instrumentos mixtos de deuda de corto, mediano y largo plazo e instrumentos de capitalización), Fondos Mutuos Tipo 7 (Estructurado, los cuales buscan la obtención de una rentabilidad previamente determinada, fija y/o variable) y Fondos Mutuos Tipo 8 (Dirigido a inversionistas calificados)

Las funciones de mayor relevancia de ZAGF están relacionadas con sus ciclos de inversión, aportes, rescates, contabilidad y tesorería; definidos por la Superintendencia de Valores y Seguros en su Circular N°1869. ZAGF mantiene un canal de distribución directo con sus partícipes a través de sus Asesores de Inversión localizados en las 22 agencias que Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A. tiene en el país. También, mantiene información actualizada respecto nuevos negocios y portfolios de inversión por medio de su página web. Los principales costos de ZAGF están asociados a las transacciones con empresas relacionadas por colocación de fondos y pago de remuneraciones a los trabajadores. La principal fuente de ingresos de ZAGF corresponde a la remuneración fija pactada para cada uno de los fondos administrados (80% del total de ingresos), recuperación de gastos asociados a un porcentaje estimado del gasto a pagar por las transacciones de los activos

subyacentes de cada fondo (9% del total de ingresos), remuneración fija por APV (5%), remuneraciones variables por fondos administrados (4,5%) y otros ingresos (1,5%).

Estructura Organizacional

ZAGF está liderada por un Gerente General quien reporta a un Directorio conformado por 5 personas externas a la compañía. La Administración está compuesta por 1 Subgerencia Comercial que gestiona el trabajo de 50 asesores a lo largo de todo Chile, 1 Subgerencia de Inversiones encargada de las decisiones de gestión de los fondos y 1 Subgerencia de Operaciones a cargo de apoyar el trabajo back office de Zurich.

Justificación del Proyecto de Grado

Zúrich Administradora General de Fondos S.A., es una unidad de negocio que pertenece a Chilena Consolidada-Zúrich y cuya función principal es administrar el patrimonio de terceros conocidos como partícipes. Por un lado, Chilena Consolidada-Zúrich, es una empresa de seguros reconocida internacionalmente y cuenta con una planificación estratégica bien definida. Sin embargo, debido a que Zúrich AGF no pertenece al rubro asegurador, muchas de las definiciones de la estrategia de la compañía matriz, no están alineadas con el mercado de los fondos mutuos.

Por lo anterior, consideré un gran desafío proponer a la compañía una planificación estratégica orientada a lograr los objetivos particulares de esta unidad de negocio, de manera permanente en el tiempo, a través de un formulación estratégica y un sistema de control de gestión estructurado, enfocado en consolidar el trabajo relacionado, exclusivamente, a la administración de activos financieros por cuenta de terceros.

Objetivo General y Objetivos Específicos

Objetivo General

Desarrollar un Sistema de Planificación y Control de Gestión para Zurich Administradora General de Fondos S.A. que permita alinear la estrategia con sus operaciones y así conseguir ventajas competitivas en el mercado de valores.

Objetivos Específicos

- Proponer una declaración estratégica acorde con la unidad de negocio elegida, definiendo una misión, visión y propuesta de valor con su respectiva descripción de atributos, propia de la Administradora.
- Realizar el Modelo de Negocio de la UEN y diseñar su Mapa Estratégico, Cuadros de Mando Integral y Tableros de Gestión con el fin de establecer un planificación formal para implementar la estrategia por medio del desarrollo de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que ayuden a gestionar, en forma exitosa, sus recursos y procesos claves.
- Proponer un Esquema de Incentivos adecuado que permita alinear el comportamiento de cada individuo con los objetivos estratégicos y así cumplir con la propuesta de valor.

Alcances y Limitaciones

Alcances

Se realizará un análisis de la situación estratégica actual de la unidad de negocio elegida con el fin de desarrollar una nueva propuesta de su declaración y formulación estratégica.

Se identificará el modelo de negocio dentro de la planificación desarrollada con el fin de describir y analizar cada uno de sus elementos, relacionándolos tanto con el modelo propuesto como con los atributos de la propuesta de valor. También, se realizará un mapa estratégico para representar los objetivos de la compañía y sus cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso y aprendizaje, y conocimiento.

Por último, se desdoblará la estructura organizacional respecto sus diferentes líneas de negocio para alinear sus objetivos con la creación de mayor valor a la empresa.

El desarrollo de este proyecto no contempla incluir la planificación de presupuestos de ningún tipo. Tampoco es parte de este trabajo presentar los resultados de la implementación de esta propuesta debido a que no se cuenta con el tiempo suficiente para realizar un muestreo representativo de sus resultados. Asimismo, queda fuera de este trabajo la

planificación de operaciones, proyecciones de venta o evaluación de la capacidad de los recursos para la ejecución de la estrategia.

Limitaciones

La principal limitación para el desarrollo de este trabajo fue el acceso a información confidencial que se necesita para explicar de mejor forma algunos aspectos propios de la UEN por lo que en algunos casos se recurrió a información pública registrada tanto en la Superintendencia de Valores Seguros como en la Asociación de Fondos Mutuos de Chile.

Organización del Documento

El desarrollo de este trabajo contempla, en una primera etapa, describir brevemente la unidad de negocio elegida, destacando las motivaciones que guiaron este análisis, junto con los objetivos generales y específicos que se persiguen lograr al término de este proyecto, así como sus alcances y limitaciones.

En el primer capítulo, se desarrollará la estrategia de la unidad de negocio. Se revisarán las declaraciones estratégicas que hoy en día existen en la Administradora de Fondos y se determinará si cumplen o no con todos los elementos necesarios que describen correctamente tanto la misión, visión como valores que la empresa desea proyectar a sus colaboradores. Se analizarán las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de proponer una nueva formulación estratégica que permita lograr los objetivos planteados a través de una propuesta de valor acorde con los atributos y creencias de la compañía.

En la segunda parte, se presentará el modelo de negocio de la administradora y se analizará su importancia en el contexto de la planificación estratégica. Se desplegará el lienzo del modelo y se describirá cada uno de los elementos que lo componen. Se realizará una relación con los atributos de la propuesta de valor y cómo lograr rentabilidad con el diseño propuesto.

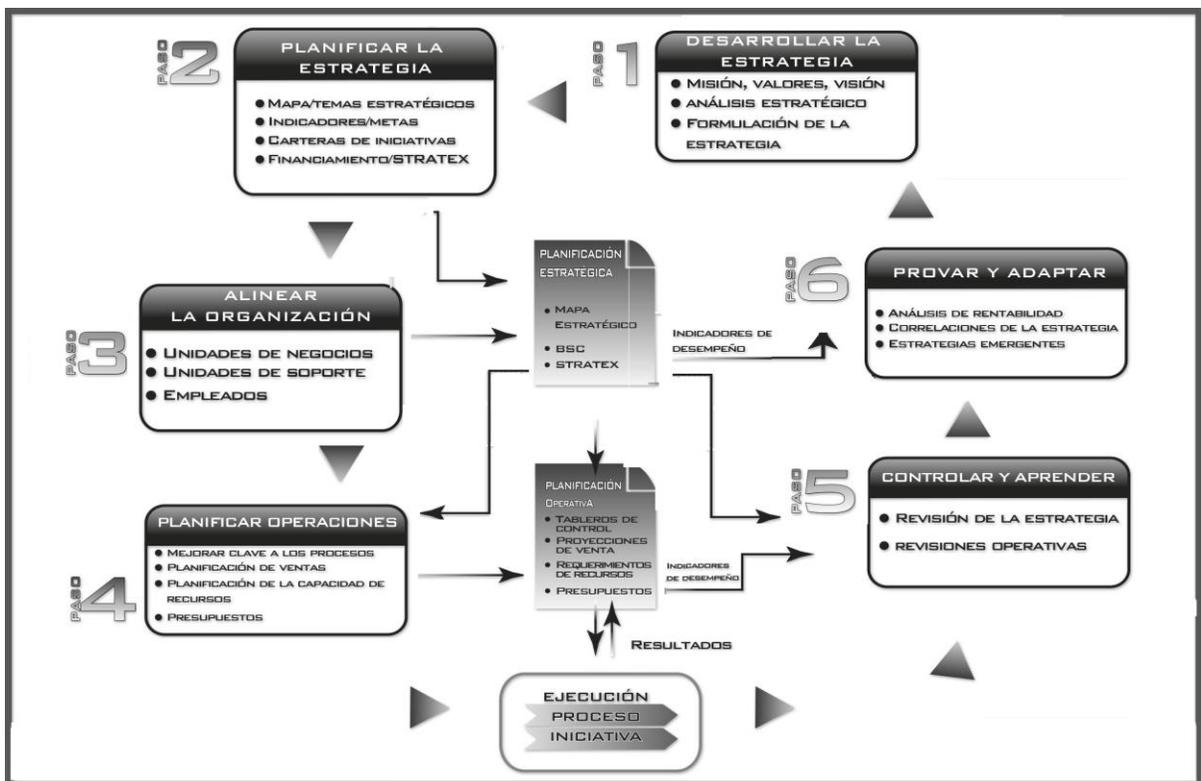
CAPÍTULO 1
FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1.1 Declaraciones Estratégicas

¿Por qué estamos en este negocio? Es una de las interrogantes que plantean Kaplan y Norton en su libro *The Execution Premium* para ayudarnos a identificar y clarificar la misión, valores y visión de nuestra compañía. (Robert Kaplan, 2012)

El proceso de desarrollo de la estrategia forma parte de un ciclo en el que cada factor influye en el otro. El sistema empieza con la fase de desarrollo hasta la prueba y adaptación que puede llevar al comienzo de un nuevo ciclo tal como se muestra en la siguiente Figura:

Figura N°1: Sistema de Gestión: Integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: *The Execution Premium*, Kaplan y Norton, 2012

Es un proceso estructurado e integral que permite definir una visión de alto nivel de la compañía, terminando con los líderes de la organización impulsando las actividades que sean necesarias para implementar las iniciativas estratégicas definidas con anterioridad, especialmente, aquellas relacionadas con el sentido de urgencia y la de comunicar la

necesidad de cambio a todo el personal que no siempre comprende por qué se necesita una nueva estrategia.

En ese sentido, los autores sugieren definir una declaración de misión a través de un texto breve que identifique la razón de ser de la empresa, que describa el propósito fundamental y, en especial, lo que ofrece a sus clientes. Por otro lado, mencionan que la visión debe definir los objetivos de mediano y largo plazo de la organización, permitiendo dar a conocer al mercado cómo quiere que la compañía sea percibida en forma clara y específica. En cuanto a los valores, mencionan que deben promover la actitud, comportamiento y carácter de la empresa.

Luego que se han definido, claramente, estas variables y toda la organización conoce y comprende tanto la estrategia como la visión que necesitan alcanzar, los esfuerzos deben estar orientados a identificar aquellos factores internos y externos que podrían ayudar a potenciar o afectar los resultados esperados desde un punto de vista de las propias capacidades en comparación con la competencia y su posicionamiento respecto las tendencias del mercado.

De acuerdo a estas definiciones, este capítulo propondrá una declaración de misión, visión y valores especialmente diseñada para Zúrich Administradora General de Fondos S.A., comparando la propuesta existente para su matriz de seguros con esta nueva propuesta enfocada en el negocio de los fondos mutuos, alineada con la estrategia que se articulará más adelante. Respecto la definición de sus creencias, la Administradora mantendrá los valores existentes toda vez que se considera que están alineados con la cultura corporativa que debe imperar en todos los colaboradores de la empresa, independiente de su línea de negocios.

Finalmente, se realizará un análisis estratégico de la situación actual de la compañía a través de la revisión de las 5 Fuerzas de Porter y un análisis FODA que permita conocer la situación interna y externa representada por las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la organización.

1.1.1 Análisis y definición de la Misión de la UEN

Zurich Administradora General de Fondos S.A., hoy en día, no tiene definida su misión como empresa de servicios financieros propiamente tal. La declaración estratégica corporativa ha desarrollado su propuesta de negocio enfocándose en el mercado asegurador, formulando el desarrollo de su estrategia a través de tres preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿cómo lo hacemos?

Con base en estas tres consultas, la empresa matriz planteó su misión como: ***“Ayudar a nuestros clientes a comprender y protegerse del riesgo”***

Un primer análisis de esta misión permite comprender que la frase incorpora las inversiones como una herramienta para mitigar riesgos, sin embargo, la declaración de misión carece de los elementos básicos que deberían describirla, tales como: qué hace la empresa, qué productos o servicios ofrece y cuáles son sus clientes y red de cobertura.

Por lo anterior, se propone que la misión de la Unidad Estratégica de Negocios asociada a la oferta de Fondos Mutuos de Inversión sea la siguiente:

“Ayudar a nuestros partícipes a administrar su patrimonio a través de una amplia variedad de instrumentos de inversión ajustados a su perfil de riesgo por medio de un equipo de profesionales preparados para entregarles una asesoría experta y personalizada y con fácil acceso a la autogestión de sus operaciones”.

Esta nueva misión permite identificar qué hace la empresa (administrar fondos de terceros), qué productos o servicios ofrece (amplia variedad de instrumentos de inversión, servicio experto y personalizado; fácil acceso a autogestión de transacciones), cuáles son sus clientes (partícipes) con lo cual se consigue una descripción más completa.

1.1.2 Análisis y definición de la Visión de la UEN

Así como Zurich AGF no posee una misión propia tampoco tiene una visión que identifique su estrategia de largo plazo por lo que, con el fin de lograr una propuesta medible y precisa, se propone lo siguiente:

“Ser reconocida como la Administradora General de Fondos Mutuos no bancaria con mayor patrimonio administrado en el segmento Mass Affluent, al término de esta década”.

Esta definición permite identificar un objetivo medible y desafiante (AGF no bancaria con mayor patrimonio administrado), con definición de nicho (segmento Mass Affluent) y horizonte de tiempo (2020).

1.1.3 Definición Creencias

A diferencia de los dos puntos anteriores, Zurich Insurance Group, sí tiene una descripción de sus valores corporativos y, en este caso, Zurich Administradora General de Fondos adoptará como propios los siguientes:

Enfoque en el cliente: Creemos que nuestro enfoque de trabajo debe estar centrado en nuestros partícipes, invirtiendo en conocer y entender sus necesidades para entregar una propuesta de valor atractiva y diferenciadora. Creemos en convertir nuestros conocimientos y observaciones en ideas útiles que pondremos en práctica para el beneficio de nuestros partícipes.

Integridad: Creemos que nuestras decisiones deben estar orientadas al fiel cumplimiento de todas las leyes aplicables, regulaciones y políticas internas. Estamos convencidos que de esta forma crearemos una relación de confianza con nuestros partícipes, agentes y colaboradores.

Excelencia Operacional: Creemos en aspirar a la más alta calidad y luchar por la mejora continua en todo lo que hacemos para encontrar nuevas formas de resolver problemas, para probar lo que hacemos y cómo lo hacemos por la equidad, la diversidad, la confianza y el respeto mutuo.

1.2 Análisis Estratégico

Tomando como base el libro “Administración Estratégica” de Thompson y Gamble, la estrategia “tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer”. (Arthur A. Thompson, 2012)

¿Qué hace tan útil esta técnica? La respuesta a esta interrogante radica, particularmente, en la ayuda que proporciona a quienes deben tomar las decisiones, en especial, porque permite descubrir nuevas oportunidades que explotar y eliminar las amenazas que podrían atacar en contra del negocio. Aún más, analizando sus fortalezas e identificando sus debilidades, podrían comenzar a elaborar una estrategia que les permita destacarse por sobre su competencia a través de ventajas diferenciadoras que le ayudarán a lograr un mayor éxito en el mercado.

Bajo esta premisa las tres preguntas que los autores sugieren formular son: ¿Cuál es nuestra situación actual?, ¿Hacia dónde queremos ir? Y ¿Cómo vamos a llegar?

Con el fin de responder estas interrogantes se desarrollará un análisis estratégico a través de la revisión de las cinco fuerzas de Porter para evaluar el valor y la proyección futura de la Unidad de Negocio, identificando el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, y la rivalidad entre los competidores. También, un análisis FODA como metodología de estudio para evaluar la situación de la empresa a través de un matriz con su situación interna (Fortalezas y Debilidades) y su situación externa (Oportunidades y Amenazas).

1.2.1 Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de análisis conocido como las 5 Fuerzas de Porter identifica y analiza cinco fuerzas competitivas que forman cada industria y que ayudan a determinar las fortalezas y debilidades desde el punto de vista de los competidores (amenaza de nuevos actores y rivalidad entre los actuales), proveedores, clientes y productos (sustitutos).

El modelo de Porter puede ser aplicado a cualquier segmento de la economía y ayuda a explicar por qué diferentes industrias son capaces de sustentar diferentes niveles de utilidades. Este modelo fue originalmente publicado en 1980, en el libro “Competitive Strategy: “Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, escrito por Michael E.

Porter, quien es considerado, internacionalmente, como una autoridad en temas de estrategia de empresa.

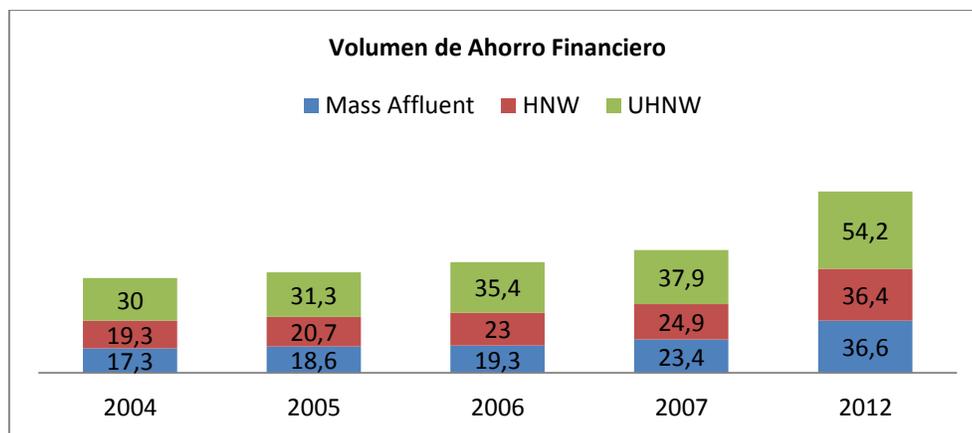
Respecto el análisis de las 5 Fuerzas de Porter para la industria de Fondos Mutuos, cabe destacar que se utilizó como referencia la Serie N°1 de Documentos de Trabajo de la Superintendencia de Valores y Seguros llamado: “Competitividad de la Industria de Fondos Mutuos en Chile” (Lazén, 2004) en el cual se destaca lo siguiente:

1.2.1.1 Poder de negociación de los clientes (partícipes).

Este análisis se refiere, concretamente, a la capacidad que tienen los clientes para exigir productos de mayor calidad, mejores niveles de atención y precios más bajos. Se ve afectada por el número de compradores o clientes que una empresa tiene, qué tan importante es cada uno y cuánto costaría que un cliente cambie de una compañía a otra.

En la industria de los fondos mutuos, el mercado potencial de clientes (partícipes) denominado “Mass Affluent” es cercano a las 100.000 personas.

Figura N°2: Evolución del Volumen de Ahorro Financiero en Chile

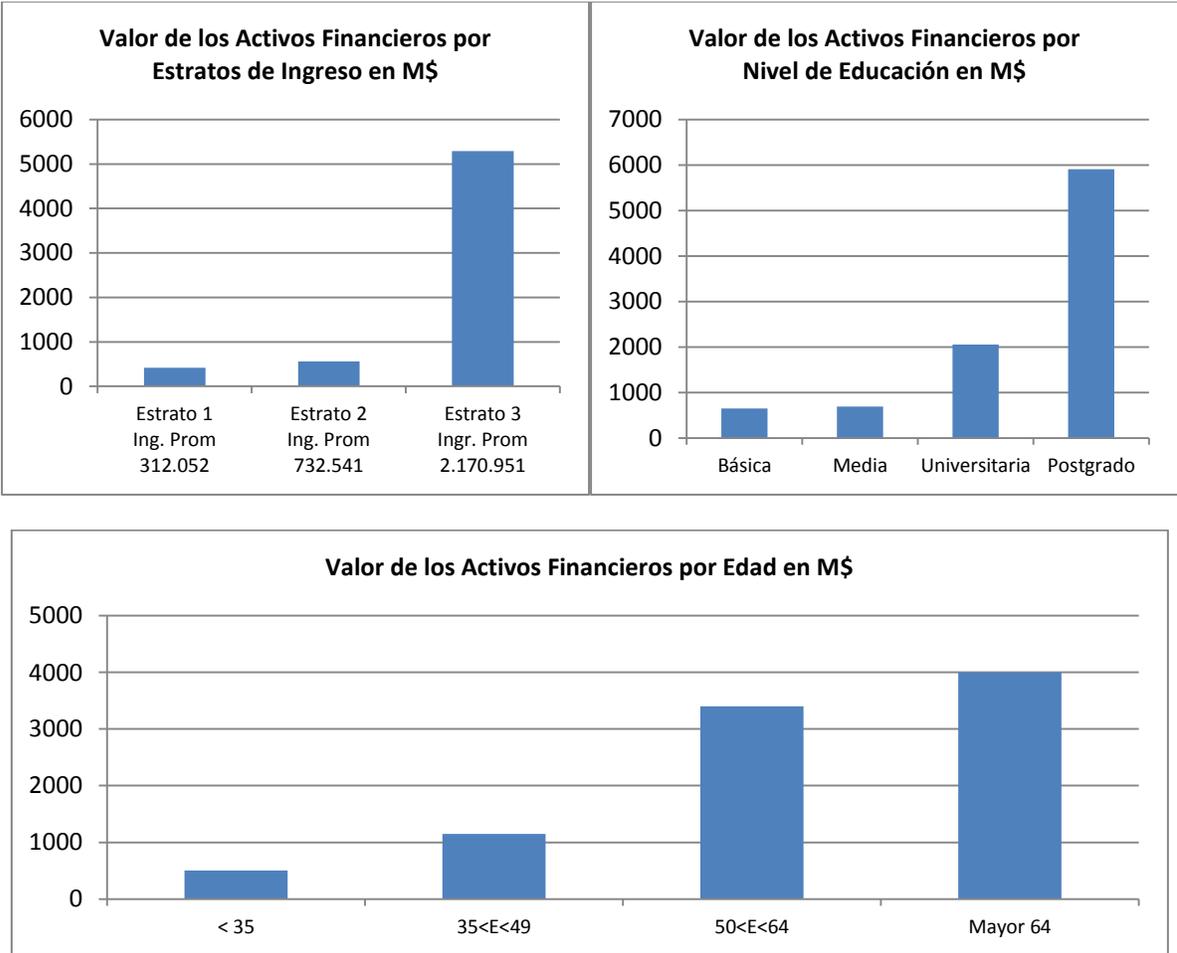


Fuente: Primamérica Consultores

HNW o *High Net Worth* corresponde a patrimonios financieros líquidos entre USD\$1MM y USD\$30MM, mientras que UHNW o *Ultra High Networth* corresponde a patrimonios financieros líquidos superiores a USD\$30MM. El volumen de ahorro financiero voluntario de alta liquidez estimado para el segmento de interés de la compañía es de USD\$37.000 MM a junio del 2012.

La riqueza total y financiera se encuentra muy concentrada en pocas personas de altos ingresos, mayor edad y nivel de educación (Chile, 2012)

Figura N°3: Valor de Activos Financieros por Ingreso, Nivel de Educación y Edad



Fuente: Encuesta Financiera Hogares Banco Central de Chile, 2012

Los partícipes en el segmento de renta fija de corto plazo tienen más conocimiento respecto a los instrumentos de inversión que los partícipes de renta fija de mediano y largo plazo siendo, a su vez este último, mejor informado que el inversionista de renta variable. Esto se debe a que el sector productivo chileno utiliza con mayor frecuencia el modelo de renta fija a través de las decisiones que realizan sus departamentos de finanzas o personal especializado en donde el retorno esperado del procesamiento de la información es positivo. En cambio, el segmento de renta variable, lo lideran personas naturales o entidades no productivas en donde los costos de información son mayores.

Conclusión: Bajo esta perspectiva los servicios de asesoría de inversión se consideran una oportunidad diferenciadora para las Administradoras de Fondos.

1.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores.

Esta fuerza identifica la facilidad con la que los proveedores pueden aumentar el precio de los bienes y servicios sin impactar en el volumen de ventas. Se ve afectada por el número de proveedores claves de una industria y el costo que implica cambiarse de un proveedor a otro.

Para el caso de las Administradoras General de Fondos sus principales proveedores serían las Agencias de Intermediación de Valores e Instituciones Financieras que cumplen el rol de captadores de nuevos partícipes en el mercado de inversiones, esto asociado a comisiones y mayor costo operativo

Conclusión: Se considera que los proveedores mantienen un alto poder de negociación.

1.2.1.3 Amenaza de nuevos competidores.

El poder de una empresa también se ve afectada por la fuerza de nuevos participantes en el mercado. Cuanto menos tiempo y dinero cueste para un competidor entrar en el mercado de una empresa y ser un competidor efectivo, mayor será el nivel de debilitamiento de una compañía.

En el caso de las Administradoras de Fondos, las barreras de entrada se dividen en dos partes: legales y económicas. Las primeras, están asociadas a requerimientos mínimos de patrimonio en dinero efectivo no inferiores al equivalente a 10.000 unidades de fomento, a su vez, cada fondo debe estar constituido por un patrimonio mínimo de UF 10.000 y con al menos, 50 partícipes, o 5 si existe 1 institucional. Por otro lado, las economías de escala y el poder de la marca representan variables más difíciles de ser superadas debido a que grandes conglomerados bancarios cuentan con redes de distribución, ejecutivos y corredores más eficientes que los disponibles para una administradora no bancaria.

En términos concretos, de acuerdo a información publicada por la Superintendencia de Valores y Seguros (Lazén, 2004), mientras en el año 1990 existían solo 8 administradoras manejando 20 fondos, 34.000 partícipes y un patrimonio de US\$434 millones; a diciembre del 2003 esta cifra subió a 17 administradoras, 211 fondos, 439.000 partícipes y US\$7.096

millones. Sin embargo, desde el año 2003 a la fecha, solo ha aumentado en 2 la cifra de nuevas instituciones aun cuando el patrimonio administrado ha crecido a US\$41.291 millones.-

Conclusión: Se considera que la amenaza de nuevos competidores es media debido a que, si bien las barreras de entrada legales son mínimas, los altos costos comerciales desde el punto de vista estructural (sucursales o tecnología) convierten a los bancos en competidores más eficientes.

1.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos.

Generalmente, se considera que cuando el valor de un producto no es relevante o único desde el punto de vista del precio o sus características particulares, la amenaza de un producto sustituto es alta.

En ese sentido, los principales instrumentos de ahorro voluntario de las personas naturales son los fondos mutuos y los depósitos a plazo, siendo éstos últimos su mayor amenaza sustituta. En la siguiente tabla se pueden revisar los productos de inversión con mayor participación en el mercado financiero.

Tabla I: Activos Financieros de los Grupos de Personas Naturales en MM USD\$

TIPO DE ACTIVO FINANCIERO	Junio 2012	Diciembre 2007	Variación
Ahorro Obligatorio Pensiones	180.821	155.062	16,6%
• Fondos de Pensiones	145.399	127.211	14,3%
• Rentas Vitalicias	35.422	27.852	27,2%
Ahorro Voluntario	54.140	36.661	47,7%
• Depósitos a plazo	15.792	10.876	45,2%
• Cuentas de Ahorro	6.431	5.574	15,4%
• Fondos Mutuos	16.121	10.740	50,1%
• Seguros con ahorro	1.398	910	53,6%
• CAV	1.543	1.722	-10,4%
• APV	7.313	4.672	56,5%
• Fondos de Inversión	5.061	1.873	170,2%
• Rentas Privadas	481	292	64,4%
Total	234.961	191.723	22,6%

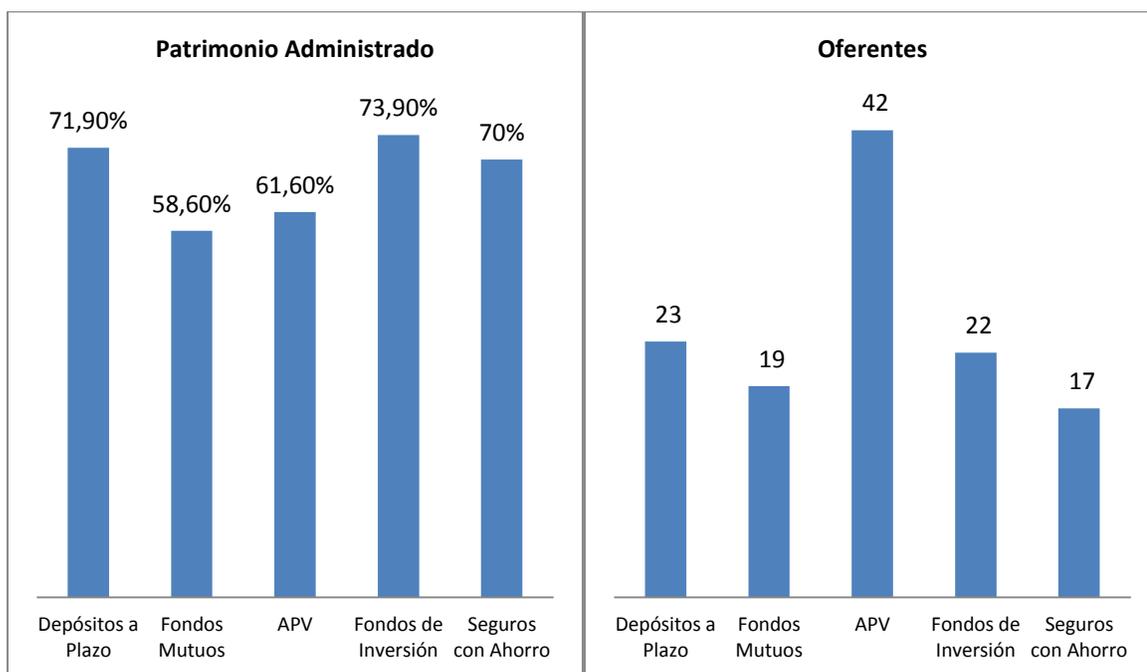
Fuente: Primamérica Consultores

Conclusión: La amenaza de productos sustitutos es alta en consideración a la gran variedad de oferta que existe.

1.2.1.5 Rivalidad entre competidores.

La competencia en la oferta de productos de ahorro es intensa, existiendo en los distintos mercados entre 17 y 23 entidades. La excepción es el APV, en el cual compiten sobre 40 oferentes con reglas comunes a todos, pero también con normas específicas de cada industria. La industria con mayor concentración es la de fondos de inversión y la de menor concentración es la de fondos mutuos.

Figura N°4: Participación de Mercado



Fuente: Primamérica Consultores con base en antecedentes de la SBIF, SP y SVS

Los principales oferentes de ahorro financiero para personas naturales son los bancos, con depósitos a plazo, cuentas de ahorro y fondos mutuos. No obstante lo anterior, se ha reducido su importancia en el mercado tanto por un menor crecimiento de algunas de sus formas de ahorro, como por el crecimiento de otros oferentes.

En el mercado del ahorro conviven distintos modelos de negocios, algunas entidades privilegian la oferta amplia de productos de ahorro, con participación de distintas industrias y países, lo que les permite obtener economías de escala y de ámbito. Mientras que otras están especializadas en la oferta de algunos productos específicos, donde tienen amplio conocimiento y experiencia.

Tabla II: Ejemplos de Administradoras de Fondos Mutuos por tipo de Oferta

OFERTA INTEGRAL	
SECURITY	Fondos Mutuos, fondos de inversión, fondos inmobiliarios, APV, Títulos oferta pública, monedas, derivados, wealth management
LARRAÍN VIAL	Fondos Mutuos propios e internacionales, fondos de inversión, APV, Títulos Oferta Pública, Monedas y Derivados
SURA	Fondos Mutuos, Rentas, APV, seguros con ahorro
OFERTA ESPECIALIZADA	
MONEDA	Fondos de Inversión
CIMENTA	Fondos de inversión Inmobiliarios
COMPASS	Fondos de inversión “capital de riesgo”

Fuente: Elaboración propia

Gran parte de la reducción en participación de las instituciones financieras más grandes del período 2008 – 2012 fue captada por administradoras no bancarias (3,9 puntos porcentuales de un total de 6,5 puntos porcentuales). Entre estas entidades, las más exitosas en aumento de participación de mercado en ese período fueron SURA (3,2%), Cruz del Sur (1,9%) y BTG Pactual (Ex Celfin) (1,1%)

1.2.2 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite caracterizar variables que afectan tanto el entorno interno como el externo de la empresa, y vincularlos de forma estratégica. Las Fortalezas y Debilidades permiten analizar el entorno interno de la compañía, a su vez que las Oportunidades y Amenazas el entorno externo. Por regla general, se considera necesario que una empresa se apoye en las fortalezas, explote las oportunidades, subsane las debilidades (antes que sus competidores lo aplasten) y formule una estrategia para lidiar con las amenazas.

De acuerdo a Kaplan y Norton (Robert Kaplan, 2012), la matriz FODA permite resumir esta información en una lista breve que ayuda al equipo ejecutivo a comprender los temas claves que la empresa debería considerar cuando desarrolle su estrategia.

Tabla III: Matriz FODA

	Útil para alcanzar la visión de la organización	Perjudicial para alcanzar la visión de la organización
Atributos Internos	Fortalezas	Debilidades
Atributos Externos	Oportunidades	Amenazas

Fuente: The Execution Premium, Kaplan y Norton, 2012

1.2.2.1 Listado de Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades de la compañía, por lo general, están asociadas a la gestión interna de la organización. Preguntas que podrían ayudar a identificar estos conceptos son: ¿qué ventajas tiene su organización respecto a los competidores?, ¿Qué actividades realizo mejor o tengo mejores resultados que mi competencia?, ¿qué recursos únicos o menores costos tengo que otros no pueden acceder?, ¿qué beneficios ofrezco a mis clientes que el mercado ve como mis fortalezas? Tener en consideración esta información, tanto desde una perspectiva interna como desde el punto de vista de los clientes, permitirá a la compañía marcar puntos de diferenciación positivos respecto el mercado. En cuanto a las debilidades, éstas pueden ayudar a identificar mejoras necesarias en la organización, como por ejemplo, en los procesos de gestión operativa que permitan ahorro de tiempo o dinero. Algunas preguntas que podrían plantearse a la hora de querer descubrir nuestras debilidades son: ¿Qué proceso podría mejorar (en tiempo, costo u otros aspectos)?, ¿Cuáles procesos podría evitar o eliminar?

Bajo estas interrogantes, se desarrolló un análisis de las fortalezas y debilidades que destacan en la Administradora con el fin de realizar un marco de trabajo para el análisis estratégico de esta AGF.

F1: Apoyo operacional de su compañía matriz. Chilena Consolidada Seguros de Vida ha puesto a disposición de Zurich AGF parte de su estructura física (sucursales, sistemas computaciones, oficinas) para el desarrollo de la compañía. Así mismo, ha compartido el conocimiento de ejecutivos claves de la matriz como abogados, contadores, tesoreros, para que apoyen la gestión de la Administradora. En ese sentido, ZAGF logra obtener ahorros considerables en su operación y la experiencia suficiente de las personas que trabajan en las áreas compartidas para que sus esfuerzos se concentren en desarrollar, específicamente, la administración de fondos de terceros.

F2: Diversificación de Productos. En particular, Zurich AGF tiene una alianza estratégica con Allfunds, compañía internacional que ofrece acceso a más de 38.000 fondos de inversión para elegir como alternativas de gestión de administración de cartera para sus partícipes. Por otro lado, cuenta con una cartera local diversificada que abarca la mayoría de los fondos disponibles para reducir los potenciales impactos negativos que puede

enfrentar la economía nacional e internacional. Por último, la compañía de seguros a través de los productos *unit linked* (seguro + ahorro) también aporta a diversificar el portafolio de productos disponibles.

F3: Sólida red de información a los partícipes. Existe una constante preocupación por mantener informado a los partícipes o clientes respecto de sus inversiones. Por medio de la página web se mantiene actualizado el estado de los fondos mutuos y las principales noticias de los mercados internos y externos que afectan los diversos fondos. A su vez, se envía en forma periódica “cartas de noticias” o *newsletters* vía correo electrónico a todos los partícipes activos de la Administradora. También, se encuentra disponible un Centro de Aprendizaje Virtual para fortalecer el conocimiento financiero de los partícipes a través de herramientas que facilitan la comprensión de los mercados, conceptos de administración de portafolios y de activos.

F4: Gerencias claves cuentan con expertos con alto nivel de competencias y capacidades técnicas. La Administradora cuenta con un equipo de expertos que constantemente monitorean tanto el desempeño de los fondos como de los asesores de inversión. Existe un compromiso permanente por monitorear y seleccionar el mejor conjunto de inversiones conforme los límites de riesgo dispuestos a asumir tanto por la propia compañía como por sus partícipes.

D1: Equipo de Asesores de Inversión (Fuerza de Venta Interna) poco especializado. No todos los ejecutivos de inversión quienes están a cargo de la oferta de servicios financieros y productos, recepción de instrucciones de compra y venta de partícipes, y efectuar a éstos recomendaciones de inversión, cuentan con una homogenización de conocimientos respecto de la oferta de productos disponibles en el mercado y los alcances y beneficios que cada uno ofrece.

D2: Marca Zúrich no es reconocida en el mercado local. La marca Zúrich no ha logrado convertirse en una marca reconocida localmente. A pesar que su presencia en Chile se remonta al año 1991, cuando adquirió la compañía de seguros Chilena Consolidada, ésta aún no logra fortalecer su identidad internacional en nuestro mercado local, lo que ayudaría a fortalecer la gestión de confianza con los clientes.

D3: Baja experiencia de Portfolio Manager. El equipo que trabaja en la Mesa de Dinero de la Administradora, si bien cuenta con las capacidades técnicas para ejercer bien

su trabajo, aún es un equipo junior en experiencia y manejo de situaciones de crisis lo que es un riesgo a la hora de enfrentar la toma de decisiones críticas en un ambiente de alto stress.

D4: UEN con bajo nivel de autonomía para tomar decisiones estratégicas. Internamente, ZAGF sigue siendo vista como un área más dentro de la matriz de la compañía de seguros, siendo su principal función optimizar el rendimiento de los fondos para mejorar el rendimiento de los productos de seguro con ahorro. Toda decisión estratégica de inversión o crecimiento, por ejemplo, debe contar con la aprobación del Directorio de la compañía y los Altos Ejecutivos de su matriz controladora.

1.2.2.2 Listado de Oportunidades y Amenazas

Por otro lado, las oportunidades y amenazas, generalmente, están relacionadas con factores externos. Un enfoque útil para descubrir oportunidades es mirar los puntos fuertes y preguntarse si éstos son capaces de abrir oportunidades. Alternativamente, mirar las debilidades y preguntarse si éstas podrían abrir nuevas oportunidades, si se eliminaran. Las oportunidades podrían obtenerse desde cambios tecnológicos, nuevas leyes, comportamiento de los consumidores. Las amenazas podrían identificarse observando los obstáculos que la compañía está enfrentando para avanzar en el desarrollo de la empresa y en la obtención de los objetivos o reconociendo qué está haciendo mi competencia mejor que yo.

O1: Crecimiento del Mercado de Alto Patrimonio. Casi la mitad de la riqueza de las personas es financiera dentro de la cual, los principales instrumentos de ahorro voluntario son los depósitos a plazo y los fondos mutuos. A su vez que existe un alto potencial de crecimiento del ahorro financiero voluntario toda vez que el ahorro se considera un “bien superior” éste debiera ser impulsado por el crecimiento del empleo y los salarios, el perfeccionamiento de los productos disponibles y las necesidades de inversión de las personas.

O2: Productos con beneficios tributarios. Los productos asociados a mayor inversión, liquidez y beneficios tributarios deberían verse especialmente potenciados en particular para el segmento de los altos ingresos más aún cuando las AFPs han bajado su participación de mercado en favor de los fondos mutuos y seguros con ahorro.

O3: Acreditación de Conocimientos para la comercialización de fondos. La nueva Ley Única de Fondos (LUF) (Ministerio de Hacienda, 2014) exigirá que todas las personas que trabajen para una Administradora General de Fondos acrediten sus conocimientos de administración de fondos de terceros a través de una certificación cuyos principales objetivos son profundizar en la profesionalización de la actividad y homogenizar los conocimientos por medio de un proceso continuo que propicie un desempeño idóneo por parte de todos los que estén involucrados en la gestión de ventas, administración y dirección.

O4: Nuevos partícipes producto de Fusiones y Escándalos Financieros. En el último tiempo, el mercado financiero ha sufrido de una serie de fusiones y escándalos que han revolucionado el mundo de las finanzas locales. Esto ha permitido que una gran cantidad de partícipes haya decidido retirar sus fondos de estas instituciones menos confiables o más inestables y llevarlas a compañías con mejor reputación. En ese sentido, ZAGF tiene una gran oportunidad para captar estos clientes no satisfechos y ofrecerles su propuesta de valor.

A1: Aumento del desempleo e inestabilidad de la economía nacional. Luego de una década de crecimiento sostenido para la economía nacional, el país ha comenzado a experimentar una fuerte desaceleración a contar del último tiempo, afectada, principalmente, por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión y el declive en el consumo privado. Esto ha provocado un aumento en la tasa de desempleo y un considerable deterioro de la economía local lo que podría impactar negativamente en las tasas de patrimonio administrado o en fuga de partícipes.

A2: Cambios en la regulación actual desincentivaría inversión en fondos mutuos. La Reforma Tributaria afectará la inversión en fondos mutuos asociados al Ahorro Previsional Voluntario toda vez que la utilidad propia de los fondos mutuos, incluyendo los intereses por su inversión en renta fija, tributaría con un impuesto único de 10%, de cargo del fondo mismo. Actualmente, las ganancias de capital de inversión en cuotas de determinados fondos mutuos no pagan impuestos a la renta, a su vez, un aportante persona natural paga global complementario solo al rescatar sus cuotas, teniendo la posibilidad de consolidar resultados positivos y negativos y pagar dicho impuesto únicamente por su ganancia real; un cambio de esta magnitud en la ley afectaría el incentivo a invertir en este tipo de instrumentos.

A3: Avances tecnológicos del mercado. El desarrollo de plataformas tecnológicas (página web, aplicaciones a teléfonos móviles, *marketing* digital, redes de contacto masivas) que ha implementado la competencia constituye una ventaja competitiva que ZAGF no ha logrado adaptar.

A4: Productos sustitutos bastante competitivos. La existencia de productos sustitutos como depósitos a plazo o cuentas de ahorro individual genera un alto nivel de competitividad entre los diferentes actores del mercado a los que la Administradora no puede hacer frente.

1.2.2.3 FODA Cuantitativo

Esta herramienta permite ponderar el análisis interno y externo realizado, calificando con una nota de 1 a 5 cada una de las variables identificadas dentro de las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas que, actualmente, enfrenta la compañía.

En el análisis cuantitativo de la matriz FODA se utilizó la escala de Likert con base en la siguiente ponderación para cada pregunta:

Nivel	Respuesta
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Cuadrante Fortalezas versus Oportunidades. Se formuló la interrogante de cómo la fortaleza permite aprovechar la oportunidad. Si su puntuación es alta (5) la relación entre la fortaleza y la oportunidad está altamente influenciada para tomar ventaja de ella por lo que, en este cuadrante, es preferible notas altas.

Cuadrante Fortalezas versus Amenazas. En este caso la pregunta estaba relacionada con la posibilidad de que la fortaleza permita enfrentar una amenaza. Si se valora con una calificación alta, entonces, la fortaleza está en una posición favorable para enfrentar la amenaza. En este cuadrante también es preferible notas altas por sobre las bajas.

Cuadrante Debilidades versus Oportunidades. La pregunta que se realiza es cómo una debilidad no permite aprovechar una oportunidad. Puntuaciones altas indican que la

debilidad no permite tomar ventaja de la oportunidad. Por el contrario, una puntuación baja indica que la debilidad no afecta la ventaja de esa oportunidad. A diferencia de los cuadrantes anteriores, aquí se prefieren valores bajos.

Cuadrante Debilidades versus Amenazas. La última consulta se relacionó respecto cómo la debilidad permite que se active la amenaza. En este caso, calificaciones altas indican que la debilidad permite que se active la amenaza y, por el contrario, calificaciones bajas señalan que la debilidad no activará la amenaza. En este cuadrante también se prefieren niveles bajos de puntuación.

Tabla IV: Identificación de Opciones Estratégicas

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS – OPORTUNIDADES	DEBILIDADES – OPORTUNIDADES
Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
FORTALEZAS – AMENAZAS	DEBILIDADES – AMENAZAS
Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	Minimizar las debilidades y evitar amenazas

Con base en lo anterior, los resultados obtenidos en la evaluación realizada a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de ZAGF son los siguientes:

Tabla V: FODA Cuantitativo Zurich Administradora General de Fondos S.A.

FODA CUANTITATIVO		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		Crecimiento del mercado de alto patrimonio	Productos con beneficios tributarios	Acreditación de Conocimientos	Nuevos partícipes	TOTALES	Desempleo e inestabilidad de la economía nacional	Cambios regulatorios	Bajo Desarrollo Tecnológico	Productos sustitutos bastante competitivos	TOTALES
FORTALEZAS	Apoyo Operacional de compañía matriz	4	3	3	3	13	4	5	5	4	18
	Diversificación de Productos	4	5	1	4	14	5	3	3	1	12
	Red de información a partícipes	4	5	3	5	17	4	4	2	1	11
	Gerencias claves con alto nivel de competencias y capacidades técnicas	4	2	4	4	14	4	3	3	3	13
TOTALES		16	15	11	16		17	15	13	9	

FODA CUANTITATIVO		OPORTUNIDADES				TOTALES	AMENAZAS				TOTALES
		Crecimiento del mercado de alto patrimonio	Productos con beneficios tributarios	Acreditación de Conocimientos	Nuevos partícipes		Desempleo e inestabilidad de la economía nacional	Cambios regulatorios	Bajo Desarrollo Tecnológico	Productos sustitutos bastante competitivos	
DEBILIDADES	Nivel de Especialización del equipo de Asesores de Inversión	4	4	5	4	17	3	3	3	3	12
	Marca Zúrich	4	3	3	4	14	3	2	2	5	10
	Nivel de experiencia de Portfolio Managers	4	3	2	3	12	4	3	3	3	13
	Autonomía para la toma de decisiones estratégicas	4	4	4	4	16	4	3	5	5	17
TOTALES		16	14	14	15		14	11	13	16	

Fuente: Elaboración Propia

1.2.2.4 Conclusiones del Análisis del cuadrante FODA

Fortalezas – Oportunidades: Las fortalezas identificadas permiten aprovechar la oportunidad de crecimiento del mercado de alto patrimonio toda vez que este segmento representa a inversionistas que buscan compañías bien establecidas que les ofrezcan ciertas garantías de administración y productos integrales que les permitan hacer frente a los diferentes ciclos económicos por los que pasa tanto el país como el mundo. Ante eso, una alianza estratégica con Allfunds, por ejemplo, y el acceso a fondos internacionales que no todas las AGF del mercado pueden ofrecer, representa estrategias diferenciadoras del resto.

Debilidades – Oportunidades: A su vez, en el análisis de este cuadrante, se observa que las debilidades detectadas disminuyen la posibilidad de tomar ventaja de las oportunidades que hoy en día existen para captar nuevos partícipes, en particular, aquellos clientes que pertenecen al mercado objetivo del negocio. La baja homogenización de conocimientos especializados por parte de los Asesores de Inversión, en términos generales, disminuye mis posibilidades de atraer una mejor cartera de inversión que permita aumentar en forma considerable los niveles de patrimonio administrado. Por otro lado, la baja autonomía en la toma de decisiones estratégicas que tiene la Administración de la AGF respecto su matriz hace que su capacidad de reacción ante eventuales oportunidades sea más lenta, por ejemplo, la creación de una nueva serie de fondo mutuo que permita competir ante un mismo escenario con otras AGFs.

Fortalezas – Amenazas: La principal fortaleza de ZAGF para hacer frente al impacto de las amenazas es el apoyo de su matriz. Desde el punto de vista operacional, cuenta con una red de trabajo y gestión que, constantemente, está preocupado por dar soporte a las distintas necesidades que surgen en este negocio, tanto desde el punto de vista regulatorio (nuevas leyes o normas, oficios, auditorías, etc) como desarrollo tecnológico o soporte financiero. Por otro lado, la amenaza que cuenta con mayor contención respecto sus fortalezas es “Desempleo e inestabilidad de la economía nacional” toda vez que la Administradora se ha preocupado por tener herramientas que permitan mitigar el impacto de estos indicadores tales como fondos diversificados que permitan a los partícipes refugiarse en diferentes tipos de moneda o mercados, por ejemplo, para contrarrestar la situación local.

Debilidades – Amenazas: En este sentido, la principal debilidad está ligada a la “baja autonomía para tomar decisiones” lo que muchas veces gatilla que las decisiones sean más lentas de lo que se requiere. Asimismo, algunos requerimientos de mejoras tecnológicas podrían ser considerados no prioritarios y ser postergados indefinidamente o comprometidos en plazos que no permiten competir con el resto del mercado.

1.2.2.5 Conclusiones FODA cuantitativo

El análisis del FODA cuantitativo permite concluir que la principal fortaleza de ZAGF está asociada a la red de apoyo que le brinda su matriz de seguros toda vez que contribuye a que la Administradora se concentre en desarrollar su negocio de administración de fondos sin verse en la necesidad de derivar parte de su presupuesto a temas legales, o de recursos humanos u otros que son gestionados por las áreas compartidas de la matriz.

Respecto las debilidades, se destacan, por un lado, las asociadas al bajo nivel de especialización que posee una parte del equipo de Asesores de Inversión y la homogenización de conocimientos del mercado; y por otro lado, aquellas asociadas al bajo nivel de autonomía para tomar decisiones estratégicas.

1.3 Formulación Estratégica

La estrategia se puede definir como la hoja de ruta para un negocio. Es un plan que se desarrolla en la organización con el fin de identificar dónde estamos y dirigirlo hacia dónde queremos llegar. Una estrategia bien diseñada permite a una compañía alcanzar el máximo

nivel de eficacia en el logro de sus objetivos o metas. La formulación estratégica es el proceso de elaboración de esa estrategia.

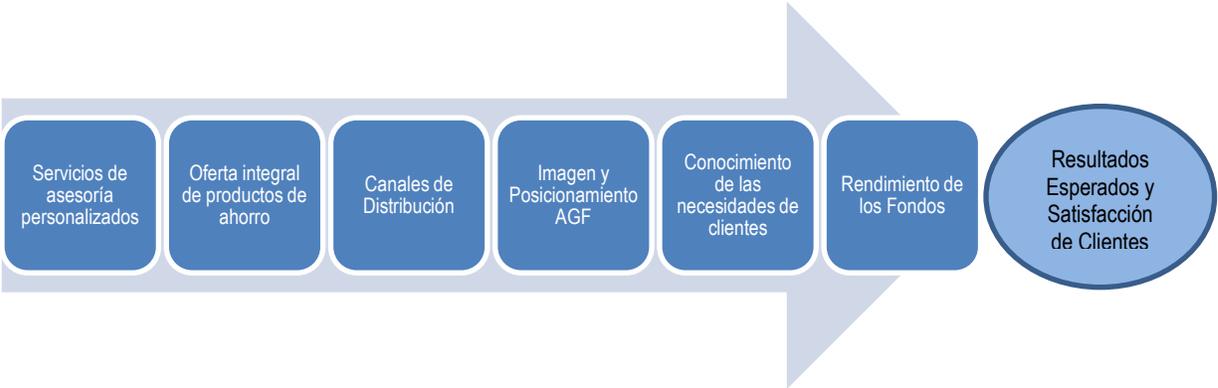
1.3.1 Declaración de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor forma parte de la materialización de la estrategia de la compañía, es la que comunica aquello que la empresa desea hacer mejor o distinto a su competencia, es aquello en lo cual desea destacarse ante sus clientes, teniendo en consideración lo que sus clientes valoran más.

Con el fin de desarrollar la Propuesta de Valor, primero que todo, se buscó información respecto de los principales atributos que los partícipes valoran al momento de elegir una institución financiera. Para ello, se usaron antecedentes de la Asociación de Fondos Mutuos y la Superintendencia de Valores y Seguros quienes, a través de diferentes encuestas, han logrado construir una clara definición de los principales aspectos que una institución financiera debería tener en cuenta al momento de construir su propuesta de valor.

En consideración a lo anterior, los atributos más relevantes serían:

Figura N°5: Atributos más valorados por los partícipes



Fuente: Elaboración Propia

Para el desarrollo de la Propuesta de Valor de ZAGF se tomaron en consideración aquellos atributos que tienen mejor relación con la misión, visión y valores de la Administradora y que los partícipes reconocen como relevantes.

Bajo esa premisa, y con base en los atributos y valores antes descritos, la Propuesta de Valor que Zúrich desea establecer es la siguiente:

“Permítanos descubrir cuál es su proyecto y hacerlo realidad, invierta con nosotros y le brindaremos la posibilidad de concretar sus ideas a través de una asesoría experta y personalizada, con una fácil autogestión de transacciones y una oferta integral de productos de ahorro, especialmente diseñados para usted”.

En esta definición se destacan 3 de los principales atributos que los clientes buscan en una compañía de inversión: Asesoría Experta y Personalizada, Fácil Autogestión de transacciones y Oferta Integral de Productos.

1.3.2 Descripción de Atributos

Para el desarrollo de la propuesta de valor de ZAGF se tomaron en consideración aquellos atributos que tienen mejor relación con la misión, visión y valores de la Administradora y que los partícipes reconocen como relevantes.

Atributo 1: Asesoría Experta y Personalizada

Los partícipes, y en particular el cliente objetivo de la Administradora “Mass Affluent”, valoran y esperan que sus asesores de inversión demuestren un conocimiento avanzado tanto del mercado local como internacional. Asimismo, son partícipes que esperan que los conozcan y, con base en sus características individuales, determinen su perfil de inversionista, el producto más adecuado para ellos y el horizonte de tiempo más conveniente en relación con los riesgos que están dispuestos a asumir.

Atributo 2: Fácil Autogestión de transacciones

Una vez que hemos logrado captar a nuestros partícipes, necesitamos mantener una buena relación comercial junto a ellos y, para eso, ofrecemos acceso rápido y fácil para una autogestión de sus transacciones a través una plataforma web que le permitirá conocer el rendimiento de sus fondos, realizar solicitud de aportes y rescates en línea y noticias relevantes del mercado financiero, en general. También, tendrá acceso a su ejecutivo o profesional de atención a clientes a través de una visita directa en la sucursal, correo electrónico y/o teléfono celular.

Atributo 3: Oferta Integral de Productos

Contar con una amplia variedad de productos permite a los partícipes optimizar su cartera de inversión a través de una planificación riesgo / retorno acorde con su perfil de riesgo. Al contar con un mayor número de alternativas, tanto en el mercado local como internacional, el partícipe podrá aprovechar los diferentes beneficios y oportunidades que ofrece cada uno.

1.3.3 Relación Atributos y Creencias

Las creencias forman parte de la actitud, comportamiento y carácter de una compañía. Son parte de su cultura y describen aquello que guiará sus acciones. Por lo anterior, la cohesión que exista entre los atributos propuestos y las creencias ya planteadas validarán si, lo que dice la compañía que hará, es realmente lo que la Administradora está haciendo. Por otro lado, permitirá establecer si la alineación que se necesita para lograr cumplir con el atributo propuesto a sus clientes es suficiente o se requerirán ajustar algunas acciones.

Tabla VI: Tabla Atributos - Creencias

ATRIBUTOS	ENFOQUE EN EL CLIENTE	INTEGRIDAD	EXCELENCIA OPERACIONAL
ASESORÍA EXPERTA Y PERSONALIZADA	Invirtiendo en conocer y entender sus necesidades para entregar una propuesta de valor atractiva y diferenciadora con base en el conocimiento del mercado, los productos y la experiencia personal. A su vez, reconociendo las reales necesidades de los clientes.	Manteniendo una política de inversión acorde al perfil de riesgo del cliente, velando por cumplir, en todo aspecto, con las normas y leyes que regulan el mercado. Respetando a las personas y valorándolas como un principio que guía el comportamiento de todos los miembros de esta compañía.	Aspirando a la más alta calidad, luchando por la mejora continua en todo lo que se hace. Enfocados en establecer procedimientos que permitan entregar un servicio de calidad y eficiencia operacional.
FÁCIL AUTOGESTIÓN DE TRANSACCIONES	Convirtiendo nuestros conocimientos y observaciones en ideas útiles que brinden a	Respetando la privacidad y seguridad de la información de nuestros clientes, tratando los datos	Desarrollando sistema de autogestión y consulta que permitan a nuestros clientes operar con

ATRIBUTOS	ENFOQUE EN EL CLIENTE	INTEGRIDAD	EXCELENCIA OPERACIONAL
	nuestros clientes la posibilidad de acceder a información y gestión en forma fácil y rápida	de carácter personal conforme lo que establece la regulación local, los derechos de nuestros clientes y las políticas internas de la compañía.	nosotros en forma fácil y rápida.
OFERTA INTEGRAL DE PRODUCTOS	Buscando ofrecer a los clientes el producto que satisface su interés de inversión con base en el plazo, riesgo y fondo mejor orientado a su perfil	Desarrollando productos acorde con lo que establecen los organismos reguladores y nuestras políticas internas.	Trabajando con un equipo de alto nivel de desempeño en los fondos que administran

Fuente: Elaboración Propia

1.3.4 Relación Atributos y Análisis FODA

El análisis de la relación que existe entre los atributos identificados y la situación actual de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía puede convertirse en una herramienta muy útil para evaluar la solidez de la estrategia. Este análisis entregará una gran cantidad de información para quienes toman las decisiones en la Unidad de Negocio en forma resumida y categorizada de tal manera que ayudará a comprender aspectos claves que se deberían tener en consideración al momento de formular la estrategia, como por ejemplo, mejorar las fortalezas a través de las oportunidades y reduciendo o evitando las amenazas.

Tabla VII: Tabla Relación Atributos – Análisis FODA

FORTALEZAS

La compañía matriz cuenta con una **fuerte estructura organizacional** que permite apoyar el trabajo que realizan los Asesores de Inversión a través de procesos que facilitan la **autoevaluación de conocimientos** tanto financieros como de mercado y la regulación vigente que afecta la industria. De este modo, estimula una mejor competencia en beneficio de los partícipes, efectuando las recomendaciones de inversión con base no tan solo en los objetivos de la compañía si no también, en las múltiples necesidades de los clientes.

Los Asesores de Inversión son **capacitados** respecto las alternativas de inversión que tiene la compañía y como éstas puedan apoyar su gestión con la **captación de nuevos partícipes**. Así mismo, la Administradora genera distintos tipos de **información** que permiten **conocer quiénes son nuestros clientes** y, con ellos, basar la asesoría en lo que el cliente necesita.

Se realiza una **clasificación de la cartera** lo que permite que los procesos de identificación del perfil de riesgo, por ejemplo, sean más dinámicos y ayuden a elegir el **producto más adecuado en forma más precisa**.

Por último, nuestra Administradora pertenece a la **Asociación de Fondos Mutuos** la cual, constantemente, se preocupa por mantener entre sus empresas asociadas, un alto estándar ético en el desarrollo y difusión de sus negocios y fondos mutuos.

OPORTUNIDADES

La **acreditación de conocimientos**, que establece el nuevo marco regulatorio (Ley Única de Fondos), ayudará a estandarizar las competencias técnicas de los agentes de inversión, lo que permitirá entregar a los partícipes, no tan solo recomendaciones con mayor nivel de información, sino que también Asesores con mejor preparación.

Por otro lado, a raíz de los últimos escándalos financieros que se han conocido en el país y que han afectado a los inversionistas, se han detectado fugas de clientes y patrimonio hacia empresas de mayor prestigio y regulación. Por lo anterior, se ha podido aprovechar este revuelo en el mercado para atraer **nuevos profesionales**, quienes a través de su experiencia y conocimiento permiten atraer nuevos partícipes.

Por último, pertenecer a una Administradora General de Fondos pequeña permite que los Asesores de Inversión concentren sus esfuerzos en atender las necesidades de los partícipes de una mejor forma, brindándoles la oportunidad de vivir una experiencia de **atención más personalizada, enfocada en conocer sus necesidades y buscar la mejor alternativa de inversión** con base en el perfil de riesgo y horizonte de tiempo de ahorro

DEBILIDADES

Si bien existe un plan de desarrollo profesional entre los Asesores de Inversión acorde con las exigencias de las nuevas regulaciones, la Administradora, también ha decidido contratar profesionales de mayor experiencia con el fin de enfrentar una de sus debilidades como lo es la **baja especialización o experiencia profesional** de una parte del equipo de Asesores los cuales no se encuentran totalmente capacitados para asesorar el mercado objetivo de la compañía.

Por otro lado, la compañía Matriz (Chilena Consolidada) es una empresa reconocida y de amplia trayectoria en el mundo de los seguros, sin embargo, la marca Zúrich aún no logra aprovechar esta ventaja y **posicionarse en el mercado de los fondos mutuos**. A pesar que Zúrich AGF tiene presencia en Chile desde el año 2004, ésta no logra consolidarse como una institución líder entre instituciones no bancarias lo que genera una baja participación de mercado tanto desde el punto de vista de administración de patrimonio como cartera de clientes.

El **nivel de especialización** de una parte de los Asesores de Inversión impacta en la calidad de asesorías que se espera entregar a todos los partícipes. Se requiere mejorar y **homogenizar** los niveles de conocimientos tanto de los productos propios de la Administradora como de la regulación que afecta a cada uno.

AMENAZAS

La **competencia bancaria y el equipo de profesionales** con conocimientos integrales en instrumentos de inversión – no tanto solo de fondos mutuos – son las principales amenazas para la Administradora de Fondos. La capacidad tecnológica y desarrollo de productos permiten captar mayor cantidad de patrimonio y partícipes del mercado.

Asimismo, si excluimos los bancos, la principal amenaza radica en los **cambios regulatorios** que han afectado el mercado. Tanto la Reforma Tributaria como la Ley Única de Fondos (LUF) han obligado a revisar las estrategias de gestión para ajustarla a los nuevos escenarios, desviando la inversión hacia estas nuevas obligaciones en desmedro de mejoras en aplicaciones o sistemas que permitan estar al mismo nivel que en el mercado.

Con esto, la **pérdida de Asesores Claves** por mejores incentivos podría poner en peligro las recomendaciones expertas que los partícipes valoran.

La **marca Zúrich** aún no está consolidada en el mercado financiero, no es reconocida -entre los partícipes- como líder de inversión lo que debilita la toma de decisiones a la hora de invertir

ATRIBUTO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
FÁCIL AUTOGESTIÓN DE TRANSACCIONES	<p>La sinergia de operaciones entre Chilena Consolidada y ZAGF permite obtener un know how de la matriz capaz de apoyar el desarrollo de nuevos proyectos de la Administradora enfocados en mejorar la accesibilidad de los partícipes a las plataformas de autogestión en forma rápida y fácil para los clientes, y a un menor costo para la Administradora.</p> <p>Se ha construido una sólida red de información para los clientes capaz de mantenerlos informados, periódicamente, respecto a la situación de sus inversiones y cómo, lo que sucede en el mercado financiero local e internacional, podría impactar sus ahorros. La compañía mantiene actualizada su página web sobre las principales noticias del acontecer nacional, la plataforma de autogestión, también, informa online el comportamiento de los fondos, su rentabilidad actual e histórica, y acceso a solicitar en línea rescate o hacer nuevos aportes. Estas mismas transacciones están disponibles vía correo electrónico, teléfono o directo en las sucursales</p>	<p>Hoy en día, existen múltiples alternativas para potenciar la autogestión transaccional de los clientes. Existen, a disposición de los usuarios, páginas web, plataformas de gestión virtual, correos electrónicos, teléfonos celulares y un sinfín de sistemas que permiten facilitar tanto el acceso a información como la necesidad de realizar operaciones en línea.</p> <p>Por otro lado, la tendencia del mercado y las empresas es potenciar el uso de estas nuevas metodologías de autogestión ya que conllevan la oportunidad de disminuir los costos que implica mantener una sucursal y personal dedicado a la atención presencial. Además, los clientes valoran y consideran de gran ayuda una rápida y fácil accesibilidad a su información.</p>	<p>Existe un bajo interés por parte del Grupo Controlador en fomentar el crecimiento del negocio de Fondos Mutuos. Si bien es un negocio que se requiere para el desarrollo de productos de seguros de vida, no se ha invertido lo suficiente para potenciarlo como un negocio independiente. Por lo anterior, el escaso desarrollo tecnológico, en comparación con la competencia, es una de las amenazas que mayormente impactan en este atributo. Tener un sistema virtual de auto-atención limitado representa una desventaja</p>	<p>La inversión en innovación tecnológica de las otras Administradoras constituye una desventaja competitiva a la hora de captar y mantener clientes. El desarrollo y mejoramiento continuo de las plataformas de autogestión que permitan a los partícipes realizar en forma autónoma sus propias transacciones y acceder a información en línea de sus inversiones establece parámetros diferenciadores a la hora de analizar la toma de decisiones. Es en ese sentido, que la competencia es muy fuerte, por parte de los bancos, en este aspecto. La velocidad con que se mueven para mejorar la autogestión de sus clientes, exige que las Administradoras de Fondos, también lo hagan en forma rápida y certera ya que no tienen igual margen de presupuesto para invertir en tecnología.</p>

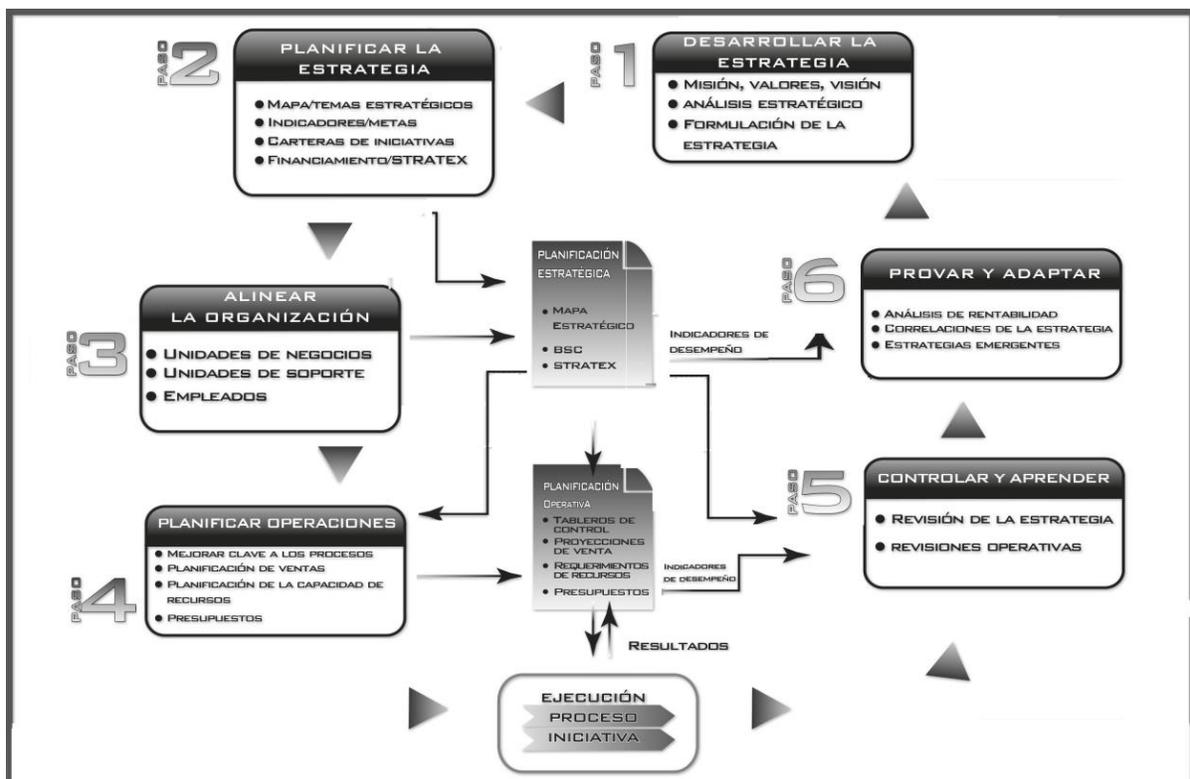
ATRIBUTO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
OFERTA INTEGRAL DE PRODUCTOS	<p>La UEN permite a los partícipes acceder a un portafolio de inversión compuesto por 15 fondos mutuos locales y más de 38.000 fondos internacionales por medio de una alianza estratégica con All Funds lo que permite aportar a los clientes alternativas de ahorro integrales en la administración de la cartera de sus fondos.</p> <p>Este atributo se transforma en una ventaja competitiva respecto el resto de las Administradoras no bancarias ya permite ofrecer a los partícipes una estructura abierta para elegir su mejor opción de inversión.</p> <p>La segmentación de cartera, ayuda a orientar la creación de nuevos productos o series de inversión acorde a lo que el mercado va exigiendo. Esto ayuda a ofrecer oportunidades de inversión más competitivas, particularmente, a través de fondos internacionales que no todas las AGFs pueden ofrecer.</p>	<p>El acceso a fondos internacionales permite a los partícipes la entrada a mercados extranjeros que permiten ampliar las alternativas de inversión hacia mercados globales y, con esto, mejorar sus opciones de diversificación del riesgo de la cartera.</p> <p>Por otro lado, los costos asociados a estas inversiones son menores en comparación con el mercado local, lo que también lo convierte en un producto atractivo, particularmente, para inversionistas de alto patrimonio que es el objetivo de la UEN.</p>	<p>Una de las debilidades que se identificó en el análisis FODA respecto la oferta de productos dice relación con la falta de experiencia y conocimientos específicos de parte del equipo de asesores, particularmente, en lo que respecta a productos financieros internacionales.</p> <p>Por otro lado, existe un bajo incentivo económico para comercializar la amplia gama de fondos, así como una baja homogeneización de conocimientos y habilidades técnicas para promover todas las alternativas disponibles de inversión en la UEN.</p> <p>Otro aspecto identificado en el análisis FODA que forma parte de las debilidades de la compañía, está relacionado con el bajo nivel de autonomía para tomar decisiones estratégicas lo que afecta, por ejemplo, la creación de nuevos productos atractivos para el mercado objetivo tales como acciones y bonos.</p>	<p>La inestabilidad de la economía local e internacional ha provocado una baja constante en las remuneraciones de los fondos lo que ha mermado los ingresos de las Administradoras en todo el mundo.</p> <p>En particular, la UEN se ha visto, mayormente amenazada, debido a su menor tamaño y que debe hacer frente a costos fijos que son independientes de sus niveles de crecimiento, lo que provoca que las ganancias sean menores. En ese sentido, las decisiones de inversión son acotadas y se debe priorizar la elección de un proyecto de desarrollo por sobre otros, lo que en ocasiones afecta, directamente, la creación y desarrollo de nuevas alternativas de inversión.</p>

CAPÍTULO 2
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es difícil llegar a cumplir un objetivo sin un plan. Hasta las actividades más cotidianas requieren el desarrollo de un plan estratégico: la cena de navidad, una visita al dentista, llegar a tiempo al trabajo.

La Planificación Estratégica se define como aquel “proceso que ayuda a decidir los programas que la organización emprenderá y los montos aproximados de recursos que se asignarán a cada programa durante los siguientes años”, (ANTHONY Robert, 2008). Un Modelo de Negocio, por su parte, “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”, (OSTERWALDER Alexander, 2013).

Figura N°6: Sistema de Gestión: Planificar la estrategia



Fuente: The Execution Premium, Kaplan y Norton, 2012

En esta segunda etapa, se establece un plan formal para lograr decisiones y acciones claves que determinarán cómo implementar la estrategia de una organización a través del desarrollo de objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que permitan definir qué es lo que quiere hacer la empresa, cómo lo va a hacer y porqué.

La planificación estratégica de una empresa observa todas aquellas actividades que el negocio realiza y destaca aquellas que son relevantes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Un plan estratégico también permite a los líderes de la compañía determinar dónde invertirán los recursos de la empresa: dinero, capital humano, tiempo; basando sus decisiones en la información que les proporcione esta planificación.

En un entorno complejo, con diferentes y constantes panoramas económicos, mayor incertidumbre y considerables disrupciones de mercado, la generación y uso de un modelo de negocio se transforma en una variable diferenciadora a la hora de competir. Es una herramienta que permite visualizar la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos y beneficios la cual será aplicada en sus estructuras, procesos y sistemas lo que resulta fundamental para quienes deben tomar decisiones estratégicas.

2.1 Modelo de Negocio

En este Proyecto de Grado se decidió utilizar el Método Canvas como Modelo de Negocio el cual fue desarrollado por el consultor suizo Alexander Osterwalder en el año 2004 como parte de su tesis doctoral. El Método Canvas es un concepto que permite describir y gestionar un modelo de negocio a través de una nueva alternativa estratégica dividida en nueve módulos básicos que cubren cuatro áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

La propuesta de Osterwalder y Pigneur señala que la función de su Modelo de Negocio es detectar aquellos elementos que generan valor al negocio por medio de la identificación de los siguientes nueve módulos (OSTERWALDER Alexander, 2013):

- a) **Segmentos de Mercado.** En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o instituciones a los que una empresa ofrece sus productos o servicios (mercado de masas, nichos de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, plataformas multilaterales)
- b) **Propuesta de Valor.** En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico a través de una mezcla de atributos adecuados a las necesidades de ese segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, tiempos de respuesta, etc.) o cualitativos (satisfacción de clientes, percepción de calidad, etc.)

- c) **Canales.** Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor (Directos e Indirectos)
- d) **Relaciones con Clientes.** Describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado (Asistencia personal y exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva)
- e) **Fuentes de Ingreso.** Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamos, alquiler, *leasing*, concesión de licencias, gastos de corretaje, publicidad).
- f) **Recursos Claves.** Describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione (físico, intelectual, humano, económico)
- g) **Actividades Claves.** Describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione (producción, resolución de problemas, plataforma, red)
- h) **Asociaciones Claves.** Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio (optimización y economías de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades)
- i) **Estructura de Costos.** Describe todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio (costos fijos, variables, economías de escala, de campo, etc).

Las ventajas de este modelo radican en la posibilidad de contar con una visión a alto nivel del modelo de negocio en forma simple, permitiendo entender la interrelación que existe entre los distintos elementos que lo componen desde un enfoque integral y sistémico al representar cada uno de sus puntos en una sola hoja, distribuida organizadamente. A su vez, permite interpretar cómo la empresa puede crear valor y competitividad, aspecto clave para evaluar el impacto de cada cambio antes diferentes escenarios. Es un modelo aplicable a cualquier tamaño de empresa, ya sea un microemprendimiento o un gran negocio.

Respecto las desventajas, se debe tener en cuenta que, si bien nos permite construir un modelo de negocio en forma simple, por sí solo no es suficiente para lograr el éxito ya que solo constituye un abstracto de sus principales elementos.

A continuación presento el Modelo de Negocio de Zúrich Administradora General de Fondos S.A. a través del desarrollo del Método Canvas y su lienzo de nueve modelos.

2.1.1 Lienzo del Modelo de Negocio

Figura N°7: Lienzo del Modelo de Negocios



Fuente: Elaboración Propia

2.1.2 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio

Propuesta de Valor: Se definió, previamente, que la propuesta de valor para la UEN es “Permitir a los partícipes descubrir cuál es su proyecto y hacerlo realidad, invirtiendo con nosotros y brindándoles la posibilidad de concretar sus ideas a través de una **asesoría experta y personalizada, con una fácil autogestión de transacciones y una oferta integral de productos de ahorro**, especialmente diseñados para usted”.

En ese sentido, la Administradora enfoca su gestión en ofrecer a los clientes una atención orientada a las necesidades particulares de cada uno, por medio de transacciones autónomas y con diferentes alternativas de inversión, teniendo en cuenta que el valor agregado y diferenciador que le entregará será por medio de la relación que logre a través del Asesor de Inversión, el acceso a su información financiera y la posibilidad de diversificar su cartera de inversión conforme a su perfil de riesgo.

Recursos Claves: El capital humano es uno de los principales recursos con los que cuenta la compañía para el desarrollo de su propuesta de valor. En este sentido, tanto los Asesores de Inversión como los Administradores de Cartera (Portfolio Manager en inglés) forman los activos más importantes para que su modelo de negocio funcione. Por un lado, los Asesores de Inversión son los que tienen el contacto directo con los clientes o partícipes y quienes desempeñan la función de captarlos y mantenerlos en la UEN. Por otro lado, los Administradores de Cartera son quienes desarrollan los nuevos productos, analizan el mercado y proyectan las tendencias de inversión conforme sus resultados. En consideración a la relevancia de estos recursos, la UEN debe preocuparse en mantener una fuerza laboral estable y talentosa por medio de un modelo de desarrollo de competencias y un programa de capacitación orientado a disminuir el nivel de rotación que se caracteriza en estas líneas de negocio.

Asimismo, la tecnología es otra fuente clave de recursos para la UEN, especialmente, para cumplir con la autogestión de transacciones en forma fácil. Los sistemas deben recolectar y procesar la información de los clientes en forma clara y precisa para cumplir tanto con los requerimientos regulatorios como con las exigencias de los partícipes. Por último, el reconocimiento de la marca Zúrich es otro activo clave en el modelo de negocio que debe ser fortalecido en el mercado financiero local, si bien Zúrich cuenta con un prestigio

reconocido internacionalmente (Europa y Estados Unidos, principalmente), en Chile aún no logra consolidar su posición.

Actividades Claves: El trabajo de capacitación que llevan a cabo tanto la Gerencia de Recursos Humanos, como la Gerencia Comercial y las áreas de Cumplimiento, forman parte crucial del fortalecimiento de la propuesta de valor de la UEN toda vez que permiten alinear la cultura organizacional con los objetivos comerciales y la relación con los clientes.

Otra de las actividades claves en la cadena de valor, es la recolección de datos y proceso de información llevada a cabo tanto por los Asesores de Inversión como por los propios partícipes. Esta actividad permite realizar las gestiones comerciales con base en un mejor conocimiento del cliente y así realizar asesorías de inversión acorde a las necesidades de cada uno.

También, para cumplir con la oferta integral de productos es necesario contar con un análisis permanente del mercado financiero con el fin de desarrollar nuevos productos o fondos mutuos que permitan a los partícipes diversas alternativas de inversión conforme las oportunidades que presente el mercado.

Asociaciones Claves: Hoy en día, la Administradora tiene como principal socio a su compañía matriz, Chilena Consolidada, a través de la cual puede obtener economías de escala y optimización de recursos compartidos desde el punto de vista humano y físico (infraestructura). Recientemente, además, ha generado un trabajo en conjunto con All Funds, quien se encarga de intermediar financieramente más de 38.000 fondos internacionales. Asimismo, el trabajo colaborativo que realiza tanto con la Asociación de Fondos Mutuos como la Bolsa de Comercio permite el desarrollo de futuros negocios y las mejores prácticas que ayuden a la excelencia en la gestión y la comercialización de los productos de ahorro.

Relaciones con Clientes: La relación con los clientes es, principalmente, directa. Los Asesores de Inversión o Agentes Colocadores atienden a cada partícipe en forma personal y dedicada, son relaciones que se construyen a largo plazo y, muchas veces, su gestión va más allá de una recomendación de inversión, también los orientan respecto beneficios tributarios o seguros que los podrían ayudar en su horizonte de ahorro y protección de patrimonio. Otra forma, es por medio de los Servicios automáticos para rescatar información de sus transacciones en forma rápida y con fácil acceso a la plataforma virtual desarrollada para estos efectos.

Canales: La forma en la cual me contacto con el cliente de forma rápida y oportuna para la solución y/o aclaración de sus necesidades es un eslabón más de la cadena para lograr el objetivo de aumentar el posicionamiento de marca ya sea con el contacto directo a través de los Asesores de Inversión, como por medio de vías tales como página web o telefónica.

Segmento de Mercado: Zúrich AGF ha decidido posicionar su negocio en el segmento de clientes conocido en el mercado como “*Mass Affluent*” el cual posee un volumen de ahorro financiero voluntario de alta liquidez estimado de USD\$37.000 millones a Junio del 2012. *Mass Affluent* se define como aquel segmento que tiene un nivel estimado de patrimonio líquido invertible (*stock* de capital que se mantiene en activos financieros con alto grado de liquidez) que fluctúa entre USD100 mil y USD1 millón

Ingresos: Los principales ingresos de la compañía son los que genera a través de la remuneración que se cobra por la administración del patrimonio, el cual es un porcentaje fijo y predeterminado del monto invertido. Es por esto que Zurich AGF, centra su atención en sus clientes basado en ofrecerle soluciones y productos afines a sus necesidades reales de inversión. Logrado esto, los resultados económicos para el cliente como para la empresa, son el resultado del trabajo que da la seguridad, posicionamiento y equipo de trabajo con que se basa la compañía.

La UEN busca funcionar y crecer a través de los propios recursos que genera con la venta de fondos mutuos sin contar con el apoyo financiero de su matriz. Los recursos se administran conforme un presupuesto anual que aprueba y determina un Directorio.

Otros ingresos vienen dados por la recuperación de gastos asociados a transacciones de activos y remuneración fija por APV

Costos: Los principales costos de la Administradora están asociados a las remuneraciones del personal y el arriendo de oficinas. Un menor costo se genera por gastos de administración en colocación de fondos por lo que contar con un equipo altamente experimentado y capacitado en materias de inversiones permite mantener una escala de costos baja en la colocación de fondos de inversiones producto del aprovechamiento de economías de escala por operaciones y plataformas tecnológicas, además de mantener una escala de costos fijos controlados sin afectar el nivel de servicio entregado al cliente.

2.1.3 Relación elementos Modelo del Negocio y Atributos Propuesta de Valor

Tabla VIII: Relación elementos del Modelo de Negocio y Atributos de la Propuesta de Valor

	ASESORÍA EXPERTA Y PERSONALIZADA	FÁCIL AUTOGESTIÓN DE TRANSACCIONES	OFERTA INTEGRAL DE PRODUCTOS
RECURSOS CLAVES	<p>Con el fin de cumplir con este atributo, es necesario contar con Asesores de Inversión que conozcan aquellas variables que influyen en las decisiones de los clientes para poder entregarles la mejor recomendación.</p> <p>Por otro lado, también se necesita fortalecer la marca de la compañía, que Zúrich refuerce la confianza con los partícipes como una empresa seria, con un gran trayectoria local e internacional en instrumentos financieros, y con altos estándares en cumplimiento de las normas y leyes regulatorias.</p>	<p>Con el fin de cumplir con este atributo es necesario contar con el desarrollo de tecnología acorde con las necesidades de la UEN y los clientes. El acceso rápido y fácil a plataformas de información y gestión es parte del servicio de atención a clientes que la compañía busca mejorar cada día.</p>	<p>Es necesario desarrollar la capacidad de análisis y toma de decisiones oportunas en el área de Inversiones de la Administradora. Los Portfolio Manager junto con el Gerente de Inversiones deben revisar la contingencia del mercado y advertir la necesidad de crear nuevas alternativas de inversión.</p>
ACTIVIDADES CLAVES	<p>La principal actividad que se necesita para cumplir con este atributo es capacitar en forma continua tanto de productos de la compañía como del comportamiento del mercado y cómo afectan las inversiones de sus clientes. Asimismo, se requiere fortalecer los conocimientos de aspecto legal y regulatorio, así como técnicas financieras.</p> <p>También, coordinar reuniones trimestrales con supervisores y asesores de inversión para evaluar los resultados de la encuesta de satisfacción de clientes y reforzar o potenciar los indicadores.</p>	<p>Para cumplir con este atributo se requiere desarrollar sistemas de información y transacción rápidas, fáciles y seguras.</p> <p>Innovar en materia de accesibilidad, entregando a los partícipes diferentes formas de conseguir la información y las operaciones que necesitan.</p>	<p>Una de las actividades claves que se necesita para cumplir con este atributo dice relación con desarrollar, analizar y monitorear nuevos fondos o series de fondos mutuos acorde con la demanda del mercado y las necesidades del cliente.</p> <p>Estas actividades se realizan a través de un Comité de Inversiones que decide las mejores alternativas de administración de cartera con base en diferentes fuentes de información tanto internas como externas a la Administradora.</p>

	ASESORÍA EXPERTA Y PERSONALIZADA	FÁCIL AUTOGESTIÓN DE TRANSACCIONES	OFERTA INTEGRAL DE PRODUCTOS
ASOCIACIONES CLAVES	<p>La Asociación de Fondos Mutuos es un organismo que ayuda a difundir e intermediar con las mejores prácticas de la industria. Promueve, constantemente, alianzas con prestigiosas universidades nacionales para reforzar los conocimientos de funciones claves de toda Administradora, en particular, de aquellos que tienen directa relación con asesorías de inversión.</p> <p>También, es fundamental, la ayuda que presta la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia Comercial de su compañía matriz.</p>	<p>Para cumplir este atributo resulta clave contar con la alianza operacional de la compañía matriz, Chilena Consolidada, quienes administran la plataforma de autogestión de la UEN.</p> <p>Por otro lado, la Bolsa de Comercio, también se transforma en una sociedad clave para el funcionamiento transaccional de la AGF toda vez que asiste con información en línea de las transacciones, custodia de documentos y terminal de negociación.</p>	<p>Para cumplir con este atributo se necesita mantener una relación estrecha con Intermediarios Financieros locales e internacionales que permiten acceder a mayores alternativas de inversión: All Funds, por ejemplo.</p>
RELACIONES CON CLIENTES	<p>Este atributo es posible cumplirlo gracias a la gestión directa que tienen los Asesores de Inversión con los partícipes ya sea por medio de visitas en sus lugares de trabajo como asesoría telefónica o correo electrónico que muchas veces solicitan.</p> <p>También, existe una relación con los clientes y este atributo por medio de los agentes colocadores quienes difunden las distintas alternativas disponibles por medio de su gestión y asesoría comercial directa.</p>	<p>Este atributo es posible gracias a la interacción de cada partícipe por medio de las plataformas de autogestión disponibles en la compañía. A su vez, cuentan con la oportunidad de contactar a su ejecutivo por medio de correo electrónico, teléfono, visitas a la sucursal u otras alternativas que resulten más convenientes y cercanas para cada cliente.</p>	<p>La manera de relacionarse con los clientes que tiene la UEN y cumplir con este atributo es la interacción del Gerente de Inversiones o Portfolio Manager a través de conferencias, seminarios o insertos en diarios de circulación nacional, entregando su opinión respecto al comportamiento del mercado. La difusión de la oferta de servicios y productos disponibles se realiza en forma permanente por medio de correos electrónicos a los clientes. También, visitas del Gerente Comercial a clientes seleccionados con propuestas de inversión.</p>

	ASESORÍA EXPERTA Y PERSONALIZADA	FÁCIL AUTOGESTIÓN DE TRANSACCIONES	OFERTA INTEGRAL DE PRODUCTOS
CANALES	Los principales canales que permiten cumplir con este atributo son los Asesores de Inversión y los Agentes Colocadores quienes se encargan de realizar las recomendaciones y asesorías a los clientes.	Este atributo se cumple por medio de la plataforma de autogestión y autoconsulta disponible en la web. Los partícipes pueden acceder a información actualizada de sus últimas transacciones, rentabilidad del fondo, comportamiento del mercado desde cualquier dispositivo móvil. También, puede revisar productos y servicios disponibles y al Centro de Aprendizaje Financiero desplegado en la página web de la compañía.	Este atributo es posible cumplirlo a través de la publicación en el sitio web de la Administradora, en donde podrá encontrar información completa y detallada respecto todas las alternativas de inversión disponibles
SEGMENTOS DE MERCADO	<p>Este atributo es uno de los más valorados por el segmento objetivo de la UEN. Por un lado, se requiere de conocimientos especializados en materia de gestión financiera para asesorar en forma adecuada a cada cliente basado en la información personal de cada uno como edad, horizonte de inversión, motivos de inversión, y límites de riesgo que están dispuestos a asumir.</p> <p>Por otro lado, se requiere atender necesidades específicas a cada uno, entendiendo que un partícipe persona natural tiene diferencias respecto un partícipe persona jurídica aun cuando pertenecen al mismo segmento. Mientras el primer grupo valora la cercanía y el contacto directo con los Asesores de Inversión, el segundo grupo, destaca su interés por conseguir una atención expedita y poder funcionar con cierta autonomía en las transacciones diarias.</p>	<p>Este atributo es valorado en el segmento de mercado objetivo, aunque, principalmente, entre los clientes institucionales y personas naturales laboralmente activas.</p> <p>Ambos grupos necesitan contar con acceso a sus asesores en forma rápida o disponer de alternativas de gestión con otros profesionales que puedan atender sus requerimientos o consultas, o poder acceder a plataformas de autogestión que les permitan realizar las transacciones que necesitan.</p> <p>Asimismo, valoran que el proceso de ingreso, aporte o rescate sea fácil, sin mucho trámite o documentos que firmar. Claro y seguro en la información que entrega.</p>	Este atributo es transversal a cada grupo del segmento objetivo. Un amplia gama de productos permite armar carteras de inversión más diversificada que permite mitigar los riesgos que se está dispuesto a asumir por lo que la participación en la mayoría de los fondos y series disponible es, junto con el rendimiento de los fondos, altamente valorado por todos los integrantes de este segmento.

	ASESORÍA EXPERTA Y PERSONALIZADA	FÁCIL AUTOGESTIÓN DE TRANSACCIONES	OFERTA INTEGRAL DE PRODUCTOS
INGRESOS	<p>Este atributo permite obtener el mayor nivel de ingresos de la UEN toda vez que su principal fuente de remuneración es por medio de la renta fija pactada para cada fondo. Este atributo permite la captación y mantención de partícipes a través de una asesoría y buena atención la posibilidad de conseguir mayores ingresos. Son los asesores de inversiones los que conocen de mejor manera la renta atribuida a cada fondo y el ingreso que percibirá con cada uno.</p> <p>De no cumplirse este atributo es factible que la UEN no logre el punto de equilibrio de sus operaciones y genere pérdidas en el ejercicio.</p>	<p>Este atributo, también, permite captar ingresos, aunque su principal factor de contribución a la UEN es su valor para mantener partícipes más que para captar nuevos. Es un atributo que, además, resulta de apoyo a la operación comercial ya que no requiere la atención directa de un asesor y, en ese sentido, un menor costo.</p>	<p>Este atributo permite a la UEN mayor competencia respecto a las oportunidades de inversión disponibles en el mercado. Es un atributo que contribuye a generar nuevos y mayores ingresos a través del desarrollo de nuevas series de fondos mutuos o portafolios de inversiones nacionales e internacionales.</p>
COSTOS	<p>Los costos de la UEN para lograr este atributo dice relación con la contratación y mantención de Asesores de Inversión y los gastos asociados a la infraestructura para que ejerzan sus funciones como arriendos de oficinas, sistemas de gestión.</p>	<p>Para cumplir con este atributo se necesita recurrir a gastos asociados en tecnología, gastos de personal y administración.</p>	<p>Este atributo está asociado a costos variables producto de los gastos en administración en colocación de nuevos fondos. Cada nueva Serie o Portafolio necesita un pago establecido por norma y se requiere cumplirlo conforme lo que se estipula para no incurrir en gastos innecesarios.</p>

Fuente: Elaboración Propia

2.1.4 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

Potenciar el trabajo que realizan los Asesores de Inversión como parte de los recursos claves del Modelo de Negocio propuesto, permitiría captar el alto potencial de crecimiento de ahorro financiero voluntario que se ha visto desde el año 2008. Por un lado, el ahorro es considerado un “bien superior” que debiera ser impulsado por el crecimiento de empleo y sueldo, el perfeccionamiento de los productos disponibles y las necesidades de

ahorro. Por otro, al fortalecer ciertos productos con mayores opciones de inversión, liquidez y beneficios tributarios, los partícipes debieran verse, especialmente, beneficiados.

En este sentido, el incentivo que se debiera planificar para el pago de comisiones de los Asesores de Inversión debería estar alineado con las estrategias que defina la compañía respecto las oportunidades de crecimiento que proyecte. Si quiere fortalecer su atención personalizada y mantener la confianza que su actual cartera de clientes le ha otorgado, sus mayores inversiones deberían estar enfocadas en desarrollar tanto los canales mencionados en el modelo de negocio como sus recursos claves.

Un componente importante de la oferta de productos a los segmentos de alto patrimonio son las cuotas de fondos de inversión cerrados y privados, que han crecido fuertemente. Por lo que otro aspecto que implicaría un mayor desarrollo (costo asociado) para la compañía es abarcar todo el espectro de tipos de fondos existentes toda vez que Zúrich no tiene fondos tipo 4 (mixtos) ni tipo 7 (estructurados) y tipo 8 (institucionales).

Desde ese mismo punto de vista y como pueden existir varios fondos y series dentro de una misma estrategia efectiva de inversión, se considera útil generar portafolios que otorguen mayor diversificación de riesgo y retorno para los partícipes.

Asimismo, una mayor distribución a clientes institucionales también puede llegar a constituir una parte significativa de los negocios realizados por lo que una mejora en este aspecto conllevaría a obtener mayores retornos. Esto no implica ampliar el segmento de mercado sino que mantener la estrategia hacia clientes de mayor patrimonio, pero enfocados en personas jurídicas.

2.2 Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es una representación visual y general de la estrategia de una organización. Inicialmente, se gestó como un modelo base para construir un sistema de medición que permitiera describir la estrategia de una empresa, para luego transformarse en una ilustración más dinámica que muestra un nivel de granularidad que mejora la claridad y foco tanto de la planificación estratégica como del control de gestión.

El Mapa Estratégico representa una serie de relaciones causa y efecto entre los objetivos de una compañía y las cuatro perspectivas que constituyen la arquitectura básica que lo compone: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento (capital humano).

- a) Perspectiva Financiera: describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
- b) Perspectiva del Cliente: define la propuesta de valor para los clientes objetivos.
- c) Perspectiva de los Procesos: identifica los procesos críticos asociados al mayor impacto sobre la estrategia.
- d) Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento: identifican qué tarea del capital humano, qué sistemas (capital de información) y qué clase de ambiente (capital organizacional) se necesitan para ayudar a los procesos internos de creación de valor.

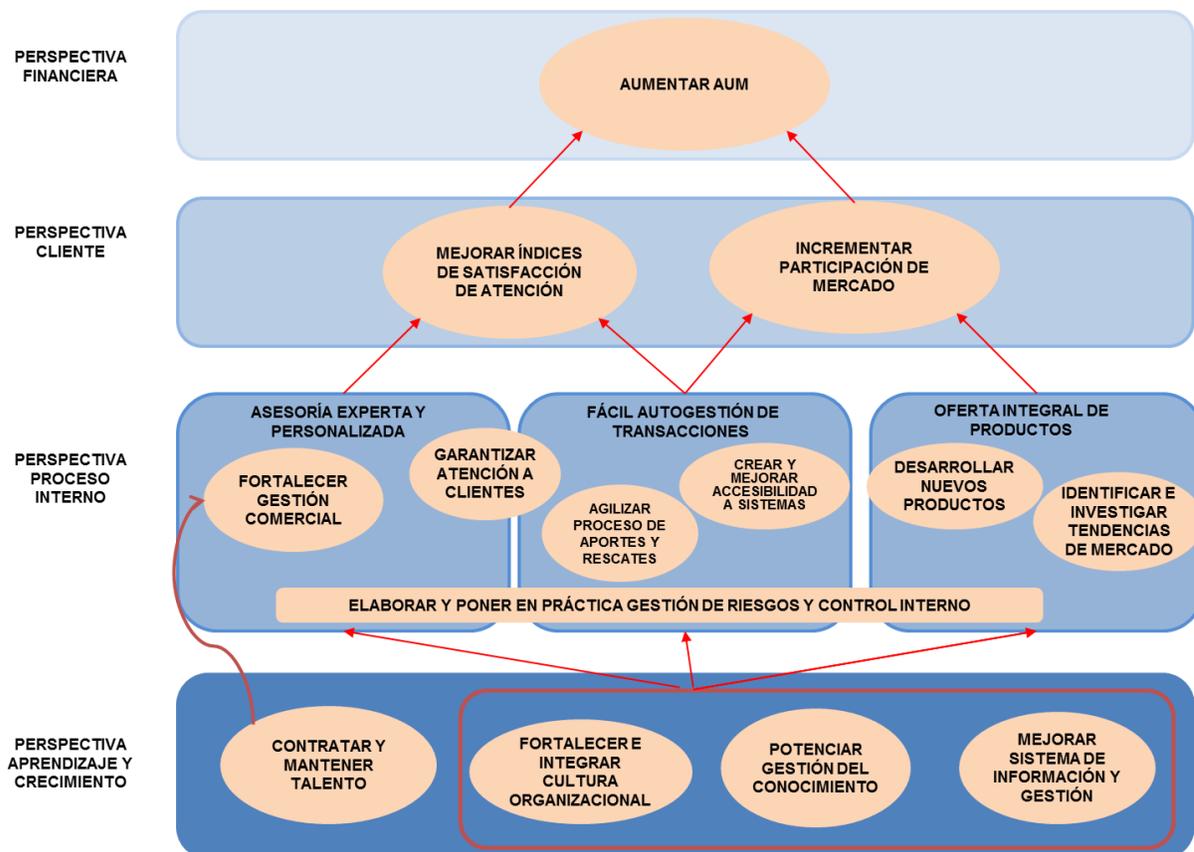
Esta arquitectura de causa y efecto proporciona una forma de describir la estrategia a través de la identificación de objetivos e indicadores, convirtiéndose en un nexo entre la planificación estratégica y su implementación. El desarrollo de un mapa estratégico conlleva a una empresa a declarar cómo creará valor y para quién.

Desde estas perspectivas se propone el siguiente Mapa Estratégico para Zúrich Administradora General de Fondos S.A.

2.2.1 Dibujo del Mapa Estratégico

Con base en la descripción realizada, previamente, se propone el siguiente Mapa Estratégico para la UEN:

Figura N°8: Mapa Estratégico UEN



Fuente: Elaboración Propia

2.2.2 Explicación del Mapa Estratégico a partir de los Ejes Estratégicos.

Desde el Mapa Estratégico se representa, en forma gráfica y resumida, todas las dimensiones estratégicas de la organización. Al desarrollar este mapa agrupado en un conjunto de temas estratégicos, la UEN podrá planificar y gestionar en forma separada, pero coherente, los aspectos claves de la estrategia.

A su vez, el Mapa logra un mayor efecto cuando consigue desplegarse a través de **Ejes Estratégicos** que permiten conducir las acciones futuras que transformarán la organización.

Estos ejes ayudarán a la Administradora a focalizarse en su visión por medio de la identificación de mecanismos y recursos internos necesarios para alcanzar el éxito final esperado.

Los Ejes Estratégicos están relacionados dentro del Mapa Estratégico, son generalmente limitados en su extensión (3 a 5 años) e involucran las 4 perspectivas del negocio: Aprendizaje y crecimiento, Procesos Internos, Cliente y Financiera.

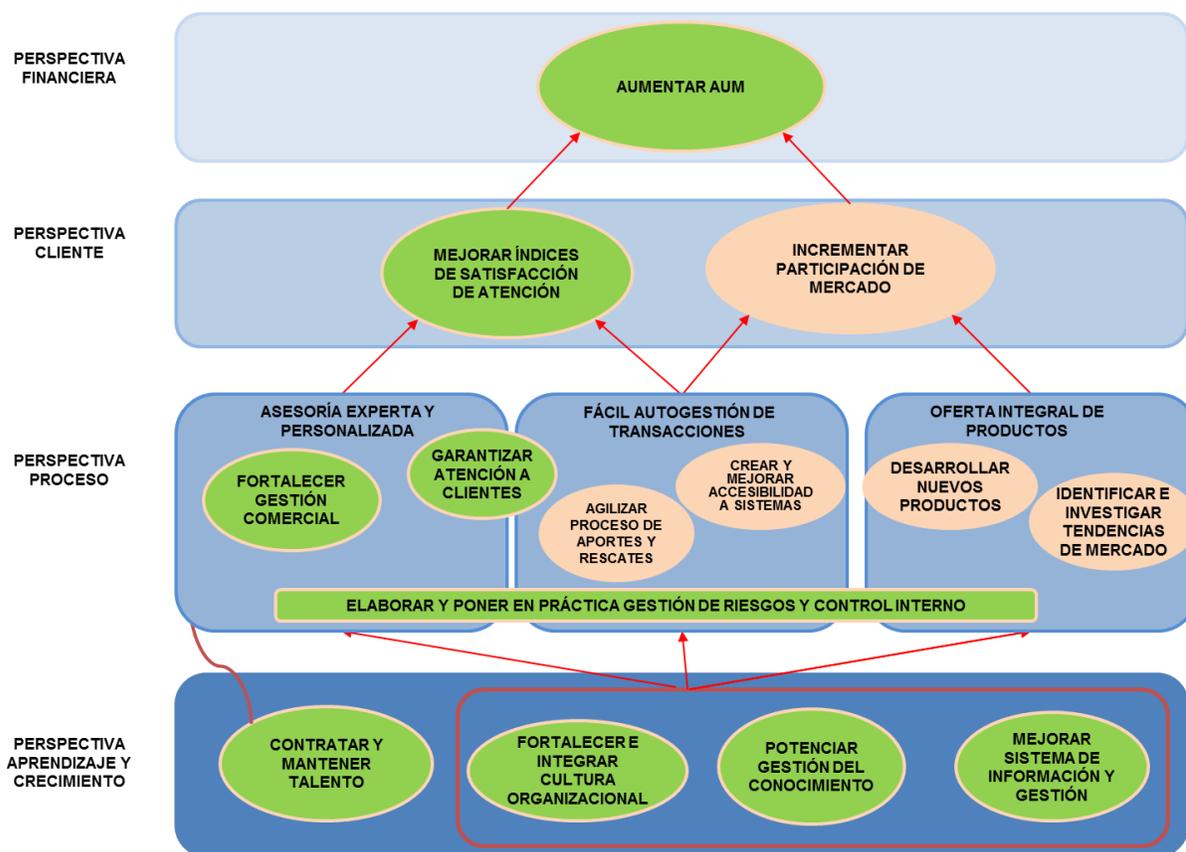
En particular, Zúrich Administradora General de Fondos cuenta con los siguientes Ejes Estratégicos:

2.2.2.1 Primer Eje Estratégico: Asesoría Experta y Personalizada

En términos generales y con el fin de lograr el atributo Asesoría Experta y Personalizada, la Administradora necesita contratar y mantener el talento tanto de sus Asesores de Inversión como de sus Agentes Colocadores a quienes debe preparar, constantemente, para fortalecer su gestión comercial y garantizar la atención a los clientes con el fin de mejorar los niveles de satisfacción de los partícipes y lograr aumentar los niveles de patrimonio administrado.

Desde la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, los Asesores de Inversiones son el capital humano clave para cumplir con este atributo por lo que la Administradora debe facilitar la transmisión de información y habilidades de sus Asesores de una manera sistemática y eficiente por medio de la gestión del conocimiento tanto desde el punto de vista del partícipe (conocer al cliente) como del mercado financiero local e internacional. Así mismo, requiere potenciar el uso de los sistemas de información y gestión disponibles dentro de la compañía la cual ofrece una comunicación permanente entre Asesor, Cliente y Administradora como el envío de *newsletter*, Centro de Aprendizaje online, Opinión de Expertos a través de la página web e insertos en periódicos locales. A su vez, requiere mantener integrada la cultura organizacional con su matriz corporativa, quien cuenta con las herramientas adecuadas para reforzar ventajas competitivas por medio de prácticas, normas y valores que ayudarán a mejorar la excelencia operacional y el enfoque en el cliente, de manera tal, de entregar una propuesta de valor atractiva y clave dentro de este atributo.

Figura N°9: Primer Eje: Asesoría Experta y Personalizada



Fuente: Elaboración Propia

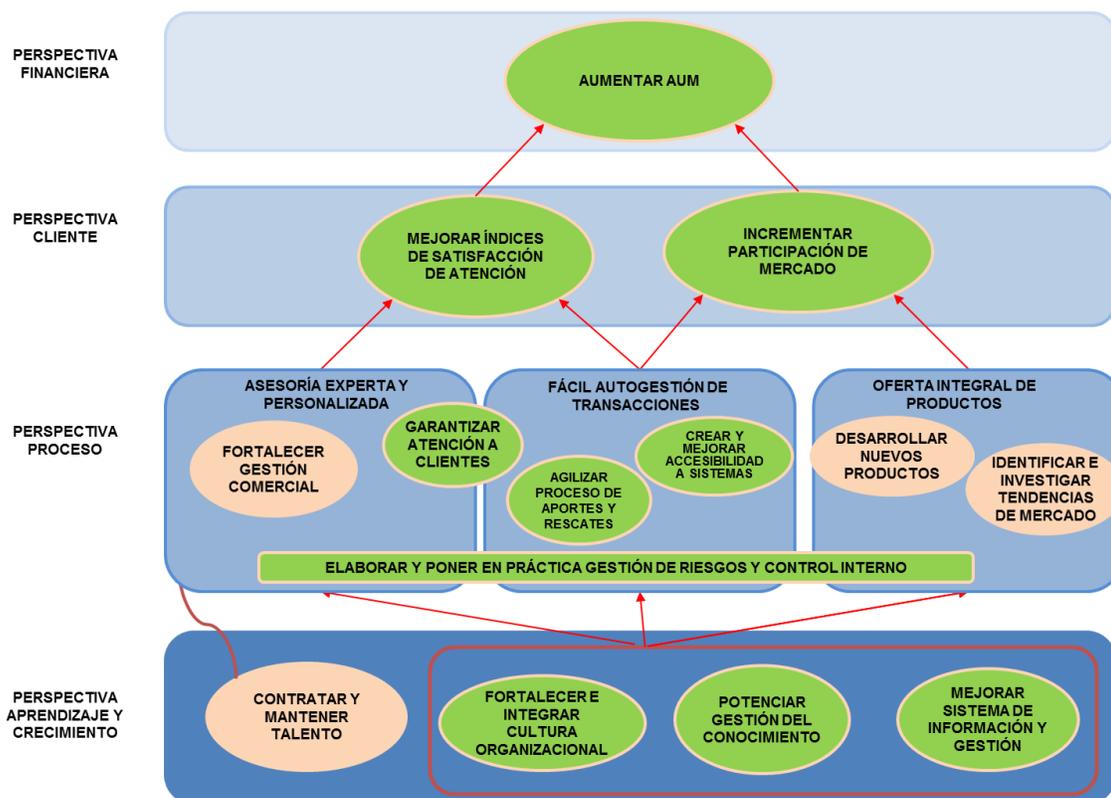
Desde la perspectiva de los Procesos, la UEN debe mejorar su gestión comercial, enfocándose en atender las necesidades de los clientes, aprovechando la relación que logra con sus partícipes por medio del contacto directo y permanente en cada asesoría, haciendo que su experiencia de atención se consolide a través de la confianza y la seguridad que le brindarán tanto los asesores, como la compañía y las propuestas de inversión que ellos valoran. Las reuniones deben ser efectivas tanto desde el punto de vista del cierre del negocio como de la forma de responder a los requerimientos de cada uno, sean éstos personas naturales o jurídicas. Todo lo anterior, poniendo en práctica la gestión de riesgo y control interno adecuada con el fin de mantener un monitoreo de los riesgos que enfrenta el negocio, identificando los riesgos que le afectan, determinando el nivel de importancia de cada uno desde el punto de vista de probabilidad de ocurrencia e impacto en los objetivos estratégicos y estableciendo límites y controles que los mitiguen.

El cumplimiento de este atributo permitirá a la UEN conseguir nuevos partícipes y aumentar el patrimonio administrado, mejorando sus índices de satisfacción de atención.

2.2.2.2 Segundo Eje Estratégico: Fácil Autogestión de Transacciones

Con el fin de lograr el atributo Fácil Autogestión de Transacciones, la Administradora debe enfocar sus esfuerzos en mejorar sus Sistemas de Información y Gestión, creando una plataforma que permita a sus partícipes acceder en forma rápida y fácil a su información financiera: cartolas de inversión, historial de transacciones, rentabilidad de sus inversiones, etc. Este atributo debe contar con un trabajo en conjunto entre la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Tecnologías de Información, por lo que la relación entre la compañía matriz de seguros y la UEN, es fundamental en este atributo. En ese sentido, la integración de la cultura de trabajo colaborativa y focalizada en el cliente se transforma en la base del aprendizaje para lograr con éxito la implementación de este eje estratégico.

Figura N°10: Segundo Eje: Fácil Autogestión de Transacciones



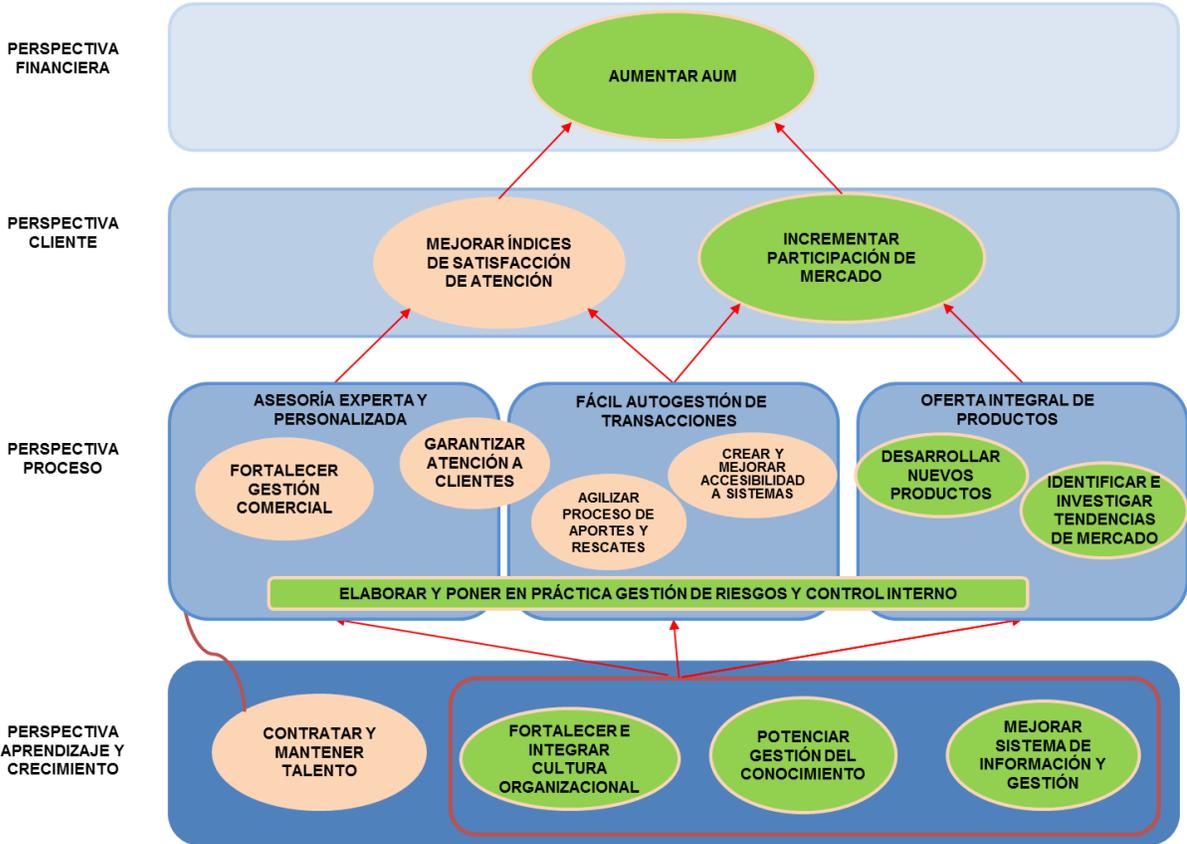
Fuente: Elaboración Propia

Para cumplir con este atributo, también se requiere agilizar los procesos de Aportes (ingreso) y Rescate (egreso) de inversiones por lo que se necesita que la UEN se mueva con rapidez y seguridad para responder tanto a las solicitudes de los clientes como a la velocidad del mercado, continuamente cambiante. Este atributo, si se logra, permite mejorar los índices de satisfacción de atención toda vez que consigue fortalecer las capacidades tecnológicas que los clientes valoran e incrementar la participación de mercado.

2.2.2.3 Tercer Eje Estratégico: Oferta Integral de Productos

Para la Oferta Integral de Productos es relevante investigar respecto la gestión y desarrollo de nuevas series o fondos de inversión que tengan relación con las contingencias del mercado financiero y económico tanto local como internacional con el fin de mejorar las oportunidades de inversión y formación de carteras de inversión.

Figura N°11: Tercer Eje: Oferta Integral de Productos



Fuente: Elaboración Propia

Para ello, se necesita contar con Administradores de Portafolio adecuados que logren identificar las tendencias de inversión y proponerlas para anticipar la creación de nuevos fondos. Se necesita mantener una cultura organizacional alineada con el trabajo en equipo de alto nivel de desempeño y también, contar con acceso a plataformas de gestión e información de primer nivel. Asimismo, se requiere mantener un control adecuado de las actividades relacionadas con este atributo, verificando que cumplan con las disposiciones legales, normativa vigente y el reglamento interno de cada fondo, así como con los procedimientos definidos en materia de gestión de riesgo y control, tendientes al manejo y resolución de conflictos de interés, principalmente.

2.2.3 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

A continuación se presenta el diccionario de objetivos estratégicos que determina la relación causa – efecto de las cuatro perspectivas de la UEN:

Tabla IX: Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACIÓN
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CONTRATAR Y MANTENER TALENTO	Fortalecer Gestión Comercial	Los Asesores de Inversión, principalmente, son quienes generan una relación única y personal con sus clientes, son ellos los que conocen sus necesidades y, son los que permiten realizar una gestión comercial con base en lo que ellos quieren y valoran. Luego, son los que mantienen la relación comercial y, frente a cualquier necesidad o problema, siempre son el primer punto de contacto entre el partícipe y la UEN por lo que su reclutamiento y retención es parte fundamental para lograr la propuesta de valor.
	FORTALECER E INTEGRAR CULTURA ORGANIZACIONAL	Fortalecer Gestión Comercial	La cultura organizacional permite alinear el trabajo comercial con los estándares de calidad que espera la UEN, principalmente, aquellos relacionados con la integridad en la gestión y en la excelencia operacional.
		Garantizar Atención a Clientes	En este sentido, la cultura organizacional fortalece el trabajo enfocado en lograr la mejor experiencia de atención a clientes, otorgándole la posibilidad de acceder tanto a su información financiera como a transacciones en línea en forma oportuna y segura.
		Agilizar Proceso de Aportes y Rescates	El contar con una cultura organizacional enfocada en promover la excelencia operacional y el enfoque en el cliente permitirá mejorar las transacciones operacionales que necesiten los clientes.

	CAUSA	EFECTO	EXPLICACIÓN
		Crear y Mejorar Accesibilidad a Sistemas	La cultura que pretende establecer un mejor servicio por medio de mayor calidad y mejora continua en lo que hace, fortalece la oportunidad de ofrecer a los clientes la opción de acceder a su información desde diferentes plataformas de atención.
		Desarrollar Nuevos Productos	Una cultura basada en el trabajo en equipo permite que la comunicación entre diferentes Gerencias encuentre nuevas alternativas de negocio que satisfagan las necesidades de los clientes. La identificación de esas necesidades, ayuda en el desarrollo de nuevos productos de ahorro acorde con el mercado y el perfil de riesgo de los clientes.
		Identificar e Investigar Tendencias de Mercado	Asimismo, fortalecer e integrar la cultura organizacional maximiza la oportunidad de identificar e investigar con exactitud y prontitud las tendencias de mercado lo que ayuda a generar una mejor competencia a la UEN y mantener estándares de calidad con los partícipes.
		Elaborar y Poner en Práctica Gestión de Riesgos y Control Interno	Contar con una cultura de riesgos y control internos sólida permite enfrentar y responder en forma adecuada y oportuna tanto a los cambios y variaciones de los ciclos económicos como a las nuevas exigencias del mercado y clientes.
	POTENCIAR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Fortalecer Gestión Comercial	Una mejor definición de políticas y procedimientos ayuda a fortalecer la gestión comercial toda vez que permite conocer el marco de trabajo que se espera lograr.
		Garantizar Atención a Clientes	Mantener una adecuada comunicación con los clientes permite conseguir mayor información y con eso elevar las oportunidades de negocio, encontrando información relevante para una mejor toma de decisiones.
		Agilizar Proceso de Aportes y Rescates	En este sentido, una correcta implementación de los protocolos operacionales, ayudan a mejorar el desempeño de la UEN.
		Crear y Mejorar Accesibilidad a Sistemas	Un alto nivel de compromiso para mejorar la experiencia de servicio al cliente desde cualquiera de las plataformas de autoatención disponible fortalece la relación con el cliente.
		Desarrollar Nuevos Productos	Contar con profesionales que enfrenten las exigencias tanto del mercado como de los clientes, fortalece la oportunidad de desarrollar productos acordes a la situación financiera y económica tanto local como internacional

	CAUSA	EFECTO	EXPLICACIÓN
		Identificar e Investigar Tendencias de Mercado	Optimizar los procesos para el desarrollo de productos asociados en forma correcta y oportuna a las tendencias del mercado, asegura brindar a los partícipes una mejor cobertura a sus requerimientos de ahorro e inversión.
		Elaborar y Poner en Práctica Gestión de Riesgos y Control Interno	Crear y poner en marcha procedimientos que permitan comprobar si las políticas de gestión de riesgo y control interno están siendo aplicadas y comprendidas por cada trabajador, así como las acciones adoptadas ante algún incumplimiento permite a la Administradora maximizar la probabilidad de alcanzar la suficiencia e idoneidad en la estructura de riesgos esperada.
MEJORAR SISTEMA DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN		Fortalecer Gestión Comercial	Contar con sistemas de gestión e información internos fáciles ayuda a los Asesores de Inversión a dar respuestas rápidas a sus clientes. Asimismo, ayuda a realizar las transacciones de aportes y rescates en forma oportuna.
		Garantizar Atención a Clientes	Los sistemas de información y gestión deben garantizar la atención a los clientes cuando lo requieran toda vez que es una característica altamente valorada por los partícipes y parte de la propuesta de valor de la UEN.
		Agilizar Proceso de Aportes y Rescates	El tiempo en ejecutar una transacción ya sea de aporte o rescate es un factor relevante en una inversión. La oportunidad y exactitud influye en la rentabilidad de los fondos.
		Crear y Mejorar Accesibilidad a Sistemas	Los partícipes requieren de una atención oportuna para operar con sus fondos ya que tanto la oportunidad como la exactitud de sus transacciones impactan en forma directa en la rentabilidad de su inversión. Es por esto, que se requiere contar con sistemas de acceso fáciles y rápidos.
		Desarrollar Nuevos Productos	Respecto el desarrollo de nuevos productos, los Administradores de Cartera necesitan acceder a plataformas de gestión e información de nivel internacional con el fin de otorgar a los clientes una amplia variedad de productos de inversión.
		Identificar e Investigar Tendencias de Mercado	Al igual que en el objetivo anterior, es un factor relevante contar con sistemas de información de primer nivel para identificar e investigar las tendencias de mercado que permitirán crear nuevos productos o alternativas de inversión acorde con la situación económica local o internacional.

	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACIÓN
		Elaborar y Poner en Práctica Gestión de Riesgos y Control Interno	Establecer procedimientos que ayuden a fortalecer la gestión de riesgo y control interno permite a la Administradora minimizar la probabilidad de incumplimientos normativos y regulatorios que puedan afectar el desempeño de los fondos, gestión de la cartera y estrategias de inversión.
PROCESOS	FORTALECER LA GESTIÓN COMERCIAL	Mejorar índices de satisfacción de atención	Una gestión comercial adecuada permitirá mejorar los índices de satisfacción de atención, particularmente en aquellos factores de evaluación asociados a la calidad de atención y los niveles de excelencia operacional. Un mejor índice ayudará a aumentar la retención de clientes y, eventualmente, un mayor número de patrimonio administrado.
	GARANTIZAR ATENCIÓN A CLIENTES	Mejorar índices de satisfacción de atención	Una buena atención a los clientes ya sea presencial, telefónica o a través de las diferentes plataformas de atención, permitirá a la UEN mejorar los niveles de satisfacción de sus partícipes desde variables como accesibilidad, calidad de atención, oportunidad, rapidez, foco en el cliente; factores relevantes para medir la propuesta de valor.
		Incrementar participación de mercado	Una mejor atención a los clientes permitirá, por un lado, retener a los actuales partícipes y su patrimonio administrado y, por otro lado, fomentar la captación de nuevos clientes y aumentar la participación de mercado.
	AGILIZAR LOS PROCESOS DE APORTES Y RESCATES	Mejorar índices de satisfacción de atención / Incrementar participación de mercado	La oportunidad y exactitud de las transacciones es un factor determinante en el proceso de inversión, es por esto, que la gestión de los asesores de inversión o la autogestión rápida de los procesos de aportes y/o rescates constituyen un factor relevante en la calidad de atención ya que inciden, directamente, en la rentabilidad del fondo.
	CREAR Y MEJORAR ACCESIBILIDAD A SISTEMAS	Mejorar índices de satisfacción de atención	Mejorar la accesibilidad a los sistemas desde todas las plataformas disponibles por la UEN para gestionar operaciones o contactarse con la organización ayudará a mejorar la experiencia de atención y lo índices de satisfacción.
Incrementar participación de mercado		La accesibilidad, por otro lado, ayudará a gestionar las transacciones y con eso potenciar los montos administrados, aumentando la participación de mercado de la UEN	

	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACIÓN
	DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS	Incrementar participación de mercado	El desarrollo de nuevos productos permitirá ofrecer a los clientes una mayor amplitud de fondos o series que cubran sus intereses de inversión ya sea en el mercado local como internacional. Este factor permitirá incrementar tanto el patrimonio administrado como el número de partícipes atendidos.
	IDENTIFICAR E INVESTIGAR TENDENCIAS DE MERCADO	Incrementar participación de mercado	La investigación e identificación de las tendencias de mercado y el traspaso de esta información a los partícipes ayuda a mejorar la toma de decisiones de inversión. Este factor se convierte en una herramienta diferenciadora si es bien implementada y permite ayudar a mejorar los montos invertidos y el número de partícipes de la UEN.
	ELABORAR Y PONER EN PRÁCTICA GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO	Mejorar Índices de Satisfacción de Atención	La definición de políticas y procedimientos tendientes a que los partícipes inviertan sus ahorros en los fondos de la Administradora, conociendo la información que les permita comprender el riesgo que están asumiendo ayudará a que los clientes conozcan la exposición de su inversión y tomen decisiones con base en el conocimiento.
CLIENTE	MEJORAR ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DE ATENCIÓN	Aumentar Patrimonio Administrado	Un aumento en los índices de satisfacción de los clientes permite conseguir mayor patrimonio administrado de la misma cartera de clientes. Un cliente satisfecho tiende a mantener su inversión y aumentar progresivamente en el tiempo toda vez que su horizonte de ahorro es a mediano – largo plazo. Por otro lado, una buena atención también atrae nuevos clientes y mayores ingresos para la UEN.
	INCREMENTAR PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Aumentar Patrimonio Administrado	Los clientes que experimentan una buena atención comparten su experiencia a través de sus redes de contacto, las cuales buscan niveles de satisfacción de atención, confianza y seguridad similares.
FINANCIERA	AUMENTAR AUM	Obtener mayores ingresos	Es factible obtener mayores ingresos a través de la remuneración que se cobra por el patrimonio administrado de cada fondo, si éste aumenta, generará mayor ingreso.

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral permite, a quien lo utiliza, “contar la historia de la estrategia”. Es una herramienta útil para quien está a cargo de comunicar y diseñar los objetivos de la organización toda vez que representa de manera gráfica, práctica y sencilla la formulación de los objetivos que ayudarán a lograr los resultados planificados.

Su importancia como herramienta de planificación y control de gestión, también radica en informar las declaraciones de misión y las acciones que deberán ser implementadas para lograrla. Articula la estrategia de la empresa y coordina las iniciativas individuales con base en una estructura bien definida. Utiliza los indicadores financieros como un sistema de medición de la gestión gerencial, pero también realza aquellos aspectos no financieros que permiten medir el desempeño desde cuatro perspectivas bien integradas y alineadas con la estrategia.

Un Cuadro de Mando Integral bien construido detalla una serie de objetivos y medidas vinculadas y consistentes entre sí, como un conjunto de relaciones causa-efecto entre distintos factores y líneas de negocio que apoyarán el éxito de la estrategia. Así, a través de movimientos en cascada, logrará llegar a todas aquellas actividades claves que permitirán, en una forma coherente, el logro de los objetivos propuestos.

Cabe destacar que el Cuadro de Mando Integral permite tener una visión práctica de la estrategia, pero no su formulación. Es un mapa construido en base a la información de lo que debemos hacer (iniciativas) para llegar hasta dónde queremos (objetivos) lo que se transforma en un sistema que permite monitorear el desempeño y tomar medidas correctivas en el caso que nos desviemos más allá de lo establecido.

El Cuadro de Mando Integral permite a las empresas innovadoras gestionar su estrategia a largo plazo, utilizando un enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- a) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- d) Aumentar la retroalimentación y formación estratégica

Figura N°12: Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para la acción



Fuente: Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton, 2009

2.3.1 Presentación del Cuadro de Mando Integral

Tabla X: Cuadro de Mando Integral Propuesto

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
FINANCIERA	Aumentar Patrimonio Administrado (AUM)	AUM Período Actual / AUM Período Anterior	40%	Anual	Desarrollar nuevos productos y canales de venta
CLIENTES	Mejorar Índice de Satisfacción de Atención	Resultado Encuesta Satisfacción de Clientes	Nota >6.0	Semestral	Implementar Encuesta de Satisfacción de Atención
	Incrementar Participación de Mercado	Participes Período Actual / Participes Período Anterior	1% Cuota de Mercado	Anual	Programa Captación Nuevos Participes Programa Retención de Participes
PROCESO INTERNO	Fortalecer Gestión Comercial	Crecimiento de Negocios por Asesor	30%	Anual	Plan de Crecimiento y mejora en nuevas ventas
	Garantizar Atención a Clientes	Tasa de Contactabilidad	100%	Trimestral	Programa de Contactabilidad a Clientes
	Agilizar Proceso de Aportes y Rescates	Tiempo de respuesta a Gestión de Transacciones	<24 horas	Diaria	Implementar proyecto de mejora continua al proceso actual Programa de difusión y promoción del sistema de Autogestión de Transacciones de Aportes y Rescates
	Crear y Mejorar Accesibilidad a Sistemas	Tiempos de caída de Plataforma Comercial	< 1 minuto	Mensual	No Aplica (es parte de proceso diario)
	Desarrollar Nuevos Productos	N° Nuevos Fondos	15	Anual	Desarrollo de 6 fondos de renta fija y 9 fondos de renta variables
	Identificar e Investigar Tendencias de Mercado	Índice LVA	Sobre percentil 45	Mensual	No Aplica (es parte del proceso habitual)
	Elaborar y poner en práctica gestión de riesgo y control interno.	Pruebas de Cumplimiento a matriz de riesgo y control definida respecto el apetito de riesgo y límites de tolerancia	<2% de incumplimiento	Trimestral	No Aplica (es parte del proceso habitual)
APRENDIZAJE/ CRECIMIENTO	Contratar y Mantener Talento	Índice de Rotación (Asesores de Inversión)	<5%	Semestral	Programa para contratar y mantener a profesionales
	Fortalecer e Integrar Cultura Organizacional	Índice de Satisfacción Laboral (Módulo Cultura Organizacional)	>4 puntos	Anual	Programa de Inducción a Zürich Basics
	Potenciar Gestión del Conocimiento	Porcentaje de Asesores Acreditados	>90%	Anual	Programa de Acreditación de Conocimientos en

					administración de portafolios de inversión
	Mejorar Sistema de Información y Gestión	Uso de la plataforma para operaciones financieras (aportes y rescates)	>30%	Mensual	Generar un módulo transaccional de aportes y rescates en línea (eliminar proceso manual)

Fuente: Elaboración Propia

2.3.2 Principales iniciativas estratégicas incorporadas en el Cuadro de Mando Integral.

Las principales iniciativas estratégicas del Cuadro de Mando Integral dicen relación con aquellos proyectos de trabajo que no forman parte de las actividades habituales de la Administradora, si no que forman parte de programas específicos de corta duración destinados a cumplir con los objetivos estratégicos propuestos para la UEN. A su vez, cuentan, o deberían contar, con un presupuesto destinado en forma particular para el desarrollo de estas iniciativas (Stratex).

El Cuadro de Mando Integral propuesto para nuestra UEN considera las siguientes iniciativas estratégicas:

Tabla XI: Principales Iniciativas Estratégicas

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	DESCRIPCIÓN
FINANCIERA	Aumentar AUM	Desarrollar nuevos productos y canales de venta	Aumentar el mix de productos a través del desarrollo de 15 nuevos fondos de inversión, particularmente, 6 fondos de renta fija y 9 fondos de renta variable. Además, se potenciará la inversión en fondos mutuos internacionales (All Funds) como oportunidad de nuevos negocios y se activará la búsqueda de una nueva alternativa de distribución por medio de nuevos acuerdos con agentes colocadores, especialmente, en regiones.
CLIENTES	Incrementar Participación de Mercado	Programa de Retención de Partícipes	Realizar una campaña de fidelización de clientes cada 3 meses enfocada en mantener la cartera actual de partícipes, tendiendo a aumentar el volumen de operaciones y patrimonio administrado con ellos por medio de una atención y asesoría focalizada en satisfacer sus nuevos proyectos de ahorro. Por ejemplo, potenciar APV o Seguros con ahorro (cross selling).
		Programa de Captación Nuevos Partícipes	El programa estará dirigido a captar recursos con horizontes de inversión a largo plazo, con una gestión de segmentación acorde con el mercado objetivo y con una menor concentración de activos (más personas y menos empresas). El programa necesitará aumentar la dotación de Asesores en 25%

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	DESCRIPCIÓN
			para poder crecer en los objetivos propuestos.
	Mejorar Índice de Satisfacción de Atención	Implementar Encuesta de Satisfacción de Clientes	Realizar una encuesta de satisfacción de atención que permita obtener retroalimentación por parte de los partícipes respecto la calidad de asesoría y conocimiento de los productos de los Agentes de Inversión. Esta encuesta será diseñada en conjunto con el Gerente Comercial de la UEN así como con la Gerencia de Marketing y Comunicaciones de la compañía de seguros quienes tienen experiencia de implementación y uso de la herramienta NPS.
PROCESO INTERNO	Fortalecer Gestión Comercial	Plan de Crecimiento y mejora en Nuevas Ventas	Identificar y disminuir agentes con productividad cero, apoyando en forma temprana el desempeño inferior. Exigir un 30% de cumplimiento de objetivos comercial para asegurar permanencia en la UEN y monitoreo permanente a la gestión por Agencia y análisis de KPI por agente en forma mensual.
	Garantizar Atención a Clientes	Programa de Contactabilidad a Clientes	Aumentar el contacto con los partícipes y el flujo de información. Se implementará un programa de llamadas diarias, reuniones periódicas, seminarios y presentaciones que permitan mejorar la relación con los partícipes. Cada agencia contará con un ejecutivo de atención en caso que los Asesores no estén disponibles para recibir a sus clientes.
		Implementar Proyecto de Mejora Continua al Proceso actual	Programa de mejora al proceso actual de Aportes y Rescates de Inversiones. Se coordinará la revisión del flujo actual en el primer trimestre del año para buscar oportunidades de eliminar “cuellos de botella” o reproceso a través de una metodología de reingeniería.
	Agilizar Proceso de Aportes y Rescates	Programa de difusión y promoción del sistema de autogestión de Transacciones	En conjunto con la Gerencia Comercial y la Gerencia de Marketing y Comunicaciones se desarrollará publicidad por medio de la página web y correo electrónico con el fin de dar a conocer e incentivar el uso de la Plataforma de Autogestión de Transacciones, destacando los beneficios de accesibilidad y rapidez del sistema, así como fortalecer la marca y los productos de la UEN.
	Crear y Mejorar Accesibilidad a Sistemas	No Aplica (Es parte del Proceso diario y actual)	Actualmente, la Gerencia de Tecnología de Información monitorea a través de KPI la disponibilidad de accesos a los sistemas para que cumplan con los objetivos de la compañía.
	Desarrollar Nuevos Productos	Desarrollo de nuevos fondos de inversión	Desarrollar 15 nuevos fondos o series de fondos que permitan abarcar el potencial de mercados en los que hoy en día la UEN no tiene presencia. Además, potenciar la inversión en fondos mutuos internacionales a través de la alianza estratégica con All Funds.
	Identificar e Investigar Tendencias de Mercado	No Aplica (Es parte del Proceso actual)	Periódicamente, en el Comité de Inversiones, se analizan los resultados y análisis de las tendencias de mercado a través de los índices LVA. Con base en esa información, se realizan investigaciones orientadas a proponer mejoras o fortalecimiento de

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	DESCRIPCIÓN
	Elaborar y poner en práctica gestión de riesgo y control interno	No Aplica (es parte del proceso habitual)	<p>las decisiones de inversión de la cartera. Se espera que los resultados estén acorde con la política establecida.</p> <p>Trimestralmente, se reportan los incumplimientos detectados en el período analizado tanto al Gerente General como al Directorio se proponen medidas de mitigación y acciones de mejora para corregir las debilidades identificadas.</p>
APRENDIZAJE/ CRECIMIENTO	Contratar y Mantener Talento	Programa de Captación y Retención de Talento	Diseñar un sistema de medición de competencias que permita identificar los talentos de la UEN con el fin de promover los buenos talentos e implementar mejoras en aquellos más débiles.
	Fortalecer e Integrar Cultura Organizacional	Generar un módulo transaccional de aportes y rescates en línea	Programa de Inducción, trimestral, que permita dar a conocer la cultura organizacional a todos los nuevos colaboradores. Acompañado de una prueba anual que permita identificar el nivel de conocimientos de todo el personal. Generar planes de acción en aquellos aspectos que no hayan sido bien comprendidos por el equipo de trabajo, en general.
	Potenciar Gestión del Conocimiento	Programa de Acreditación de Conocimientos y Habilidades de Gestión Comercial y Financiera	Programa que incluye módulos de capacitación orientados a fortalecer tanto la gestión comercial como los conocimientos y habilidades específicos para un buen desempeño en el mercado financiero.
	Mejorar Sistema de Información y Gestión	Generar un Módulo Transaccional autogestionable de Aportes y Rescates en línea	En una primera etapa, potenciaría la gestión comercial a través de una mejora en el uso de la página web de la Administradora con el fin que los partícipes puedan realizar sus transacciones de aportes y rescates, directamente, en la página web. Esto permitiría una ventaja competitiva respecto las otras AGF y apoyaría las otras iniciativas que se están desarrollando enfocadas a mejorar la satisfacción de atención.

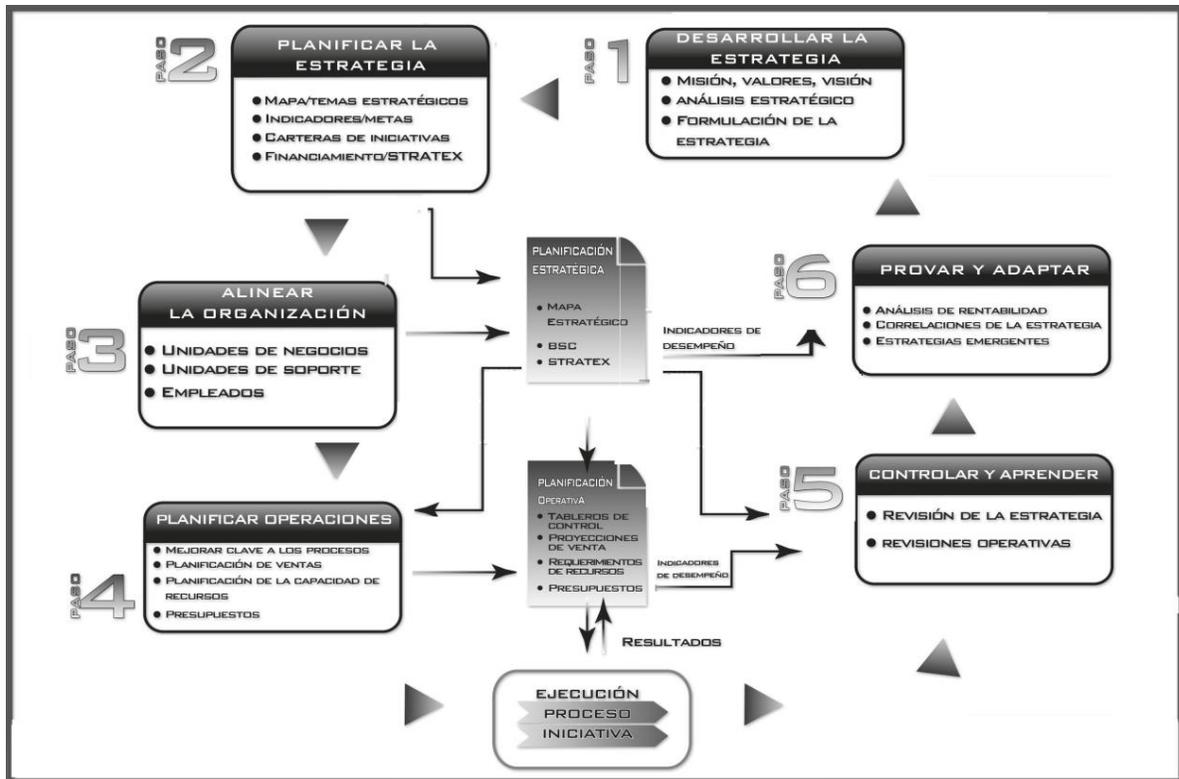
CAPÍTULO 3
ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

3.1 Desdoblamiento Estratégico

La estructura organizacional de una empresa está compuesta, generalmente, por diferentes líneas de negocio que deben trabajar en forma alineada e integrada entre sí para conseguir el éxito de la estrategia.

Por un lado, el Mapa Estratégico nos proporciona una mirada general de los objetivos que persigue la compañía para crear mayor valor a la empresa. Por otro lado, el Cuadro de Mando Integral nos muestra aquellos objetivos más específicos a cada eje de trabajo que nos ayudarán a conseguir los resultados esperados. Sin embargo, ninguno de ellos – en forma independiente y desalineada – nos apoyará en la correcta implementación de la estrategia.

Figura N°13: Sistema de Gestión: Alinear la Organización



Fuente: The Execution Premium, Kaplan y Norton, 2012

La importancia del desdoblamiento estratégico radica en canalizar y comunicar, en forma ordenada y coherente, los esfuerzos que cada línea de negocio deberá desplegar para lograr los objetivos comunes propuestos. Este trabajo permite generar un sentido de pertenencia y compromiso entre los trabajadores que conocerán y comprenderán el sentido de su esfuerzo.

El desdoblamiento estratégico focaliza el trabajo de la organización en aquellos objetivos que nos ayudarán a lograr nuestra propuesta de valor. Permite detectar oportunidades de mejora en aquellos factores que observemos un menor desempeño y proponer planes de acción correctivos en forma oportuna.

En la siguiente tabla se ilustran los tres subprocesos que alinean las unidades organizacionales y los empleados con la estrategia:

Tabla XII: Modelo del Proceso de Desarrollo de la Estrategia

PROCESO DE ALINEACIÓN	OBJETIVO	BARRERAS	HERRAMIENTAS HABILITADORAS
<p>1. Alinear las unidades de negocio</p> <p>¿Cómo alineamos las unidades de negocios para crear sinergias corporativas?</p>	<p>Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocio</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 negocios</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 las trata como “centros de gastos 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"> • Acuerdos de nivel de servicios. • Mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte

PROCESO DE ALINEACIÓN	OBJETIVO	BARRERAS	HERRAMIENTAS HABILITADORAS
3. Alinear a los empleados ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?	Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa	La mayoría de los empleados no conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local no en los objetivos estratégicos.	<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

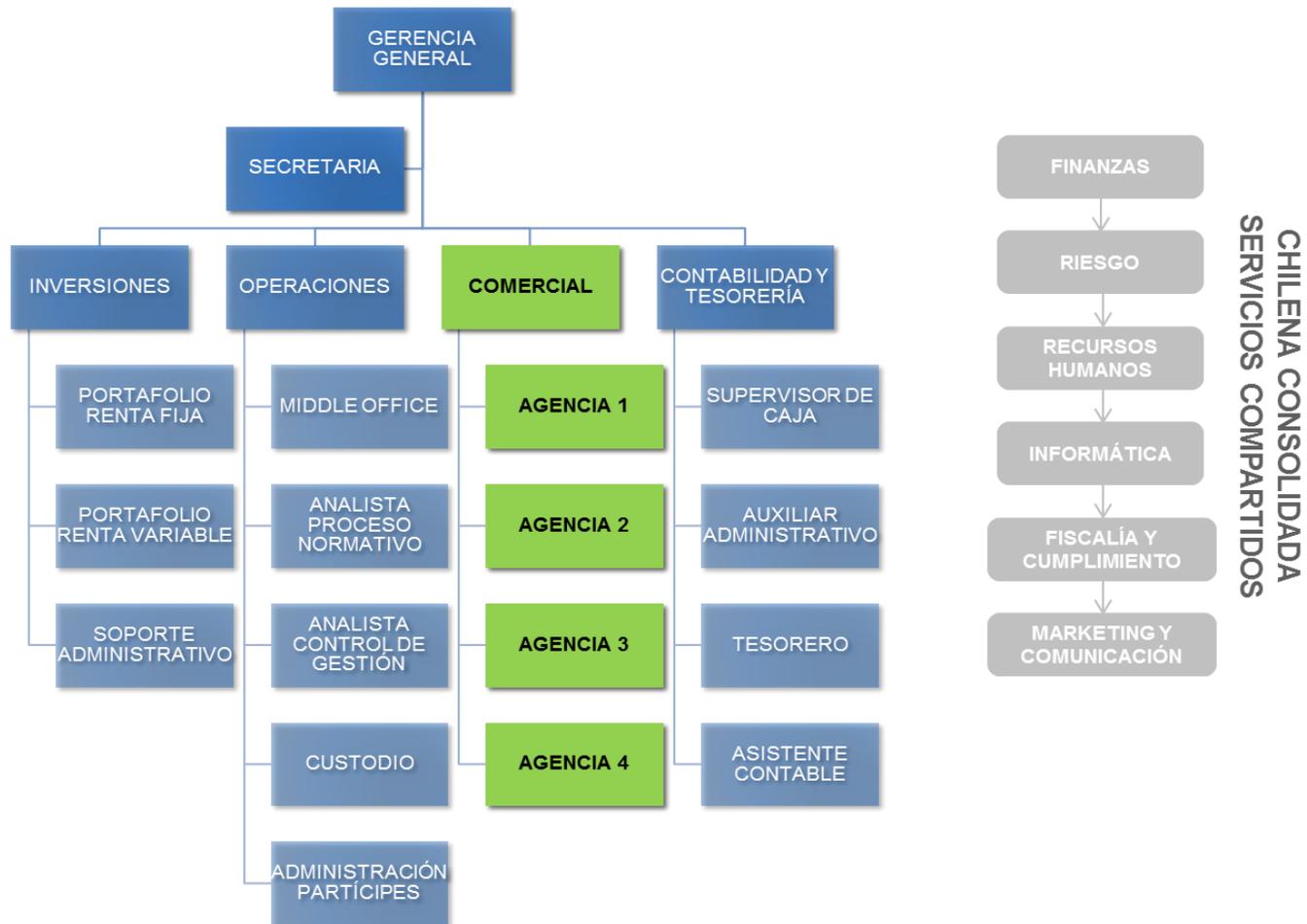
Fuente: The Execution Premium, Kaplan y Norton, 2012

Así como este despliegue ayuda a alinear los recursos humanos con la estrategia, también, permite integrar sus recursos financieros y físicos con ella. El presupuesto, las iniciativas e indicadores deben ser dirigidos para conseguir aquellas metas que nos permitirán conseguir un proceso integrado para todos los objetivos de la compañía.

3.2 Organigrama de la Unidad Estratégica de Negocio

Zúrich Administradora General de Fondos cuenta con 80 trabajadores quienes están distribuidos en 4 líneas de negocios principales: Inversiones, Operaciones, Comercial y Contabilidad – Tesorería. Todos ellos están liderados por el Gerente General de la Administradora quien, a su vez, es el Gerente de la Línea de Negocio de Ahorro de la compañía de Seguros.

Figura N°14: Organigrama de Zurich Administradora General de Fondos



Fuente: Elaboración Propia

Gerencia General: Responsable de la planificación, organización y dirección estratégica de la UEN, fijando políticas generales de administración, gestión y los resultados esperados de la Administradora. Reporta tanto al Gerente General de la Compañía de Seguros como al Directorio de ZAGF.

Gerencia Comercial: Responsable de administrar las actividades comerciales de los Asesores de Inversión con el fin de alcanzar y superar los objetivos tanto de venta como de rentabilidad de la UEN. También, está a cargo de comunicar, coordinar y controlar la correcta comercialización y asesoría de los fondos mutuos, proponiendo actividades como reuniones con clientes claves, campañas, eventos, y promociones orientadas al posicionamiento de la UEN y la fidelización de clientes.

Gerencia Operacional: Encargada de dirigir y controlar los procesos administrativos y de sistemas que generan las transacciones realizadas en la UEN y su interrelación con la compañía de Seguros de Vida con el fin de garantizar el cumplimiento de los negocios, regulaciones y políticas tanto internas como externas que afectan a la Administradora. Mantiene la relación comercial y de soporte con los proveedores de las plataformas de gestión externos de la compañía, asegurándose que éstos cumplan con los niveles de servicio esperado de cada sistema, especialmente, aquellos relacionados con la accesibilidad de los partícipes a su información financiera.

Gerencia Inversiones: Responsable de definir, planificar, organizar, dirigir y controlar la administración de inversiones de los fondos mutuos con el fin de obtener retornos competitivos con respecto a la industria, bajos riesgos y costos eficientes. Estas actividades se realizan en forma permanente, a través de reuniones que permitan analizar el escenario económico financiero local e internacional y proponer estrategias de inversión acorde a cada escenario. Implementa y gestionan metodologías de administración de cartera para los fondos que administran y supervisan la optimización de indicadores de riesgo / retorno de cada fondo. También, son los encargados de proponer nuevos productos o sugerir restricción o salida de ciertos mercados.

Por último, Chilena Consolidada presta apoyo a la gestión de la Administradora a través de 6 Gerencias compartidas: Finanzas, Riesgo, Recursos Humanos, Informática (Tecnología de Información), Fiscalía – Cumplimiento y Marketing – Comunicaciones quienes completan el Organigrama.

Gerencia de Recursos Humanos: Responsable de capacitar a todo el equipo de trabajo de la UEN desde el punto de vista corporativo, potenciando la gestión de la cultura organizacional y los principios que deben regir en cada acción de la UEN, alienados con los de la compañía matriz. Encargada de recopilar las necesidades particulares de capacitación y entrenamiento de los asesores de inversión y equipo administrativo.

Gerencia de Tecnologías de la Información: Responsables de apoyar en el desarrollo de sistemas de información internos de la UEN, tales como, plataforma web, sistema de digitalización de documentos, acceso de usuarios a SAP. También, son responsables de atender, evaluar y resolver problemas operativos asociados al computador o teléfono de cada trabajador de la Administradora con el fin de mantener una adecuada atención a los clientes.

3.3 Tableros de Control

Los Tableros de Control permiten a las organizaciones optimizar sus procesos a través del uso eficaz del tiempo de que disponen las personas, enfocando sus esfuerzos en obtener e integrar datos que facilitarán y mejorarán la toma de decisiones.

Los Tableros de Control son operacionales, no estratégicos. Se focalizan en medir los procesos para que los empleados puedan corregir y mejorar su trabajo habitual con el fin de recibir una retroalimentación permanente, rápida y oportuna respecto su desempeño diario para así reforzar su aprendizaje y crecimientos a través de la experiencia y sus resultados.

Por otro lado, los Tableros de Control se enfocan en la gestión local de ciertas áreas, sus funciones y procesos, a diferencia del Mapa Estratégico que considera una unidad de negocio.

En este informe, se decidió desarrollar el Tablero de Control de la Gerencia Comercial y la Gerencia de Tecnología de la Información con el fin de desplegar los objetivos identificados en el Mapa Estratégico, teniendo en cuenta que ambas áreas tienen directa relación con el cumplimiento de los atributos “Asesoría Experta y Personalizada” y “Fácil autogestión de Transacciones”.

3.3.1 Tablero de Control: Gerencia Comercial

La siguiente Figura representa el Tablero de Control de la Gerencia Comercial conforme su impacto en el atributo “Asesoría Experta y Personalizada”.

Figura N°15: Tablero de Control Gerencia Comercial



Fuente: Elaboración Propia

Tabla XIII: Tablero de Control de Gerencia Comercial

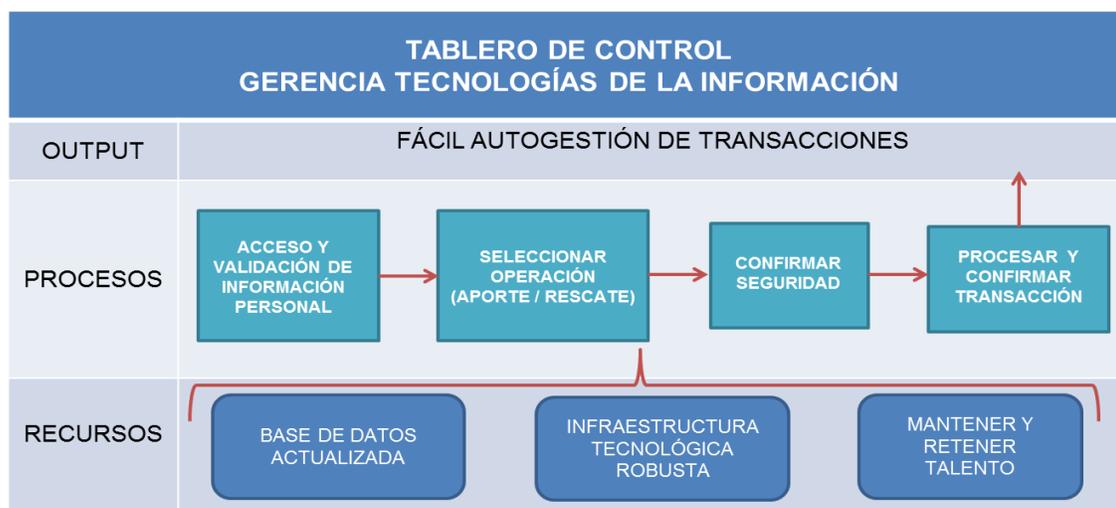
	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
OUTPUT	Asesoría Experta y Personalizada	Escala de Satisfacción de Asesoría	Nota ≥ 6.0	Anual	Proyecto que contempla llamar a cada partícipe nuevo y realizarle una encuesta acerca de la calidad del servicio de Asesoría recibido, en una escala de 1 a 7
PROCESOS	Mejorar Contactabilidad a Partícipes (Nuevos / Antiguos)	Tasa de Contactabilidad	100% cartera	Trimestral	Agenda de Trabajo entre Asesores de Inversión y Gerencia Comercial.
	Capacitar y fortalecer desarrollo de habilidades comerciales y financieras	Crecimiento de Nuevos Negocios por Asesor	$>35\%$	Semestral	Reestructurar el actual sistema de inducción comercial para que también se enfoque a potenciar las habilidades de negociación y financiera de los Asesores.
	Gestionar Aportes o Rescates en Forma Oportuna	Tiempo total desde que se recibe información de la inversión (aporte / rescate) hasta que se realiza operación.	< 24 horas	Trimestral	Programa de reingeniería al proceso actual de Aportes y Rescates de Inversiones. Se coordinará la revisión del flujo actual en el primer trimestre del año para buscar oportunidades de eliminar “cuellos de botella” o reproceso a través de una metodología de mejora continua.
	Recopilar información exacta y oportuna	N° Partícipes con Información Completa / N° Total Partícipes	100%	Trimestral	Evaluar y reestructurar el actual sistema de revisión de información. Proponiendo planes de acción para mejorar la brecha que existe respecto exactitud de los datos.
RECURSOS	Mantener plataformas de gestión disponibles	Disponibilidad de acceso a las plataformas de inversión	99%	Anual	Plataformas con información completa y exacta de los partícipes respecto antecedentes personales y de sus transacciones.
	Seleccionar y mantener talento	Porcentaje de Rotación de Asesores de Inversión	$<5\%$	Anual	Programa para atraer y retener talento (Asesores de Inversión)
	Mantener sistemas de información actualizados	Protocolo de revisión de información periódico	100%	Mensual	No Aplica. Es parte de una gestión ya implementada.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 Tablero de Control: Gerencia Tecnología de la Información

La siguiente Figura representa el Tablero de Gestión de la Gerencia Tecnología de la Información conforme su impacto en el atributo “Fácil Autogestión de Transacciones”

Figura N°16: Tablero de Control de Gerencia de Tecnología de la Información



Fuente: Elaboración Propia

Tabla XIV: Tablero de Control de Gerencia de Tecnología de la Información

	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
OUTPUT	Fácil Autogestión de Transacciones	Escala de Satisfacción de Autogestión de Transacciones	Nota ≥ 6.0	Anual	Proyecto que contempla llamar a cada participante activo y realizarles una encuesta acerca de la calidad del servicio del Sistema de Autogestión, en una escala de 1 a 7.
PROCESOS	Accesar y Validar Información Personal oportunamente	Accesos Fallidos por información incorrecta	$< 1\%$	Mensual	Agenda de Gestión que incluya: - Difusión de beneficios de operar a través de transacciones en la web. - Mantención de información confidencial del cliente actualizada y debidamente protegida
	Seleccionar Operación (Aporte o Rescate)	Número de Operaciones Virtuales (Aportes o Rescates) / Total Número de Operaciones (Aportes o Rescates)	$> 30\%$	Semestral	- Auditoría de IT que revise y confirme calidad operacional y seguridad de la información. - Mejorar modelos de análisis y procesamiento de la información y transacciones diarias.
	Confirmar Seguridad de la Operación	Operaciones Fallidas por claves inválidas	$< 1\%$	Mensual	

	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
	Procesar y Confirmar Operación	Número de Operaciones Virtuales / Total Número de Operaciones	>30%	Trimestral	
RECURSOS	Infraestructura Tecnológica Robusta	Disponibilidad de acceso a las plataformas de inversión y gestión	99%	Anual	Aumento de la capacidad operativa del Data Center y Actualización sistemas de gestión vigentes.
	Base de Datos Actualizada	Nº de Operaciones inconclusas por falta de información	<1%	Mensual	Realizar una Auditoría de Calidad de Información
	Mantener y Retener Talento	Índice de Rotación (Equipo de Tecnología de la Información)	<5%	Anual	Programa para retener talento

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Breve descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de gestión.

3.4.1 Principales Iniciativas de la Gerencia Comercial

Tabla XV: Principales Iniciativas Gerencia Comercial

GERENCIA COMERCIAL			
ASESORÍA EXPERTA Y PERSONALIZADA			
	OBJETIVO	INICIATIVA	DESCRIPCIÓN
OUTPUT	Asesoría Experta y Personalizada	Proyecto que contempla llamar a cada partícipe nuevo y realizarle una encuesta acerca de la calidad del servicio de Asesoría recibido, en una escala de 1 a 7.	El proyecto consiste en llamar a cada partícipe nuevo para conocer su opinión y evaluación respecto la asesoría recibida. Los clientes serán encuestados vía telefónica respecto la calidad del servicio y niveles de conocimiento del asesor respecto el mercado financiero local, internacional y mix de productos de la UEN. Esta evaluación será realizada luego de registrar al nuevo cliente en el sistema de partícipes y liderada por el Gerente Comercial y un equipo de 5 Supervisores.
	Mejorar Contactabilidad de Partícipes	Agenda de Trabajo entre Asesores de Inversión y Gerencia Comercial	Programa que oriente y fomente diferentes maneras de contactarse con la cartera de partícipes de cada Agencia a través de diferentes canales disponibles como internet, correo, llamadas telefónicas y aumente la productividad de cada Asesor.
PROCESO	Capacitar y fortalecer desarrollo de habilidades comerciales y financieras	Programa de inducción a nuevos y antiguos colaboradores que permita fortalecer el conocimiento de los fondos mutuos propios y las políticas y procedimientos internos que afectan tanto la asesoría como la captación de partícipes.	Seleccionar el equipo de trabajo adecuado requiere de varios factores a cumplir, entre ellos, dar a conocer los productos, servicios y a la compañía. Por eso, semestralmente, se realizará un día de inducción a los nuevos y antiguos trabajadores con el fin de entregarles, en términos generales, una capacitación en temas laborales, legales, éticos, comerciales y operacionales. Esto ayuda a fortalecer el camino hacia una atención de calidad , evitando pérdidas de tiempo innecesarias a los clientes por reprocesos de trabajos que han sido mal gestionados o mal vendidos.

GERENCIA COMERCIAL			
ASESORÍA EXPERTA Y PERSONALIZADA			
OBJETIVO	INICIATIVA	DESCRIPCIÓN	
Gestionar Aportes / Rescates en forma Oportuna	Revisar el procedimiento actual para gestionar los aportes y rescates de los partícipes bajo una metodología de reingeniería con el fin de identificar aquellas oportunidades de mejora que permitirán reducir los tiempos de gestión de este proceso.	<p>La Administradora posee políticas y procedimientos establecidos para realizar el trabajo de captación de partícipes conforme lo exige la normativa vigente. Es amplia y diversa (aspectos legales, comerciales, operacionales, riesgo, entre otras materias), por lo que requiere mantener actualizado los conocimientos de los Asesores con el fin de cumplir con lo que estipula la Ley y espera la compañía.</p> <p>No obstante lo anterior, la forma en la cual se han implementado estos procedimientos ha generado operaciones redundantes que solo retrasan y entorpecen la fluidez de la inversión, por lo que se requiere identificar la mejor continuidad del flujo para disminuir los tiempos de gestión. Esto permitirá facilitar las gestiones de las inversiones y mejorar los tiempos de respuesta operacionales tanto internos como externos.</p>	
	Recopilar Información Exacta y Oportuna	Evaluar y reestructurar el actual sistema de recolección de datos	<p>Se espera que los Agentes de Inversión asesoren a los partícipes con base en una buena atención y para eso se requiere información de calidad.</p> <p>El actual sistema de recolección de datos a través de documentos impresos resulta poco amigable para los clientes por lo que se propone revisar la documentación actual y reestructurar en una forma más sencilla y fácil de completar. Se analizará la posibilidad de recolectar esta información a través de formularios online que el cliente pueda revisar y llenar, previamente.</p>
INPUT	Mantener Plataformas de Gestión Disponibles	Aumentar capacidad operativa del Data Center	<p>Disponer de un sistema de gestión 24x7, permitirá a los partícipes contar con la posibilidad de administrar su patrimonio en forma autónoma en caso que lo requiera, contando con una plataforma que le entregará información actualizada y en línea de sus operaciones. Esto representa una ventaja comparativa en la industria de los fondos mutuos.</p> <p>Sin embargo, para que esto sea posible se requiere mejorar la actual capacidad del Centro de Datos de la UEN toda vez que se requiere asegurar que el volumen de operaciones se pueda realizar en forma continua y sin fallas operacionales para que la experiencia se transforme en una ventaja respecto a la competencia.</p>
	Seleccionar y mantener talento	Programa para atraer y retener talento (Asesores de Inversión)	Homogeneizar los conocimientos técnicos ayuda a ejercer un mejor desempeño entre los asesores de inversión. Profundizar la profesionalización de la actividad permite asesorar con mejores herramientas, con mayor seguridad y entregar mayor confianza a los clientes que, en nuestro mercado objetivo, están mejor preparados.

GERENCIA COMERCIAL		
ASESORÍA EXPERTA Y PERSONALIZADA		
OBJETIVO	INICIATIVA	DESCRIPCIÓN
Mantener Sistemas de Información actualizados	Desarrollo de un sistema de tecnologías de Información acorde al volumen de operaciones y necesidades de los clientes.	Desarrollar un módulo autoadministrable permitirá a los partícipes actualizar su información clave para cuando requiera realizar aportes o rescates desde el sistema virtual.

3.4.2 Principales Iniciativas de la Gerencia de Tecnología de la Información

Tabla XVI: Principales Iniciativas Gerencia de Tecnología de la Información

GERENCIA TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN		
FACIL AUTOGESTIÓN DE TRANSACCIONES		
OBJETIVO	INICIATIVA	DESCRIPCIÓN
OUTPUT Fácil Autogestión de Transacciones	Proyecto que contempla llamar a cada partícipe activo y realizarles una encuesta acerca de la calidad del servicio del Sistema de Autogestión, en una escala de 1 a 7	El proyecto consiste en llamar a cada partícipe activo, para conocer su opinión y evaluación respecto el servicio de autogestión de transacciones. Los clientes serán encuestados vía telefónica respecto la facilidad para acceder al sistema y la rapidez del proceso de aporte o rescate. Esta evaluación será realizada luego de realizar la primera transacción y será liderada por el Gerente Comercial y un equipo de 5 Supervisores.
PROCESOS Accesar y Validar información personal Seleccionar Operación (Aporte o Rescate) Confirmar Seguridad de la Operación Procesar y Confirmar Operación	Agenda de Gestión que incluya: - Difusión de beneficios de operar a través de transacciones en la web. -Mantención de información confidencial del cliente actualizada y debidamente protegida -Auditoría de IT que revise y confirme calidad operacional y seguridad de la información. -Mejorar modelos de análisis operacionales	Desarrollar un módulo de transacciones de aportes y rescates virtual permite a los partícipes contar con la posibilidad de administrar su patrimonio en forma autónoma en caso que lo requiera, contando con una plataforma que le entregará la información actualizada y en línea de sus operaciones. Si bien esto representa una ventaja competitiva respecto el mercado, la UEN debe asegurarse de contar con un proceso operativo que garantice tanto la seguridad de las transacciones como también de la información confidencial del partícipe. Para ello, debería completar una agenda de trabajo que garantice que el flujo del proceso se realizará conforme los parámetros definidos y esperados.
RECURSOS Infraestructura tecnológica robusta	Aumento de la capacidad operativa del Data Center y Actualización sistemas de gestión vigentes	Disponer de un sistema de gestión 24x7, permitirá a los partícipes contar con la posibilidad de administrar su patrimonio en forma autónoma en caso que lo requiera, contando con una plataforma que le entregará información actualizada y en línea de sus operaciones. Esto representa una ventaja comparativa en la industria de los fondos mutuos. Sin embargo, para que esto sea posible se requiere mejorar la actual capacidad del Centro de Datos de la UEN toda vez que se requiere asegurar que el volumen de operaciones se pueda realizar en forma continua y sin fallas operacionales para que la experiencia se transforme en una ventaja respecto la competencia

GERENCIA TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN		
FACIL AUTOGESTIÓN DE TRANSACCIONES		
OBJETIVO	INICIATIVA	DESCRIPCIÓN
Base de Datos actualizada	Realizar una Auditoría de Calidad de Información	Auditar la información disponible en el módulo autoadministrable permitirá a la UEN contar con la posibilidad de corregir en forma oportuna los datos registrados en el sistema.
Mantener y Retener Talento	Programa para retener talento	La interacción entre las diferentes líneas de negocio de la compañía, permitirá fortalecer el conocimiento que se tiene respecto las políticas y procedimientos de la Administradora lo que ayudará en la formación e integración cultural que se espera lograr. Se producirá una retroalimentación en la gestión del cambio a través de la opinión entre quienes desarrollan los procedimientos y quienes tienen que implementarlos, logrando mejorar las habilidades de negociación a través del mayor entendimiento del negocio y el uso de la tecnología disponible.

3.5 Esquema de Incentivos

3.5.1 Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos.

Hoy en día, el trabajo representa una de las actividades diarias que más tiempo ocupa en nuestras vidas. En estricto rigor, sentimos que nuestro desempeño laboral debería ser recompensado de manera justa, segura tanto para nosotros como para nuestras familias, con oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, entre otros aspectos. Sin embargo, la realidad es muy distinta, o así la percibimos. El trabajo es considerado casi una obligación en pos de beneficios para una organización que solo piensa en reducir gastos a costa de las necesidades de sus empleados y, es por esto, que la opinión que tengan las personas respecto su satisfacción laboral tendrá una estrecha relación con su motivación por el mismo.

Si lo anterior es cierto, cabe preguntarse ¿Por qué trabajamos? ¿Qué nos motiva a levantarnos cada mañana y llegar a nuestras oficinas a cumplir un rol laboral?

De acuerdo a una investigación realizada por Andrés Pucheu en el año 2014, (Pucheu, 2014), el término motivación se usa con dos significados distintos: las metas que las personas tienen y los procesos mentales que emplean para intentar conseguir dichas metas.

Otros estudios señalan que la motivación laboral es un conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia.

Los estudios señalan que existen dos tipos de motivaciones: intrínseca y extrínseca. La primera, corresponde a aquella que sale desde nuestro interior y nos permite disfrutar lo que hacemos, influye en nuestro estado de ánimo y permite mejorar nuestro rendimiento laboral. La segunda, viene del exterior, nos ayuda a realizar un trabajo que no necesariamente disfrutamos y, por el cual, esperamos una recompensa. Ambas motivaciones permiten impulsar a las personas a lograr un buen desempeño ya sea porque disfruta hacerlo o por los objetivos que pueden conseguir realizándolo.

En este sentido, la motivación cobra gran relevancia como predictor del comportamiento de los individuos toda vez que será un factor determinante para influir tanto en su rendimiento laboral como en su excelencia profesional. Por ejemplo, los trabajadores cuyos conocimientos o destrezas sean limitados se sentirán menos motivados en aquellas tareas técnicas que requieran de algún grado de especialización, en cambio, en aquellas funciones que requieran menos destrezas, su motivación aumentará y sus niveles de frustración disminuirán, pudiendo determinar aquellos incentivos que permitirán potenciar su mejor desempeño.

3.5.2 Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor.

Los esquemas de incentivos permiten alinear el comportamiento de las diferentes unidades de negocio al estar integrado con los objetivos estratégicos que permitirán cumplir con la propuesta de valor de la compañía.

Como revisamos en el punto anterior, la motivación influye en el comportamiento de las personas por lo que un correcto esquema de incentivos se transforma en una herramienta que permitirá identificar aquellas recompensas y castigos que impulsarán el mejor desempeño de los trabajadores.

Un esquema de incentivos bien definido comenzará con el aprendizaje y empoderamiento de todos quienes influyen en la correcta implementación de la estrategia, por lo que el trabajo

bien articulado de las distintas líneas de negocio influirá, directamente, en el logro de la propuesta de valor. Asimismo, comunicar los objetivos en forma clara y sencilla permitirá conocer y enfocar los esfuerzos hacia lo que queremos obtener, evitando desperdiciar recursos valiosos y escasos en factores que no están ligados a nuestras metas. De igual modo, establecer los indicadores adecuados nos ayudará a monitorear y controlar los planes de acción necesarios para conseguir el crecimiento esperado.

Queda claro que la motivación juega un rol fundamental en el rendimiento de los trabajadores, aunque también considero que las expectativas de éxito que tengan cada persona influirán en su comportamiento final por lo que se hace necesario conocer qué motiva e influye a cada individuo para alinear su trabajo hacia el cumplimiento de la propuesta de valor.

Por último, destacaría que la implementación del esquema de incentivos debe ser liderada por el máximo nivel de la organización. Al ser este un proyecto integrador y que requiere tiempo y esfuerzo, es importante transmitir su relevancia para toda la empresa por lo que contar con el apoyo de las primeras líneas del negocio es fundamental para una adecuada ejecución del plan.

3.5.3 Descripción y análisis crítico de la situación actual de la Unidad Estratégica de Negocio respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades.

El esquema actual de incentivos de la Administradora consiste en un sistema de remuneraciones y bonos que apunta a premiar el desempeño sobresaliente ya sea por el cumplimiento de objetivos específicos como por conductas deseadas.

En ciertos aspectos los trabajadores reciben beneficios a todo evento como bono por vacaciones, asignación de movilización y colación, dos días administrativos al año y un bono anual por un porcentaje de la remuneración base. Además de esto, tanto los Asesores de Inversión como los Administradores de Portafolio reciben una remuneración variable en función del cumplimiento de objetivos y productividad. Los Asesores de Inversión, también participan de un concurso anual por cumplimiento de meta de ventas que, quien logre obtenerlo, recibe como recompensa un viaje al extranjero con todos los gastos pagados.

Desde mi punto de vista, el esquema de incentivos a todo evento no logra ser un conductor motivacional para lograr los objetivos tanto financieros como no financieros de la compañía. Considero que los trabajadores al reconocer que serán premiados, independiente de su esfuerzo, intentarán aplicar la ley menor para lograr satisfacer las expectativas de la empresa.

Respecto el incentivo de renta fija y variable, en este caso, estimo que algunos factores no están bien aplicados toda vez que el porcentaje fijo es muy alto respecto el peso que se le otorga al componente variable por lo que, por un lado, se transforma en un mayor costo para la compañía y no, necesariamente, una mayor productividad del trabajador. Por último, el viaje al extranjero puede ser alentador, pero al ser entregado solo a un grupo de trabajadores (que tienden a repetirse) puede generar frustración en el resto, provocando el efecto contrario.

Un esquema de incentivos bien logrado debería basar su estructura en conseguir mejores resultados desde diferentes niveles de compromiso, eficiencia, productividad y desempeño. Deberían ser una combinación de procesos y herramientas que permitan generar un vínculo entre el trabajador y la empresa, fortaleciendo el sentido de pertenencia y alineándose con el objetivo de integración cultural con la organización que estamos buscando (Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento).

Para determinar cuál sería el esquema más adecuado, en mi opinión, se debería tener en cuenta una mejora en los programas ya existentes con el fin de ser consistentes con el presupuesto disponible de la organización. Se deberían abordar criterios como la factibilidad de implementarlos a nivel nacional y el número total de colaboradores que serán beneficiados con cada incentivo. Asignar objetivos tanto individuales como grupales y corporativos para mantener una cohesión con la estrategia de la compañía.

Los incentivos variables deberían estar relacionados tanto con la productividad asignada a cada Asesor de Inversión y Administrador de Portafolio como con el cumplimiento de los atributos de valor propuestos en nuestro esquema.

En el caso que no sea factible incorporar a todos los trabajadores en el viaje, que atiende a recompensas exclusivamente de ventas, promocionaría la oportunidad que ofrece la compañía para trabajar en el extranjero, otorgándoles la factibilidad de capacitarse por tres meses en otros países como un sistema de intercambio de experiencias personales y

profesionales. Hoy en día, este incentivo no ha sido muy difundido en todas las líneas de negocios por lo que incorporarlo en esta unidad permitiría lograr la alineación de cultura que queremos fortalecer.

3.5.4 Propuesta de esquemas de incentivos asociados a Tableros de Control previamente diseñados para las unidades correspondientes.

3.5.4.1 Tablero de Control de Gerencia Comercial

Tabla XVII: Esquema de Incentivos de la Gerencia Comercial

A continuación se propone un esquema de incentivos para los Ejecutivos de Inversión los cuales tienen como objetivo asesorar a los partícipes en forma experta y personalizada. El modelo considera indicadores de su gestión los cuales deberá cumplir conforme lo establecido en sus metas para obtener el incentivo propuesto, de no ser así, el premio o reconocimiento no será otorgado. Cabe mencionar que cada Ejecutivo puede obtener los 3 incentivos propuestos en forma independiente, aunque deberá cumplir a cabalidad cada uno de los objetivos y su respectiva meta. También, es importante destacar que el Bono por Resultado será entregado una vez al año en el mes de marzo y será calculado con base en los resultados del año anterior.

	OBJETIVO	INDICADOR	META	PORCENTAJE MÍNIMO DE CUMPLIMIENTO	PORCENTAJE DE INCIDENCIA	INCENTIVO
OUTPUT	Asesoría Experta y Personalizada	Escala de Satisfacción de Asesoría	>=6	95%	40%	Viaje
PROCESOS	Mejorar Contactabilidad a Partícipes (Nuevos / Antiguos)	Tasa de Contactabilidad	100% Cartera	95%	30%	Promoción Interna / Bono por cumplimiento metas
	Fortalecer desarrollo de habilidades comerciales y financieras	Crecimiento de Nuevos Negocios por Asesor	35%	90%		
	Gestionar Aportes o Rescates	Tiempo total del proceso	< 24 horas	95%		
	Recopilar Información	N° Partícipes con información completa / N° Total Partícipes	100%	95%		
RECURSOS	Mantener Plataformas de Gestión Disponibles	Disponibilidad de acceso a las plataformas de inversión	99%	95%	30%	Bono por Resultado
	Mantener Sistemas de Información actualizados	Protocolo de revisión de información periódico	100%	95%		
TOTAL					100%	

3.5.4.2 Tablero de Control de Tecnología

Tabla XVIII: Esquema de Incentivos de la Gerencia de Tecnologías de la Información

A continuación se propone un esquema de incentivos para los Ejecutivos de Tecnología de Información (ITO) los cuales tienen como objetivo cumplir con la fácil autogestión de transacciones. El modelo considera indicadores que medirán el cumplimiento de las metas establecidas para cada incentivo propuesto, de no ser así, el premio o reconocimiento no será otorgado. Cabe mencionar que cada Ejecutivo puede obtener los 3 incentivos propuestos en forma independiente, aunque deberá cumplir a cabalidad cada uno de los objetivos y su respectiva meta. También, es importante destacar que el Bono por Resultado será entregado una vez al año en el mes de marzo y será calculado con base en los resultados del año anterior.

	OBJETIVO	INDICADOR	META	PORCENTAJE MÍNIMO DE CUMPLIMIENTO	PORCENTAJE DE INCIDENCIA	INCENTIVO
OUTPUT	Fácil Autogestión de Transacciones	Escala de Satisfacción de Autogestión de Transacciones	≥ 6.0	95%	40%	Bono por resultado
PROCESOS	Accesar y Validar Información Personal del Partícipe	Accesos fallidos por información incorrecta	<1%	95%	30%	Viaje / Pasantía Internacional
	Seleccionar Operación (Aporte o Rescate)	N° de Operaciones Virtuales (Aportes / Rescates) / Total N° de Operaciones	>30%	90%		
	Confirmar Seguridad de la Operación	Operaciones fallidas por claves inválidas	<1%	95%		
	Procesar y Confirmar Operación	N° Operaciones Virtuales / Total Número de Operaciones	>30%	90%		
RECURSOS	Infraestructura Tecnológica Robusta	Disponibilidad de Acceso a las plataformas de inversión y gestión	99%	95%	30%	Diploma + Bono Reconocimiento
	Base de Datos Actualizada	N° de Operaciones inconclusas por falta de información	<1%	98%		
	Mantener y Retener Talento	Índice de Rotación (Equipo IT)	<5%	95%		
				TOTAL	100%	

3.5.5 Breve justificación del Esquema de Incentivos propuesto

Una implementación efectiva del Esquema de Incentivos propuesto debería fusionar tanto la motivación intrínseca como extrínseca de la organización. Conforme lo investigado a través de diferentes fuentes que han desarrollado este tema, el éxito de la ejecución de la estrategia, también depende del compromiso de cada empleado para lograr el cumplimiento de las metas establecidas. Es por este motivo, que las propuestas presentadas anteriormente, tanto para la Gerencia Comercial como para la Gerencia de Tecnologías de la Información, buscan describir aquellos beneficios o recompensas que motivarán a los empleados a cumplir los objetivos estratégicos.

Desde esa perspectiva, la ponderación que se otorgó a los indicadores que miden el desempeño relacionado con los atributos (output) es más alta que aquellas ponderaciones que miden el cumplimiento de los objetivos relacionados con los recursos y procesos del tablero de control.

Si bien se conoce que el sueldo no es el único factor que impulsa, significativamente, la motivación en el trabajo, en la Gerencia Comercial, sí es un factor importante a la hora de retener talento, especialmente, a Asesores de Inversión que son muy demandados en el mercado financiero cuando presentan un desempeño sobresaliente. Por eso, se necesita establecer un plan de recompensas que supere o iguale a la industria por medio de un análisis que determine no tan solo cuánto se pagará a los asesores sino que también cómo se les pagará (porcentaje de renta fija, variable y/o basado en aptitudes, por ejemplo); qué otros beneficios ofrecerá, cómo flexibilidad de horarios, y si incluirá o no un plan de reconocimiento personal.

Por lo anterior, los incentivos sugeridos están orientados a satisfacer, no tan solo objetivos comerciales, como el cumplimiento de ventas, sino que también a mejorar la experiencia de servicio de los partícipes a través de una evaluación de desempeño que considere otras dimensiones como nivel de aptitudes y autonomía para realizar su gestión así fomentar el compromiso de cada asesor con el éxito de la UEN y establecer relaciones de más largo plazo con los clientes

Respecto el tablero de la Gerencia de Tecnología de la Información, la propuesta es incentivar un mejor desempeño a través del cumplimiento de objetivos asociados a la experiencia de los partícipes en la Plataforma de Autogestión, principalmente, desde el punto

de vista de facilidad y rapidez para realizar las transacciones en línea. En este caso, también hay recompensas económicas como bono por cumplimiento de metas, pero también la posibilidad de incorporarse al viaje o convención en el extranjero como también a postular a pasantías de capacitación fuera del país.

En ambos casos, existe un modelo de reconocimiento personal que es dado por los pares o superiores directos que apunta a destacar aquellos trabajadores que sobresalen en algún ámbito laboral, no necesariamente comercial, y cuyo mayor efecto es crear conciencia sobre lo importante, valiosa y significativa que es su gestión para el resto de la UEN. Este premio o Diploma de Reconocimiento es otorgado en una ceremonia oficial que luego es comunicada a toda la compañía.

CONCLUSIONES

Como se mencionó al principio de este documento, Zúrich Administradora General de Fondos, la UEN elegida, es parte de Chilena Consolidada Seguros de Vida, la que a su vez pertenece al Grupo Zurich Insurance Group. El principal negocio de este conglomerado, está relacionado con productos y servicios del área de seguros generales y de vida, para los cuales, diseña y planifica una estrategia bien clara y definida. Sin embargo, respecto los negocios asociados a la administración de patrimonio de terceros, no cuenta con una propuesta tan bien elaborada, por lo que se considera proponer una formulación y planificación estratégica para esta Unidad de Negocio.

En una primera instancia, se propone como objetivo general, desarrollar un Sistema de Planificación y Control de Gestión que permita alinear la estrategia de la UEN con sus operaciones, y así, conseguir ventajas competitivas en el mercado de valores. En ese sentido, se considera que este trabajo logra ese enfoque estructurado y coherente de los procesos que permitirán impulsar las iniciativas necesarias para generar esas ventajas diferenciadoras, a través de un sistema sólido que integra tanto la estrategia propuesta como la ejecución operacional.

Respecto los objetivos específicos, cabe mencionar que se planteó proponer una declaración estratégica acorde con la UEN elegida, definiendo una misión, visión y propuesta de valor con su respectiva descripción de atributos, propia de la Administradora. Es así, como en la primera parte de este documento (Capítulo 1), este objetivo se logra desarrollar a través de un análisis y definición de estas declaraciones, haciendo una comparación respecto las formuladas por la compañía de seguros y proponiendo unas más adecuadas para la UEN, tomando en cuenta a qué negocio pertenece, cuál es su entorno interno y externo y qué puede hacer para competir mejor.

Como segundo objetivo estratégico, se propone diseñar un Mapa Estratégico, Cuadros de Mando Integral y Tableros de Gestión, que permitan a la UEN establecer un plan formal para implementar su estrategia por medio del desarrollo de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas que ayuden a gestionar, en forma exitosa, sus recursos y procesos claves por lo que, en la segunda parte de este proyecto (Capítulo 2), se logra convertir las declaraciones estratégicas formuladas en el primer capítulo, en acciones que guíen la ejecución efectiva de la estrategia. Se diseña un lienzo del Modelo de Negocio y se presenta

el Mapa Estratégico, describiendo y analizando cada uno de los elementos que lo componen con el fin de describir cómo crear valor dentro de cada eje o tema.

Por último, se propone desarrollar un Esquema de Incentivos adecuado para alinear el comportamiento de cada empleado, identificando las motivaciones particulares del profesional como predictor del comportamiento esperado. Por otro lado, si bien las motivaciones definidas son extrínsecas, se considera que están basadas en incentivos muy valorados por los trabajadores lo que permitirá impulsar un mejor desempeño. Asimismo, se describe un desdoblamiento estratégico para que, las Gerencias que influyen de mayor manera en el cumplimiento de los atributos de valor, cuenten con un foco de trabajo orientado a alinear los recursos con la estrategia, generando trabajos con gran potencial de motivación y satisfacción laboral lo que ayudaría a disminuir la probabilidad de ausentismo y rotación.

De esta forma, se considera que los objetivos propuestos han sido logrados, satisfactoriamente, a través del desarrollo de este trabajo y concluyendo que Zúrich Administradora General de Fondos cuenta con un Sistema de Planificación y Control de Gestión propio que le ayudará a enfocar sus recursos y procesos hacia una ejecución efectiva de la estrategia propuesta.

No obstante lo anterior, en atención a que la pertenencia al Grupo Zurich no permite grandes variaciones en la planificación corporativa, se estima que es poco probable que este Sistema de Planificación y Control de Gestión sea implementado, sin embargo, se espera que pueda ayudar a quienes forman parte del equipo estratégico de la UEN, a conocer e identificar aquellos factores claves de diferenciación que tiene cada negocio (asegurador y fondos mutuos), potenciando aquellos que benefician, en forma particular y directa, a su Administradora de Fondos Mutuos.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Anthony, Robert y Govindarajan, Vijay. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. McGraw-Hill.
- Thompson, Arthur A., Gamble, John E., Peteraf, Margaret A. y Strickland III, A.J. (2012). *Administración Estratégica: Teoría Y Casos*. México: McGraw-Hill / Interamericana.
- Kaplan, Robert y Norton, David. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2012). *The Execution Premium*. Argentina: Grupo Editorial SRL
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. (2013). *Generación de Modelos de Negocio*. Editorial Deusto
- Pucheu, Andrés. (2014). *Desarrollo y Eficacia Organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades en Individuos, Grupos y Organizaciones*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Pearson, Prentice Hall.
- Banco Central de Chile. (2012). *Encuesta Financiera de Hogares*. Santiago: Gerencia de Investigación Financiera.
- Lazén, Vicente. (2004). *Competitividad de la Industria de Fondos Mutuos en Chile*. Santiago: División de Estudios, SVS.
- AGF, Zurich. (2016). *www.zurichfondos.cl*. Obtenido de <https://www.zurichfondos.cl/es-cl>
- Ministerio de Hacienda. (2014). *www.svs.cl*. Obtenido de https://www.svs.cl/transparencia/documentos/ley_20712.pdf
- Asociación de Fondos Mutuos. (2016). *aafm*. Obtenido de <http://www.aafm.cl/estadisticas-y-publicaciones/>