



PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA ARAUCANA CCAF

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

RODRIGO CARRASCO ZAPATA

PROFESOR GUÍA: CHRISTIAN CANCINO DEL CASTILLO

SANTIAGO DE CHILE

2022

RESUMEN

El presente estudio fue realizado en La Araucana CCAF (desde La Araucana o La Compañía), es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, cuyo objetivo es la administración de prestaciones de seguridad social, además de otorgamiento de créditos sociales con el fin de ser sustentables y entregar constantemente nuevas soluciones sociales a sus afiliados.

En este estudio se definió como principal objetivo proponer un sistema de control de gestión integrado en 3 etapas: desarrollo, planificación y alineamiento de la estrategia y control y aprendizaje.

El propósito que tiene el este estudio es conocer el negocio en el cual La Araucana se encuentra, su (s) segmento (s), su propuesta de valor, su estrategia y de ser necesario plantear una nueva propuesta de valor, una nueva estrategia, pero no sin antes conocer todo su proceso a través de un mapa estratégico que permita conocer, conectar e incluso crear o reconectar actividades que se realizan a objeto de entender la sinergia de cada una de estas actividades y su contribución al negocio.

De lo anterior se espera obtener un modelo de control que permita a la compañía reconocer cada uno de sus procesos y/o actividades las cuales se vean reflejadas en acciones concretas, medibles y gestionables por la administración.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero dar gracias a Dios por permitirme llegar hasta estas instancias, por darme salud a mí y mi familia, por su infinito amor hacia mí. A mi esposa Andrea Urrutia, por su amor y apoyo incondicional, a nuestros hijos por la comprensión con el papá, a mis familiares por apoyarme a mí y mi familia en momentos que fueron muy necesario en el proceso de elaboración de esta tesis.

Quiero agradecer a los profesores de la Universidad, por su profesionalismo y dedicación.

Finalmente, quiera agradecer profundamente al profesor Christian Cancino por sus orientaciones, atención, excelente disposición, paciencia, pasión por enseñar y transmitir el conocimiento, por sus valiosos consejos, sugerencias, cambios en momento necesarios y apoyo en momento muy difíciles en lo personal.

CONTENIDO

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Breve Reseña de la Organización	3
1.2. Objetivo del proyecto	3
1.3. Justificación del proyecto	5
1.4. Metodología	6
1.5. Alcances y Limitaciones	11
1.6. Organización del documento	12
CAPÍTULO 2. CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN	13
2.1. Descripción de la Organización	13
2.2. Descripción de la UEN	14
2.3. Caracterización del Negocio	15
2.4. Composición del contexto	17
2.5. Análisis y definición Misión de la UEN	18
2.6. Análisis y definición Visión de la UEN	21
2.7. Definición de Creencias	23

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	26
3.1. Análisis de Factores Externos	26
3.1.1. Análisis PESTEL	27
3.1.2. Las cinco Fuerzas de Porter	32
3.1.3. Oportunidades y Amenazas	34
3.2. Análisis de Factores Internos	36
3.2.1 Fortalezas y Debilidades	40
3.3. Análisis FODA Cuantitativo	42
CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	46
4.1. Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave	47
4.2. Selección de atributos clave	51
4.3. Declaración de la propuesta de valor	52
4.4. Descripción de la estrategia de la empresa	56
CAPÍTULO 5. MODELO DE NEGOCIO	58
5.1. Definición del modelo de negocio	59
5.2. Análisis del modelo de negocio	63
5.3. Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio	69

CAPÍTULO 6. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	73
6.1. Ejes estratégicos	75
6.2. Mapa estratégico propuesto	82
CAPÍTULO 7. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	89
7.1. Cuadro de Mando Integral	89
7.2. Cuadro de Mando Integral La Araucana	91
7.3. Iniciativas estratégicas del mapa estratégico	94
CAPÍTULO 8. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA	96
8.1. Explicación de las funciones de la UEN	98
8.2. Flujo de actividades	103
A partir de la información anterior, los principales desafíos que deben resolver en términos de alineamiento y coordinación son los siguientes:	103
8.3. Tableros funcionales de control	104
8.3.1. Modelo causa – efecto para la gerencia operaciones y TI	104
8.3.2. Tableros de control gerencia de operaciones y TI	105
8.3.3. Iniciativas estratégicas para la gerencia operaciones y TI	108
8.3.4. Modelo causa – efecto para la gerencia de Afiliación y Beneficios	108
8.3.5. Tableros de control gerencia de beneficios y afiliación	109

8.3.6. Iniciativas estratégicas para la gerencia de beneficios y afiliación	112
CAPÍTULO 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS.....	113
9.1. Descripción de los esquemas de incentivos actuales	115
9.2. Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño.....	116
9.2.1. Identificación de los desempeños claves a recompensar	118
9.2.2. Propuesta de esquemas de incentivos	123
9.3 Justificación del esquema de incentivos	130
CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES	131
10.1 Cumplimiento de los objetivos del proyecto	132
10.2 Justificación y contribución de la propuesta	135
10.3 Recomendaciones	136
CAPÍTULO 11. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	139
11.1 Bibliografía	139
11.2 Otras fuentes de información	140

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de base bibliográfica	10
Tabla 2: Valores de La Araucana	24
Tabla 3: Análisis de impactos en el macroentorno	32
Tabla 4: FODA Cuantitativo	42
Tabla 5: Relación atributo oportunidad - análisis FODA	53
Tabla 6: Relación atributo rápida - análisis FODA	54
Tabla 7: Relación atributo amplia cobertura - análisis FODA	55
Tabla 8: Estructura de costos La Araucana	62
Tabla 9: Apertura Otros, gastos por naturaleza	63
Tabla 10: Fuentes de ingresos La Araucana	63
Tabla 11: Relación elementos del modelo de negocios y atributos de la propuesta de valor	64
Tabla 12: Análisis crítico de los costos y gastos del modelo de negocios La Araucana	70
Tabla 13: Diccionario de objetivos estratégicos eje relación con clientes	85
Tabla 14: Diccionario de objetivos estratégicos eje excelencia operacional	86
Tabla 15: Diccionario de objetivos estratégicos eje Innovación	88

Tabla 16: Cuadro de Mando Integral La Araucana	92
Tabla 17: Listado de prioridad de iniciativas estratégicas	94
Tabla 18: Iniciativas Estratégicas	95
Tabla 19: Matriz de impactos de las unidades funcionales de Operaciones y TI y Afiliación y Beneficios a los objetivos corporativos	104
Tabla 20: Tablero de control gerencia de operaciones y TI, perspectiva financiera, cliente y procesos.	107
Tabla 21: Iniciativas estratégicas para gerencia de operaciones y TI	108
Tabla 22: Tablero de control gerencia de beneficios y afiliación	111
Tabla 23: Iniciativas estratégicas para la gerencia de beneficios y afiliación	112
Tabla 24: Esquema de incentivos actuales	115
Tabla 25: Competencias y desempeños gerencia de operaciones TI	122
Tabla 26: Competencias y desempeños gerencia de beneficios y afiliación	123
Tabla 27: Resumen de esquema de incentivos propuesto	124
Tabla 30: Estructura de esquema de incentivos propuesto para Gerente de Operaciones y TI	129
Tabla 31: Estructura de esquema de incentivos propuesto para Gerente de Beneficios y Afiliación	129

TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1: PARTICIPACIÓN MERCADO CAJAS DE COMPENSACIÓN	2
FIGURA 2: SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRANDO LA ESTRATEGIA Y LAS OPERACIONES	8
FIGURA 3: DIAGRAMA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PROPUESTO	12
FIGURA 4: ORGANIGRAMA	14
FIGURA 5: CADENA DE VALOR	36
FIGURA 6: CURVA DE VALOR LA ARAUCANA	49
FIGURA 7: CANVAS LA ARAUCANA	60
FIGURA 8: EJE ESTRATÉGICO: RELACIÓN CON CLIENTES	77
FIGURA 9: EJE ESTRATÉGICO: EXCELENCIA OPERACIONAL	79
FIGURA 10: EJE ESTRATÉGICO: INNOVACIÓN	82
FIGURA 11: MAPA ESTRATÉGICO LA ARAUCANA	83
FIGURA 12: ORGANIGRAMA LA ARAUCANA	99
FIGURA 13: MODELO CAUSA - EFECTO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES Y TI	105
FIGURA 14: MODELO CAUSA - EFECTO DE LA GERENCIA DE BENEFICIOS Y AFILIACIÓN	109
FIGURA 15: CICLO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	118

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente proyecto es desarrollar una propuesta de un sistema de control de gestión, que permita integrar la estrategia con la ejecución operacional de una unidad de negocios que en este proyecto es toda la organización La Araucana.

La Compañía, es un actor que es parte de la red de beneficios sociales en el país, pero que, a su vez, es un representante más dentro del mercado financiero a través de la colocación de créditos, denominado “crédito social”.

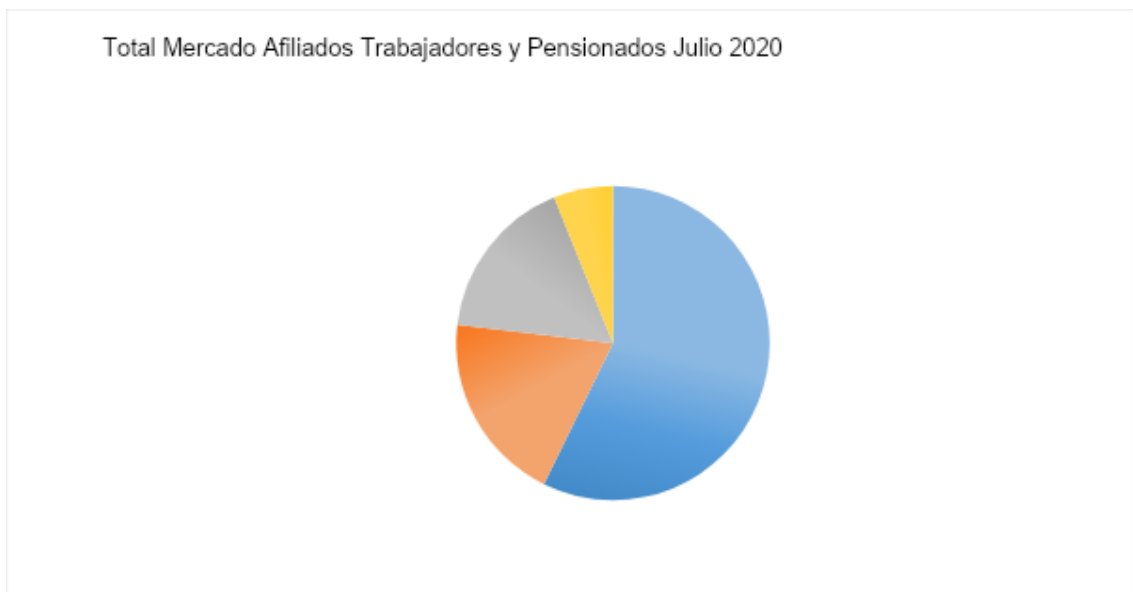
Esta figura, es parte de los dos escenarios que deben conversar con sus respectivos clientes, los que buscan financiamiento barato donde existen una amplia oferta, pero que a su vez perciban beneficios directos e indirectos de su contribución, donde la rentabilidad obtenida por esta vía, es retribuida al cliente a través de un portafolio de beneficios que año a año pone a disposición la Compañía, los cuales consisten desde bonos en aporte de efectivo, precios preferenciales en los distintos convenios de recreación, vacacionales, salud, educación, entre otros.

Las Cajas de Compensación de Asignación Familiar (CCAF) son corporaciones de derecho privado, sin fines de lucro, que forman parte del Sistema de Seguridad Social del país. Su origen está ligado a los gremios

empresariales, los que a través de las leyes crearon el beneficio de la asignación familiar para los trabajadores de sus empresas. En la actualidad, la industria la integran cuatro organizaciones, las cuales son: La Araucana CCAF, Los Andes CCAF, Los Héroes CCAF y 18 de Septiembre CCAF, las que se reparten un universo de 6.574.858 afiliados, clasificados entre trabajadores y pensionados.

En cuanto a la participación de mercado, las más importantes son Los Andes CCAF, que tiene la proporción más grande y La Araucana en segundo lugar tal como se puede apreciar en Figura 1

Figura 1: Participación Mercado Cajas de Compensación



Fuente: Superintendencia de Seguridad Social, 2020

1.1. Breve Reseña de la Organización

La Araucana, es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, cuyo objetivo es la administración de prestaciones de seguridad social, además de otorgamiento de créditos sociales.

Tiene un Directorio bipartito, conformado por representantes de las empresas afiliadas y por trabajadores, representados por dirigentes sindicales de sus empresas afiliadas. Las Cajas de Compensación son supervisadas por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y fiscalizadas por la Contraloría General de la República en cuanto a los fondos públicos que administran, y por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) respecto a los instrumentos financieros de oferta pública que emitiesen para obtener recursos para su fondo social.

1.2. Objetivo del proyecto

El objetivo del presente proyecto consiste en el diseño de una propuesta de un sistema de control de gestión estratégico para La Compañía, que permita integrar y articular la ejecución operativa, con la estrategia del negocio y de sus distintas unidades.

Para esclarecer este objetivo general, es que señalan los siguientes objetivos específicos:

- 1) Realizar una revisión de la misión, la visión y los valores declarados por La Compañía, sugiriendo correcciones para que, con el objetivo de garantizar una declaración clara, la cual pueda ser compartida por los afiliados y que permita un alineamiento con los objetivos estratégicos.
- 2) Desarrollar un análisis del entorno donde se desenvuelve La Compañía, tanto externo como interno. Las herramientas utilizadas para el análisis externo son PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. Por otro lado, para el análisis interno, se realiza el análisis de recursos y capacidades y también de la cadena de valor. Lo anterior permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes, ayudando así a visualizar las estrategias específicas.
- 3) Crear una propuesta de valor, identificando sus principales atributos, definiendo una estructura para el modelo de negocio estableciendo la metodología para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de forma rentable y sostenible en el tiempo.
- 4) Construir un mapa estratégico que permita separar los objetivos en 4 perspectivas y relacionarlos según su causa – efecto. Además, definir los ejes estratégicos que faciliten el cumplimiento de los objetivos.
- 5) Crear un cuadro de mando integral que ayude a la generación de indicadores para medir los distintos objetivos representados en el mapa estratégico.

- 6) Desdoblar la estrategia, a través del desarrollo de tableros de control de las unidades funcionales con mayor impacto en el cumplimiento de la propuesta de valor, con el fin de operacionalizar la estrategia y hacerla tangible a las personas que trabajan en La Araucana.
- 7) Proponer un esquema de incentivos para los líderes de la gerencia de operaciones y TI y gerencia de beneficios y afiliación, que permita alinear los desempeños con los resultados esperados.

El propósito del anterior esquema es secuenciar los pasos que serán abordados en el presente proyecto, lo que permite una coherencia en el relato que se presenta en este.

1.3. Justificación del proyecto

Existen a lo menos cuatro razones que justifican este estudio, las cuales señalo: Primero, hoy en día la industria de las cajas de compensación es cada vez más competitiva, no solo con sus competidores directos, sino que su principal fuente de financiamiento y de sostenibilidad, se ve cada vez más amenazadas por los otros oferentes del mercado del crédito, los que cada vez son más competitivos, ya no solo en cuanto a la agilidad y rapidez de la gestión de créditos, sino también en costos de colocación. Segundo, La Compañía, vivió una reciente crisis financiera producto de una mala gestión en su administración, lo que causó incertidumbre en cuando a su continuidad

operacional, al punto de ser intervenida por el organismo regulador. También provocó una fuerte demanda de sus acreedores por el posible incumplimiento de sus obligaciones, tanto en el corto como largo plazo y sin dejar de mencionar el impacto que tuvo en sus afiliados, es decir, en sus afiliados, quienes se vieron afectados por este convulsionado momento de La Compañía, que casi deja al segundo actor más grande de la industria en la quiebra y con posibilidad de su disolución. Tercero, La Compañía no cuenta en la actualidad con un sistema formal que permita realizar una planificación estratégica, sino que el sistema de control de la estrategia se fundamenta principalmente en el control del presupuesto, con foco en indicadores de tipo financiero de corto plazo. Y, por último, el cuarto punto, existen problemas de control de gestión no afrontados por La Compañía. Por ejemplo, los cuatro motivos anteriores justifican la creación de este proyecto en el marco de una propuesta de sistema de control de gestión que permita enmendar las brechas que se presentan en los procesos y el control de estos.

1.4. Metodología

Para implementar el sistema de control de gestión que se propone, la metodología se basa en el “Sistema de ciclo cerrado” (Kaplan y Norton, 2012), ilustrado en la Figura 2.

En este documento se abarcan las siguientes fases del sistema: desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia y alineamiento de la organización,

las cuales se encuentran enmarcadas en la Figura 2. En relación con las fases planificar operaciones, probar y adaptar, se espera que puedan ser desarrolladas dentro de La Compañía, luego de presentar este documento.

En la primera etapa, denominada Desarrollo de la estrategia, se busca revisar y analizar la misión, la visión y los valores, realizar el análisis estratégico del entorno interno y externo. Las herramientas utilizadas para realizar dichos análisis fueron: análisis PESTEL (Ginter y Duncan, 1990), las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1982) FODA cuantitativo (Cancino, 2012) y Cadena de Valor (Porter, 1982). Entre otros temas, se busca responder la pregunta ¿cómo se puede aumentar la participación de mercado? Para esto es necesario formular la estrategia, identificando a los clientes, propuesta de valor, procesos claves, capacidades de capital humano y los facilitadores tecnológicos.

En la segunda etapa, Planificación de la estrategia, se desarrollarán los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. La planificación se realizará utilizando herramientas como el mapa estratégico y el cuadro de mando integral (CMI).

En la tercera etapa, Alineación de la organización con la estrategia, se busca alinear las unidades funcionales y también a los trabajadores, lo cual se realizará utilizando el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, de manera de alinear la organización realizando un desdoblamiento de dos de las

unidades organizacionales más relevantes, para el éxito de La Compañía (gerencia de operaciones y TI y la gerencia de beneficios y afiliación). Además, en esta etapa, se diseñará el sistema de incentivos de los líderes de ambas unidades mencionadas, buscando con esto generar las conductas y comportamientos deseados y alineados con los objetivos estratégicos.

Figura 2: Sistema de gestión integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: Kaplan, R y Norton, D. (2012)

En la cuarta etapa, Planificar operaciones, se espera vincular la estrategia con las operaciones. Kaplan y Norton, (2012) plantean dos procesos necesarios para llevar esta etapa a cabo. El primero es mejorar los procesos claves, para lo cual su objetivo es plasmar los cambios derivados de la estrategia en operaciones específicas. El segundo, es desarrollar el plan de capacidad de

recursos que busca garantizar qué recursos, planes y presupuestos se puedan alinear con las necesidades de la estrategia. Además, Kaplan y Norton, (2012) proponen la creación de la oficina de gestión estratégica para facilitar el control y monitoreo de las actividades, relacionadas con la implementación del modelo de ciclo cerrado de control de gestión. Si bien no existe en este documento un desarrollo de esta etapa, sí se realiza una recomendación al respecto al final del proyecto.

En la quinta etapa, Controlar y Aprender, se diseñará un ejemplo de análisis de desempeño. En esta etapa, (Kaplan y Norton, 2012) señalan que la compañía comienza a ejecutar los planes estratégicos y operacional, a controlar los resultados del desempeño y actúa para mejorar las operaciones y la estrategia, sobre la base de la nueva información y el aprendizaje. Además, recomiendan, reuniones de revisión de las operaciones y reuniones de revisión de la estrategia, esto con el fin de entender si las operaciones están bajo control y si la estrategia se está ejecutando correctamente. Si bien no existe en este documento un desarrollo de esta etapa, sí se realiza una recomendación al respecto al final del proyecto.

En la sexta etapa, Probar y adaptar, se sugiere cuestionar los fundamentos estratégicos, es decir, los supuestos considerados para la realización de la planificación estratégica, por lo tanto, requiere de información histórica sobre la

aplicación del sistema de control de gestión para analizar si la situación de la empresa aún responde a las mismas condiciones. Se recomienda realizar esta etapa una vez al año, donde en caso de ser necesario, se deben actualizar los supuestos para proveer a La Compañía de un sistema que represente su realidad y se adapte oportunamente a los cambios del entorno. Si bien no existe en este documento un desarrollo de esta etapa, sí se realiza una recomendación al respecto al final del proyecto.

El presente proyecto contempla las etapas uno, dos y tres, llegando hasta la justificación del esquema de incentivos.

En la Tabla 1, se resume la base bibliográfica usada en este proyecto. Sin embargo, cabe destacar, que se utilizaron otras referencias bibliográficas, como información estadística de la SUSESO, análisis de mercado, Memoria Anual de La Compañía (2020), con el fin de fortalecer la información presentada en este documento.

Tabla 1. Matriz de base bibliográfica

ETAPA	BASE TEÓRICA
DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	
Misión, visión y valores	(Thompson et al., 2012) (Kaplan y Norton, 2012) (Simons, 1995b) (Robbins y Judge, 2013)
Análisis estratégico externo	(Thompson et al., 2012) (Porter, 1982) (Ginter y Duncan, 1990)
Análisis estratégico interno	(Thompson et al., 2012)

	(Porter, 1982) (Ginter y Duncan, 1990)
Análisis FODA	(Cancino, 2012)
Propuesta de Valor	(Osterwalder y Pigneur, 2011)
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Curva de valor	(Mauborgne y Kim, 2005)
Modelo de negocios–Canvas	(Osterwalder y Pigneur, 2011)
Mapa estratégico	(Kaplan y Norton, 2012)
Cuadro de mando integral	(Kaplan y Norton, 2012) (Niven, 2003)
DESPLIEGUE DE LA ESTRATÉGIA	
Tableros de control	(Kaplan y Norton, 2012) (Niven, 2003)
Esquemas de Incentivos	(Robbins y Judge, 2013)
Evaluación del Desempeño	(Flamholtz et al., 1985) (Robbins y Judge, 2013)

Fuente: Elaboración propia

1.5. Alcances y Limitaciones

Si bien este documento contempla una descripción breve del contexto de La Compañía, el alcance de este proyecto considera hasta la propuesta de diseño de un sistema de control de gestión, limitándose la implementación de éste, a pesar de que al final de este documento se realiza una recomendación.

En este estudio, se realiza una revisión general del marco general de la industria de las cajas de compensación, para luego continuar con un análisis crítico de la estrategia que permite visualizar los problemas de control de gestión.

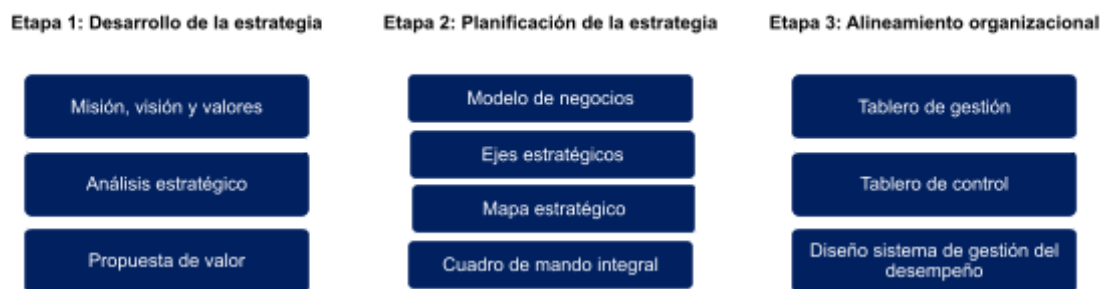
Después de esto, se proponen cuatro herramientas que permiten solucionarlos: mapa estratégico, cuadro de mando integral, tableros de control y esquemas de incentivos y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente es importante mencionar que este documento no incluye la planificación de presupuestos (OPEX, STRATEX y/o CAPEX) ni tampoco es parte de este trabajo presentar los resultados de la implementación de esta propuesta.

1.6. Organización del documento

A continuación, se presenta un esquema resumido de la organización del presente documento en concordancia con la metodología.

Figura 3: Diagrama del sistema de control de gestión estratégico propuesto



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2. CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN

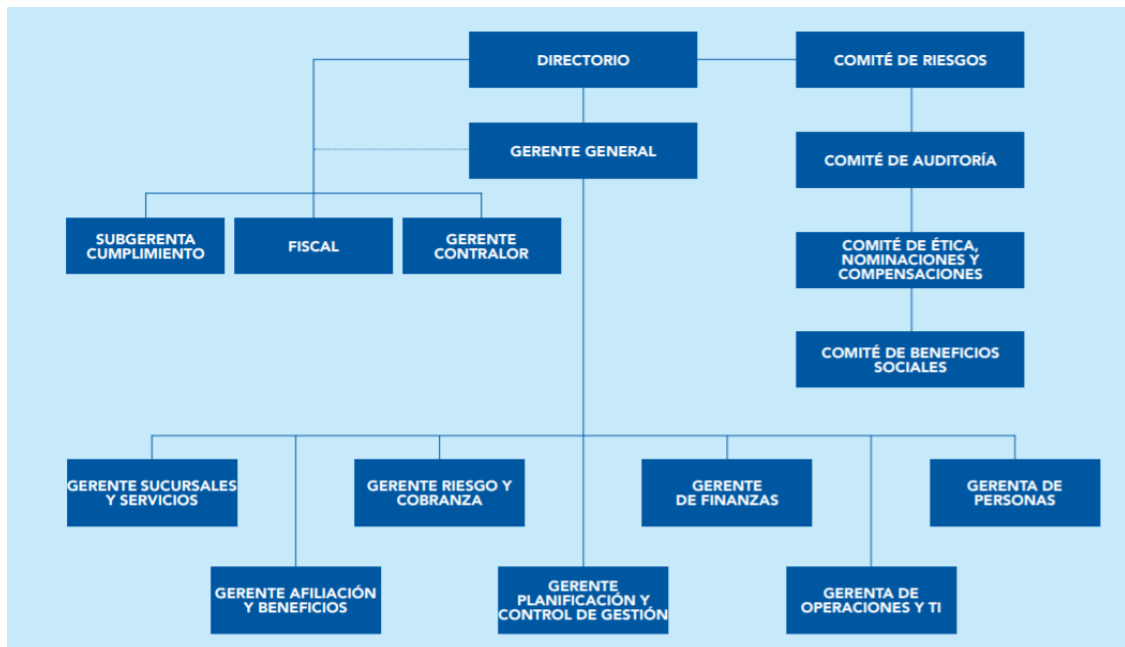
De acuerdo con la metodología señalada en el capítulo anterior, se comienza este proyecto con la descripción de La Araucana. Posteriormente, se realiza un análisis crítico de la misión, visión y valores corporativos, para revisar si se encuentran alineados con las declaraciones estratégicas. En este capítulo también se describe la organización, la caracterización del negocio, el contexto y una propuesta de las declaraciones estratégicas.

2.1. Descripción de la Organización

La Araucana es una Caja de Compensación de Asignación Familiar fundada en Chile en 1968 por iniciativa de la Cámara de Comercio de Santiago. Es una Corporación de derecho privado, sin fines de lucro, cuyo objeto es la administración de prestaciones de seguridad social que tiendan al desarrollo y bienestar de trabajadores dependiente e independientes, pensionados y sus respectivos grupos familiares, protegiéndolos de contingencias sociales y económicas que, en forma temporal, los puedan afectar. Tiene un Directorio bipartito tal como se muestra en Figura 4, conformado por representantes de las empresas afiliadas y por trabajadores, representados por dirigentes sindicales de sus empresas afiliadas. Las Cajas de Compensación son supervisadas por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y fiscalizadas por la Contraloría General de la República en

cuanto a los fondos públicos que administran, y por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) respecto a los instrumentos financieros de oferta pública que emite para obtener recursos para su fondo social.

Figura 4: Organigrama



Fuente: Memoria 2020

2.2. Descripción de la UEN

La descripción del objeto de estudio (UEN), corresponde a la compañía completa descrita en el punto anterior (2.1). La razón de considerar a la compañía completa como una unidad, es por el tipo de negocio al cual se dedica, debido a que, las cajas de compensación tienen principalmente dos ejes centrales, que son la colocación del crédito social, el cual permite financiar sus

operaciones y la entrega de beneficios, los cuales son financiados a través de las utilidades que genera el negocio del crédito.

En resumen, los socios de las cajas de compensación son sus afiliados, y el propósito de estas es lograr el mayor beneficio para ellos, es por tal razón que, a mayor cantidad de trabajadores y pensionados afiliados, son el público objetivo para la colocación del crédito social, de manera que este sea mayor y por ende así sustentar el negocio en el largo plazo.

2.3. Caracterización del Negocio

El negocio de La Araucana se centra en la colocación del crédito social recompensando a sus afiliados a través de su portafolio de beneficios, el cual pone a disposición de sus clientes año a año, tanto en dinero en efectivo como en prestaciones en distintas áreas de acuerdo con las necesidades detectadas, las que deben ser enmarcadas dentro del presupuesto anual que este portafolio de beneficio puede entregar a estos clientes.

Dicho lo anterior, el negocio de La Compañía permite que el afiliado (trabajador o pensionado) pueda percibir alguno o todos los beneficios que esta ha creado, no necesariamente restringir sólo a la solicitud de créditos, porque por el solo hecho de que la organización donde trabaja se encuentre afiliada o el trabajador independiente o pensionado se afilie, le permite optar a estos beneficios. En el caso de los afiliados pensionados, al afiliarse en forma

particular a una Caja de Compensación, también adquieren los derechos para acceder a los beneficios de esta. Uno de los beneficios más conocidos son los relacionados con aspectos vacacionales o recreacionales como puede ser el “arriendo de cabañas”. El objetivo de este beneficio es que el afiliado, pueda acceder a un servicio con un menor costo que el que podría conseguir directamente en el mercado, este y otros beneficios, son los que se pueden financiar a través de las colocaciones de crédito social.

El financiamiento de La Compañía es principalmente a través del endeudamiento, donde los principales acreedores son los bancos y poseedores de los bonos corporativos u otros instrumentos de deuda a los cuales La Compañía tiene acceso.

Dentro de los factores críticos de éxito, destacan los relacionados a la mayor afiliación de empresas, las cuales deben ser captadas, a través de la promoción de La Compañía con sus beneficios, tanto a los directivos de las empresas como a los sindicatos que representan a los trabajadores.

Otro de los factores críticos de éxitos, se encuentra en el portafolio de beneficios que la compañía puede entregar a sus afiliados. Hasta finales de 2014 el “Modelo La Araucana” contó con una gran infraestructura de dependencias propias que buscaban satisfacer de manera directa a sus afiliados, dicho modelo fue comenzando a ser “una carga” desde el punto de

vista operacional y financiero sacando a La Araucana del negocio que permite sustentar su portafolios de beneficios que es el negocio del crédito , debido a que, el modelo contemplaba la administración propia de sus dependencias como centros vacacionales, centros recreacionales, centro de salud, colegios, CFT, Instituto Profesional y Universidad, lo que entre el 2015 y 2016 producto de los errores cometidos a nivel de administración puso en riesgo a la compañía a raíz de opinión adversa a los estados financieros, poniendo en alerta al mercado lo que impacto en déficit de resultados, problemas de financiamiento e intervención del organismo fiscalizador (SUSESO) lo que implico cambios a nivel de directorio y plana ejecutiva e hizo repensar el modelo, pasando del modelo propio de administración de sus dependencias al sistema de convenios de descuentos, lo que permite hoy contar con una red más extensa, de mejor cobertura, más eficiente y oportuna.

2.4. Composición del contexto

Ley N° 18.833 de 1989, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Ley orgánica de las Cajas de Compensación de Asignación Familiar (CCAF), donde su ente regulador corresponde a la SUSESO (Superintendencia de Seguridad Social).

Los competidores más relevantes son:

En Prestaciones adicionales (sociales); El Estado (Municipios, Ministerios u otros), organizaciones de beneficencia sin fines de lucro.

En Crédito Social; en este punto todas las instituciones financieras que entregan servicios de préstamos de dinero son competidores, como, por ejemplo, Cooperativas de Ahorro y Créditos, Bancos, Retail, Financieras, Compañías de Seguros, entre otros.

Servicios; dentro del portafolio de servicios, las cajas de compensación entregan prestaciones por convenios o dependencias propias por conceptos usualmente estándar en salud, recreación y turismo, convenios con instituciones de educación, entre otros, siendo estos tipos de servicios cada vez más reconocidos y destacados por los distintos afiliados de La Compañía.

2.5. Análisis y definición Misión de la UEN

De acuerdo con Kaplan y Norton, (2012), “la declaración de misión es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes (o, en el caso del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios). La declaración de la misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos”.

Thompson et al, (2012) afirma: “una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para: identificar los productos o servicios de la compañía; especificar las necesidades del comprador que se pretenden satisfacer; identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender; precisar su enfoque para agradar a los clientes y otorgar a la compañía su identidad propia”.

La declaración de misión de La Araucana es la siguiente:

“Mejorar la calidad de vida de nuestros afiliados y sus familias, mediante soluciones sociales sustentables, con énfasis en los trabajadores, pensionados y empresas afiliadas”.

Considerando el planteamiento de Thompson et al., (2012), se evalúa si la misión responde a las siguientes interrogantes:

¿Qué hacemos? De acuerdo con la misión se desprende qué es lo que se hace: “Mejorar la calidad de vida de nuestros afiliados y sus familias, mediante soluciones sociales sustentables”. Además, se especifica: “con énfasis en los trabajadores, pensionados y empresas afiliadas”.

¿Cuáles son nuestros servicios? La misión menciona “soluciones sociales”, pero no hace referencia a servicios específicos, como crédito social, acceso a centros vacaciones, de recreación, salud y educacionales.

¿Quiénes son nuestros clientes? Se especifica quiénes son los clientes. Los clientes para La Araucana son aquellas “personas y empresas afiliadas”.

¿Cuál es nuestra cobertura geográfica? De la misión, no es posible visualizar cuál es la zona geográfica a la cual se refiere. Las zonas geográficas donde La Compañía está presente, corresponden a todo el territorio nacional.

Dado lo anterior, se propone la siguiente misión para La Araucana:

“Entregar soluciones sociales, prestaciones en el ámbito de la salud, vivienda, recreación y educación con el mejor acceso a lo largo del territorio nacional, para todos nuestros afiliados”.

Dada esta propuesta de misión, se realiza nuevamente el análisis crítico:

¿Qué hacemos? De acuerdo con la misión se desprende qué es lo que se hace: “Entregar soluciones sociales, prestaciones en el ámbito de la salud, vivienda, recreación y educación con el mejor acceso a lo largo del territorio nacional”.

¿Cuáles son nuestros servicios? La misión menciona soluciones sociales, prestaciones en el ámbito de la salud, vivienda, recreación y educación.

¿Quiénes son nuestros clientes? Los clientes de La Araucana son todos los afiliados a esta, empresas, trabajadores y pensionados”.

¿Cuál es nuestra cobertura geográfica? Con esta nueva propuesta de misión, es posible determinar la cobertura geográfica, ya que especifica que entrega sus servicios con “acceso a lo largo del territorio nacional”.

2.6. Análisis y definición Visión de la UEN

En relación con la declaración de la visión, (Kaplan y Norton, 2012), afirman que “define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar cómo quiere la empresa que el mundo la perciba”.

Thompson et al., (2012), señala que la visión corresponde a “las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro”. La visión debe ser concreta y gráfica, distintiva y específica de la organización. Una declaración de visión debe ser motivadora, para el mejor desempeño de las personas al interior, y dar un sentido de dirección común. La declaración de visión otorga una meta y una descripción de cómo la organización se propone crear valor en el futuro, es un diseño del curso estratégico y la orientación de largo plazo.

La declaración de visión de La Araucana es la siguiente:

"Ser el mejor sistema integrado de bienestar y desarrollo social del país, reconocido por su compromiso con sus afiliados, las familias y las empresas".

Considerando a Thompson et al; (2012), se evalúa si la visión responde a las siguientes interrogantes:

¿Es gráfica? Sí, es gráfica debido a que presenta una imagen clara del rumbo de la empresa: *"Ser el mejor sistema integrado de bienestar y desarrollo social del país"*.

¿Se direcciona al futuro? Sí, se direcciona hacia el futuro, pero no específica si este futuro es cercano o lejano.

¿Es viable? No, debido a que, buscar ser el mejor sistema integrado de bienestar y desarrollo social del país, considerando las restricciones del mercado en el que participa, no hacen posible posicionarse como el mejor.

¿Es fácil de recordar? Sí, se podría decir que es una visión simple de recordar.

¿Es medible? No es medible, debido a que no especifica un horizonte de tiempo de cuándo se espera llegar a ese estado que se plantea.

Dado lo anterior, se propone la siguiente visión para La Araucana:

"Ser reconocidos dentro de los próximos 10 años, como una de las mejores alternativas de soluciones sociales para sus afiliados y empresas, siendo un aliado, colaborando así a su bienestar financiero y social."

Dada esta propuesta de visión, se realiza nuevamente el análisis crítico:

¿Es gráfica? Sí, es gráfica debido a que presenta una imagen clara del rumbo de la empresa: “Ser reconocidos como una de las mejores alternativas de soluciones sociales privadas”.

¿Se direcciona al futuro? Sí, se direcciona hacia el futuro, con un horizonte de tiempo prudente.

¿Es viable? Sí, es viable, debido a que, ya superado el proceso de intervención, reestructuración y saneamiento de los pasivos, esta se encuentra en un buen pie para dar un salto para dar cumplimiento a su visión.

¿Es fácil de recordar? Sí, se podría decir que es una visión simple de recordar, debido a que es una declaración de visión relativamente breve.

¿Es medible? Si es medible, debido a que, a que su horizonte de tiempo es perfectamente comparable y medible respecto de ella misma y sus competidores, tanto en el crecimiento de sus afiliados, uso de convenios y colocación de créditos.

2.7. Definición de Creencias

Los valores o creencias, de una organización definen su actitud, comportamiento y carácter (Kaplan, R. y Norton, D. 2012). Deben ser inalterables en el tiempo y constituir el fundamento de la organización. Se trata

de características y normas conductuales que se esperan de los integrantes de la organización cuando estos llevan a cabo las actividades en post de desarrollar la misión y alcanzar la visión, y establecen los límites conductuales para llevar a cabo dichas actividades. Son parte de la cultura de la organización.

Tabla 2: Valores de La Araucana

Valor	Descripción
Ética	Entendida como la lealtad, responsabilidad, honestidad y credibilidad que rige y guía a todos los miembros de La Araucana, tanto en el ámbito personal como organizacional.
Solidaridad	Manifestada en el espíritu y esencia del quehacer social que materializa La Araucana, a través de soluciones sociales en el desarrollo de un sistema integrado de bienestar.
Excelencia	Reflejada en las exigencias de crecer, mejorar y perfeccionarse permanentemente, para entregar mejores servicios y productos de calidad a los afiliados.
Innovación	Expresada en una constante reinversión, para adaptarse a los desafíos de un mundo cambiante y a los nuevos requerimientos de los afiliados.

Fuente: Memoria 2020

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de sus visión y misión. (Thompson et al.,2012). Para validarla se responden preguntas críticas que justifican los valores de la compañía.

¿Cómo son? Orientados al servicio, entendiendo que existe una persona y su familia detrás de la necesidad de cobertura de esa o varias necesidades.

¿Cuáles son los principios éticos empresariales? Comprometidos con la lealtad, responsabilidad, honestidad y credibilidad, incluso más allá de su ámbito laboral.

¿En qué creen? En la solidaridad como pilar fundamental, en la excelencia, hacer las cosas bien y a la primera, innovación, para dar cumplimiento a la búsqueda de la excelencia, prioridad y oportunidad en la entrega de sus servicios.

¿Dan cumplimiento a la misión y a la visión? Si dan cumplimiento, debido a que, con la combinación de estas creencias se espera lograr los objetivos.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Luego de revisar la descripción La Compañía, explicar el negocio y el contexto donde se encuentra inmersa, de manera de realizar un análisis crítico de la misión, visión y valores de esta, para determinar si se encuentran alineados con las declaraciones estratégicas de La Compañía, ya tenemos un espectro más claro de lo que necesita alcanzar, (Kaplan y Norton, 2012). Dado esto, en esta sección se realiza un análisis del macroentorno y microentorno, donde se utilizan herramientas como el análisis PESTEL (Ginter y Duncan, 1990) y las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1982) respectivamente. También, se realiza un análisis interno donde se utilizan las herramientas Cadena de Valor (Porter, 1982) y análisis de recursos y capacidades. Estos análisis permiten una evaluación amplia del posicionamiento de La Araucana con respecto a las tendencias de la industria, así como también un análisis de sus capacidades y desempeño en relación con sus competidores. Finalmente, se señalan las estrategias generales que permiten abordar los desafíos estratégicos.

3.1. Análisis de Factores Externos

En el presente informe, se realizar un análisis PESTEL en el contexto nacional y las cinco fuerzas de Porter para determinar las amenazas y oportunidades a las que se ve afectada Caja La Araucana, las cuales permitirán generar el respectivo análisis FODA cuantitativo.

3.1.1. Análisis PESTEL

a) **Análisis Político:** La mirada política de este análisis consiste en dar una mirada desde la elite del país, la cual “analiza” la política. El último año, ha implicado a todas las compañías el cuestionar y replantearse su posición frente a la sociedad, donde no es posible eximir a esta sociedad limitándola a solo ser espectador de la manera en que se deben “manejar los temas relevantes del país” sino más bien, se debe buscar como impactar a la sociedad, a través de las decisiones que las instituciones como esta Compañía tienen como mandato soberano, es decir, que deben servir a sus ciudadanos, por tanto, La Araucana, no está exenta de este escrutinio, debido a que, su función es vista como de un “Servicio del Estado” aunque en la realidad sea una Corporación de Derecho Privado. Al no estar exenta de la discusión, el impacto se ha visto no a nivel de infraestructura física, sino de una mayor demanda de sus servicios y beneficios, lo que quedó evidenciado a través de la entrega de mayores ayudas a sus afiliados.

Hoy, al ser una institución reconocida por sus afiliados, en un rubro que tiene directa relación de satisfacción y entrega de beneficios sociales, se presenta como un organismo con vinculo y reconocimiento.

De lo anterior se puede desprender las siguientes oportunidades y amenazas.

O1: Mejorar el conocimiento por parte de sus afiliados y empresas, lo que se puede esperar de un mayor consumo de sus servicios y uso de la capacidad instalada, redundando en mayores ingresos.

A1: Riesgo de mayores regulaciones y restricciones de sus actividades, puede transformarse en eventuales barreras de entrada y/o restricción de acceso al crédito y el consumo de servicios por parte de los afiliados.

b) **Análisis Económico:** Para este análisis es necesario poner en perspectiva a lo menos tres condiciones que hoy afectan al país y el mundo:

- a) Pandemia.
- b) Incertidumbre política.
- c) Bajo o nulo crecimiento económico.

Los puntos antes mencionados, crean una constelación de incertidumbres, amenazas y oportunidades que ven enfrentados los intereses de los distintos “*stackholder*” que rodean a La Compañía. Si bien existen oportunidades derivadas de las necesidades de los clientes de mayor efectivo, existe un riesgo de incobrabilidad, debido al bajo crecimiento esperado para los próximos años y expectativas desde el punto de vista político, sobre todo a que el grupo objetivo o segmento que apunta La Araucana está orientado al grupo C3, D y E, quienes en el actual contexto se han visto más afectados por la cesantía.

De lo anterior, se puede desprender las siguientes oportunidades y amenazas:

O1: Mayor regulación al mercado del crédito, por ejemplo, el retail, donde un amplio mercado de ese segmento no está bancarizado, pudiendo migrar las Cajas de Compensación como opción de acceso al crédito.

A1: Aumento del riesgo país y por ende incremento del costo financiero para la captación de recursos y colocación de crédito social.

A2: Aumento de la cesantía.

A3: Bajo crecimiento.

A4: Incremento de asistencialismo del Estado.

c) **Análisis Social:** La actual efervescencia en el ámbito político – social ha sacudido fuertemente al país, su población y sus instituciones, donde se enarbolan nuevos ideales y propuestas e incluso, algunos más osados buscan “remover” las actuales instituciones del Estado, referencias en relación a esto son las actuales protestas vividas durante el último trimestre del 2019 que derivó en el denominado “estallido social” lo que derivó en una propuesta de Convención Constitucional, plebiscito para elegir representantes y elecciones derivadas de estas como el “Apruebo” con un 78% de aprobación y posterior elección mayoritaria de fuerzas políticas denominadas bajo el concepto de progresistas y/o de Izquierda.

El permanente cuestionamiento, trae aparejado un quiebre en las confianzas, el cual tiene distintas maneras de reparación, el cual ha sido para muchos crear mayor justicia social, una mayor exigencia a las instituciones del Estado, como, por ejemplo, respecto de su transparencia.

Es en este contexto, que las Cajas de Compensación tienen el desafío de demostrar su contribución a la sociedad, desde la mirada contributiva, debido a que, el aporte que realiza a la sociedad devolviendo en beneficios a los afiliados, demuestra que existe una reciprocidad en las ganancias que obtiene la compañía en el ejercicio de su actividad.

De lo anterior se puede desprender las siguientes oportunidades y amenazas:

O1: Fomentar valores como la ética y la solidaridad las que se alinean con lo que hoy es parte de la demanda social.

A1: Se cuestione el actuar de actores del mercado del crédito con prácticas calificadas como poco transparente, ejemplo prestaciones a jubilados con pensión básica solidaria donde el pago de la pensión por todas las prestaciones se reduce a menos de la línea de la pobreza, situaciones ya vividas con actores del mercado fuertemente cuestionados.

A2: “*Funas*” en redes sociales por no cumplir con los “estándares” actuales de servicio o percepción de injusticia.

d) **Análisis Tecnológico:** Existe desarrollos de nuevas aplicaciones que se encuentran en proceso de implementación en la organización, en el cual se encuentran cifradas grandes expectativas con el objetivo de dar un mejor servicio a los clientes y así, obtener de información clave para el desarrollo del negocio.

O1: Llegar a un mercado más amplio que busca la comunicación rápida y respuestas concretas con soluciones de la manera más ágil y menos burocrática posible.

A1: Competidores con un “*know how*”, capacidades y despliegues ya probados que atraigan a los afiliados y empresas.

e) **Análisis Ambiental:** Las empresas están dando un mayor protagonismo en los sistemas de seguridad ambiental, en las normas y principios de RSE, la formación está orientada al del funcionamiento de los ambientes naturales para que las empresas puedan adaptarse a ellas sin dañar la naturaleza. Aprendiendo sus emisiones, reduciendo la generación de residuos, impulsar el reciclaje, evitar la sobreexplotación de los recursos y garantizar la supervivencia del resto de las especies son algunos de los objetivos de la educación ambiental.

f) **Análisis Legal:** En la actualidad, dado el convulsionado ambiente político – social y una creciente necesidad de incrementar la participación del

Estado en mejorar la calidad de sus ciudadanos, este debe buscar fuentes de financiamiento que le permitan cumplir con esas expectativas, la cual va desde la eficiencia de sus procesos a una mayor recaudación.

Considerando el párrafo anterior, se describe la siguiente amenaza:

A1: Posibles cambios en regulaciones tributarias de los distintos países pueden significar un aumento en los costos operacionales para adaptarse a las nuevas normas.

Tabla 3: Análisis de impactos en el macroentorno

VARIABLE	FAVORABLE	DESFAVORABLE
Análisis político	+	--
Análisis económico	++	-
Análisis social	+	-
Análisis tecnológico	+	
Análisis ecológico	+	
Análisis legal		--

Fuente: Elaboración propia. (++ Muy favorable / + Favorable / - Desfavorable / -- Muy desfavorable)

3.1.2. Las cinco Fuerzas de Porter

a) Amenazas de entrada de nuevos competidores

Las Cajas de compensación, al ser organizaciones sin fines de lucro, son entidades que en sus inicios fueron fomentadas por los distintos gremios, del comercio, la construcción, la manufacturas, etc. En este sentido, se constituyeron como entes de derecho privado, pero con una perspectiva desde

el Estado hacia las empresas y sus empleados, es decir, como si fuera una organización más del Estado.

En este sentido, hoy existen cuatro Cajas que cubren los distintos ámbitos y compiten entre ellas, donde ni los Gremios, el Estado o el Gobierno han presentado intenciones en el corto ni el largo plazo, de la creación de nuevas cajas u otros organismos que se les asemejen.

b) Poder de negociación de los proveedores

En el caso de las zonas extremas o regiones aisladas, el poder de negociación de los proveedores es mayor, puesto que la oferta es baja para el caso de las zonas más pobladas, el poder de negociación de los proveedores disminuye, debido a que aumenta el número de oferentes.

c) Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos, podrían identificarse como los beneficios que entrega el Estado, por ejemplo, un bono de nacimiento que La Compañía entrega a todo afiliado y el Estado puede llegar a otorgarlo, ya sea en dinero o en especies, pero a un determinado segmento de la población, el cual generalmente es el más vulnerable.

En definitiva, este punto es bajo ya que no lograría cubrir toda la población que se beneficia a través de la afiliación a las cajas de compensación.

d) Poder de negociación de los clientes

Alto poder de negociación de los consumidores, debido a que, las barreras de salida, es decir, la desafiliación, depende de la decisión de los trabajadores y sus organizaciones.

Se complementa además que la decisión de los trabajadores, en mantenerse afiliados a una determinada Caja, son por los beneficios que pueden percibir, los que en general son similares en todas las cajas de compensación existentes hoy en Chile, y es por ello La Compañía tiene un departamento de Fidelización con el objeto de mantener y retener a sus afiliados.

e) Rivalidad entre competidores

La rivalidad es alta, dado que las prestaciones son similares y fáciles de imitar por los competidores, como, por ejemplo:

- Tasas de acceso al crédito similares.
- Tipos de prestaciones (bonos, salud, recreación, educación).
- Muchos oferentes de créditos.

Como resultado del análisis anterior (PESTEL y Cinco fuerzas de Porter) se pueden desprender los siguientes resultados:

3.1.3. Oportunidades y Amenazas

a) Oportunidades

- Nuevos Productos: Ofrecer productos y servicios nuevos, asociados al pago de descuento por planilla.
- Incrementar mayores canales de oferta: utilizar la capacidad instalada de las oficinas de atención de público donde se entregan los servicios (Centros Recreacionales, Centros Vacacionales).
- Ampliación de convenios en: salud, educación, recreación, vacacionales, entre otros.
- Tecnología para el otorgamiento y mayor fluidez: digitalización de la documentación entregada por el afiliado con el objetivo de agilizar la evaluación, aprobación y entrega del servicio.

b) Amenazas

- Menor documentación solicitada por la competencia: En el caso de los bancos, retail u otras instituciones distintas a las Cajas, el nivel de exigencia de respaldos para evaluación es menos exigente que las exigidas por esta, la cual está establecida por el ente regulador.
- Cambios en la normativa: Se han presentado mociones en el paso por parte de gremios del mercado del crédito que han buscado incrementar barreras de acceso al crédito para los afiliados a la Cajas.
- Eliminación de descuentos por Planilla: Se presenta como un riesgo el cual se ha presentado en discusiones anteriores por parte de actores del mercado, cuestionado por actores del legislativo y ejecutivo

poniendo como “competencia desleal” frente a otros actores del mercado del crédito.

- **Mayores Costos de Fondo:** Se visualiza un mayor riesgo de alza de tasas para capturar recursos para ser colocados, lo cual la hace menos competitiva respecto del mercado al tener que ofertar a mayores tasas.

3.2. Análisis de Factores Internos

1) **Cadena de Valor:** Se ha elegido el instrumento cadena de la de valor con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que posee la empresa, la cual se representa gráficamente en la Figura 5.

Figura 5: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

2) **Procesos primarios:**

- **Diseño de Campaña Captación de Empresas y Afiliados**

En esta etapa se diseña la estrategia para la colocación de crédito social, principal insumo que permite a La Compañía ser sustentable.

- **Captación de Empresas y Afiliados**

Este es el proceso en que se pone en marcha la campaña diseñada para atraer nuevos clientes, donde se despliegan recursos tanto económicos como humanos con la finalidad de lograr los objetivos definidos de de colocación y afiliación.

- **Fidelización**

Posterior al proceso de empresas y afiliados, se procede a su fidelización, poniendo a disposición de sus afiliados los beneficios y servicios que La Compañía tiene destinados para ellos.

- **Colocación y entrega de Beneficios**

Finalmente, con el cumplimiento de los anteriores procesos, estos culminan con la entrega efectiva de los beneficios, tanto en servicios como en dinero, como también con el producto que sustenta este círculo virtuoso, que es la colocación del crédito social.

3) Actividades de Apoyo:

- **Administración de recursos**

La Compañía, debe contar con disponibilidad de stock de recursos (dineros y servicios) de manera constante con el propósito de dar

cumplimiento a las demandas de sus afiliados para cumplir con su objetivo de entregar el mejor servicio y de beneficios.

El problema de esto se encuentra en el costeo de fondos, que respecto de sus competidores les resulta más costoso y, por ende, en algunos casos provoca no tener tasas no tan competitivas.

- **Administración y generación de parrilla de beneficios**

En términos prácticos hoy La Compañía cuenta con un pool de beneficios asociados a convenios o “socios estratégicos” que permiten entregar una mayor prestación de servicios a sus afiliados a través de esta parrilla de beneficios.

El inconveniente de estos convenios se encuentra en el nivel la disponibilidad y la exclusividad a la que pueden acceder, pero, por otra parte, amplía la oferta de servicios a ofrecer.

- **Recursos Humanos**

El espíritu de servicio del personal es un atributo muy importante para considerar en los trabajadores, de manera de otorgar un servicio que se perciba de calidad para los afiliados.

La Compañía, se ha enfrentado a un constante cambio en el personal, integrando trabajadores con perfil más profesional y/o técnico, lo cual ha generado cambios en las dinámicas, en las relaciones y cultura, donde los colaboradores, pasan de un sistema de valoración por los años de

servicios, a uno con enfoque en los resultados y la eficiencia, cuestión que ha sido un tema no menor, dado que el tipo de negocios es específico y la experiencia del personal es fundamental para el logro de los objetivos.

- **Infraestructura**

La Compañía, es dueña de parte de las dependencias, la cuales permiten entregar los servicios de vacacionales y de recreación, disminuyendo así los costos asociados al arrendamiento.

El problema de esto es la falta de infraestructura en las ciudades de la zona norte, que es donde se concentra parte importante de los recursos de la gente, generado por la actividad cuprífera.

Adicionalmente la cobertura de infraestructura en zonas más retiradas genera dependencia en los proveedores locales, perdiendo competitividad.

4) Factores claves y estándares de éxito

Para el mercado de las Cajas de compensación, existe no solo la competencia en el área de los beneficios sociales, sino también en el ámbito financiero para las colocaciones de crédito, entre estas, se encuentran el retail, cooperativas y bancos.

Existen una serie de factores que podemos señalar como estándares, que le permiten a La Compañía ser seleccionada como una empresa proveedora de beneficios sociales y de crédito social.

- Proceso de préstamos transparente.

- Parrilla de beneficios diversifica a la característica de sus afiliados, empresas afiliadas y ubicación geográfica.
- Alta participación del mercado de las Cajas (2do lugar).
- Tasas de intereses competitivas.
- Centros recreativos propios.
- Centros educacionales propios.
- Infraestructura educacional en las principales ciudades del sur de Chile.

De los conceptos antes descritos, en muchos casos son estándares del mercado de las Cajas de Compensación y sus respectivos competidores, lo cual convierte a La Compañía en un proveedor de servicios totalmente elegible y competitivo.

El segmento objetivo de las Cajas de Compensación se encuentra orientado a un perfil de público de los segmentos socioeconómicos C2, C3 y D, es decir, un sector de clase media emergente y vulnerable, puesto que parte importante de sus afiliados corresponden a la categoría de pensionados.

Para los afiliados trabajadores y pensionados, los servicios como la recreación y la salud son prestaciones muy valoradas, donde la infraestructura perteneciente a la Caja cubre una parte del territorio nacional, el cual genera oportunidades de desarrollo en este aspecto, con el objetivo de cubrir dicha necesidad y generar así oportunidades de negocios y fidelización.

Del análisis anterior podemos desprender las siguientes debilidades y fortalezas.

3.2.1 Fortalezas y Debilidades

1) Fortalezas

- Proceso de otorgamiento transparente: Estos procesos son auditados no solo por auditoría externa e interna, sino también por el ente fiscalizador, de manera frecuente.
- Clientes cautivos: Las Empresas afiliadas a La Compañía, automáticamente afilian a todos sus trabajadores, de los cuales se cuenta con la información de sus ingresos, lo que permite realizar ofertas de créditos de acuerdo con sus capacidades de ingresos.
- Alta participación en el mercado de las Cajas: La Compañía, es la segunda caja de Compensación en cuanto a participación en este mercado.
- Innovación en la implementación de plataformas tecnológicas: Se implementó un sistema de nivel mundial CRM y de Gestión a objeto de contar con información en línea de los clientes.

2) Debilidades

- Mal procedimiento frente a reclamos: Esta es una debilidad de la Compañía, la cual impacta en la insatisfacción de los clientes, lo cual dificulta la colocación del crédito.

- Deficiencias de control interno: Existen deficiencias en cuanto al control interno en relación con los respaldos de las colocaciones.
- Deficiencias en la implementación del proceso de recaudación: Existen debilidades en el proceso administrativo y manejo de información en el proceso de recaudación.
- Asimetría de información entre oficina central v/s sucursales: La información de campañas y ofertas, no fluye correctamente a las distintas sucursales dependiendo la zona geográfica de estas, dificultando así la comunicación.

3.3. Análisis FODA Cuantitativo

Utilizando la metodología para la confección de la matriz FODA cuantitativo, se pondera el análisis interno y externo realizado, calificando con una nota de 1 a 7 cada una de las variables identificadas dentro de las fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas que, actualmente, enfrenta La Compañía.

A continuación de los análisis externos e internos, se presenta el FODA cuantitativo en función de las conclusiones realizadas y el posterior análisis de los puntos más relevantes de la matriz y sus conclusiones.

Tabla 4: FODA Cuantitativo

FODA Cuantitativo		Oportunidades					Amenazas				
		Alianzas estratégicas con proveedores de servicios	Anticipar las necesidades de los clientes de acuerdo a las productos disponibles	Utilización de redes sociales	Tecnología para el otorgamiento y mayor fluidez	Promedio	Menor documentación solicitada por la competencia	Cambios en la normativa	Eliminación de descuentos por Planilla	Mayores Costos de Fondo	Promedio
Fortalezas	Proceso de otorgamiento	5,0	4,8	3,5	4,5	4,5	5,0	1,3	2,0	2,3	2,6
	Clientes cautivos	7,0	6,0	6,0	6,0	6,3	4,0	3,8	4,5	4,5	4,2
	Alta participación en el mercado de las Cajas	1,3	3,5	1,0	3,3	2,3	1,3	1,5	2,0	7,0	2,9
	Innovación en la implementación de plataformas tecnológicas	3,0	1,5	1,3	4,0	2,4	5,0	1,0	3,0	2,3	2,8
	Promedio	4,1	4,0	2,9	4,4		3,8	1,9	2,9	4,0	
Debilidades	Mal procedimiento frente a reclamos	4,0	1,3	4,3	1,5	2,8	2,0	1,5	1,5	5,0	2,5
	Deficiencias de control interno	1,0	5,5	3,0	3,5	3,3	4,8	3,0	3,0	4,0	3,7
	Deficiencias en la implementación del proceso de recaudación	1,0	2,0	1,3	1,8	1,5	2,0	1,0	2,3	6,6	3,0
	Asimetría de información entre oficina central v/s sucursales	2,0	6,3	4,0	1,8	3,5	3,0	2,3	2,5	6,3	3,5
	Promedio	2,0	3,8	3,1	2,1		3,0	1,9	2,3	5,5	

Fuente: Elaboración Propia

1) Análisis cuadrantes del FODA cuantitativo y principales ponderaciones

- *Oportunidad “Alianza estratégica con proveedores de servicios” v/s Fortalezas “Clientes Cautivos”*: La mayor ponderación de este cuadrante, es el que presenta oportunidades de crecimiento a través de alianzas estratégicas con proveedores de servicios (generación de convenios con el sello “La Araucana”) que podría permitir presentar una mayor red de servicios configurándose en una red atractivas tanto para los actuales y futuros afiliados.

Justificación: Esta oportunidad conecta con la propuesta de valor que se busca ofrecer desde el atributo Amplia Cobertura.

- *Oportunidad “Anticipar las necesidades de los clientes de acuerdo con los productos disponibles” v/s Debilidades “Asimetría de información entre oficina central v/s sucursales”*: Dentro del cuadrante de la oportunidad vs debilidades, la mayor ponderación que se presenta en la línea de anticipar las necesidades de los clientes, de acuerdo con los productos y servicios disponibles, nos permitirá cumplir con la promesa de ser oportuno en sus necesidades. Esto se ve confrontado con las debilidades detectadas, donde la con mayor ponderación representada, es la asimetría de información entre oficina central vs sucursales, la cual es un factor fundamental para transmitir las necesidades de los clientes y servicios disponibles para su región.

Justificación: Esta oportunidad conecta con la propuesta de valor que se busca ofrecer desde el atributo oportunidad.

- *Fortaleza “Alta participación de mercado de las Cajas” v/s Amenazas “Mayores Costos de Fondo”*: La fortaleza generada por contar con una alta participación en el mercado de las Cajas de Compensación, se ve altamente amenazada por los mayores costos de fondo, debido a que, la restricción a acceder a diversas fuentes de financiamiento se encuentran establecidas por el regulador, debido principalmente a que el Patrimonio

de Las Cajas es de todos los afiliados y no se puede poner en riesgo contando con mayores regulaciones que el resto de las empresas oferentes de crédito.

- *Amenazas “Mayores Costos de Fondo” v/s Debilidades “Deficiencias en la implementación del sistema de recaudación”*: Los mayores costos de fondos, aparejados a deficiencias en la recaudación, atentan y genera un alto riesgo de representar en los Estados Financieros, las altas tasas de endeudamiento, bajo capital de trabajo y por ende, alzas de tasas en la oferta de créditos, poniendo en riesgo la cautividad de los clientes y que estos consideren obtener sus servicios fuera del mercado, dejando de ser su primera opción.

2) Conclusiones del FODA Cuantitativo

Se presentan oportunidades de crecimiento en el mercado de las cajas de Compensación, potenciando las oportunidades que el mercado ofrece. Adicionalmente el mercado cautivo y de potencial acceso al crédito, es parte de ese mercado del cual puede extenderse la gama de nuevos servicios y/o productos.

En contraste, se detectan deficiencias en los sistemas de recaudación, lo cual puede generar la pérdida de fidelización de los clientes y los mayores

costos que eventualmente puedan generarse, al no contar con los recursos suficientes para estos.

CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En función del análisis del entorno, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el posicionamiento estratégico de la empresa descrito en el capítulo anterior, hace posible presentar en esta sección, un análisis de la curva de valor y realizar la selección de los atributos claves que valora el cliente en la industria de servicios financieros y de soluciones sociales. A partir de los atributos seleccionados, se arma la declaración de la propuesta de valor, destacando los atributos claves. En seguida, se señala cómo cada atributo se relaciona explícitamente con las variables del FODA y se plantea de forma descriptiva cuál es la estrategia de La Compañía. Posteriormente, se explica el modelo de negocios, representado a través de la herramienta Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011). Además, se realiza la descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocios. Luego, se relacionan los elementos del modelo de negocios y atributos de la propuesta de valor. Posteriormente, se realiza un análisis de rentabilidad del modelo de negocios. Finalmente, en esta sección se argumenta por qué el sistema de control de gestión (SCG) propuesto, puede ser un aporte relevante de valor para la organización. Se explica cuáles de todos los elementos señalados en el documento son los más importante a enfocarse y se especifica qué problemas actuales y potenciales de

la empresa justifican la necesidad de tener un SCG y la dirección que se debe dar a dicho sistema.

4.1. Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave

Para la formulación estratégica, se define realizar una curva de valor, así se evalúa de mejor forma los atributos más valorados por los clientes dentro del mercado de las cajas de compensación. El objetivo de la construcción de una curva de valor es comprender los atributos más importantes para la empresa, poner foco y así, que la compañía no diluya sus esfuerzos tratando de abarcar todas las variables claves de la competencia. (Mauborgne y Kim, 2005).

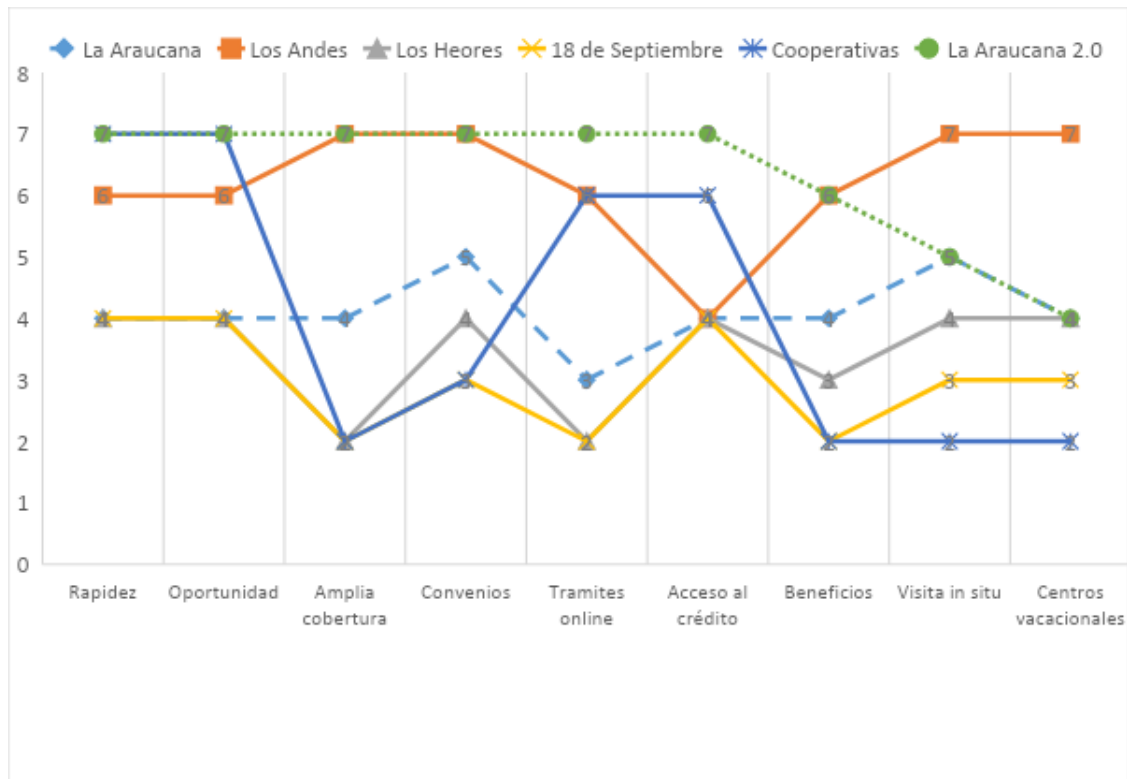
A continuación, se describen brevemente cada uno de los atributos detectados.

- 1) **Oportuna:** Ser precisos en la utilización de los servicios, reconocer las necesidades tanto las higiénicas (salud, educación, recreación, financiero) flexibilizando el acceso a las actuales (aumento del crédito a rentas bajas) y/o nuevas que surjan y que requieran de actuar priorizando estas alcanzando oportunamente una nueva oferta que deba ser incorporada en el portafolio de beneficios.
- 2) **Rápida:** Uno de los principales atributos que hoy valora el afiliado, es la rapidez la entrega de los productos y/o servicios, el cual se pueda concretar en el menor plazo posible.

- 3) **Amplia cobertura:** Utilización de los convenios realizados por La Compañía con los distintos proveedores de servicios, como también del uso de las distintas sucursales y agencias a lo largo del país, potenciando las oportunidades de los distintos canales virtuales y de redes sociales
- 4) **Convenios:** La Compañía pasó de un modelo corporativo con dependencias propias para la atención de sus afiliados, a uno en la actualidad donde se opta por convenios, los cuales permiten una mayor amplitud de servicios y cobertura geográfica, aprovechando las sinergias, economías de escala y lo más importante, la evaluación positiva de estos que han percibido y utilizado los afiliados, entregando estos una mayor valoración por los servicios.
- 5) **Tramites online:** Se refiere a una página web y/o app con información clara y de fácil manejo, tanto para el afiliado como para la empresa y, además, que cuente con toda la información necesaria y que no implique una asistencia de tipo presencial, es decir, un canal online capaz de realizar el proceso de completo sin necesidad de un contacto y desplazamiento físico.
- 6) **Acceso al crédito:** Significa que tan fácil puede ser el acceso al crédito social, derribando y/o sorteando de manera más rápida y menos burocrática posible el acceso a este.

- 7) **Beneficios:** Este atributo hace referencia al pool de beneficios al cual pueden acceder los clientes, tanto en servicios, infraestructura y traspaso de recursos (bonos).
- 8) **Visita in situ:** se refiere a la posibilidad de que agentes y/o ejecutivos de atención puedan presentarse de manera física a las dependencias de las distintas compañías afiliadas y que este facilite la realización de diferentes trámites que pueden ser realizados directamente, sin la necesidad de acudir a las sucursales.
- 9) **Centros vacacionales:** se refiere a la posibilidad de acceder en términos tanto económicos como de disponibilidad de las dependencias.

Figura 6: Curva de valor La Araucana



Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Mauborgne y Kim, 2005

La Araucana se debe enfocar en los siguientes atributos para enfrentar los desafíos del futuro: rapidez, oportunidad y amplia cobertura, convenios, tramites online, acceso al crédito, beneficios, visita *in situ* y centros vacacionales, no son considerados como atributos claves en la propuesta de valor.

Convenios no es considerada, debido a que, el enfocarse en amplia cobertura no solo se espera en ampliar sucursales, sino también en convenios para mayor disponibilidad para los afiliados.

El atributo de tramites online podría ser considerado como relevante, en la actualidad es parte del “piso higiénico” para las compañías, es por esto que al

enfocarnos en rapidez y oportunidad debe “arrastrar” la utilización de la página web.

Acceso al crédito, las cajas de compensación son eminentemente entidades financieras, enfocar los esfuerzos en rapidez y oportunidad, estas impactaran en el negocio de la colocación del crédito.

El atributo beneficios, será impactado por el atributo convenios, debido a que, una mayor cantidad de convenios impactará en un mayor pool de beneficios y mayor cobertura en el territorio nacional.

El atributo visita in situ, debe será cubierto en mayor medida por el canal virtual, en la actualidad dada la coyuntura actual necesariamente esto canal es y será el de mayor uso, necesariamente.

Centros vacacionales, es un atributo muy valorado, pero al enfocarnos en amplia cobertura, este permitirá una mayor cobertura geográfica y una mayor cantidad de opciones.

4.2. Selección de atributos clave

Del análisis de la curva de valoración, se desprenden los atributos con los cuales La Araucana plantea como se espera ver a sí misma en una “Araucana 2.0” enfocada en los tres atributos claves que permitirán lograr acercarla a sus expectativas proyectada en sí misma.

Los atributos seleccionados son:

1) **Oportuna:** Ser precisos en la utilización de los servicios, reconocer las necesidades tanto las higiénicas (salud, educación, recreación, financiero) flexibilizando el acceso a las actuales (aumento del crédito a rentas bajas) y/o nuevas que surjan y que requieran de actuar priorizando estas alcanzando oportunamente una nueva oferta que deba ser incorporada en el portafolio de beneficios.

La medición de este atributo se evalúa de la siguiente forma:

- Acceso y flexibilidad en el otorgamiento al crédito.
- Tiempos de respuesta a los canales virtuales y sucursales
- Tasa de usabilidad de campañas

2) **Rápida:** Uno de los principales atributos que hoy valora el afiliado es la rapidez en la oportunidad en el ofrecimiento y entrega de los servicios se concrete en el menor plazo posible.

La medición de este atributo se evalúa de la siguiente forma:

- Tiempos de respuesta para la solicitud del crédito
- Tasa promedio de rotación de crédito social
- Cantidad de colocaciones

3) **Amplia cobertura:** Utilización de los convenios realizados por La Araucana con los distintos proveedores de servicios, también del uso de las distintas sucursales y agencias a lo largo del país, potenciando las oportunidades de los distintos canales virtuales y de redes sociales

La medición de este atributo se evalúa de la siguiente forma:

- Cantidad de convenios en uso
- Tasa de usabilidad de dependencias propias y de convenios
- Costos de uso de convenios y dependencias propias
- Cantidad de colocaciones por convenios y dependencias propias

4.3. Declaración de la propuesta de valor

Para el desarrollo de la propuesta de valor de La Araucana se toman en consideración aquellos atributos que tienen mejor relación con la misión, visión y valores que se reconocen como relevantes para el afiliado.

La propuesta de valor forma parte de la materialización de la estrategia de la compañía, es la que comunica aquello que la empresa desea hacer mejor o distinto a su competencia, es aquello en lo cual desea destacarse ante sus clientes, teniendo en consideración lo que sus clientes valoran más (Thompson et al., 2012 y Simons, 1995b).

Para La Araucana se propone la siguiente propuesta de valor:

“Entregamos Soluciones Sociales de manera oportuna, rápida y de amplia cobertura”.

4.3.1. Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

Tabla 5: Relación atributo oportunidad - análisis FODA

Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
O1: Alianzas estratégicas con proveedores de servicios.	A1: Mayores costos de fondo	F1: Clientes Cautivos	D1: Deficiencias en el proceso de recaudación

Fuente: Elaboración Propia

O1: El contar con alianzas estratégicas con proveedores de servicios permitirá ofrecer una parrilla de beneficios y servicios más amplia, se utilizan las sinergias y capacidad instalada, permitiendo un menor costo de utilización y amplía la oferta ya existente.

A1: Esta amenaza pone en serio riesgo presentar los productos como Soluciones Sociales, sino que encarece el costo de cara al cliente, transformándolo en un actor más del mercado, sino diferenciación en costos.

F1: Esta fortaleza es en cuestión uno de los principios que la gran mayoría de las instituciones financieras del segmento en el cual participa la Caja es que se ve fortalecida al figurar como el primer oferente con oportunidades, debido a que, accede a los datos del cliente y permite realizar.

D1: Esta debilidad dificulta tener claridad respecto al disponible y tasa de morosidad del cliente, es un tema grave, debido a que, puede existir duplicidad

o no cobro al cliente, generando desconfianza en los procesos y en la creencia “transparencia”.

Tabla 6: Relación atributo rápida - análisis FODA

Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
O1: Anticipar las necesidades de los clientes de acuerdo con los productos disponibles	A1: Menor documentación solicitada por las competencias	F1: Procesos de otorgamiento transparente	D1: Deficiencia de control interno

Fuente: Elaboración Propia

O1: El atributo rapidez me permite diferenciarme de la competencia de las Cajas, debido a que, dada la exigente regulación, resta velocidad a la operación, considerando que vivimos en un mundo en el que el proceso de otorgamiento de un crédito es muy rápido y expedito, en este sentido y el anticiparse a las necesidades de nuestros afiliados es parte de la promesa de servicio al cliente, pero no solo debe ser presentar la oferta de manera oportuna, es concretarla de manera rápida y expedita.

A1: Esta amenaza pone en serio riesgo la promesa de velocidad y/o rapidez, respecto de la competencia fuera de las Cajas, haciéndola menos competitiva y diferenciadora.

F1: Esta fortaleza es un atributo que dada la coyuntura actual del país es cada vez más valorada la cual me permite fidelizar al cliente.

D1: Los procesos internos deben ir en la velocidad que el mundo lo exige y en este sentido las deficiencias de control y mayores exigencias atentan contra el atributo diferenciador como tal.

Tabla 7: Relación atributo amplia cobertura - análisis FODA

Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
O1: Alianzas estratégicas con proveedores de servicios	A1: Mayores costos de fondo	F1: Alta participación en el mercado de las Cajas	D1: Asimetría de información entre oficina central v/s sucursales

Fuente: Elaboración Propia

O1: El atributo me permite tomar esta oportunidad es hacer realidad la amplia cobertura de productos y servicios.

A1: Esta amenaza pone en riesgo real el ampliar primero la cobertura y los costos de los respectivos productos y servicios.

F1: El contar con un público cautivo en el mercado de las Cajas me permite cumplir con la cobertura, pues exista la certeza de contar con una potencial masa de clientes a quienes ofrecer los productos y /o servicios.

D1: Esta debilidad me dificulta el generar correctas campañas, no son las mismas necesidades y temporalidad en la demanda de recursos para clientes del norte o del sur en las distintas épocas del año.

4.4. Descripción de la estrategia de la empresa

La estrategia de negocios de La Araucana se basa en una diferenciación amplia. Una diferenciación exitosa permite que La Compañía aumente el número de empresas afiliadas, por ende, un mayor número de afiliados, y un mayor número de afiliados pensionados.

La Araucana se debe centrar en impulsar cualidades como mejorar el nivel del servicio al cliente, entendiendo a éste como foco en todas sus decisiones. Es importante que el cliente satisfaga sus necesidades relacionadas al pool de servicios, partiendo por el crédito social el cual permite financiar dichas necesidades. También, La Araucana debe ser capaz de establecer redes con los proveedores estratégicos a largo plazo, de esta forma es posible diferenciarse y permitir una mayor afiliación y fidelización de manera sostenida. Además. El hecho de tener una alianza estratégica con proveedores también permite ahorrar costos de infraestructura, mantención y personal, La Compañía se debe especializar en su atributo diferenciador que es la oportunidad, y rapidez. Esto se logra a través de un proceso de selección y contratación adecuado, donde el perfil del servicio al cliente es un factor relevante, se debe incorporar capacitación constante de todos los colaboradores de La Araucana y

sobre todo la fuerza de ventas. Por otro lado, La Compañía debe hacer un esfuerzo adicional por desarrollar y robustecer el canal digital, dado que es este canal de ventas el que está poco desarrollado no permitiendo competir con sus otros competidores del crédito social. La tendencia y el aumento en el uso de sitios web y apps obliga a La Araucana a prepararse para el futuro, por lo tanto, debe contratar un proveedor que sea capaz de hacer este desarrollo o realizar un desarrollo *in house*. Hay que considerar, que La Araucana también debe trabajar en la integración de sistemas, para así mejorar la calidad de la información que permita tomar las mejores decisiones.

Las relaciones con los *stakeholders* son tensas, principalmente porque se trata de un mercado regulado, es por ello por lo que cumplir con la propuesta de valor que ofrece La Araucana se vuelve importante dado las leyes de protección al consumidor. Las relaciones con los proveedores de La Araucana y competidores deben seguir siendo de mutua colaboración y se debe continuar incentivando la creación de redes estratégicas. Por otro lado, a los colaboradores se les debe seguir capacitando y reconociendo.

CAPÍTULO 5. MODELO DE NEGOCIO

Thompson et al., (2012) describen el modelo de negocios como “el esquema que la administración sigue para entregar un producto o un servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda”.

El modelo de negocios describe 2 elementos cruciales: la propuesta de valor para el consumidor y la fórmula de utilidades. La propuesta de valor se refiere al enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que los clientes consideren un buen valor. Mientras mayor sea el valor y menor el precio, más atractiva resulta para los clientes. La fórmula de utilidades depende de 3 elementos básicos: el valor que proporcional a los clientes en términos de la eficacia con que satisfacen las necesidades y deseos; el precio cobrado a los clientes y los costos de la empresa. Mientras menor sean los costos, dada la propuesta de valor, mayor capacidad tiene el modelo de negocios para ganar dinero.







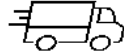

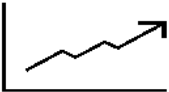
5.1. Definición del modelo de negocio

En este informe se decide utilizar el método Canvas como modelo de negocios el cual fue desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011). El método Canvas es un concepto que permite describir y gestionar un modelo de negocios a través de una nueva alternativa estratégica dividida en 9 módulos básicos que cubren 4 áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

La propuesta (Osterwalder y Pigneur, 2011) señala que la función de su modelo de negocios es detectar aquellos elementos que generan valor al negocio.

Se presenta en la Figura 7, el modelo de negocios de La Araucana, a través del desarrollo del método Canvas y su lienzo de 9 elementos.

Figura 7: Canvas La Araucana

LIENZOS DEL MODELO DE CANVAS				
<p>ASOCIACIONES CLAVES</p> <p>a) Prestadores en convenio (Proveedores estratégicos)</p> <p>b) Bancos</p> <p>d) Inversionistas</p> 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>a) Afiliación de Empresas y Pensionados</p> <p>b) Gestión eficiente de los beneficios</p> <p>c) Gestionar colocación y riesgo de crédito competitiva</p> 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>a) Oportunidad</p> <p>b) Rapidez</p> <p>c) Amplia Cobertura</p> 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <p>a) Asistencia personalizada al afiliado y pensionado</p> <p>b) Asistencia a las empresas afiliadas</p> <p>c) Diversidad de productos y/o servicios</p> 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>a) Empresas afiliadas</p> <p>b) Afiliados Trabajadores</p> <p>c) Pensionados</p> 
<p>RECURSOS CLAVES</p> <p>a) Fuentes de liquidez accesibles</p> <p>b) Disponibilidad de sistemas de información y comunicación</p> <p>c) Disponibilidad de infraestructuras (convenios)</p> <p>d) Recursos humanos</p> 		<p>CANALES</p> <p>a) Sucursales</p> <p>b) Empresas Prime ejecutivos exclusivos</p> <p>c) Web y Call Center</p> <p>d) Correo electrónico, whatsapp, mensajería de texto</p> 		
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>		<p>FUENTES DE INGRESOS</p>		
<p>Negocio financiero</p> <p>a) Gastos por intereses y reajustes</p> <p>b) Provisión por riesgo de crédito</p> <p>c) Remuneraciones y gastos del personal</p> <p>d) Gastos de Administración</p>  <p>Negocio de Beneficios Sociales</p> <p>a) Gastos por prestaciones sociales</p> <p>b) Gastos por prestaciones complementarias</p>		<p>Negocio financiero</p> <p>a) Ingresos por intereses y reajustes</p> <p>b) Comisión por colocación de seguros</p> <p>c) Aportes afiliados pensionados</p> <p>d) Otros ingresos operacionales</p>  <p>Negocio de Beneficios Sociales</p> <p>a) Ingresos por prestaciones sociales</p> <p>b) Ingresos por prestaciones complementarias</p>		

Fuente: Elaboración Propia

- 1) **Asociaciones claves:** Los lazos claves son los sindicatos y las empresas afiliadas, estas permiten mantener clientes cautivos y por ende una cartera de clientes a los cuales se les puede realizar la colocación de crédito social, principal producto que sustenta los ingresos de la compañía.
- 2) **Actividades claves:** Dentro de las principales actividades se encuentra la colocación del crédito social y la afiliación de trabajadores (empresas) y pensionados, que componen el universo disponible para la colocación de los servicios.
- 3) **Recursos claves:** Los recursos claves con lo que se deben contar son:
 - Afiliación Empresas y Pensionados.
 - Fuentes de Liquidez Accesibles.
 - Disponibilidad de sistemas de información y comunicación.
 - Recursos humanos
 - Cultura de servicio al cliente.
- 4) **Propuesta de valor:** La propuesta de valor de Caja La Araucana es: “Entregar soluciones sociales de manera oportuna, rápida y de amplia cobertura”.
- 5) **Relaciones con clientes:** Se relaciona con la percepción que tiene el cliente respecto de la afiliación con La Araucana, al pertenecer a un segmento más vulnerable y tener un alto impacto en su bienestar es que la sensación de cercanía con el cliente y como un “apoyo” a este es

fundamental para la fidelización y compromiso, debido a que, el uso de los servicios es constante no solo en la colocación de productos financieros, sino también con los beneficios que esta otorga, en recreación, salud, educación y cultura.

- 6) **Canales de distribución y comunicación:** Los canales de distribución y comunicación se encuentran representados por las distintas sucursales y agencias a lo largo del territorio nacional, call center y página web.
- 7) **Segmentos de mercado:** El segmento de mercado se encuentra representado por todas las empresas afiliadas, trabajadores, pensionados y sus familias quienes hacen uso de los productos y servicios.
- 8) **Estructuras de costos:** Describe todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocios (costos fijos, variables, economías de escala, etc.). Las ventajas de este modelo residen en la posibilidad de contar con una visión a alto nivel del modelo de negocios en forma simple, permitiendo entender la interrelación que existe entre los distintos elementos que lo componen desde un enfoque integral y sistémico. A su vez, permite aclarar cómo la empresa puede crear valor y competitividad.

Tabla 8: Estructura de costos La Araucana

Costos y gastos	%
Gastos por intereses y reajustes	30%
Deterioro por riesgo de crédito	12%
Gasto por beneficios a los empleados	31%

Otros gastos, por naturaleza (*)	27%
Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9: Apertura Otros, gastos por naturaleza

Otros gastos, por naturaleza	%
Gastos de administración	76%
Gastos de prestaciones adicionales	20%
Otros gastos, por naturaleza	4%
Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

- 9) **Fuentes de ingresos:** Las principales fuentes de ingresos se componen de los intereses y comisiones por colocaciones de productos financieros.

Tabla 10: Fuentes de ingresos La Araucana

Ingresos	%
Ingresos por intereses y reajustes	
<i>Consumo</i>	78%
Otros ingresos, por naturaleza	
<i>Comisión por seguros</i>	11%
<i>Aportes pensionados (cotización)</i>	7%
<i>Prepagos de créditos</i>	1%
<i>Servicios</i>	1%
<i>Otros ingresos operacionales</i>	1%
Ingresos de actividades ordinarias	1%
Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

5.2. Análisis del modelo de negocio

Se presenta en la Figura 7 cómo los 8 componentes del modelo de negocios, descritos en el diagrama Canvas, apoyan el cumplimiento del

elemento central del modelo de negocios: la propuesta de valor, esto puede verse reflejado en sus atributos positivos y negativos en Tabla 11.

Tabla 11: Relación elementos del modelo de negocios y atributos de la propuesta de valor

	Oportunidad	Rapidez	Amplia Cobertura
Aso ciac ione s clav es	Positivas: Son claves para la obtención de masas de afiliación y recursos.	Positivas: Mantener relaciones fluidas y constantes con los socios claves permite generar sinergia en los procesos y por ende mayor fluidez en la entrega de servicios y productos.	Positivas: Estar disponible en términos de cobertura permitiendo entregar los servicios ofrecidos cumpliendo la promesa de amplia cobertura.
	Negativas: La dependencia tanto de un universo acotado de clientes y acotadas fuentes de financiamiento.	Negativas: Exige mantener una constante calidad del servicio con relación a la velocidad de la entrega de estos.	Negativas: Exige mantener una cartera en constante crecimiento que permita costear dichas sucursales y/o agencias a lo largo del territorio nacional.
A cti vi da de s clav es	Positivas: Es la gestión que permite a La Araucana ser sostenible en el tiempo y permite encontrar oportunidades de mejora.	Positivas: Gestionar colocaciones con mayor rapidez, entrega de servicios y afiliaciones permite en definitiva generar un círculo virtuoso con el cliente y La Araucana.	Positivas: Permite dar un mayor alcance a lo largo del territorio nacional de los productos y servicios.
	Negativas: El costo y/o inversión son altos lo cual exigen poder variabilizar cada vez más su estructura de costos en función de la exigente competencia.	Negativas: Exige de mayores y mejores competencias en los equipos humanos y de recursos para dar cumplimiento a la promesa.	Negativas: Los costos asociados a la capacidad instalada exigen ser más competitivos y agresivos en la colocación de crédito social y así lograr la auto sustentabilidad de las

		distintas dependencias que esta pone a disposición de sus clientes.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11: Relación elementos del modelo de negocios y atributos de la propuesta de valor (continuación)

	Oportunidad	Rapidez	Amplia Cobertura
R e c u r s o s C l a v e s	Positivas: Existe una capacidad instalada y personal capacitado y con experiencia.	Positivas: La experiencia y expertis del personal a cargo, son fundamentales y permiten ir acotando tiempos y recursos.	Positivas: Permite cumplir la oferta de amplia cobertura.
	Negativas: Los costos fijos de las dependencias y del personal a cargo representan un desafío constante al mayor uso de estas.	Negativas: Los costos fijos de las dependencias y del personal a cargo representan un desafío constante al mayor uso de estas.	Negativas: Los costos fijos de las dependencias y del personal a cargo representan un desafío constante al mayor uso de estas.
Pr o p u e s t a d e v a l o r	Positivas: Alcanzable y de fácil detección.	Positivas: Permite dar una mejor oferta de servicios.	Positivas: Permite dar una mejor oferta de servicios.
	Negativas: Exigen mantenerse informado de las necesidades de los clientes.	Negativas: Exige excelencia en los procesos.	Negativas: Los costos fijos de las dependencias y del personal a cargo representan un desafío constante al mayor uso de estas.
R e l a c i o n e s	Positivas: Permite la fidelización y una oferta más atractiva para nuevas afiliaciones.	Positivas: Permite dar una mejor oferta de servicios.	Positivas: Permite dar un mayor acceso a nuestros clientes.

con cli en te s	Negativas: Exigen mantenerse informado de las necesidades de los clientes.	Negativas: Exige excelencia en los procesos.	Negativas: Los costos fijos de las dependencias y del personal a cargo representan un desafío constante al mayor uso de estas.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11: Relación elementos del modelo de negocios y atributos de la propuesta de valor (continuación)

	Oportunidad	Rapidez	Amplia Cobertura
Canales	Positivas: Permite mantener cercanía y contacto con el cliente.	Positivas: Permite dar una mejor oferta de servicios.	Positivas: Permite dar un mayor acceso a nuestros clientes.
	Negativas: Exigen generar mayores colocaciones para sustentar dichas prestaciones de servicios.	Negativas: Exige excelencia en los procesos.	Negativas: Los costos fijos de las dependencias y del personal a cargo representan un desafío constante al mayor uso de estas.
Segmentos de mercado	Positivas: Permite contar con una cartera de clientes cautivas.	Positivas: Contar con una relación constante con las empresas permite generar fluidez en la información y por ende mayor velocidad en los tiempos de respuesta.	Positivas: Permite dar un mayor acceso a nuestros clientes.
	Negativas: La relación debe ser constante y exige mantener disponibilidad de recursos y anticiparse a ello.	Negativas: Así como se cuenta con una relación más estrecha, se nos exige mayor velocidad y tiempo de respuesta.	Negativas: Los costos fijos de las dependencias y del personal a cargo representan un desafío constante al mayor uso de estas.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11: Relación elementos del modelo de negocios y atributos de la propuesta de valor (continuación)

	Oportunidad	Rapidez	Amplia Cobertura
E s t r u c t u r a d e c o s t o s	Positivas: Son identificables y asignables a las distintas iniciativas de la organización.	Positivas: Son identificables y asignables a las distintas iniciativas de la organización.	Positivas: Son identificables y asignables a las distintas iniciativas de la organización.
	Negativas: Existe una estructura de costo fijo importante que hace de esta un desafío al negocio que la sustenta.	Negativas: Existe una estructura de costo fijo importante que hace de esta un desafío al negocio que la sustenta.	Negativas: Los costos fijos de las dependencias y del personal a cargo representan un desafío constante al mayor uso de estas.
F u e n t e d e i n g r e s o s	Positivas: Contar con una cartera cautiva existen muchas oportunidades para la colocación de productos y servicios.	Positivas: Contar con la información fidedigna de los ingresos (planilla de cotizaciones) permite obtener rápidamente una evaluación de opciones de crédito.	Positivas: Contar con la información fidedigna de los ingresos (planilla de cotizaciones) permite obtener rápidamente una evaluación de opciones de crédito a lo largo del país.
	Negativas: Dada la estructura legal de las fuentes de ingresos son acotadas y fiscalizadas por el Estado.	Negativas: Dada la estructura legal de las fuentes de ingresos son acotadas y fiscalizadas por el Estado.	Negativas: Dada la estructura legal de las fuentes de ingresos son acotadas y fiscalizadas por el Estado.

Fuente: Elaboración Propia

Debido a que el modelo de negocios define cómo la organización crea y entrega valor a los clientes, con el fin de alcanzar los niveles de rentabilidad objetivos, es necesario asegurar la máxima coherencia en que cada uno de los componentes del modelo de negocios apoyen el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor.

A modo de ejemplo, la fuerza de ventas (afiliación) es esencial a la hora de entregar un estándar superior al de los competidores, así como la entrega de un asesoramiento experto.

La negociación de productos con los proveedores estratégicos de convenios, como servicios de salud, recreación o educación son actividades claves para cumplir el atributo amplia cobertura, debido a que, el modelo de negocio se basa en presentar una amplia gama de beneficios y accesos preferenciales para los afiliados a La Araucana, distintos que a los otros clientes de los lugares en convenio.

Los recursos claves como fuentes de liquidez accesibles es fundamental para dar cumplimiento con los atributos rapidez y oportunidad en la entrega de los recursos, debido a que, La Araucana debe ser capaz de contar con liquidez permanente a bajo costo y por todos sus canales, sin esta premisa no sería posible dar cumplimiento con la entrega del servicio de prestar dinero a través del crédito social.

5.3. Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio

Desde la perspectiva del modelo de negocio, las limitantes al cual este se ve enfrentado son de cara a un mercado más agresivo y costos de fondo más elevados el cual representa un desafío nunca visto en los más de 50 años de historia de esta, donde el paradigma de como plantear el modelo de negocios y el beneficio que impacta en sus afiliados y pensionados tiene en su calidad de vida como en los resultados esperados.

Es esta sección se realiza un análisis de la rentabilidad con una mirada crítica y se propone cómo La Araucana puede capturar el valor de su modelo de negocios. El objetivo principal es proponer potenciales mejoras al modelo de negocios que permitan capturar la mayor rentabilidad posible.

Para evaluar la rentabilidad del negocio, se realiza un análisis de los costos del modelo de negocio, representado en las Tabla 8 y Tabla 9. Se abordan los costos que en mayor medida afectan la rentabilidad y algunas medidas para incrementarla.

Respecto a los costos variables, para disminuir los costos se hace necesario un fuerte poder de negociación en los destinos foco, para así lograr tarifas atractivas para los clientes, lo que implica combinar el mayor pool de convenios a lo largo del país, con costos convenientes para los clientes.

En relación con los costos fijos, La Araucana realizó fuertes cambios en su estructura, reduciendo gastos y costos en todas las áreas, buscando ajustar tanto metros cuadrados en sus oficinas administrativas y comerciales, como también en su dotación, buscando variabilizar costos asociados a la producción.

Tabla 12: Análisis crítico de los costos y gastos del modelo de negocios La Araucana

Costos y Gastos		Actividad/ Recurso/ Asociación clave	Costo fijo o variable	¿Puede haber ahorros sin afectar la PV?	Potenciales mejoras
Costos y gastos fijos	Gasto por beneficios a los empleados (remuneraciones, distintas a partidas variables)	Recurso clave	Fijo	Sí	Centralización de actividades administrativas y operacionales, externalizar actividades no críticas.
	Gastos de administración	Recurso clave	Fijo	Sí	Gestión de Mts ² utilizados, medidos por la rentabilidad de estos.
Costos y gastos Variables	Gastos por intereses y reajustes	Recurso clave	Variable	Sí	Mayores colocaciones de instrumentos financieros por sobre captación de recursos bancarios, compitiendo por mejores tasas de captación.
	Deterioro por riesgo de crédito	Actividad clave	Variable	Sí	Mejores incentivos en la cobranza tanto para el cobrador como para el cliente al momento de regularizar su situación.
	Gasto por beneficios a los empleados (comisiones)	Recurso clave	Variable	Sí	Incrementar las comisiones tanto de ventas como de cobranzas, por sobre los costos fijos, buscando variabilizar los costos.
	Gastos de prestaciones adicionales	Actividad y asociación clave	Variable	Sí	Incentivos a uso de prestaciones con financiamiento La Araucana, obteniendo mejores precios para los clientes utilizando el crédito como financiamiento por sobre el pago directo al proveedor en convenio.

Fuente: Elaboración propia

Dado lo anterior, para una mayor captura de valor del modelo de negocios, se analizan 3 oportunidades de mejora.

1) Potenciar canal de ventas online

Potenciar el canal de ventas, permite obtener mayores beneficios dado que sus costos son más bajos y amplía los segmentos de clientes tanto en trabajadores como pensionados, pero sobre todo al dirigirse a un segmento más joven. Las plataformas web se han vuelto un canal clave el cual requiere de un especial énfasis en facilitar tanto el acceso, como la facilidad del uso, rápida y expedita.

El no contar con una plataforma *web* deja a La Araucana expuesta a perder colocaciones respecto de competidores del mercado del crédito que tienen este canal de distribución desarrollado.

2) Reducción de la estructura de costos

Las oficinas de ventas tienen una estructura de costos elevada, lo que obliga entre el 2015 al 2017 a realizar una fuerte reducción de costos, en personal, oficinas (rescindir contratos de arriendo pactados a largo plazo, venta de edificio corporativo), un fuerte cambio en la medición de los resultados en beneficios a los afiliados, esto se hace necesario realizar un costeo por actividades para saber si efectivamente se está cumpliendo de forma eficiente los atributos de la propuesta de valor.

Capacitar a la fuerza de ventas se hace necesario para dar cumplimiento al atributo rapidez, de lo contrario no se puede cumplir con la propuesta de valor.

3) Evaluación de nuevos beneficios

El cambio del modelo de negocio entre 2015 y 2016 impacto en un cambio cultural primeramente para el personal como para el cliente o afiliado antiguo, lo cual requirió y requiere es combinar la búsqueda de convenios que beneficien a los afiliados, que a su vez tengan el “sello La Araucana” es decir, que el cliente identifique los lugares de atención sean de La Araucana y que dicho convenio no solo sea un subsidio para la parte que no paga el afiliado.

Todo lo anterior debe procurar la combinación de beneficios atractivos y convenientes con el sello La Araucana, sino también a costos eficientes y que capturen beneficios, donde principalmente la financiación del uso de esos convenios, sean a través del crédito social.

CAPÍTULO 6. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En este capítulo se explica con precisión cómo el diseño del mapa estratégico aporta a resolver los problemas de control de gestión específicos señalados en el ítem anterior, evidenciando la conexión con las situaciones identificadas. Primero, se mencionan cuáles son los ejes estratégicos seleccionados, explicando con esto a qué se refiere cada uno y la justificación de cada elección. Segundo, se incluye el diagrama del mapa estratégico propuesto. Y, finalmente, se realiza la justificación de la propuesta del mapa estratégico.

Para que la estrategia sea implementada con éxito, requiere primero que sea conocida por toda la organización y, además, que los objetivos estratégicos sean comprendidos por todos, de modo que los colaboradores tengan la misma idea y no conceptos dispares. Esta tarea se facilita, al disponer una herramienta que englobe la estrategia para ser entendida y transmitida de forma clara y en términos simples. Esto último es lo que nos permite un mapa estratégico.

Según Kaplan, R. y Norton, D. (2004), “el mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y las operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización”. Ellos mencionan que el mapa estratégico es una representación gráfica de cómo la organización desea

desarrollar su estrategia y el modelo de cómo pretende agregar valor en los próximos 3 a 5 años. Adicional, los autores agregan que la estructura del mapa estratégico brinda un marco integral y lógico para diseñar y ejecutar la estrategia.

De acuerdo con lo planteado por (Kaplan y Norton, 2012), “el mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las 4 perspectivas del BSC (*Balanced Scorecard*)”.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia, usando indicadores conocidos como el retorno sobre la inversión, las ganancias operativas, los ingresos por clientes y el costo por unidad producida. Por otro lado, la perspectiva del cliente trata los indicadores de resultados relativos al cliente, como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como también para la propuesta de valor seleccionada, la cual constituye el eje central de la estrategia, dado que describe cómo se diferencia la compañía a los ojos del cliente. La perspectiva de los procesos identifica los procesos de negocios críticos que satisfacen los objetivos financieros y del cliente. Finalmente, la cuarta perspectiva, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, identifica el capital humano, el capital de información y el capital organizacional que sustentan a los procesos que crean valor.

La perspectiva financiera y de clientes, muestran el resultado esperado de la organización y, la perspectiva de procesos internos claves y de aprendizaje y crecimiento, son los impulsores o palancas que contribuyen a la concreción de estos resultados esperados, vale decir, se aplica la lógica de la relación causa–efecto antes mencionado.

6.1. Ejes estratégicos

En este apartado se mencionan los 3 ejes estratégicos seleccionados, donde se explica cada uno de ellos y se justifica su elección. Estos ejes estratégicos son coherentes con el negocio, con los lineamientos de la alta dirección, la formulación estratégica y el modelo de negocios desarrollados en los capítulos anteriores.

Según lo mencionado por (Kaplan y Norton, 2012), los ejes estratégicos son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa y en su mayoría, son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de procesos, donde se ejecuta la estrategia. Sumado a lo anterior, los ejes estratégicos proporcionan una estructura para comunicar la estrategia con fluidez dentro y fuera de la organización y para desarrollar indicadores, metas e iniciativas que fomentan el buen desempeño y la responsabilidad.

La estrategia definida para La Araucana tiene una relación muy estrecha con sus proveedores estratégicos, empresas afiliadas y afiliados.

En línea con lo anterior y para poder cumplir con la estrategia definida en el mapa estratégico, se establecieron 3 ejes estratégicos: relación con clientes, excelencia operacional e innovación. Cada uno de estos ejes estratégicos incorpora cierta hipótesis sobre cómo la gestión de cada uno, soportada por ciertos recursos y procesos internos claves, impacta en la propuesta de valor, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos financieros establecidos, pudiendo de esta manera gestionar por separado cada uno de los componentes claves de la estrategia, dado que éstos son transversales a las unidades funcionales dentro de la organización.

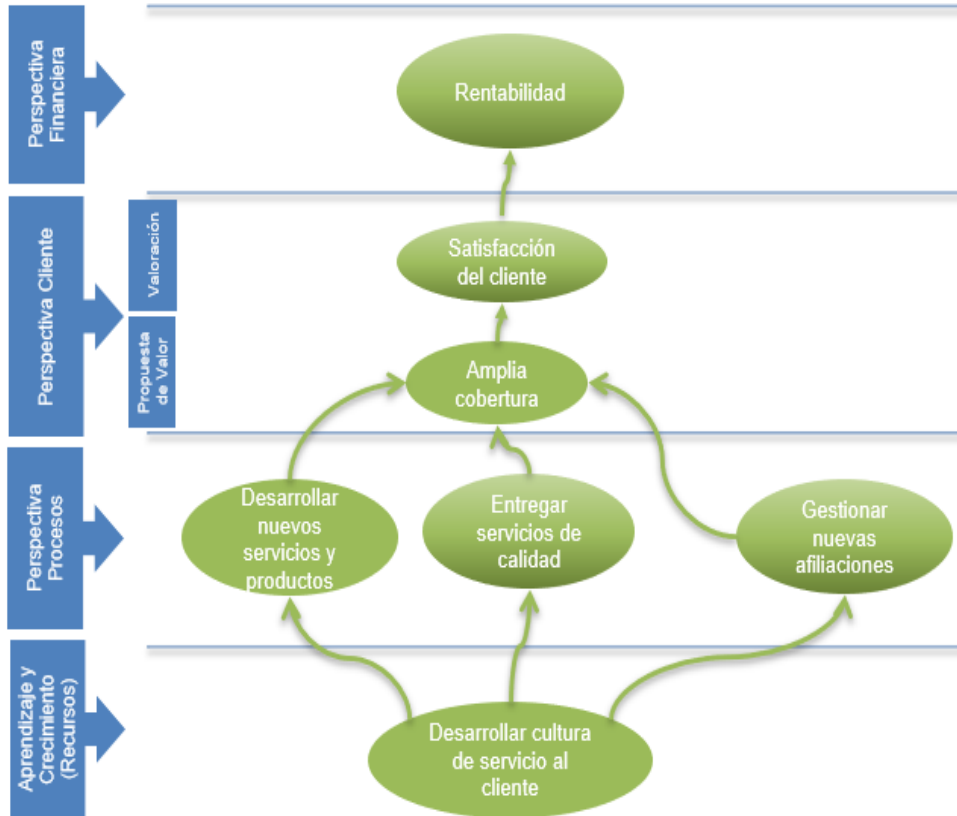
A continuación, se explican, describen y grafican cada uno de los ejes estratégicos.

1) Eje estratégico: Relación con clientes

En la Figura 8 se destaca el eje estratégico relación con clientes, busca dar cumplimiento con los atributos diferenciadores de amplia cobertura y oportunidad, el cual deja en claro que el afiliado/cliente es central en las decisiones que toma La Araucana.

La competencia entre en el mercado del crédito es cada vez más exigente y desafiante, derivado en que en el caso de las cajas su segmento es acotado a sus afiliados.

Figura 8: Eje estratégico: Relación con clientes



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad La Araucana se encuentra con un cambio de estrategia de cara al cliente, donde pasa de prestar servicios y/o beneficios a través de sus propias dependencias e infraestructura a un sistema de convenios, como una gran red de prestadores con precios preferenciales y exclusivo, nada nuevo en el mercado, donde la diferencia debe ser destacada por la conveniencia y el sello “La Araucana”, es decir, dicho sello este marcado por la excelencia en el servicio, la conveniencia para el afiliado y el atractivo al uso de dichas dependencia, y en este sentido el financiamiento a menor costo para el afiliado

de dichas dependencias (servicios de hotelería, salud, educación y recreación) la parte no cubierta por este “subsidio” (el descuento) sea cubierto a través del crédito social, es decir, en las mismas oficinas de la Caja o en forma remota acceder a los descuentos, pero también al financiamiento.

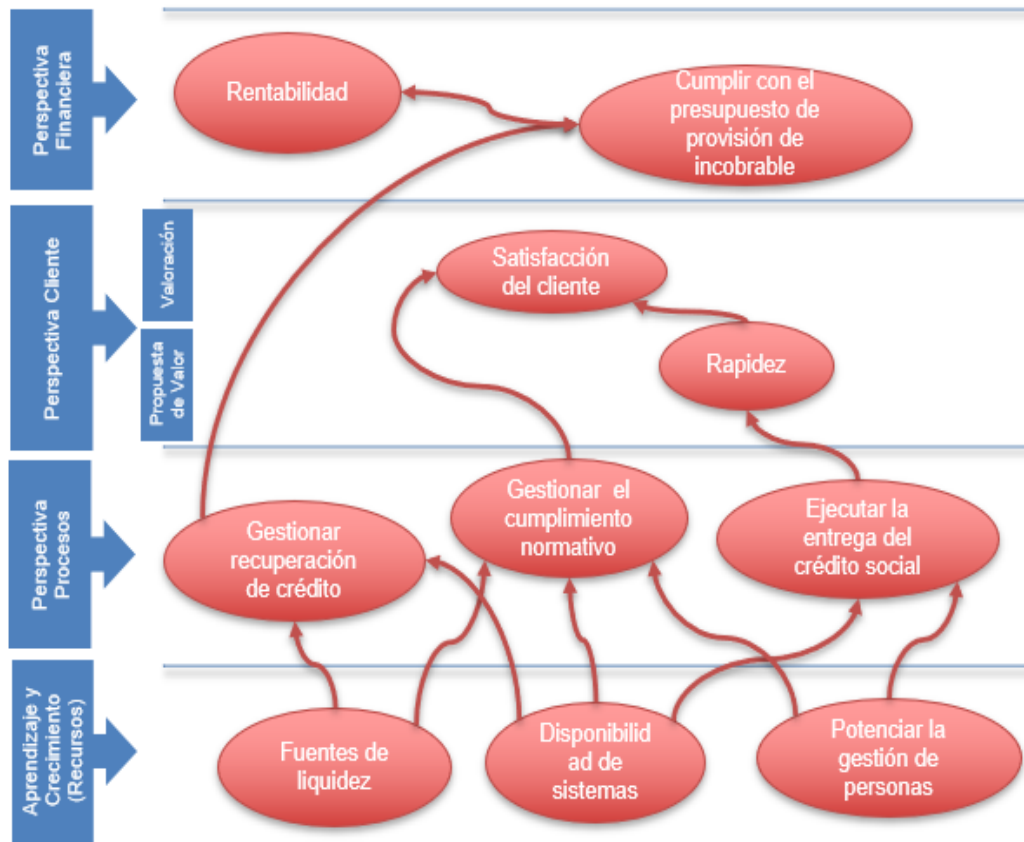
Todo lo anterior se puede ver reflejado en la perspectiva de procesos internos donde la entrega del servicio y nuevos servicios son clave, así también como la asesoría experta por parte del personal que atiende tanto en “el mesón” como a través de las distintas plataformas web.

2) Eje estratégico: Excelencia Operacional

En la Figura 9 se destaca el eje estratégico excelencia operacional, el cual presenta un desafío permanente al cumplimiento de los procedimientos y hacer “las cosas bien a la primera”.

Con el fin de destacar el atributo diferenciador de “rapidez” se despliegan tanto recursos como procesos que apuntan a lograr dicho atributo, en la Figura 9: Eje estratégico: Excelencia Operacional

Figura 9: Eje estratégico: Excelencia Operacional



Fuente: Elaboración propia

Fuentes de liquidez accesibles, si bien es inherente al negocio del crédito en el caso de La Araucana, es un desafío en las actuales condiciones, cabe precisar que la compañía pasó por momentos complejos en relación a sus recursos y procesos internos que mermaron el acceso a liquidez (intervención del regulador años 2015 y 2016, limitaciones al flujo de liquidez), lo que pone de relieve que el cumplimiento de los procesos internos y normativo son esenciales, lo que finalmente impactará en la satisfacción del cliente de manera natural,

debido a que, si bien en un proceso “normal” es clave que no sea un “tema” al momento de dar respuesta a los clientes.

Disponibilidad de sistemas de información y comunicación, son un recurso necesario y gestionable dentro de toda compañía, en La Araucana no es la excepción, y necesario para dar cumplimiento al atributo rapidez la disponibilidad tanto del personal de la compañía como los accesos a los clientes y empresas, de manera simple, amigable y disponible son un factor de éxito en la colocación del crédito y recuperación de este.

Potenciar la gestión de personas, dice relación con la activa gestión no solo del crédito social sino también al cumplimiento de los procesos internos desde la tramitación de la documentación, aprobación y despacho de esto, siempre dan cumplimiento a la normativa vigente.

3) Eje estratégico: Innovación

En la Figura 10 se destaca el eje estratégico innovación, el foco de este eje es la búsqueda permanente de nuevos productos y beneficios a los afiliados, cabe hacer presente que existen distintos tipos de afiliados, trabajadores y pensionados, teniendo el foco en sus necesidades y no perdiendo de vista el costo asociado a este se busca todos los años innovar en los beneficios a los clientes, como se mencionó en el eje de relación con clientes, se busca el uso

de los convenios, el pool de estos, en innovación se evalúa permanente mente

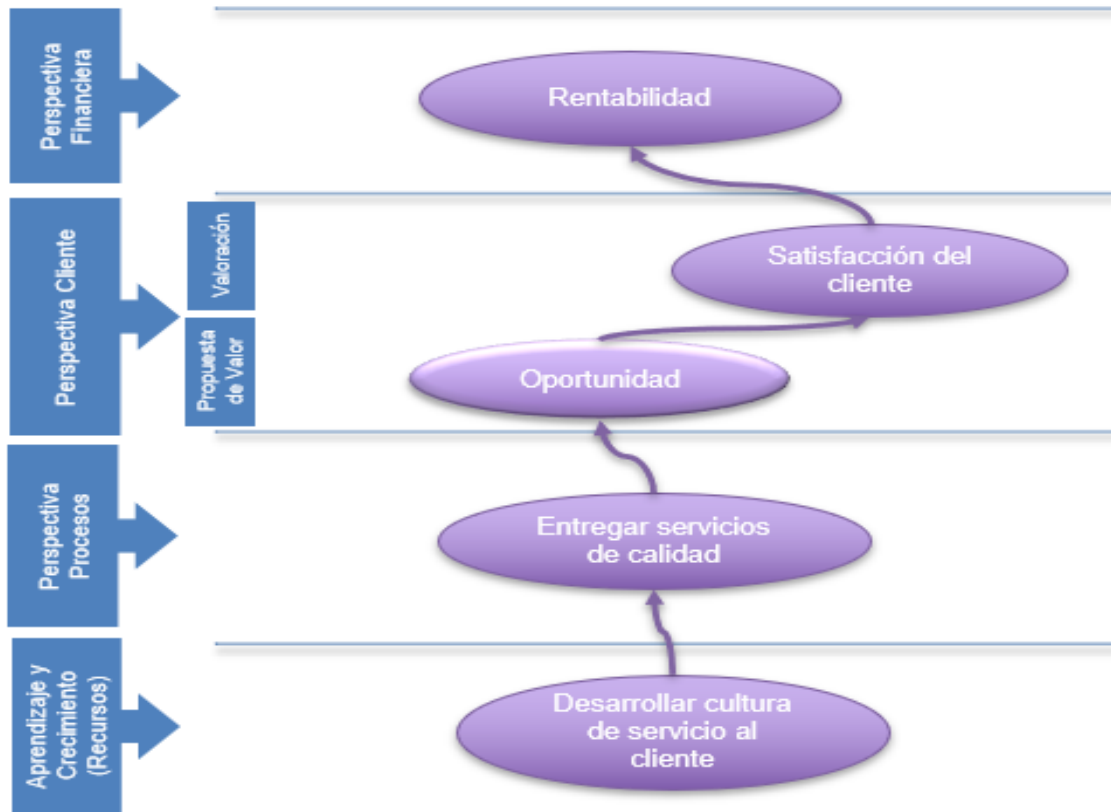
4 indicadores:

- Costo del beneficio
- Uso del beneficio
- Nivel de satisfacción
- Segmento que usa el beneficio

Las herramientas utilizadas para medir los indicadores anteriores son, presupuesto, estadísticas y encuestas de satisfacción.

Lo anterior permite evaluar la permanencia o eliminación de estos, de manera anual, debido a que, el plan anual de beneficios es autorizado por el regulador y no puede ser eliminado en el ejercicio comercial que fue aprobado por el Directorio y el regulador, lo que desafía tanto la evaluación permanente de costos y nivel de satisfacción, debido a que, este es un insumo más al momento de activar procesos de afiliación y presentar como parte de la cartera de beneficios a futuros afiliados.

Figura 10: Eje estratégico: Innovación

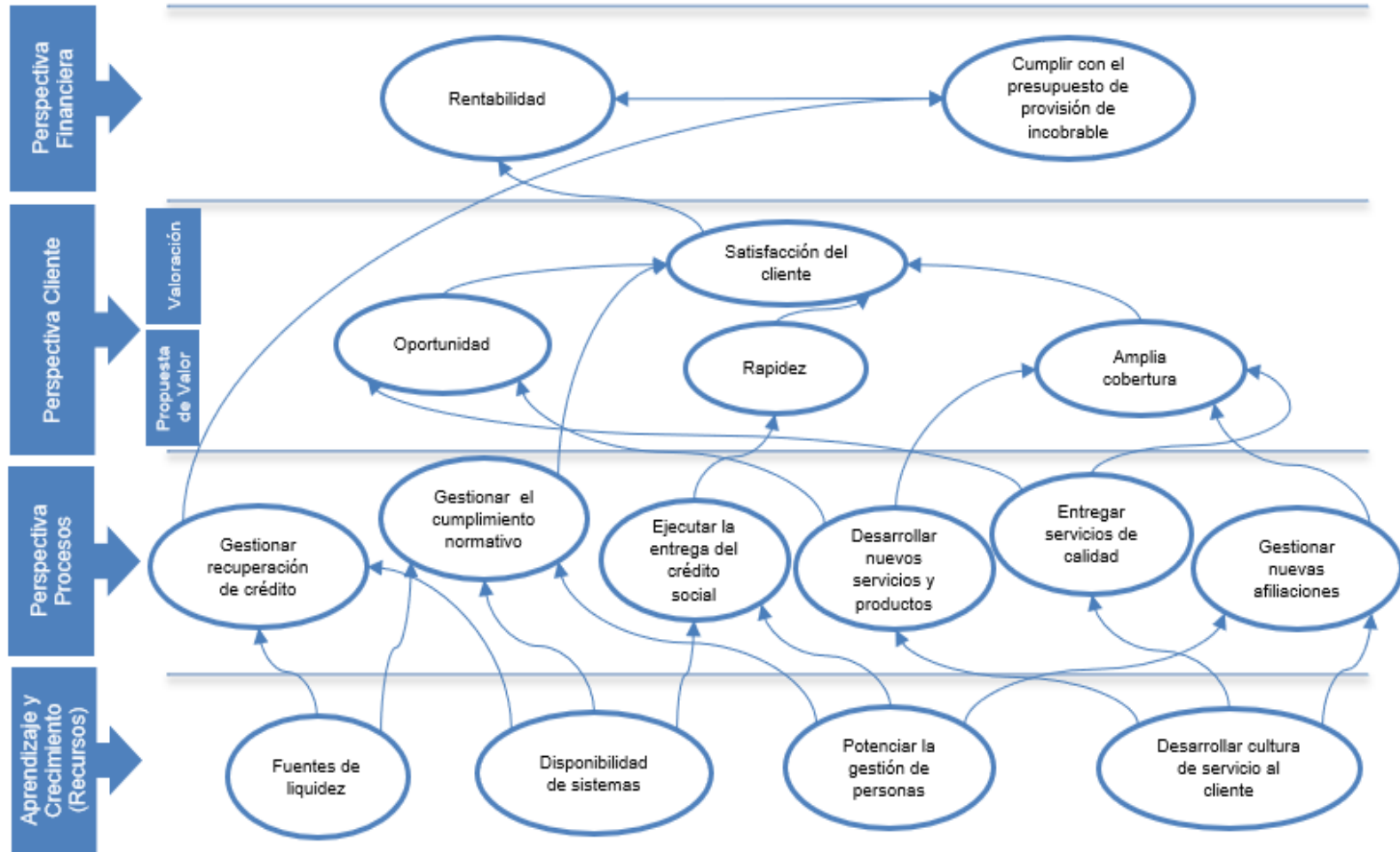


Fuente: Elaboración propia

6.2. Mapa estratégico propuesto

En esta sección, se incluye el diagrama del mapa estratégico. La Araucana no cuenta con mapa estratégico, por lo tanto, la propuesta expuesta en este trabajo ayuda como herramienta de gestión para comunicar la estrategia. Se describe cómo los objetivos del mapa estratégico son coherentes con el negocio, con los lineamientos de la alta dirección, la formulación estratégica y el modelo de negocios.

Figura 11: Mapa estratégico La Araucana



Fuente: Elaboración propia

1) Diccionario de objetivos

Kaplan y Norton (2012), plantean que las organizaciones con un proceso formal de ejecución de la estrategia muestran un mejor desempeño que aquellas organizaciones que no la tienen. El diccionario de objetivos estratégicos permite describir la relación causa–efecto que existen entre los diferentes objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del mapa. De esta manera, se facilita la descripción y el relato a la empresa y se asegura la comprensión de los desempeños esperados.

Dada la importancia de asegurar el entendimiento de las hipótesis planteadas en este documento y de qué manera cada área actúa para facilitar su cumplimiento, se utiliza el diccionario de objetivos del mapa estratégico. Esto permite la validación de las relaciones causales que se están asumiendo, lo que permite al realizar el despliegue y la alineación de las estrategias y, por lo tanto, que todos comprendan las secuencias definidas y cómo interactúan con los objetivos.

Niven (2003), menciona que, entre la estrategia, que define las actividades y elecciones efectuadas, y las mediciones de resultados seleccionados para valorar el nivel de eficacia, se necesita un conjunto de objetivos de resultados que describan lo que debe ser hecho correctamente para ejecutar la estrategia. Estos objetivos deben ser secuenciales a través de una relación causa–efecto para que todos los miembros de la empresa comprendan lo que deben hacer y

tengan claridad de su contribución de cada unidad funcional en el cumplimiento de la estrategia.

Tabla 13: Diccionario de objetivos estratégicos eje relación con clientes

Perspectiva	Causa	Perspectiva	Efecto	Explicación
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar una cultura de servicio al cliente	Procesos internos	Entregar servicios de calidad	El contar con una desarrollada cultura del servicio al cliente busca fidelizar a este, obteniendo que el cliente experimente el concepto "Top of mind " para los servicios que este requiera de acuerdo con la oferta que entrega La Araucana.
Procesos internos	Gestionar nuevas afiliaciones	Procesos internos	Entregar servicios de calidad	El universo de clientes a los cuales La Araucana puede ofrecer sus productos y servicios están dirigidos a sus afiliados trabajadores y pensionados, en el caso de los trabajadores, para acceder a estos, es requisito fundamental la afiliación de la Empresa, es decir, la actividad comercial comienza con las empresas y los sindicatos, para lograr atraer a estas para su afiliación, siendo en la práctica la principal gestión con los sindicatos, quienes solicitan al empleador el cambio de Caja, debido a que, estos son los que principalmente perciben los beneficios de esta.
Procesos internos	Entregar servicios de calidad	Clientes / propuesta de valor	Amplia Cobertura	La calidad de los servicios está dada por el nivel de satisfacción de los clientes, en este sentido el accede a ellos, independiente el canal o ubicación geográfica es clave para concretar la entrega, lo que implica contar una amplia red de convenios a nivel país, cumpliendo la promesa de amplia cobertura.
Clientes	Amplia Cobertura	Clientes/valoración	Satisfacción del cliente	
Clientes	Satisfacción del cliente	Financiera	Rentabilidad para nuevas y más soluciones sociales	El nivel de satisfacción de clientes, al lograr concretar sus necesidades, pero principalmente financiado a través del crédito social, convertirá a La Compañía en un proveedor más del mercado, pero con el nivel de servicio esperado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Diccionario de objetivos estratégicos eje excelencia operacional

Perpectiva	Causa	Perpectiva	Efecto	Explicación
Aprendizaje y Crecimiento	Fuentes de liquidez	Procesos internos	Gestionar recuperación del crédito	Contar con fuentes de liquidez es parte de los insumos de La Araucana, es el recurso esencial de toda compañía financiera, la cual requiere de flujo permanente para la entrega de sus servicios.
Aprendizaje y Crecimiento	Fuentes de liquidez	Procesos internos	Gestionar el cumplimiento normativo	Como toda compañía debe dar cumplimiento normativo, La Araucana vivió un proceso de intervención del regulador que impacto en riesgo de disolución, dada esa experiencia, el dar cumplimiento con la norma vigente se ha vuelto clave y piso higiénico no solo por el regulador, sino por sus proveedores de liquidez que ven en ello la protección de sus inversiones y para La Araucana contar con fuentes de liquidez
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de sistemas	Procesos internos	Gestionar recuperación del crédito	Contar con información correcta de la recuperación, permite dar cumplimiento con el objetivo estratégico de cumplir con el presupuesto de incobrable y rentabilidad esperada.
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de sistemas	Procesos internos	Gestionar el cumplimiento normativo	Contar con información clara, fidedigna y oportuna permite gestionar de mejor manera el cumplimiento normativo, interno y externo.
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de sistemas	Procesos internos	Ejecutar la entrega del crédito social	La rapidez es clave para el eje de excelencia operación, contar con sistemas que lo permitan es un recurso importante al momento de gestionar todas las actividades para concretar la ejecución de entrega del crédito en tiempo y forma, para dar cumplimiento a la promesa de rapidez.
Aprendizaje y Crecimiento	Potenciar la gestión de personas	Procesos internos	Ejecutar la entrega del crédito social	Gestionar el personal adecuado y con competencias y conocimiento de las actividades y subprocesos para la ejecución y entrega del crédito social es parte de los recursos requeridos para dar cumplimiento a las expectativas de excelente operacional.
Aprendizaje y Crecimiento	Potenciar la gestión de personas	Procesos internos	Gestionar el cumplimiento normativo	Contar con personal capacitado en las normas de cumplimiento es exigible y el piso necesario para dar cumplimiento al proceso de gestión de cumplimiento normativo exigible.
Procesos internos	Gestionar recuperación del crédito	Cientes / propuesta de valor	Rapidez	Gestionar la recuperación del crédito social permite contar con herramientas para cumplir presupuesto de incobrabilidad impactando en menor provisión y mayor liquidez y por ende menor endeudamiento.
Procesos internos	Gestionar el cumplimiento normativo	Cientes / propuesta de valor	Rapidez	
Procesos internos	Ejecutar la entrega del crédito social	Cientes / propuesta de valor	Rapidez	Dar cumplimiento a la promesa de rapidez en la entrega del crédito.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Diccionario de objetivos estratégicos eje excelencia operacional
(continuación)

Perspectiva	Causa	Perspectiva	Efecto	Explicación
Cientes	Satisfacción del cliente	Financiera	Rentabilidad para nuevas y más soluciones sociales	El nivel de satisfacción de clientes, al lograr concretar sus necesidades, pero principalmente financiado a través del crédito social, convertirá a la CCAF La Araucana en un proveedor más del mercado, pero con el nivel de servicio esperado.
Cientes	Rapidez	Cientes/valoración	Satisfacción del cliente	Dar respuesta rápida, dando cumplimiento a todo el proceso interno, debe ser capaz de generar al cliente la satisfacción esperada por el servicio adquirido.
Cientes	Satisfacción del cliente	Financiera	Rentabilidad para nuevas y más soluciones sociales	El nivel de satisfacción de clientes, al lograr concretar sus necesidades, pero principalmente financiado a través del crédito social, convertirá a la CCAF La Araucana en un proveedor más del mercado, pero con el nivel de servicio esperado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Diccionario de objetivos estratégicos eje Innovación

Perpectiva	Causa	Perpectiva	Efecto	Descripción
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar una cultura de servicio al cliente	Procesos internos	Desarrollar nuevos servicios y productos	El contar con una desarrollada cultura del servicio al cliente permite fidelizar a este, que este experimente el concepto "Top of mind " para los servicios que este requiera, y se sustenta primeramente en el servicio que este experimenta, pero principalmente por la entrega efectiva de servicios de calidad.
Procesos internos	Desarrollar nuevos servicios y productos	Cientes / propuesta de valor	Oportunidad	Ser capaz de innovar oportunamente en la creación de nuevos productos y servicios con los presupuestos con los que se cuenta, en la dirección que los afiliados esperan y a un costo razonable.
Cientes	Oportunidad	Cientes/valoración	Satisfacción del cliente	La oportunidad en la entrega de los productos y/o servicios es uno de los atributos de la propuesta de valor, debido a que, es uno de los atributos que el cliente espera que La Araucana entregue a sus afiliados, adaptando su portafolios de acuerdo a las demandas que su segmento espera.
Cientes	Satisfacción del cliente	Financiera	Rentabilidad	El nivel de satisfacción de clientes, al lograr concretar sus necesidades, pero principalmente financiado a través del crédito social, convertirá a la CCAF La Araucana en un proveedor más del mercado, pero con el nivel de servicio esperado.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 7. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

7.1. Cuadro de Mando Integral

Importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación y control de gestión

“Sistema de gestión y planificación estratégica usado para alinear las actividades del negocio con la visión y la estrategia, mejorando la comunicación interna y externa y monitoreando la performance de la empresa contra los objetivos estratégicos” (*Balanced Scorecard Institute*).

La herramienta de control de gestión denominada CMI es el resultado de un proyecto de investigación orientado a encontrar fórmulas para la medición del desempeño organizacional, a través de la observación del comportamiento de un conjunto de empresas norteamericanas (Kaplan y Norton, 2012).

El modelo propuesto nace como respuesta a la necesidad de las empresas de contar con información que complemente a medidas de desempeño financieras, como ROI, ROE o EVA, ya que éstas no son suficientes o no explican bien cómo las empresas han de gestionar sus activos intangibles para alcanzar resultados por sobre el promedio de la industria. En síntesis, un CMI es una herramienta para describir, aplicar, dirigir y comunicar la estrategia de una organización.

El CMI surge, por tanto, como un conjunto equilibrado y reducido de indicadores claves, que reflejan el equilibrio entre objetivos de corto plazo, entre métricas financieras y no financieras, entre indicadores predictivos e históricos y entre perspectivas de actuación interna y externa.

Sus principales objetivos son, traducir la estrategia en términos operacionales, alinear los componentes de la estrategia (objetivos, indicadores e iniciativas), comunicar la estrategia a toda la organización, crear la clave de un proceso de gestión estratégica integrado, continuo y eficiente. Por tal razón, se plantea que el CMI, proporciona un marco que permite evaluar la forma como una unidad de negocio crea valor.

En definitiva, el CMI mantiene los indicadores de los resultados financieros, los indicadores “tardíos”, pero los complementa con la medida de los indicadores “anticipados” de los futuros resultados financieros. ¿Pero cuáles son los indicadores apropiados de los resultados futuros? La respuesta resulta obvia, dado que: “se tenía que medir la estrategia”. En consecuencia, todos los objetivos y todos los indicadores de un cuadro de mando integral, financieros y no financieros, deben derivarse de la visión y la estrategia de la organización.

El CMI tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados" a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas que puede observarse una empresa: financiera, clientes, procesos relevantes (también conocida como procesos internos), y de los recursos (también

conocida como aprendizaje y crecimiento u/o capacidades estratégicas) (Kaplan y Norton, 2012).

7.2. Cuadro de Mando Integral La Araucana

Las iniciativas estratégicas tienen como finalidad cerrar cada una de las brechas de desempeño detectadas que hayan sido definidas pensando de manera holística por parte de la organización. En el caso de La Araucana, las iniciativas propuestas nacen a partir de las proyecciones y brechas detectadas a partir de los bajos resultados mensuales y anuales, en Tabla 16 es posible revisar el despliegue de las iniciativas estratégicas y su respectivo indicador.

Tabla 16: Cuadro de Mando Integral La Araucana

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Financiera	Rentabilidad para nuevos y más servicios	Incremento de Fondo Social	Resultado del ejercicio / Fondo Social	8% sobre patrimonio	Anual	-
	Cumplir con presupuesto de provisión	Presupuesto	Total provisión incobrable / Total Cartera	9% del total del Stock	Mensual	IE1: Desarrollar estrategia de cobranza
Cliente	Satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción	N° de clientes satisfechos / N° total de clientes encuestados	>= 98%	Mensual	IE2: Desarrollar encuesta de satisfacción
	Oportunidad	N° de convenios utilizados	N° de convenios utilizados / N° de convenios totales vigentes	>= 80%	Mensual	IE3: Diseñar e implementar un comité que busque el desarrollo de nuevos servicios
	Rapidez	Porcentaje de satisfacción	N° de clientes satisfechos / N° total de clientes encuestados	>= 98%	Mensual	IE2: Desarrollar encuesta de satisfacción
		Tasa de colocaciones en tiempo	Fecha de solicitud - Fecha de entrega	48 a 72 horas	Mensual	IE4: Implementar comité de evaluación de colocaciones
	Amplia Cobertura	ROE	Total colocaciones del año móvil / colocaciones período anterior móvil	Incrementar en 10% respecto año anterior	Mensual	IE4: Implementar comité de evaluación de colocaciones
		Porcentaje de incremento neto de afiliados	(Total afiliados año actual - Total afiliados año anterior) / Total afiliados año anterior	5% neta respecto año anterior	Mensual	IE5: Desarrollar estrategia de afiliación y fidelización

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Cuadro de Mando Integral La Araucana (continuación)

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Procesos Internos	Gestionar recuperación de crédito	Porcentaje de recuperación	Total recuperado / Total stock colocaciones con mora superior a 61 días	9% del total del Stock	Mensual	IE6: Diseñar comité de evaluación de riesgo de crédito (colocaciones)
	Gestionar cumplimiento normativo	Tasa de riesgo operacional	Errores detectados / Muestra levantada	0% de errores de cumplimiento normativo	Aleatoria	IE7: Informes de auditoria
	Ejecutar la entrega del crédito social	Porcentaje de entrega exitosa	Total créditos entregados / Total créditos autorizados	Incrementar en 99,5% de existo	Mensual	IE8: Implementar equipo técnico que evalúe permanente las problemáticas que agilicen el proceso de entrega del crédito
	Desarrollar nuevos servicios y productos	N° de convenios financiados con crédito social	N° de convenios con financiamientos Caja / N° de convenios utilizados	>= 70% de convenios financiados con crédito social	Mensual	IE9: Diseñar productos financieros como campañas de colocación
		N° de convenios utilizados	N° de convenios utilizados / N° de convenios totales vigentes	>= 80%	Mensual	IE10: Convenios con proveedores estratégicos
	Entregar servicios de calidad	Porcentaje de satisfacción	N° de clientes satisfechos / N° total de clientes encuestados	>= 98%	Mensual	IE2: Desarrollar encuesta de satisfacción
Gestionar nuevas afiliaciones	Porcentaje de incremento neto de afiliados	(Total afiliados año actual - Total afiliados año anterior) / Total afiliados año anterior	5% neta respecto año anterior	Mensual	IE5: Desarrollar estrategia de afiliación y fidelización	
Aprendizaje y Desarrollo	Fuentes de Liquidez Accesibles	Disponibilidad de fondos	Total flujo disponible / Total flujo diario requerido en promedio	1,1 veces del disponibles diario	Diaria	IE11: Colocación de instrumentos financieros IE12: Líneas de crédito disponibles
	Disponibilidad de sistemas de información y comunicación	Disponibilidad	% de fallas solucionadas / % total de fallar ocurridas	100% resueltas	Diaria	IE13: Planes de contingencias
	Potenciar la gestión de personas	Planes de capacitación realizados	Total del personal capacitado / Total de personal susceptible de ser capacitado	>= 80%	Diaria	IE14: Plan de capacitación
	Desarrollar una cultura de servicio al cliente	Cursos de capacitación	Total del personal que atiende a clientes capacitado / Total del personal que atiende a clientes	>= 80%	Anual	IE15: Diseñar e implementar planes de capacitación específicos para el desarrollo de una cultura de servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

7.3. Iniciativas estratégicas del mapa estratégico

Para lograr el cumplimiento con éxito de la estrategia elaborada se deben desarrollar las siguientes iniciativas estratégicas, para ello en la Tabla 17 se clasifican las iniciativas estratégicas dando un nivel de prioridad para la implementación de ellas, las iniciativas clasificadas como “Prioridad A”, se deben implementar obligatoriamente para lograr los objetivos estratégicos definidos por la dirección. Las iniciativas clasificadas como “Prioridad B” y “Prioridad C”, consecutivamente con el logro de las iniciativas según prioridades.

El objetivo de realizar esta clasificación permite definir claramente los objetivos estratégicos a trabajar y como cada objetivo ayuda a implementar la estrategia definida.

Tabla 17: Listado de prioridad de iniciativas estratégicas

Prioridad	Iniciativa Estratégica	
A	IE 1	Desarrollar estrategia de cobranza
A	IE 2	Desarrollar encuesta de satisfacción
A	IE 3	Implementar un comité que busque el desarrollo de nuevos servicios
A	IE 4	Diseñar e implementar comité de evaluación de colocación
A	IE 5	Desarrollar estrategia de afiliación y fidelización
A	IE 6	Diseñar comité de evaluación de riesgo de crédito (colocaciones)
A	IE 7	Informes de auditoría
A	IE 8	Implementar equipo técnico que evalúe permanente las problemáticas que agilicen el proceso de entrega del crédito
A	IE 9	Diseñar productos financieros como campañas de colocación
A	IE 10	Convenios con proveedores estratégicos
A	IE 11	Colocación de instrumentos financieros
A	IE 12	Líneas de crédito disponibles
A	IE 13	Planes de contingencias
A	IE 14	Plan de capacitación
A	IE 15	Diseñar e implementar planes de capacitación específicos para el desarrollo de una cultura de servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de priorización de iniciativas estratégicas se detalla de acuerdo con la Tabla 18.

Tabla 18: Iniciativas Estratégicas

Iniciativa Estratégica		Descripción
IE 1	Desarrollar estrategia de cobranza	Se buscará mejorar las negociaciones con empresas de cobranza, con herramientas como comisiones que aumentan, buscando incrementar el caudal de cobranza impactando en la disminución de incobrables.
IE 2	Desarrollar encuesta de satisfacción	Esta iniciativa busca reconocer los beneficios más reconocidos por los afiliados, cuáles son sus principales prioridades y detectar las acciones que impactan en una baja de la satisfacción clientes.
IE 3	Implementar un comité que busque el desarrollo de nuevos servicios	Se buscar contar con proveedores de servicios estratégicos que permitan contar con la combinación de precios preferenciales, calidad y disponibilidad.
IE 4	Diseñar e implementar comité de evaluación de colocación	Se buscar contar con comité de colocaciones de crédito verificando que se cumplan con los hitos esperados de colocaciones, problemas, existo, cambios de tácticas y/o estrategias de colocación en función de los resultados esperados.
IE 5	Desarrollar estrategia de afiliación y fidelización	Se buscará lograr incrementar las tasas de afiliación neta de número de afiliados y de fidelización del uso de los beneficios y sobre todo el financiamiento de su uso a través del crédito social.
IE 6	Diseñar comité de evaluación de riesgo de crédito (colocaciones)	Se buscar separar del comité de colocaciones el riesgo de crédito (colocaciones) evaluando las estrategias de cobranza y colocación y la calidad de la cartera desde el punto de vista de la evaluación del riesgo de crédito, la cual deberá dar lineamientos de flexibilización o aumento de exigencias de las colocaciones.
IE 7	Informes de auditoría	Se busca contar con planes de auditoría que permitan no repetir los errores del pasado que impactaron en la continuidad de la compañía y dar cumplimiento las normas establecidas tanto internas como el regulador.
IE 8	Implementar equipo técnico que evalúe permanente las problemáticas que agilicen el proceso de entrega del crédito	Se buscar contar con equipo técnico que evalúe permanentemente los KPI asociados a los procesos la entrega del crédito y las problemáticas que ralenticé el proceso.
IE 9	Diseñar productos financieros como campañas de colocación	Se busca contar con planes de colocación exclusivos para financiar los servicios de convenios ofrecidos por La Araucana, es decir, crédito y/o líneas especiales para estos, que se mantenga dentro de las exigencias internas.
IE 10	Convenios con proveedores estratégicos	Se buscar contar con proveedores de servicios estratégicos que permitan contar con la combinación de precios preferenciales, calidad y disponibilidad.
IE 11	Colocación de instrumentos financieros	Se busca contar con recursos financieros para el costo de fondos al menor valor posible.
IE 12	Líneas de crédito disponibles	Se busca contar con líneas de crédito en caso de contingencias de oportuna disponibilidad.
IE 13	Planes de contingencias	Se busca contar con planes de contingencia que permitan mantener continuidad operacional permanente, considerando los escenarios actuales y probables que impidan el cumplimiento con el cliente.
IE 14	Plan de capacitación	Con la identificación de las competencias a mejorar, se procederá a realizar un programa de capacitación a los colaboradores con el objetivo de potenciar aquellos aspectos que son fundamentales para dar cumplimiento al desempeño deseado según la estrategia de la empresa.

IE 15	Diseñar e implementar planes de capacitación específicos para el desarrollo de una cultura de servicio al cliente	Se busca diseñar planes de capacitación específicos en generar cultura de servicio para la industria y sus constantes cambios.
-------	---	--

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 8. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Con la definición del mapa estratégico, los ejes estratégicos, el CMI, los objetivos estratégicos y las iniciativas principales que ayudan a alcanzar los principales objetivos de La Araucana, es posible desdoblar la estrategia hacia el resto de organización, considerando a quienes encabezan las unidades de negocio y respectivas gerencias permitiendo que éstos tengan un rol de optimización y mejoramientos a nivel compañía.

En esta sección, se explican las funciones de la UEN, haciendo referencia al organigrama presentado en la sección 2.1 Descripción de la organización. Se explican las principales funciones que tiene cada área de la primera línea en la UEN y qué objetivos relevantes deben cumplir. Además, se da énfasis en explicar brevemente cuáles cargos, funciones y relaciones horizontales son consideradas críticas para el éxito del negocio y la estrategia. Luego, en una segunda sección, se presentan los principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones a analizar y que la organización debe resolver en términos de alineamiento y coordinación de funciones, tanto vertical como horizontalmente, para así lograr los objetivos estratégicos. En lo que sigue, se exponen 2 tableros funcionales de control, escogidos por su relevancia. Finalmente, se justifica la propuesta de estos tableros funcionales.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, la etapa que sigue es asegurar el proceso de cascada o desdoblamiento estratégico que se refiere a asegurar que cada unidad y responsable proponga y conozca cómo contribuye desde su propia área a los objetivos organizacionales.

Según Niven (2003), la aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mandos a todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros deben estar en línea con el cuadro de mando de más alto nivel en la empresa, porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usan para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa.

El proceso de desdoblamiento estratégico que se propone para La Araucana está basado en el modelo de cascada planteado por Niven (2003), el cual plantea que el alineamiento debe ser integral, es decir, que se debe lograr tanto a nivel horizontal como a nivel vertical. Horizontal, se refiere a un énfasis más estratégico, alineando a los responsables de las diferentes unidades funcionales con la estrategia corporativa. Por otro lado, vertical se refiere a una misma unidad funcional.

(Kaplan y Norton, 2012), señalan que existen 3 subprocesos para alinear las unidades organizacionales y los empleados con la estrategia:

- 1) *Alinear las unidades de negocios.* ¿Cómo alineamos las unidades de negocios para crear sinergias corporativas?

- 2) *Alinear las unidades de soporte.* ¿Cómo alineamos las unidades de soporte con las unidades de negocios y las estrategias corporativas?
- 3) *Alinear a los empleados.* ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?

Estos tres niveles conforman el proceso integral del desdoblamiento de la estrategia para asegurar que los objetivos estratégicos sean compartidos y se logre de esta manera la contribución de cada una de las áreas y equipos de trabajo a las metas corporativas, y serán abordados en el capítulo de esquema de incentivos.

8.1. Explicación de las funciones de la UEN

Se hace referencia a la estructura organizacional de La Araucana, presentada en la Figura 4: Organigrama y expuesta también en la sección 2.1. Descripción de la Organización, pero de forma resumida. Con esta información, se explican las principales funciones y objetivos que tiene cada área de la primera línea de la UEN y qué propósitos generales deben cumplir.

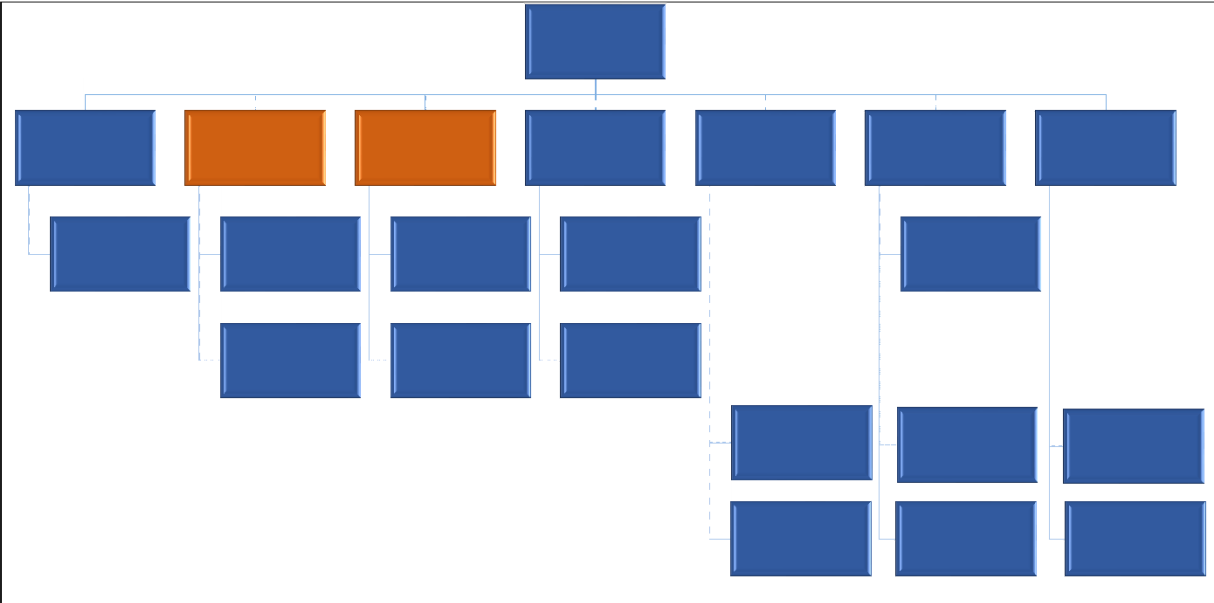
Uno de los procesos críticos para el éxito de la implementación de la estrategia en las organizaciones es la alineación de las unidades organizacionales y del personal. Mediante el alineamiento organizacional, se busca que toda la organización camine en la misma dirección, lo cual permite el logro de los objetivos estratégicos.

Según (Kaplan y Norton, 2012), desdoblar los mapas estratégicos hacia el resto de la empresa considerando a quienes encabezan las unidades de negocio y

respectivas gerencias permitirá que éstos tengan un rol de optimización y mejorará a nivel local, como también a nivel de compañía.

En la Figura 12 se observa el organigrama ampliado, y en color naranja se identifican las gerencias que serán utilizadas para el desdoblamiento estratégico. Dichas gerencias son claves para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de la misión, a las cuales se les generará un mapa estratégico, un cuadro de mando y, finalmente, un esquema de incentivos que nos permita alinear las unidades seleccionadas con los objetivos estratégicos definidos por la dirección para la empresa.

Figura 12: Organigrama La Araucana



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se explican las funciones de la primera línea de la compañía y de los 2 sus áreas que serán objeto de estudio y desdoblamiento por la relevancia en el negocio.

1) Gerencia de Riesgo y Cobranza

¿Qué hace? Evaluar en tiempo y forma el perfil del cliente que solicita un crédito con el objeto de minimizar el riesgo de incobrabilidad, respecto de cobranzas, gestionar a tiempo el cobro de la nómina que genera operaciones como la gestión de cobro temprana en los primeros tramos los cuales al ser gestionado en forma oportuna impactan en unos de los objetivos financieros reflejado en el Mapa Estratégico, que es “cumplir con el presupuesto de provisión de incobrable”.

¿Cuáles son sus objetivos? Dar cumplimiento normativo a la evaluación del crédito social tanto las impuestas por el regulador como la autoimpuestas y dar cumplimiento a la gestión de cobranzas, que en ambos casos buscan dar cumplimiento con el objetivo estratégico desde la perspectiva financiera de “cumplimiento con el presupuesto de provisión de incobrable”.

2) Gerencia de Planificación y Control de Gestión

¿Qué hace? Gestionar la creación del presupuesto de corto y largo plazo, controlando a través de las distintas herramientas de control que gestiona su unidad de control de gestión.

¿Cuáles son sus objetivos? Entregar la mayor visibilidad de los datos de forma oportuna, pero simple, con los distintos indicadores usualmente utilizando herramientas como *Balanced Scorecard*.

3) Gerencia de Finanzas

¿Qué hace? Es la encargada de gestionar los recursos financieros de la compañía, manteniendo fuentes de liquidez accesibles al menor costo.

¿Cuáles son sus objetivos? Garantizar flujo de caja, gestionar los pasivos de la compañía y la información financiera que reporta a los entes fiscalizadores tanto internos como externos a la compañía.

4) Gerencia de Personas

¿Qué hace? Gestionar los procesos reclutamiento y selección, pago de remuneraciones, gestionar los beneficios al personal, etc.

¿Cuáles son sus objetivos? Liderar los procesos de gestión del cambio, gestionar el reclutamiento de personal, buscando la retención de talento, gestionar correctamente todo el proceso de remuneraciones y beneficios del personal.

5) Gerencia de Sucursales y Servicios

¿Qué hace? Esta gerencia es la que tiene a cargo el rol comercial de la compañía, es la que gestiona la colocación del crédito social a través de los distintos

canales (sucursales y canales virtuales), a su vez es responsable de la operación de las sucursales como toda la interacción con el cliente.

¿Cuáles son sus objetivos? Cumplir con el presupuesto de colocaciones de crédito social, dando cumplimiento a los estándares autoimpuestos para la “calidad” crediticia tanto del cliente como de la empresa afiliada, en el caso de los afiliados trabajadores.

Otro objetivo de esta gerencia es entregar atención de calidad a los afiliados, facilitando el acceso a la información en todos los canales de atención para que estos obtengan el acceso a los bienes y servicios relacionado a las prestaciones que entrega a sus afiliados.

A continuación, se presentan las 2 áreas como objeto de estudio respecto de la presentación de tableros y sus actividades, se incluye en Tabla 19 análisis de la matriz de impacto de ambas áreas.

6) Gerencia de Operaciones y TI

¿Qué hace? Sus actividades están orientadas a dar soporte a las áreas de la compañía, como gestionar la documentación y entrega del crédito social ya aprobado por el área de riesgo. A través de su área TI mantener la continuidad operacional de toda la compañía.

¿Cuáles son sus objetivos? Buscar la excelencia en todas sus operaciones, como gestionar el pago del crédito, gestionar la nómina de cobranza, continuidad operacional de los sistemas de apoyo, etc.

7) Gerencia de Afiliación y Beneficios

¿Qué hace? Gestionar la afiliación de Empresas (Trabajadores) y Pensionados, gestionar el pool de servicios que se presentan a los afiliados.

¿Cuáles son sus objetivos? Cumplir con el objetivo de contar con afiliación de trabajadores y pensionados en el neto positivo, buscando la mantención de las empresas y pensionados procurando su no desafiliación. Adicionalmente gestionar los distintos servicios en convenio innovando en la “parrilla” de beneficios buscando el equilibrio presupuestario respecto de los tipos de beneficios que busca La Araucana fomentar distintos a los mínimos que posee el mercado.

8.2. Flujo de actividades

A partir de la información anterior, los principales desafíos que deben resolver en términos de alineamiento y coordinación son los siguientes:

- 1) Alineamiento vertical, Al no existir un sistema de control de gestión formal, los focos y énfasis de la compañía no están claros para las sucursales y los distintos canales de atención. Por lo tanto, es que sin importar la función que desempeñen los colaboradores deben alinearse a la Gerencia de Sucursales y Servicios, por lo tanto, es importante que existan los incentivos correctos que permitan modificar las conductas y motivar al cumplimiento de los objetivos estratégicos, principalmente en rentabilidad.
- 2) Alineamiento Horizontal, Este desafío consiste en que sin importar el tipo de cliente (trabajador o pensionado), siempre puede contar con un trato amable y

servicio de calidad. Alinear a las gerencias es el gran desafío, debido a que, La Araucana paso por un proceso de intervención por el ente regulador y posible quiebra y es clave contar con los alineamientos entre las gerencias.

Tabla 19: Matriz de impactos de las unidades funcionales de Operaciones y TI y Afiliación y Beneficios a los objetivos corporativos

Perspectiva	Objetivo Organizacional	N ^o	Operaciones y TI	Afiliación y Beneficios
Financiera	Rentabilidad para nuevos y más soluciones sociales	1	Si	Si
	Cumplir con el presupuesto de provisión incobrable	2	Si	No
Cliente	Satisfacción del cliente	3	Si	Si
	Oportunidad	4	Si	Si
	Rapidez	5	Si	Si
	Amplia Cobertura	6	No	Si
Procesos	Gestionar recuperación de crédito	7	Si	No
	Gestionar el cumplimiento normativo	8	No	No
	Ejecutar la entrega del crédito social	9	Si	No
	Desarrollar nuevos servicios y productos	10	No	Si
	Entregar servicios de calidad	11	Si	Si
	Gestionar nuevas afiliaciones	12	No	Si
Aprendizaje y crecimiento	Fuentes de Liquidez	13	No	No
	Disponibilidad de sistemas de información y comunicación	14	Si	No
	Potenciar la gestión de personas	15	No	No
	Desarrollar una cultura de servicio al cliente	16	No	Si

Fuente: Elaboración Propia

8.3. Tableros funcionales de control

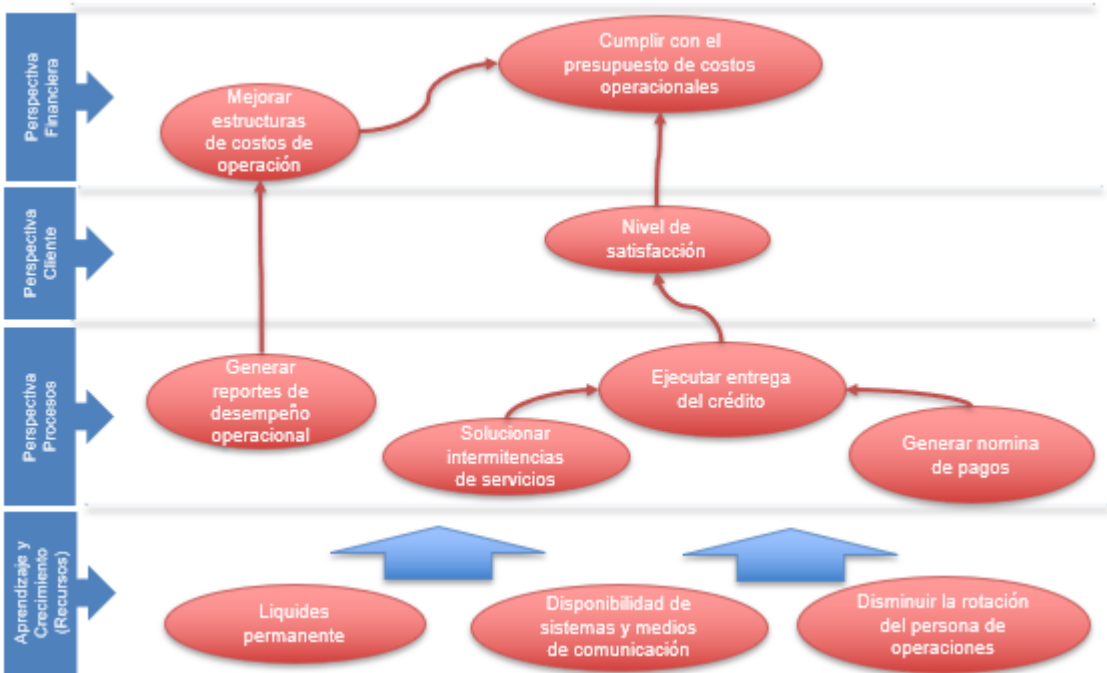
A continuación, se presentan los tableros funcionales de control de la gerencia de operaciones y TI y la gerencia de afiliación y beneficios.

8.3.1. Modelo causa – efecto para la gerencia operaciones y TI

Para el despliegue de los objetivos estratégicos, la gerencia de operaciones y TI es la responsable de la entrega final del crédito social al afiliado. En la Figura 13 se detalla el modelo de causa-efecto propuesto para la gerencia mencionada, relativo al atributo Rapidez. En él se encuentran los objetivos asociados a los procesos que dan sustento a este atributo de la propuesta de valor, que son mejorar tiempos de

entrega, nivel de satisfacción, solucionar intermitencias de servicios, cumplir con el presupuesto de costos operacionales, entrega de reportes de desempeño operacional.

Figura 13: Modelo causa - efecto de la gerencia de operaciones y TI



Fuente: Elaboración Propia

8.3.2. Tableros de control gerencia de operaciones y TI

Desde la gerencia de operaciones y TI se busca aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, para que aquello sea posible es necesario minimizar la rotación del personal de operaciones quienes son por un lado los que con la documentación ya aprobada por las áreas comercial y de riesgo se genera la nómina de pagos, adicionalmente mantener la continuidad operacional de los sistemas para que estos no impacten en correcto funcionamiento de la compañía.

En la Tablas 20 se presentan los indicadores asociados al atributo Rapidez en respuesta a los requerimientos de la gerencia de operaciones y TI.

En la perspectiva financiera se busca cumplir con los objetivos de mejorar estructura de costos y dar cumplimiento a la estructura de costos de acuerdo con el presupuesto establecido para esta gerencia, en conjunto con la entrega efectiva de la nómina de cobros de crédito que permitirá cumplir con la cobranza de las cuotas y complementar con la estrategia de cobranza.

En la perspectiva de clientes, los objetivos planteados para la medición del cumplimiento del atributo Rapidez respuesta a sus requerimientos son cumplir con los tiempos de entrega del crédito social e incrementar la fidelización de clientes. Los indicadores propuestos tasa de nivel de satisfacción y cumplimientos del plazo de entrega del crédito social. Con estos indicadores y sus respectivas métricas, la gerencia de operaciones y TI logrará confirmar si se logró efectivamente una rápida respuesta a los requerimientos del cliente con los esfuerzos ejecutados en los procesos de la gerencia.

Tabla 20: Tablero de control gerencia de operaciones y TI, perspectiva financiera, cliente y procesos.

Perspectiva	Objetivo Funcional	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativa	Origen iniciativa
Financiera	Cumplir con presupuesto de costos operacionales	Presupuesto de costos	$((\text{Costo Variable} + \text{Costo fijo}) / \text{Ppto}) * 100$	\leq Ppto	Mensual	Cumplir con el presupuesto de la gerencia de operaciones	Interno
Cliente	Aumentar fidelización de clientes	% de nivel de Satisfacción	N° de clientes satisfechos / N° total de clientes encuestados	\geq 98%	Mensual	Desarrollar encuesta de satisfacción	CMI
Procesos	Entrega del crédito social	Tiempo de entrega del crédito social desde la aprobación de riesgo	48 horas hábiles de entrega del crédito.	\leq 1%	Diario	Desarrollar encuesta de satisfacción	CMI
	Solucionar intermitencias de servicios	Disponibilidad de servicios	N° de incidentes diarios / N° de incidentes resueltos	0% de falla	Diaria	Desarrollar planes de contingencias	CMI
	Generar nómina de pagos	Tiempo de entrega del crédito social desde la aprobación de riesgo	48 horas hábiles de entrega del crédito	\leq 1%	Diario	Desarrollar encuesta de satisfacción	CMI
	Generar reportes de desempeño operacional	% cumplimiento de entrega de informes	$(\text{N}^\circ$ de reportes entregados en fecha acordada con el cliente interno / N° total de reportes a realizar) * 100	\geq 98%	Mensual	Cumplimiento normativo	CMI / Interno
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de sistemas y medios de comunicación	Número de solicitudes respondidas en plazo	N° de solicitudes / N° solicitudes respondidas) * 100	$>$ 98%	Mensual	Desarrollar planes de contingencias	CMI
	Disminuir la rotación de personal de operaciones	Personal con competencias	$(\text{N}^\circ$ competencias aprobadas / N° competencias evaluadas) * 100	\geq 80%	Anual	Plan de capacitación	CMI

Fuente: Elaboración Propia

8.3.3. Iniciativas estratégicas para la gerencia operaciones y TI

Para cumplir con éxito los objetivos de la gerencia de operaciones y TI se proponen una serie de iniciativas que ayudarán al cumplimiento de la estrategia. En la Tabla 21 se describe cada una de las iniciativas definidas para la gerencia de operaciones.

Tabla 21: Iniciativas estratégicas para gerencia de operaciones y TI

Iniciativa	Descripción
Estrategia de cobranza	Con esta iniciativa se busca mejorar los índices de incobrabilidad y dar cumplimiento al presupuesto de incobrabilidad.
Desarrollar encuesta de satisfacción	Con esta iniciativa se busca saber qué piensan los clientes de los servicios y beneficios entregados por la empresa, lo que permitirá conocer cuáles son los aspectos por mejorar por parte de la empresa.
Desarrollar planes de contingencias	Con esta iniciativa se busca corregir los problemas existentes en el pasado, respecto de la continuidad operacional y mantener el servicio 24/7 dada las demandas de los clientes y personal interno.
Cumplimiento normativo	Con esta iniciativa se busca dar cumplimiento a la normativa vigente actual como la interna, al objeto de evitar inconsistencia del pasado y objeciones del ente regulador.
Programa para atraer y retener profesionales con perfil requerido	Con esta iniciativa se busca atraer y retener a los mejores profesionales y técnicos para el área IT para cumplir con el objetivo de la continuidad operacional 24/7,
Programa de capacitación interna de operaciones	Con esta iniciativa se busca contar con un programa de capacitación interna desarrollado por el área de operaciones para los jefes de proyectos, con énfasis en control de proyectos, jefes de servicios en sucursales.

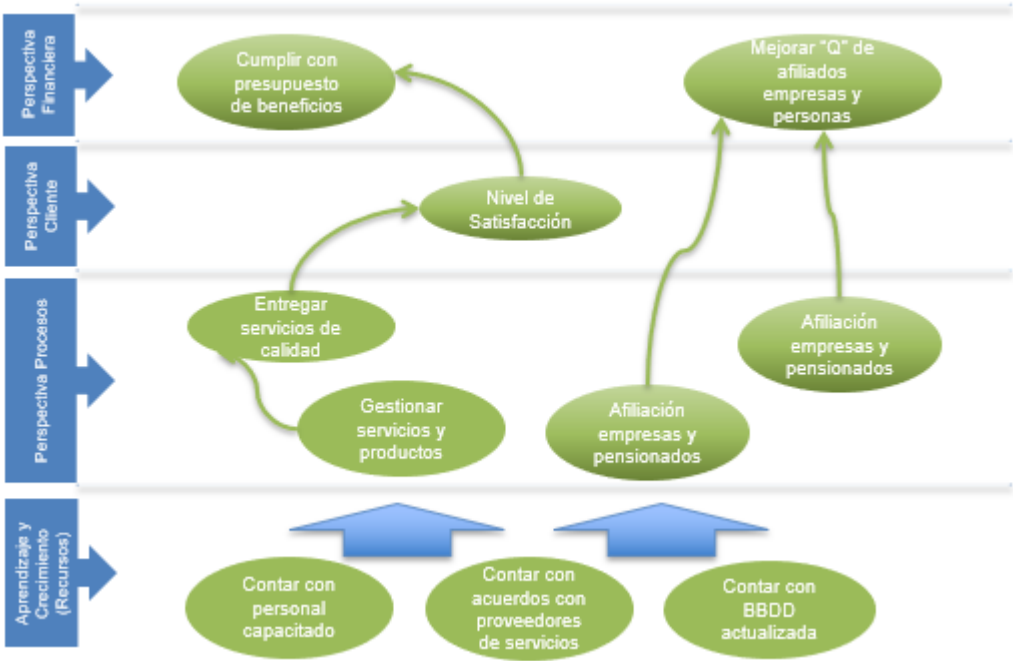
Fuente: Elaboración Propia

8.3.4. Modelo causa – efecto para la gerencia de Afiliación y Beneficios

Para el despliegue de los objetivos estratégicos, la gerencia de Afiliación y Beneficios es la responsable de la captación y retención de afiliados empresas, trabajadores y pensionados y a su vez de la gestión y creación de beneficios para los afiliados, los que de acuerdo con la estrategia ya establecida por la compañía que está orientada a la generación de convenios con proveedores de servicios. En la Figura 14 se detalla el modelo de causa-efecto propuesto para la gerencia mencionada, relativo al atributo Amplia Cobertura. En él se encuentran los objetivos asociados a los procesos que dan sustento a este atributo de la propuesta de valor,

que son contar con una extensa red de servicios con proveedores estratégicos en distintos ámbitos de intereses los afiliados, mejorar el nivel de satisfacción buscando la fidelización de los clientes, cumplir con el presupuesto de beneficios, desarrollar, comunicar y entregar servicios de calidad, gestionar la afiliación y retención de los afiliados.

Figura 14: Modelo causa - efecto de la gerencia de beneficios y afiliación



Fuente: Elaboración Propia

8.3.5. Tableros de control gerencia de beneficios y afiliación

Desde la gerencia de beneficios y afiliación se busca aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, para que aquello sea posible es necesario contar con personal capacitado, acuerdos preferentes y accesibles para el perfil de afiliados,

contar con bases de datos actualizadas permanentemente con la información de afiliados vigentes y beneficios a los cuales puedan acceder dichos afiliados.

En la Tabla 22 se consolidan los indicadores asociados al atributo Amplia Cobertura en respuesta a los requerimientos de la gerencia de beneficios y afiliación.

En la perspectiva financiera se busca cumplir con los objetivos de cumplir con el presupuesto de beneficios y dar mejorar la cantidad de afiliados tanto de empresas, trabajadores y pensionados de acuerdo con el presupuesto establecido para esta gerencia, ambas en conjunto buscan recoger la rentabilidad de la colocación al incrementar la afiliación y colocación (corresponde a gerencia de sucursales y servicios) de acuerdo con la estrategia de rentabilidad para nuevos y más servicios.

En la perspectiva de clientes, los objetivos planteados para la medición del cumplimiento del atributo Amplia Cobertura en respuesta a sus requerimientos son cumplir con la entrega de los servicios a través de los convenios establecidos con los proveedores, contar con la disponibilidad de estos, entregar a un precio preferente y competitivo los que impactaran en los niveles de satisfacción e incrementar la fidelización de clientes. Los indicadores propuestos son tasa de nivel de satisfacción y número de convenios disponibles. Con estos indicadores y sus respectivas métricas, la gerencia de beneficios y afiliación conseguirá ratificar si se logró efectivamente contar con una amplia cobertura como respuesta a los requerimientos del cliente con los esfuerzos ejecutados en los procesos de la gerencia.

Tabla 22: Tablero de control gerencia de beneficios y afiliación

Perspectiva	Objetivo Funcional	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativa	Origen iniciativa
Financiera	Cumplir con presupuestos de beneficios	Presupuesto de costos	$\frac{((\text{Costo Variable} + \text{Costo fijo}) / \text{Ppto})}{100}$	\leq Ppto	Mensual	Rentabilidad para nuevos y más servicios	CMI
	Mejorar "Q" de afiliados empresas y personas	Cantidad de afiliados	$\frac{\text{Afiliados nuevos} - \text{Afiliados desafiados}}{\text{Total afiliados}} \times 100$	\geq 3%	Mensual	Rentabilidad para nuevos y más servicios	CMI
Cliente	Aumentar fidelización de clientes	Nivel de Satisfacción	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes encuestados}}$	\geq 98%	Mensual	Desarrollar estrategia de afiliación y fidelización	CMI
	Amplia cobertura	% del territorio nacional cubierto	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de provincias donde concentrar mayor Q de afiliados}}{\text{Total provincias del país}}$	\geq 60%	Mensual	Convenios con proveedores estratégicos	CMI
Procesos	Entregar servicios de calidad	N° de convenios disponibles	$\frac{\text{Q de convenios utilizados}}{\text{Q de convenios vigentes}}$	\geq 98%	Mensual	Implementar un comité que busque el desarrollo de nuevos servicios	CMI
	Gestionar servicios y productos	Ranking de servicios utilizados	$\frac{\% \text{ de uso por convenios}}{\text{total de convenios vigentes}}$	\geq 80%	Mensual	Implementar un comité que busque el desarrollo de nuevos servicios	CMI
	Gestionar plan de retención de afiliados	Incremento neto de afiliación	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de afiliados neto}}{\text{total de afiliados año anterior}}$	3% neta respecto año anterior	Mensual	Desarrollar estrategia de afiliación y fidelización	CMI
	Afiliación empresas y pensionados	N° de nuevos afiliados (*)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de afiliados nuevos}}{\text{N}^\circ \text{ de afiliados fugados}}$	5%	Mensual	Desarrollar estrategia de afiliación y fidelización	CMI
Aprendizaje y crecimiento	Contar con personal capacitado	% de personal capacitado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas capacitadas}}{\text{total personal de la gerencia}}$	80% de personal capacitado	Anual	Plan de capacitación	CMI
	Contar con acuerdos con proveedores de servicios	Q de convenios financiados con crédito	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de convenios usados con financiamiento La Araucana}}{\text{Total de convenios usados}}$	60%	Mensual	Diseñar productos financieros como campañas de colocación	CMI
	Contar con datos actualizados de afiliados vigentes	% de actualización de datos	Fecha última de actualización de datos/ fecha de emisión de reporte	99%	Semanal	Diseñar e implementar planes de capacitación específicos para el desarrollo de una cultura de servicio al cliente	CMI

Fuente: Elaboración propia

(*) Afiliados Empresas y Afiliados tanto en su calidad de trabajador como pensionados

8.3.6. Iniciativas estratégicas para la gerencia de beneficios y afiliación

Para cumplir con éxito los objetivos de la gerencia de beneficios y afiliación se proponen una serie de iniciativas que ayudarán al cumplimiento de la estrategia. En la Tabla 23 se describe cada una de las iniciativas definidas para la gerencia.

Tabla 23: Iniciativas estratégicas para la gerencia de beneficios y afiliación

Iniciativa	Descripción
Rentabilidad para nuevos y más servicios	Con esta iniciativa se busca mejorar la rentabilidad de la compañía, para su sustentabilidad tanto en la mejora de los beneficios a sus afiliados como mejora de sus indicadores de eficiencia.
Desarrollar encuesta de satisfacción	Con esta iniciativa se busca saber cómo evalúan los convenios entregados por la compañía, el nivel de satisfacción y cuales no generan atractivo ni uso a pesar de su disponibilidad, lo que permitirá conocer cuáles son los aspectos por mejorar por parte de la empresa.
Amplia cobertura	Con esta iniciativa se busca evaluar permanentemente si el nivel de convenios asociados permite dar la cobertura territorial de los servicios ofrecidos para los distintos tipos de clientes.
Desarrollar estrategia de afiliación y fidelización	Con esta iniciativa se busca aumentar y mantener el N° de afiliados de la compañía los que son susceptibles de utilizar los servicios de esta.
Capacitación	Con esta iniciativa se busca contar con el personal capacitado en los convenios a los que los clientes pueden acceder y obtener retroalimentación de su percepción del nivel de satisfacción de los afiliados.
Convenios con proveedores estratégicos	Con esta iniciativa se busca contar con una amplia parrilla de beneficios a bajo costo, pero que muestren a la compañía con una mayor cantidad de servicios para ofrecer, los que a su vez puedan ser financiados a través del crédito social.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS

Posterior a la presentación del despliegue de la estrategia en conjunto a los objetivos de los tableros de gestión, los cuales permiten asegurar que las unidades funcionales y de soporte alineen sus comportamientos se presenta la situación actual de la UEN respecto al esquema de incentivos y las unidades seleccionadas en el capítulo anterior.

Para asegurar el alineamiento del personal de la empresa con los objetivos de la organización, la parte central de un sistema de control de gestión suele componerse de los mecanismos de medición, evaluación y compensación Flamholtz et al. (1985). Los mecanismos del modelo propuesto contenidos desde el en el Capítulo 2 y hasta el 7 están enfocados en la planificación y medición del desempeño, conteniendo parcialmente los componentes de esta parte central del sistema que ha sido mencionada. Para que dicha parte central esté completa y se reduzca la brecha entre lo ejecutado por las personas y lo esperado por la organización, se propone un sistema de gestión del desempeño (SGD) que considere otros elementos del comportamiento organizacional, tales como los mecanismos de evaluación y compensación. He aquí la importancia del presente capítulo.

Según (Kaplan y Norton, 2012), la implantación más exitosa del BSC (*Balanced Scorecard*) ocurre cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación

intrínseca que surge de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación extrínseca, creada por el alineamiento de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos. Después de recibir la comunicación, educación y capacitación sobre las estrategias de su unidad y de la empresa, los empleados definen objetivos personales que están alineados con los objetivos estratégicos y el trabajo que cada empleado realiza a diario.

De acuerdo con lo anterior, es esencial tener al personal motivado y alineado con los objetivos de la organización. La motivación influye en el rendimiento y comportamiento laboral, tomando un papel fundamental para las organizaciones, donde se debe comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos improductivos.

La motivación de los colaboradores es de suma importancia para la empresa, debido a que una persona altamente motivada aporta ideas creativas e innovadoras que podrían generar éxito al grupo de trabajo. Por el contrario, si un empleado entra en una fase de desmotivación, su rendimiento se ve afectado, al igual que la calidad de su trabajo, cometiendo con esto diversas ineficiencias.

Cabe considerar, que las compensaciones se relacionan con la motivación, por lo cual diseñar un esquema de incentivos apropiado permite tener mejores desempeños. Bajo este escenario, la compensación influye en la motivación, siempre y cuando combinen estímulos tanto extrínsecos (componente monetario) como intrínsecos (componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto

laboral). En la misma línea, los elementos de un programa de motivación integral están orientados en el vínculo entre motivación y desempeño, para lo cual es esencial el establecimiento eficaz de metas y evaluación apropiadas.

9.1. Descripción de los esquemas de incentivos actuales

Como se expresa en la Tabla 24, actualmente la empresa no cuenta con una planificación formal que dé cuenta de una visión de negocio a largo plazo, es más cuenta con un esquema de incentivos “perverso”, debido a que, no existen pisos mínimos para la obtención de las compensaciones pactadas sino una tasa sobre un resultado, pero no cuenta con mínimos exigidos para esto. Por tal motivo, no existen mayores incentivos que estén vinculados a algún desempeño esperado relacionado con los objetivos estratégicos.

Tabla 24: Esquema de incentivos actuales

	Incentivo	Descripción	Vinculado a desempeño (Sí/No)	Periodicidad	Económico (Sí/No)
Plana Ejecutiva	Bono sobre resultado	18,5%, Resultado antes de impuesto a todo evento.	NO	Anual	Sí
Gerente General	Bono sobre resultado	2% del resultado antes de impuesto a todo evento.	NO	Anual	Sí
Toda la compañía	Bono de vacaciones	Bono de 1 renta.	NO	Anual	Sí
	Bono renta	Bono de 50% de renta por semestre.	NO	Semestral	Sí
	Bono UF	Bono de UF 33.	NO	Semestral	Sí
	Bono escolar	Bono por hijo hasta 24 años y el trabajador (deberá acreditar que se encuentra estudiando).	NO	Semestral	Sí
	Cobertura de salud	Plan colectivo de cobertura de salud, financiado 100% por la compañía	NO	Mensual	Sí
	Seguro de vida	Plan colectivo de cobertura por fallecimiento, financiado 100% por la compañía	NO	Mensual	Sí

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar no existen incentivos asociados a desempeños desafiantes ni motivaciones extrínsecas mayores a los resultados, salvo los relacionados al bono por resultados el cual es colectivo para la plana ejecutiva y no asociada a un desempeño individual, solo existen motivaciones intrínsecas, a nivel cultural por mantener la compañía y los beneficios que se obtienen de esta sin pisos mínimos para el alcance de las compensaciones antes descritas.

9.2. Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño

El esquema de incentivos es parte de la etapa de compensación del sistema de gestión del desempeño (SGD). No obstante, a esta propuesta de esquema de incentivos se presentan los incentivos y la situación actual de los esquemas en la empresa tal como se indica en el apartado anterior.

Se considera que la motivación (Robbins y Judge, 2013) se refiere a los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con la voluntad y el interés. La motivación laboral, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer una necesidad personal.

Debido a lo anterior, la empresa deberá ser capaz de crear un ambiente laboral en el cual los empleados puedan y estén dispuestos a manifestar las respuestas que la dirección desea lograr y a trabajar para conseguir el cumplimiento de las metas.

Por esto, es importante indagar en las necesidades que tienen los individuos, ya que muchas veces no sólo es el dinero el que los mueve a lograr las metas de la organización. Algunas personas responden en mayor o menor grado a factores que resulten de motivaciones extrínsecas o intrínsecas, y todas necesitan de cierta motivación para desarrollar el papel que cumplen dentro de una organización.

Desde el momento en que una empresa delega responsabilidad en empleados y considerando la asimetría (problema de agencia) de la información inherente al trabajo profesional, la organización necesita herramientas que le permitan, por un lado, monitorear resultados y, por el otro, alinear a sus colaboradores con los objetivos organizacionales.

En consecuencia, es necesario ejecutar las siguientes tareas:

- La primera comienza con los programas de comunicación impulsados por los líderes de la organización, a través de los cuales se dan a conocer la estrategia que se implantará y los objetivos estratégicos que se desea lograr, lo que les permitirá a los trabajadores definir los objetivos personales alineados con los objetivos estratégicos.
- La segunda tarea es relacionar los objetivos organizacionales con los objetivos de los trabajadores, lo que les permitirá a estos últimos tener un mayor grado de compromiso con la empresa al relacionar los incentivos y bonos con el logro de los objetivos personales planteados por ellos.

- La tercera tarea incluye al departamento o área de recursos humanos, que trabaja en constante relación con los empleados y jefaturas, para identificar las competencias que ayuden a lograr los objetivos y diseñar los programas de capacitación necesarios para el cierre de las brechas detectadas. Lo anterior permitirá que los trabajadores cumplan sus objetivos y por consiguiente, él logró de la unidad de negocios respectiva.

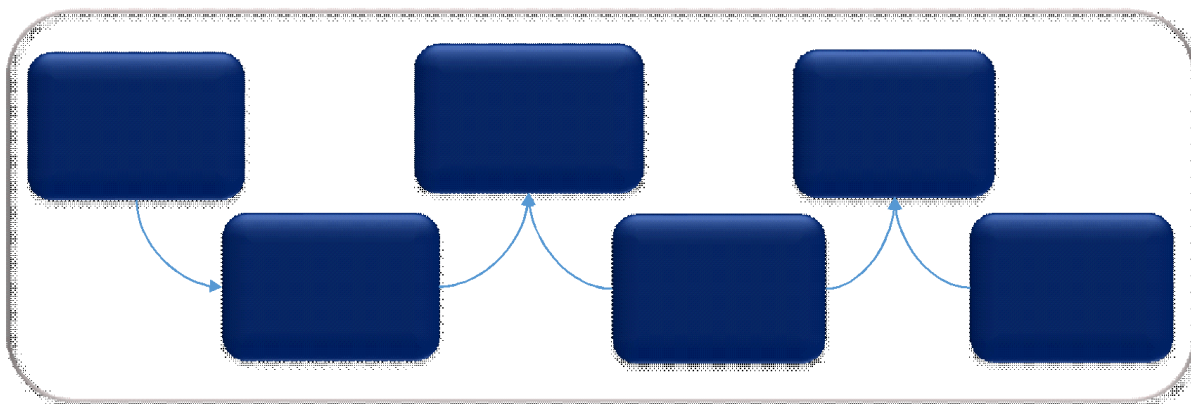
9.2.1. Identificación de los desempeños claves a recompensar

9.2.1.1. Ciclo de evaluación de desempeño

En lo que sigue, se presenta en el ciclo de evaluación de desempeño dado que se vincula directamente con la propuesta de esquema.

En la actualidad, en todo el grupo, existe un ciclo de evaluación de desempeño que no es vinculante con los resultados económicos a los cuales se aspire la persona responde, el cual consta de 6 etapas. En la Figura 15, se grafica el ciclo de evaluación de La Araucana.

Figura 15: Ciclo de evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia

Etapa 1. La etapa de fijación de metas se definen los indicadores individuales y colectivos de acuerdo con el rol que realice. Estos indicadores son a nivel compañía y gerencia. Las metas deben estar acordadas y cargadas en el sistema antes del 31 de marzo de cada año.

Etapa 2. La evaluación de desempeño intermedia o feedback intermedio se realiza en septiembre de cada año y el período a medir es el primer semestre (de marzo a agosto). En esta oportunidad se miden y proyecta el cumplimiento de las metas individuales esperadas para el año de evaluación donde el jefe directo de cada colaborador entrega sus apreciación subjetivas y objetivas de los avances de los resultados esperados al término de la evaluación anual. En esta etapa, jefe directo ayudar al colaborador a identificar las oportunidades de mejora para obtener una buena o sobresaliente evaluación de desempeño anual.

Etapa 3. La etapa de autoevaluación ayuda al desarrollo individual del colaborador. La finalidad de esta etapa es que la persona tenga un mayor conocimiento interno y reflexione acerca de su propio trabajo, lo que ayuda a que tome mejores decisiones. Esta autoevaluación utiliza la misma escala que la evaluación de desempeño intermedia y mide competencias y metas individuales.

Etapa 4. La evaluación de desempeño anual se realiza en el mes de marzo y el período a medir es de marzo del año anterior a febrero del año en curso. En esta oportunidad, al igual que en la evaluación de desempeño intermedia, se miden las competencias definidas por la compañía y la cantidad de competencias dependientes

del rol del colaborador. Esta evaluación va asociada a un incentivo monetario, el cual corresponde al bono de desempeño anual que se otorga en el mes de marzo. Se debe considerar que 2 evaluaciones de desempeño anual deficientes consecutivas son causal de desvinculación. La escala de medición de la evaluación de desempeño intermedia va de 1 a 5, en donde 1 corresponde a bajo lo esperado, 2 a próximo lo esperado, 3 cumple lo esperado, 4 sobre lo esperado y 5 excepcional, al igual que en la evaluación de desempeño intermedia. Esta escala mide competencias y las metas individuales. Además, esta escala es utilizada para medir los indicadores de la compañía.

Etapa 5. En la etapa de evaluación y mapeo, el superior del jefe directo que evalúa al colaborador debe aprobar la evaluación de desempeño anual y su mapeo, el objetivo es que este en conocimiento de cómo está evaluado su equipo más directo, para así formular las metas que se fijarán el año siguiente. Si el superior del jefe que evalúa no aprueba la evaluación de jefe directo, no es posible continuar y debe repetir el proceso de evaluación el jefe directo para poder pasar a proceso de feedback final.

Etapa 6. En la etapa de feedback final y cierre, el colaborador tiene conocimiento de sus fortalezas y oportunidades de mejora, ya que se le entrega el resultado de su evaluación de desempeño anual. El feedback se realiza en el mes de marzo de cada año. Primero, se presentan las competencias a medir y se le entrega el resultado de cada una de ellas. Segundo, se enumeran las metas individuales y el desempeño

que obtuvo indicando ejemplos puntuales. Finalmente, se da la oportunidad que el colaborador se explaye respecto a cómo percibe su desempeño y se le entrega el resultado final, el cual puede ser bajo lo esperado, próximo a lo esperado, esperado, sobre lo esperado o excepcional. Se debe considerar que el resultado de los indicadores de la compañía, se entregan solo para cálculos del bono de desempeño anual que es en marzo. Finalmente, el cierre del proceso culmina con el feedback que recibe el colaborador, sus descargos, comentarios o sugerencia del proceso que no implican evaluación o impactan en la calificación final recibida.

10.2.1.2. Identificación de los desempeños claves a recompensar

En este ítem se identifican los desempeños que serán recompensados, en el caso que se hayan alcanzado los objetivos definidos para cada unidad. Esto significa que el responsable de una unidad se hace cargo de los desempeños dentro de la unidad que dirige. En este apartado se incluye las gerencias de operaciones y TI t la gerencia de beneficios y afiliación, las cuales el objeto del presente estudio.

En la Tabla 25 se presentan las competencias y desempeños de la gerencia de operaciones y TI, la cual es consistente con los objetivos funcionales del tablero de gestión, la misma ilustración también se presenta la ponderación que debe recibir cada desempeño. Las competencias también van en línea con los desempeños esperados, por ejemplo, eficiencia que se alinea con el objetivo funcional de mejorar estructura de costos de operación.

Tabla 25: Competencias y desempeños gerencia de operaciones TI

Competencias	Desempeños esperados	Objetivo relacionado	Variable o indicador	Tipo
Eficiencia	Mejora de procesos, automatizando procesos rutinarios.	Mejorar estructura de costos de operación	Presupuesto de costos	Cualitativo
	Asegurar la optimización de recursos, siendo eficiente de acuerdo a la estructura de costos dando cumplimiento al presupuesto asignado,	Cumplir con presupuesto de costos operacionales	Presupuesto de costos	Cualitativo
Orientación al cliente	Trabajar en pro de la satisfacción del cliente, cumpliendo sus solicitudes y brindándole apoyo.	Aumentar fidelización de clientes	Evaluación de habilidades sobre orientación al cliente	Cualitativo
			Aumento en colocaciones	Cuantitativo
Eficacia	Implementar procesos eficientes que permitan la entrega del crédito social en el menor tiempo y costo posible.	Entrega del crédito social	Aumento en colocaciones	Cuantitativo
	Implementar procesos que permita la entrega efectiva de la nómina de cobro.	Entregar nóminas de cobro de crédito	Tasa de entrega efectiva de nóminas de cobro a empresas	Cuantitativo
Rendimiento y calidad	Trabajar permanentemente en el óptimo rendimiento y calidad los servicios que presta TI	Solucionar intermitencias de servicios	Disponibilidad de servicios	Cuantitativo
Trabajo en equipo	Colabora, coopera con otros (dentro y fuera de su equipo de trabajo), priorizando el bien común sobre el resultado individual.	Disminuir la rotación de personal de operaciones	Rotación de personal	Cualitativo
Alineamiento	Estar alineado y comprometido con las aspiración y estrategia de la compañía.	Disminuir la rotación de personal de operaciones	Personal con competencias	Cualitativo

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 26 es posible apreciar los desempeños y competencias de la gerencia de beneficios y afiliación, la cual es consistente con los objetivos funcionales del tablero de gestión, en esta misma es posible apreciar la ponderación que debe recibir cada desempeño. Las competencias tienen un correlato que van en línea con los desempeños esperados, por ejemplo, la orientación al cliente que se alinea con el objetivo funcional de aumentar fidelización de clientes.

Tabla 26: Competencias y desempeños gerencia de beneficios y afiliación

Competencias	Desempeños esperados	Objetivo relacionado	Variable o indicador	Tipo
Eficiencia	Asegurar la optimización de recursos, distribución y uso eficiente de los recursos asignados, cumplir el presupuesto.	Cumplir con presupuestos de beneficios	Presupuesto de costos	Cuantitativo
Orientación al cliente	Trabajar en pro de la satisfacción del cliente, cumpliendo sus solicitudes y brindándole apoyo.	Aumentar fidelización de clientes	Nivel de Satisfacción	Cualitativo
Eficiencia	Asegurar disponibilidad de servicios a afiliados de manera preferente.	Amplia cobertura	% del territorio nacional cubierto	Cuantitativo
Capacidad negociadora	Mantener y mejorar el Q de clientes afiliados al menor costo y más conveniente a través de planes personalizados.	Gestionar plan de retención de afiliados	Incremento neto de afiliación	Cuantitativo
Habilidades comerciales	Incrementar y asegurar la captura de los ingresos operacionales, en función del crecimiento del mercado en afiliados.	Afiliación empresas y pensionados	N° de nuevos afiliados	Cuantitativo

Fuente: Elaboración propia

En función de las competencias y desempeños esperados para estas dos unidades funcionales, se observa que tanto las competencias y desempeños son transversales, lo primero va en línea con la cultura que debe existir en la organización y lo segundo tiene directa relación con la estrategia que se desea implantar. Los denominadores comunes son la eficiencia y orientación al cliente. Finalmente, ambas áreas contribuyen y aportan en sostener el proceso de colocación del crédito social con el cual se financia la compañía, siendo estas unidades el objeto de estudio las que disponibilizan sus recursos en pos de apoyar directa e indirectamente a la gerencia de sucursales y servicios que es la responsable de la colocación del crédito social.

9.2.2. Propuesta de esquemas de incentivos

Para desarrollar una propuesta de esquemas de incentivos que cumpla el objetivo principal que es alinear comportamientos, mediante el cumplimiento de desempeños y metas propuestas por la organización con el fin de implantar la estrategia, la cual

para este caso es rentabilidad esperada. La propuesta se basa en el cambio organizacional desde el punto de vista de la recompensa por los desempeños individuales, adicionalmente bajo el nuevo sistema se propone una estructura formal para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos.

Tabla 27: Resumen de esquema de incentivos propuesto

Elemento	Gerencia de Operaciones y TI	Gerencia de Beneficios y Afiliación
Sujeto evaluado y recompensado	Gerente de Operaciones y TI	Gerente de Beneficios y Afiliación
Carácter colectivo o individual	Colectivo e individual	Colectivo e individual
Instrumentos de origen de las variables	Mapa estratégico, CMI, tablero de control y evaluación de competencias.	Mapa estratégico, CMI, tablero de control y evaluación de competencias.
¿Premios apartados o condicionados a un único desempeño global?	Premios por desempeños conjuntos a través de media ponderada con regla de mínimos, condicionados a tres <i>triggers</i> .	Premios por desempeños conjuntos a través de media ponderada con regla de mínimos, condicionados a tres <i>triggers</i> .
Premios y sus condiciones para ser entregados	Hasta 4,5 sueldos según cumplimiento de objetivos.	Hasta 4,5 sueldos según cumplimiento de objetivos.
Rangos en los que se entrega cada premio	5 escalas	5 escalas
Reglas y condiciones especiales	Condicionado a tres <i>triggers</i> , más cumplimiento del plan anual en mínimo de un 65% (pago según escalas).	Condicionado a tres <i>triggers</i> , más cumplimiento del plan anual en mínimo de un 65% (pago según escalas).
Periodicidad de evaluación y compensación	Anual	Anual

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 27 es posible apreciar un resumen de la propuesta del esquema de incentivos, sobre esta es relevante destacar que este esquema se encuentra condicionado a tres *triggers*, los cuales se muestran en la Tabla 28. El primer *trigger* (T1) se relaciona con el cumplimiento del EBIT presupuestado que se cumpla en al menos un 80%, en ese sentido este indicador tiene cinco escalas, donde el premio postulado son 4,5 sueldos. El segundo *trigger* (T2) tiene relación con el cumplimiento de colocaciones de crédito social de a lo menos el 60% del presupuesto, este

indicadora tiene cinco escalas. El tercer *trigger* (T3) tiene relación con el cumplimiento de la incobrabilidad de a lo menos el 90% del presupuesto, este indicadora tiene cinco escalas.

Existen tres alternativas para medir el desempeño colectivo, uno es respaldar el compromiso de los empleados de acuerdo con las condiciones que se den en el país, respecto de su impacto en los desempeños tanto individuales como colectivos. La segunda alternativa es ajustar el EBIT dependiendo de cómo se vaya cumpliendo el presupuesto, es decir, reajustar las metas de acuerdo con el contexto micro y macroeconómico, esto podría generar cierto relajamiento y *stacking*, lo que finalmente se traduce en una disminución de la intensidad por parte de los colaboradores. Finalmente, la mejor opción es ampliar las escalas del EBIT, a través de aumentos graduales, donde se asegura un piso de medio sueldo, en el mínimo cumplimiento de EBIT, debido a que, si flexibilizamos en incobrabilidad y colocaciones el resto de los indicadores se verían mayormente afectados.

Objetivo funcional	Indicador	Métrica	Meta	Meta mínima para pago
Rentabilidad para nuevos y más servicios	EBIT	Margen de operación - gastos de administración y ventas	Ppto	80%
Cumplir con presupuesto de provisión incobrabilidad	Presupuesto	Incobrabilidad / stock de crédito hasta 90 días de mora	9% del total del stock	90%
Cumplir con presupuesto de colocaciones	Presupuesto	10% más de colocaciones respecto del año anterior	Ppto	60%

Fuente: Elaboración propia

Según esto en T2 y T3 existen escalas de evaluación, pero se elige para el mínimo T1, debido a que, esta permite apalancar a los *triggers* T2 y T3 obligando a apostar siempre a un mejor desempeño.

Según esto en T1 tiene cinco escalas que van directamente relacionadas al EBIT de la compañía y del premio y/o retribución a la que se aspira.

Tabla 29 : Escala de premios

Banda	Premio
65% a 70%	20%
71% a 80%	40%
81% a 85%	50%
86% a 95%	60%
≥ 96%	100%

Fuente: Elaboración propia

La compensación tope al que postula son 4,5 sueldos, lo cual está condicionado a los *triggers* (*desempeños esperados, motivadores*) 1, 2 y 3, donde ambos pertenecen al desempeño colectivo de la compañía. Las escalas de cumplimiento de EBIT

permiten, estimular a que los empleados se esfuercen en asegurar una rentabilidad mínima de un 80% de lo presupuestado, con eso la compañía paga medio sueldo. Con lo anterior, el objetivo es motivar a que en un año con resultados de menores resultados o más complicados existe una persistencia, debido a que, si la escala mínima es muy alta, y la meta por razones exógenas a la administración no se cumple, los empleados al ver la dificultad de alcanzarla podrían bajar la intensidad del esfuerzo desechando la meta al verse imposible, por lo tanto, la escala 1 y 2 es un “premio de consuelo” que asegura la constancia del empleado.

A continuación, se evalúa el desempeño individual de cada gerente, que consiste en pagos por desempeños a través de una media ponderada con regla de mínimos, con la finalidad de evitar el auto escalamiento.

Donde los desempeños individuales tienen la siguiente escala:

- Cumplimiento 1 < 79%; premio cero
- Cumplimiento 2 > 80%; premio igual a porcentaje de cumplimiento.

La ecuación general de evaluación de desempeño es:

$$T1 \times T2 \times T3 = \text{Premio por desempeño individual}$$

En relación con lo anterior, los *triggers* permiten establecer rendimientos colectivos, lo cual se espera genere un clima de compromiso y trabajo en equipo, generando que todos se alineen y esfuercen hacia el mismo objetivo.

Esta evaluación permite en primer lugar premiar el esfuerzo colectivo en función del resultado financiero de la empresa, posteriormente se evalúa dicho resultado, a las dos gerencias del objeto de estudio que tienen participación directa en el EBIT, donde el desempeño colectivo no fue el esperado, a través de la evaluación individual se logra identificar en que unidad se generó el no cumplimiento o desempeño esperado, debido a que, una parte de los indicadores de cada evaluación, se despliega en cada tablero de control y que forman parte de la estructura del EBIT.

En la Tabla 30, se presenta la estructura de esquema de incentivos propuesta para el gerente de operaciones y TI, donde destacan los indicadores de relacionados al cumplimiento y mejora en el presupuesto de costos, incentivando la eficiencia en el uso de los recursos no castigando el nivel de servicio dentro del presupuesto asignado. Por otra parte, este esquema no permite errores en entrega de nóminas de cobro la que obliga a dicha gerencia a realizar esfuerzos por cumplir dicho objetivo que incide directamente en el cumplimiento del presupuesto de provisión y en la estrategia de cobranzas.

De acuerdo con el análisis en la Tabla 31, la propuesta de esquema de incentivos para el gerente de beneficios y afiliación recoge dos indicadores del tablero de control de la gerencia de operaciones y TI e incorpora otros tres respecto de sus desempeños esperados.

Tabla 30: Estructura de esquema de incentivos propuesto para Gerente de Operaciones y TI

Objetivo relacionado	Variable o indicador	Métrica	Regla mínima por desempeño	Meta	Ponderación
Mejorar estructura de costos de operación	Presupuesto de costos	$((\text{Costo Variable} + \text{Costo fijo}) / \text{Ppto}) * 100$	85%	$\leq 98\%$ Ppto	10%
Cumplir con presupuesto de costos operacionales	Presupuesto de costos	$((\text{Costo Variable} + \text{Costo fijo}) / \text{Ppto}) * 100$	85%	\leq Ppto	15%
Aumentar fidelización de clientes	Evaluación de habilidades sobre orientación al cliente	% de nivel de Satisfacción	85%	$\geq 98\%$	10%
	Aumento en colocaciones	48 horas hábiles de entrega del crédito.	70%	$\leq 1\%$	15%
Entrega del crédito social	Aumento en colocaciones	48 horas hábiles de entrega del crédito.	70%	$\leq 1\%$	15%
Entregar nóminas de cobro de crédito	Tasa de entrega efectiva de nóminas de cobro a empresas	N° de nóminas de cobro entregadas / Total de nóminas de cobro	100%	100%	15%
Solucionar intermitencias de servicios	Disponibilidad de servicios	N° de incidentes diarios / N° de incidentes resueltos	90%	0% de falla	10%
Disminuir la rotación de personal de operaciones	Rotación de personal	$(\text{Nuevas contrataciones en operaciones} / \text{Total personal de Operaciones}) * 100$	80%	$\leq 10\%$	5%
Disminuir la rotación de personal de operaciones	Personal con competencias	$(\text{N° competencias aprobadas} / \text{N° competencias evaluadas}) * 100$	80%	$\geq 80\%$	5%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Estructura de esquema de incentivos propuesto para Gerente de Beneficios y Afiliación

Objetivo relacionado	Variable o indicador	Métrica	Regla mínima por desempeño	Meta	Ponderación
Cumplir con presupuestos de beneficios	Presupuesto de costos	$((\text{Costo Variable} + \text{Costo fijo}) / \text{Ppto}) * 100$	85%	\leq Ppto	25%
Aumentar fidelización de clientes	% de nivel de satisfacción	N° de clientes satisfechos / N° total de clientes encuestados	85%	$\geq 98\%$	25%
Amplia cobertura	N° de convenios disponibles	Q de convenios utilizados / Q de convenios vigentes	80%	$\geq 80\%$	10%
Gestionar plan de retención de afiliados	Incremento neto de afiliación	$(\text{Afiliados nuevos} - \text{Afiliados desafiados}) / \text{Total afiliados} (*)$	100%	$\geq 3\%$	20%
Afiliación empresas y pensionados	N° de nuevos afiliados	$(\text{N° de afiliados nuevos} / \text{N° de afiliados fugados})$	85%	0,05	20%

Fuente: Elaboración propia

9.3 Justificación del esquema de incentivos

Con el esquema propuesto busca lograr un desempeño sobresaliente y motivar el compromiso de los colaboradores con la organización, además de hacerse cargo de la crítica presentada anteriormente, puesto que:

- **Formalización de la estructura de un sistema de incentivos**, los incentivos propuestos buscan motivar desempeños individuales y colectivos en pos de lograr los objetivos establecidos por el directorio de la compañía, la antigua estructura no contaba con exigencias mínimas que gatillaran desempeños esperados salvo los motivados intrínsecamente.
- **Esquema de incentivos que estimula el trabajo en equipo**, dado que el sistema de incentivos complementa dos conceptos, el desempeño colectivo y el individual, premiando el trabajo en equipo y el esfuerzo individual, estimula necesariamente el trabajo colaborativo y/o en equipo.
- **Esquema de incentivos que lo hace competitivo y permite la sostenibilidad de la compañía**, la situación actual impacto en periodos anteriores (2015 - 2016) poniendo en riesgo de quiebra de la compañía, lo que impacto y calo profundamente en la estructura de esta, la situación actual mantiene las mismas condiciones (establecidas en el contrato colectivo con el sindicato) lo cual se transforma en un lastre para los propósitos de la compañía. El actual esquema de incentivos busca controlar, movilizar, alinear los desempeños esperados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES

Como objetivo general, se propone desarrollar un sistema de control de gestión para La Araucana, la cual se consideró como una única unidad estratégica de negocio, de la cual se desprenden el análisis de dos de sus gerencias la cuales corresponden a gerencia de operaciones y TI y Gerencia de beneficios y afiliados.

Al ser una empresa del rubro financiero no debe obviar su fin último que es la de entregar beneficios sociales a sus afiliados, lo que se toma en consideración para no elegir dentro de las gerencias a ser analizadas la responsable de la colocación del crédito social (gerencia de sucursales y servicios), sino más bien las gerencias que se espera sean el input de servicios y universo de posibles consumidores de este, debido a que, al estar en un mercado como el de las cajas de compensación el nivel de servicio, acceso, oportunidad y disponibilidad de los servicios marcan la diferencia en la captación y permanencia de la empresas y afiliados pensionados en esta.

La empresa solo contaba con niveles de control de objetivos a nivel compañía tanto para ejecutivos principales, y toda la compañía, sin contar con impacto real en la entrega de las recompensas.

El impacto que tuvo la compañía al contar con una opinión adversa en los informes de auditoria para los estados financieros del año 2014 tuvo un profundo impacto en la estructura organizacional de esta, pero no tuvo mayor impacto en la recompensa por los desempeños, las cuales mantienen hoy en día, estas

establecidas en los contratos con el sindicato que cuenta con 100% de adhesión a excepción de los principales ejecutivos.

10.1 Cumplimiento de los objetivos del proyecto

Se propuso como objetivo general, un sistema de control de gestión, que permita a La Araucana, a través de la metodología utilizada, evaluar cambios del entorno económico y competitivo, medir el cumplimiento de la propuesta de valor y atributos claves, traducir la estrategia mediante herramientas de control de gestión, medición de las iniciativas estratégicas y establecer herramientas de medición de desempeño del capital humano. En síntesis, se busca mejorar el alineamiento entre las áreas funcionales de la organización.

En función de los objetivos planteados inicialmente, la metodología utilizada para garantizar el cumplimiento del propósito fue la siguiente:

- Análisis de las declaraciones estratégicas (misión, visión y valores) de acuerdo con el análisis realizar se realizar una nueva propuesta para dichas declaraciones.
- Se realizó un análisis crítico del negocio, contexto y competidores lo que necesariamente obligo a utilizar distintas herramientas de análisis entre las cinco fuerzas de Porter y análisis PESTEL para analizar el macro y microentorno respectivamente.
- El análisis estratégico se realizó a través de un análisis FODA, del cual se desprende un análisis del posicionamiento competitivo con el fin de medir,

como la compañía hace frente a las oportunidades y amenazas, mediante sus debilidades y fortalezas.

- Con el desarrollo de la estrategia, se determinó y desarrolló para La Araucana, la curva de valor, lo que permitió definir los atributos claves de la propuesta de valor, los cuales son: Oportunidad, Rapidez y Amplia Cobertura. Mediante esta definición fue posible construir los ejes estratégicos.
- Luego del desarrollo de la estrategia, se definió el modelo de negocios mediante un Canvas, tomando como eje central la propuesta de valor. En este modelo se establecieron las actividades claves, los socios estratégicos, los recursos claves, las relaciones con el cliente, los canales, el segmento de clientes, la estructura de costos y las fuentes de ingreso.
- Continuando con la fase de la planificación estratégica, se definieron los problemas de control de gestión a los cuales la compañía debe hacer frente. Luego en el proceso de planeación se establecieron los objetivos estratégicos, utilizando un mapa estratégico, seguido de esto a cada objetivo se le definió una meta e indicador, en este caso se desarrolló un cuadro de mando integral. Finalmente se determinaron las iniciativas estratégicas que ayudan al cumplimiento de objetivos.
- Posteriormente se realizó el despliegue de la estrategia, se explicaron las funciones de la UEN, tomando las operaciones principales del negocio. Posteriormente se determinó el flujo de actividades, para seleccionar las

funciones a analizar, en este sentido se seleccionaron dos gerencias, gerencia de operaciones y TI y gerencia de beneficios y afiliación, se explicaron los principales desafíos que la compañía debe resolver.

- Siguiendo con el análisis anterior, se establecieron los desempeños claves de las gerencias seleccionadas, los cuales serán medidos con la herramienta tablero de control. En este tablero se desarrollaron los indicadores y se justificó cómo esta herramienta permite alinear a las áreas funciones escogidas y como ayuda a resolver algunos problemas de control de gestión expuestos en capítulos anteriores.
- Profundizando con el análisis y medición del desempeño, se realizó un análisis crítico al esquema de incentivos actual y se propuso un nuevo esquema que se hace cargo de los desafíos y problemas de control de gestión, estableciendo metas claras e indicadores que permiten alinear a los colaboradores hacia un objetivo común.

Este trabajo permite, a través de la propuesta de un sistema de control de gestión que incluye una serie de herramientas y mecanismos, validar y analizar las declaraciones estratégicas, se aborda el análisis interno, con énfasis en cómo la compañía puede hacer frente tanto a los cambios competitivos del entorno, como a los factores económicos, social, político, legal y medioambiental. También determina cuáles son los factores críticos de éxito, las actividades y recursos claves del modelo de negocios y de cuál es la propuesta de valor.

10.2 Justificación y contribución de la propuesta

Los sistemas de control de gestión permiten medir el logro de los desempeños propuestos por la organización que los implemente, en el propuesto por este estudio no es la excepción y este busca medir el logro de los desempeños desde las distintas perspectivas propuestas en el mapa estratégico de la compañía, con el fin de satisfacer tanto las expectativas de los afiliados en sus distintos segmentos e intereses como en el de la dirección de la compañía, procurando el alineamiento y articulación de los desempeños deseados.

El presente estudio muestra como a través del control de gestión se puede contar con un análisis de la estrategia, debido a que, de acuerdo con las herramientas de análisis interno y externo al entorno de estas como el FODA, PESTEL, las cinco fuerzas de Porter (1982) que permiten argumentar y sostener la adaptación de las estrategias para el logro de los objetivos propuestos.

Con el análisis anterior se procedió a realizar una nueva propuesta de declaración estratégica reconociendo en ella los atributos de la propuesta de valor, con ello fue posible realizar la formulación estratégica, presentar un modelo de negocio que permitiera realizar una mayor y mejor captura de valor de este.

Se definieron 16 objetivos estratégicos, sostenidos en la planificación estratégica propuesta para la compañía. Cada objetivo con su respectivo indicador, soportados en 3 ejes estratégicos los cuales son relación con clientes, excelencia operacional, innovación. Los objetivos detectados como los ejes cumplen el objetivo de traducir la

estrategia, la cual se encuentra plasmada en el mapa estratégico, del cual se desprenden las herramientas utilizadas en este estudio como el cuadro de mando integral como los tableros de control que lo sustentan.

Los tableros de control nos permiten establecer desempeños claves en los procesos y/o actividades desde sus respectivas perspectivas que permiten medir dichos desempeños. A su vez de dichos tableros se desprenden iniciativas medibles que permiten proponer un nuevo esquema de incentivos.

Con relación al punto anterior, el esquema de incentivos se transforma en una herramienta que permite movilizar los desempeños de mejor manera, debido a que, el actual esquema no permite movilizar los desempeños en el camino esperado, debido a que, no presentan una motivación extrínseca por alcanzar la recompensa esperada si se cumplen los desempeños esperados, contando a su vez con una gradualidad para no desmotivar en el caso de que estos sea inalcanzables o demasiado accesibles que se mantenga el rendimiento y no alcanzar los desempeños esperados.

10.3 Recomendaciones

Para garantizar el éxito de la implementación del sistema de control de gestión, se plantean a continuación las siguientes recomendaciones:

- Formalización y actualización de las declaraciones estratégicas (misión, visión y valores).

- Comunicar la propuesta de valor a toda la organización, a través de medios de información internos.
- Difundir el mapa estratégico, así como del CMI, en todos los niveles de la organización.
- Formalización, comunicación y revisión de los tableros de control a todas las áreas funcionales y de soporte.
- Comunicación y revisión periódica del nuevo esquema de incentivos. En este punto es relevante considerar, debido a que, al contar con una trayectoria de pago de incentivos no asociado a resultados, sino por el solo hecho de ser un colaborador de la compañía impactara fuertemente en la gestión del cambio.
- Reuniones de revisión y análisis de la estrategia en forma periódica, con un horizonte de tiempo con distintos hitos, con el objetivo de detectar a tiempo eventuales cambios del ambiente competitivo y el entorno, así como problemas de implementación de esta.
- Reuniones formales de revisión y ajuste de la estrategia de acuerdo a los tiempos que la administración determine, se sugiere a lo menos cada 6 meses, liderada por el equipo de Planificación estratégica, con énfasis en detectar riesgos del entorno, problemas de implementación y funcionamiento de liderazgo de proyectos e iniciativas.
- Reuniones de revisión de las operaciones y reuniones de revisión de la estrategia, esto con el fin de entender si las operaciones están bajo control y si la estrategia se está ejecutando correctamente.

- Se recomienda realizar esta etapa una vez al año, donde en caso de ser necesario, se deben actualizar los supuestos para proveer a La Compañía de un sistema que represente su realidad y se adapte oportunamente a los cambios del entorno

CAPÍTULO 11. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

11.1 Bibliografía

- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 10, N° 1, pp. 35-50. Printed in Great Britain.
- Ginter, P. M., & Duncan, W. J. (1990). Macroenvironmental analysis for strategic management. *Long Range Planning*, 23(6), 91-100.
- Kaplan y Norton, 2012. *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Mauborgne y Kim, 2005. *La estrategia del océano azul*. *Harvard Deusto business review*, 22-31.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2ª ed.)*. D.F., México: CECOSA.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson / Prentice Hall. México: Decima quinta edición.
- Simons, R. (1995b). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic*
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos (18ª ed.)*. D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

11.2 Otras fuentes de información

- Cancino. (2012). Matriz de Análisis FODA Cuantitativo.
[http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUAN
TITATIVA.pdf](http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUAN
TITATIVA.pdf)
- Superintendencia de Seguridad Social, S. (2020). Participación de Mercado Cajas de Compensación.
- SUSESO. (Julio 2020). Estadísticas de afiliados.