



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

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA LÍNEA DE SERVICIO
DE CAJA DE COMPENSACIÓN LOS HÉROES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

NICOLÁS ANDRÉS PACHECO SAPIAIN

PROFESOR GUÍA:

DANIEL VARELA LÓPEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

ROCÍO RUIZ MORENO

PATRICIO VARAS PALMA

SANTIAGO DE CHILE

2019

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA LÍNEA DE SERVICIO DE CAJA DE COMPENSACIÓN LOS HÉROES

Las Cajas de Compensación son organizaciones privadas sin fines de lucro que forman parte del sistema de seguridad social de Chile. Se encargan de entregar beneficios a sus afiliados (pensionados y trabajadores) y proveer de servicios transaccionales a empresas afiliadas y a organizaciones del Estado. Actualmente existen cuatro Cajas de Compensación en el país, siendo Caja los Andes la líder en la industria.

El trabajo de memoria se realiza con Caja Los Héroes, la cual se ha ubicado por años en el tercer lugar. Este estancamiento es el reflejo de una constante fuga de afiliados tipo trabajador, el segmento más rentable. La desafiliación (y afiliación) en este segmento es una decisión en común acuerdo con su respectiva empresa. Por lo anterior es fundamental fidelizar a ambas partes: trabajadores y empresas. En general, las cajas han enfocado sus estrategias de fidelización en los trabajadores, es por esto que, existen pocas iniciativas con respecto a lo que se puede ofrecer a las empresas. Por este motivo, se decide generar valor a través de un servicio dirigido a estas.

La presente memoria, tiene como objetivo diseñar el modelo de negocios de una nueva línea de servicios para empresas de Caja Los Héroes, la que consiste en la administración y gestión de los beneficios que ellas otorgan a sus trabajadores. Para esto, se comienza estudiando las razones de la desafiliación. Luego, se realiza un análisis de la industria de beneficios y se identifican las principales competencias de Caja Los Héroes. Lo anterior permite realizar un análisis FODA para plantear la estrategia de la nueva línea de negocios, validando el servicio ofrecido a través de entrevistas en profundidad y del estudio de los potenciales clientes. Finalmente, se diseña el modelo de negocios y se plantea la estrategia de marketing y evaluación económica del proyecto.

Se concluye que el nuevo servicio efectivamente genera valor para las empresas. Las más interesadas serían grandes empresas del tipo 3 y 4 (en volumen de ventas) y de rubros como “Hoteles y Restaurantes”, “Construcción”, “Industrias Manufactureras Metálicas”, entre otros. Sin embargo, para expandir el servicio a empresas medianas, el foco de este debe ser la entrega de nuevos beneficios (y en forma secundaria la administración). Además, la cultura organizacional de este segmento podría dificultar la transición hacia el nuevo servicio, por lo que sería necesario apoyarse en asistentes sociales o ejecutivos especializados.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia, que me lo ha dado todo. Gracias mamá, gracias abuela, gracias papá y gracias abuelo. Este logro es en gran parte de ustedes.

También agradezco todas las personas que conocí en la Universidad y que hicieron este proceso mucho más llevadero, en especial a María José, Joaquín, Paskal, Grace, Macarena, Pedro, Paulina, Daniel, Guillermo, Juan Pablo, Giovanni y Esteban. Ustedes me dieron muchas alegrías y apoyo, son personas especiales para mí.

Por último, agradezco a mis profesores, por su buena voluntad y disposición. Supieron guiarme en los momentos clave.

Tabla de contenido

1. Antecedentes generales	1
1.1 Marco institucional	1
1.2 El mercado de las Cajas de Compensación	4
1.2.1 <i>Fusión Caja Gabriela Mistral y Caja Los Héroes</i>	9
1.3 Características de la organización	10
1.3.1 <i>Misión</i>	10
1.3.2 <i>Visión</i>	11
1.3.3 <i>Organigrama</i>	11
1.3.4 <i>Ventajas y desventajas de la organización</i>	11
1.4 Desempeño organizacional	12
2. Justificación del tema	16
2.1 Información del solicitante	16
2.2 Identificación del problema	17
2.3 Identificación de hipótesis y posibles alternativas de solución para resolver el problema	22
2.3.1 <i>Hipótesis de las causas del problema</i>	22
2.3.3 <i>Solución escogida</i>	27
2.4 Propuesta de valor de la solución	29
3. Objetivos	30
3.1 Objetivo general	30
3.2 Objetivos específicos	30
4. Marco conceptual	31
4.1 Modelos y herramientas	31
4.1.1 <i>Modelo de las cinco fuerzas de Porter, versión Hax y Majluf</i>	31
4.1.2 <i>Modelo de perfil de capacidades internas (PCI)</i>	31
4.1.3 <i>Análisis FODA</i>	32
4.1.4 <i>Lean Canvas</i>	33
4.1.5 <i>Modelo integral de gestión de marketing CASAR (Casar, Sostener y Aumentar).</i>	33
5. Metodología	34
5.1 Objetivo específico 1	34
5.1.1 <i>Fase I – Análisis externo</i>	34
5.1.2 <i>Fase II – Análisis interno</i>	34
5.1.3 <i>Fase III – Identificación de oportunidades</i>	34
5.2 Objetivo específico 2	34
5.2.1 <i>Fase IV – Modelo de negocio</i>	35
5.3 Objetivo específico 3	35
5.3.1 <i>Fase V – Estrategia de marketing</i>	35
5.4 Objetivo específico 4	35

5.4.1 Fase VI – Evaluación económica	35
6. Resultados esperados y alcance	36
7. Análisis externo	37
7.1 Definición del mercado actual y futuro	37
7.2 Matrices de las fuerzas/factores que interactúan en el entorno	40
7.2.1 Poder de los proveedores	41
7.2.2 Poder de los compradores	42
7.2.3 Rivalidad entre competidores	43
7.2.4 Disponibilidad de sustitutos	43
7.2.5 Barreras de entrada	44
7.2.6 Barreras de salida	45
7.2.7 Acciones gubernamentales	46
7.3 Matrices generales del análisis	46
7.4 Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno	48
7.4.1 Oportunidades	48
7.4.2 Amenazas	48
8. Análisis interno	49
8.1 Matrices de capacidades	49
8.1.1 Capacidad directiva	49
8.1.2 Capacidad tecnológica	51
8.1.3 Capacidad de talento humano	53
8.1.4 Capacidad competitiva	55
8.1.5 Capacidad financiera	58
8.2 Identificación de fortalezas y debilidades	59
8.2.1 Fortalezas	59
8.2.2 Debilidades	59
9. Identificación de oportunidades	60
10. Validación del servicio	61
10.1 Entrevistas	62
10.1.1 Ventiv Solutions International (VSI)	62
10.1.2 Zoom Research Chile	63
10.1.3 Artin	64
10.1.4 Colegio Inmaculada Concepción	65
10.1.5 Limatco	66
10.1.6 VanTrust	67
10.1.7 CODELCO	68
10.1.8 DIPRES	69
10.2 Análisis general de las entrevistas	70
11. Modelo de negocio	72
11.1 Segmento de clientes	72
11.2 Problema	72
11.3 Solución	73
11.4 Propuesta de valor	73

11.5 Canales	73
11.6 Fuentes de ingresos	74
11.7 Estructura de costos	74
11.8 Ventaja competitiva	74
11.9 Métricas claves	74
12. Estrategia de marketing	75
12.1 Segmentación de clientes	75
12.2 Modelo CASAR	76
12.2.1 Sistema de captura de clientes	76
12.2.2 Sistema de fidelización de clientes	78
12.2.3 Sistema de recuperación de clientes	78
12.2.4 Sistema de crecimiento de clientes	79
12.2.5 Sistema de referenciación de clientes	79
12.2.6 Sistema de devolución a la sociedad	79
13. Evaluación económica	80
13.1 Proyección de demanda	80
13.1.1 Primer año	80
13.1.2 Próximos años	80
13.2 Inversión	81
13.3 Costos	81
13.4 Ingresos	83
13.5 Flujo de Caja	83
14. Conclusiones	87
15. Propuestas futuras	88
Bibliografía	89
Anexos	91
Anexo A: Entrevista Artin	91
Anexo B: Entrevista Limatco	95
Anexo C: Entrevista Colegio Inmaculada Concepción	101
Anexo D: Entrevista Vantrust	103
Anexo E: Entrevista CODELCO	107
Anexo F: Entrevista DIPRES	111

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Participación de mercado según el total de afiliados	4
Ilustración 2: Participación de mercado según ingresos	4
Ilustración 3: Composición según tipo de afiliados de cada Caja, noviembre 2018	6
Ilustración 4: Distribución de ingresos de Cajas en sus principales cuentas, 2017	7
Ilustración 5: Organigrama Caja de Compensación Los Héroes	11
Ilustración 6: Porcentaje de participación de mercado por Caja de Compensación según total de afiliados y crecimientos promedio de Caja Los Andes y Caja Los Héroes	13
Ilustración 7: Porcentaje de participación de mercado por Caja de Compensación según ingresos y crecimientos promedio de Caja Los Andes y Caja Los Héroes	13
Ilustración 8: Distribución de Ingresos de Caja de Compensación Los Héroes, entre los años 2013 y 2017 (cifras en millones de pesos chilenos)	14
Ilustración 9: Organigrama Gerencia de Fidelización	16
Ilustración 10: Diferencias entre las cantidades de afiliados a diciembre de cada año	17
Ilustración 11: Evolución de satisfacción general de los beneficios por parte de los afiliados tipo trabajador de Caja Los Héroes durante 2017 y 2018	23
Ilustración 12: Evolución de la satisfacción general de los beneficios por parte de los afiliados tipo pensionado de Caja Los Héroes durante 2017 y 2018	24
Ilustración 13: IMpacto de variables de satisfacción final en el segmento de afiliados tipo trabajador de Caja los Héroes	25
Ilustración 14: Matriz FODA	32
Ilustración 15: Matriz de evaluación del poder de los proveedores	41
Ilustración 16: Matriz de evaluación del poder de los compradores	42
Ilustración 17: Matriz de evaluación de la rivalidad entre competidores	43
Ilustración 18: Matriz de evaluación de disponibilidad de sustitutos	43
Ilustración 19: Matriz de evaluación de las barreras de entrada	44
Ilustración 20: Matriz de evaluación de las barreras de salida	45
Ilustración 21: Matriz de evaluación de las acciones gubernamentales	46
Ilustración 22: Matriz de evaluación general de las fuerzas/factores del entorno	47
Ilustración 23: Matriz de evaluación general de la industria	47
Ilustración 24: Matriz de capacidad directiva	49
Ilustración 25: Matriz de capacidad tecnológica	51
Ilustración 26: Matriz de capacidad del talento humano	53
Ilustración 27: Matriz de capacidad competitiva	55
Ilustración 28: Matriz de capacidad financiera	58

Índice de tablas

Tabla 1: Afiliados por Caja de Compensación, noviembre 2018	5
Tabla 2: Afiliados tipo trabajador por Caja de Compensación, noviembre 2018	5
Tabla 3: Afiliados tipo pensionado por Caja de Compensación, noviembre 2018	5
Tabla 4: Empresas afiliadas por Caja de Compensación, noviembre 2018	6
Tabla 5: Afiliados por Caja de Compensación, diciembre 2018	9
Tabla 6: Afiliados tipo trabajador por Caja de Compensación, diciembre 2018	9
Tabla 7: Afiliados tipo pensionado por Caja de Compensación, diciembre 2018	9
Tabla 8: Empresas afiliadas por Caja de Compensación, diciembre 2018	10
Tabla 9: Información de afiliados según su tipo, en relación al crédito social. Datos entre enero y noviembre de 2018	18
Tabla 10: Cálculo de la pérdida por afiliados tipo trabajador fugados, semestre 1	19
Tabla 11: Cálculo de la pérdida por afiliados tipo trabajador fugados, semestre 2	20
Tabla 12: Servicios que ofrecen las Cajas a sus empresas afiliadas	27
Tabla 13: Mercado actual de la gestión de beneficios internos	37
Tabla 14: Análisis FODA	60
Tabla 15: Clasificación de grandes empresas según ventas y trabajadores promedio	75
Tabla 16: Número promedio de trabajadores, por rubro, en grandes empresas tipo 3 y 4	76
Tabla 17: Adopción de clientes (empresas y sus respectivos trabajadores)	81
Tabla 18: Costos e ingresos mensuales de la plataforma. Año 1	82
Tabla 19: Costos e ingresos mensuales del call center. Año 1	82
Tabla 20: Costos e ingresos mensuales del back office. Año 1	82
Tabla 21: Flujo de Caja	83
Tabla 22: VAN y TIR del proyecto	84
Tabla 23: VAN y TIR del proyecto en escenario alternativo donde baja la adopción de clientes en el segundo año	85
Tabla 24: VAN y TIR del proyecto en escenario alternativo donde baja la adopción de clientes en el segundo año y no renuevan contrato la mitad de las empresas.	85

1. Antecedentes generales

El trabajo de memoria a realizar, se lleva a cabo dentro de Caja de Compensación de Asignación Familiar Los Héroes (en adelante, Caja Los Héroes o simplemente Los Héroes), una organización de derecho privado sin fines de lucro que se desempeña como parte del Sistema de Seguridad Social de Chile.

Debido a la diversidad de sus actividades, se opta por primero explicar su marco institucional, contexto e industria en general, para luego hablar específicamente de Caja Los Héroes, dando a conocer su estructura, situación actual y desafíos futuros.

1.1 Marco institucional

Para poder entender el rol de las Cajas de Compensación es necesario también entender qué es la Seguridad Social (o Protección Social). La Seguridad Social es un derecho (reconocido en la Declaración de Derechos Humanos de las Naciones Unidas de 1948) del cual cada Estado debe hacerse responsable, entregando una variedad de medidas orientadas a construir sociedades más justas e inclusivas y a garantizar niveles mínimos de calidad de vida para todos.

En el caso de Chile, la Seguridad Social consiste en la protección de los ciudadanos ante contingencias que les impidan generar o disponer de ingresos, entre las cuales están: invalidez, vejez, desempleo, enfermedad, accidentes del trabajo, maternidad o pérdida del sostén familiar. El acceso a la protección de estas contingencias es un derecho para cada ciudadano del país, y para cumplir, el Estado proporciona leyes, políticas y medidas que conforman el Sistema Previsional, el que a su vez, está compuesto por el Sistema de Pensiones, el Sistema de Salud, el Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales y el Seguro de Cesantía [1].

Una vez definido el Sistema de Seguridad Social de Chile, se explica el rol de la Cajas de Compensación de Asignación Familiar (en adelante, Cajas de Compensación), las cuales son una pieza fundamental de dicho sistema.

Las Cajas de Compensación se encargan de administrar las prestaciones de Seguridad Social del país, según la Ley 18.833 [2]. Dichas prestaciones van en directo beneficio de los afiliados de cada Caja (trabajadores y pensionados) y al público general dependiendo del caso. Estas pueden ser de dos tipos: Prestaciones legales o prestaciones de bienestar social.

Las prestaciones legales son los beneficios que las Cajas de Compensación deben pagar a los trabajadores. Estos son: Asignación Familiar, Subsidio por Incapacidad Laboral (licencias médicas), pago del pre y postnatal, pago de licencias por enfermedad grave de niño menor de un año y el Subsidio de Cesantía. Para poder realizar este tipo de pagos, el Estado traspasa y delega la administración de una parte de los fondos de seguridad social a las Cajas de Compensación [3].

Las prestaciones de bienestar social son beneficios adicionales de carácter social y familiar, como préstamos en dinero hasta por un plazo de 60 meses (crédito social) y prestaciones adicionales correspondientes a bonos por fallecimiento, matrimonio, nacimiento, o por escolaridad. Este tipo de prestaciones también permite la posibilidad de acceder a becas de estudio, convenios médicos y el uso de centros vacacionales o recreacionales [3].

Dentro de esta categoría están también los beneficios que acceden los afiliados tipo pensionado, quienes pueden optar a la mayoría de los beneficios anteriormente mencionados, más otros propios de su segmento como bonos por bodas de oro, reembolsos por tratamientos médicos, viajes o actividades para la tercera edad, etc.

La forma en que la gente accede a los beneficios de las Cajas de Compensación es a través de la afiliación, la que varía en condiciones dependiendo si el potencial afiliado es un trabajador dependiente, trabajador independiente o un pensionado.

– Afiliación trabajador dependiente

Para que un trabajador dependiente se afilie a una Caja de Compensación, su empresa (u organización) se debe afiliar. Para esto, en acuerdo con el empleador, los trabajadores realizan una votación dentro de una asamblea convocada especialmente para este fin. La afiliación se lleva a cabo solo si se obtiene una cantidad de votos a favor que sea igual o superior al 50% más uno. Esta afiliación no tiene costos.

– Afiliación trabajador independiente

Para que un trabajador independiente pueda afiliarse a una Caja de Compensación, debe entregar la documentación pertinente y pagar una cuota mensual que gira en torno a las 0,15 UF.

– Afiliación de un pensionado

Para que un pensionado pueda afiliarse a una Caja de Compensación debe entregar la documentación pertinente y pagar una cuota mensual que puede llegar hasta el 1% de su pensión.

De lo anteriormente señalado, se entiende que las Cajas de Compensación tienen como público objetivo a la población adulta del país, la cual se puede dividir en 4 tipos: trabajadores dependientes del sector privado, trabajadores independientes, trabajadores públicos y pensionados. Sin embargo, también se apunta a empresas y organizaciones, ya que se prestan servicios transaccionales a estas.

Las Cajas de Compensación poseen dos fuentes de financiamiento: préstamos bancarios y recursos propios. Sus ingresos se generan a partir de las comisiones que les otorga el Estado por administrar las prestaciones de seguridad social, los intereses que generan los créditos sociales y los servicios transaccionales que ofrecen tanto a empresas como a entidades públicas y organizaciones. Además de esto, dependiendo de cada Caja de Compensación, existen otras fuentes de ingresos. Los excedentes generados permiten a las Cajas de Compensación entregar los beneficios prometidos a sus afiliados y reinvertir para mejorarlos.

Dentro de las fuentes de ingresos mencionadas, se destaca que el crédito social genera más del 50% de los ingresos de cada una de las Cajas de Compensación. Es por eso la importancia de tener la mayor cantidad de afiliados posible ya que esto aumenta la probabilidad de que se soliciten créditos sociales.

El crédito social es un crédito de consumo creado originalmente para que personas imposibilitadas de acceder a un préstamo bancario, tuvieran una fuente de financiamiento alternativa y formal. Esto es posible gracias a su menor riesgo, ya que es el único crédito que el pago de las cuotas se hace mediante “descuento por planilla”, es decir, en acuerdo con el empleador, antes de que el afiliado trabajador reciba su sueldo, se le descuenta la cuota del crédito. Para los afiliados tipo pensionado, el crédito social se cobra directamente de la pensión [4].

Las Cajas de Compensación, por ser organizaciones que manejan fondos y otorgan instrumentos financieros, son reguladas por la Comisión para el Mercado Financiero y por la Superintendencia de Seguridad Social (en adelante, SUSESO). La primera institución mencionada se encarga principalmente fiscalizar el financiamiento de cada Caja de Compensación y de los productos financieros que otorgan, mientras que la segunda, se encarga de fiscalizar la correcta administración de las prestaciones legales y el correcto funcionamiento del resto de los beneficios y servicios que se ofrecen. Naturalmente las Cajas de Compensación también están fiscalizadas, por la Contraloría General de la República y el Ministerio de Justicia.

1.2 El mercado de las Cajas de Compensación

A la fecha 14 de noviembre de 2018, en Chile operan 5 Cajas de Compensación: Los Andes, 18 de Septiembre, Gabriela Mistral, Los Héroes y La Araucana, las que en conjunto poseen aproximadamente 7,1 millones de afiliados, cifra que representa un 42% de la población de Chile.

A continuación, se expone la participación de mercado en “total de afiliados” y en “ingresos generados¹”.

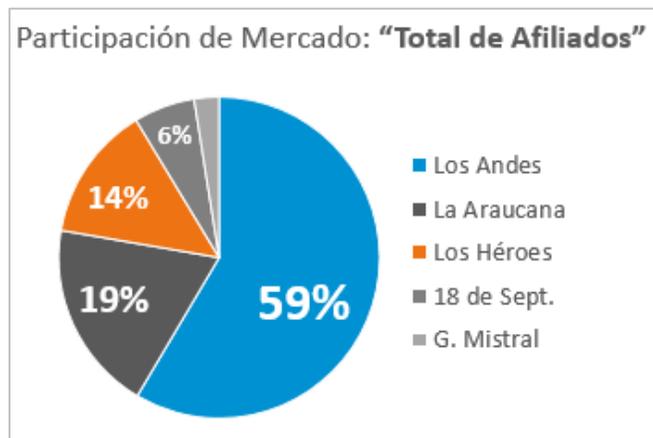


Ilustración 1: Participación de mercado según el total de afiliados

Fuente – SUSESO, Estadísticas mensuales, Cajas de Compensación de Asignación Familiar, noviembre 2018 - Número total de afiliadas(os) a CCAF

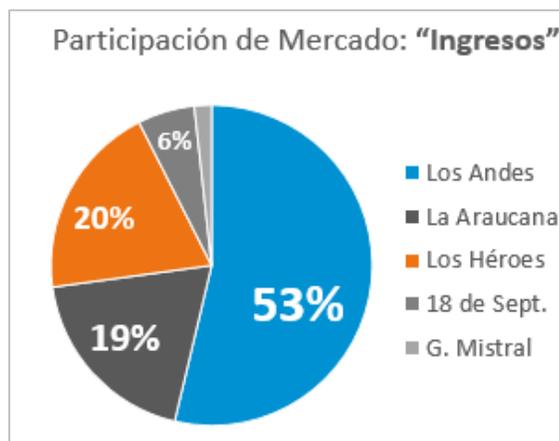


Ilustración 2: Participación de mercado según ingresos

Fuente - Estados de resultados auditados 2017 Los Héroes

¹ No se utiliza “ingresos por ventas” ya que las cajas de compensación, al ser organizaciones sin fines de lucro, no poseen esta cuenta en sus estados financieros.

Como se puede observar, la Caja de Compensación líder de la industria es Caja Los Andes, que posee más del 50% de la participación de mercado en ambas categorías e incluso triplica la participación del segundo lugar en la categoría “total de afiliados”. El resto del mercado se reparte principalmente entre Caja La Araucana y Caja Los Héroes, mientras que las demás Cajas presentan poca participación de mercado en ambas categorías.

El detalle de los afiliados por cada caja de compensación se expone en las Tablas 1, 2, 3 y 4.

<i>Posición</i>	<i>Nombre Caja</i>	<i>N° total de afiliadas</i>	<i>Porcentaje</i>
1°	Los Andes	4.058.763	58,52%
2°	La Araucana	1.330.692	19,18%
3°	Los Héroes	944.764	13,62%
4°	18 de Septiembre	427.348	6,16%
5°	Gabriela Mistral	173.443	2,50%
-	Total industria	6.935.010	100%

Tabla 1: Afiliados por Caja de Compensación, noviembre 2018

Fuente – SUSESO, Estadísticas mensuales, Cajas de Compensación de Asignación Familiar, noviembre 2018 - Número total de afiliadas(os) a CCAF

<i>Posición</i>	<i>Nombre Caja</i>	<i>N° afiliados tipo trabajador</i>	<i>Porcentaje</i>
1°	Los Andes	3.620.089	63,96%
2°	La Araucana	1.079.270	19,66%
3°	Los Héroes	338.955	6,18%
4°	18 de Septiembre	296.876	5,41%
5°	Gabriela Mistral	153.252	2,79%
-	Total industria	5.488.442	100%

Tabla 2: Afiliados tipo trabajador por Caja de Compensación, noviembre 2018

Fuente – SUSESO, Estadísticas mensuales, Cajas de Compensación de Asignación Familiar, noviembre 2018 - Número total de afiliadas(os) a CCAF

<i>Posición</i>	<i>Nombre Caja</i>	<i>N° afiliados tipo pensionado</i>	<i>Porcentaje</i>
1°	Los Héroes	605.809	41,88%
2°	Los Andes	438.674	30,33%
3°	La Araucana	251.422	17,38%
4°	18 de Septiembre	130.472	9,02%
5°	Gabriela Mistral	20.191	1,40%
-	Total industria	1.446.568	100%

Tabla 3: Afiliados tipo pensionado por Caja de Compensación, noviembre 2018

Fuente – SUSESO, Estadísticas mensuales, Cajas de Compensación de Asignación Familiar, noviembre 2018 - Número total de afiliadas(os) a CCAF

Posición	Nombre Caja	N° empresas afiliadas	Porcentaje
1°	Los Andes	57.407	64,00%
2°	18 de Septiembre	10.867	12,12%
3°	La Araucana	9.726	10,84%
4°	Gabriela Mistral	7.550	8,42%
5°	Los Héroes	4.145	4,62%
-	Total industria	89.695	100%

Tabla 4: Empresas afiliadas por Caja de Compensación, noviembre 2018

Fuente – SUSESO, Estadísticas mensuales, Cajas de Compensación de Asignación Familiar, noviembre 2018 - Número total de afiliadas(os) a CCAF

El detalle de afiliados muestra que en las categorías afiliados tipo trabajador y empresas afiliadas, la organización líder de la industria nuevamente es Caja Los Andes. Sin embargo, en la categoría afiliados tipo pensionado, Caja Los Héroes es quien lidera.

Siguiendo con lo anterior, una distinción importante de los afiliados de las Cajas es su categoría: trabajador o pensionado. Si bien ambos son valiosos para las organizaciones su composición en el total de afiliados afecta la orientación del negocio de cada Caja de Compensación.

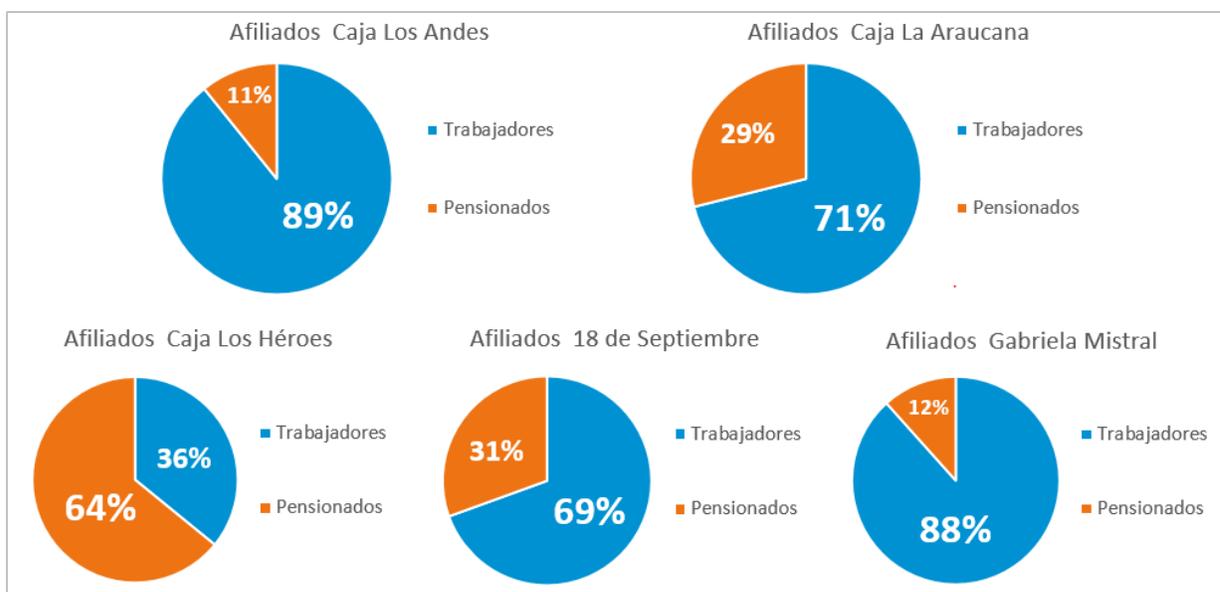


Ilustración 3: Composición según tipo de afiliados de cada Caja, noviembre 2018

Fuente – Elaboración propia a partir de las estadísticas mensuales de la SUSESO de noviembre de 2018 sobre los afiliados a Cajas de Compensación

Mediante los gráficos de la Ilustración 3, se puede observar que todas las Cajas de Compensación, han orientado su negocio principalmente hacia los afiliados tipo trabajador, con excepción de Caja Los Héroes, quien ha logrado posicionarse en la industria explotando un segmento poco valorado por las demás Cajas, siendo la única que en la actualidad posee más afiliados tipo pensionado que del tipo trabajador.

Si bien las Cajas de Compensación ofrecen productos y servicios similares, a continuación, se realiza un análisis de las principales cuentas que conforman sus ingresos para mostrar las diferencias y similitudes del negocio de cada una. Esta información se reúne a partir de los estados de resultado auditados del año 2017 de cada Caja de Compensación (ver Ilustración 4).

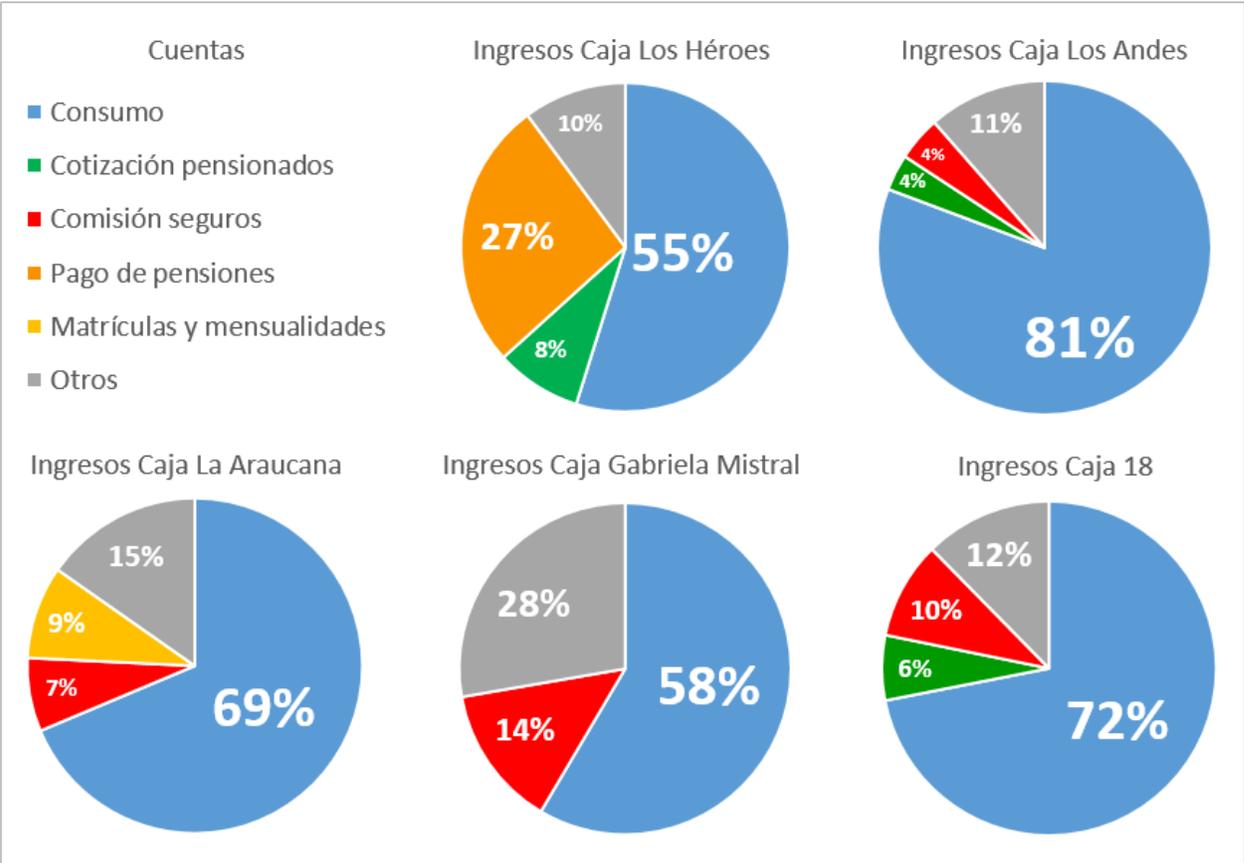


Ilustración 4: Distribución de ingresos de Cajas en sus principales cuentas, 2017

Fuente – Elaboración propia a partir de los estados de resultados auditados 2017 de cada Caja de Compensación

La principal cuenta de Caja Los Andes es “consumo”, la cual contiene el ingreso por intereses de los créditos sociales otorgados a sus afiliados. Al conformar el 81% de los ingresos, se destaca la gran dependencia y experiencia en este producto financiero. A su vez, Caja Los Andes también presenta ingresos por comisiones provenientes de la venta de seguros varios y por seguros de desgravamen, sin embargo, representa un porcentaje menor. El resto de los ingresos de no son los más relevantes de su negocio.

Para Caja 18 de Septiembre, su principal fuente de ingresos también es el crédito social, representando el 72% del total, mientras que, su segunda fuente más importante es la comisión de seguros. Esto perfila a Caja 18 de Septiembre como una Caja de Compensación fuertemente inclinada hacia los productos financieros.

Continuando con Caja La Araucana, se observa que su principal cuenta es “consumo”, es decir, su mayor fuente de ingresos son los intereses de los créditos sociales, representando la alta cifra de 69%. Además de lo anterior, La Araucana posee ingresos considerables por el concepto de “matrículas y mensualidades”, provenientes de su Instituto Profesional La Araucana. Sin embargo, es necesario señalar que en abril de 2018, el mismo centro de formación anuncia que no continuará recibiendo nuevas generaciones y que solo continuará su funcionamiento hasta diciembre del mismo año. Esto quiere decir que esta cuenta y sus ingresos dejarían de existir a partir de año 2019.

Caja Gabriela Mistral, al igual que las Cajas ya mencionadas, tiene como fuente principal de ingresos al crédito social, representando el 58% del total. En segundo lugar se encuentran las comisiones por seguros que representan el 14% del ingreso total. Lo anterior sitúa también a Caja Gabriela Mistral como una Caja de Compensación orientada hacia los productos financieros.

Finalmente, se observa que Los Héroes es la Caja menos dependiente de los ingresos generados a partir del crédito social. Sin embargo, de todas formas representa el 55% de sus ingresos. Se resalta además, que la cuenta “Pago de pensiones” representa una importante fuente de ingresos, llegando a ser el 27% del total. Los Héroes es la única Caja encargada del pago de pensiones a nivel nacional ya que en abril de 2017 gana por segunda vez consecutiva la licitación que le da el derecho exclusivo de encargarse de esta labor por el periodo 2018 a 2022 [5]. Ninguna otra Caja de Compensación posee una segunda cuenta tan importante en su distribución de ingresos. Esto hace a Los Héroes la Caja con mayor diversificación de ingresos.

Es también destacable que la cotización del 1% de los pensionados represente el 8% de los ingresos totales. Esto, junto con el pago de pensiones, refleja la importancia de Los Héroes como la Caja líder en afiliados tipo pensionado.

1.2.1 Fusión Caja Gabriela Mistral y Caja Los Héroes

El día 15 de noviembre de 2018², los directores de ambas Cajas acuerdan la fusión que significa la absorción de Caja Gabriela Mistral por parte de Caja Los Héroes, dejando de existir la primera. Con la operación, Los Héroes absorbe afiliados, patrimonio y la deuda de Caja Gabriela Mistral.

De esta manera el panorama de la industria cambia, existiendo ahora solamente cuatro participantes y quedando con la distribución de afiliados que se observa en las siguientes tablas.

Posición	Nombre Caja	N° total de afiliadas	Porcentaje
1°	Los Andes	4.137.367	59,19%
2°	La Araucana	1.306.726	18,69%
3°	Los Héroes	1.120.773	16,03%
4°	18 de Septiembre	424.941	6,08%
-	Total industria	6.989.807	100%

Tabla 5: Afiliados por Caja de Compensación, diciembre 2018

Fuente – SUSESO, Estadísticas mensuales, Cajas de Compensación de Asignación Familiar, marzo 2019 - Número total de afiliadas(os) a CCAF

Posición	Nombre Caja	N° afiliados tipo trabajador	Porcentaje
1°	Los Andes	3.696.167	66,76%
2°	La Araucana	1.055.272	19,06%
3°	Los Héroes	490.234	8,85%
4°	18 de Septiembre	294.647	5,32%
-	Total industria	5.536.320	100%

Tabla 6: Afiliados tipo trabajador por Caja de Compensación, diciembre 2018

Fuente – SUSESO, Estadísticas mensuales, Cajas de Compensación de Asignación Familiar, marzo 2019 - Número total de afiliadas(os) a CCAF

Posición	Nombre Caja	N° afiliados tipo pensionado	Porcentaje
1°	Los Héroes	630.539	43,38%
2°	Los Andes	441.200	30,35%
3°	La Araucana	251.454	17,30%
4°	18 de Septiembre	130.294	8,96%
-	Total industria	1.453.487	100%

Tabla 7: Afiliados tipo pensionado por Caja de Compensación, diciembre 2018

Fuente – SUSESO, Estadísticas mensuales, Cajas de Compensación de Asignación Familiar, marzo 2019 - Número total de afiliadas(os) a CCAF

²Sin embargo, es a partir de diciembre de 2018 que comienza a verse la información de Caja Gabriela Mistral añadida a Los Héroes, tanto a nivel de la SUSESO, como de la página web de Los Héroes.

<i>Posición</i>	<i>Nombre Caja</i>	<i>N° empresas afiliadas</i>	<i>Porcentaje</i>
1°	Los Andes	57.407	64,12%
2°	Los Héroes	11.631	12,98%
3°	18 de Septiembre	10.809	12,06%
4°	La Araucana	9.713	10,84%
-	Total industria	89.695	100%

Tabla 8: Empresas afiliadas por Caja de Compensación, diciembre 2018

Fuente – SUSESO, Estadísticas mensuales, Cajas de Compensación de Asignación Familiar, marzo 2019 - Número total de afiliadas(os) a CCAF

1.3 Características de la organización

Caja de Compensación Los Héroes nace el año 1955 por iniciativa de la Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas (Asimet) para administrar el beneficio de la asignación familiar dentro de ese sector.

Actualmente, Los Héroes se encarga de administrar parte de las prestaciones de Seguridad Social y de otorgar productos y servicios a sus afiliados, de los cuales destacan: Crédito Social, Crédito Educación Superior, Alianza Hipotecaria Scotiabank, Seguro Hogar, Seguro de Vida y el Seguro Camina Protegido Pensionado, además de ofrecer servicios transaccionales tanto a entidades públicas como privadas: Instituto de Previsión Social (IPS), Fonasa, Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y Compañías de Seguros [6]. Para cumplir con esto, cuenta con el apoyo de 1.743 colaboradores, de los cuales 66% son mujeres y 34% son hombres.

Caja Los Héroes pertenece al sector industria de “Seguridad Social”, con una larga trayectoria formando parte de las entidades que protegen los derechos básicos de bienestar social en Chile. Es por esto que su misión y visión cobran especial relevancia en el día a día de su operación y no pueden ser pasadas por alto a la hora de describir la organización.

1.3.1 Misión

“Somos una entidad del ámbito de la Previsión Social, masiva y de amplia cobertura, que se esmera en brindar servicios de calidad y productos competitivos y, adicionalmente, otorgar beneficios valorados por los afiliados, que apoyen al desarrollo social del país” [7].

1.3.2 Visión

“Aspiramos a ser un umbral de acceso para que más chilenos puedan vivir mejor, brindando servicios y beneficios de calidad, reconocidos por su espíritu creativo, cercano y socialmente sensible” [7].

1.3.3 Organigrama

Debido a la particularidad de sus operaciones, la estructura de la organización se rige por gerencias hechas a la medida del negocio, formando un organigrama del tipo funcional, el cual se muestra en la Ilustración 5.

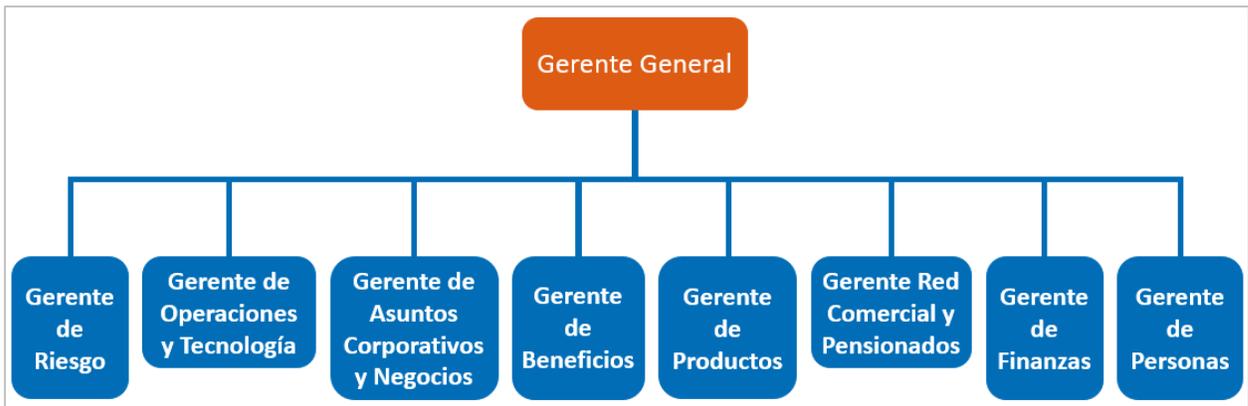


Ilustración 5: Organigrama Caja de Compensación Los Héroes

Fuente – Página web Caja Los Héroes - Nosotros

1.3.4 Ventajas y desventajas de la organización

El negocio de Los Héroes, al igual que todas las Cajas de Compensación, se basa en el ciclo virtuoso de entregar beneficios sociales a sus afiliados, financiados con los excedentes de su operación, que consiste en ofrecer servicios transaccionales e instrumentos financieros.

Dentro de los instrumentos financieros que ofrece Caja Los Héroes, destaca el crédito social (55% del total de sus ingresos), mientras que dentro de los servicios transaccionales, destaca el pago de pensiones, servicio que actualmente ofrece al Instituto de Previsión Social (27% del total de sus ingresos), encargándose a nivel país de esta labor.

Este servicio lo realiza desde 2011, brindando atención a los beneficiarios del Instituto de Previsión Social y a pensionados provenientes del mundo previsional privado, lo que la ha transformado en una de las instituciones de previsión social más importantes del país [5]. Cabe destacar que, en abril de 2017, Caja los Héroes gana nuevamente la licitación por este servicio, teniendo la exclusividad de realizarlo dentro del periodo 2018 a 2022.

Dentro de las ventajas que posee Los Héroes, una es ser la Caja de Compensación que más conocimiento posee sobre el afiliado tipo pensionado, de hecho es la que más afiliados de este tipo posee (ver Tabla 3 y Tabla 7), e incluso realiza un programa de investigación del adulto mayor en conjunto con la Universidad del Desarrollo para seguir dominando en este segmento.

Otra ventaja a destacar, es que Caja Los Héroes es líder en cantidad sucursales y puntos de pago rural (159 y 1397 respectivamente). Esto, junto con lo anteriormente dicho, permite entender la importante labor que realiza Los Héroes con grupos vulnerables de la sociedad: pensionados y población rural.

Finalmente, Caja Los Héroes tiene la ventaja de ser la Caja de Compensación que menos dependencia tiene del crédito social, ya que posee más diversificación en sus ingresos. Esto es importante ya que tiene más flexibilidad para competir en un mercado donde todas las demás Cajas tratan de crecer a través de este producto financiero.

Dentro de sus desventajas Los Héroes es la segunda Caja de Compensación que menos afiliados tipo trabajador tiene, lo que implica menos probabilidad de otorgar créditos sociales a este segmento, que es más rentables que el de pensionados.

En este punto es importante señalar que tras la fusión con Caja Gabriela Mistral, Los Héroes pasa a ser la segunda caja con más empresas afiliadas, Sin embargo, esto representa un desafío, ya que Los Héroes no ha tenido la experiencia de trabajar con el volumen de empresas afiliadas obtenido luego de la fusión. Es por esto la importancia de generar estrategias y productos que permitan satisfacer las necesidades y exigencias de estas nuevas empresas para lograr que no se fuguen a la competencia.

1.4 Desempeño organizacional

Históricamente Caja Los Andes ha sido la Caja de Compensación líder de la industria, concentrando a noviembre de 2018 el 59% de los afiliados totales y un 53% de participación de mercado en cuanto a ingresos generados, mientras que Caja Los Héroes se ha mantenido a lo largo de tiempo en tercer lugar.

Para tener una visión más amplia de este escenario, en las imágenes 6 y 7 se expone la evolución histórica (hasta antes de la fusión entre Caja Gabriela Mistral y Caja Los Héroes) de la participación de mercado de las Cajas, tanto en la categoría “total de afiliados” como en la categoría “ingresos”:

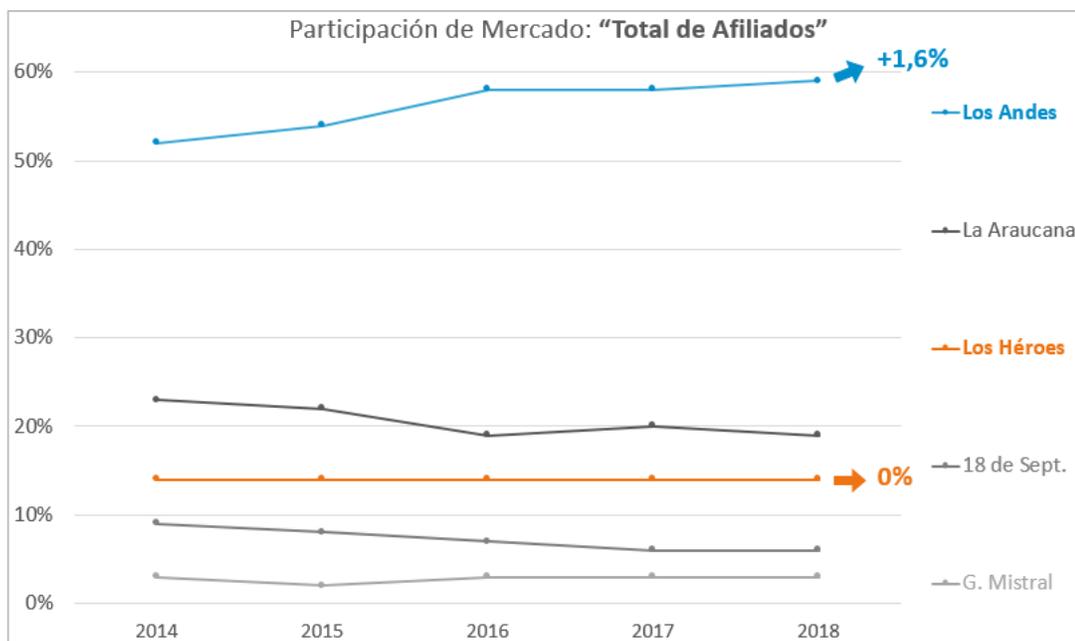


Ilustración 6: Porcentaje de participación de mercado por Caja de Compensación según total de afiliados y crecimientos promedio de Caja Los Andes y Caja Los Héroes

Fuente 1 – Elaboración propia a partir de las memorias 2014 a 2017 de las Cajas de Compensación del país

Fuente 2 – SUSESO, Estadísticas mensuales, Cajas de Compensación de Asignación Familiar, noviembre 2018 - Número total de afiliadas(os) a CCAF

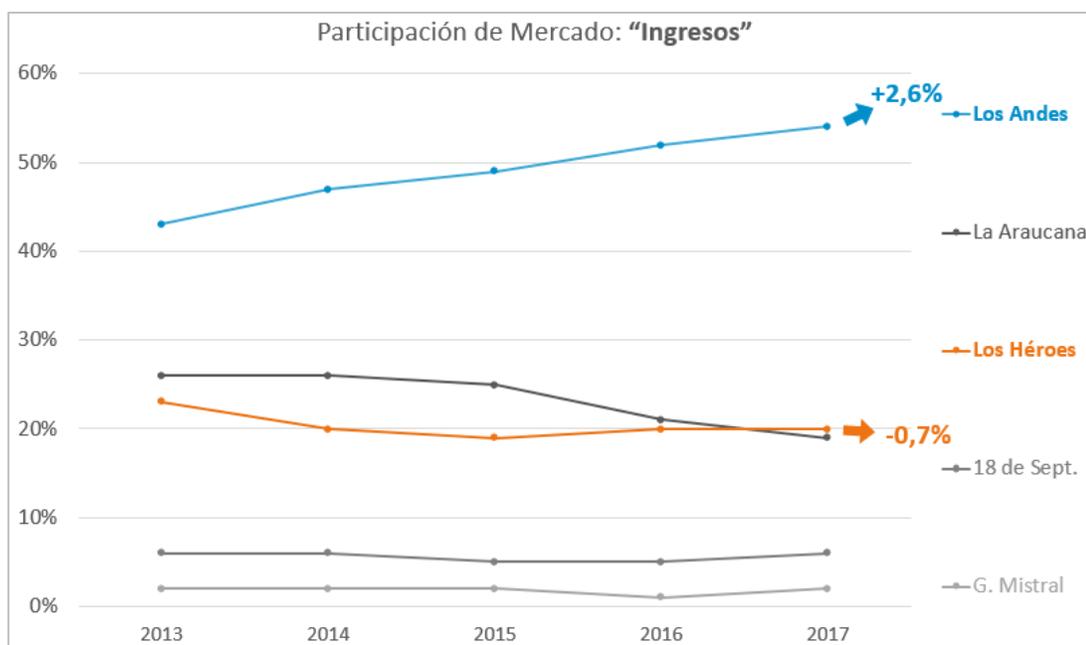


Ilustración 7: Porcentaje de participación de mercado por Caja de Compensación según ingresos y crecimientos promedio de Caja Los Andes y Caja Los Héroes

Fuente – Elaboración propia a partir de los estados de resultados 2013 a 2017 de las Cajas de Compensación del país.

De los gráficos de las imágenes se puede observar que el crecimiento promedio anual de Caja Los Andes en “total afiliados” es de 1,6%, mientras que en “ingresos” es 2,6%. Pese a sus esfuerzos, Caja Los Héroes no ha logrado salir de su estancamiento, presentando un crecimiento anual promedio de 0.04% en “total de afiliados”, mientras que en “ingresos” presenta un decrecimiento promedio de 0,7% anual.

Las proyecciones a 4 años (año 2022) de este escenario no son alentadoras, ya que, de no hacer nada, Caja Los Andes dominará el 65% del total de afiliados y generará el 66% de los ingresos de la industria, mientras que las cifras de Los Héroes seguirán iguales en un escenario aún más adverso.

Caja Los Héroes está consciente de esta situación y trabaja para superarla. Además de absorber a Caja Gabriela Mistral, internamente busca nuevas formas de poder afrontar este escenario y ganar más participación de mercado. Esto se ve claramente en su estrategia, que se evidencia en la evolución de la distribución de sus ingresos.

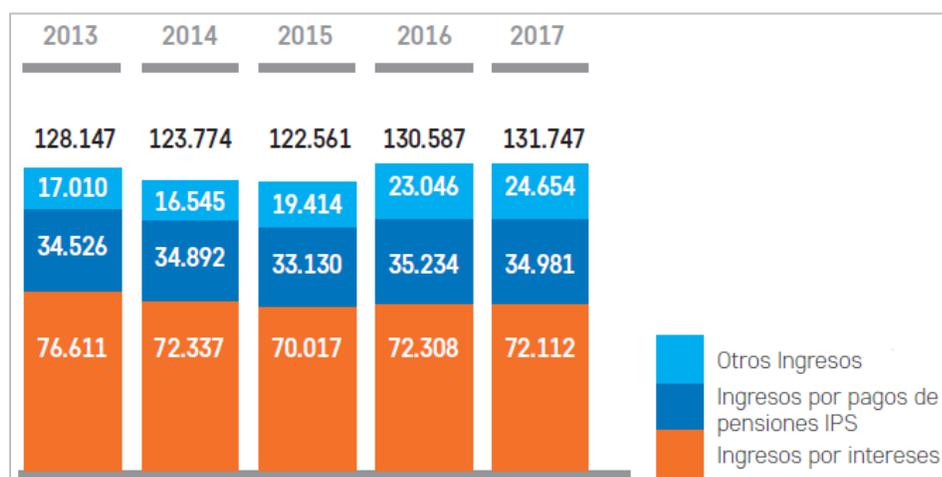


Ilustración 8: Distribución de Ingresos de Caja de Compensación Los Héroes, entre los años 2013 y 2017 (cifras en millones de pesos chilenos)

Fuente – Memoria 2017 - Caja Los Héroes

En la Ilustración 8 se puede apreciar que a lo largo de los años, los ingresos por crédito social han disminuido, los ingresos por pagos de pensionados del IPS³ han sido relativamente constantes, mientras que “otros ingresos” ha crecido de forma significativa. Esto revela la intención de Caja Los Héroes de buscar nuevas fuentes de ingresos (diversificación) que le permitan ser menos dependiente del crédito social.

³ Instituto de Previsión Social

Siguiendo esta línea, la estrategia de Los Héroes es ser a futuro una plataforma multiproducto, de tal forma de diversificar aún más sus ingresos y de ser una propuesta más atractiva para sus afiliados, ya sean trabajadores, pensionados o empresas (empleadores).

La fusión con Caja Gabriela Mistral, que se concreta en diciembre de 2018, representa un desafío para Los Héroes, ya que debe aprender a trabajar con un perfil de afiliado del cual no es experto. Esto se deduce del aumento de empresas afiliadas versus el aumento los afiliados trabajadores, ya que la porción de estos, revela que la mayoría de las empresas nuevas afiliadas son “pequeñas empresas”, libres de, en un futuro, desafiliarse de Los Héroes.

Es por esto que el desafío de Los Héroes en los próximos años es lograr efectivamente ser una plataforma multiproducto que logre diferenciarla aún más del resto de las Cajas y que esto también la haga una Caja atractiva para sus actuales y nuevos afiliados.

2. Justificación del tema

2.1 Información del solicitante

El presente trabajo de memoria se desarrolla dentro del área de “Beneficios y Fidelización” de Caja Los Héroes. El solicitante del trabajo es el Gerente de Fidelización, quien responde directamente al Gerente de Beneficios. Esta área está compuesta por un equipo de 19 personas, de las cuales 10 pertenecen a la Gerencia de Fidelización.

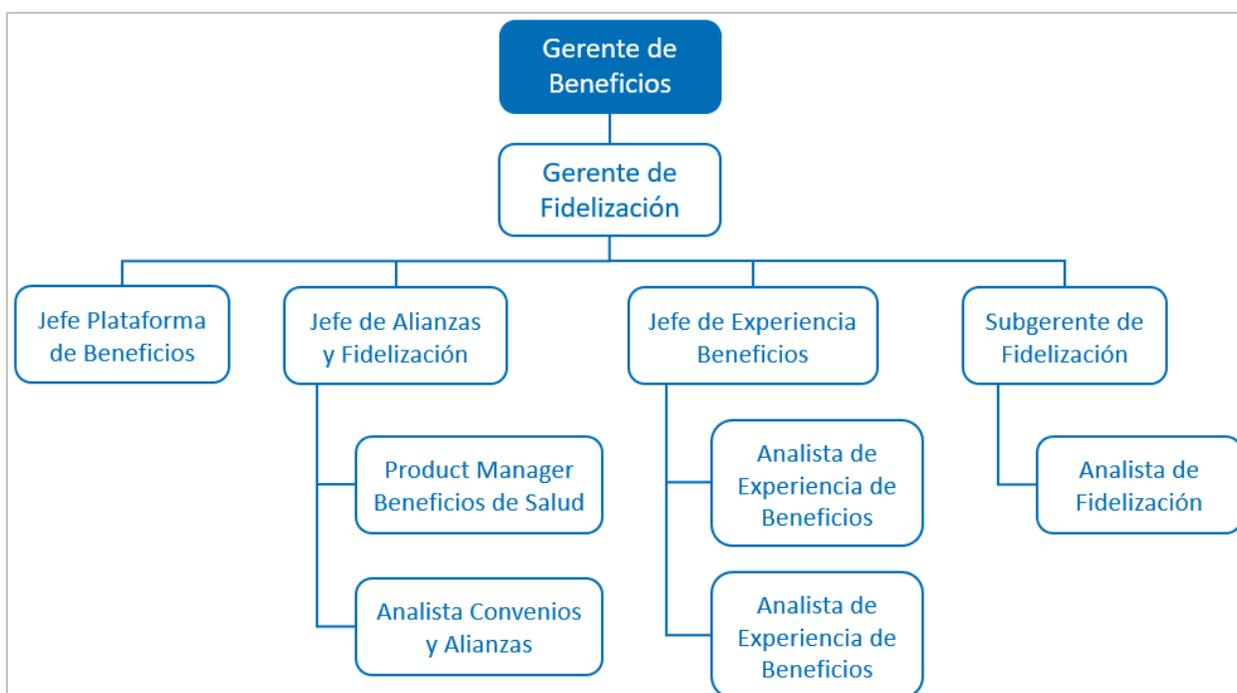


Ilustración 9: Organigrama Gerencia de Fidelización

Fuente – Información interna Gerencia de Fidelización

Las principales funciones de esta área son la entrega de propuestas de mejora, como nuevos beneficios o servicios, que apunten a la resolución de problemas de los afiliados de la Caja o que mejoren la satisfacción del servicio entregado. Además, se encarga de supervisar el correcto funcionamiento de la entrega de beneficios y servicios por parte de Caja Los Héroes.

Dentro del área también se desarrollan MVP⁴, estudios de satisfacción usuaria y análisis de usuarios y la competencia, con el fin de respaldar decisiones clave dentro y fuera del área.

⁴ Producto Mínimo Viable

Su cliente directo es el Gerente General, quien a su vez puede solicitar trabajos en conjuntos con otras áreas para proyectos que lo necesiten. De esta forma, las demás áreas también son clientes.

El desarrollo de este trabajo de título significará para Caja Los Héroes, saber cómo diseñar, desarrollar, argumentar y a quien ofrecer una nueva línea de servicio, que mitigará el problema detectado. Además, esta solución abrirá nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo tanto para al área como para Caja los Héroes.

El desarrollo de este trabajo de título significará para el solicitante, Caja Los Héroes:

- Mitigar el problema detectado (fuga de afiliados tipo trabajador).
- Más oportunidades de afiliación de empresas
- Mayor diversificación de servicios
- Tener un nuevo servicio que cumpla con satisfacer las necesidades de las empresas.
- Saber cómo y a quién ofrecer un nuevo servicio.
- Abrir nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo tanto para al área de fidelización como para Caja los Héroes.

2.2 Identificación del problema

El problema se deriva del análisis del escenario anteriormente expuesto (ver sección 1.4). Si bien Caja Los Andes crece a un ritmo preocupante de 1,6% anual, el verdadero problema es por qué Caja Los Héroes no crece.

Para dar respuesta a la pregunta planteada, se estudia la variación de la cantidad de afiliados desde diciembre del año 2014 hasta noviembre de 2018 (hasta antes de la fusión con Caja Gabriela Mistral).



Ilustración 10: Diferencias entre las cantidades de afiliados a diciembre de cada año

Fuente 1 – Elaboración propia a partir de las memorias 2014 a 2017 de las Cajas de Compensación del país

Fuente 2 – SUSESO, Estadísticas mensuales, Cajas de Compensación de Asignación Familiar, noviembre⁵ 2018 - Número total de afiliadas(os) a CCAF

Entre los años 2014 y 2018, los afiliados tipo pensionado, han tenido un aumento sostenido, a excepción de la variación entre 2016 y 2017, con un promedio de 17.695 afiliados pensionados nuevos por año. Esto quiere decir que, a priori, el segmento pensionados no es la razón de la falta de crecimiento de afiliados en Caja Los Héroes, ya que el aumento anual es considerable como para competir con las demás Cajas.

Sin embargo, la variación de los últimos años de los afiliados tipo trabajador ha sido siempre negativa, evidenciando un decrecimiento sostenido, que promedia la pérdida de 15.127 afiliados tipo trabajador por año. Esto implica que el problema inicialmente planteado (crecimiento del 0,04% anual) se puede traducir como un problema de fuga de un segmento específico de los afiliados de Caja Los Héroes.

Si bien, la suma de las variaciones de ambos segmentos hace parecer que la pérdida de afiliados tipo trabajador se compensa con la ganancia de pensionados, esto no es real, ya que en términos económicos, un afiliado trabajador es más rentable que un afiliado pensionado, o en otras palabras, es más grave perder afiliados trabajadores que afiliados pensionados.

La razón de por qué un afiliado tipo trabajador es más valioso que uno del tipo pensionado, es por su comportamiento con respecto al crédito social. Para demostrar lo anterior, se toma el monto de créditos sociales otorgados entre enero y noviembre de 2018.

LOS HÉROES	<i>Afiliados</i>	<i>Afiliados tipo trabajador</i>	<i>Afiliados tipo pensionado</i>
Monto crédito social total año 2018 (\$M ⁶).	\$153.526.000	\$65.219.000	\$88.306.000
Crédito promedio afiliado	-	\$1.920.400	\$832.564
Tasa mensual promedio	-	1,97%	1,86%
Plazo promedio (meses)	-	41	53
Cuota mensual ⁷	-	\$77.350	\$26.559

Tabla 9: Información de afiliados según su tipo, en relación al crédito social. Datos entre enero y noviembre de 2018

⁵ Se utilizan los datos hasta noviembre de 2018 para no alterar los números debido a la posterior fusión con Caja Gabriela Mistral.

⁶ Miles de pesos chilenos

⁷ Se utiliza el simulador de crédito de Caja Los Héroes, ingresando el "Crédito promedio afiliado" y el "Plazo promedio".

Fuente 1 – Información financiera, pagina web Los Héroes⁸
Fuente 2 – Memoria Integrada 2017, Los Héroes

Como se observa en la Tabla 9, en promedio el afiliado tipo trabajador, solicita un crédito más alto. Además de esto, la tasa de interés mensual que se les aplica es mayor y el plazo es más corto. Esta combinación de características demuestra que el afiliado tipo trabajador es más valioso en términos económicos que el pensionado.

Otro aspecto importante de esta situación de fuga de afiliados tipo trabajador es dimensionar cuánto dinero se está perdiendo. Parar realizar este cálculo, se tomara la variación entre diciembre de 2017 y noviembre de 2018, la cual, como se mostró en la Ilustración 10, representó una pérdida de 6.306 afiliados tipo trabajador.

El cálculo realizado se muestra en la Tabla 10 y 11.

<i>Primer semestre</i>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Afiliados tipo trabajador	366.098	369.459	350.134	354.467	326.500	322.549
Afiliados tipo trabajador que piden crédito	5.060	4.203	3.885	2.810	2.961	2.904
Porcentaje de afiliados tipo trabajador que pide crédito	1,40%	1,14%	1,11%	0,79%	0,91%	0,90%
Monto trabajadores (en \$M)	10.360.015	8.085.747	8.075.935	5.160.393	5.077.009	5.432.508
Variación cantidad de afiliados tipo trabajador	20.837	3.361	-19.325	4.333	-27.967	- 3.951
Fuga	0	0	19.325	0	27.967	3.951
Fugados que pedirían crédito	0	0	214	0	254	36
Monto fugados (en M\$)	0	0	445.736	0	434.881	66.544

Tabla 10: Cálculo de la pérdida por afiliados tipo trabajador fugados, semestre 1

⁸ <https://www.losheroes.cl/wps/wcm/connect/internet/trabajadores/nuestra-empresa/relacion-con-inversionistas/informacion-financiera/estadisticas-de-afiliacion-y-creditos/>

<i>Segundo semestre</i>	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	TOTAL año
Afiliados tipo trabajador	318.270	315.035	337.424	338.788	338.959	---
Afiliados tipo trabajador que piden crédito	3133	3038	2314	3653	3630	---
Porcentaje (de afiliados tipo trabajador que pide crédito)	0,98%	0,96%	0,69%	1,08%	1,07%	---
Monto trabajadores (en \$M)	5.910.486	5.611.730	4.441.027	7.063.921	7.012.360	---
Variación cantidad de afiliados tipo trabajador	- 4.279	- 3.235	22.389	1.364	171	-6.306
Fuga	4.279	3.235	0	0	0	58.757
Fugados que pedirían crédito	42	31	0	0	0	577
Monto fugados(en M\$)	79.464	57.635	0	0	0	1.084.251

Tabla 11: Cálculo de la pérdida por afiliados tipo trabajador fugados, semestre 2

Fuente1 – SUSESO, Estadísticas mensuales, Cajas de Compensación de Asignación Familiar, noviembre 2018 - Número total de afiliadas(os) a CCAF

Fuente 2 – Memoria Integrada 2017- Caja Los Héroes

Fuente 3 – Información crediticia 2018 - Caja Los Héroes⁹

A continuación, se explican las filas de las tablas:

- Afiliación tipo trabajador
Contiene la cantidad de afiliados tipo trabajador por mes.
- Afiliación tipo trabajador que piden crédito
Es la cantidad de trabajadores por mes que han pedido un crédito ese mes.
- Porcentaje (de afiliados tipo trabajador que pide crédito)
Es el porcentaje del total de trabajadores que cada mes pide crédito. Se calcula como:

$$\text{Porcentaje} = (\text{Afiliados tipo trabajador que piden crédito} * 100) / (\text{Afiliados tipo trabajador})$$

⁹ <http://www.losheroes.cl/wps/wcm/connect/internet/trabajadores/nuestra-empresa/relacion-con-inversionistas/informacion-financiera/estadisticas-de-afiliacion-y-creditos/>

- Monto trabajadores (en \$M)
Es el monto total de crédito social del conjunto mensual de trabajadores que pide crédito.
- Variación cantidad de afiliados tipo trabajador
Se muestra la variación neta (nuevos afiliados - fugados) por mes, la que da como variación anual (enero – noviembre 2018) -6.306 afiliados tipo trabajador.

Se hace notar que estas cifras mensuales son solo un neto, no la cantidad real de fugas, la que debería ser mayor. Por ahora solo se trabajará con la variación mensual, ya que, de todas formas representa una cota mínima del real de fugados.

- Fuga
Se cuentan solo los meses en donde la variación mensual fue negativa (en los meses donde la variación fue positiva, también han habido fugas, pero al no poder cuantificarlas, se omiten por ahora). Sumando los meses de variación negativa, se obtiene una cantidad total de 577 fugados.
- Fugados que pedirían crédito
Es el porcentaje de los fugados que, de haberse quedado en Los Héroes, hubiesen pedido un crédito ese mes. El cálculo realizado en cada mes es el siguiente:

$$\text{Fugados que pedirían crédito} = \text{Fuga} * \text{Porcentaje}$$

Donde “Porcentaje” es el valor de la fila 3.

Se trabaja bajo el supuesto de que los fugados son una muestra del total de afiliados tipo trabajador y que su comportamiento crediticio es similar. Sumando todos los meses, se tiene una cantidad de 577 fugados que, de no haberse fugado, hubiesen pedido un crédito social.

- Monto fugados (en \$M)
Es monto total de crédito social por mes que hubiesen pedido los “Fugados que pedirían crédito”. Se calcula como:

$$\text{Monto fugados} = ((\text{Fugados que pedirían crédito}) * (\text{Monto trabajadores})) / (\text{Afiliados tipo trabajador que piden crédito})$$

De la tabla se concluye que Los Héroes en 2018 perdió aproximadamente 1.080 millones de pesos en colocaciones de créditos sociales debido a la fuga de afiliados.

2.3 Identificación de hipótesis y posibles alternativas de solución para resolver el problema

2.3.1 Hipótesis de las causas del problema

El problema abordado es la fuga de afiliados tipo trabajador de Caja Los Héroes, lo que genera pérdidas considerables para esta organización y le impide crecer en participación de mercado.

Se recuerda que, para los trabajadores dependientes, la desafiliación o afiliación a una Caja de Compensación, es una decisión en común acuerdo entre dos partes: los trabajadores y sus respectivos empleadores (empresas).

Esto quiere decir que la desafiliación ocurre porque tanto los trabajadores como el empleador así lo deciden. En consecuencia, para evitar la desafiliación, se debe tener satisfechas y fidelizadas a por lo menos una de las partes.

Para tener fidelizadas a trabajadores y empresa, la Caja debe ser capaz de eliminar las motivaciones de desafiliación que posee cada parte, las que se expresan a continuación como hipótesis.

- Razones de desafiliación de los afiliados tipo trabajador
 1. Que no estén satisfechos con los beneficios que entrega Caja Los Héroes.
 2. Que los afiliados trabajadores no estén satisfechos con la gestión de los beneficios (servicio) de Caja Los Héroes.
 3. Que exista desconocimiento sobre todos los beneficios a los que pueden acceder en Caja Los Héroes.
- Razones de desafiliación de las empresas
 4. Que la empresa afiliada considere que otra Caja puede generarle más valor que Caja Los Héroes.

2.3.2 Validación de las hipótesis

2.3.2.1 Hipótesis 1 – Que los afiliados tipo trabajador no estén satisfechos con los beneficios que entrega Caja Los Héroes.

Para aceptar o rechazar esta hipótesis, se utiliza el estudio “Informe Evolutivo”, realizado por la empresa Activa Research y presentado el año 2018, el cual mide la percepción de calidad y satisfacción de los afiliados de Los Héroes durante los años 2017 y 2018. Cada medición (seis en total) se realiza sobre una muestra de 181 trabajadores y 181 pensionados.

Este estudio posee categorías e indicadores que permiten discernir si los afiliados tipo trabajador están o no satisfechos con los beneficios entregados. La categoría que se analiza para la presente hipótesis es “Satisfacción General de los Beneficios”.

La satisfacción general de los beneficios se mide a través del indicador de satisfacción neta general. La satisfacción neta se obtiene a partir una pregunta, donde el entrevistado responde con una nota del 1 al 7 qué tan satisfecho está en general con los beneficios de la Caja. Las respuestas 7 y 6 se consideran como satisfechos, 5 es indiferente y de 4 hacia abajo se consideran como insatisfechos. La satisfacción neta se obtiene de restar el porcentaje de satisfechos menos el porcentaje de insatisfechos.

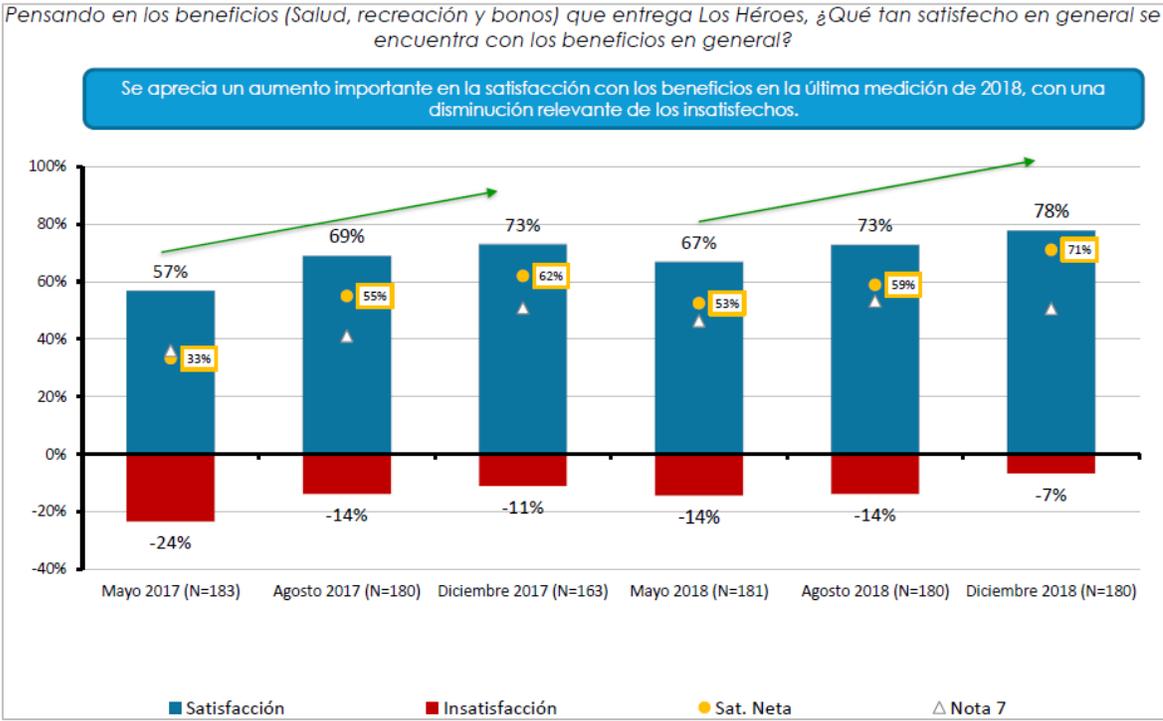


Ilustración 11: Evolución de satisfacción general de los beneficios por parte de los afiliados tipo trabajador de Caja Los Héroes durante 2017 y 2018

Fuente – Informe Evolutivo. Resultados pensionados y trabajadores. Los Héroes, Activa Research

En la Ilustración 11 se puede observar que existe un aumento entre 2017 y 2018, cerrando este año con una satisfacción general neta de 71%.

Estas mediciones son buenas para una industria estándar, sin embargo, en el caso de las Cajas de Compensación, la exigencia es mayor, requiriendo métricas superiores para asegurar la no desafiliación, como es el caso del segmento de afiliados pensionados (ver Ilustración 12), el cual presentó en 2018 una fuga neta anual de cero (ver Ilustración 10).

Debido a lo anterior no es posible afirmar que los afiliados estén completamente satisfechos con sus beneficios, sin embargo, tampoco se puede decir que están totalmente insatisfechos, por lo que no se puede rechazar la hipótesis 1. Una interpretación posible es decir que los afiliados tipo trabajador están parcialmente satisfechos.

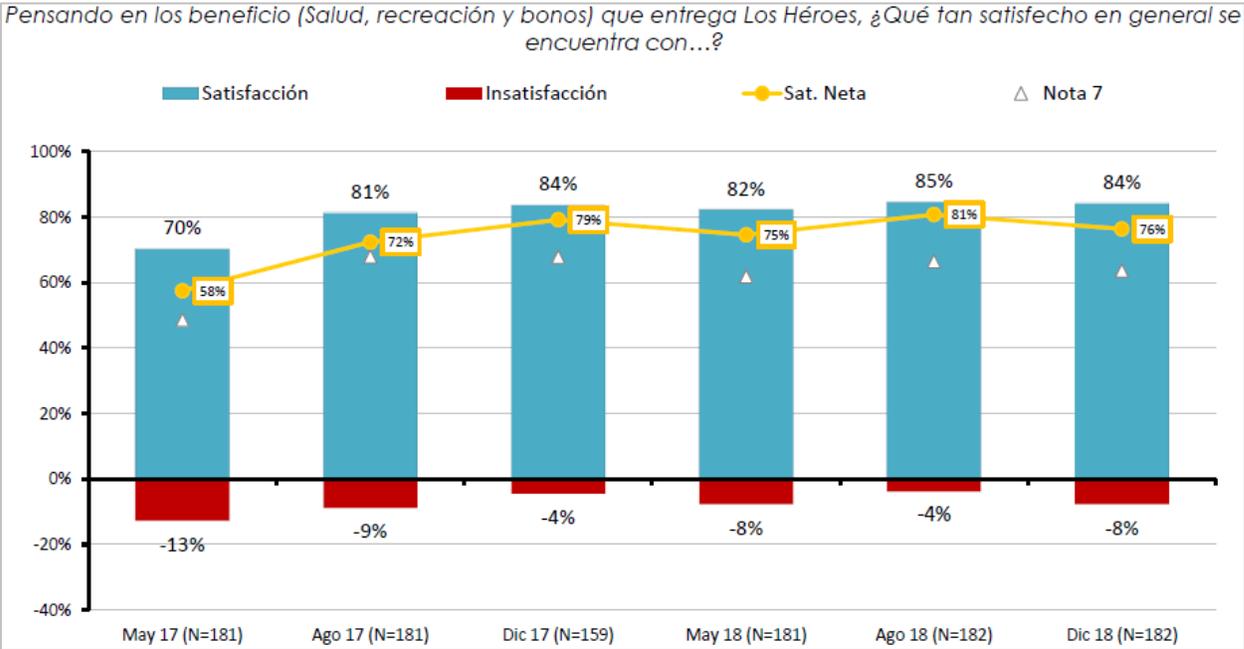


Ilustración 12: Evolución de la satisfacción general de los beneficios por parte de los afiliados tipo pensionado de Caja Los Héroes durante 2017 y 2018

Fuente – Informe Evolutivo. Resultados pensionados y trabajadores. Los Héroes, Activa Research

2.3.2.2 Hipótesis 2 – Que los afiliados tipo trabajador no estén satisfechos con el servicio (gestión de los beneficios) de Caja Los Héroes.

Una categoría del Informe Evolutivo que permite validar o rechazar la hipótesis 2 es “Impacto de Variables en la Satisfacción Final”, la cual evalúa atributos en torno a los beneficios que entrega los Héroes, es decir, atributos sobre la gestión y el servicio.



Ilustración 13: Impacto de variables de satisfacción final en el segmento de afiliados tipo trabajador de Caja los Héroes

Fuente – Informe Evolutivo. Resultados pensionados y trabajadores. Los Héroes, Activa Research

En la Ilustración 13 se puede observar que la mayoría de los atributos evaluados tiene una satisfacción neta por debajo de la meta establecida por Los Héroes (77%). Esto revela la existencia de insatisfacción por parte de los afiliados del segmento trabajador. Se concluye entonces que la hipótesis 2 es cierta.

Cabe destacar que además se identifican aquellos atributos que son prioritarios a mejorar, los cuales en orden son:

- Lo simple y fácil de los trámites para acceder a los beneficios.
- La facilidad para conocer e informarse de los beneficios.
- La resolución o respuesta a sus requerimientos.
- La calidad y claridad de la información entregada.

Finalmente, con respecto a la Satisfacción Final, el estudio concluye que “Para la satisfacción final lo más relevante son los canales y en segundo lugar los beneficios”.

Como se puede observar, “Impacto de Variables en la Satisfacción Final” revela nuevamente que “lo simple y fácil de los trámites para acceder a los beneficios” es el tema prioritario que Caja Los Héroes debe resolver.

2.3.2.3 Hipótesis 3 – Que los afiliados tipo trabajador no estén conscientes de todos los beneficios a los que pueden acceder en Caja Los Héroes.

Para justificar la hipótesis 3, se recurre nuevamente a “Impacto de Variables en la Satisfacción Final” (ver Ilustración 13), donde el atributo “La facilidad para conocer e informarse de los beneficios” es el segundo más urgente a mejorar.

Esto evidencia que los afiliados tipo trabajador no están siendo informados de forma eficaz, lo que lleva a la posibilidad de que no estén al tanto de toda la gama de beneficios a los que pueden acceder. Por lo tanto, la hipótesis 3 se considera correcta.

Cabe mencionar que antiguamente el pilar de la comunicación entre Los Héroes y los trabajadores eran los sindicatos. Sin embargo, debido a los frecuentes reclamos referentes a la desinformación sobre los beneficios, Los Héroes comienza a evaluar canales alternativos de comunicación, para compensar la poca efectividad comunicacional de los sindicatos.

Es por esto que en 2018 se aplica una política de comunicación directa con los trabajadores (complementando a los sindicatos) a través de los canales externos existentes, la cual mejoró la situación antes mencionada.

Parte importante del incremento del índice de satisfacción final entre 2017 y 2018 se debe a esta política de comunicación directa, y de hecho, también influye en la baja en la fuga de afiliados entre 2017 y 2018 (ver Ilustración 10).

2.3.2.4 Hipótesis 4 – Que la empresa afiliada considere que otra Caja pueda generarle más valor que Los Héroes.

La Tabla 12 compara a caja de compensación Los Héroes con su competencia en cuanto a los servicios que ella ofrece.

Servicios para empresas	Los Andes	La Araucana	18 de Sept.	Los Héroes
Recaudación de cotizaciones	Sí ¹⁰	Sí	Sí	Sí
Depósitos saldo a favor cuenta corriente empresa	Sí	Sí	Sí	Sí
Convenio oficina virtual	Sí	Sí	Sí	Sí
Asesoría gratuita a microempresarios	Sí	Sí	No	No
Videoconferencia cobertura nacional	Sí	No	No	No
Capacitaciones derechos legales empleados	Sí	-	-	No
Convenio instalaciones	Sí	-	-	Sí

Tabla 12: Servicios que ofrecen las Cajas a sus empresas afiliadas

Fuente – Elaboración propia

De la Tabla 12 se puede observar que Caja Los Andes sí posee más servicios para empresas que Caja Los Héroes. En este sentido, existe otra opción que genera más valor a las empresas. En conclusión, se valida la Hipótesis 3.

2.3.3 Solución escogida

Como se puede observar en la sección anterior, tres de las cuatro hipótesis planteadas logran ser validadas. Esto habla de que el problema de desafiliación puede ser trabajado de diversas formas. Para este trabajo de memoria, se elige dar solución a la hipótesis 4, ya que en la fidelización de la empresa (empleador) es donde se ven más espacios de mejora.

Hasta hoy solo se han dado a las empresas los servicios básicos que todas las demás Cajas también ofrecen, perdiendo así el atractivo diferenciador y facilitando que el empleador esté a favor o sea indiferente a cambiarse de Caja.

Las propuestas de solución a la hipótesis 4 son dos:

1. Igualar los servicios ofrecidos a las empresas por las demás Cajas de Compensación.
2. Crear un servicio distinto para las empresas, que genere más valor que los servicios de las demás Cajas de Compensación.

En reuniones con el área de Fidelización, se decide optar por la segunda opción, creando así una nueva línea de servicios, distintos a los ofrecidos por las demás Cajas y que además cumplen con seguir la estrategia global de Caja Los Héroes de generar nuevas fuentes de ingresos (diversificación).

¹⁰ Desde 2018, Los Andes ya no ofrece este servicio.

La nueva línea de negocios consiste en entregar el servicio de “administración y gestión de los beneficios que las empresas entregan a sus trabajadores”, es decir, que esta labor sea externalizada a Caja Los Héroes (a través de su empresa filial Recreativa, para poder así llegar a empresas no afiliadas también). Esto también permitirá relacionarse directamente con el área de recursos humanos de las empresas que adquieran el servicio, lo que significará un nuevo canal de comunicación con la empresa y sus respectivos afiliados, mejorando así la comunicación existente (se trabajan en un segundo plano las hipótesis 2 y 3).

Otro servicio, para empresas no afiliadas, es ofrecerles “nuevos beneficios”. Dichos beneficios son parte de los que Caja Los Héroes entrega a sus afiliados, pero se entregarán como si fueran beneficios de la empresa que contrate este servicio.

Ambos servicios utilizará una plataforma web y móvil para que los trabajadores puedan resolver sus **reclamos, dudas y solicitudes**, de manera autónoma, simple y rápida (la plataforma será personalizada para que los trabajadores interpreten que son beneficios propios de la empresa). Para aquellos colaboradores que no deseen utilizar la plataforma, pueden acceder al servicio a través de un *call center* o vía *e-mail*.

El servicio de administración y gestión de beneficios, también ofrece el servicio de “información de gestión para recursos humanos”: que consiste en reportería a través de la plataforma sobre la utilización de los beneficios y estudios sobre el efecto que tienen los beneficios en los trabajadores. De esta forma se pueden mejorar los beneficios, generando mayor compromiso y retención (*engagement*) en los trabajadores.

Los efectos de contratar el servicio son:

TRABAJADORES:

- Acceden a un servicio de excelente calidad, sencillo y rápido, reduciendo la posibilidad de tener problemas con sus beneficios.
- Omnicanalidad para acceder al servicio
- Posibilidad de acceder a mejores beneficios (luego de las evaluaciones).

ÁREA DE RRHH:

- Descongestionar y liberar recursos (que se pueden utilizar en labores más prioritarias o urgentes).
- Focalizarse en la estrategia de personas.
- Reducir reclamos y mejorar su imagen ante los colaboradores.

EMPRESA:

- Reducción de costos (el servicios es más barato que las horas hombres gastadas en la administración de beneficios)
- Más información sobre el bienestar y percepción de sus colaboradores.
- Mayor eficiencia sobre los recursos invertidos en beneficios.
- Posibilidad de mejorar el compromiso y fidelidad de los colaboradores, a través de la mejora de los beneficios ofrecidos.

Para entender a cabalidad la solución planteada, se aclara que en Chile y el mundo es común ver empresas que internamente ofrecen beneficios a sus empleados (completamente aparte de los beneficios, pueden adquirir los trabajadores de una empresa al afiliarse a una Caja de Compensación). Ejemplos de estos son: dinero mensual para alimentación (almuerzo), mensualidades en gimnasios, premios por buen rendimiento académico de los hijos e hijas de los trabajadores y trabajadoras, cheques médicos mensuales, bonos por desempeño, bonos por cierre de conflicto, entre otros.

Todos estos beneficios apuntan a mejorar la calidad de vida del trabajador, lo que se traduce en una mejor oferta de trabajo por parte del empleador. Esto ayuda la retención de trabajadores y la captación de nuevos talentos, razón por la cual los beneficios representan una inversión valiosa para las empresas. También ayudan a mejorar la oferta de trabajo sin la necesidad de aumentar el sueldo y a mejorar la imagen de la empresa, tanto interna como externamente.

Las empresas gastan recursos para poder gestionar la entrega de los beneficios internos, labor que, siendo importante, dista del quehacer principal de estas. Es por esto que, se puede generar valor al externalizar la administración y gestión de beneficios, es decir, que otra organización lo haga (en este caso, Caja Los Héroes a través de Recreativa).

Claramente, el servicio de administración, debe tener mejor performance que la empresa en esta labor y debe ser igual o más barato que las horas hombres que actualmente las empresas gastan. De esta forma se genera valor directamente a las empresas.

2.4 Propuesta de valor de la solución

La propuesta de valor de la solución, para Los Héroes, es la reducción en la fuga de los afiliados tipo trabajador (ver sección 2.2). Además de esto, con la nueva línea de servicios propuesta, se pretende lograr los siguientes 5 objetivos:

- Generar más valor para la empresa afiliada.
- Crear dependencia de la empresa del nuevo servicio.
- Establecer un nuevo canal de comunicación, directo hacia los empleados a través de los cuales se podrían informar más y de mejor manera los beneficios de Los Héroes (en el caso de las empresas ya afiliadas que contraten el servicio), aumentando la percepción de calidad que los trabajadores tienen de la Caja.
- Fomentar la afiliación (ser una forma de llegar a empresas no afiliadas y convencerlas de la calidad de Los Héroes)
- Diversificar las fuentes de ingresos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar el modelo de negocios de la nueva línea de servicios para empresas de Caja Los Héroes, que apunta a disminuir la fuga de afiliados tipo trabajador, a través de la fidelización del empleador (cliente), quien es una de las dos partes que toma la decisión de desafiliarse. En segundo plano también se fideliza al trabajador (usuario).

3.2 Objetivos específicos

- Estudiar el estado del arte, para comprender la posición de la organización e identificar oportunidades para la nueva línea de servicios.
- Diseñar un modelo de negocios para la nueva línea de servicios.
- Elaborar la estrategia de marketing que permitirá influir en la empresa.
- Evaluar viabilidad económica del proyecto.

4. Marco conceptual

4.1 Modelos y herramientas

4.1.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter, versión Hax y Majluf

Método de análisis externo centrado en los actores de la industria y en las interacciones entre ellos. Consiste en encontrar oportunidades y amenazas a través del análisis de sus competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y potenciales nuevos competidores [8].

Es necesario mencionar que en este trabajo se utiliza la versión de las cinco fuerzas de Porter propuesta por Hax y Majluf, en la cual se incluye el efecto de las acciones gubernamentales en las industrias como un factor externo a considerar. Las dimensiones que se analizan para la industria son:

- Intensidad de la rivalidad entre competidores
- Barreras de entrada
- Barreras de salida
- Disponibilidad de sustitutos
- Poder de los proveedores
- Poder de los compradores
- Acciones gubernamentales

4.1.2 Modelo de perfil de capacidades internas (PCI)

Herramienta de análisis interno de empresas que toma en cuenta las características principales y distintivas de estas, de tal manera de hacer un diagnóstico estratégico [9]. Las categorías que se consideran en el análisis son:

- Capacidad directiva
Se analiza la capacidad técnica que debe tener el directivo en cuanto a uso de instrumentos de gestión, la capacidad de reacción frente a los cambios y la incidencia que tiene en el liderazgo, cultura y trabajo en equipo.
- Capacidad tecnológica
Evalúa el uso de tecnología dentro de la organización, en cuanto a producción y apoyo.
- Capacidad de talento humano
Se estudia a los miembros de una organización según su capacidad técnica, junto con la cultura organizacional existente.

- Capacidad competitiva
Se analiza el producto/servicio, su imagen, su marca, calidad, precio, diferenciación, etc.
- Capacidad financiera
Evalúa la situación de la empresa en cuanto a solidez, patrimonio, liquidez, etc.
- Capacidad administrativa
Se analiza desde la planeación, organización, dirección y control.

Para cada una estas capacidades se identifican fortalezas y debilidades, las que son además evaluadas según su magnitud.

4.1.3 Análisis FODA

Consiste en enumerar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se consideran clave y que han surgido luego de un análisis interno y externo de la organización y su entorno. Luego eligen los aspectos (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) más relevantes y se ingresan en una matriz de doble entrada, para visualizar cómo aprovechar una fortaleza, cómo prevenir el efecto de una amenaza, como trabajar una debilidad, etc.

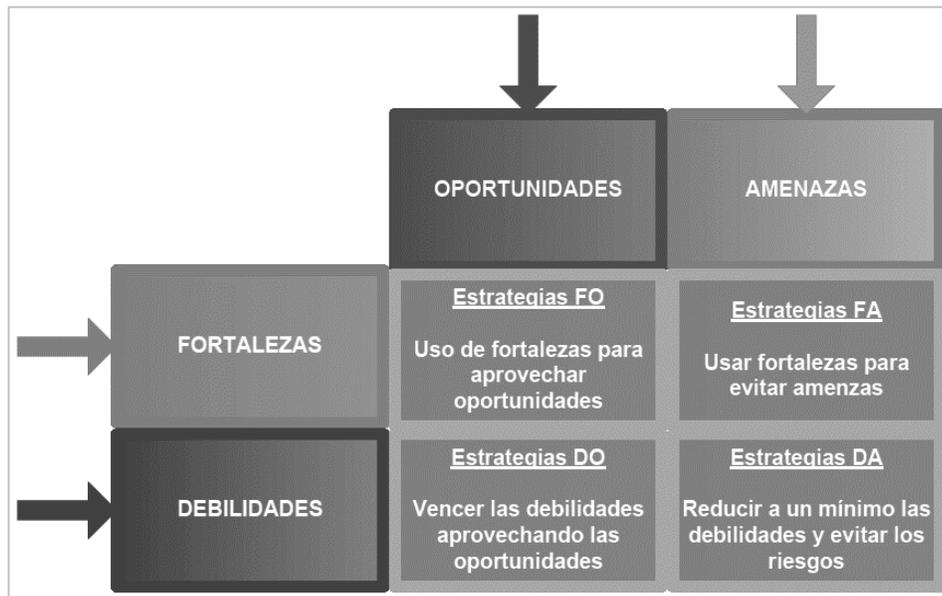


Ilustración 14: Matriz FODA

Fuente – Manual FODA, Consultora Lucen

4.1.4 Lean Canvas

Herramienta para el desarrollo ágil de modelos de negocio, enfocada principalmente en startups. Modifica los bloques del Modelo de Negocio Canvas, dejando 9 enfoques que representan los aspectos claves que una startup debe tener presente para diseñar su modelo de negocios o generar su propuesta de valor [10].

- Enfoque de Clientes
- Enfoque de Problemas
- Proposición Única de Valor
- Enfoque de Solución
- Canales
- Enfoque de Clientes
- Estructura de Costos
- Métricas Clave
- Ventaja Única o Diferencial

4.1.5 Modelo integral de gestión de marketing CASAR (Casar, Sostener y Aumentar).

El Modelo CASAR es una herramienta que busca trascender el clásico paradigma de las "4 P del marketing", incluyendo además procesos de construcción de relación con los clientes, grupos de interés, responsabilidad social, para así construir mercados tanto en el presente como en el futuro [11].

El modelo se basa en la construcción de los siguientes seis sistemas:

- 1- Sistema de captura o consecución de clientes
- 2- Sistema de sostenimiento o fidelización de clientes
- 3- Sistema de recuperación de clientes
- 4- Sistema de crecimiento de clientes
- 5- Sistema de referenciación de clientes
- 6- Sistema de devolución a la sociedad

5. Metodología

Luego de la investigación de métodos, modelos y herramientas metodológicas existentes, se plantea la metodología más coherente para alcanzar los objetivos específicos de la memoria.

5.1 Objetivo específico 1

Estudiar el estado del arte, para comprender la posición de la organización e identificar oportunidades para la nueva línea de servicios.

El cumplimiento de este objetivo se lleva a cabo en las tres primeras fases de la metodología.

5.1.1 Fase I – Análisis externo

En el análisis externo se busca entender el medio en el que la empresa está inmersa identificando como interactúa con los distintos actores de la industria.

La herramienta metodológica escogida para realizar esta fase es el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter (versión de Arnoldo Hax), ya que se centra en el entorno inmediato de la empresa y se puede aplicar en el análisis de industrias altamente competitivas.

5.1.2 Fase II – Análisis interno

En el análisis interno se busca identificar la dinámica interna de la organización para identificar sus principales capacidades y debilidades.

Para completar esta fase se utilizará el Análisis de Perfil de Capacidades Internas (PCI).

5.1.3 Fase III – Identificación de oportunidades

A partir las Fase I y II, se construye la matriz FODA, la que permitirá identificar las oportunidades deseadas y definir la posición actual de la empresa, dando la opción de trazar una estrategia para la nueva línea de servicios.

5.2 Objetivo específico 2

Diseñar un modelo de negocios para la nueva línea de servicios.

5.2.1 Fase IV – Modelo de negocio

En esta fase se pretende otorgar a Los Héroes el mapa de las piezas claves a considerar para la puesta en marcha de la nueva línea de servicio.

Para realizar esta fase, se utiliza Lean Canvas, el cual se caracteriza por desarrollar modelos de negocios de emprendimiento, dando agilidad para pivotear en cuanto a las Hipótesis. Se aclara que si bien Los Héroes no es un emprendimiento, su nueva línea de servicios si se comporta como tal, ya que se entra en un nuevo mercado, con dinámicas y competidores completamente distintos.

5.3 Objetivo específico 3

Elaborar la estrategia de marketing que permitirá influir en el cliente.

5.3.1 Fase V – Estrategia de marketing

Para llevar a cabo esta fase, existe abundante literatura, de la cual se escogen el modelo CASAR como línea principal.

5.4 Objetivo específico 4

Evaluar viabilidad económica del proyecto.

5.4.1 Fase VI – Evaluación económica

La evaluación económica es fundamental para ver los flujos de dinero futuros que se obtendrán del proyecto. Por esto, se realizarán estimaciones de ingresos futuros, considerando un horizonte de 5 años.

La razón de este horizonte es que el actual cliente del servicio de administración y gestión de beneficios, BHP Chile, firma un contrato a 5 años, por lo que la evaluación no puede ser menor que este periodo.

No se considera un escenario mayor a 5 años, porque es probable que el actual servicio (que contiene una importante componente tecnológica) cambie según las necesidades de los clientes y según la competencia, por lo que sería poco realista evaluar el mismo servicio a un periodo tan largo.

6. Resultados esperados y alcance

El resultado esperado es el diseño del modelo de negocios de la nueva línea de servicios de Caja Los Héroes, que le permitirá poner en marcha y continuar el desarrollo de la nueva línea de servicios, saber cómo y a quien ofrecerla, bajo que términos y condiciones y el porqué de este nuevo servicio.

Como hipótesis se plantea que las empresas y organizaciones ven como un problema la administración de sus beneficios, ya que los saca del foco de su negocio o actividad principal. Además se cree que las entidades más propensas a contratar el servicio son las grandes empresas y grandes organizaciones, ya que manejan un mayor volumen de beneficios internos, lo que hace más compleja su administración, lo que hace más atractiva la incorporación de un agente externo que realice esta labor.

Queda fuera de este trabajo de título tanto la implementación del servicio, como la elaboración física del este, es decir, el desarrollo y modificaciones de la plataforma a través de la cual se realizará el servicio.

Por último, cabe señalar que el modelo de negocios se diseñará solo para el mercado inmediato que enfrentará Los Héroes al desarrollar esta nueva línea de servicios.

7. Análisis externo

Arnoldo Hax, en su libro “Estrategias para el liderazgo competitivo”, toma las cinco fuerzas de Porter (poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevos entrantes y rivalidad entre competidores) y agrega dos factores más al análisis: Barreras de salida y acciones gubernamentales.

Además de esto, analiza el entorno no solo en el escenario actual, sino también sobre el escenario futuro. Todo lo anterior se trabaja a través de 9 matrices, las cuales se trabajaron en la sección 7.2.

7.1 Definición del mercado actual y futuro

Para poder realizar el análisis del entorno, primero es necesario definir el mercado que enfrenta la nueva línea de servicios:

	Administración y gestión de beneficios de las empresas	Otorgar beneficios adicionales junto con su administración
Mercer Marsh Beneficios	Sí	Sí
Willis Tower Watson	Sí	Sí
Buk	No ¹¹	Sí
Felicity360	No	Sí
GOintegro	No	Sí
People Care	No	Sí
Buk	No	Sí
Bentus	No	Sí
Los Héroes	Sí	Sí ¹²

Tabla 13: Mercado actual de la gestión de beneficios internos

Fuente: Elaboración propia

¹¹ Sin embargo, entrega una plataforma para que esta labor sea más sencilla para la empresa.

¹² Sólo en el caso de que la empresa no esté afiliada y quiera hacer pasar parte de los beneficios de los héroes como propios.

Mercer Marsh Beneficios:

Mercer es una empresa estadounidense con presencia en 135 países. En Chile, junto a Marsh Corredores de Seguros, participa en el mercado de la consultoría de recursos humanos, beneficios y corretaje de seguros,

Sus líneas de servicios son “Administración de plan de beneficios asegurados y corretaje de seguros”, “Diseño de beneficios”, “Asesoría en planes de Isapre”, “Seguros individuales”, “Beneficios flexibles”, “Consultoría de capital humano”, “Encuestas/estudios de mercado” y “Asesoría previsional”.

Willis Tower Watson:

Willis Tower Watson es una empresa estadounidense con presencia en Chile. Sus orígenes están ligados al corretaje de seguro y en las últimas décadas su negocio se ha expandido al mercado de recursos humanos y beneficios, ofreciendo servicios tales como “programas de compensación y continuidad laboral”, “Administración o corretajes de seguros de vida y salud” y “Consultoría de Beneficios”.

Este último servicio cuenta con el diseño e implementación de programas de beneficios, plataforma de beneficios flexibles, diagnóstico y optimización del modelo de beneficios, entre otros.

Felicity 360:

Es una consultora de recursos humanos y comunicación con presencia en Chile y Perú, que ofrece los servicios de entrega de beneficios y convenios. Su operación la lleva a cabo a través de una plataforma compuesta por módulos que agrega el cliente según sus necesidades.

GOintegro:

Es una plataforma con presencia en 13 países de Latinoamérica, a través de la cual se ofrece a las empresas los servicios de “comunicación con los trabajadores”, “beneficios para empleados” y “reconocimientos de empleados”. Poseen 500 clientes que se traducen en 1 millón de personas utilizando la plataforma.

People Care:

Es una plataforma chilena dirigida a las empresas, que ofrece “beneficios flexibles”, para que de un set de beneficios, los trabajadores elijan los que prefieren a través de un marco presupuestario. También ofrece beneficios del tipo convenios y está la posibilidad de solicitar reportería sobre la utilización de la plataforma.

Buk:

Buk es un software de gestión integral de recursos humanos, con servicios que facilitan las tareas de: gestión de personas, remuneraciones, comunicación, asistencia, selección, desempeño, capacitaciones, *analytics*, entre otros.

Dentro relación a beneficios, el software permite informar sobre estos a los trabajadores (ya sean beneficios propios, de la caja de compensación o de algún club asociado). También se ofrece un sistema de puntos para que los trabajadores puedan elegir dentro de un set de beneficios los que más les gusten. Además de lo mencionado, se entrega un sistema de seguimiento del flujo de solicitudes de los beneficios por parte de los trabajadores.

El precio de la plataforma es:

- De 1 a 40 empleados, 0.15 UF por trabajador
- De 41 a 250 empleados, 0.11 UF por trabajador
- De 251 a 500 empleados, 0.08 UF por trabajador
- De 501 a 1000 empleados, 0.07 UF por trabajador
- Más de 1000 empleados, se negocia el precio directamente con Buk

Bentus:

Empresa que entrega beneficios de tipo convenio a medianas y pequeñas empresas, principalmente administradores de fondos de inversión, firmas de abogados y *family office*. La particularidad de este servicio es que otorga beneficios no masivos, cerca del sector de Isidora Goyenechea, Las Condes, Santiago y que algunos de estos van cambiando a lo largo del año.

La Tabla 13 muestra el mercado actual, es decir, el mercado inmediato que enfrentaría la nueva línea de servicios. Como se puede observar, solo las empresas Mercer Marsh Beneficios y Willis Towers Watson Chile ofrecen todo el servicio que entregará Los Héroes con su nueva línea. Esto habla del poco desarrollo que presenta este mercado y que la mayoría de las empresas en Chile realiza su propia gestión del pago de beneficios internos, junto con la búsqueda y selección de estos.

Además del mercado presente, se menciona lo que podría ser el mercado futuro. Este estaría conformado por las empresas ya mencionadas en la Tabla 12, más las organizaciones dedicadas a la entrega de beneficios sociales (Cajas de Compensación) y las empresas que ofrecen el servicio de gestión del pago de nómina, ya que estos servicios se pueden adaptar para llegar a ofrecer lo mismo que la nueva línea de servicios de Los Héroes, convirtiéndose así en competidores.

7.2 Matrices de las fuerzas/factores que interactúan en el entorno

Para cada fuerza del entorno, Hax propone una evaluación a través de factores asociados. De esta forma, se evalúa individualmente cada factor asociado (según qué tan atractivo es), para luego, con esta información, evaluar el atractivo de la fuerza del entorno correspondiente.

Lamentablemente, Hax no explicita como cada factor asociado afecta la evaluación del atractivo la fuerza del entorno correspondiente. Debido a esto, se define un sistema de puntuación:

- “Muy atractivo” = 2 puntos
- “Atractivo” = 1 punto
- “Neutro” = 0 puntos
- “Poco atractivo” = -1 punto
- “Muy poco atractivo” = -2 puntos

Definido lo anterior, la suma de la evaluación de los factores asociados dará el siguiente, dará el puntaje de la fuerza del entorno. La evaluación del atractivo se realiza según el siguiente criterio:

- Menos de -3 puntos = “Muy poco atractivo”
- -3, -2 y -1 puntos = “Poco atractivo”
- 0 puntos = “Neutro”
- 1, 2 y 3 puntos = “Atractivo”
- Más de 3 puntos = “Muy Atractivo”

A continuación, se muestran las matrices realizada para cada fuerza del entorno.

7.2.1 Poder de los proveedores

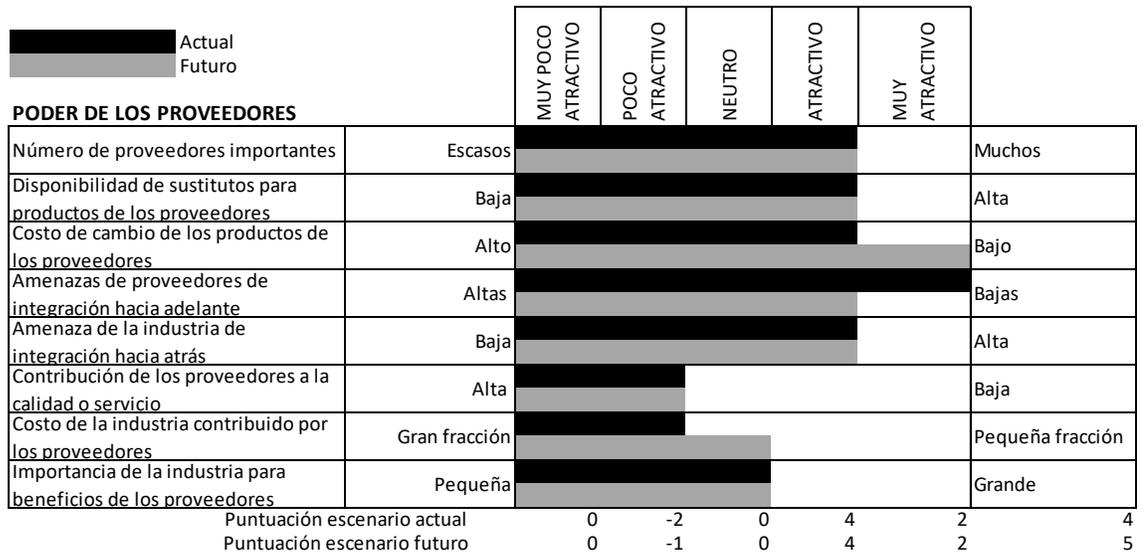


Ilustración 15: Matriz de evaluación del poder de los proveedores

Fuente – Elaboración propia

La Ilustración 15 muestra que la oferta existente de proveedores que sustentan la operación de Los Héroes (telecomunicación, aseo, seguridad, servicios bancarios, etc.) y de proveedores que son la fuente misma de los beneficios (centros médicos, dentales, turísticos, cine, eventos, etc.) es amplia en el mercado chileno.

Además de lo anterior, Los Héroes, por su tamaño, antigüedad y la cantidad de afiliados que posee, es un cliente de peso para cualquier empresa que quiera prestarle servicios, esto implica que en la mayoría de los casos los proveedores tendrán bajo o nulo poder de negociación sobre Los Héroes.

7.2.2 Poder de los compradores

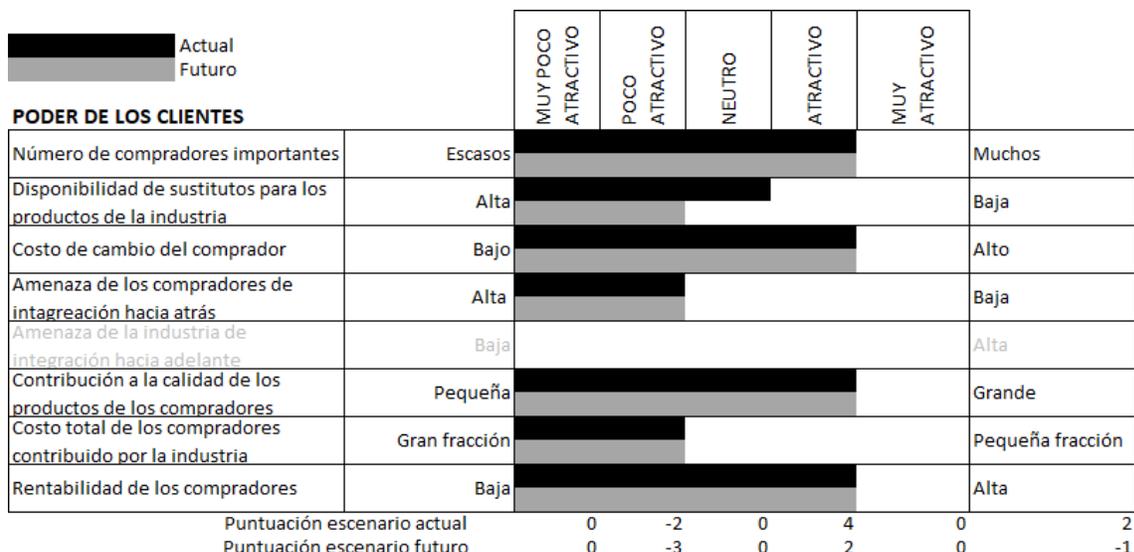


Ilustración 16: Matriz de evaluación del poder de los compradores

Fuente – Elaboración propia

En relación al poder de los clientes, se destaca en primer lugar que los clientes de la nueva línea de servicios, por definición son empresas. Esto quiere decir que el poder de los clientes varía según su tamaño (número de trabajadores) e interés en el producto (entre menos interés, menos poder de negociación por parte de Los Héroes).

Las grandes empresas, por concentrar un gran volumen de trabajadores (sobre 200), tendrán un alto poder de negociación ya que son un cliente importante que no se puede perder. Debido a esto pueden influir sobre Los Héroes y su empresa Filial. Las empresas medianas son, en cantidad de trabajadores (50 a 199) también valiosas para Los Héroes. Por otro lado, tienden a tener beneficios internos reducidos, siendo más sencilla su administración. Es por esto que se maneja la hipótesis de que el servicio ofrecido no les generaría tanto valor como a las grandes empresas. Por lo anterior, se clasifica a las empresas medianas como clientes con alto poder de negociación. Para el caso de las pequeñas empresas (menos de 50 trabajadores), que actualmente conforman el mayor segmento de Los Héroes, se maneja la hipótesis que serán el segmento de empresa menos interesado en el servicio, debido a que por lo general no entregan beneficios a sus empleados y no tiene recursos suficientes para invertir de forma eficiente en el bienestar de sus trabajadores.

Dado que a Los Héroes le interesa implementar el nuevo servicio en empresas grandes y medianas, se concluye que el poder de los clientes es alto, haciéndolo poco atractivo para el negocio.

7.2.3 Rivalidad entre competidores

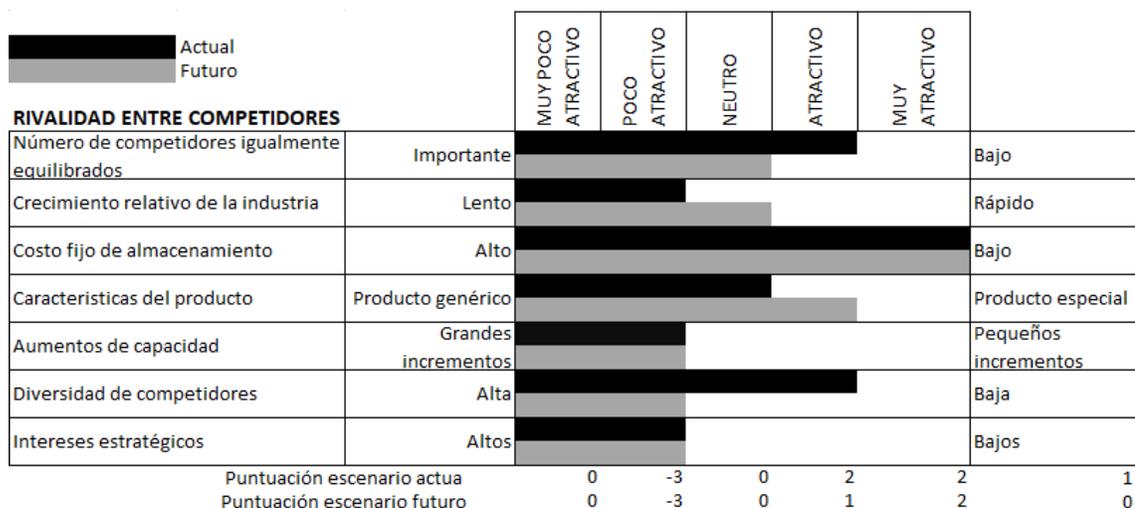


Ilustración 17: Matriz de evaluación de la rivalidad entre competidores

Fuente – Elaboración propia

Actualmente existen dos grandes competidores en el nuevo mercado que se enfrentará: Mercer Marsh Beneficios y Willis Towers Watson Chile. El resto de las empresas son solo plataformas web de beneficios, es decir, individualmente no son de peso.

Si bien en el escenario presente hay competidores importantes, ninguna empresa está haciendo apuestas distintas o innovando. Por otro lado el bajo número de empresas importantes da el espacio para la entrada de nuevos competidores. Se considera entonces que el atractivo del mercado actual es alto, lo cual es algo atractivo para el negocio. En el futuro se espera que entren al mercado las demás Cajas de Compensaciones y también (pero menos probable) empresas de recursos humanos que ofrecen el servicio de pago de nómina. Debido a lo anterior se considera que el escenario futuro, en cuanto a la rivalidad de los competidores, será de “atractivo medio”.

7.2.4 Disponibilidad de sustitutos

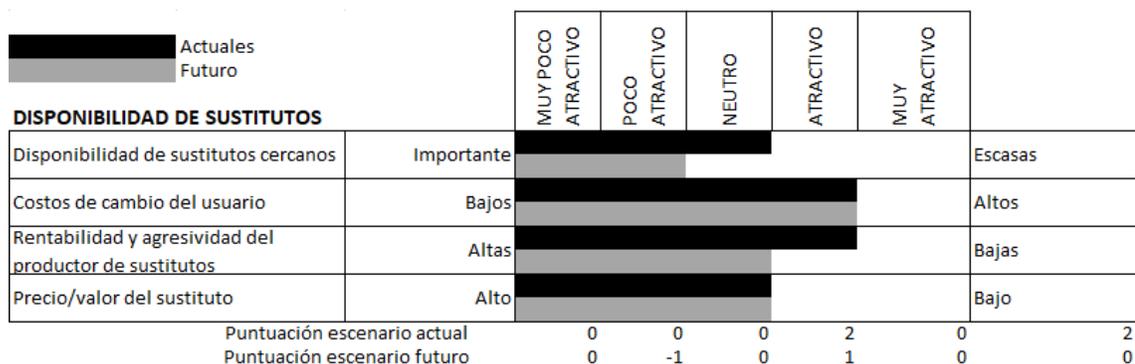


Ilustración 18: Matriz de evaluación de disponibilidad de sustitutos

Fuente – Elaboración propia

Existen dos sustitutos para la nueva línea servicios. El primero es que las empresas siempre podrán optar por hacer ellas mismas la gestión de sus beneficios internos. La desventaja de esto es que, además de ser más costoso en términos de recursos humanos y económicos, no se contará con la diversidad de canales ni con el equipo de soporte, ni con los servicios de optimización de la eficiencia de los beneficios ofrecidos ni tampoco con los servicios de creación de nuevos beneficios que ofrece Los Héroes.

El segundo sustituto son las empresas de la competencia que solo ofrecen administrar su propio set de beneficios, es decir la empresa que contrata sus servicios renuncia a sus beneficios actuales y opta por los que ofrece la empresa de beneficios.

Como se puede observar, existen sustitutos en la industria, sin embargo, no ofrecen el mismo nivel de servicio. Es por esto que la disponibilidad de sustitutos se considera baja. Esto implica que esta dimensión (disponibilidad de sustitutos) será un aspecto positivo a considerar para la nueva línea de servicios, mientras que el escenario futuro será neutro debido a la posibilidad de que surjan nuevos sustitutos.

7.2.5 Barreras de entrada

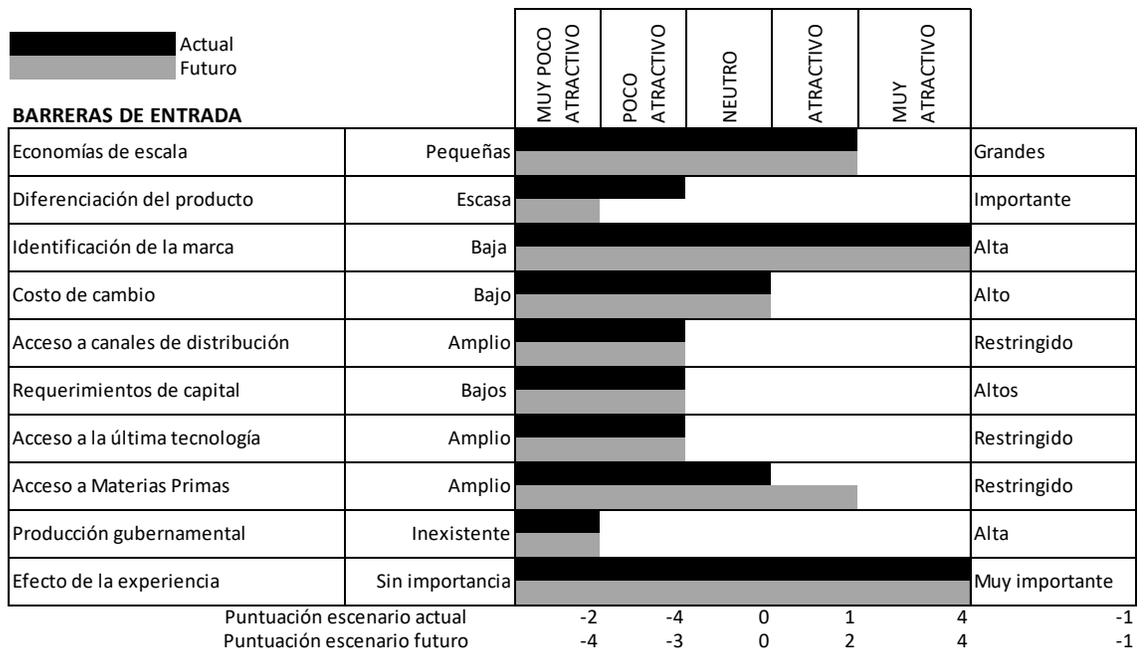


Ilustración 19: Matriz de evaluación de las barreras de entrada

Fuente – Elaboración propia

Las barreras de entrada son pocas, ya que los potenciales entrantes (Cajas de compensación y empresas que ofrecen *outsourcing* del pago de nómina) realizan actividades similares al servicio propuesto por la nueva línea de servicios de Los Héroes, es decir, existe una alta probabilidad de copia.

Es por esto que esta dimensión del análisis (barreras de entrada) se considera poco atractivo para el negocio. Sin embargo, se destaca que Los Héroes, contrarrestará las pocas barreras de entrada, siendo la primera de su rubro (Cajas de Compensación) en entrar en este negocio, además de posicionarse rápidamente como uno de los actores de peso en el nuevo mercado, ya que se poseen las competencias para lograrlo.

7.2.6 Barreras de salida

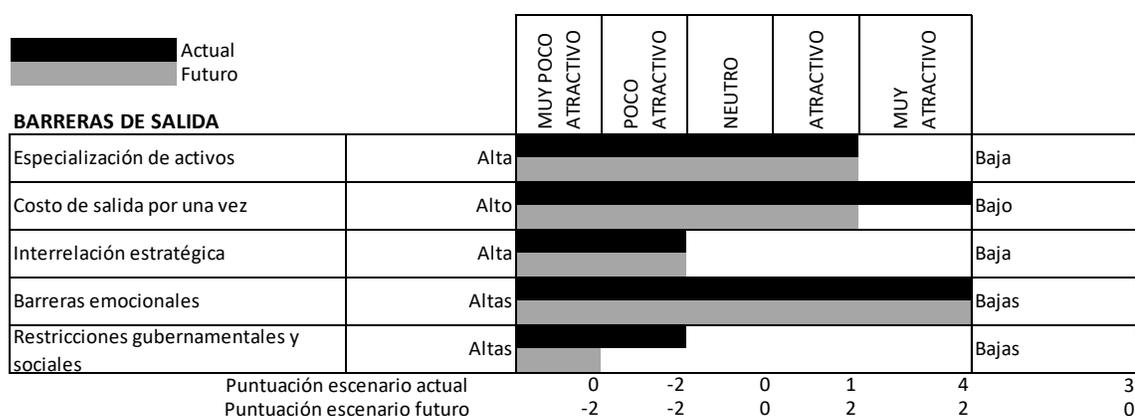


Ilustración 20: Matriz de evaluación de las barreras de salida

Fuente – Elaboración propia

Las barreras de salida no son altas, ya que, de acabar con el servicio, se pueden reutilizar los recursos invertidos, en otros servicios de Los Héroes y Recreativa. Además, no existen barreras de salida emocionales.

Sin embargo, se debe tener presente que existe la penalización (demanda) por incumplimiento de los años de servicios contratados, que por lo general son dos o tres años. En este sentido, para salir, Los Héroes y Recreativa deben hacerlo una vez terminados los contratos.

7.2.7 Acciones gubernamentales

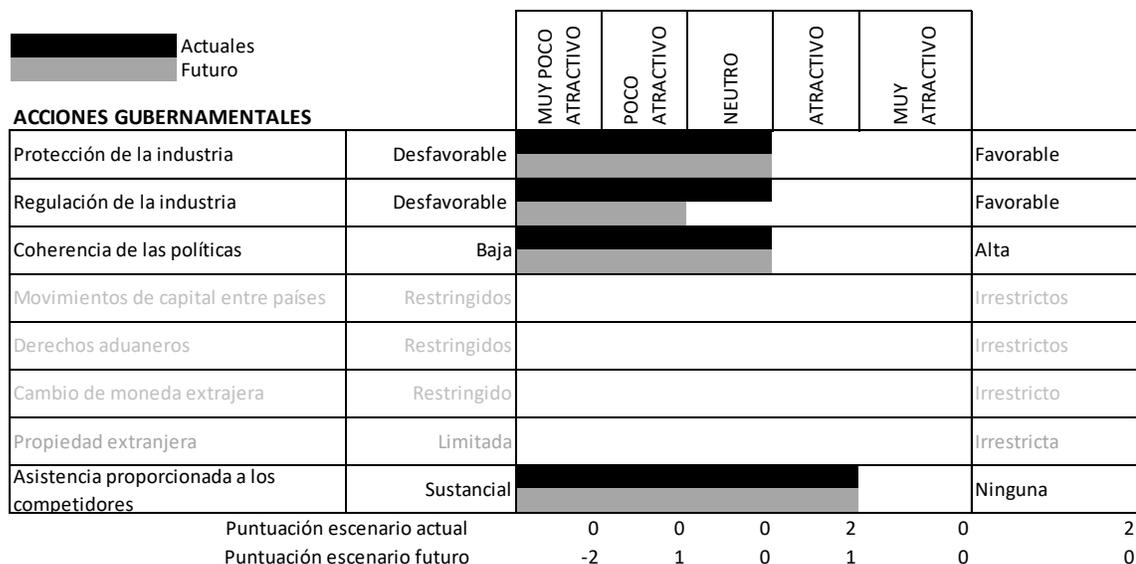


Ilustración 21: Matriz de evaluación de las acciones gubernamentales

Fuente – Elaboración propia

La nueva línea de servicios no tiene participación fuera de Chile, por lo que se eliminan las filas 4 a la 7. La evaluación del resto de las variables apunta a que en general las acciones gubernamentales no perjudican ni favorecen la operación del nuevo negocio, por lo que pasa a ser una dimensión poco relevante en el análisis.

Cabe mencionar que existe la posibilidad de que la regulación de la industria de la nueva línea de servicios se vuelva más estricta en el futuro. Actualmente, solo existe la restricción de que por ley, Caja Los Héroes no puede ofrecer directamente a las empresas no afiliadas su nueva línea de servicios. Debe hacerlo a través de su empresa filial Recreativa.

7.3 Matrices generales del análisis

Como se mencionó anteriormente, la evaluación de cada fuerza del entorno, se obtiene de sumar las evaluaciones de cada factor asociado utilizando el sistema de puntuación descrito.

Por otro lado, el atractivo general de la industria se obtiene con el mismo método, pero con un sistema de puntuación diferente, ya que la métrica de evaluación cambia:

- Menos de 0 puntos = “Atractivo Escaso”
- De 0 a 3 puntos = “Atractivo Medio”
- Más de 3 puntos = “Atractivo Elevado”

Las Ilustraciones 22 y 23 muestran, respectivamente, las matrices de evaluación general de las fuerzas o factores del interno y de atractivo de la industria.

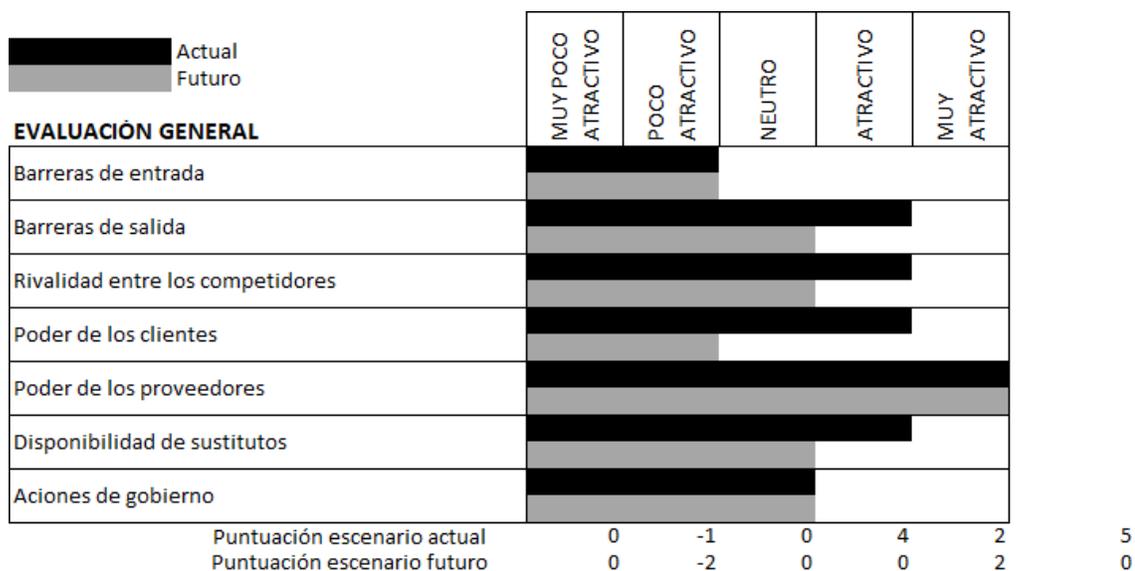


Ilustración 22: Matriz de evaluación general de las fuerzas/factores del entorno

Fuente – Elaboración propia



Ilustración 23: Matriz de evaluación general de la industria

Fuente – Elaboración propia

De las imágenes anteriores, se concluye que el atractivo de la industria es elevado para el escenario actual y medianamente atractivo para el escenario futuro. Esto hace sentido ya que el mercado aún no está saturado y hay opciones de participar.

Dado estos escenarios (actual y futuro) se recomienda que la estrategia de entrada debe ser agresiva para ganar la mayor cantidad de mercado lo antes posible.

7.4 Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno

Luego del análisis de entorno con la herramienta de las cinco fuerzas de Porter versión Arnoldo Hax, se exponen las principales oportunidades y amenazas encontradas.

7.4.1 Oportunidades

- Alto poder negociación sobre proveedores y sobre la mayoría de las empresas afiliadas a Los Héroeos, lo que favorece la estabilidad del negocio.
- Alta percepción de calidad e imagen, lo que se traduce en confianza hacia el servicio.
- Mercado no saturado: Pocos competidores de peso (solo 2 identificados)
- En general, bajos costos de salida y baja inversión, lo que representa un bajo riesgo.
- Posición privilegiada para incorporar al servicio a empresas actualmente afiliadas a Los Héroeos.
- Tendencias hacia el uso de aplicaciones móviles y web.

7.4.2 Amenazas

- Bajos costos de entrada, lo que implica alta probabilidad de copia.
- Alta rivalidad futura
- Las empresas siempre podrán optar por ellas mismas gestionar sus beneficios internos (sustituto)
- Resistencia cultural de los usuarios (trabajadores) a la nueva modalidad de acceso a sus beneficios.

8. Análisis interno

El análisis de capacidades internas se completa en conjunto con el Jefe de la plataforma de beneficios, es decir, de la plataforma web y móvil de la nueva línea de servicios.

8.1 Matrices de capacidades

Los factores a analizar se agrupan en cinco capacidades y se trabajan respectivamente a través de cinco matrices.

8.1.1 Capacidad directiva

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1 Imagen corporativa. Responsabilidad social	X							X	
2 Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico	X						X		
3 Evaluación y pronósticos del medio	X						X		
4 Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	X						X		
5 Flexibilidad de la estructura organizacional		X							X
6 Comunicación y control gerencial	X							X	
7 Orientación empresarial		X						X	
8 Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa									
9 Habilidad para responder a la tecnología cambiante	X						X		
10 Habilidad para manejar la inflación									
11 Agresividad para enfrentar la competencia			X				X		
12 Sistemas de control			X				X		
13 Sistemas de toma de decisiones			X					X	
14 Sistema de coordinación		X					X		
15 Evaluación de gestión		X					X		

Ilustración 24: Matriz de capacidad directiva

Fuente – Elaboración propia

A continuación, se detalla cada fila de la matriz.

- Imagen corporativa. Responsabilidad social
Es una fortaleza alta porque la imagen detrás de la línea de servicios es Caja Los Héroes, organización con años de trayectoria y prestigio. Esto es un fuerte respaldo para el nuevo servicio frente a la confianza de los potenciales clientes.
- Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico
La nueva línea de servicios nace de un análisis de los problemas que enfrenta actualmente Los Héroes, además de alinearse con la estrategia global de la compañía.
- Evaluación y pronósticos del medio
Los Héroes posee un área de estudio que constantemente analiza el medio en el que se encuentra la Caja, de tal manera de también poder pronosticar futuros cambios en las condiciones.
- Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
Debido a los estudios del entorno y al fomento de la innovación interna, Los Héroes es capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.
- Flexibilidad de la estructura organizacional
Si bien hay una clara estructura jerárquica dentro de Los Héroes, existe una cultura de comunicación transversal, independiente de los cargos existentes cuando la situación lo amerita.
- Comunicación y control gerencial
Hay buena comunicación, porque, si bien hay una jerarquía clara, a la hora de comunicar ideas, planes e iniciativas, esta se aplana para beneficiar el flujo de la comunicación.
- Orientación empresarial
Los Héroes tiene su objetivo en la diversificación de ingresos, mientras que el área de fidelización vela por que baje el número de fugados. Esto implica que la nueva línea de servicios sigue la orientación de la empresa.
- Habilidad para responder a la tecnología cambiante
Siendo la primera Caja en incorporar la modalidad de tarjetas de débito a la industria, queda demostrado que Los Héroes está a la vanguardia tecnológica en lo referente a las tecnologías financieras.
- Agresividad para enfrentar la competencia
Con respecto a la nueva línea de servicios, existe un alto nivel para competir. De hecho, Los Héroes, junto con su empresa filiar contemplan una estrategia agresiva de entrada para ganar una gran participación del mercado lo antes posible, apuntando principalmente a las grandes empresas.

- Sistemas de control, de toma de decisiones y de coordinación
Los actuales sistemas que utiliza Los Héroes son buenos, pero podrían ser mejores (les falta mejorar en rapidez y eficiencia).
- Evaluación de gestión
Existen sistemas de evaluación de gestión. Funcionan, pero podría ser mejores.

8.1.2 Capacidad tecnológica

Capacidad tecnológica		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Habilidad técnica y de manufactura	X						X		
2	Capacidad de innovación	X						X		
3	Nivel de tecnología utilizada en los productos	X						X		
4	Fuerza de patentes y procesos				X			X		
5	Efectividad de la producción y programas de entrega	X						X		
6	Valor agregado al producto	X						X		
7	Intensidad de mano de obra en el producto	X						X		
8	Economía de escala		X					X		
9	Nivel tecnológico	X						X		
10	Aplicación de tecnología de computadores	X						X		
11	Nivel de coordinación e integración con otras áreas	X							X	
12	Flexibilidad de producción	X						X		

Ilustración 25: Matriz de capacidad tecnológica

Fuente – Elaboración propia

A continuación, se detalla cada fila de la matriz.

- Habilidad técnica y de manufactura
En el caso de la nueva línea de servicios, se refiere a la calidad de gestión y comunicación de los ejecutivos y del soporte de la plataforma web. En este sentido, la habilidad para llevar a cabo el trabajo representa una fortaleza alta, ya que se mantienen los estándares de calidad de Los Héroes.
- Capacidad de innovación
Los Héroes, a diferencia de otras Cajas, gestiona la innovación desde dentro de la empresa. Es decir, existe una cultura de innovación dentro de la organización, lo que justifica que su capacidad de innovación sea una fortaleza alta.
- Nivel de tecnología utilizada en los productos
El nivel tecnológico utilizado en los productos que ofrece Los Héroes es bueno. No hay problemas en el ámbito técnico, pero sí deficiencias en el ámbito de la experiencia digital del cliente.
- Fuerza de patentes y procesos
Con respecto a la nueva línea de servicios, no hay patentes ni procesos exclusivos, por lo que la nueva línea de servicios queda expuesta a ser copiada.
- Efectividad de la producción y programas de entrega
Con respecto a la distribución del beneficio, la plataforma es capaz de realizar esta labor con un alto estándar de calidad y también se cuenta con la red de sucursales de Los Héroes (la más extensa de todas las Cajas) por si hay que realizar entregas en formato físico. Con respecto a efectividad de la producción, el soporte técnico de la plataforma y la gestión están fuertemente respaldados por Los Héroes, quien es experto en el diseño y gestión de beneficios.
- Valor agregado al producto Es una fortaleza porque el valor agregado del servicio consiste en ahorrar recursos a las empresas (principalmente recursos humanos), mejorar la gama de beneficios internos y ofrecer mejores opciones (tanto en calidad como en costos). Sin embargo, es una fortaleza baja porque la empresa es capaz de funcionar sin este servicio, internalizando esta labor.
- Intensidad de mano de obra en el producto
Los beneficios en sí mismos, son más bien un insumo en el servicio, el valor real es la gestión alrededor de estos, por lo que la mano de obra es el principal aportador de valor.
- Economía de escala
A más concentración de empresas, más volumen de trabajadores. Esto quiere decir que los convenios con centros de salud, centros vacacionales, eventos, entre otros, para obtener los beneficios se podrán negociar a un menor precio, esto implica, o bien un mayor margen de ganancia para la empresa filial, o un mayor poder competitivo, ya que se podrían bajar los precios para atacar a la competencia. En consecuencia las economías de escala existen en este mercado y son importantes para poder competir.

- Aplicación de tecnología de computadores
Existe un alto nivel de utilización de tecnología de computadores.
- Nivel de coordinación e integración con otras áreas
Existe muy buena coordinación entre las áreas cuando se trabaja en proyectos.
- Flexibilidad de producción
Caja Los Héroes tiene la capacidad de adaptar su operación a otros servicios. Ejemplo de esto es la creación del negocio de tarjetas de débito en las Cajas de Compensación o de su nueva línea de servicios de externalización de la gestión de beneficios internos de las empresas.

8.1.3 Capacidad de talento humano

Capacidad del talento humano		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Nivel académico del talento	X							X	
2	Experiencia técnica		X					X		
3	Estabilidad	X							X	
4	Rotación	X							X	
5	Ausentismo	X						X		
6	Pertenencia		X						X	
7	Motivación		X					X		
8	Nivel de remuneración								X	
9	Accidentalidad	X						X		

Ilustración 26: Matriz de capacidad del talento humano

Fuente – Elaboración propia

A continuación, se detalla cada fila de la matriz.

- Nivel académico del talento
Son todos universitarios o universitarios con posgrados.
- Experiencia técnica
Existe un mix entre empleados con mucha experiencia y empleados jóvenes.
- Estabilidad
La permanencia del personal es estable, se puede encontrar trabajadores con más de 10 años dentro de la organización.
- Rotación
Bajo nivel de rotación.

- Ausentismo
Bajo nivel de ausentismo.
- Pertenencia
Existe una sensación de pertenencia percibida en los trabajadores. Los Héroes se preocupa por reconocer a sus trabajadores y mejorar su calidad de vida.
- Motivación
Existe motivación en general ya que se hace un trabajo con un fin social. Además de esto Los Héroes se preocupa de involucrar a sus trabajadores con la misión de la organización y de reconocerlos cuando su trabajo es bueno.
- Nivel de remuneración
Es de acuerdo al mercado
- Accidentalidad
Debido al sector industrial que pertenece los Héroes (seguridad social, servicios financieros) la probabilidad de accidentalidad de sus trabajadores es muy baja.

8.1.4 Capacidad competitiva

Capacidad competitiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Fuerza de producto, calidad, exclusividad			X				X		
2	Lealtad y satisfacción del cliente						X	X		
3	Participación del mercado			X				X		
4	Bajos costos de distribución y ventas	X						X		
5	Uso de la curva de experiencia									
6	Uso del ciclo de la vida del producto y del ciclo de reposición									
7	Inversión en I&D para el desarrollo de nuevos productos	X						X		
8	Grandes barreras en entrada de productos en la compañía				X			X		
9	Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	X						X		
10	Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	X						X		
11	Concentración de consumidores		X					X		
12	Administración de clientes	X						X		
13	Acceso a organismos privados o públicos									
14	Portafolio de productos	X						X		
15	Programas posventa	X						X		

Ilustración 27: Matriz de capacidad competitiva

Fuente – Elaboración propia

A continuación, se detalla cada fila de la matriz.

- Fuerza de producto, calidad, exclusividad
Con respecto a nueva línea de servicios, la fuerza del producto y la calidad, son buenas, pero siempre con potencial de mejora. La exclusividad es buena porque se es la primera Caja en ofrecer este servicio, pero en el futuro dejará de serlo si no se innova en el mismo producto.
- Lealtad y satisfacción del cliente
Existe la posibilidad que los clientes retiren el servicio por el modo en que este se presta: típicamente por un contrato de servicio por 3 años. En el futuro habrá más participantes y más opciones para que los clientes se vayan.
- Participación del mercado
En el corto plazo se espera una participación baja, pero en el mediano plazo se espera que la participación del mercado sea alta porque aún el mercado no está saturado y no hay muchos competidores de peso.
- Bajos costos de distribución y ventas
La distribución del servicio es a través de la plataforma, por lo que los costos son relativamente bajos. En caso de que la entrega del beneficio deba ser física, se tiene la ventaja de que se puede utilizar los recursos de los héroes (sucursales, ejecutivos de venta, entre otros) para esta labor.
- Inversión en I&D para el desarrollo de nuevos productos
En Los Héroes se fomenta la innovación dentro de la organización. Constantemente se analizan las posibilidades de innovar en distintos aspectos del mercado de las Cajas de Compensación. Con respecto a la nueva línea de servicio, actualmente ya se está trabajando en formas de mejorar e innovar en plataforma de beneficios.
- Grandes barreras en entrada de productos en la compañía
Los Héroes no ha creado grandes barreras de entrada para la nueva línea de servicios.
- Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado
Existen costos logísticos y económicos asociados a una eventual cancelación de la plataforma de beneficios (nueva línea), además de existir un contrato de servicios, el cual hace aún más difícil la cancelación. Esto implica que el nuevo mercado al que se apunta, que aún no está saturado, da una ventaja a quienes logren explotarlo primero, ya que harán a las empresas dependientes del servicio, haciendo difícil que otros nuevos participantes se las lleven.
- Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos
Existe una gran gama de proveedores, tanto de servicios que sustentan la operación de Los Héroes y su empresa filial, como de beneficios para ofrecer y gestionar.

- Concentración de consumidores
Debido a que la empresa filial, otorga el servicio con el respaldo de Los Héroes, también tiene una posición privilegiada para llegar a todas las empresas afiliadas de los Héroes, las que en conjunto representan un gran número de potenciales clientes.
- Administración de clientes
El respaldo que Los Héroes otorga a su empresa filial (Recreativa), le permite asegurar una administración de calidad a sus clientes.
- Portafolio de productos
La cantidad y variedad que puede entregar Los Héroes a través de su empresa filiar, en forma de beneficios internos para las empresas, es alta.
- Programas posventa
Para esta nueva línea ser servicio, se ofrecen los recursos de post venta que actualmente posee Los Héroes: *call center* y ejecutivos de venta, los cuales han mostrado altos índices de satisfacción entre los afiliados de la Caja, por lo que la calidad se debería mantener para el servicio de posventa de la nueva línea de servicios.

8.1.5 Capacidad financiera

Capacidad financiera		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Acceso a capital cuando se requiere	X							X	
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento									
3	Facilidad para salir del mercado		X					X		
4	Rentabilidad, retorno de la inversión	X						X		
5	Liquidez o disponibilidad de fondos internos									
6	Comunicación y control gerencial	X						X		
7	Habilidad para competir con precios	X						X		
8	Inversión de capital. Habilidad para satisfacer demanda					X		X		
9	Estabilidad de costos	X						X		
10	Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica									
11	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios								X	

Ilustración 28: Matriz de capacidad financiera

Fuente – Elaboración propia

A continuación, se detalla cada fila de la matriz.

- Acceso a capital cuando se requiere
Los Héroes es la caja de compensación con mayor solidez financiera, estándar de calidad que le permite acceder incluso a financiamiento extranjero.
- Facilidad para salir del mercado
En relación a la nueva línea de servicios, no hay mayores costos por abandonar el mercado, excepto por los contratos de servicio (típicamente por dos o tres años) adquiridos con los clientes. La violación de estos puede llevar a demandas, que dependiendo el caso pueden ser muy perjudiciales para la empresa filial y para Los Héroes.

- Rentabilidad, retorno de la inversión
Existe un alto retorno de la nueva línea de servicio, tanto para la empresa filial como para Los Héroes (sobre el 10% según el jefe de la plataforma de beneficios).
- Comunicación y control gerencial
En general, a nivel de la Caja, existe una buena comunicación y control gerencial.
- Habilidad para competir con precios
Por la concentración de demanda que posee Los Héroes, le permite obtener convenios de beneficio a bajo costo, lo que también se puede reflejar en bajos costos para las empresas que quieran armar planes de beneficios internos a través de la empresa filial.
- Inversión de capital. Habilidad para satisfacer demanda
Actualmente, Los Héroes, a través de su empresa filiar no es capaz de satisfacer un crecimiento brusco de la demanda, pero en el mediano plazo sí podrá.
- Estabilidad de costos
Según el Jefe de la plataforma, los costos son estables.
- Elasticidad de la demanda con respecto a los precios
Es favorable, hasta el límite en que se acerca a los costos que tendría para las empresas internalizar la gestión de los beneficios internos, es decir, que los gestionen ellas mismas.

8.2 Identificación de fortalezas y debilidades

8.2.1 Fortalezas

Debido a la trayectoria y experiencia en beneficios que posee Caja Los Héroes, la nueva línea de servicios cuenta con un sólido respaldo en general, especialmente en las capacidades directivas, tecnológicas y de talento humano.

Lo anterior se puede utilizar para potenciar la imagen de la nueva línea, generando confianza en el cliente y una mayor propensión a contratar los servicios.

8.2.2 Debilidades

- No existen patentes ni procesos exclusivos que den ventajas a Los Héroes.
- No existe exclusividad en lo otorgado por la nueva línea de servicios.
- Los Héroes no posee grandes barreras de entradas para protegen su nueva línea de servicios (el servicio puede ser copiado por la competencia).
- Los clientes pueden retirar el servicio una vez terminado el contrato de prestación.
- Actualmente, Los Héroes, a través de su empresa filiar no es capaz de satisfacer en el corto plazo un crecimiento brusco de la demanda (en el mediano, sí).

9. Identificación de oportunidades

Tal como se describió en la metodología, se realiza un análisis FODA para identificar oportunidades y definir la posición actual de la empresa, dando la opción de trazar una estrategia para la nueva línea de servicios.

El análisis FODA cumple con canalizar los aspectos concluyentes de los análisis externo e interno (ver Tabla 14) y luego, a través de las combinaciones de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se pueden identificar las potencialidades, limitaciones, riesgos y desafíos.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Tecnología de alto nivel.	No existen patentes ni exclusividad.
	Excelente imagen organizacional (proyección de calidad y confianza)	La nueva línea de servicios no posee grandes características diferenciadoras.
	Trayectoria y experiencia en la entrega de beneficios.	
	Alto poder directivo y estratégico.	Dificultad para enfrentar aumentos bruscos de demanda.
	Calidad en recursos humanos.	Se está ingresando a un nuevo mercado, donde hay competidores con más experiencias y trayectoria.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Reutilización de recursos internos.	
	Alto poder de negociación con la mayoría de las empresas.	Resistencia cultural de parte de los usuarios (trabajadores) ante el nuevo servicio.
	Alta percepción de calidad del servicio debido a la imagen de Los Héroes y Recreativa.	Alta probabilidad de copia (no existen grandes barreras de entrada).
	El mercado de la nueva línea de negocios aún no está saturado.	Alta rivalidad futura.
	Negocio poco riesgoso, debido a los bajos costos de salida y baja inversión.	Posibilidad de que las empresas vuelvan a gestionar ellas mismas sus beneficios internos y la creación de estos.

Tabla 14: Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

Analizando en conjunto las fortalezas y oportunidades (**potencialidades**), se destaca que Los Héroes es una organización con muchos recursos y experiencia y por otro que está entrando a un nuevo mercado poco saturado en donde los costos por equivocarse son bajos. Esto habla de que una estrategia agresiva y rápida, que consista en captar rápidamente a los clientes más importantes, es el camino adecuado.

Combinando las debilidades y amenazas, se obtienen las **limitaciones**, que dan las advertencias más serias para el proyecto. La principal se refiere al hecho de que el producto será copiado de no hacer nada al respecto. Otro aspecto fundamental es el hecho de que no se puede apuntar a todas las empresas. Hay que focalizarse. Por último, otra limitación es que Los Héroes no puede ofrecer el servicio directamente. Debe hacerlo a través de Recreativa, su empresa filial.

Los **riesgos** nacen de la combinación de fortalezas y amenazas, siendo los escenarios adversos que se enfrentarán. En este caso, ante la alta rivalidad futura, se destaca que existe la capacidad tecnológica para levantar nuevas estrategias (en relación a la nueva línea de servicios) y poder así tener más herramientas para competir.

Finalmente, los **desafíos** son la combinación de debilidades y oportunidades. Es decir, las falencias que hoy posee la organización que, con planes adecuados, se pueden superar en el futuro. En el caso de los Héroes, la falta de exclusividad y diferenciación puede sopesarse con la calidad de imagen y experiencia, cualidades que también son fundamentales a la hora de convencer y captar clientes.

10. Validación del servicio

La validación del servicio se realiza a través de entrevistas en profundidad, las cuales se aplican a 8 empresas, de diversos tamaños y distintos rubros. La razón de esta heterogeneidad de empresas, es testear cual es cuál es el tipo que muestra más interés por el servicio.

Las entrevistas originales se adjuntan en la sección de anexos, mientras que en esta sección se entregan la información más relevante que se obtuvo de cada entrevista. Finalmente se obtienen conclusiones generales.

Los objetivos de las entrevistas son:

- Validar el servicio en el segmento de grandes empresas
- Validar el servicio en el segmento de empresas medianas
- Obtener hallazgos y nueva información y percepciones del servicio (*insights*)
- Plantear nuevas alternativas para adaptar el servicio propuesto.

Debido a la diversidad de las empresas visitadas, las entrevistas poseen diferencias en su estructura, sin embargo, se rescata que todas tienen las siguientes secciones:

- Información de la empresa
- Preguntas de contexto
- Planteamiento del servicio
- Preguntas libres
- Preguntas de cierre

10.1 Entrevistas

10.1.1 *Ventiv Solutions International (VSI)*

Entrevistado: Gerente General

VSI es una consultora financiera, tecnológica y de transformación digital. Actualmente cuenta con 22 trabajadores.

Las principales demandas de sus trabajadores son la flexibilidad de horario, permisos para salir y reajustes salariales. Las principales dificultades que la empresa tiene con sus empleados, es poder cumplir con la entrega de beneficios como el bono de navidad, fiestas patrias, solventar los costos para ir a trabajar con los clientes. También es un problema el tema de la diferencia de viáticos entre extranjeros y chilenos (se beneficia a los extranjeros).

Son aún una empresa pequeña y solo se dan permisos para que las personas hagan postgrados, pero no los financian. Además del seguro complementario de MetLife y los bonos mencionados, en no dan más beneficios.

Al plantearle a VSI el servicio de administración y gestión de beneficios de Los Héroes, comentan que no les genera valor porque no existe un área de recursos humanos como tal. Las secretarías actúan como un asistente de consultas y ayuda. La empresa da pocos beneficios, por lo que este tipo de servicios aún no nos es necesario. Creen que este servicio generaría valor en empresas grandes, donde el área de recursos humanos no da abasto.

10.1.2 Zoom Research Chile

Entrevistado: Gerente General

Zoom Research Chile es una empresa de investigación a través de encuestas vía web y análisis de redes sociales. Lleva 4 años en el mercado y actualmente está conformada por 5 trabajadores.

Las principales demandas de sus empleados son días administrativos, bonos de escolaridad, bonos de cumplimiento de metas y apoyo en estudios de postgrados. Sin embargo, dada la carga laboral del día a día, no se les pregunta a los trabajadores están cómodos en la empresa o si necesitan algo. NO cuentan con un área de recursos humanos, el jefe toma todas las decisiones respectivas.

No poseen muchos beneficios para sus empleados. Son una empresa pequeña y con mucha gente a honorarios (20 aproximadamente). Solo se tiene un evento de fiestas patrias y fin de año.

Al plantearle el servicio a Zoom Research Chile, se comenta que el servicio genera valor, pero que por el momento no es para ellos. Posiblemente en un futuro sí y estarían dispuestos a pagar un máximo de 50 mil pesos mensuales.

10.1.3 Artin

Entrevistado: Gerente General

Artin es una empresa que se dedica a la fabricación industrial de muebles. Es una de las empresas mejor posicionadas en su rubro. Sus principales clientes son empresas constructoras, casinos y hoteles que necesiten equipamiento de vivienda o remodelación de espacios. A la fecha Artin cuenta con 53 trabajadores (mediana empresa), los que en su mayoría tienen educación técnica y el resto ha aprendido su oficio informalmente. La relación en la empresa es muy horizontal y los trabajadores pueden hablar directamente con el gerente general.

No se cuenta con un área de recursos humanos. De todos los temas correspondientes se encarga la secretaria y el gerente general. Las principales demandas de los colaboradores son de higiene, es decir, que se paguen los sueldos a tiempo, que se respeten sus vacaciones, horarios y que se tramiten a tiempo las licencias e imposiciones en las AFP. Estas demandas están bajo control, pero consumen mucho tiempo.

Actualmente se cuenta con ocho beneficios internos: bono de producción, bono de natalidad, bono por matrimonio o unión civil, por fallecimiento, por escolaridad, aguinaldos en festividades, asignación por locomoción y colación. No se realizan evaluaciones de los beneficios, pero se sabe que aprecian mucho el bono por escolaridad. Estos beneficios nacen por iniciativa del sindicato.

Artin no tiene que gestionar con proveedores ya que solo da beneficios en dinero a sus trabajadores, es decir, no tienen beneficios a través de convenios. Anualmente se gastan aproximadamente 7,5 millones de pesos en beneficios.

Una vez planteado el beneficio de administración y gestión de beneficios internos de Los Héroes, el gerente general comenta que no lo contrataría porque los trabajadores no lo utilizarían y terminarían haciendo igual el trabajo ellos. Tanto él como la secretaria relatan que los trabajadores no son autónomos, por ejemplo, ellos están afiliados a Caja Los Héroes y todos los trámites, que deberían hacerlos ellos mismos, le piden a la secretaria que se los haga. Los trabajadores son cómodos, al punto de pedirle a la secretaria que les agenden las horas al médico.

La empresa Artin está consciente que esto no debería ser así, pero es un tema cultural que no ha podido resolver. A lo anterior se suma el hecho de que la mayoría de los trabajadores tienen 50 o más años, por lo que no son nativos digitales. Es por eso la creencia que la plataforma web/móvil no se utilizará. Un caso similar es el *call center*, se cree que no lo utilizarán porque son cómodos.

El gerente comenta que la única forma de que un servicio así funcione en su empresa es que venga constantemente un ejecutivo de la Caja a gestionar todo presencialmente con los trabajadores. Eso generaría valor. Sin embargo, comenta que no pagaría mucho más de un millón de pesos anuales por el servicio, debido a que su presupuesto es limitado.

Otro aspecto importante es que el gerente es el principal canal de comunicación de los beneficios de la Caja hacia sus trabajadores. Esto se ha dado de forma natural y no ha sido un canal establecido por los Héroes. Cuando el Gerente hace un trámite en la Caja, aprovecha de ver folletos y beneficios y se los recomienda personalmente a sus empleados, quienes los reciben de buena forma. Esto revela que de verdad los trabajadores no se preocupan de revisar los beneficios.

El gerente general comenta que si le generaría valor si parte de los beneficios de Los Héroes se ofrecieran a sus trabajadores como beneficios propios de la empresa, ya que esto sería un beneficio directo a sus empleados.

10.1.4 Colegio Inmaculada Concepción

Entrevistada: Jefa de Recursos Humanos.

Inmaculada Concepción es un colegio mixto ubicado en la comuna de Colina. Actualmente posee 54 trabajadores, cuyas principales demandas al colegio son: facilidades para obtener créditos y bonificaciones.

Por otro lado, las principales dificultades que tiene el colegio con respecto sus trabajadores son los permisos para ausentarse al trabajo por trámites o enfermedades (de ellos o de sus hijos). La principal dificultad que enfrenta el área de recursos humanos es la falta de tiempo para atender de manera personalizada a los trabajadores.

El Colegio Inmaculada Concepción entrega beneficios a sus trabajadores con el objetivo de mejorar el clima laboral. Actualmente entregan los beneficios de desayuno a todos los funcionarios del establecimiento, bonos por cumplimientos de metas, almuerzo o cena de camaradería dos o tres veces al año y una salida grupal a algún lugar de esparcimiento una vez al año.

Solo una persona se encarga de administrar los beneficios, de los cuales ninguno necesita un proveedor externo excepto por el servicio de desayuno, ya que se requiere obtener los insumos para la preparación.

La jefa de recursos humanos del establecimiento no está del todo conforme con la gestión de los beneficios, dice que siempre se puede mejorar. Aproximadamente se gastan 20 millones de pesos al año en beneficios.

Al plantearle el servicio de administración y gestión de beneficios de Caja Los Héroes, la jefa de recursos humanos comenta que sí genera valor porque no cuentan con el personal suficiente para entregar toda la información que desearían sobre los beneficios de la empresa a sus trabajadores. Sin embargo, debido a lo limitado de los recursos del colegio, cree que no serían capaces de pagar el servicio. Además, dice que los gastos de los colegios que reciben aportes del estado están reglamentados por el ministerio de educación, por lo que el colegio no lo puede pagar.

10.1.5 Limatco

Entrevistado: Gerente de Desarrollo

Limatco es una empresa de productos de terminaciones. Hoy es el principal minorista independiente de cerámicas del país, complementando con una variada oferta de artefactos de baño y cocina. Actualmente cuenta con 152 trabajadores (mediana empresa), en su mayoría técnicos y operarios.

Las demandas de sus trabajadores no son muchas, porque tienen todas las necesidades higiénicas controladas. Sin embargo, el resto de las exigencias, principalmente de salud, se hacen a través de la Cámara Chilena de la Construcción. Los beneficios internos que posee Limatco son dos: adelantos de sueldo y el servicio de asistente social.

En enero de 2019 inician su área de recursos humanos, conformada por dos personas (el jefe de recursos humanos y un administrativo). Además de esto, como se dijo anteriormente, se cuenta con el apoyo de una asistente social contratada por la empresa que viene dos veces al mes para ayudar a los trabajadores en diversos temas, principalmente a ordenar sus finanzas y realizar trámites con Caja Los Andes y con la Cámara Chilena de la Construcción. En cuanto a la empresa, la asistente también apoya en las campañas que se hacen en conjunto con la Cámara.

El gerente de desarrollo comenta que en el pasado, los trabajadores venían a contarle todos sus problemas a él, sin embargo, cuando superaron los 80 trabajadores, la situación se hizo insostenible y tomaron la decisión de contratar la asistente social.

Al plantear el servicio de gestión y administración de beneficios de Los Héroes al gerente de desarrollo, este comenta que es una buena propuesta, pero que ellos no contratarían el servicio porque los trabajadores no lo utilizarían. Él dice que en general los trabajadores

son cómodos y poco tecnológicos, por ejemplo, Caja Los Andes también tiene algo parecido a una plataforma en su página web, pero nadie la utiliza y todos esperan a la asistente social para que les “ayude” con el trámite.

El gerente también comenta que los trabajadores cuando llaman al *call center* de Caja Los Andes, muchas veces no entienden la respuesta que les dieron o no confían y después igual piden permiso para ir a una sucursal para hacer el trámite y asegurarse que quedó bien hecho o le piden a la asistente social que lo vea.

Le generaría valor el servicio si fuera a través de una persona que viniera e hiciera todas las gestiones acá en la empresa. Algo parecido a la asistente social, pero que obviamente cobre menos. La asistente social cobra por sus servicios 65 mil pesos mensuales.

El gerente de desarrollo comenta que si le generaría valor si parte de los beneficios de Los Héroes se ofrecieran a sus trabajadores como beneficios propios de la empresa, ya que esto sería un beneficio directo a sus empleados.

10.1.6 *VanTrust*

Entrevistada: Sub Gerente de Recursos Humanos, Ex Banchile

VanTrust es una empresa de inversión de capitales, actualmente conformada por 93 trabajadores (mediana empresa).

Lo más demandado por sus empleados son el seguro de salud complementaria y los convenios (descuentos en tiendas, restaurants y cafeterías cerca del sector). La sub gerente comenta que el seguro de salud es un problema por dos motivos: El primero es que los trabajadores suelen visitar las clínicas más sofisticadas de la capital y el segundo es que al ser pocos trabajadores, de rangos etarios por sobre los 45 años, la siniestralidad suele ser alta y el plan sube de precio, por lo que es difícil mantenerlo.

La principal dificultad del área de recursos humanos es que son pocos (solo dos personas), lo que implica que deben hacer muchas cosas a la vez. Es por esta razón que en VanTrust se cuenta con Bentus, una plataforma de beneficios del tipo convenio: descuentos en tiendas de ropa, cafeterías, gimnasios, restaurants, eventos, etc. Todo cerca del sector en que se encuentran las oficinas de VanTrust.

Bentus también ayuda en la realización de campañas, por ejemplo, las de vacunación, además de avisar a la sub gerente de recursos humanos, los beneficios más destacados de Caja Los Andes y que les podrían interesar a VanTrust.

Pese a estar afiliados a Caja Los Andes, confiesan que sus trabajadores no les generan mucho valor sus beneficios, por lo que no los utilizan. Lo que sus trabajadores buscan son beneficios diferentes a los de Las Cajas, más exclusivos y cerca del sector.

Al plantearle a la Sub Gerente de Recursos Humanos el servicio de administración y gestión de beneficios de Los Héroes, plantea que no les serviría mucho ya que tienen pocos beneficios y el tema de los convenios se encarga VanTrust.

Pese a lo anterior, la Sub gerente destaca que sí hubiese generado valor en Banchile, empresa de la cual formó parte en área de recursos humanos antes de llegar a VanTrust. La razón es porque manejan un mayor número de beneficios internos y un mayor número de trabajadores que los utilizan. Incluso comenta que tenían dos personas exclusivas que se dedicaban a todo ese tema. También comenta que en un momento todas las empresas pertenecientes al Banco de Chile (entre ellas Banchile) centralizaron el área de beneficios.

10.1.7 CODELCO

Entrevistado: Director Exploraciones Nacionales, Ex Collahuasi

CODELCO (Corporación Nacional del Cobre) es una empresa estatal chilena dedicada a la explotación minera del cobre, tanto a nivel nacional como fuera del país. Actualmente es la mayor empresa minera de cobre del mundo. Esta empresa estatal cuenta con aproximadamente 18 mil trabajadores (gran empresa), de los cuales 85 pertenecen al área de Exploraciones Nacionales.

Las principales demandas de los trabajadores de Exploraciones Nacionales son el desarrollo de carrera, bonos por desempeño y equidad. También les es muy importante el seguro de salud complementario.

El principal problema del área de recursos humanos (división casa matriz) es que se ha reducido mucho (actualmente son 10 personas) y este fenómeno pasa en todas las divisiones. Esto provoca que el área de recursos humanos tenga cada más carga de trabajo, tanto en temas estratégicos como operacionales.

En cuanto a beneficios, actualmente se ofrecen más bonos y seguros que convenios. Estos beneficios han surgido a partir de las exigencias de los sindicatos. El resto de los beneficios han sido creados con el objetivo de retener y atraer gente, ya que en CODELCO están conscientes que, en términos de sueldos, está por debajo del mercado minero, sin embargo, sus beneficios son mejores y logran compensar esta brecha.

Según el director de exploraciones nacionales, en CODELCO se gastan anualmente entre 4 y 6 millones de dólares en beneficios.

Al plantearle al director de exploraciones naciones el servicio de administración y gestión de beneficios de Los Héroes, comenta que en CODELCO si generaría valor, que es una buena idea, sin embargo, se tendría que negociar por separado con las 8 divisiones de CODELCO.

La respuesta del Director, se apoya en su experiencia previa en la minera Collahuasi. En su antigua empresa se externalizó la administración de los beneficios, debido a que se baja la carga administrativa de recursos humanos y así la empresa se preocupa más de temas como el desarrollo de personas y la estrategia del negocio.

Al preguntarle al director si es que aumentaba su percepción de valor del servicio si le revelábamos que este servicio lo desarrolla una de las principales Cajas de Compensación del país, [el responde que si sube su percepción de valor.

10.1.8 DIPRES

Entrevistado: Jefe de Bienestar

La DIPRES (Dirección de Presupuestos), es un organismo técnico del estado encargado de velar por una asignación y uso eficiente de los recursos públicos. Depende del Ministerio de Hacienda.

Actualmente cuenta con 400 funcionarios (trabajadores), De los cuales el 50% son mayores de 50 años. Es por esto que las mayores exigencias son por los seguros de salud complementarios. Dentro de la mitad restante, el 30% corresponde a gente de la “generación X” (entre 35 y 50 años) y el resto son “millenials” (entre 21 y 34 años) Estos dos segmentos son en su mayoría solteros. Por lo que exigen beneficios para ellos más que para su familia. Entre estos están créditos de consumo, descuentos en tiendas y eventos, actividades, etc.

DIPRES dispone de 110 millones de pesos anuales para bienestar, de los cuales el 82% se gasta en el beneficio de seguro de salud. El resto de los beneficios que ofrece DIPRES a sus trabajadores son: bonos de nacimiento, fallecimiento, escolaridad y de navidad, además de tres actividades al año: actividad fiestas patrias, un paseo institucional y la fiesta de navidad para los hijos e hijas de los funcionarios.

Además de esto, hace dos años, DIPRES, en conjunto con sus trabajadores, deciden afiliarse a Caja Los Héroes. Principalmente para ampliar su cartera de beneficios y liberar un poco de las demandas de los funcionarios al área de recursos humanos. El jefe de bienestar, señala que lo más difícil de afiliarse a la Caja es el cambio cultural, ya que a diferencia de los beneficios que se entregan en DIPRES, para acceder a los Beneficios de la Caja, el trabajador tiene que ser mucho más independiente. No se le da todo en bandeja.

Los principales problemas del área de recursos humanos es la carga de trabajo (son solo tres personas) y la dificultad para hacer cambios en DIPRES. En general la gente es poco cooperativa y no se les puede presionar mucho.

Al presentarle al jefe de bienestar, el servicio de administración y gestión de beneficio de Los Héroes, señala que le parece buena idea, pero que no lo contrataría para la DIPRES, por dos razones, la primera, es que existen temas legales que impide que los dineros sean manejados por un tercero y la segunda razón es que se tendría que echar gente de DIPRES ya que el servicio vendría a reemplazar ciertas funciones, y por el perfil del funcionario, es imposible reubicarlos en otra labor. Ante esta situación se tendrían problemas con el sindicato.

10.2 Análisis general de las entrevistas

De las entrevistas, se puede ver que las empresas a las cuales les puede interesar el servicio planteado, son las grandes empresas. Esto se demuestra en la entrevista con CODELCO, en donde el director de exploraciones nacionales, reconoce el valor del servicio, diciendo que tanto en CODELCO como en Collahuasi (antigua empresa en donde trabajaba), este servicio tiene potencial de ser contratado, ya que genera valor al permitirle a las empresas focalizarse en su negocio.

También se destaca que, si bien a VanTrust no le generaba valor el servicio ofrecido, la jefa de recursos humanos comentó que en Banchile (gran empresa), antigua empresa en la que ella trabajaba, sí hubiese generado valor.

La utilidad que genera el servicio en las grandes empresas, se debe al gran volumen de beneficios que se administran y gestionan periódicamente, consecuencia de la diversidad de estos y de la cantidad de trabajadores que se poseen. Otro aspecto a destacar, es que las grandes empresas entienden que lo más importante en recursos humanos son los temas estratégicos y no los operacionales, es decir, tienden a ver de forma positiva y necesaria la externalización de la gestión de sus beneficios.

Es relevante además considerar que las organizaciones y entidades relacionadas con fondos estatales, presentan problemas legales en que un tercero administre parte de sus fondos, de modo que se recomienda descartarlas como cliente objetivo.

También, de la entrevista con DIPRES, se revelan problemas políticos dentro de las organizaciones estatales que impiden establecer nuevas tecnologías que hagan prescindibles a los actuales trabajadores, ya que no es posible asignarles un nuevo rol ni despedirlos, debido a que se generan serios problemas con los sindicatos.

Con respecto a los usuarios del servicio (trabajadores), se observa que sus intereses cambian según el tipo de organización, revelando también aspectos culturales dependiendo del tamaño y rubro de la empresa. Por ejemplo, en grandes empresas como CODELCO, Collahuasi y Banchile, los trabajadores valoran más los beneficios funcionales y que se puedan expandir a su núcleo familiar, como seguros de salud, convenios con centros vacacionales, becas para los estudios de los hijos, etc., mientras que empresas más pequeñas como VanTrust, en donde los trabajadores son más homogéneos y de perfil socio económico alto, prefieren los beneficios de tipo convenio, que apuntan a complementar su estándar y estilo de vida, como lo son los descuentos en tiendas de ropa, eventos, conciertos y restaurantes cerca del sector de Isidora Goyenechea.

Del tema cultural también se desprende la forma en que los trabajadores acostumbran a solicitar y obtener sus beneficios. En el caso de empresas medianas donde la gran mayoría de los trabajadores son operarios, como Limatco y Artin, estos están acostumbrados a que les hagan todo (secretaria o asistente social), en relación a sus trámites y además no son cercanos a las nuevas tecnologías.

De lo anterior se concluye que, para que el servicio pueda ser aplicado en las medianas empresas, se debe disponer de un equipo de ejecutivos que vayan periódicamente a visitarlas y a colaborar en los requerimientos de los trabajadores, con el objetivo de que sean un apoyo en la transición hacia la nueva plataforma, de lo contrario el servicio ofrecido tendrá problemas para ser incorporado en la empresa.

En el caso de las pequeñas empresas, el servicio no les genera valor, ya que no poseen beneficios ni área de recursos humanos. Dicen que no están económicamente preparados para implementar este tipo de servicios y que sus prioridades son otras.

11. Modelo de negocio

Para desarrollar el modelo de negocios, se aplica la herramienta Lean Canvas de Ash Maurya. Los aspectos claves a considerar en el desarrollo de la nueva línea de servicios se dividen en 9 enfoques, los que se describen a continuación.

Se hace notar que el modelo de negocios que se presenta a continuación fue iterado y validado a partir de las entrevistas, el análisis externo de la industria, y las observaciones del jefe de la plataforma. Además de esto, incorpora elementos de la segmentación de mercado realizado en la sección 12.1.

11.1 Segmento de clientes

- Clientes: Grandes empresas afiliadas y no afiliadas a Caja Los Héroes
- Usuarios: Trabajadores que utilizan los beneficios de la empresa y empleadores de las empresas que necesiten información sobre la utilización de los beneficios dispuestos para los trabajadores.
- *Early adopters*: Grandes empresas con más de mil trabajadores, afiliadas a Los Héroes, que posean beneficios para sus trabajadores y que entiendan que la administración de estos los saca del foco del negocio, de tal manera que vean valor en la externalización de esta tarea. Principalmente de los rubros “Hoteles y Restaurantes”, “Construcción”, “Servicios Sociales y de Salud”, “Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler” e “Industrias Manufactureras Metálicas” (la elección de rubros se explica en la sección 12.1: Segmentación de clientes).

11.2 Problema

- 1- Las áreas de recursos humanos de empresas y organizaciones gastan tiempo y recursos valiosos en la gestión de la entrega de beneficios a sus trabajadores, no siendo esta su labor prioritaria.
- 2- Las empresas que disponen de beneficios internos, no llevan un control que permita medir la eficiencia de estos (pérdida de recursos).
- 3- Las medianas empresas, en general, no tienen el suficiente capital humano para gestionar una variedad atractiva de beneficios (bonos, convenios, etc.) para sus trabajadores. Esto impide mejorar su oferta de trabajo, haciendo más difícil captar y retener talento.

Alternativas de Solución:

- Entregar menos beneficios o reducir personal.
- Contratar plataformas de beneficios/convenios.
- Entregar beneficios de baja calidad o afiliarse a Cajas de Compensación y Clubes de beneficios como Coopeuch.

11.3 Solución

Para el problema 1:

- Externalizar la gestión de los beneficios internos. La empresa (o área de recursos humanos) se libera de esta tarea.

Para el problema 2:

- Entregar el servicio de evaluación de beneficios internos.

Para el problema 3:

- Ofrecer el servicio de creación y gestión de beneficios internos.

11.4 Propuesta de valor

Reducir costos y mejorar *engagement* de los empleados a través de un servicio de administración de beneficios consistente de:

- 1- Plataforma web y móvil¹³ (gestionada por Los Héroes) en la cual los trabajadores podrán acceder a sus beneficios de manera rápida, fácil y autónoma.
- 2- Call center mediante el cual los trabajadores podrán acceder a sus beneficios de manera fácil y rápida con la ayuda de un asistente telefónico, además realizar consultas, solicitudes y reclamos.
- 3- Correo electrónico, mediante el cual los trabajadores podrán realizar consultas, solicitudes y reclamos.
- 4- Evaluaciones de la utilización y efectividad de los beneficios existentes en la empresa.

11.5 Canales

La comunicación con los clientes será a través de los expeditos canales que ya poseen Los Héroes y Recreativa:

- Call center (suministrado por Los Héroes a Recreativa).
- Ejecutivos de venta (Los Héroes).
- LinkedIn.
- Página web de los Héroes y Recreativa.
- E-Mail (Recreativa).

¹³ Se aclara que la propuesta en base a una plataforma web y móvil, responde a tres razones: La primera es que un nivel menos automatizado en cuanto a tecnología, obligaría a contratar más personal que el ya considerado, lo que haría en términos económicos, un negocio poco atractivo para Los Héroes. La segunda razón es que en las entrevistas, al presentarles la plataforma dentro propuesta de valor a las grandes empresas, estas la aceptaron. Por último la tercera razón es generar un canal masivo para difusión de beneficios de Los Héroes, para así mejorar el conocimiento de sus afiliados sobre sus beneficios.

11.6 Fuentes de ingresos

Reactiva:

- Cobro por servicio de administración de beneficios internos (mensualidad): Monto fijo según el tipo de beneficio y el volumen de trabajadores a gestionar.
- Cobro por la evaluación de los beneficios internos existentes en las empresas (estudios de *engagement*).
- Cobro por la creación de servicios.

Caja Los Héroes:

- Colocación créditos social debido a la retención de clientes.
- Colocación de otros productos financieros debido a retención de clientes.
- Arriendo de plataforma y *call center* a Reactiva

11.7 Estructura de costos

Los costos son en su mayoría fijos:

- Tecnológicos (Los Héroes): *Hosting*, dominio web y desarrollo de plataformas.
- Humanos (Los Héroes): Ventas, *call center* y soporte.
- Humanos (Reactiva): Jefe, supervisores, analistas y administrativos.
- Arriendos (Reactiva): Plataforma de beneficios, *call center*.

11.8 Ventaja competitiva

- Posición privilegiada para llegar a clientes (empresas afiliadas a Caja Los Héroes).
- Confianza por parte de los potenciales clientes, debido a la alta percepción de calidad que se posee sobre Caja Los Héroes.
- Amplia variedad de canales por los cuales se puede promocionar y dar a conocer la nueva línea de servicios.
- Experiencia en entrega de beneficios y servicios transaccionales.
- Alto nivel tecnológico.
- Cobertura nacional.

11.9 Métricas claves

- Tasa de fuga de Los Héroes de afiliados sin plataforma de beneficios internos.
- Tasa de fuga de Los Héroes de afiliados con plataforma de beneficios internos.
- Satisfacción usuaria del empleador.
- Satisfacción usuaria de los trabajadores.
- Tasa de utilización por beneficio por empresa.
- Costos mensuales en la administración de beneficios por empresa.
- Ingresos netos por empresa.

12. Estrategia de marketing

12.1 Segmentación de clientes

Aún no se posee información sobre la utilización del servicio por parte de los clientes, por lo que la segmentación se realiza con el objetivo de focalizar la fuerza de venta de Los Héroes y así invertir de forma eficiente sus recursos.

Para esto, se toma información cualitativa obtenida de las entrevistas, más las bases de datos del año tributario 2016 del Servicio de Impuestos Internos (en adelante, SII) sobre la cantidad promedio de trabajadores por tamaño de empresa (volumen de ventas) y por rubro [12].

Los clientes del nuevo servicio de administración y gestión de beneficios son, como se validó con las entrevistas, las grandes empresas. Estas se dividen a su vez en cuatro tipos, según su volumen de ventas anual. En la Tabla 15 se evidencia que hay una correlación positiva entre volúmenes de venta y la cantidad promedio de trabajadores.

TAMAÑO SEGÚN VENTAS	Año Tributario 2016				Promedio N° de trabajadores
	(Año comercial 2015)				
	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependiente	
GRANDE 1	6138	861149.6	714147	108774.9	116
GRANDE 2	4870	1640219.1	1065305	177868	219
GRANDE 3	1091	839479.7	477563	86969.6	438
GRANDE 4	2073	14874062.2	2219971	701342.6	1071

Tabla 15: Clasificación de grandes empresas según ventas y trabajadores promedio

Fuente – SII, Estadísticas de empresas por tamaño según ventas

Entre más trabajadores tenga una empresa, más horas hombre se requerirán para administrar y gestionar los beneficios de estos, por lo que a las empresas con más empleados, les generará más valor el servicio. También, las empresas con más trabajadores son las más valiosas para Los Héroes. Dado este escenario, se debe apuntar primero a las empresas con clasificación 3 y 4 (mayor cantidad de trabajadores dentro de las grandes empresas).

Dentro de las grandes empresas 3 y 4, se puede focalizar la venta en aquellas de un rubro en particular, que en promedio tenga más trabajadores por empresa. Además, las empresas del mismo rubro, podrían tener beneficios similares por lo que se simplificaría la gestión de Los Héroes.

RUBRO	N° trabajadores promedio grandes empresas tipo 3 y 4
N - ENSEÑANZA	2335
I - HOTELES Y RESTAURANTES	2308
M - ADM. PUBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL AFILIACION OBLIGATORIA	2077
P - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	1646
G - CONSTRUCCION	1550
O - SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	1490
L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	1113
E - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS	1037

Tabla 16: Número promedio de trabajadores, por rubro, en grandes empresas tipo 3 y 4

Fuente – Elaboración propia a partir del documento “Estadísticas de empresas por tamaño según ventas y rubro (2005 y 2015)” del SII

En la Tabla 16 se muestran las 8 industrias con el número de trabajadores promedio por empresa más alto en las grandes empresas tipo 3 y 4. Para optimizar los recursos invertidos, Los Héroes debería focalizarse en estos 8 rubros. Es necesario destacar que, como se vio en las entrevistas realizadas (ver sección 10, entrevista DIPRES y Colegio Inmaculada Concepción) los rubros N y M que poseen entidades públicas podrían presentar problemas legales, ya que un privado (externo) manejaría fondos públicos, y políticos, a nivel de sindicato de trabajadores, ya que el nuevo servicio podría implicar la posibilidad de despidos.

En síntesis, se debe apuntar en primera instancia a las grandes empresas tipo 3 y 4 (debido a su gran volumen de empleados), de los rubros “Hoteles y Restaurantes”, “Construcción”, “Servicios Sociales y de Salud”, “Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler” e “Industrias Manufactureras Metálicas”.

12.2 Modelo CASAR

12.2.1 Sistema de captura de clientes

Sabiendo ya el segmento principal al que se le ofrecerá el servicio de administración y gestión de beneficios, es necesario aclarar que dentro de este, existen a la vez dos segmentos: empresas afiliadas y empresas no afiliadas.

Para ambos segmentos, una de las formas de captura es en sí la propuesta de valor del servicio. Se debe demostrar un conocimiento acabado de las problemáticas del cliente y plantear de manera clara como el servicio genera valor, ya sea solucionando un problema, o potenciando el negocio del cliente. Sin embargo, entre estos dos segmentos hay ciertas diferencias en la forma de llegar, los cuales se exponen a continuación:

Para las empresas afiliadas, la comunicación y la relación con Caja Los Héroes ya existe. Ellas tienen conocimiento de la calidad de los servicios ofrecidos por la Caja y saben los problemas que poseen sus trabajadores con esta, que principalmente son de información y comunicación de los beneficios de Los Héroes.

Debido a lo anterior, una forma eficiente de llegar a este segmento de empresas es, en un principio, a través de los ejecutivos de la Caja que hacen visitas a las empresas, quienes concretarán reuniones entre los gerentes de área de ventas y de beneficios de Los Héroes y los encargados de tomar decisiones a nivel de beneficios en sus respectivas empresas (gerente general, gerente de recursos humanos, sub gerente de recursos humanos o jefe de beneficios).

En el momento de presentar el servicio a la empresa, además de explicar en detalle el funcionamiento y las consecuencias positivas de contratarlo, es necesario mencionar que para las empresas afiliadas, la plataforma de beneficios también aumentará la calidad de comunicación entre los trabajadores y Caja Los Héroes, ya que a través de esta se informará directamente sobre los beneficios, noticias y promociones de la Caja. De esta forma, además de generar valor para la empresa que contrata el servicio, se genera valor adicional para sus empleados.

Para las empresas no afiliadas, es probable que sea más difícil llegar, debido a la inexistencia de una relación previa. También es probable que sean (en comparación con las empresas afiliadas) incrédulas con respecto a la efectividad del servicio debido al desconocimiento sobre el nivel de calidad del trabajo de Los Héroes. Es por esto que se opta por el contacto vía mail para concretar directamente reuniones con los gerentes de venta y de beneficios de la Caja (considerando que se contactarán grandes empresas, importantes en participación de mercado y en volumen de trabajadores, es decir, clientes que no se pueden perder).

Debido a lo anterior, también se plantea para empresas no afiliadas, la posibilidad de solicitar 2 meses gratis del servicio. Esta estrategia de captación es actualmente utilizada en el mundo del “software as a service”, es decir, servicios a través programas computacionales, plataformas web o aplicaciones móvil.

También se utilizará, tanto para captar empresas afiliadas y no afiliadas, las páginas web de Los Héroes y Recreativa.

12.2.2 Sistema de fidelización de clientes

La primera forma de fidelización, es ofrecer “servicio al cliente”. Este se compondrá de un *call center*, dispuesto para atender las dudas y problemas de los trabajadores, y un canal directo a ejecutivos especializados en la nueva línea de servicios, en el caso que los empleadores soliciten soporte.

Otro elemento importante de fidelización es la generación de información sobre la utilización de los beneficios de los trabajadores (visible también para la empresa que contrata el servicio). Esto le permitirá a Los Héroes, entender las necesidades de los trabajadores, segmentarlos y aconsejar a la empresa, volviéndose un aliado estratégico en el desarrollo de sus beneficios. También es importante para anteponerse a problemas, como una baja en la utilización de la plataforma (peligro de perder cliente).

También es importante destacar que una vez externalizada una función de una empresa, es en general costoso y complicado, volver atrás. En el caso del servicio de administración y gestión de beneficios, al cancelarlo, la empresa debería recontratar gente y reeducar a sus trabajadores para que adopten una nueva forma de acceder a sus beneficios.

Por último, para que se logre una fidelización de calidad, se recomienda establecer un sistema de beneficios extra, para aquellas empresas que estén próximas a la etapa de término del contrato.

12.2.3 Sistema de recuperación de clientes

Como la nueva línea de servicios de administración y gestión de beneficios, lleva poco tiempo en operación, no existen clientes perdidos. Sin embargo, debido a la importancia de los clientes a los que se apuntan (grandes empresas), se establece una estrategia de recuperación.

Dicha estrategia consiste en primero, identificar las razones de la cancelación del servicio, y dependiendo de la respuesta, se genera una nueva oferta dentro de las posibilidades de Los Héroes. Es importante destacar que esta renegociación no debe ser llevado a cabo por un ejecutivo, debe ser realizada por algún cargo de peso dentro del servicio para que la empresa sienta que se le está dando importancia y que Los Héroes está comprometido en tenerlo como cliente.

12.2.4 Sistema de crecimiento de clientes

Crecimiento de clientes significa que el cliente consuma más el servicio (más cantidad, calidad o frecuencia) de tal manera que sea más rentable. En el caso del servicio ofrecido por Los Héroes, antes la implementación, se establece mediante una estimación del costo unitario por trabajador. Luego de esto, la única forma de cobrar más, es que la empresa contrate más trabajadores o que incorpore nuevos beneficios para administrar.

Dado el caso anterior, una forma de hacer crecer a los clientes es, mediante los estudios de beneficios, sugerirle incorporar más. Otra forma de hacer crecer a los clientes, es que consuman otros servicios de Los Héroes, lo que se asemejaría a una venta cruzada en el caso de las empresas.

Los Héroes no cuenta con otros servicios para empresas, pero una forma de hacer crecer a los clientes sería crear nuevos beneficios para ellas, como por ejemplo, un servicio de asistentes sociales para los trabajadores socioeconómicamente más vulnerables. Estos profesionales serían parte del equipo de Los Héroes, pero atenderían a los trabajadores bajo el nombre de la empresa contratante.

12.2.5 Sistema de referenciación de clientes

Para las Cajas de Compensación, está sancionado por ley el dar incentivos a personas externas a la Caja para que fomenten la afiliación o el consumo de algún servicio que estas entreguen. De esta forma Caja Los Héroes queda incapacitada para crear un sistema de referenciación de clientes.

12.2.6 Sistema de devolución a la sociedad

Los Héroes, al ser una Caja de Compensación, forma parte del sistema de seguridad social de Chile, por lo que parte de su razón de existir es generar un bienestar a la sociedad. Las utilidades que genera los Héroes, se reinvierten en la Caja misma, es decir, en beneficios y servicios que van en directo apoyo de los afiliados y sus familias, mejorando su calidad de vida.

Además de lo anterior, Los Héroes tiene un sólido programa de iniciativas sociales, tales como “Nuevos Héroes”, donde se reconoce a personas que realizan alguna labor social de manera desinteresada, “Diálogos los Héroes”, donde se conversa con distintos grupos de interés sobre las problemáticas que enfrentan, “Programa CIPEM”, que tiene como finalidad generar conocimientos que permitan mejorar la calidad de vida de los adultos mayores del país, “Reciclaje Solidario”, programa para reciclar todo el papel utilizado en las oficinas y sucursales de Los Héroes y “Educación Financiera”, que busca difundir información y sensibilizar acerca de temas financieros para generar responsabilidad sobre el endeudamiento y una mejor utilización de los recursos de las familias en el país.

13. Evaluación económica

13.1 Proyección de demanda

13.1.1 Primer año

Para el primer año (2019), Los Héroes y Recreativa han iniciado el servicio de administración y gestión de beneficios con BHP Chile como cliente. La prestación de dicho servicio se ha definido contractualmente por un periodo de cinco años. Luego de este periodo, BHP Chile puede decidir continuar con el servicio (negociando el periodo de tiempo) o cancelarlo.

Esta empresa está conformada por BHP Santiago (parte administrativa), Spence Chile, Compañía Minera Cerro Colorado y Minera Escondida, reuniendo así un total de 6.552 trabajadores. Lo anterior significa que Los Héroes, operativamente hablando, comienza su nuevo servicio con cuatro empresas, cada una con 1.638 trabajadores promedio.

Los Héroes decide encargarse solo de este cliente en su primer año de operación, debido al tamaño e importancia de BHP Chile. Realizar un buen trabajo con esta empresa significa validar el servicio en términos de utilidad y calidad, lo que facilitará la futura expansión hacia otras empresas, utilizando esta experiencia como respaldo en la venta.

13.1.2 Próximos años

Mientras que el primer año tuvo como objetivo implementar y validar el servicio, el segundo año apunta a la expansión de clientes.

En conversaciones con el jefe de la plataforma, este comenta que, para el segundo año de marcha, estarán capacitados para manejar dos empresas más, similares en volumen de trabajadores a BHP Chile. Este escenario significa que para el segundo año, Los Héroes, junto a Recreativa esperan administrar 19.656 trabajadores, lo que equivale a 12 empresas.

Para el tercer año se espera que la tasa de crecimiento de clientes comience a disminuir por el efecto de la competencia y por el aumento en la complejidad de la operación (es distinto administrar 6.552 trabajadores que 19.656). Se espera llegar así a los 29.484 trabajadores, lo que equivale a 18 empresas. Según palabras del jefe de la plataforma, este es un punto al cual le gustaría llegar y establecerse (etapa de madurez).

Para los años 4 y 5 se espera que la tasa de crecimiento disminuya aún más. Se estiman 3 empresas adicionales por año, alcanzando así 34.398 y 36.957 trabajadores respectivamente.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Empresas	4	12	18	21	24
Trabajadores	6.552	19.656	29.484	34.398	39.312

Tabla 17: Adopción de clientes (empresas y sus respectivos trabajadores)

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 17 se muestra el crecimiento en el número de empresas que contratan el servicio de administración y gestión de beneficios. Se destaca que las 4 empresas del primer año, son las que conforman BHP Chile.

Cabe mencionar que, lo relevante para la evaluación del proyecto es solamente el número de trabajadores. Se han puesto representativamente el número de empresas de cada año, para que el lector tenga una idea aproximada de cuantas corresponden al número de trabajadores señalado. En dicha representación cada empresa tiene en promedio 1.683 trabajadores, para así también poder comprar con las empresas de BHP Chile

13.2 Inversión

El presupuesto total del proyecto son 280 millones de pesos chilenos, sin embargo, la inversión inicial (año 0) se determina en 140 millones, utilizados principalmente al desarrollo de la plataforma web y móvil, junto al sistema de CMR (*customer relationship management*).

El resto se deja para inyecciones de capital ante contingencias o nuevas oportunidades que surjan en la marcha a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto (5 años).

13.3 Costos

Los costos del primer año, se constituyen a partir de los costos de la plataforma, los costos del *call center*, costos del *back office* y los costos de marketing. Para los años posteriores los costos tanto de plataforma, *call center* y *back office* se mantienen (en costo unitario por trabajador), sin embargo, se reducen progresivamente los costos en marketing, ya que a medida que se va conociendo el servicio, es cada vez menos necesario promocionarlo. El presupuesto de marketing para el primer año, se estima en 20 millones.

ITEM	Costos mensuales Plataforma año 1				Valor Cliente [CLP]
	Valor UF [CLP]	Costo UF	Ejemplo N° Empleados	Costo Total [CLP]	
Plataforma de Beneficios					
Costo Variable plataforma >= 500 empleados	27.600	0,04	6.552	7.233.408	8.680.090
Costo Fijo solo plataforma >= 100 y < 500 emp.	27.600	12,5	499	345.000	414.000
Costo Fijo solo plataforma < 100 empleados	27.600	4,2	99	115.920	139.104

Tabla 18: Costos e ingresos mensuales de la plataforma. Año 1

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 18 se exponen los costos asociados al funcionamiento de la plataforma. Se consideran insumos y horas hombre de soporte, de los cuales se obtiene un costo unitario (por trabajador) en UF. Finalmente este valor se multiplica por el valor de la UF y por el número de empleados adscritos a la plataforma y así se obtiene el costo total de que una cantidad determinada de trabajadores utilice la plataforma de beneficios.

ITEM	Costos mensuales Call Center año 1					Valor Cliente [CLP]
	Tiempo promedio llamado [mins]	Costo minuto [CLP]	Ejemplo N° Empleados	N° Atenciones*	Costo Total [CLP]	
Call Center						
Atención Nivel 1*	3,8	221	6.552	2.621	2.198.956	2.638.747

*40% de empleados llama una vez al mes

Tabla 19: Costos e ingresos mensuales del call center. Año 1

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 19 se presentan los costos asociados al funcionamiento del call center. El “costo por minuto” se obtiene considerando insumos y horas hombres necesarios para atender los llamados.

ITEM	Costo mensuales Back Office año 1					Valor Cliente [CLP]
	Supuesto de Capacidad	Sueldo + Gastos [CLP]	Costo Unitario [CLP]	Ejemplo N° Empleados	Costo Total [CLP]	
Back Office						
Analistas	1 cada 1600 trabajadores	2.010.745	1.257	6.552	8.234.001	9.880.801
Asistentes	1 cada 500 trabajadores	904.639	1.809	6.552	11.854.389	14.225.267

Tabla 20: Costos e ingresos mensuales del back office. Año 1

Fuente: Elaboración propia

Los costos asociados al “servicio de mail y gestión interna con empresas y proveedores de beneficios (back office)” se exponen en la Tabla 20. El costo unitario viene de dividir el sueldo y gastos asociados de cada integrante del equipo back office en su *capacity* (estimación de cuantos trabajadores puede atender).

13.4 Ingresos

Los precios de venta se obtienen al considerar un 20% sobre los costos. Esto se puede apreciar en las tablas 18, 19 y 20, en la columna “Valor Cliente [CLP]”.

13.5 Flujo de Caja

A continuación se presenta el flujo de caja proyectado a 5 años. La razón de este horizonte de evaluación queda explicado en la sección 5.4.1.

Cabe destacar que en el siguiente flujo de caja, no se explicita la separación entre costos y gastos, debido a que ambos ya están integrados en el costo unitario de call center y back office. También se hace notar que la depreciación no se aplica, debido a dos razones: la primera es que es un gasto marginal con respecto a los demás y la segunda razón es que los insumos y espacios necesarios para otorgar el servicio de administración y gestión de beneficios, ya forman parte de los gastos regulares de Caja Los Héroes, por lo que no se consideran como propios del proyecto.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	425.098.861	1.275.296.584	1.912.944.876	2.535.505.483	2.897.720.552
Ingresos por plataforma	104.161.075	312.483.226	468.724.838	546.845.645	624.966.451
Ingresos por call center	31.664.967	94.994.901	142.492.351	166.241.076	189.989.801
Ingresos por back office	289.272.819	867.818.458	1.301.727.687	1.822.418.762	2.082.764.299
Costos	354.249.051	1.062.747.153	1.594.120.730	2.112.921.235	2.414.767.126
Costos plataforma	86.800.896	260.402.688	390.604.032	455.704.704	520.805.376
Costos call center	26.387.472	79.162.417	118.743.626	138.534.230	158.324.834
Costos por back office	241.060.683	723.182.048	1.084.773.072	1.518.682.301	1.735.636.916
Ingreso operacional	70.849.810	212.549.431	318.824.146	422.584.247	482.953.425
Gastos de marketing	20.400.000	14.400.000	9.600.000	6.000.000	3.600.000
EBITDA	50.449.810	198.149.431	309.224.146	416.584.247	479.353.425
EBIT	50.449.810	198.149.431	309.224.146	416.584.247	479.353.425
Impuesto renta (27%)	13.621.449	53.500.346	83.490.519	112.477.747	129.425.425
Utilidad del ejercicio	36.828.361	144.649.084	225.733.627	304.106.500	349.928.000
Acumulado	36.828.361	181.477.446	407.211.072	711.317.573	1.061.245.573

Tabla 21: Flujo de Caja

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 21 se puede apreciar que la inversión inicial de 140 millones de pesos en el desarrollo de la plataforma y el CMR se recupera en el segundo año, mientras que el total del presupuesto del proyecto (280 millones) se recupera en el primer semestre del tercer año.

Si bien no se han explicitado inyecciones de capital en el flujo de caja, se aclara que estos sí se realizarán, ya que son fundamentales para proyectos tecnológicos, los que en general evolucionan o sufren modificaciones rápidamente debido a la competencia y a las nuevas necesidades de los clientes.

A continuación se realiza el análisis VAN, para saber qué tan rentable es el proyecto presentado en comparación con la posibilidad de haber realizado otro tipo de inversión con el dinero presupuestado. La tasa de descuento tradicional que utiliza Caja Los Héroes para evaluar proyectos es del 6% (parecido a la tasa de un bono del Banco Central), sin embargo, debido a que este es un proyecto tecnológico, se acuerda con el jefe de la plataforma que sea del 18%.

Inversión inicial	(280.000.000)
Flujo año 1	36.828.361
Flujo año 2	144.649.084
Flujo año 3	225.733.627
Flujo año 4	304.106.500
Flujo año 5	349.928.000
Tasa descuento	0,18
VAN	862.295.154
TIR	0,468

Tabla 22: VAN y TIR del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores VAN y TIR responden a una rentabilidad elevada del proyecto, Esto sucede porque el primer cliente (BHP) que se amarra (mediante un contrato) por 5 años al servicio es muy rentable (muchos trabajadores), además de esto, la rentabilidad se eleva por el explosivo aumento de clientes del segundo y tercer año, el cual tiene concordancia con la estrategia planteada a partir del FODA.

Sin embargo, se es consciente que el escenario proyectado de adopción de clientes puede cambiar y ser peor de lo esperado. Es por esto que se evalúa la posibilidad de que en el segundo año solo se llegue a 12 mil trabajadores (manteniendo el crecimiento de los próximos años), es decir, que solo se logre cerrar contrato con otra empresa de la

envergadura de BHP. Se realiza este análisis de sensibilidad sobre la variable “cantidad de trabajadores” porque es sobre la que menos control se tiene.

Inversión inicial	(280.000.000)
Flujo año 1	36.828.361
Flujo año 2	84.213.937
Flujo año 3	166.656.217
Flujo año 4	237.760.110
Flujo año 5	275.384.719
Tasa descuento	0,18
VAN	716.130.952
TIR	0,34

Tabla 23: VAN y TIR del proyecto en escenario alternativo donde baja la adopción de clientes en el segundo año

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 23 se observa que los indicadores VAN y TIR siguen siendo buenos y de hecho, la recuperación de la inversión inicial sigue siendo en el tercer año.

Por último, se plantea un escenario pesimista donde, además de la restricción anterior, se plantea el caso hipotético que la mitad de las empresas, no renuevan el contrato de prestación del servicio de administración.

Inversión inicial	(280.000.000)
Flujo año 1	36.828.361
Flujo año 2	84.213.937
Flujo año 3	166.656.217
Flujo año 4	237.760.110
Flujo año 5	240.214.998
Tasa descuento	0,18
VAN	700.757.942
TIR	0,34

Tabla 24: VAN y TIR del proyecto en escenario alternativo donde baja la adopción de clientes en el segundo año y no renuevan contrato la mitad de las empresas.

Fuente: elaboración propia

Se recuerda que para BHP el contrato de administración es por 5 años y se estima que para las demás empresas tendrá un promedio de 3 años. Esto quiere decir que el flujo de caja solo se puede ver afectado en el quinto año, ya que en ese periodo es donde se terminaría los contratos de las empresas que contrataron el servicio el segundo año.

Se puede ver en la Tabla 24 que los flujos de caja, hasta el cuarto año no varían, mientras que el quinto año solo percibe una baja de 35,4 millones de pesos. Esto habla de que la modalidad contractual que Los Héroes propone para la nueva línea de servicios, protege de manera efectiva los riesgos del proyecto en cuanto a fuga de clientes, dentro de los primeros cinco años.

Finalmente, se observa que el indicador TIR se mantiene, mientras que el VAN solo baja en 15,4 millones de pesos. La recuperación de la inversión inicial sigue siendo al tercer año.

14. Conclusiones

Primero, mediante el análisis externo, se logra confirmar el atractivo del nuevo mercado, el cual está poco explotado y solo existen dos competidores de peso. Mediante el análisis interno se ratifican las capacidades de Los Héroes para llevar a cabo el proyecto, apoyándose en su experiencia en la entrega de beneficios, espaldas financieras, clientes existentes, tecnología, imagen y presencia nacional.

Al realizar el análisis FODA, se concluye que la estrategia adecuada para enfrentar al mercado, es entrar agresivamente, captando la mayor cantidad de clientes lo antes posible, ya que una de las debilidades del nuevo servicio es la facilidad con la que puede ser copiado, lo que implica a futuro una gran probabilidad de nuevos entrantes o de una competencia más directa.

Se valida además, a partir de las entrevistas, que el nuevo servicio efectivamente genera valor para las empresas, especialmente las grandes empresas del tipo 3 y 4 (clasificación a partir del volumen de ventas), de los rubros “Hoteles y Restaurantes”, “Construcción”, “Servicios Sociales y de Salud”, “Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler” e “Industrias Manufactureras Metálicas”. Esto, debido a que son las grandes empresas que en promedio más empleados tienen.

El tipo de empresas antes mencionada, es sobre el cual Los Héroes debe concentrar el trabajo de captación. Se recomienda además profundizar en algún rubro o sub rubro de los anteriormente mencionados, ya que empresas similares (por ejemplo, mineras), podrían poseer beneficios similares (debido a que su perfil de trabajadores es parecido). Otra estrategia recomendada, es apuntar a empresas ubicadas geográficamente en el mismo sitio, ya que podrían tener los mismos proveedores de beneficios tipo convenio, facilitando así la gestión para Los Héroes. El objetivo de ambas estrategias es reutilizar recursos y entregar un servicio que genere más valor para sus clientes.

Sin embargo, si se desea expandir el servicio a las empresas medianas, se debe ofrecer el servicio con una propuesta de valor o. En este caso, el foco principal de la plataforma no debe ser la administración de los beneficios, sino ofrecer nuevos beneficios, lo cual se valida en las entrevistas realizadas a las medianas empresas.

Lo anterior debe ser acompañado de asistentes sociales o ejecutivos especializados que ayuden en la implementación y transición hacia la nueva plataforma, ya que en general la cultura de estas empresas establece relaciones poco jerarquizadas, además que los trabajadores no son proactivos ni independientes en cuanto a sus trámites personales, lo que impide ofrecer el mismo servicio que a las grandes empresas.

Estos asistentes no necesariamente deben trabajar para caja Los Héroes (pueden ser simplemente *partnerships*) ni estar a perpetuidad apoyando el servicio, pero si deben ser parte de la transición hacia la nueva plataforma en el caso de las medianas empresas.

15. Propuestas futuras

A futuro, cuando se tenga una cantidad mayor de clientes (empresas) y usuarios (trabajadores) utilizando la plataforma, con su respectiva información y datos, se deberá segmentar nuevamente los clientes, pero ahora con datos de utilización del servicio, así se podrán plantear nuevas políticas para el desarrollo del servicio, distintas a las planteadas en este trabajo de título.

En base a esta nueva segmentación, también se recomienda realizar una nueva estrategia de expansión, considerando también los resultados de adopción de clientes en los primeros años, y la respuesta de la competencia.

Si bien, se ha planteado una forma de cómo llegar con el servicio de administración y gestión de beneficios a la mediana empresa (centrando el foco en la entrega de nuevos beneficios), es necesario en un futuro detallar el modelo de negocios de esta variante del servicio. Se recuerda que las empresas medianas, por si solas no son (en volumen de trabajadores) importantes, pero en cantidad sí, y es así como, luego la absorción de Caja Gabriela Mistral, se han convertido en un porcentaje importante de las empresas afiliadas a Los Héroes.

Otro tema que debe ser revisado en el futuro, es elaborar un plan de sustentabilidad para el servicio, ya que este tiene un componente tecnológico considerable y dada su naturaleza (tecnología) puede tener una obsolescencia rápida o antes de lo previsto. Es por esto necesario elaborar estrategias que logren adaptar el servicio hacia las nuevas tendencias del mercado.

Finalmente, para el mediano plazo, queda propuesto realizar un estudio sobre la fuga de empresas afiliadas a Los Héroes, que contrataron el servicio, versus, la fuga de empresas afiliadas que no contrataron el servicio. Esto servirá para calcular la efectividad del servicio sobre la retención de afiliados (trabajadores pertenecientes a las empresas afiliadas).

Bibliografía

- [1] Subsecretaría de Previsión Social. Seguridad social como un derecho humano. [En línea] <<https://www.previsionsocial.gob.cl/sps/seguridad-social/>> [Último acceso: 21 noviembre 2018].
- [2] Chile. Ministerio del trabajo y Provisión Social. 1978. Ley 18.833: Estatuto General de las Cajas de Compensación de Asignación Familiar.
- [3] ChileAtiende. Cajas de Compensación de Asignación Familiar. [En línea] <<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/7740-cajas-de-compensacion-de-asignacion-familiar>> [Último acceso: 22 noviembre 2018].
- [4] Superintendencia de Seguridad Social. Créditos sociales de las Cajas. [En línea] <<https://www.suseso.cl/606/w3-propertyvalue-584.html>> [Último acceso: 18 noviembre 2018].
- [5] HECHO ESCENCIAL Inscripción registro de Valores N°1.009. [En línea] <<https://www.losheroes.cl/wps/wcm/connect/9291ce24-be0f-4114-98fc-d5bedb8c9a11/Hecho+Escencial+2017-09-07.pdf?MOD=AJPERES>> [Último acceso: 08 enero 2018].
- [6] Caja Los Héroes. Quienes somos | Historia. [En línea] <<https://www.losheroes.cl/wps/wcm/connect/internet/trabajadores/nuestra-empresa/quienes-somos/historia/>> [Último acceso: 22 noviembre 2018].
- [7] Memoria Integrada 2017. [En línea] <<https://www.losheroes.cl/wps/wcm/connect/2cc7cb67-1fd0-43dd-8a54-4d4ddb4c3ac6/Memoria+integrada+Los+H%C3%A9roes+2017.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE&CACHE=NONE>> [Último acceso: 15 marzo 2019].
- [8] Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. 1997. Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados.
- [9] Gómez, U. S. 2010. Gerencia estratégica. Colombia. 3R Editores.
- [10] Maurya, A. 2010. Running LEAN. Editorial UNIR.
- [11] Ballesteros, R. H. 2008. Modelo integral de gestión de marketing CASAR (capturar, sostener, aumentar). [En línea] Revista electrónica Papeles de Administración, Universidad Piloto de Colombia, año 2, volumen 1 <https://www.academia.edu/9399854/Modelo_Integral_de_gesti%C3%B3n_de_marketing_CASAR_Capturar_sostener_y_aumentar_clientes_1> [Último acceso: 03 julio 2019].

[12] Servicio de Impuestos Internos. Estadísticas de empresas por tamaño según ventas. [En línea]
<http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm#1> [Último acceso: 09 julio 2019].

Anexos

Anexo A: Entrevista Artin

Entrevistado: Gerente General

1- ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?

53 empleados base. Nosotros nos dedicamos a hacer muebles, para la construcción y hotelería, por lo que dependiendo del tamaño del proyecto, esta base de empleados puede subir, por ejemplo, cuando remodelamos el Hyatt, tuvimos un pic de 65 empleados.

2- ¿Cuáles son las principales demandas que los colaboradores exigen a la empresa?

Nosotros somos una empresa mediana, que vive el día a día, que pelea por tener proyectos y así poder pagarles a nuestros trabajadores y esta es nuestra mayor preocupación y como somos pocos, no hemos tenido la capacidad de montar un área de recursos humanos que este pendiente de las demandas de los trabajadores, ni tampoco tenemos muchos recursos para preocuparnos de la selección mantención y retención de los trabajadores.

Dicho lo anterior, lo que detectamos como las principales demandas de los trabajadores es “páguese a tiempo el sueldo”, eso es sagrado. NO somos como el gerente de finanzas de una empresa grande que se podría ir a esquiar una semana sin mayor preocupación, aquí nos faltan 20 millones de peso y falta una semana para fin de mes, es una emergencia, tenemos que ver a quien se lo cobramos... También nos preocupamos de todo lo legal, cobertura de fonasa, isapre...

Nosotros tenemos sindicato acá y es bueno... está la imagen del empresario malo, que no se preocupa de los trabajadores, pero este está preocupado de generar las lucas para tapar los hoyos operacionales, y mantener la bicicleta andando. Ellos también son parte de los que velan por las demandas hacia nosotros. En conclusión suplimos las necesidades básicas.

Incluso hay harto desconocimiento. Como somos empresa chica, hubo un tiempo que estuvimos muy focalizados con la contención de costos, yo mismo iba a la Caja en la que estamos, por ejemplo cuando los trabajadores tenían licencias, y de repente me di cuenta que habían beneficios interesantes de la Caja y yo después cuando regresaba, se los ponía a nuestros trabajadores en un el diario mural...

Para un trabajador, que le hagan un descuento de lucas para comprar un gas o dos lucas, una vez al mes, es importante, pero los trabajadores no sabían... Entonces yo creo que quizás faltaba difusión.

También están esas becas que les dan a los chicos que tiene buen rendimiento académico. Yo te diría que la gente no los conoce. Uno también cuando conversa, por ejemplo “el Pedro” que ya tiene dos niñas, más o menos en tercero, cuarto medio, una vez le pregunte si había postulado a la beca que sobre promedio seis y algo, y ahí como que comienzan a enterarse de estos beneficios.

3- ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la empresa con respecto a sus trabajadores?

Tiene que ver un poco con los incentivos. Nosotros trabajamos con sistemas de bonos de producción, que se gatillan solo cuando hay para producir, es decir, en periodos de poco trabajo, hay pocos bonos de producción. Los empleados piensan que esto puede ser continuo en el tiempo, pero no. Cuando no hay muchos proyectos, reciben solo el sueldo base. Entonces, resulta que se molestan. Por ejemplo en periodo de alta producción, con los bonos de producción un maestro mueblista puede ganar fácil, sin moverse de su escritorio, arriba de un millón de pesos, pero se va esa pega, su ingreso baja a la mitad y hay un descontento... En definitiva no es culpa nuestra, ojalá tuviéramos más proyectos para que siempre estuvieran estos bonos.

Aquí surge el tema de que quizás los trabajadores, en los periodos de alta producción, se comprometieron financieramente, compraron algo caro en 12 cuotas, pidieron un crédito, etc.

Quizás es un problema “cultural”, de no saber cómo manejan los imprevistos, para ellos todo es un imprevisto. Piden préstamos a la empresa. No tienen manejo financieros de las emergencias, por ejemplo para pagar exámenes médicos.

También está el tema de atrasos, ausentismo. Más atraso que ausentismo, que llegan siempre 15 minutos tarde

4- ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta el área de RRHH?

No tenemos, nos encargamos yo (el Gerente General), y la secretaria, además ahora estamos siendo apoyados por una alumna en práctica. El papeleo es el principal problema, pero no hay problemas mayores. Los problemas llegan encima. Problemas de administración por información nueva que llega muy encima de las fechas de pago...

También hay muchos temas de legislación ligado a los recursos humanos, que es entre comillas enredado, porque es complicado. Por ejemplo, nosotros estamos con un tema de un extranjero que trabajó muchos años con nosotros y que ahora quiere volver a su país. Entonces el averigua que podría llevarse sus fondos previsionales a su país, pero para eso la ley dice que tiene que ser un técnico y el no cae en esa clasificación, porque no tiene título, él aprendió en la marcha su oficio. Pero él no entiende y nos sigue insistiendo.

También es difícil hacerles entender cuando un mes salen “sobregirados”, es decir, el sueldo que recibe es cero o negativo luego de previamente pagar sus deudas de créditos sociales y de préstamos o adelantos que solicitó a la misma empresa. Se le muestra el detalle de su liquidación, pero no hay caso...

5- ¿La empresa entrega beneficios a sus empleados (gimnasio, entradas al cine, descuento en farmacias, becas de estudio, convenios con centros dentales, etc.)?

Sí, entregamos un set de beneficios a nuestros empleados

5.1- ¿Cuál es la razón de entregar beneficios a sus empleados?

Han nacido como exigencia de los trabajadores y el sindicato. Partió con una solicitud de auspicio para comprar las camisetas de futbol de un equipo que se formó en la empresa. Nos interesa retener el talento, pero más nos interesa que como empresa mantenernos a flote en el tiempo... Hay que tener cuidado con los beneficios que se ofrecen porque no podemos darlos todos. Un ejemplo de esto es que los trabajadores trataron de pedir un “plan de retiro voluntario”, que se les ocurrió tras ver que se aplicó en CODELCO, pero CODELCO es una empresa enorme, nosotros no podemos darnos ese lujo. Nos cuesta mucho, por ejemplo, entregar una *gifcard* a fin de año, no podemos dar mucho más.

Los beneficios no aparecen por motor propio de la PYME. Los márgenes que generamos son muy pequeños como para intentar dar los mismos beneficios que entregan las grandes empresas.

5.2- ¿Cuántos beneficios tienen y cuáles son?

Entregamos beneficios en un contexto de convenios colectivos. Y Consisten en bonos. Bonos por matrimonio o acuerdo de unión civil 65 mil, bono de natalidad, bono de escolaridad presentando los certificados de estudio, asignación de fallecimiento (del conyugue del trabajador o hijo), aguinaldo, asignación de locomoción y colación, reposición de herramientas, bono de reconocimientos, paseo anual, fiesta de navidad: *gifcard* de 42 mil pesos.

5.3- ¿Realiza evaluaciones sobre sus beneficios?

No.

5.3- ¿Sabe cuáles son los más valorados por sus colaboradores?

Sabemos que les encanta el bono por escolaridad.

5.4- ¿Con cuántos proveedores de beneficios se relaciona (dos proveedores de gimnasio, un proveedor de un centro de salud, etc.)?

No tenemos. Solo damos bonos, dinero.

5.5- ¿Cuántas personas se encargan de administrar y gestionar los beneficios de los colaboradores? (Administrar y gestionar se refiere a, búsqueda de beneficios, contacto con los proveedores, comunicación de los beneficios a los empleados, atender reclamos sobre los beneficios, etc.).

Yo (gerente general) y la secretaria.

5.6- ¿Están conformes con la calidad de esta gestión?

Sí. Cuesta, pero funciona bien.

5.7- Aproximadamente ¿Cuánto dinero invierten en su programa de beneficios (mensualmente o anualmente)?

7 millones y medio al año.

Actualmente mi empresa está desarrollando un servicio de administración y gestión de los beneficios que las empresas entregan a sus colaboradores, es decir, se podrán externalizar esta labor.

Dicho servicio utilizará una plataforma web y móvil para que los colaboradores puedan resolver sus **reclamos, dudas y solicitudes**, de manera autónoma, simple y rápida. Para aquellos colaboradores que no deseen utilizar la plataforma, pueden acceder al servicio a través de un *call center* o vía *e-mail*.

El servicio de administración y gestión, también ofrece la posibilidad de solicitar estudios sobre el efecto que tienen los beneficios en los colaboradores y sobre cómo mejorarlos, para así generar mayor compromiso y retención (*engagement*) de ellos.

Por último, también se ofrece la opción de agregar nuevos beneficios, desarrollados en conjunto con nuestra empresa, para así lograr mayor efectividad sobre los recursos invertidos.

Los beneficios de contratar el servicio:

COLABORADORES:

- Acceden a un servicio de excelente calidad, sencillo y rápido, reduciendo la posibilidad de tener problemas con sus beneficios.
- Posibilidad de acceder a mejores beneficios (luego de las evaluaciones).

ÁREA DE RRHH:

- Descongestionar y liberar recursos (que se pueden utilizar en labores más prioritarias o urgentes)
- Reducir reclamos y mejorar su imagen ante los colaboradores.

EMPRESA:

- Reducción de costos.
- Más información sobre el bienestar y percepción de sus colaboradores.
- Mayor eficiencia sobre los recursos invertidos en beneficios.
- Posibilidad de mejorar el compromiso y fidelidad de los colaboradores, a través de la mejora de los beneficios ofrecidos.

6- ¿Qué le parece el servicio? ¿Le genera valor?

Podría generar valor, pero veo difícil que se utilice.

(En gerente llama a la secretaria. Luego de una serie de anécdotas y ejemplos, en síntesis ella habla de que hace todo en cuanto a beneficios y que los trabajadores no hacen nada que no sea su trabajo. Por ejemplo, cuando tienen que hacer los trámites de las licencias, le solicitan a secretaria que realice las gestiones pertinentes. Lo mismo es con los trámites de la Caja de Compensación. Todo se lo piden a la secretaria. Luego el gerente asiente al testimonio de la secretaria).

Es difícil que ocupen la plataforma web/móvil. Los trabajadores por lo general se mueven lo menos posible. Solo consultan a la secretaria por beneficios si es que alguien les comenta sobre este. No utilizan mucho internet, muchos tienen más de cuarenta años y tampoco les gustan mucho los call center. Y más que nada son cómodos, le piden a la secretaria hasta que les agenden las horas al médico cuando lo necesitan. Yo creo que

prefieren ir a una sucursal a hacer un trámite que el call center porque también desconfían de los call center. No se quedan tranquilos con esas respuestas.

(La secretaria dice que la gente más joven dicen que pese a que la página web de la Caja es amigable, igual le pide que le haga los trámites Cree que es mala costumbre y que ve difícil que cambie).

7- ¿Entonces, la única forma que un servicio como este funcione es que un trabajador de mi empresa viniera periódicamente a tomar todos los requerimientos de los trabajadores?

Si, por ahí podría ser, alguien que este constantemente viniendo a tomar solicitudes y resolver problemas, como el ejecutivo de la Caja que a veces viene.

8- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

Tendría que evaluarlo, poco la verdad. Si me dices más de un millón de pesos al año, preferimos hacerlo "a las patadas y al combo"

9- ¿Su percepción de valor por el producto disminuye, se mantiene o aumenta, si le cuento que ese servicio es desarrollado por una de las principales Cajas de Compensación del país?

Si, claramente sube. Me da más confianza

10-Luego de saber esto ¿Cuánto estaría dispuesto/a pagar por el servicio?

Lo mismo.

¿Si la Caja en la que realizo mi memoria, por el hecho de estar afiliados a ella, les cediera parte de sus beneficios para que ustedes los pudieran ofrecer suyos, les generaría valor?

Ahí sí, claro que sí, porque es un beneficio directo para nosotros como empresa.

Anexo B: Entrevista Limatco

Entrevistado: Gerente de Desarrollo

Descripción de la empresa: *Outlet* de materiales de construcción y decoración de interiores

1- ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?

152

2- ¿Cuáles son las principales demandas que los colaboradores exigen a la empresa?

No tenemos hoy grandes demandas porque nos hemos preocupado de ir satisfaciendo las condiciones higiénicas, sueldos, etc. regularmente. Y hemos tomado acuerdos con entes como la Cámara Chilena de la Construcción, para tomar algunos beneficios que tienen. Nosotros somos miembros de la Cámara, entonces, hemos hecho en conjunto, operativos de salud, visuales, dentales, que para la gente has sido casi sin costo, incluso para la familia. Si es que hay demandas son cosas puntuales como algún préstamo o ayuda económica.

3- ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la empresa con respecto a sus trabajadores?

Básicamente es Comunicación. La información no llegan todas las personas. Tanto de gestión como de beneficios u órdenes. Hace años partimos con un servicio de asistente social (se contrató y viene unas 2 o 3 veces al mes) para aprovechar de comunicar todos los beneficios que tenemos y dar asistencia: Se les ayuda a postular a subsidios de arriendo, postula viviendas, y trámites con la Cámara chilena de la construcción. (Hace 2 años).

4- ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta el área de RRHH?

Se formó hace poco, 6 meses, antes era solo comunicaciones. Hay un jefe de RRHH. Los principales problemas es mantener la información al día. Comunicación. Tanto de la empresa hacia los trabajadores como de los trabajadores a la empresa. Antes yo hacia esa labor y significaba sentarse gran parte del día a escuchar los problemas de cada trabajador: problemas de salud, solicitudes de préstamos, permisos, etc.

El asistente social no es parte del área de RRHH, es un servicio que contratamos, viene 2 o 3 veces a la oficina y reporta con el jefe de RRHH para ir viendo los principales problemas que reportan los trabajadores, por ejemplo hay mucho problema de vivienda, entonces con la asistente social les ayudamos a postular a viviendas, también con la ayuda de la Cámara. También tenemos trabajadores que han tenido problemas de salud grave. Tenía que operarse y la asistente ayudo en todos los trámites para que saliera rápido. También tenemos un empleados que se rompió la pierna y le ayuda a tramitar las licencias, lo acompaña a veces al doctor por si necesita multas, silla de ruedas (nosotros le facilitamos una) y para que le paguen las licencias.

5- ¿La empresa entrega beneficios a sus empleados (gimnasio, entradas al cine, descuento en farmacias, becas de estudio, convenios con centros dentales, etc.)?

La asistente social, seguro de salud con la cámara. Tenemos estos operativos médicos, dentales oftalmológicos que los hemos hecho intercalados, con ayuda de la cámara. También tenemos programas de ayuda para adquisición de la vivienda. Nosotros les damos dinero para que con la cámara puedan concretar la obtención de su casa. La cámara da el servicio y nuestra empresa pone la plata necesaria para que puedan postular. También hacemos anticipos de sueldo que se los descontamos en cuotas (solo para emergencias). Los otros son algunos bonos.

Hay becas de estudios también, pero a través de la cámara.

La asistente social es la que está constantemente pendiente de revisar los beneficios de la cámara y de ver en la empresa quien los necesita.

Seguro de salud, a través de la cámara de construcción, operativo dental y salud, cámara. Y programas para ayuda a la postulación de vivienda proceso entre la cámara y la empresa. (La cámara da el servicio y nosotros ponemos la plata). Beneficios internos: anticipos de sueldo, bonos. Están con Caja Los Andes.

5.1- ¿Cuál es la razón de entregar beneficios a sus empleados?

Mejorar su calidad de vida, tratar de ayudarles con sus problemas para que puedan trabajar mejor.

5.2- ¿Cuántos beneficios tienen y cuáles son?

Propios de la empresa, serían dos: adelantos en dinero, que luego se descuentan como cuotas de los sueldos futuros y el servicio de asistente social.

El resto de los beneficios son los que realizamos en conjunto con la Cámara Chilena de la Construcción

5.3- ¿Realiza evaluaciones sobre sus beneficios?

No la verdad.

5.4- ¿sabe cuáles son los más valorados por sus colaboradores?

De lo que tengo reporte es sobre los créditos de la Caja, que la gente lo ve como un beneficio, pese a que las tasas no son tan distintas a las de los bancos... Del resto de los beneficios no tenemos ningún reporte, no sabemos si han ido al cine, si están ocupando eso. Yo utilizo lo del cine, que son 4 entradas a mitad de precio al mes por Caja Los Andes. Por ejemplo, saber cómo utilizan los centros vacacionales de la Caja, sería bueno, porque no son baratos. Una vez yo hice la comparación con otros hoteles y cabañas y la diferencia no era mucha.

6- ¿Con cuántos proveedores de beneficios se relaciona (dos proveedores de gimnasio, un proveedor de un centro de salud, etc.)?

Solo nos manejamos con la Cámara Chilena de la Construcción y con Caja Los Andes.

7- ¿Cuántas personas se encargan de administrar y gestionar los beneficios de los colaboradores? (Administrar y gestionar se refiere a, búsqueda de beneficios, contacto con los proveedores, comunicación de los beneficios a los empleados, atender reclamos sobre los beneficios, etc.).

Hay un jefe de RRHH, una secretaria y ayuda en esta gestión la asistente social.

8- ¿Están conformes con la calidad de esta gestión?

Funciona...

9- Aproximadamente ¿Cuánto dinero invierten en su programa de beneficios (mensualmente o anualmente)?

Habría que sacar los cálculos, principalmente de las campañas que hemos hecho con la Cámara. Si me preguntas ahora, no sabría responderte.

Actualmente mi empresa está desarrollando un servicio de administración y gestión de los beneficios que las empresas entregan a sus colaboradores, es decir, se podrán externalizar esta labor.

Dicho servicio utilizará una plataforma web y móvil para que los colaboradores puedan resolver sus **reclamos, dudas y solicitudes**, de manera autónoma, simple y rápida. Para aquellos colaboradores que no deseen utilizar la plataforma, pueden acceder al servicio a través de un *call center* o vía *e-mail*.

El servicio de administración y gestión, también ofrece la posibilidad de solicitar estudios sobre el efecto que tienen los beneficios en los colaboradores y sobre cómo mejorarlos, para así generar mayor compromiso y retención (*engagement*) de ellos.

Por último, también se ofrece la opción de agregar nuevos beneficios, desarrollados en conjunto con nuestra empresa, para así lograr mayor efectividad sobre los recursos invertidos.

Los efectos de contratar el servicio serían:

COLABORADORES:

- Acceden a un servicio de excelente calidad, sencillo y rápido, reduciendo la posibilidad de tener problemas con sus beneficios.
- Posibilidad de acceder a mejores beneficios (luego de las evaluaciones).

ÁREA DE RRHH:

- Descongestionar y liberar recursos (que se pueden utilizar en labores más prioritarias o urgentes)
- Reducir reclamos y mejorar su imagen ante los colaboradores.

EMPRESA:

- Reducción de costos.
- Más información sobre el bienestar y percepción de sus colaboradores.
- Mayor eficiencia sobre los recursos invertidos en beneficios.
- Posibilidad de mejorar el compromiso y fidelidad de los colaboradores, a través de la mejora de los beneficios ofrecidos.

10-¿Qué le parece el servicio? ¿Le genera valor?

Mucha gente no utiliza internet. Con caja los andes pasa lo mismo. La gente necesita cosas presenciales. LA gente espera la asistente. Para ver cosas de la caja, piden permiso para ver cosas de la caja. La asistente ayuda solo cuando ya están todos los trámites listos. Por ejemplo problemas con la COMPIN, cuando está todo listo en la caja, la asistente ayuda. La única cosa que funcione es que alguien venga a hacer los trámites que la gente necesita. Los planes de salud es lo que más necesitarían.

Call center.

Si hubiera una persona que viene, dependería del servicio. Préstamo son cosas que en la empresa se tienen que controlar, así que tenemos problemas con eso. Por los

trabajadores si son valiosos, pero para nosotros no porque los trabajadores lo pasan mal. Por eso también contratamos a la asistente. Los beneficiarios de descuentos si generarían valor.

La asistente social nos cuesta... 2 veces al mes, cuesta 50 mil pesos al mes. Es nuestro nexo con todos nuestros programas de beneficios. Hay que ver cuánto sale un programa dental. Un plan oftalmológico, pagábamos 5 mil pesos por personal. De ahí se reevalúa dependiendo si tiene que utilizar lentes y otras cosas.

11-¿Por qué no le genera valor?

Tenemos mucha gente que lamentablemente no utiliza internet. Por ejemplo en la Caja en la que estamos, Los Andes, tiene una plataforma para hacer algunos trámites sin embargo igual necesitan a la asistente social.

El call center... normalmente sirve para resolver solo dudas, normalmente la gente espera a la asistente. Y si tienen alguna duda, en último caso van a la Caja. Tienen la percepción que en realidad no funciona mucho el call center.

¿La asistente no ayuda con los trámites de la Caja?

Ayuda cuando la gente ya hizo todos los papeles y hay algo no se entiende algo o están esperando algo de vuelta. Por ejemplo Los andes es quien nos paga las licencias médicas, a veces está todo listo, el COMPIN da el ok, pero los pagos no llegan... Ahí se mete la asistente social.

¿Entonces una modalidad que podría generarles valores es que mi empresa ponga una persona que venga aquí regularmente a gestionar los beneficios?

Si, de hecho la Los Andes detecto lo mismo y regularmente manda un móvil, que viene exclusivamente a hacer los trámites que la gente necesita, inscribir cargas, revisar prestamos, preguntar por los convenios que tienen con las clínicas dentales, etc.

¿Entonces a priori no le servía este servicio?

Así solamente computacional o en la web, no es algo atractivo para nosotros. *Call center*... No sé, la gente no tiene esa cultura. Con la Caja muchas veces llaman, pero igual piden permiso para ir a la Caja porque no entendieron, o no confían en lo que les dice la niña.

12-¿Si viniera una persona de mi empresa a la suya a gestionar los beneficios, le generaría valor?

Depende de los servicios. Si tiene acceso a cosas, con descuentos, gratis, siempre es bienvenido, prestamos... tenemos cuidados, porque tenemos mucha gente sobre endeudada, entonces lo pasan mal y tenemos que andar con la asistente social

arreglando las cosas, repactando, etc. Ahí ha sido fundamental el tema de la asistente. Hemos tratado temas bien críticos de gente sobre endeudada.

13-¿Entonces, en el único caso que le podría generar valor un servicio en torno a beneficios, sería uno que entregar beneficios tipo descuento directo para los trabajadores y también el servicio de personal para gestionar trámites? ¿Dado este escenario cuanto estaría dispuesto a pagar por esto?

Mira, no sé, la asistente social nos cuesta por las 2 veces que viene al mes nos sale 50 mil peso al mes... Al año serían 650. A eso hay que sumarle los beneficios... Como son menos beneficios, debería ser mucho menos que la asistente social... No te podría dar una cifra exacta ahora, también habría que ver el valor que ustedes podrían generar.

14-¿Su percepción de valor por el producto disminuye, se mantiene o aumenta, si le cuento que ese servicio es desarrollado por una de las principales Cajas de Compensación del país?

Mira, yo pertenezco a Los Andes y también tiene una plataforma, pero al final igual terminamos utilizando la asistente. No tengo información, sobre cómo se utilizan los beneficios, pero la Caja no me cobra ni un peso por esta plataforma. Tampoco creo que la plataforma nos serviría como un canal de comunicación.

De La Caja solo nos genera valor, como empresa, lo del pago de las licencias médicas. Pero en realidad es algo legal y que todas las Cajas hacen eso. Con la cámara chilena, veo que han tenido más efecto en mejorar la calidad de vida de sus empleados. Sobre todo con los operativos dentales y de salud. Viene médicos a hacer las cosas acá a la empresa. Somos indiferentes entre estar en caja los andes y los héroes. Los héroes no está adscrita en previred, pocos lugares para pagar.

15-Entonces veo que no le genera tanto valor estar en Caja Los Andes, sino en la cámara de la construcción...

Efectivamente, con la Cámara hemos tenido más resultados y hemos hecho más campañas con ellos, control de la vista, que nosotros les preguntamos si se podía hacer, las visitas médicas (viene un médico a la empresa), y los seguros de salud.

¿Entonces, son indiferentes entre estar en Caja Los Andes u otra?

Si, somos indiferentes la verdad, no me genera valor estar en una o en la otra, porque para casi lo único que percibo que utilizan la caja es el crédito, pero es el mismo crédito que después tenemos que ir arreglando con la asistente social.

16-¿Por qué sigue hoy con los andes?

Porque ya estamos acá en Los Andes y hace bien lo del pago de licencias médicas, pero en realidad... Por ley cualquier Caja haría eso. Eso si Los Héroes por ejemplo, hemos tenido experiencia de gente que viene con desudas desde Los Héroes y no están suscritos a previred, entonces hay ir dando permisos para que paguen.

17-Luego de saber esto, que el servicio lo ofrece una de las principales Cajas de Compensación del país ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio?

Mi respuesta, en realidad, es la misma que te comente antes...

Anexo C: Entrevista Colegio Inmaculada Concepción

Entrevistada: Jefa de Recursos Humanos

1- ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?

54 personas

2- ¿Cuáles son las principales demandas que los colaboradores exigen a la empresa?

Formas de obtener créditos y bonificaciones.

3- ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la empresa con respecto a sus trabajadores?

Permisos para ausentarse del trabajo por trámites o enfermedad de ellos o de sus hijos. Estrés laboral.

4- ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta el área de RRHH?

Falta de tiempo para atender de manera personalizada a los trabajadores.

5- ¿La empresa entrega beneficios a sus empleados (gimnasio, entradas al cine, descuento en farmacias, becas de estudio, convenios con centros dentales, etc.)?

Si.

5.1- ¿Por qué lo hacen?

Con el fin de mantener un mejor clima laboral.

5.2- ¿Cuántos beneficios tienen y cuáles son?

Desayuno a todos los funcionarios del establecimiento.

Bonos por cumplimientos de metas a todos los funcionarios.

Almuerzo o cena de camaradería dos o tres veces al año.

Salida a un lugar de esparcimiento una vez al año.

5.3- ¿Realiza evaluaciones sobre sus beneficios?

No.

5.3- ¿Cuáles son los más importantes para sus colaboradores?

Salida a un lugar de esparcimiento.

5.4- ¿Con cuántos proveedores de beneficios se relaciona (dos proveedores de gimnasio, un proveedor de un centro de salud, etc.)?

Nosotros gestionamos cada uno de los beneficios, por lo que no tenemos proveedores fijos, excepto con el servicio de desayuno a quien compramos lo que se necesita, pero es preparado por nuestro personal.

5.5- ¿Cuántas personas se encargan de administrar y gestionar los beneficios de los colaboradores? (Administrar y gestionar se refiere a, búsqueda de beneficios, contacto con los proveedores, comunicación de los beneficios a los empleados, atender reclamos sobre los beneficios, etc.).

Una persona

5.6- ¿Están conformes con la calidad de esta gestión?

No, siempre se puede mejorar.

5.7- Aproximadamente ¿Cuánto dinero invierten en su programa de beneficios (mensualmente o anualmente)?

Anualmente es aproximadamente \$20.000.000

Actualmente mi empresa está desarrollando un servicio de administración y gestión de los beneficios que las empresas entregan a sus colaboradores, es decir, se podrán externalizar esta labor.

Dicho servicio utilizará una plataforma web y móvil para que los colaboradores puedan resolver sus reclamos, dudas y solicitudes, de manera autónoma, simple y rápida. Para aquellos colaboradores que no deseen utilizar la plataforma, pueden acceder al servicio a través de un *call center* o vía *e-mail*.

El servicio de administración y gestión, también ofrece la posibilidad de solicitar estudios sobre el efecto que tienen los beneficios en los colaboradores y sobre cómo mejorarlos, para así generar mayor compromiso y retención (*engagement*) de ellos.

Por último, también se ofrece la opción de agregar nuevos beneficios, desarrollados en conjunto con nuestra empresa, para así lograr mayor efectividad sobre los recursos invertidos.

Los beneficios de contratar el servicio:

COLABORADORES:

- Acceden a un servicio de excelente calidad, sencillo y rápido, reduciendo la posibilidad de tener problemas con sus beneficios.
- Posibilidad de acceder a más y mejores beneficios.

ÁREA DE RRHH:

- Descongestionar y liberar recursos (que se pueden utilizar en labores más prioritarias o urgentes)
- Reducir reclamos y mejorar su imagen ante los colaboradores.

EMPRESA:

- Reducción de costos.
- Más información sobre el bienestar y percepción de sus colaboradores.
- Mayor eficiencia sobre los recursos invertidos en beneficios.
- Posibilidad de mejorar en *engagement*, a través de la mejora de los beneficios ofrecidos.

6- ¿Qué le parece el servicio? ¿Le genera valor?

Si.

6.1- ¿Por qué le genera valor?

Porque no contamos con personal suficiente para que entregue la información a los trabajadores, de esta manera nos facilitaría nuestra función.

6.2- ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar por este servicio?

Debido a que los recursos son escasos, no podría pagar este servicio. Además, los recursos están reglamentados por el Ministerio de educación. De adquirir el servicio este debería ser pagado por los mismos funcionarios.

6.3- ¿Cuál sería un precio tal que no dudaría de la calidad del servicio? (Un precio demasiado bajo, podría afectar en la percepción de calidad).

Pienso que sería alrededor de 5 UF

6.4- ¿Mediante qué canal le gustaría que lo contactaran para ofrecerle este servicio?

Correo electrónico.

6.5- ¿Cuál cree que sería un canal eficiente para dar a conocer este servicio?

Página web de la empresa.

7- ¿Su valor producto disminuye, se mantiene o aumenta, si le cuento que ese servicio es desarrollado por una de las principales Cajas de Compensación del país?

Aumenta.

Anexo D: Entrevista Vantrust

Entrevistada: Sub gerente de Recursos Humanos, ex BanChile

1- ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?

93 contrato indefinido, más 4 a plazo fijo

2- ¿Cuáles son las principales demandas que los colaboradores exigen a la empresa?

Tenemos el beneficio de almuerzo, pero solo para algunas personas, no hay tickets restaurant. Hoy la mayor solicitud es eso. En general a la gente le gusta sentir que tiene hartos convenios para usar, tener descuentos. Así se sienten como empresa grande, eso les gusta.

Aquí en relación a la flexibilidad horaria, no hay, pero si, ante emergencias, somos muy comprensivos, también por ejemplo con los partidos de Chile si todo está hecho, les dejamos salir antes. Esto lo agradece mucho la gente.

Lo que me gusta con Bentus es que sus convenios están cerca del sector de Isidora los convenios. Lo otro que la gente agradece mucho es el tema de la flexibilidad.

El seguro complementario de salud es algo muy demandado y a la vez muy complicado por el tema de la siniestralidad, que periódicamente hace que suba el seguro. Esto por un lado porque todos van a las clínicas más caras, además de que el promedio de edad igual es alto. Somos pocos, entonces cuando algunos utilizan mucho el seguro, se dispara la cuota. En términos de beneficios el “desde” que exigen los colaboradores es seguro complementario.

3- ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la empresa con respecto a sus trabajadores?

Lo que te comentaba del seguro.

4- ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta el área de RRHH?

Somos solo 2 personas. Lo más difícil, al ser empresa chica es... A ver, lo que ha venido a resolver Bentus, es que tú puedas hacer cosas sin perder tiempo administrativo, por ejemplo, tú tienes que hacer las vacunas todos los años para tu gente, podría encargarme de las vacunas por mi cuenta, contactar y coordinar yo con la niña que viene a vacunar y pagarle, etc. Pero yo a través de Bentus, le digo quiero las vacunas en la fecha y el coordina todo, entonces me quita pega a mí. Y yo le puedo entregar a la empresa los mismos beneficios que hay en una empresa grande. Nosotros somos pocos acá en recursos humanos, entonces con la ayuda de un servicio como Bentus podemos dedicarnos a temas más estratégicos, entonces es bueno poder dejar de lado lo que es convenios y beneficios de lado.

Los beneficios no les afectan tanto como el sueldo a las personas, pero es un tema de todas formas muy relevante.

5- ¿La empresa entrega beneficios propios a sus empleados (gimnasio, entradas al cine, descuento en farmacias, becas de estudio, convenios con centros dentales, etc.)?

A ver, Bentus nos entrega solo algunos beneficios, como el tema de las vacunas, el resto son convenios, es decir, va donde un Teaconnection y les dice, oye tengo tantas empresa que son, no sé, mil ochocientas personas, entonces se obtiene un mejor convenio a través de ellos a que si nosotros fuéramos a negociar con Teaconnection. Y además de los convenios, ellos te liberan pega con el tema de los beneficios.

Todos los otros beneficios los entrego yo por mi lado: Seguro complementario, flexibilidad horaria, tenemos un carrito que pasa dando desayunos los viernes y otras cosas y actividades que vemos nosotros.

5.1- ¿Cuál es la razón de entregar beneficios a sus empleados?

A ver lo que se busca con estos convenios y beneficios es facilitar el equilibrio familiar y laborar. Por ejemplo un día llegue con *gifcards* para el día de la mamá. Otra cosa que se busca es mejorar la calidad de vida y también es un beneficio económico que fideliza.

No creo que una persona se mueva de una parte a otra por el tema de beneficios, pero sí influye. Es como él "desde" el que importa, el piso de beneficios. Si quieres ser empresa grande y levantar gente hay que poner beneficios y ponerse como empresas grandes.

5.3- ¿Realiza evaluaciones sobre sus beneficios?

No hay evaluaciones, pero me encantaría. Del seguro si hay información. De lo que no hay es la utilización del convenio de Bentus. Ellos tratan, pero al final es la empresa con la que hace el convenio la que falla en eso.

5.4- ¿Con cuántos proveedores de beneficios se relaciona (dos proveedores de gimnasio, un proveedor de un centro de salud, etc.)?

Una aseguradora, el carrito de desayunos y con Bentus

5.5- ¿Cuántas personas se encargan de administrar y gestionar los beneficios de los colaboradores? (Administrar y gestionar se refiere a, búsqueda de beneficios, contacto con los proveedores, comunicación de los beneficios a los empleados, atender reclamos sobre los beneficios, etc.).

2 personas.

5.6- ¿Están conformes con la calidad de esta gestión?

Si.

5.7- Aproximadamente ¿Cuánto dinero invierten en su programa de beneficios (mensualmente o anualmente)?

No lo hemos estimado. Yo solo llegue en agosto.

Actualmente mi empresa está desarrollando un servicio de administración y gestión de los beneficios que las empresas entregan a sus colaboradores, es decir, se podrán externalizar esta labor.

Dicho servicio utilizará una plataforma web y móvil para que los colaboradores puedan resolver sus **reclamos, dudas y solicitudes**, de manera autónoma, simple y rápida. Para aquellos colaboradores que no deseen utilizar la plataforma, pueden acceder al servicio a través de un *call center* o vía *e-mail*.

El servicio de administración y gestión, también ofrece la posibilidad de solicitar estudios sobre el efecto que tienen los beneficios en los colaboradores y sobre cómo mejorarlos, para así generar mayor compromiso y retención (*engagement*) de ellos.

Por último, también se ofrece la opción de agregar nuevos beneficios, desarrollados en conjunto con nuestra empresa, para así lograr mayor efectividad sobre los recursos invertidos.

Los beneficios de contratar el servicio:

COLABORADORES:

- Acceden a un servicio de excelente calidad, sencillo y rápido, reduciendo la posibilidad de tener problemas con sus beneficios.
- Posibilidad de acceder a mejores beneficios (luego de las evaluaciones).

ÁREA DE RRHH:

- Descongestionar y liberar recursos (que se pueden utilizar en labores más prioritarias o urgentes)
- Reducir reclamos y mejorar su imagen ante los colaboradores.

EMPRESA:

- Reducción de costos.

- Más información sobre el bienestar y percepción de sus colaboradores.
- Mayor eficiencia sobre los recursos invertidos en beneficios.
- Posibilidad de mejorar el compromiso y fidelidad de los colaboradores, a través de la mejora de los beneficios ofrecidos.

Los beneficios internos que administramos, son no muchos y estamos bien con eso, hay otros que ya me administra Bentus. Además de eso, lo que me genera valor de ellos es que yo al tipo de Bentus le digo tráeme ideas, ayúdame a generar cosas. Y ellos tratan de buscar cosas nuevas.

Las empresas medianas como la mía quieren que les digan que se podría hacer, que les propongan ideas de convenios y beneficios, más que solo la administración.

Me generaría valor si me ofrecen nuevos beneficios, que me interesen, y estos que estos los administren ustedes, ya que no estamos en condiciones de administrar nosotros muchos más.

Otra cosa importante de lo que pueden ofrecer, es que sea distinto a los beneficios que por ejemplo me ofrece la Caja.

Nosotros también estamos con Caja Los Andes. Si bien, no utilizamos mucho los beneficios de la Caja, el tipo de Bentus también se encarga de avisarme cuales son los beneficios más destacados de la Caja y que me podrían interesar.

6- ¿Pero en el fondo les serviría el servicio de administración?

Tendría que saber primero los costos, pero para mí los beneficios que manejo ahora no me generan mucho costo... Aparte si vienen con beneficios, deberían ser mejor que lo que me ofrece Bentus o diferente.

De hecho, en Van Chile Inversiones, donde yo trabajaba antes, tenía dos analistas y siempre estaban colapsadas porque se encargaban hasta de vender “ticket de valor agregado” y después tenían que hacer toda la pega administrativa que les faltaba. Entonces e paso todo lo que es convenios (beneficios a través de un tercero) a la AFUBACH (Asociación de Funcionarios del Banco de Chile). Ellos reúnen a toda la gente que trabaja para el banco de Chile. Había que pagar 4 mil pesos por asociarse, pero se recuperaba al tiro con lo que se utilizaba en beneficios (tenían súper buenos descuento, incluso con VTR). Esto es lo mismo que me estas ofreciendo.

Yo creo que esto que ofreces es bueno, ya que todas las empresas grandes tiendan a externalizar esto. Ojalá que se especialicen eso sí. A mí me interesó Bentus porque pensé al tiro “este gallo me va a ofrecer más cosas ad hoc a mi gente”. Bentus apunto a un segmento súper específico, partió con oficinas de abogados y luego con el sector

financiero y *family office*, entonces igual a este segmento tiende a gustarle beneficios más “pitucos” y que sean cerca del sector.

7- ¿Su percepción de valor por el producto disminuye, se mantiene o aumenta, si le cuento que ese servicio es desarrollado por una de las principales Cajas de Compensación del país?

No.

8- ¿Cambiaría tu disposición a utilizar el servicio si se te ofrecen 3 meses gratis de administración y gestión o de nuevos beneficios?

No, porque es muy probable que igual no lo termine utilizando y para mí es muy costoso avisar en la empresa que habrá un nuevo servicio y que después no lo terminemos utilizando.

Anexo E: Entrevista CODELCO

Entrevistado: Director Exploraciones Nacionales, Ex Collahuasi

¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?

En área de exploraciones somos 25 y en nuestra empresa filial, Exploraciones Mineras Andinas, son 65.

1- ¿Cuáles son las principales demandas que los colaboradores exigen a la empresa?

Desarrollo de carrera... Con respecto a bonos, está el bono por desempeño. También hay demandas por bonos de equidad. También partimos con el beneficio de trabajar algunos días desde la casa. Otra cosa que se pide mucho es el seguro de salud complementario y obviamente los aguinaldos, la indemnización a toda razón, conocida como renuncia voluntaria, etc.

En esta área la mayoría son profesionales, o son ingenieros en minas o son geólogos. Los menos son analistas de apoyo, que deben ser un 10%. Debido a esto, trabajamos con horario flexible, no marcamos tarjeta.

2- ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la empresa con respecto a sus trabajadores?

Esta es una empresa que tienen varios centros. Hay actividades tanto aquí, en la casa matriz, como en las divisiones, en este caso El Teniente, Chuquicamata, etc. Entonces un gran problema que surge aquí es el traslado de los trabajadores. Típicamente también es un problema porque Los trabajos se van cuando le ofrecen una pega estable en Santiago.

Otro problema que se tiene con los trabajadores es el desarrollo de carrera. Exploraciones ha pasado de ser un área muy grande en el pasado (en los años 90s) a una más chica, y lo que hizo para alivianarlo fue crear una empresa filial, Exploraciones Mineras Andinas. Se indemnizó gente para que se fuera a esa empresa y cada vez nos piden que seamos menos (tanto en la matriz como en la filial). Entonces cuando alguien se va, se va el puesto y no quedan los puesto para que las personas de más abajo, suban (Excepto con los puestos más clásicos, esos siempre se mantendrán). Esto se hace para

optimizar los costos, porque había muchos cargos que eran completamente innecesarios. Fue un pedido desde el gobierno. Y también es un problema a nivel industria. En Collahuasi también se hizo algo parecido. Por ejemplo antes teníamos mil camionetas... Nadie usaba realmente las mil camionetas. Las redujimos a 60 y funciona lo más bien. También cambiamos los vuelos de traslados, que antes se hacían por líneas comerciales, ahora se hace a través de un Charter que compramos, que llega directo a la mina, en vez de llegar a Iquique y luego tomar el bus. Ganamos mucho tiempo de producción.

En esa época se tuvo que reducir gente en Collahuasi y fue muy duro porque obviamente es difícil echar a tu propia gente, pero la realidad es que se había contratado más gente de la que se requería y había que alivianar a la empresa.

3- ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta el área de RRHH?

En este caso, por lo que yo he visto acá la ha reducido mucho, por lo que no se ven en el día a día cercanos a las personas que tiene que apoyar, poca gente los conoce desplegados en terreno. Hay buena relación, pero el punto es que son pocos. Y en realidad están más ocupados con el papeleo y cosas operacionales más que atender uno a uno a las personas.

4- ¿La empresa entrega beneficios a sus empleados (gimnasio, entradas al cine, descuento en farmacias, becas de estudio, convenios con centros dentales, etc.)?

El más clásico es el bono de desempeño anual, entre 1 y 5 sueldos, dependiendo del desempeño. Y becas de excelencia académica (universidad). Y ayuda escolar. Seguro médico complementario.

Si:

5.1- ¿Cuál es la razón de entregar beneficios a sus empleados?

CODELCO los ha puesto a través de los sindicatos, y los que no están sindicalizados se les han extendido los mismos beneficios. Eso sí a los ejecutivos también se les dan beneficios especiales para fidelizarlos y atraerlos. Si no, no se van a venir porque normalmente las lucas acá son menos que en el mercado. Pero los beneficios acá son iguales o mejores.

También nos importa estar en *Great Place to Work*, por lo que el tema de ambiente laboral, calidad de vida y beneficios nos importa mucho.

5.2- ¿Realiza evaluaciones sobre sus beneficios?

Si existen, los hace RRHH. Aunque se estudia, pero no se reportan constantemente.

5.3- ¿sabe cuáles son los más valorados por sus colaboradores?

Seguro médico complementario y los bonos por desempeño principalmente. También lo del horario flexible.

5.4- ¿Con cuántos proveedores de beneficios se relaciona (dos proveedores de gimnasio, un proveedor de un centro de salud, etc.)?

Una aseguradora con la cual tenemos el seguro médico.

5.5- ¿Cuántas personas se encargan de administrar y gestionar los beneficios de los colaboradores? (Administrar y gestionar se refiere a, búsqueda de beneficios, contacto con los proveedores, comunicación de los beneficios a los empleados, atender reclamos sobre los beneficios, etc.).

10 personas (hacen todo)

5.6- ¿Están conformes con la calidad de esta gestión?

Si... funciona, incluso funciona un doctor acá dentro de CODELCO.

5.7- Aproximadamente ¿Cuánto dinero invierten en su programa de beneficios (mensualmente o anualmente)?

Varios millones de dólares. Más de uno... son varios, pero menos de 10... Estos deben ser... como gerencia... entre 4 y 7 podrían ser... Pero no podría darte una cifra exacta.

Actualmente mi empresa está desarrollando un servicio de administración y gestión de los beneficios que las empresas entregan a sus colaboradores, es decir, se podrán externalizar esta labor.

Dicho servicio utilizará una plataforma web y móvil para que los colaboradores puedan resolver sus **reclamos, dudas y solicitudes**, de manera autónoma, simple y rápida. Para aquellos colaboradores que no deseen utilizar la plataforma, pueden acceder al servicio a través de un *call center* o vía *e-mail*.

El servicio de administración y gestión, también ofrece la posibilidad de solicitar estudios sobre el efecto que tienen los beneficios en los colaboradores y sobre cómo mejorarlos, para así generar mayor compromiso y retención (*engagement*) de ellos.

Por último, también se ofrece la opción de agregar nuevos beneficios, desarrollados en conjunto con nuestra empresa, para así lograr mayor efectividad sobre los recursos invertidos.

Los beneficios de contratar el servicio:

COLABORADORES:

- Acceden a un servicio de excelente calidad, sencillo y rápido, reduciendo la posibilidad de tener problemas con sus beneficios.
- Posibilidad de acceder a mejores beneficios (luego de las evaluaciones).

ÁREA DE RRHH:

- Descongestionar y liberar recursos (que se pueden utilizar en labores más prioritarias o urgentes)
- Reducir reclamos y mejorar su imagen ante los colaboradores.

EMPRESA:

- Reducción de costos.
- Más información sobre el bienestar y percepción de sus colaboradores.
- Mayor eficiencia sobre los recursos invertidos en beneficios.
- Posibilidad de mejorar el compromiso y fidelidad de los colaboradores, a través de la mejora de los beneficios ofrecidos.

5- ¿Le genera valor este servicio?

En Collahuasi se hizo algo similar, se hizo casi lo mismo con una empresa... No me acuerdo cual... Bueno estaba también Caja Los Andes y con la otra empresa se externalizó la gestión, y así, RRHH se encargó de manera más focalizada al del desarrollo de carrera, talento... Eso cuando se externaliza es peligroso, así que eso no. Esa parte siempre es buena que quede dentro de la empresa.

Tu servicio de administración y gestión, claro que genera valor, por todo lo que dijiste tú. Porque es eficiente, es ágil, responde a una necesidad. Baja la carga de horas hombre en administración, que al final te desenfoca del negocio. Lo importante que el tema de gestión de las personas, sobre el tema de desarrollo de personas.

Un psicólogo lo pones a “planillar”, lo pierdes. Lo que más se busca es que el RRH se preocupe lo más posible del desarrollo de carrera. También para contratar nueva gente. Talleres, Cosas más relacionadas con el negocio.

Varias veces en Collahuasi nos reuníamos con todos los psicólogos, haciendo unas actividades de transparencias donde todos revelábamos nuestras fortalezas y falencias. Salieron cosas muy interesantes, se levantaron muchas cosas, se hicieron talleres y se nivelaron las brechas. Primero técnicas y luego de habilidades blandas.

Cuando las personas saben cuál es el objetivo estratégico de la empresa, como está conectado con el este, es cuando cada persona sabe su lugar en la empresa y como suma al equipo y se motivan porque saben lo que están haciendo en la organización y al final eso es lo más importante, porque eso es lo que genera más valor.

Cuando estaba en Collahuasi, llego a ser lo que es, en gran parte gracias al tema de RRHH y como se logró conectar a todos con la estrategia

Una vez que los planes ya están trazados, todos tienen que tener un objetivo común. Así todos se dan cuenta de que son necesarios. Hay que hacer un lugar agradable la pega. Todo con respeto y donde se pase bien.

Con respecto a si genera valor en CODELCO, yo creo que también, eso sí sería un poco más complicado para ustedes porque habría que negociar con muchas divisiones por separado.

6- ¿Su percepción de valor por el producto disminuye, se mantiene o aumenta, si le cuento que ese servicio es desarrollado por una de las principales Cajas de Compensación del país?

En general sí, porque las cajas de compensación están bien posicionadas en el sentido que tienen un renombre y no se saben muchos dramas que hayan tenido. Además tienen una buena imagen porque son sin fines de lucro y es bien recibido saber que las ganancias se reinvierte en los trabajadores.

7- Luego de saber esto ¿Cuánto estaría dispuesto/a pagar por el servicio?

No sabría decirte un número. Habría que hacer un buen cálculo.

Anexo F: Entrevista DIPRES

Entrevistado: Jefe de Bienestar

11-¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?

Aquí trabajan 400 personas, dependemos del Ministerio de Hacienda. Con el tema de las Cajas comenzamos hace 2 años. Incorporamos a los Héroes. Somos relativamente nuevos en el tema. A la gente le ha costado trabajar con la Caja, porque ahora los trabajadores tienen que hacer todo ellos, les mandamos un correo masivo y una vez a la semana viene un ejecutivo de Los Héroes a realizar los trámites. Antes todos los realizaban en la oficina de bienestar. Se está dando un cambio cultural.

12-¿Cuáles son las principales demandas que los colaboradores exigen a la empresa?

Nosotros, en bienestar, disponemos de 110 millones para el año, de lo cual el 82% se lo lleva el seguro complementario de salud. El resto son bonos por nacimiento, fallecimiento, escolaridad y navidad. También realizamos 3 actividades en el año, una de fiestas patrias, otra que es el paseo institucional en diciembre y la otra es la navidad de los niños.

Nosotros estamos por lo general muy copados, es por eso que miré a la Caja Lo Héroes. Lo otro importante de nosotros son los préstamos. Los préstamos que da la DIPRES son más baratos que la Caja. Actualmente 12 personas tienen préstamos en la caja. Acá se cobran un interés bajo, eso sí, es dentro de un plazo máximo de un año. Tenemos convenios dentales y médicos.

Si bien no es del área de bienestar, sino por parte de funcionarios, está lo que se llama “el deportivo” que es un convenio que ellos hicieron con la YMCA para hacer deporte.

13-¿Cuáles son los principales problemas que tiene la empresa con respecto a sus trabajadores?

Los principales problemas son con la composición de la dotación. Más del 50% de las personas que trabajan acá son mayores de 50 años, entonces apuntamos mucho a lo médico y salud, lo cual es caro. Este tema es fundamental y se proyecta más a futuro.

Otro 30% son los “generación X” y los millenials, y el gran desafío de bienestar es pasar el quiebre cultural. Tenemos un público más exigente en cosas recreacionales, descuentos en tiendas, descuentos en eventos, etc. Hay más gente soltera... Ahí entra la Caja, para de alguna forma ampliar nuestro portafolio de beneficios. De hecho lo han

usado (generación X y millenials). Descuentos en conciertos, entradas a cines, cosas recreacionales, etc.

También hay un tema de estigma... Aquí siempre hay un porcentaje de gente que vive endeudada. Entonces, muchos me decían que no había que traer la Caja porque se iban a sobre endeudar más. NO pasó tan así, en parte porque establecimos como DIPRES que solo se podrían pedir préstamos con la Caja de un máximo del 15% del sueldo. Además, si un trabajador estaba muy endeudado con la DIPRES no puede endeudarse con la Caja.

14-¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta el área de RRHH?

Antes existía un jefe de RRHH, yo veía lo que era desarrollo de personas (talleres, capacitaciones, calidad de vida, etc.), ahora tuvimos reestructuración, ya no es recursos humanos, es unidad de desarrollo capacitación y gestión de personas. Antes todos dependíamos de ese jefe, Dentro de este contexto a mí me volvieron a ratificar como jefe de bienestar. El tema que tenemos nosotros hoy en día, es de organización. Tenemos que organizar, planificar y gestionar. Estamos muy colapsados con esto. Además que estamos aún adaptándonos a los cambios del área.

Con respecto a los beneficios, no sufrimos mayores problemas. Pese a todo, se entregan. Hemos hecho hasta chequeos médicos.

15-¿La empresa entrega beneficios propios a sus empleados (gimnasio, entradas al cine, descuento

Si, entregamos beneficios.

5.1- ¿Cuál es la razón de entregar beneficios a sus empleados?

Es para mejorar la calidad de vida en general y cumplir con lo que nos exigen nuestros trabajadores.

5.3- ¿Realiza evaluaciones sobre sus beneficios?

No hacemos evaluaciones de beneficios, solo encuestas de satisfacción sobre las 3 actividades anuales.

5.5- ¿Cuántas personas se encargan de administrar y gestionar los beneficios de los colaboradores? (Administrar y gestionar se refiere a, búsqueda de beneficios, contacto con los proveedores, comunicación de los beneficios a los empleados, atender reclamos sobre los beneficios, etc.).

Nos encargamos tres personas, el que habla y dos personas más, un contador y un administrativo.

5.6- ¿Están conformes con la calidad de esta gestión?

Yo diría que sí, sin embargo, obviamente se puede mejorar. El año pasado hicimos algo con la ACHS (Asociación Chilena de Seguridad) e hicimos estudios de impacto de beneficios. Pienso que podríamos mejorar teniendo más estudios y también nos gustaría hacer cosas más estratégicas en DIPRES.

Perdemos tiempo haciendo cosas administrativas y mecánicas y nos quita tiempo de cosas estratégicos. Lo urgente le quita tiempo a lo importante.

5.7- Aproximadamente ¿Cuánto dinero invierten en su programa de beneficios (mensualmente o anualmente)?

Como te comenté anteriormente, 110 millones de pesos.

Actualmente mi empresa está desarrollando un servicio de administración y gestión de los beneficios que las empresas entregan a sus colaboradores, es decir, se podrán externalizar esta labor.

Dicho servicio utilizará una plataforma web y móvil para que los colaboradores puedan resolver sus **reclamos, dudas y solicitudes**, de manera autónoma, simple y rápida. Para aquellos colaboradores que no deseen utilizar la plataforma, pueden acceder al servicio a través de un *call center* o vía *e-mail*.

El servicio de administración y gestión, también ofrece la posibilidad de solicitar estudios sobre el efecto que tienen los beneficios en los colaboradores y sobre cómo mejorarlos, para así generar mayor compromiso y retención (*engagement*) de ellos.

Los beneficios de contratar el servicio:

COLABORADORES:

- Acceden a un servicio de excelente calidad, sencillo y rápido, reduciendo la posibilidad de tener problemas con sus beneficios.
- Posibilidad de acceder a mejores beneficios (luego de las evaluaciones).

ÁREA DE RRHH:

- Descongestionar y liberar recursos (que se pueden utilizar en labores más prioritarias o urgentes)
- Reducir reclamos y mejorar su imagen ante los colaboradores.

EMPRESA:

- Reducción de costos.
- Más información sobre bienestar y mejor imagen ante sus colaboradores.
- Mayor eficiencia sobre los recursos invertidos en beneficios.
- Posibilidad de mejorar el compromiso y fidelidad de los colaboradores, a través de la mejora de los beneficios ofrecidos.

16- ¿Qué le parece el servicio? ¿Le genera valor?

Como concepto me gusta, pero a diferencia del sector privado, la regulación del sector público es bastante rígida, no puede manejar los dineros un externo. También implicaría cosas políticas en DIPRES porque tendría un impacto sobre la dotación, habría que echar gente. En la minera un sindicato no se va a oponer. En el sector público se tiene un impacto distinto. No implica que no se pueda analizar la opción. En pocas palabras me gusta la idea, pero pienso que no es un buen servicio, dado nuestro marco jurídico y a la cultura organizacional del sector público.

6.1- ¿Y si en vez de echar a esa gente se reubicara? ¿Existe esa posibilidad?

Los administrativos ya no se contratan, están aquí y no hay posibilidad de reubicación. Están fuera de training, ya que han hecho lo mismo durante muchos años. Es difícil que aprendan cosas nuevas. Se tendrían que echar en DIPRES.

17-¿Estaría más dispuesto a contratar el servicio si le diéramos 3 meses de prueba gratis?

Estaría dispuesto a explorar, es bueno porque en 3 meses podría generar un impacto. Estaría dispuesto a probar. Sin embargo, aún me queda la duda del tema legal.

18-¿Cómo ha sido la transición a trabajar con la Caja?

Lo más difícil del cambio es que se acostumbraran a ser autónomos con la Caja los trabajadores, pero ya se está haciendo. Antes teníamos una cultura bien asistencial. Ahora solo “lo apoyamos”. Ahora, la gente es un poco más independiente.

A veces les digo a los funcionarios “saben, tenemos entrada para para cierto evento, vale tanto, e igual llaman a la Caja para preguntar lo mismo. Los beneficios de la Caja están muy sub utilizados. La gente no está muy acostumbrado a ver por ellas mismas las cosas. Hay un factor cultural muy importante.

Al mes y medio ya teníamos más o menos el concepto instaurado, aún estamos haciendo la transición para que los trabajadores sean independientes. En términos estratégicos yo pienso que ahora es el momento para vender su servicio porque son momentos de cambios culturales y organizacionales. Es el momento.