

2017

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD PARA LA SUBGERENCIA DE SEGUROS Y SERVICIOS ADRETAIL

CARRASCO QUINTANA, PATRICIO ANDRES

<http://hdl.handle.net/11673/23134>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARIA
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN
BALANCED SCORECARD PARA LA
SUBGERENCIA DE SEGUROS Y SERVICIOS
ADRETAIL**

Tesis de Grado presentada por
Patricio Andrés Carrasco Quintana
Como requisito para optar al grado de
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Director de Tesis: PhD Lionel Valenzuela Oyaneder

Tabla de contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO	2
2. INTRODUCCIÓN.....	3
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
4. MARCO TEORICO.....	6
5. METODOLOGIA	29
6. ALCANCE Y RESULTADOS ESPERADOS	36
7. DESARROLLO	37
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66

1. RESUMEN EJECUTIVO

En el presente informe se muestra el trabajo de diseño de un modelo de gestión Balanced ScoreCard aplicado a la Subgerencia de Seguros y Servicios de una compañía Retail.

La necesidad que da inicio a este trabajo nace por la falta de un sistema de control de gestión que dé apoyo a la gestión tanto comercial como operativa de esta subgerencia, asimismo, poder medir el desempeño en otros ámbitos relevantes para la subgerencia como también para la compañía.

De esta manera, se tiene por objetivo principal diseñar un sistema de control de gestión basándose en la metodología Balanced ScoreCard para la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, de tal forma de alinear el esfuerzo de esta subgerencia con la estrategia de la compañía.

Para llevar a cabo este trabajo se utilizara la metodología propuesta por Enrique Jofré *“modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio”* y las herramientas Balanced ScoreCard y mapa estratégico de Kaplan y Norton.

Además de la utilización de modelos de planificación estratégica como el modelo PEST y Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2. INTRODUCCIÓN

El tema de proyecto de este trabajo tiene por objetivo principal diseñar un modelo de control de gestión basándose en la metodología Balanced ScoreCard de los autores Kaplan y Norton, aplicando esta herramienta de control de gestión a la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL.

ADRETAIL, es una compañía chilena dedicada a la comercialización de electrodomésticos y productos de decoración, menaje y textil con presencia de Arica a Punta Arenas con su marca comercial ABCDIN, asimismo, la compañía participa en el negocio Retail financiero con su tarjeta ABCDIN.

Además de la oferta de productos de consumo para el hogar la compañía cuenta con una sólida oferta de productos intangibles tales como seguros generales, seguros masivos, garantía extendida, envíos de dinero dentro del país y a todo el mundo, avances en efectivo y un servicio de asistencia que opera las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Dentro del sector industrial, ADRETAIL cuenta con una participación de mercado del 8% encontrándose en el cuarto lugar, compitiendo con tiendas de departamento, multitiendas, supermercados y tiendas minoristas de venta de electrodomésticos.

Respecto de la subgerencia de seguros y servicios, quienes tienen la función de generar valor a través de la creación de seguros y servicios que vayan de acuerdo a las necesidades del segmento objetivo.

Dado el crecimiento y la alta competencia del sector corredores de seguros Retail, nace la necesidad de contar con una herramienta de gestión que ayude a traducir la estrategia en termino de mediciones, impulsando el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Para ello se propone utilizar la metodología Balanced ScoreCard, de tal forma de contar con un mayor control de los ámbitos relevantes de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, finanzas, clientes, formación y crecimiento, y procesos internos a través del análisis de causas y efectos de los objetivos estratégicos que se diseñan en base a la estrategia principal de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

En esta sección se dan a conocer tanto el objetivo principal de este trabajo como los objetivos secundarios que ayudan a lograr el objetivo principal de este trabajo de aplicación.

3.1. Objetivo Principal

Diseñar un sistema de control de gestión Balanced ScoreCard, para medir y controlar el desempeño de la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL.

3.2. Objetivos Secundarios

Definir objetivos estratégicos para la Subgerencia de Seguros y servicios de ADRETAIL.

Se definirán los objetivos estratégicos más relevantes para la subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL que se abordaran en el diseño del modelo de gestión Balanced ScoreCard.

Diseño de Mapa Estratégico para la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL.

Luego de la definición de los objetivos estratégicos se diseñará el mapa estratégico, con el objetivo de obtener una visión global de los objetivos estratégicos, a partir de las cuatro perspectivas básicas: Financiera, Clientes, Formación y Crecimiento y Procesos Internos.

Definir indicadores estratégicos para cada uno de los objetivos estratégicos de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL.

Una vez diseñado el mapa estratégico se procede a definir los KPI (Key Performance Indicators) relevantes con el objetivo de poder medir el desempeño y el logro de los objetivos en las cuatro perspectivas básicas.

4. MARCO TEORICO

Dentro del siguiente Marco Teórico se da a conocer los modelos y herramientas que sustentan y darán apoyo para logran conseguir los objetivos de este trabajo.

4.1. Modelo de diseño y ejecución de estrategias de Negocios

Este Modelo de Gestión, creado por Enrique Jofré, tiene como objetivo simplificar el proceso de creación de estrategias de negocios. Presentando una metodología para la ejecución de esta misma.



Figura 1 : Diagrama Metodología Enrique Jofré.
Fuente: ENRIQUE JOFRÉ ROJAS, “Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios”, Serie Gestión n°35 (Mayo 2002), pág. 5.

I. Proceso Declarativo

Corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización.

Es una instancia preferentemente comunicacional, en la cual se entregan los propósitos de ésta y proveen el marco regulador de las relaciones entre la organización y sus audiencias.

A través de la definición clara y precisa de los objetivos deseados y soñados se generan las directrices con la cual nos permiten diseñar el proceso de construcción de futuro expresado en una carta de navegación.

II. Proceso Analítico

El Proceso Analítico es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en la cual está inserta.

Lo anterior se reconoce como el análisis de escrutinio de entorno o externo y el escrutinio interno.

Para ello existen múltiples herramientas o metodologías, entre las cuales se destacan el análisis FODA, La empresa extendida, análisis de la Cadena del Valor, benchmarking, el análisis de procesos, etc.

Este reconocimiento estructurado y sistémico, no es más que la búsqueda de nichos o espacios que permitan generar mejoras en las rentabilidades actuales

de la organización y que sean coherentes con la carta de construcción, de navegación, definida en la etapa anterior.

Estos nichos pueden ser brechas de mejoras en los sistemas internos u oportunidades de negocios, lo que gatilla nuevas definiciones en aspectos tan variados como la relación con clientes, diseño de productos, mejoras de procesos, instancias de innovación y la cartera de inversiones, entre otros.

Estas distinciones son las propuestas de valor, las cuales conducirán a la generación de estrategias.

III. Proceso de Ejecución

El Proceso de Ejecución corresponde a la instancia distintivamente ejecutiva en la gestión de negocios: la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran.

A partir de las oportunidades de negocios identificadas y del entorno en el cual está la organización y en el cual se desarrollará esta “navegación”, se formulará la estrategia de negocios.

Esta consiste en planes, programas y proyectos, las cuales pueden ser tanto de un horizonte de corto plazo como una formulación de largo plazo.

Estos planes deben ser coherentes absolutamente con la carta de navegación definida y ser consistentes con la estrategia genérica más apropiada, costos, diferenciación, diversificación, etc.

Así estos planes serán el resultado de la formulación de las acciones en todos los ámbitos de la organización, tanto en su conjunto como en su especificidad,

bajo una perspectiva funcional y organizacional, los cuales deben ser sustentables y consistentes.

Estos planes deben ser capaces de recoger los cambios de la dinámica ambiental que se traducen en estrategias emergentes, como resultado de innovaciones o cambios estructurales.

IV. Proceso de Control y Compromisos

Es la instancia de retroalimentación y permite respondernos a la pregunta ¿Cuán desviados estamos de nuestra ruta trazada?

A través de la formalización de sistemas de control del desempeño, la definición de distintas métricas que permiten detectar las no conformidades en aquellos ámbitos esenciales para el cumplimiento de la carta de navegación trazada.

Una metodología que actualmente permite observar el comportamiento, identificar las desviaciones e internalizar las directrices estratégicas en la organización es el Balanced ScoreCard.

En general, desde una óptica de la gestión de inversiones, se identifican como métricas de bondad de comportamiento el VAN, TIR, PRK, etc. Desde una óptica de la operación, la literatura de control de gestión nos provee una gran cantidad de indicadores para observar el comportamiento de la organización en su producción, comercialización, calidad, etc.

En el último tiempo, dadas las condiciones de globalización y digitalización de las operaciones, las consideraciones sobre generación de valor han tomado una preponderancia en extremo.

Así, es como indicadores Economic Value Added (EVA), Cash Value Added (CVA), Market Value Added (MVA) y otros, son altamente utilizados con este fin.

V. Proceso de Compensación

Necesariamente cualquier instancia de transformación de las organizaciones requiere hacerse cargo de las motivaciones de las personas.

No obstante, las organizaciones presentan incoherencias entre el mensaje que transmiten desde la óptica estratégica y los planteamientos efectivos.

La iniciativa, la participación y el trabajo en equipo; el entendimiento y compromiso con el éxito de la Empresa; la calidad y mejoramiento de los procesos y servicios y reconocer el desarrollo y aporte personal, son aspectos esenciales que las organizaciones exigen de nosotros.

No obstante, en la organización asignamos tareas individuales, y pagamos el desempeño individual. Pagamos sin establecer diferencia significativa por los resultados.

El pago no tiene en cuenta los aportes ni los detrimentos de la calidad. Pagamos esencialmente por la permanencia en la empresa.

Entender las aristas que presenta este proceso, lograr acciones que apoyen efectivamente el éxito de la organización, significa resolver las incongruencias que se presentan tanto en la descripción, evaluación y valorización del mercado de trabajo, como en las expectativas de lo producido: incentivar los aportes y contribuciones, reconocimiento del desarrollo y motivación del cambio cultural.

4.2. Modelo de Gestión Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, también conocido como Balanced ScoreCard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

El Cuadro de Mando Integral, representa la ejecución de la estrategia de una compañía o un área de esta última, desde el punto de vista de la dirección general. Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.



Figura 2 : Diagrama de las perspectivas del Balanced ScoreCard.
Fuente: ROBERT S. KAPLAN y DAVID P. NORTON, “El Cuadro de Mando Integral”, Ediciones Gestión 2000 (Febrero 1997),

I. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

II. Perspectiva Cliente

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere

competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

III. Perspectiva Interna

La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

IV. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la última que se plantea en este modelo de Cuadro de Mando Integral. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

4.3. Mapa Estratégico

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard.

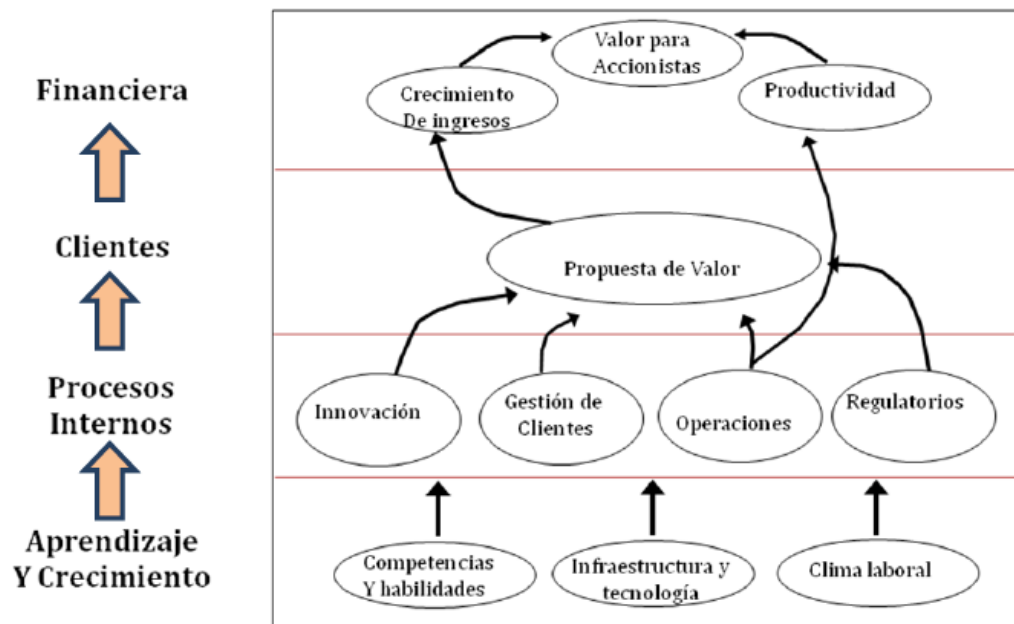


Figura 3: Diagrama de un Mapa de estratégico, de acuerdo a perspectivas relevantes
Fuente: ROBERT S. KAPLAN y DAVID P. NORTON, “Mapas estratégicos: como convertir los activos intangibles en resultados tangibles”, Ediciones Gestión 2000(2004).

4.4. Análisis FODA

El análisis FODA, es una herramienta de planificación estratégica que tiene como objetivo principal analizar aspectos internos de la organización (Fortalezas y Debilidades), como aspectos externos de la organización (Oportunidades y Amenazas) de tal forma de generar estrategias que maximicen tanto las fortalezas y oportunidades disponibles en el sector industrial como también generar planes de acción que minimicen las debilidades, asimismo,

planes de contingencia que enfrenten de buena manera las posibles amenazas del sector industrial

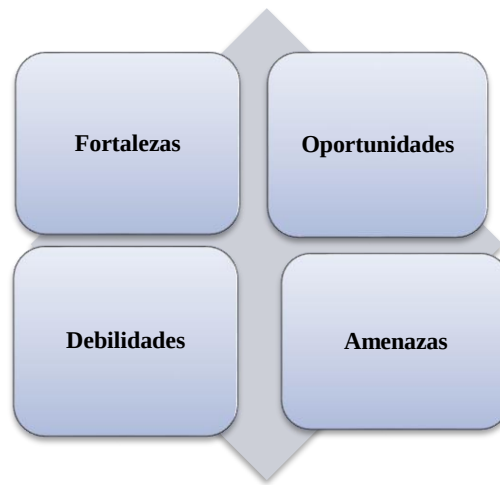


Figura 4 Matriz FODA
Fuente: Elaboración Propia

4.5. Análisis PEST

El análisis Político - Legal, Económico, Social - Cultural, Tecnológico (PEST), es un modelo de planificación estratégica que pretende hallar posibles oportunidades y amenazas mediante el análisis del entorno en el cual participa una empresa con o sin fines de lucro.

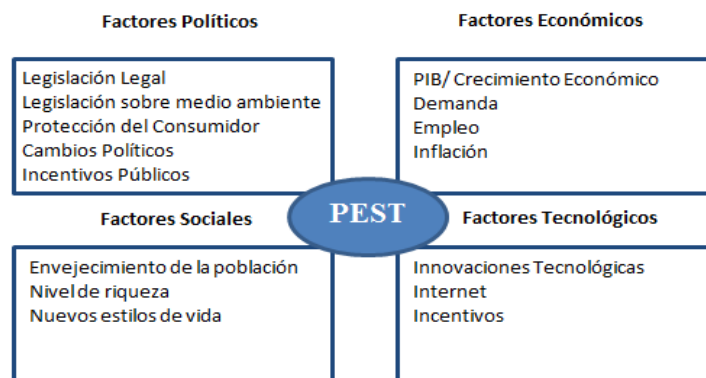


Figura 5 Análisis PEST
Fuente: Elaboración Propia

I. Aspecto Político – Legal

Los factores de índole político-legal se refieren a la legislación del fomento empresarial, las leyes de protección del medioambiente, las políticas impositivas, regulaciones sobre el comercio exterior, regulaciones sobre el empleo, promociones o restricciones de determinada actividad comercial, industrial o financiera, estabilidad gubernamental, entre otros.

II. Aspecto Económico

Entre las variables económicas, tenemos evolución del PIB, tasas de interés, oferta monetaria, inflación, desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo y ciclos económicos.

III. Aspecto Social – Cultural

En el ámbito socio-cultural, destacan evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.

IV. Aspecto Tecnológico

Los aspectos tecnológicos abarcan gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de la industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología, entre otros tantos.

4.6. Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar

una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:



Figura 6 Cinco Fuerzas de Michael Porter
Fuente: Elaboración Propia

I. Amenaza de entrada de Nuevos Competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

II. Poder de Negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

III. Poder de negociación de los consumidores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

IV. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

V. Rivalidad entre competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

4.7. Análisis del Micro entorno: Recursos, Capacidades y aptitudes.

La metodología propuesta por Hitt, Ireland y Hoskisson, en su libro “Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización”, consiste en el análisis de los recursos de la Empresa para concluir respecto de las principales capacidades y debilidades de la Empresa.

4.7.1. Descripción Recursos Tangible de la Empresa

- I. **Recursos Físicos:** Descripción detallada de los recursos físicos que posee la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL.
- II. **Recursos Tecnológicos:** Corresponde a la descripción de los recursos tecnológicos con los que cuenta la subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, tales como: software, ERP, CRM, Call center.

- III. **Recursos Financieros:** Respecto de los recursos financieros, se realiza un análisis de la posición actual de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, en términos de liquidez y rentabilidad.
- IV. **Recursos Organizacionales:** Análisis de procedimientos y políticas, asimismo, mecanismos de control presentes en la subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL.

4.7.2. Descripción Recursos Intangibles de la Empresa

Recursos Humanos: Se refiere al conocimiento técnico y experiencias de las personas que desempeñan actividades para la subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, evaluación de desempeño y evaluación de competencias.

Reputación con los clientes: Mediante un análisis de los reclamos, de tal forma de determinar los niveles de satisfacción a nivel agregado tanto en la prestación del servicio como en el cumplimiento de la promesa de valor.

4.8. Cadena del Valor de los servicios

En su obra Servucción (1987), Pierre Eiglier y Eric Langeard Eric ofrecían su punto de vista sobre los elementos de un sistema de prestación de servicios: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes.

Agradeciendo el trabajo de los autores citados y tomando como base los elementos identificados, se expondrá a continuación bajo la forma de eslabones (ex actividades) integrantes de una nueva cadena de valor.

Como planteara Michael Porter en su propuesta, aquí también todas los eslabones terminan dando forma al satisfactor que se brinda y son fuente de posibles ventajas competitivas.

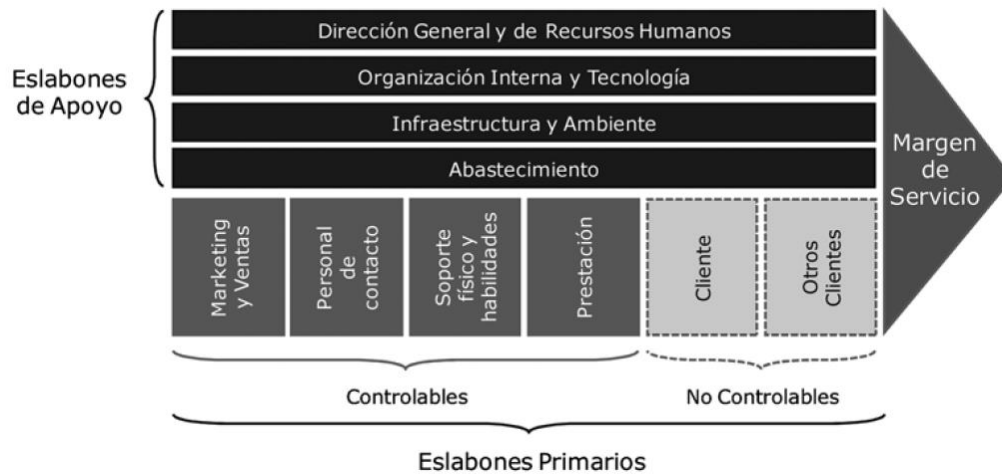


Figura 7 Cadena de Valor de los Servicios
Fuente: Gustavo Alonso; Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor

Como se puede observar, los cambios más importantes que sufre la herramienta propuesta por Michael Porter, en su adaptación para su aplicación en empresas de servicios, radican en la organización de los eslabones primarios, los cuales aparecen absolutamente redefinidos y al mismo tiempo mostrando una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de control.

Por su parte los eslabones de apoyo, mínimamente modificados en lo que respecta a su propuesta original, detentan la función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, velando por el establecimiento de las mejores condiciones posibles.

Respecto de los eslabones primarios ahora se dividen en controlables y no controlables, asumiendo todos un rol indisociable respecto del servicio que se presta.

4.8.1. Eslabones primarios controlables

- **Marketing y Ventas**

Conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación. Las características propias de los servicios no permiten su almacenamiento ni forma física, esto significa que la prestación recién tiene lugar una vez contratada por el cliente. De esta manera, si no se logran ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas es posible que la prestación del servicio nunca se concrete.

- **Personal de Contacto**

El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda.

Haciendo una analogía con la herramienta original de Porter, detentan una injerencia similar a la de la transformación de las entradas en productos finales. Responsable permanente (aunque no absoluto) de la variabilidad del servicio, según sean las particularidades del servicio que se preste, el personal de contacto es el portador de buena parte de la

prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa.

- **Soporte físico y habilidades**

Bien podrían ser contemplados como eslabones distintos de esta nueva cadena de valor de servicios, pero preferí no hacerlo para así restar complejidad al modelo. Entendemos por soporte físico a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación; en un banco las boletas de depósito, tarjetas de crédito y débito, formularios, etc.; también definen la calidad del satisfactor y operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente.

Por otra parte, así como el soporte físico ofrece lo suyo, en la era del conocimiento y la información, las habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo en todo lo inherente a la prestación, se convierten en variables insoslayables para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

- **Prestación**

Con frecuencia se confunde a este eslabón con el resultado mismo de la nueva cadena de valor, pero vale destacar que por prestación se debe entender al concepto mismo del servicio, a la solución que ofrece, a lo que resuelve. En tal sentido, la concepción de la prestación debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del público que se atiende.

Ser capaz de ofrecer una prestación diferencial, un servicio superador, una experiencia de mayor valor, dependerá fundamentalmente de disponer siempre del concepto que mejor responda a los requerimientos vigentes del target. Un servicio brindado sobre la base de una prestación mal definida como concepto deja lugar a la competencia para operar sobre esa brecha sin rellenar.

4.8.2. Eslabones primarios no controlables

- **Clientes**

Así como el personal de contacto, los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. Así, cada nuevo cliente sujeto de la prestación tiene en sus manos la posibilidad de contribuir o no a la calidad que él mismo termina percibiendo

Un mismo cliente muy posiblemente no sea el mismo cliente si vuelve a elegir y seguramente no será igual al próximo, aunque sí seguirá siendo un eslabón a tener en cuenta

En este marco, el fluir de conversaciones que se establezcan entre cliente, personal de contacto, prestación y demás eslabones, contribuirán en forma sinérgica o no a la construcción del emergente deseado y brindado.

- **Otros clientes**

Existen modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar, ya se trate

de una sala de espera, el hall de un hotel, la fila en un banco o el mostrador de una casa de comidas rápidas. Motivo por el cual aparece aquí otro condimento cuya sazón incide también directamente en la calidad de la prestación.

¿De qué elementos se dispone para que la convivencia entre distintos clientes se desarrolle de la mejor manera? Segmentación es la palabra clave. En la medida que el público objetivo reúna perfiles lo más homogéneos posible, se estará minimizando la posibilidad de surgimiento de ruidos, pero, en rigor de verdad, es muy difícil pensar en que la calidad del servicio no se verá afectada.

Asimismo, respetando el espíritu de la herramienta original, recordemos que ningún eslabón es independiente del resto, razón más que suficiente para aceptar que las interrelaciones existentes entre ellos también deben ser optimizadas y también pueden ser artífices de la generación de ventajas competitivas que resulten de difícil neutralización por la competencia.

4.8.3. Eslabones de apoyo

Los eslabones de apoyo desempeñan la no menos importante función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, cuidando el establecimiento de las mejores condiciones posibles.

- **Dirección General y de Recursos Humanos**

En cualquier organización, y más aún cuando se trata de una de servicios, la cultura de servicio al cliente debe derramarse por toda la empresa. De una buena vez y para siempre se debe dejar de pensar que el marketing es tarea exclusiva del departamento de marketing, entonces las demás áreas deben solo pensar en su tarea específica en lugar de pensar en el cliente. El modelo de los compartimientos estancos respecto de los cuales nos alertara Ortega y Gasset está más que perimido y resulta absolutamente extemporáneo a las condiciones y exigencias de los mercados de hoy.

No tiene sentido siquiera pensar aquí si el cliente tiene o no la razón. El cliente es mucho más que eso, el cliente ES la razón del negocio, y es tarea de la Dirección General, en forma conjunta a la gestión del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida.

- **Organización interna y Tecnología**

Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor.

Alineada a los objetivos de gestión definidos por la Dirección General y según los lineamientos incluidos en la visión, la organización interna

debe conllevar su realización en forma coherente, consistente, homogénea y coordinada.

La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas.

- **Infraestructura y Ambiente**

En el modelo original de Porter la actividad infraestructura incluye aspectos más vinculados al eslabón anterior, en esta nueva propuesta se cambia el sentido. Aquí, infraestructura y ambiente se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o bien donde suceden algunos de los momentos de verdad entre la organización y el cliente.

Edificios, locales, instalaciones, comodidades y mantenimiento, moldean el ambiente marco del servicio.

- **Abastecimiento**

Abastecimiento es la única actividad que no ha sufrido cambios respecto de la herramienta propuesta por Michael Porter. Si bien en este caso se ha transformado en un eslabón, conserva su importante función en lo que respecta a la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los demás elementos indispensables para la prestación del servicio a la altura de las expectativas del target.

Optimizar la gestión de abastecimiento en esta nueva cadena de valor en pos de lograr ventajas competitivas, significa estar atentos y en condiciones de brindar siempre la mejor respuesta disponible a los

requerimientos de los demás eslabones para su eficiente y eficaz operatividad.

- **Margen de Servicio**

El margen de servicio es el emergente y la razón de todos los eslabones, así como de la totalidad de las conversaciones que entre ellos deban tener lugar.

El margen de servicio es el porqué de esta herramienta que se acaba de exponer. Es el castillo construido con cada granito de arena aportado por los distintos eslabones. Es la sumatoria de las ventajas competitivas conseguidas por cada uno de ellos. El margen de servicio es la resultante, es lo que el cliente percibe, lo que el cliente vibra, lo que el cliente vive, lo que el cliente experimenta.

El margen de servicio es lo que se hace y lo que se ofrece. Es el servicio y su diferencial de valor que lo hace único. Es lo que provoca el “gracias” de quien nos compra. Es el vínculo real y emocional que hace que los clientes no quieran dejar de comprar, nunca, porque no encontrará jamás otra experiencia construida sobre la base de una nueva cadena de valor pensada para satisfacerlo y deleitarlo.

5. METODOLOGIA

Para el correcto logro de los objetivos de este trabajo se ha diseñado y definido a través de las herramientas y conceptos presentados anteriormente en el Marco Teórico, una metodología que consta de 4 etapas, utilizando la herramienta de gestión de Enrique Jofré.

En una primera instancia (Tres primeras etapas), se lograra entender, y definir la estrategia de la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, de manera de que se encuentre alineada con la estrategia corporativa.

Respecto del objetivo principal de este trabajo, se puede plasmar realizando la etapa número 4 del modelo de gestión de Enrique Jofre.

En resumen podemos definir cada etapa de la siguiente manera:

- I. En la primera etapa se definirá la estrategia de la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL.
- II. En una segunda etapa se realiza una descripción de la Subgerencia de seguros y servicios, para ello se utilizara la Herramienta Análisis FODA. Para la realización del análisis externo, se dará una descripción del entorno a través de un análisis PEST y un análisis del sector industrial con la ayuda del modelo de las 5 fuerzas del académico Michael Porter, que determinan la rivalidad de la industria.
- III. La tercera etapa constituye la creación y evaluación de la estrategia de la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, mediante reuniones

de trabajo tanto con el subgerente, gerente, como con los equipos de trabajo.

- IV. En la cuarta etapa y teniendo todo el análisis anterior, se dará inicio al diseño del sistema de control de gestión Balanced ScoreCard para la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL.

A continuación se realiza la definición en detalle de cada una de las etapas propuestas anteriormente.

5.1. Primera Etapa: Proceso Declarativo

5.1.1. Descripción de ADRETAIL

En esta primera etapa, se pretende realizar un análisis de la compañía a la cual pertenece la Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL, se mostrara la historia de la compañía, su estructura, y la descripción del sector industrial, en este caso del mercado de seguros y servicios Retail enfocándose solo en aquellas compañías de Retail que tienen en su oferta seguros y servicios asociados y no asociados a su oferta de productos principales, ubicándonos en el segmento objetivo de la compañía , el segmento C3D de la sociedad Chilena.

Adicionalmente luego de describir a la compañía, y el sector industrial, se realizara una descripción de la Subgerencia de Seguros y Servicios, con el fin de describir sus procesos y su oferta de valor.

5.1.2. Descripción de la Estrategia Actual de ADRETAIL y la Estrategia Actual de la Subgerencia de Seguros y Servicios.

Luego de haber realizado el análisis corporativo se analizará y definirá la estrategia corporativa de ADRETAIL en conjunto con la estrategia de la Subgerencia de Seguros y Servicios de esta compañía, con el fin de determinar cuál es el grado de correlación entre ambas y conocer el nivel de lineamiento entre las estrategias.

5.1.3. Descripción de satisfacción de clientes de la subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL.

En este paso propondremos la aplicación de una encuesta de satisfacción a aquellos clientes con seguros contratados y que hayan realizado el reclamo de un siniestro o la prestación de algún servicio, con el fin de determinar el grado de satisfacción de los clientes además de conocer las necesidades de estos últimos.

Para el desarrollo de esta encuesta se discutirá con la subgerencia, cuál será el canal apropiado para su aplicación en términos de costos como de tiempo, asimismo, se discutirá cuáles serán las preguntas a aplicar y el tipo de muestreo que se realizara.

5.2. Segunda Etapa: Proceso Analítico

5.2.1. Análisis Externo

La segunda etapa es la aplicación de modelos que nos ayudaran a describir y encontrar cuales son las oportunidades y amenazas del sector Seguros y

Servicios del Retail en Chile, a través de la aplicación de un análisis PEST, asimismo, conocer el atractivo y el nivel de rivalidad de la industria con la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Respecto de la información relevante para el desarrollo de estos análisis se obtendrá, mediante reuniones con las jefaturas de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, así como también, mediante el uso de información pública en la Superintendencia de Valores y Seguros, junto con informes de clasificadores de riesgo Fitch Ratings y Feller-Rate.

5.2.2. Análisis Interno

Luego de analizar el macro entorno, se procederá a realizar un análisis internos, mediante la metodología “El ambiente interno: Recursos, Capacidades y Aptitudes” para esto se utilizara información obtenida anteriormente, a través de entrevistas con jefaturas del área.

De estas reuniones se pretende obtener información de los principales procesos presentes en el área, así como también, las funciones asignadas a los equipos de trabajo presentes en esta subgerencia.

De este modo se pretende elaborar un diagrama FODA, del cual se determinaran importantes conclusiones de las características principales de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL.

5.3. Tercera Etapa: Proceso de Ejecución

En esta etapa, con información relevante de la primera y segunda etapa se pretende definir la estrategia de la Subgerencia de Servicios y Seguros de

ADRETAIL, asimismo, se pretende además proponer mejoras a dicha estrategia con el objetivo principal de alinear tanto la estrategia de esta unidad de negocio con la estrategia corporativa.

5.4. Cuarta Etapa: Proceso de Control y Compromiso

Esta última etapa tiene objetivo principal diseñar el sistema de control de gestión de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, basándose en la metodología Balanced ScoreCard.

5.4.1. Análisis del sistema de control de gestión actual Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL.

Es importante conocer como la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, lleva control acerca de la gestión de su equipo de trabajo y en el logro de las metas y objetivos propuestas por periodos definidos de tiempo.

Para esto se realizara un análisis de la forma de medición de la gestión, asimismo, de que es lo que esta Subgerencia mide finalmente para determinar el logro de los objetivos propuestos al inicio del periodo.

A partir de esta información obtenida directamente mediante reuniones informativas, se realizara el diseño de indicadores que aporten al modelo Balanced ScoreCard, que será propuesto.

5.4.2. Definición de Objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard.

Este punto se comienza definiendo los objetivos estratégicos principales para la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, en conjunto con jefaturas

de esta área, se analizarán las cuatro perspectivas de la Subgerencia, basado en las utilizadas en la metodología Balanced ScoreCard.

El análisis de estas cuatro perspectivas estará ligada a la información obtenida previamente en las etapas anteriores relacionadas con el análisis de los procesos que se llevan a cabo en la Subgerencia, las necesidades de los clientes plasmadas en los resultados de la encuesta, el análisis interno de las fortalezas y debilidades del área, asimismo, el sistema de control de gestión Actual, finalizando con una propuesta de objetivos estratégicos discutidas con las jefaturas de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL.

Luego de la definición de los objetivos estratégicos se da cumplimiento al primer objetivo específico de este trabajo.

5.4.3. Diseño de Mapa Estratégico Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL.

Se realizará el diseño del Mapa Estratégico, resumiendo los objetivos estratégicos definidos anteriormente para cada perspectiva, junto con esto, se determinará las relaciones causa y efecto entre estos objetivos ya definidos.

Para el logro del correcto diseño y objetivo de este trabajo se requiere que este mapa estratégico plasme de manera clara y precisa cada objetivo definido anteriormente, para esto se realizarán reuniones con la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL en donde se realizará la propuesta y validación final.

Luego de la validación final del Mapa estratégico se abra dado cumplimiento al segundo objetivo específico de este trabajo.

5.4.4. Definición de Indicadores Estratégicos (KPI)

Una vez que se obtenga una completa claridad de los objetivos estratégicos, y cuál es la posición relativa de cada uno dentro de las perspectivas de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, se definirán los indicadores de resultados y de actuación.

La información relevante a utilizar corresponde a la recopilada anteriormente a través de las reuniones realizadas con las distintas áreas de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, junto con el análisis realizado de los clientes, y del levantamiento realizado de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL.

La determinación de los indicadores de resultados requiere de la búsqueda de las variables críticas de cada objetivo estratégico determinado. Se pretende obtener la variable crítica correspondiente a cada objetivo respondiendo la pregunta: ***¿Cómo nos damos cuenta que estamos logrando el objetivo?***

De esta manera se pueden definir los indicadores adecuados para cada una de las variables identificadas. Estos indicadores propuestos se presentarán en una primera reunión a la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, de manera de obtener retroalimentación.

Posteriormente, al incluir las observaciones realizadas a la propuesta, se presentarán los indicadores estratégicos definitivos en una segunda reunión para obtener su validación final.

De esta manera se pretende cumplir con el tercer, y último, objetivo estratégico de este Trabajo.

6. ALCANCE Y RESULTADOS ESPERADOS

El alcance de este trabajo, es el diseño de un sistema de control de gestión para la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, por lo que es importante señalar que el objetivo principal es presentar una propuesta a dicha Subgerencia, quienes tomaran la decisión de implementar este sistema en una etapa posterior.

Respecto del periodo de información e índices de interés como financieros, número de sucursales, número de tarjetas de crédito emitidas, Ingresos operacionales, EBITDA entre otros, se considera el año 2015 como año de corte

Los resultados que se esperan luego del desarrollo de este trabajo además del objetivo principal se resumen a continuación:

- I. Conocer las características principales de la Subgerencia de Seguros y Servicios y de ADRETAIL en general, a través del análisis interno y externo de tal forma de proponer mejoras a nivel de departamento como a nivel corporativo, asimismo, definir los objetivos estratégicos más relevantes.

- II. Identificar la estrategia de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, en conjunto con los líderes de esta área, proponer además mejoras que vayan en beneficio tanto de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL como del Holding en general.
- III. Definición de la Visión y Misión de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL en conjunto con los líderes de esta área.
- IV. Evaluar y definir los objetivos estratégicos para la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL en conjunto con los líderes de esta Subgerencia relacionados a las cuatro perspectivas del sistema de control de gestión Balanced ScoreCard.
- V. Diseñar el Mapa estratégico para la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL de manera resumida y clara en conjunto con los líderes de esta Subgerencia.
- VI. Definir y diseñar los KPI (Key Performance Indicators) relevantes de manera de poder medir la gestión basándose en las cuatro perspectivas del modelo Balanced ScoreCard.

7. DESARROLLO

7.1. Descripción de ADRETIAL y Subgerencia de Seguros y Servicios

Generalidades:

Esta etapa tiene como objetivo comenzar a describir la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL. Para el logro de este objetivo es necesario identificar las principales características de la compañía en la cual pertenece.

Para ello se describirá a ADRETAIL, su historia, su estructura y la oferta de valor que ofrece al mercado, asimismo, una descripción del sector industrial relacionado a la oferta de seguros y servicios en el sector industrial Retail chileno.

Adicionalmente se dará una descripción de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, definiendo sus procesos y la cartera de productos intangibles que ofrece al mercado.

Luego de haber analizado tanto la compañía como la Subgerencia de Seguros y Servicios, se dará a conocer la estrategia de ADRETAIL y la estrategia de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL con el objetivo de conocer el nivel de lineamiento entre ambas estrategias.

7.1.1. Descripción ADRETAIL

ADRETAIL, es una compañía sociedad anónima cerrada, propiedad del grupo económico Yaconi-Santa Cruz, con operaciones desde Arica a punta arenas con su marca comercial ABCDIN, teniendo una experiencia desde 1914 con “*casa Gómez*” en Antofagasta, una tienda de sombreros e hilados que devino en distribuidora de productos para el hogar, hasta que en los ‘70 se transformó en Distribuidora de Industrias Nacionales, DIN S.A. Posteriormente a la adquisición de ABC en 2005, la fusión de las marcas dio inicio a ABCDIN en el año 2008, adicionalmente, el año 2013 se realiza la adquisición de la empresa DIJON, con el objetivo de ampliar la oferta de productos e ingresar al sector industrial vestuario.

El objetivo de estas integraciones ha sido generar una alianza comercial que pudiera competir en el mercado de manera más efectiva contra las grandes empresas dedicadas al Retail.

El público al que apunta la compañía está en el segmento socioeconómico C3-D de la población chilena, con el cual se mantiene una atractiva comunicación promoviendo productos y servicios acorde a las necesidades del segmento.

Respecto a la planta laboral, la compañía cuenta con un Gerente General y 7 Gerentes divisionales, sumando en total 3.800 empleados distribuidos en 141 tiendas ubicadas en las 15 regiones del territorio nacional, de las cuales 82 corresponden a la marca ABCDIN mientras que 59 a la marca DIJON; en el Centro de Distribución ubicado en San Bernardo; en el Call Center ubicado en Santiago Centro y las Oficinas Administrativas ubicadas en la comuna de Providencia.

7.1.2. Sector Industrial

ADRETAIL posee más de 90 años de experiencia, y una amplia cobertura geográfica, participa en la industria del comercio minorista en Chile mediante la venta especializada de productos al detalle en sus cadenas con marca comercial ABCDIN y DIJON. En la primera comercializa electro hogar (telefonía, electrónica mayor, computación, línea blanca, entre otros), y deco hogar (dormitorio, muebles, menaje, entre otros), mientras que en la segunda se comercializa vestuario (infantil niño y niña, juvenil hombre y mujer, hombre, señora, entre otros).

La industria del comercio minorista en Chile es altamente competitiva, con presencia de varios actores que participan a través de diferentes formatos y en general, se encuentran integrados al negocio de otorgamiento de crédito.

Entre estos competidores están las tiendas por departamento, multitiendas, tiendas especialistas, supermercados, entre otros. A nivel agregado de ventas Retail, ADRETAIL ocupa el cuarto lugar en la industria con una participación de mercado del 8%. El negocio Retail desarrolla principalmente a través de sus tiendas y en menor medida a través de internet, siendo este canal exclusivo para su marca ABCDIN. Adicionalmente, ADRETAIL actúa en la industria de servicios financieros, ofreciendo crédito y seguros a sus clientes a través de su tarjeta propia ABCDIN (la cual también puede ser utilizada como medio de pago en Comercios Asociados) y mediante el otorgamiento de Avances en Efectivo.

La Compañía entrega, además, servicios adicionales como la venta de Seguros y Garantía Extendida, Giros de Dinero entre otros.

En términos del negocio de crédito y seguros, la empresa compete con empresas del sector Retail integradas al negocio financiero, así como instituciones otorgadoras de crédito y corredoras de seguros. Medido en términos de ingresos generados por el negocio Retail financiero, la Empresa ocupa también el cuarto lugar en la industria, con una participación de mercado del 12%.

La distribución del negocio financiero se realiza en forma natural en las sucursales donde los clientes realizan sus compras, ahí realizan sus compras a

crédito al mismo tiempo que toman los seguros que necesiten. En las sucursales se puede realizar Avances en Efectivo. Adicionalmente, se distribuye a través de los más de 11 mil comercios asociados.

7.1.3. Clientes ADRETAIL

Los segmentos socioeconómicos objetivos de ADRETAIL son el C3 y el D. La base de Clientes de la empresa se encuentra diversificada a través de 141 sucursales desde Arica a Punta Arenas con más de 3,4 millones de Clientes (parque total de tarjetas emitidas), de los cuales 742 mil se encuentran con deuda al 31 de diciembre de 2015. Por lo anterior, la base de clientes es muy diversificada, análisis que es transversal no sólo al negocio financiero, sino también al negocio Retail tanto en ABCDIN como Dijon.

7.1.4. Proveedores

Los principales Proveedores de ADRETAIL son Samsung, CTI con sus marcas Fensa, Mademsa y Electrolux, Movistar, Entel, Claro, CIC, Hewlett Packard y Rosen. La marca que obtiene mayor peso dentro de la compañía es Samsung con un 12,7% de las ventas, luego CTI con un 9%. En el caso de Dijon, la empresa Shanghai Silk representa el 22% de lo importado seguido por ANHUI GARMETS con el 11% y BEL-SPIRIT con el 11%. El resto se distribuye en más de 50 proveedores pequeños.

7.2. Descripción Mercado de corredores de Seguros en Chile

Los corredores de Seguros en la industria chilena se pueden clasificar en los siguientes tipos de corredores:

- Corredores Personas Naturales
- Corredores Personas Jurídicas
- Corredores Banca Seguros
- Corredores Retail
- Asesores Previsionales

Para el año 2015, la prima intermediada por corredores de seguros creció en un 8,5%, llegando a un total de UF 146.342.988. A su vez, la prima muestra una tendencia al alza en el tiempo, con un crecimiento acumulado de 74% en la década pasada.

En específico, los corredores personas jurídicas intermediaron UF 57.073.565, mientras que los corredores banca seguro intermediaron UF 42.315.013. Les siguen los asesores previsionales (UF 25.212.924), los corredores Retail (UF 13.389.732) y, finalmente, los corredores personas naturales (UF 8.351.754).

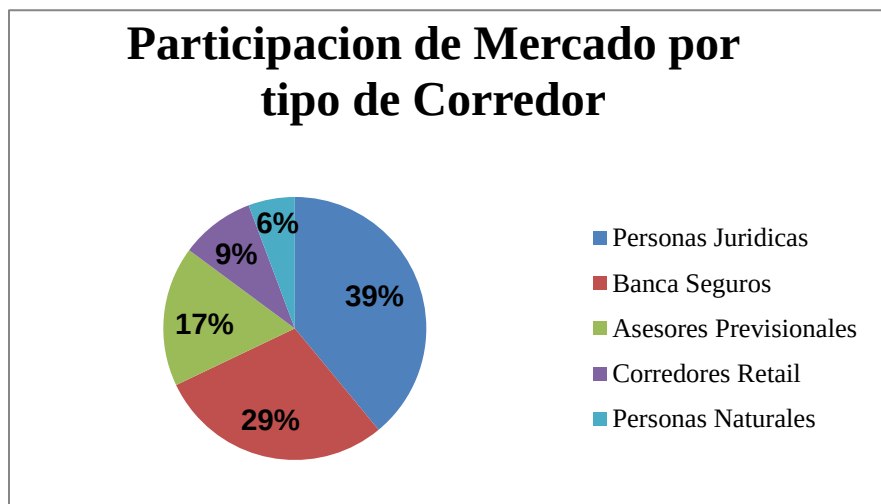


Grafico 1 Participación de mercado Tipos de Corredores de Seguros
Fuente: Asociación de aseguradores Chile A.G, Boletín estadístico 2015, página 5

7.3. Descripción Mercado de Corredores de Seguros Retail en Chile

Los corredores de Retail en Chile son representados por compañías de Retail, quienes además de ofrecer productos tangibles, realizan un programa de fidelización a través de la intermediación de seguros que vayan relacionados a las necesidades y preferencias del segmento objetivo de cada compañía.

Actualmente existe el Grupo Retail Seguros en Chile (GRSC), asociación fundada el año 2011 por las principales corredoras de seguros Retail de Chile, quienes de manera periódica comparten información respecto de ingresos por prima intermediada, asimismo, número de pólizas intermediadas, con el fin de entregar información, impulsando el desarrollo de la industria a nivel local promoviendo las mejores prácticas empresariales en materias de comercialización de seguros, aportando valor a los integrantes del grupo y la industria en general.

El GRSC está compuesto por Servicios Falabella Pro del grupo Falabella, Paris corredora de seguros Limitada del grupo Cencosud, Líder corredora de seguros y gestión financiera perteneciente a Wal-Mart, Corredora de Seguros Ripley Limitada, ABCDIN corredora de seguros del grupo ADRETIAL, La Polar corredora de Seguros y Corona Corredora de Seguros.

En Chile, la industria del Retail ha liderado la bancarización y masificación de los créditos de consumo, siendo además uno de los sectores que ha encabezado la internacionalización de las inversiones de Chile en el exterior. Como complemento a este proceso de bancarización y masificación de los créditos de

consumo en Chile, surgió la necesidad de incursionar en el mercado de los seguros como una manera de facilitar el acceso a servicios complementarios a sus clientes.

Así, el Retail está contribuyendo también a la expansión de la industria de seguros en el país. Gracias a la masificación de los seguros que ha impulsado el Retail a la fecha, se ha podido llevar este servicio a millones de personas no sólo en Santiago sino que, más importante aún, a todas las regiones, colaborando en la descentralización de Chile.

Por su parte, las corredoras de seguros del Retail han aportado con la multiplicación de los puntos de contacto con el público sobre la base de horarios de atención muy accesibles a nivel nacional lo que ha permitido una mayor eficiencia del mercado en términos generales.

Hoy el mercado de seguros atraviesa por un proceso de transición desde la era de la masificación hacia una nueva etapa marcada por la calidad. En este proceso de transición, esta industria ha querido ser un actor proactivo que no sólo acompañe este cambio sino que su intención es liderarlo, tal como ha sido la historia del Retail en Chile.

De esta forma, el Grupo Retail Seguros impulsó hace un año atrás, el Primer Acuerdo de Autorregulación, el cual fue presentado a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), para su conocimiento y visación siendo su objetivo mejorar las prácticas de comercialización de seguros a través de las casas comerciales.

En noviembre 2012, el GRS realizó un importante evento público de cara a la autoridad y a los consumidores en el cual se analizó y evaluó la primera etapa de dicho acuerdo que consideró varias medidas, entre las cuales se encuentran: mejorar la información hacia los clientes, perfeccionar los procesos de venta telefónica, impulsar pólizas resumidas, realizar evaluaciones de procesos, y finalmente implementar un sistema de retracto sin expresión de causa hasta 35 días después de contratado el seguro.

Pero a su vez, el GRS informó su decisión de avanzar en una segunda etapa del Acuerdo de Autorregulación, que busca agregar nuevas medidas a las ya implementadas en el último año. Esta segunda etapa del Acuerdo de Autorregulación tendrá como ejes principales el perfeccionamiento de los procedimientos de liquidación de seguros en caso de siniestro, la incorporación de más pólizas resumidas en la oferta de servicios y el impulso de un importante programa de capacitación de los vendedores, que se espera concretarlo de la mano de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y de la Asociación de Aseguradores.

Los corredores Retail representaron el 9,5% de la prima intermediada el año pasado, con una prima equivalente a UF 7.472.111 y que creció 7,2% respecto al año 2014.

Servicios Falabella Pro concentró el 63,2% del mercado. Lo sigue París Corredores de Seguros con 12,1% de la prima intermediada. En tercer y cuarto lugar están Líder Corredores de Seguros (10,2%) y Corredora de Seguros

Ripley (9,3%) respectivamente. Finalmente, se encuentran ABCDIN Corredores de Seguros (3,4%), La Polar Corredores de Seguros (1%) y Corona Corredora de Seguros (0,8%).

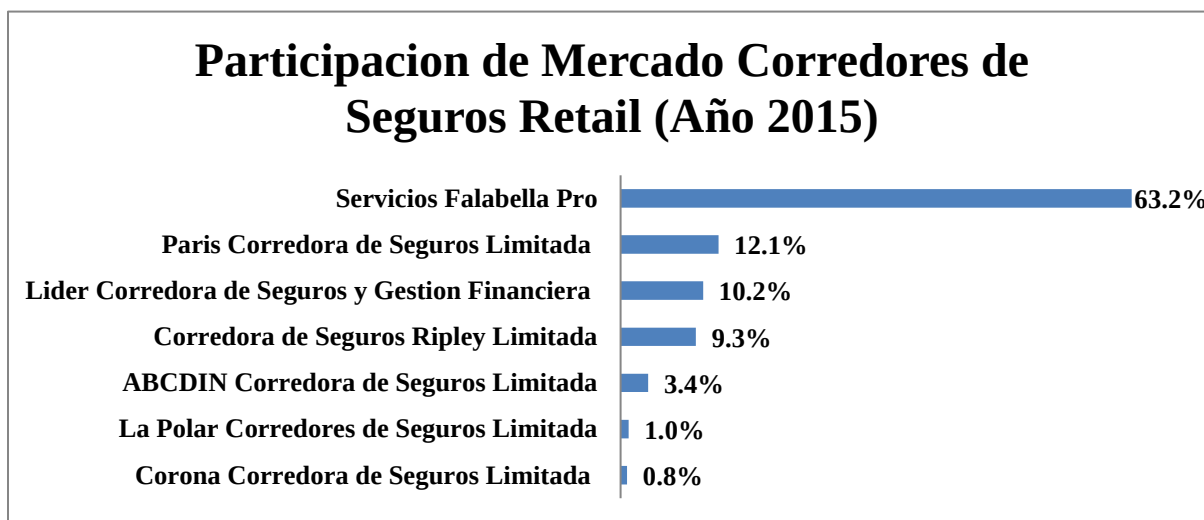


Grafico 2 Participación de Mercado Corredores de Seguros Retail
Fuente: Asociación de aseguradores Chile A.G, Boletín estadístico 2015, página 46

7.4. Descripción Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL

Dentro de la estructura del Holding ADRETAIL, la cual se divide por 7 gerencias, se encuentra la gerencia de Retail Financiero, la cual tiene como responsabilidad el negocio crediticio y financiero de la compañía, esto se refiere principalmente a la gestión de la tarjeta de crédito de los clientes, el desarrollo de nuevos productos, servicios y asistencias que tengan por objetivo la fidelización de los clientes.

Dentro de esta gerencia se encuentra la subgerencia de Seguros y Servicios, la cual tiene por objetivo desarrollar productos intangibles que protejan las compras de los clientes tarjetahabientes (Clientes que poseen tarjeta ABCDIN)

y los clientes en general, ofreciendo precios competitivos y de acuerdo al segmento objetivo de la compañía.

La principal característica de estos productos intangibles es la simpleza tanto en el funcionamiento como en el diseño, asimismo, los beneficios tangibles que trae la contratación de los productos ofrecidos por esta subgerencia.

Dentro de la oferta de productos que se ofrecen esta subgerencia podemos encontrar:

7.4.1. Seguros Masivos

I. Seguros de Salud

a. Seguro Salud Personal

Este seguro posee una amplia protección en caso de Fallecimiento y Enfermedades Graves. Este seguro entrega una indemnización por fallecimiento de hasta UF 40. En caso que le diagnostiquen al asegurado una de las siguientes Enfermedades Graves; Cáncer, Infarto Cardíaco, Derrame cerebral, Insuficiencia Renal, Parálisis, Cirugía Aterio- Coronaria y Trasplante de órganos vitales del titular asegurado entrega una indemnización de hasta UF 400 (\$10.198.000* aprox.).

Al contratar el Seguro Salud Personal el cliente recibe de forma gratuita como beneficio una tarjeta de descuento en farmacias Cruz Verde, que otorga hasta un 50% de descuento en sus compras, sujeto a un tope de \$22.000.- de descuento al mes.

Seguro Salud Familiar

Este Seguro posee una amplia protección en caso de Fallecimiento, Invalidez y Enfermedades Graves. Este seguro entrega una indemnización por fallecimiento de hasta UF 70 y por Invalidez de UF 150. En caso que le diagnostiquen al asegurado una de las siguientes Enfermedades Graves; Cáncer, Infarto Cardíaco, Derrame o Hemorragia e Infarto Cerebral, Insuficiencia Renal, Parálisis, Cirugía Aterio- Coronaria y Trasplante de órganos vitales del titular asegurado y adicionales, entrega una indemnización de hasta UF 150 (\$3.825.000* aprox.).Este Seguro también permite asegurar al cónyuge e hijos del asegurado titular en caso de Enfermedades Graves e invalidez Permanente 2/3.

Al contratar el Seguro Renta Mensual Familiar el cliente recibirá de forma gratuita e inmediata como beneficio una tarjeta de descuento en farmacias Cruz Verde, que otorga hasta un 50% de descuento en sus compras, sujeto a un tope de \$22.000.- de descuento al mes.

b. Seguro Oncológico

En el evento de diagnosticar clínicamente una enfermedad neoplásica maligna, cáncer primario, al asegurado, durante la vigencia de la póliza, el asegurador se obliga a pagar por una sola vez al beneficiario el capital asegurado definido para esta cobertura. El diagnóstico clínico debe ser fundamentado en el historial clínico del paciente y confirmado por un diagnóstico histopatológico de biopsia que certifique positivamente la presencia de un cáncer. Será requisito la presentación de un informe histopatológico por escrito para la confirmación del diagnóstico en todos los casos.

Condiciones del Seguro

- No tiene carencia
- No requiere declaración de salud
- Edad máxima de ingreso: 64 años y 364 días
- Edad máxima de permanencia: 65 años y 364 días

Exclusiones: Este seguro no cubre

- La leucemia linfática crónica
- Cualquier clase de cáncer sin invasión e in-situ
- Cáncer a la piel que no sea melanoma maligno
- Enfermedades que no sean cáncer
- Una infección oportunista o neoplasma maligno (tumor), si al momento del diagnóstico del asegurado tuvo o tiene el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA) o haya obtenido un resultado positivo a la prueba del virus VIH (Virus Inmunodeficiencia Humano).

II. Protección Financiera

a. Seguro de desgravamen

El seguro de Desgravamen e Invalidez Total y Permanente 80% contratado, está sujeto al pago de una prima mensual que se obtiene aplicando un 0,24% sobre el saldo de la deuda de la tarjeta a la fecha de facturación, con un mínimo de UF 0,018 y un máximo de UF 0,070 mensuales de prima y se cobra solo si la tarjeta presenta una deuda igual o superior a \$10.000 a la fecha de facturación.

El valor de la prima antes señalada podrá ser reajustado anualmente en un valor máximo del 10% sobre el precio vigente, de acuerdo a las condiciones de renovación otorgadas por la Compañía de Seguros que cubre el riesgo. El aumento de precios deberá informarse al asegurado con a lo menos 60 días de anticipación a la fecha de aplicación de dicho cambio, utilizando para ello el estado de cuenta de la tarjeta u otro medio de comunicación directa con el asegurado.

Al contratar el Seguro de Desgravamen e Invalidez, los clientes llevan sin costo adicional un seguro de desempleo que ayuda a pagar las cuotas de la tarjeta ABCDIN cuando surge un imprevisto de cesantía o incapacidad temporal.

Los clientes dependientes pueden hacer uso de la cobertura de cesantía que paga hasta 3 cuotas de la Tarjeta ABCDIN con tope de \$50.000.

Los clientes independientes, los jubilados y las dueñas de casa pueden hacer uso de la cobertura de incapacidad temporal que paga hasta 4 cuotas de la tarjeta ABCDIN con tope de \$50.000.

Pueden mantenerse asegurados hasta los 75 años y 364 días, sujeto a los requisitos de vigencia del seguro.

No tiene exclusiones de ningún tipo asociadas a enfermedades preexistentes y no requiere declaración de salud.

Por ser poseedor de un seguro de Cesantía e Incapacidad Temporal, se otorga como beneficio, sin costo para el cliente un servicio de orientación general

telefónica en caso de Cesantía, asistencia legal telefónica, asistencia telefónica para reinserción laboral y orientación general telefónica en caso de licencia médica.

b. Seguro Antifraude

Amplia protección financiera para los documentos hasta UF50 (\$1.275.000 App.) El Seguro de Antifraude entrega la más amplia protección a la tarjeta ABCDIN y a documentos en caso de extravío, robo o fraude durante la vigencia del seguro.

El seguro antifraude, ofrece una cobertura en caso de:

- Robo, Hurto o extravío de la tarjeta ABCDIN
- Falsificación y/o adulteración de la banda magnética de la tarjeta ABCDIN
- Transacciones fraudulentas vía teléfono o internet, e impresión múltiple de vales.

Además de la tarjeta ABCDIN, este seguro ofrece una cobertura a tarjetas bancarias tanto de crédito como débito y tarjetas de otras casas comerciales

En caso de pérdida o extravío de cedula de identidad protege al asegurado cuando es condenado por un tribunal a pagar por perjuicios derivados del mal uso de dicho documento. Ej. Apertura y uso fraudulento de tarjeta de casa comercial.

Al contratar el Seguro Antifraude, el asegurado tendrá acceso a un beneficio de asistencia de orientación legal telefónica las 24 horas del día, los 365 días del año.

c. Seguro Antirrobo Objetos Personales_

El seguro antirrobo de objetos personales ofrece una amplia protección de objetos ante robo y cobertura financiera para sus documentos hasta UF 200 (\$5.100.000 App.)

Este seguro además entrega una indemnización en dinero en caso que el titular asegurado sufra el robo o asalto de sus objetos personales

Este seguro cubre los siguientes objetos:

- ✓ Cartera o bolso
- ✓ Celular
- ✓ Alisador y/o plancha de pelo
- ✓ Cámara de fotos
- ✓ Lentes ópticos o de sol
- ✓ MP3/MP4
- ✓ Billetera y/o chequera
- ✓ Reloj de pulsera

El límite de pago definido para cualquier artículo robado es de \$45.000 App. (UF 1,8) con un tope de \$220.000 App. (8.7 UF).

Existe la opción de contratar un plan de seguro que incluye un asegurado adicional, de 16 años o más edad (plan2).

Al contratar el Seguro Antirrobo Objetos Personales, el asegurado recibe una tarjeta que le entrega la posibilidad de comprar hasta un 50 % de descuento en Farmacias Cruz Verde, sujeto a \$22.000 de descuento al mes.

También obtendrá asesoría legal telefónica para bloqueo de documentos.

d. Seguro de Desempleo e incapacidad Temporal

Este seguro tiene como objetivo principal apoyar en el pago de las cuotas de la tarjeta ABCDIN cuando surge un imprevisto de cesantía o incapacidad temporal.

Todos los clientes que tengan contratado el seguro de desgravamen reciben este seguro sin costo.

En caso de desempleo involuntario del asegurado, la compañía indemnizara hasta 3 cuotas de la tarjeta de crédito ABCDIN, las cuales serán pagadas de una sola vez, con un tope de \$50.000 por cuota, suponiendo un servicio regular de deuda.

En caso de Incapacidad temporal del asegurado, la compañía indemnizara hasta 4 cuotas del crédito, pagadas una a una por cada 30 días de incapacidad temporal, con un tope de \$50.000 por cada cuota.

7.4.2. Seguros Individuales

III. Seguros de Vida

Seguro Renta Diaria por Hospitalización

Este seguro ofrece una protección para la familia, en caso de fallecimiento de hasta UF 100 (\$2.500.000 App.), enfermedad y accidente, con indemnización de hasta UF 0,48 (\$12.000 App.) diarias.

El Seguro de Renta Diaria por Hospitalización entrega al asegurado y a su familia una amplia protección en caso de Fallecimiento. Adicionalmente entrega protección en caso de Enfermedades y accidentes, entregando una renta diaria por hospitalización.

Al contratar el Seguro de Renta Diaria por Hospitalización, el cliente recibe una tarjeta con hasta un 50% de descuento sobre los precios vigentes en Farmacias Cruz Verde, sujeto a un tope de \$22.000.- de descuento al mes.

Seguro de Vida Individual

El seguro de Vida Individual, entrega a los clientes una amplia protección en caso fallecimiento e invalidez total y permanente.

Al contratar el Seguro Vida Individual el cliente recibe de forma gratuita e inmediata como beneficio para el Plan N° 1 la asistencia médica que consiste en orientación médica telefónica, en caso de emergencia y traslados sanitarios a un centro médico hospitalario en caso de accidentes.

Para el Plan N° 2 y N°3 como beneficio se entrega una tarjeta de descuento en

farmacias Cruz Verde, que otorga hasta un 50% de descuento en las compras, sujeto a un tope de \$22.000.- de descuento al mes.

Seguro Renta Mensual Individual

El seguro Renta Mensual Individual ofrece una amplia protección en caso de Fallecimiento e Invalidez Accidental que entrega una indemnización en dinero de hasta UF 720 (\$18.360.000 aprox.).

El Seguro Renta Mensual Individual entrega una amplia protección en caso de muerte e invalidez accidental del titular del seguro.

Al contratar el Seguro Renta Mensual Individual el cliente recibe de forma gratuita e inmediata como beneficio para el Plan N° 1 la asistencia médica que consiste en orientación médica telefónica, en caso de emergencia y traslados sanitarios a un centro médico hospitalario en caso de accidentes.

Para el Plan N° 2 como beneficio se entrega una tarjeta de descuento en farmacias Cruz Verde, que otorga hasta un 50% de descuento en sus compras, sujeto a un tope de \$22.000.- de descuento al mes.

Seguro Protección Hogar

Este seguro apunta a propietarios y arrendatarios, ya que cubre la construcción y los contenidos hasta un monto único de capital asegurado.

Permite proteger la propiedad frente a daños provocados por incendios y por las acciones de extinción del fuego, así como también frente a daños provocados

por riesgo de la naturaleza como el viento, inundaciones o por rotura de cañería, desagües o desbordamiento de estanques, matrices cualquiera sea su origen.

Al contratar el Seguro Protección Hogar, los clientes tienen acceso a un beneficio de asistencia hogar que le permitirá solicitar un técnico en caso de tener una urgencia: Plomería, Vidriería, Cerrajería o Electricidad en el domicilio asegurado. Cubre hasta 3 eventos por tipo de visita y tiene un tope de UF 2 por evento.

Además recibirá una tarjeta que permite comprar hasta con un 50% de descuento sobre los precios vigentes en Farmacias Cruz Verde, con tope de \$22.000 de descuentos al mes.

7.4.3. Asistencias

El Servicio de Asistencia es un servicio orientado a entregar apoyo y asesoría en caso de necesidades o urgencias de la vida diaria.

Los Servicios de Asistencia han sido diseñados para acompañar a los clientes en momentos o situaciones imprevistas en los cuales una orientación oportuna, accesible y sin costo es fundamental para poder tomar una buena decisión o enfrentar de manera adecuada un problema.

Dentro de las asistencias que se ofrecen a los clientes se encuentran:

Asistencia Mujer	
Área de Servicios	Detalle Servicio
Salud	Examen Papanicolaou
	Mamografía
	Limpieza Dental
	Orientación Medica Telefónica
Hogar	Servicio de Urgencia de Plomería
	Servicio de Urgencia de Cerrajería
	Servicio de Urgencia de Vidriería
	Servicio de Urgencia de Electricidad
Legal	Orientación y Asesoría Legal Telefónica
Mujer Informada	Servicios de información General
	Teléfonos de Emergencia
	Servicios de Salud
	Servicios de Seguridad
	Ayuda en Carreteras

Figura 8 Descripción Asistencia Mujer
Fuente: Elaboración propia

Asistencia Hogar	
Área de Servicios	Detalle Servicio
Hogar	Servicio de Urgencia de Plomería
	Servicio de Urgencia de Cerrajería
	Servicio de Urgencia de Vidriería
	Servicio de Urgencia de Electricidad
Salud	Examen Oftalmológico
	Traslado de Ambulancia
	Orientación Medica Telefónica
Vial	Remolque para moto o vehículo liviano
	Cambio de rueda por pinchazo o accidente
Orientación General	Profesor Particular
	Servicio Técnico Software y Hardware
	Coordinación servicio técnico domicilio
	Teléfonos de Emergencia

Figura 9 Descripción Asistencia Hogar
Fuente: Elaboración Propia

7.4.4. Envíos de Dinero

I. Envíos de Dinero Nacional

Este servicio de transferencia electrónica de dinero, permite a los clientes enviar dinero a todo el territorio nacional en donde existe una sucursal ABCDIN. Con un monto máximo de envío de \$500.000.

Además el servicio de envío de dinero está destinado a todo el mercado, es decir no es necesario contar con tarjeta ABCDIN para poder cursar este tipo de operación. El objetivo principal de este servicio es en primera instancia aumentar la oferta de productos y servicios, asimismo, lograr un aumento en la fidelización de clientes.

II. Envíos de Dinero Internacional

De la misma forma que el envío de dinero nacional, la compañía ofrece un servicio de transferencia de dinero a todo el mundo, gracias a una alianza estratégica con la casa de cambio y empresa de transferencia AFEX, el servicio está dirigida a todo el mercado, teniendo un máximo de envío USD2.000 y un máximo de pago de USD3.000.

7.4.6. Garantías

El servicio de Garantía tiene como fin proteger las compras de los clientes, asimismo, aumentar la vida útil de estos

Dependiendo del producto, entrega importantes beneficios adicionales a la garantía del fabricante, tales como:

- Protección en caso de robo del producto
- Daño a causa del agua.

7.4.7. Procesos Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETIAL

Dentro de ADRETAIL, la Subgerencia de Seguros y Servicios cumple la función principal de llevar a cabo toda la gestión relevante a la negociación con proveedores, diseño de nuevos servicios y productos intangibles, promoción de productos intangibles y respuesta a los siniestros, reclamos y consulta por parte de los clientes.

7.4.7.1. Proceso General de Venta de Seguros

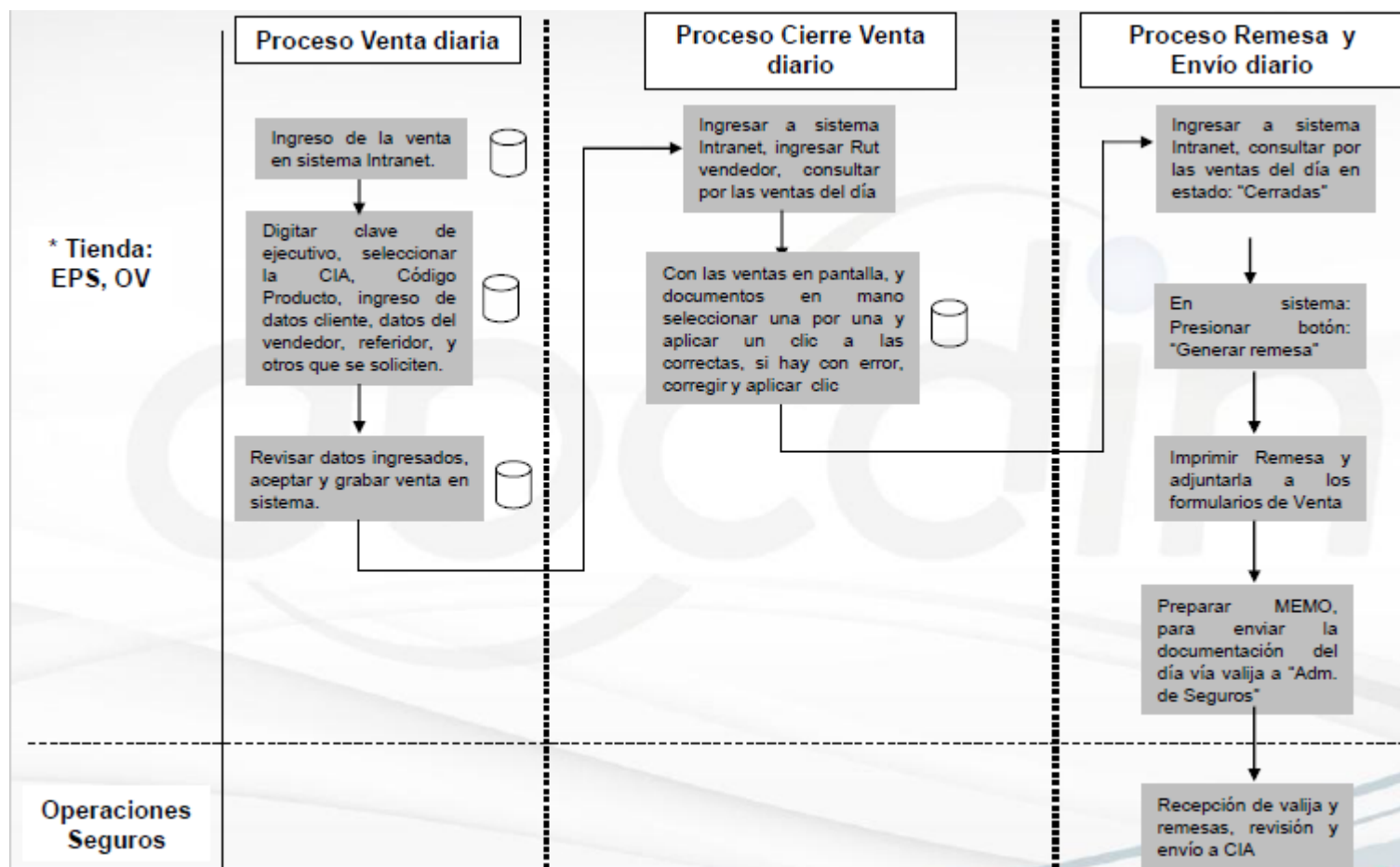


Figura 10 Procedimiento General de venta de Seguros

Fuente: Procedimiento de venta de seguros Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL

7.4.7.2. Proceso General de siniestros Masivos: Desgravamen y Beneficio Cesantía.

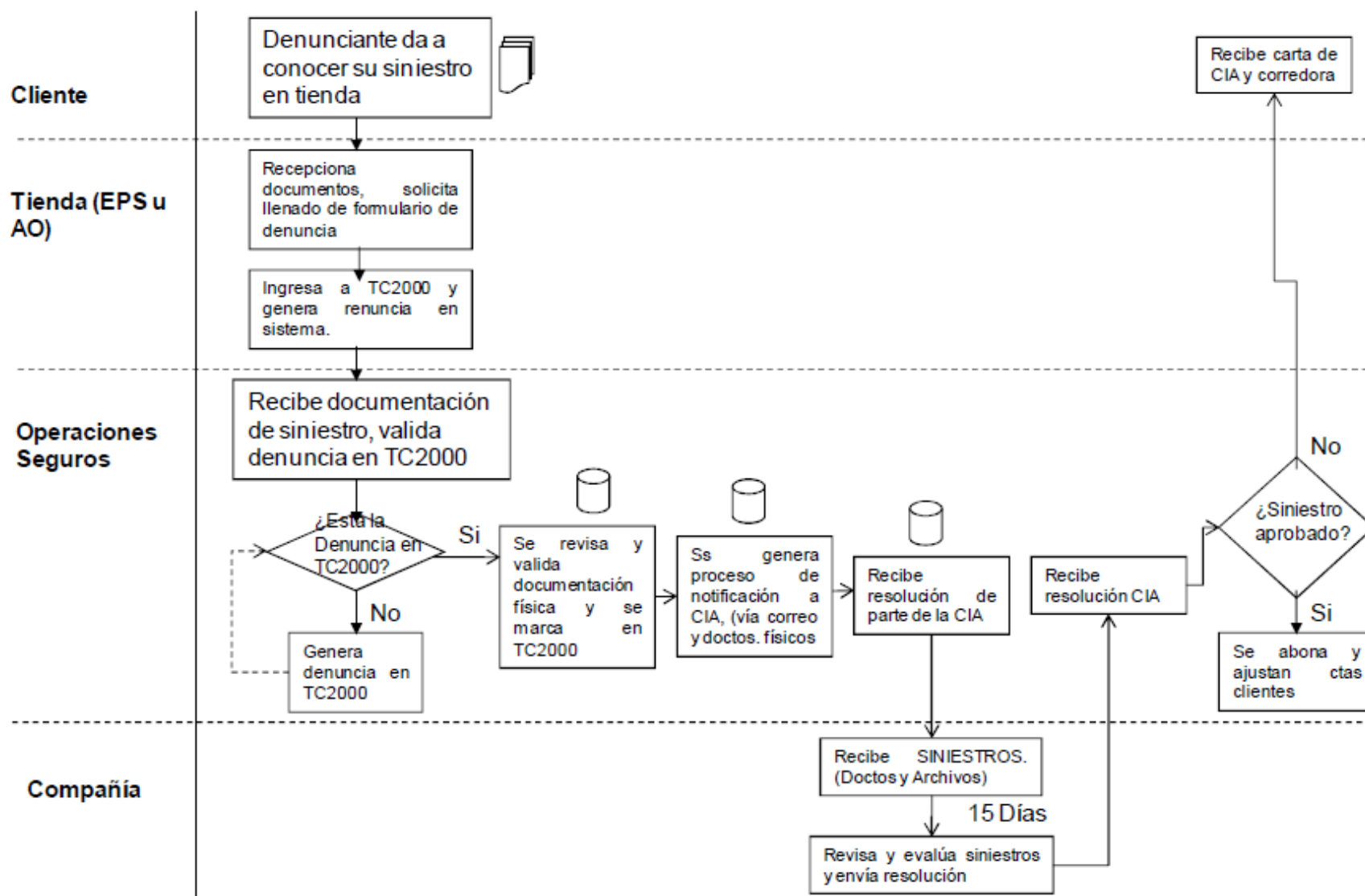


Figura 11 Flujo General de siniestros Masivos: Desgravamen y Beneficio Cesantía

Fuente: Procedimiento: “Antecedentes de Cobertura y Procedimientos de Seguros Masivos” Subgerencia de Seguros y Servicios
ADRETAIL

7.4.7.3. Proceso de Gestión de siniestros Seguros Individuales

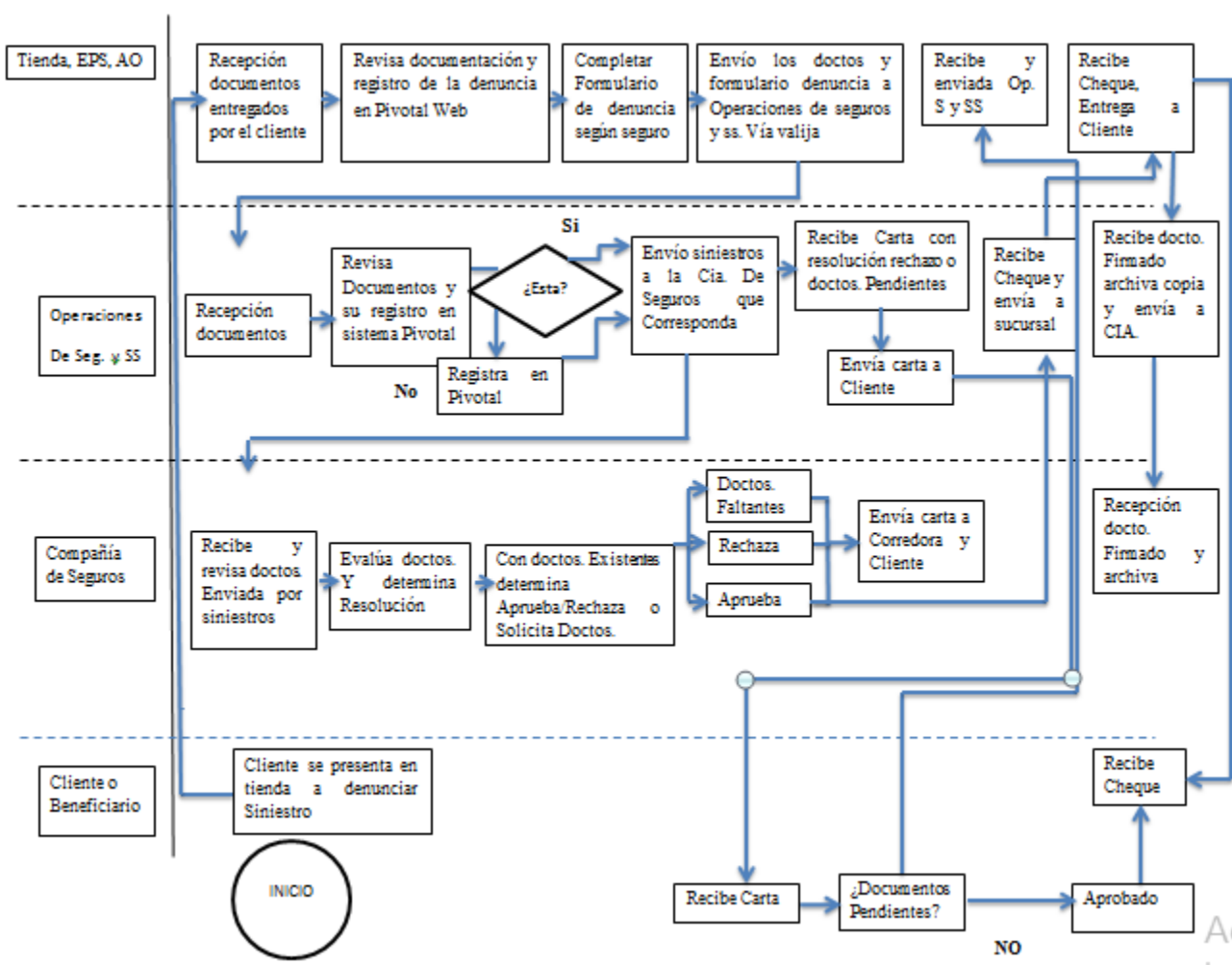


Figura 12 Flujo Siniestro Seguros Individuales
Fuente: Procedimiento de Gestión de Siniestros de seguros ABCDIN

7.4.7.4. Proceso de Renuncia de un Seguro

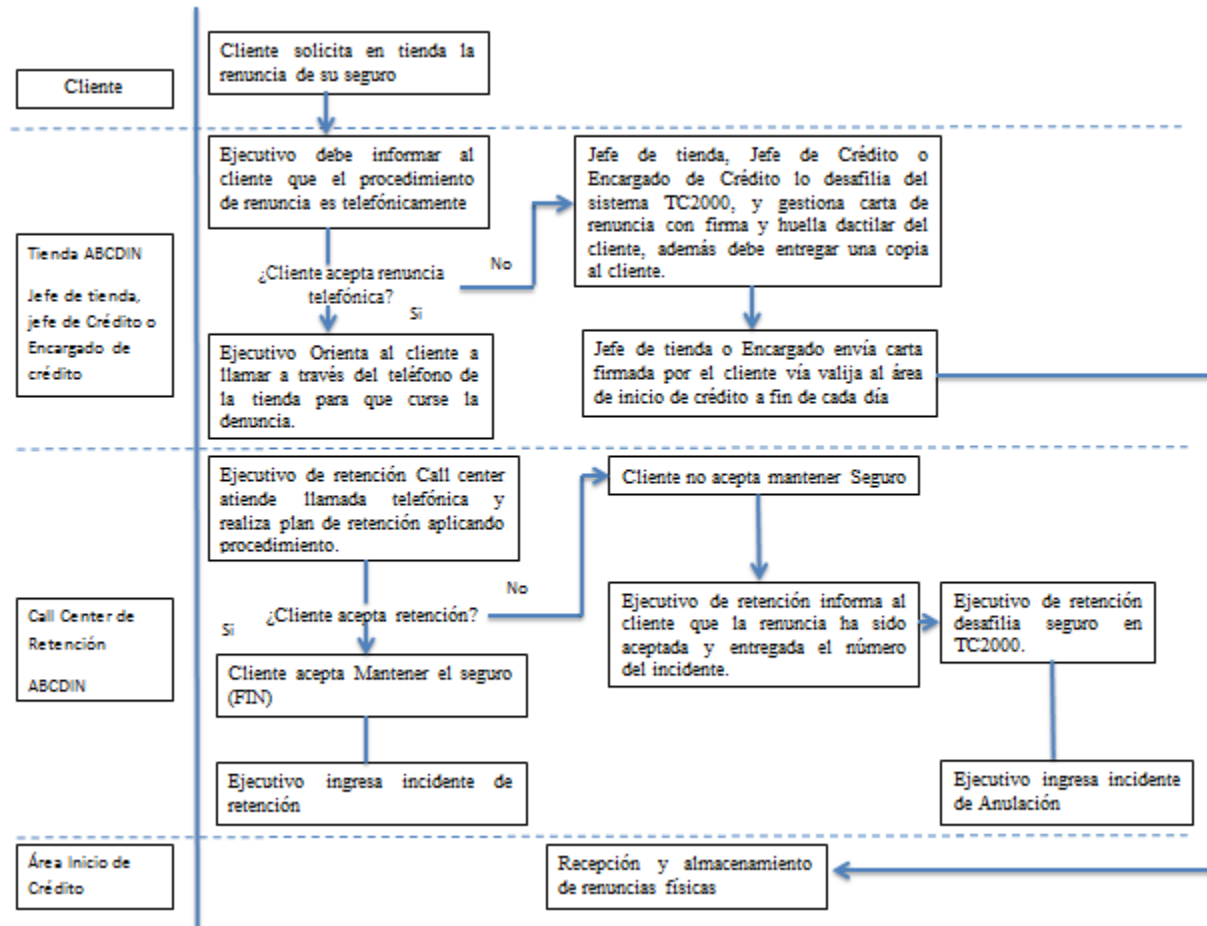


Figura 13 Flujo General Renuncia de Seguros
Fuente: Procedimientos renuncias y seguros ABCDIN

7.4.7.5. Proceso de venta de Asistencias

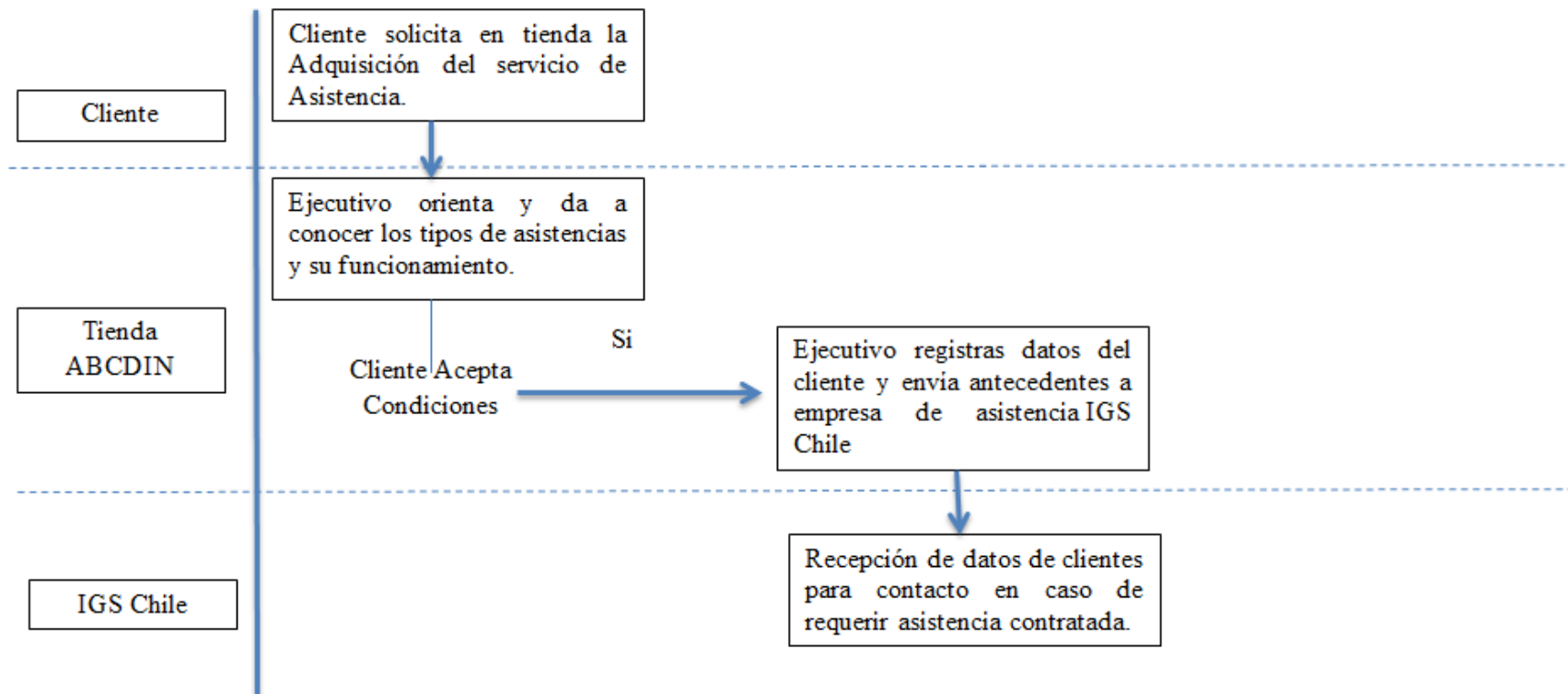


Figura 14 Flujo general de venta de Asistencias

Fuente: Elaboración Propia

7.4.7.6. Procedimiento de Denuncio para hacer uso de Asistencia

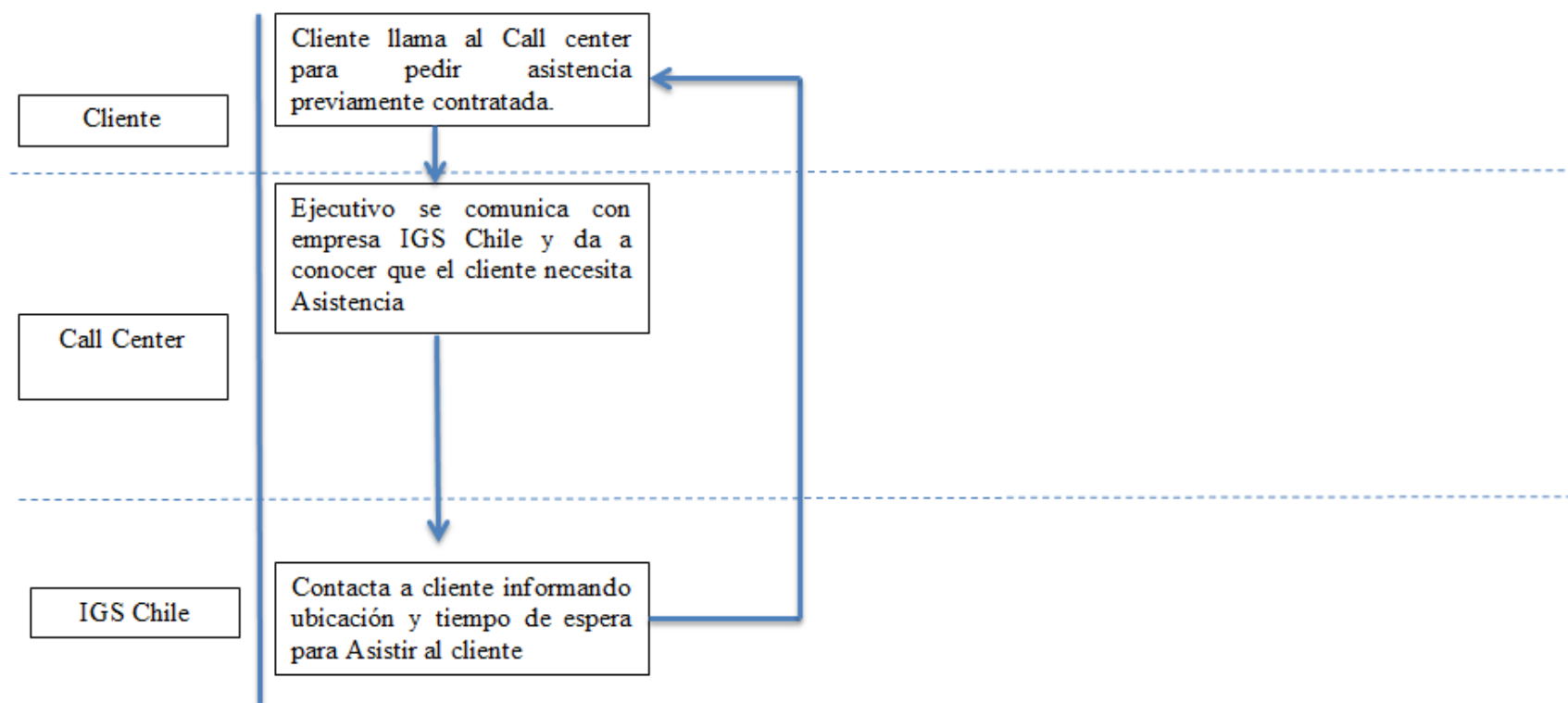


Figura 15 Flujo General de denuncia para hacer uso de Asistencia
Fuente: Elaboración Propia

7.4.7.7. Procedimiento de renuncia de Asistencias

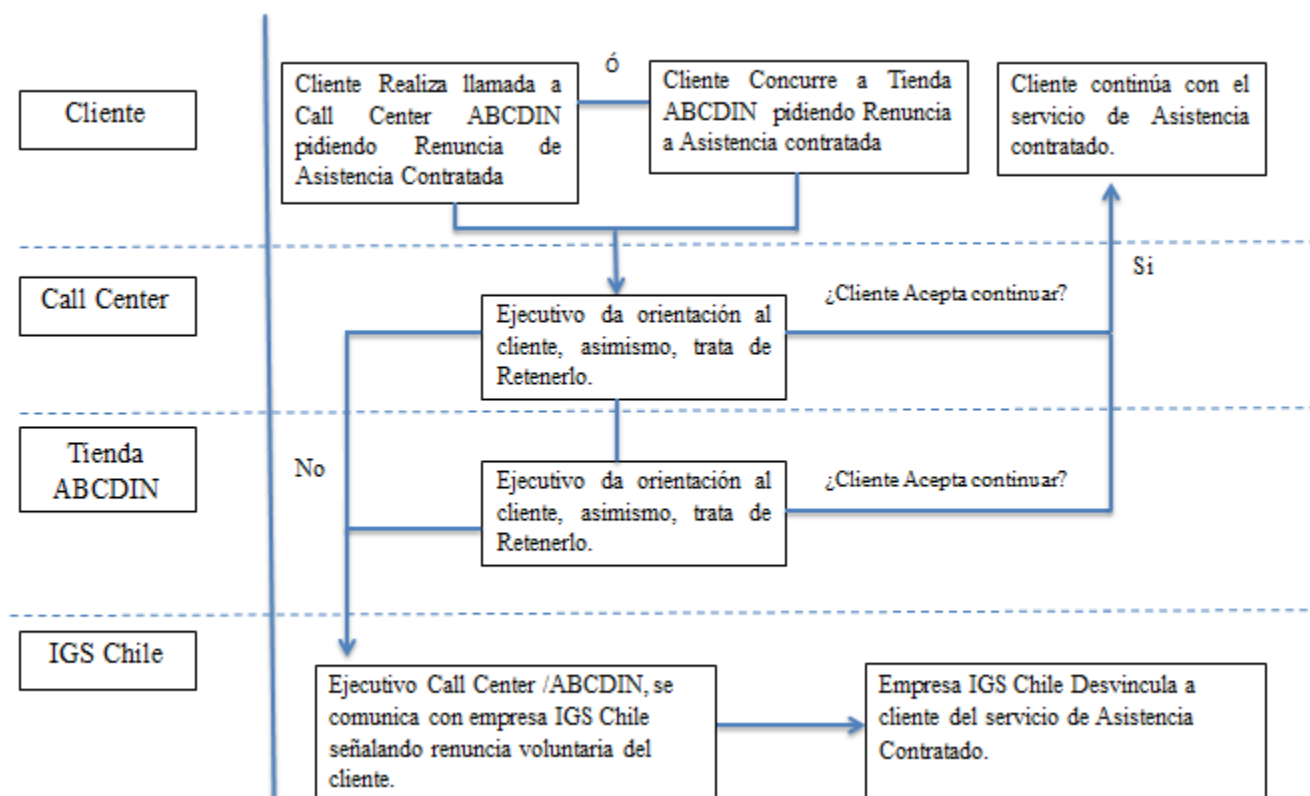


Figura 16 Flujo General renuncia de Asistencia

Fuente: Elaboración Propia

7.4.7.8. Procedimiento de Venta de Garantía Extendida

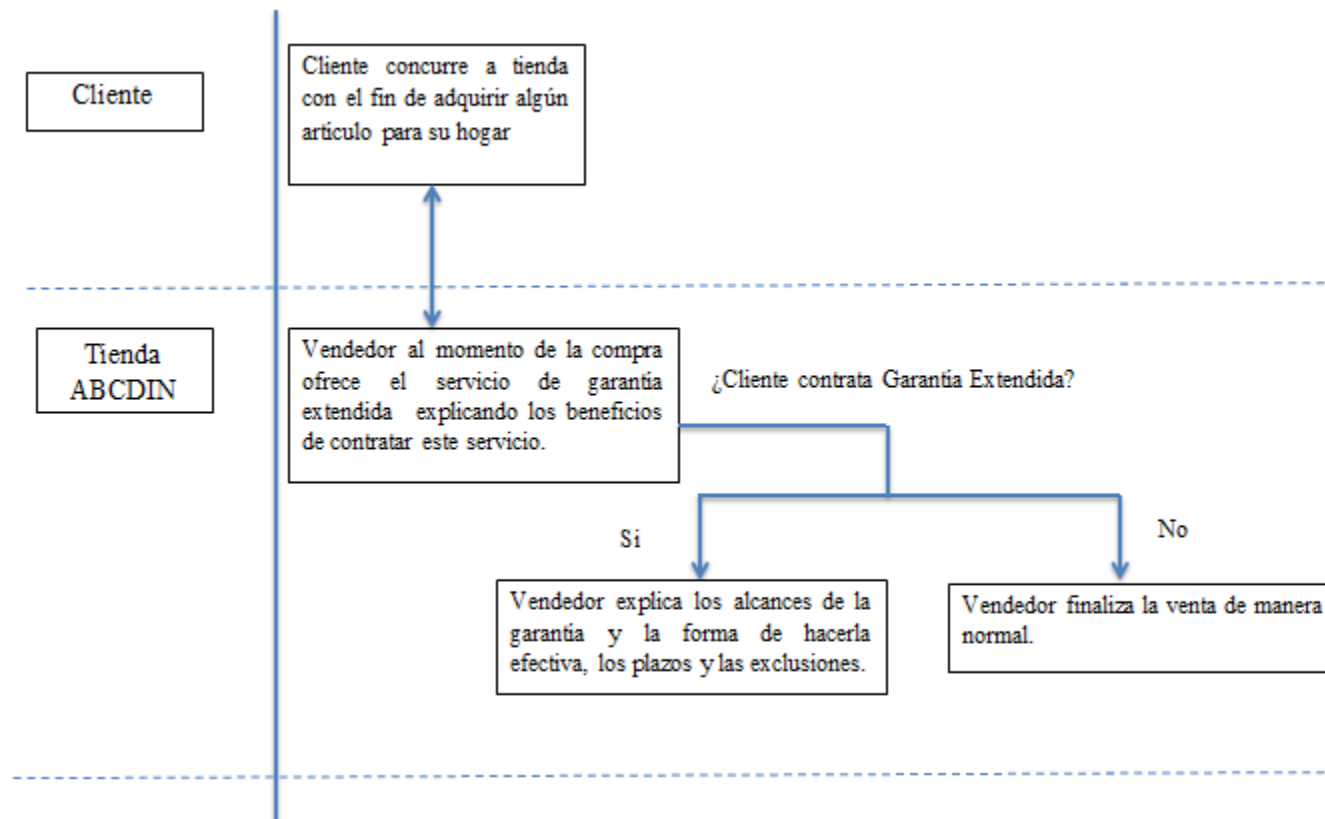


Figura 17 Flujo General Venta de Garantía Extendida.
Fuente: Elaboración Propia

7.4.7.9. Procedimiento de Cobro de Garantía Extendida

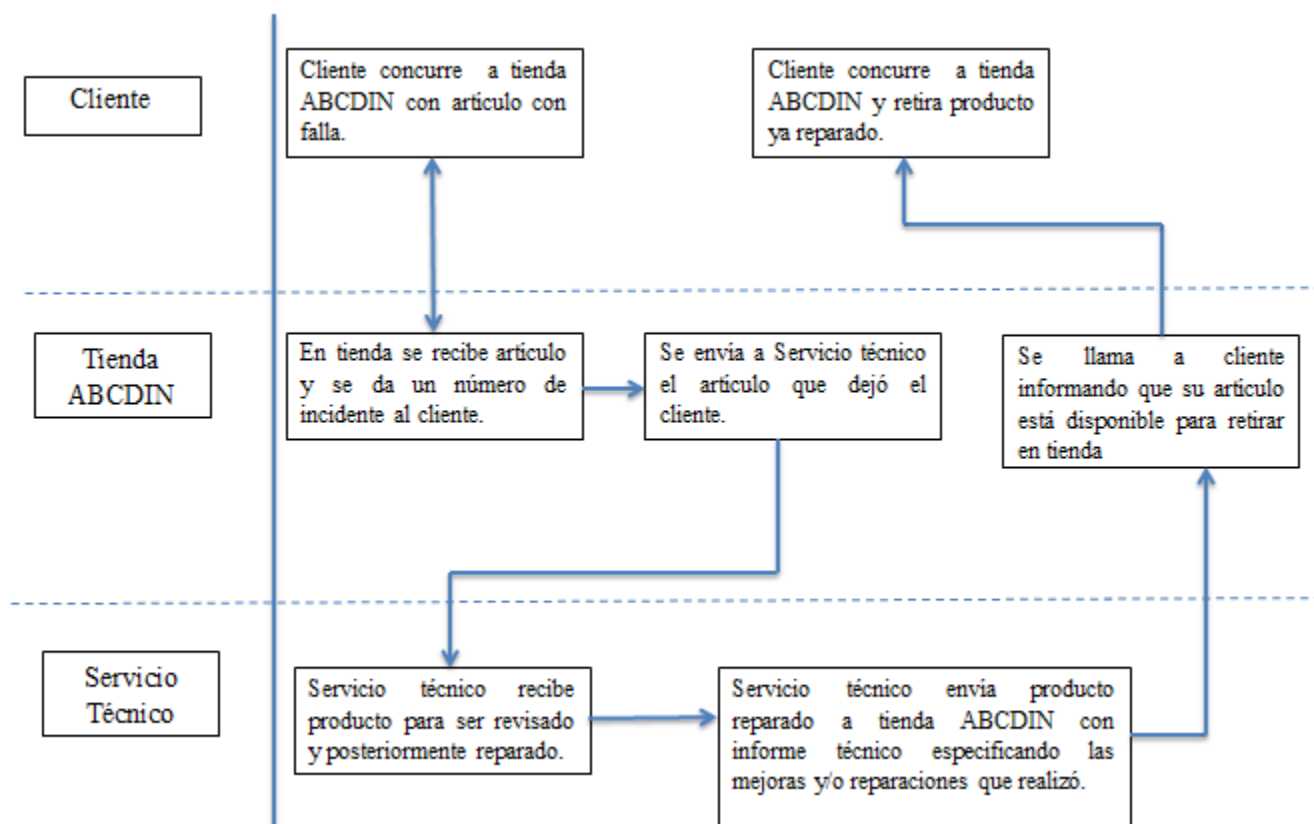


Figura 18 Flujo General Cobro de Garantía Extendida

Fuente: Elaboración Propia

7.4.7.10. Procedimiento de envíos de dinero Nacional

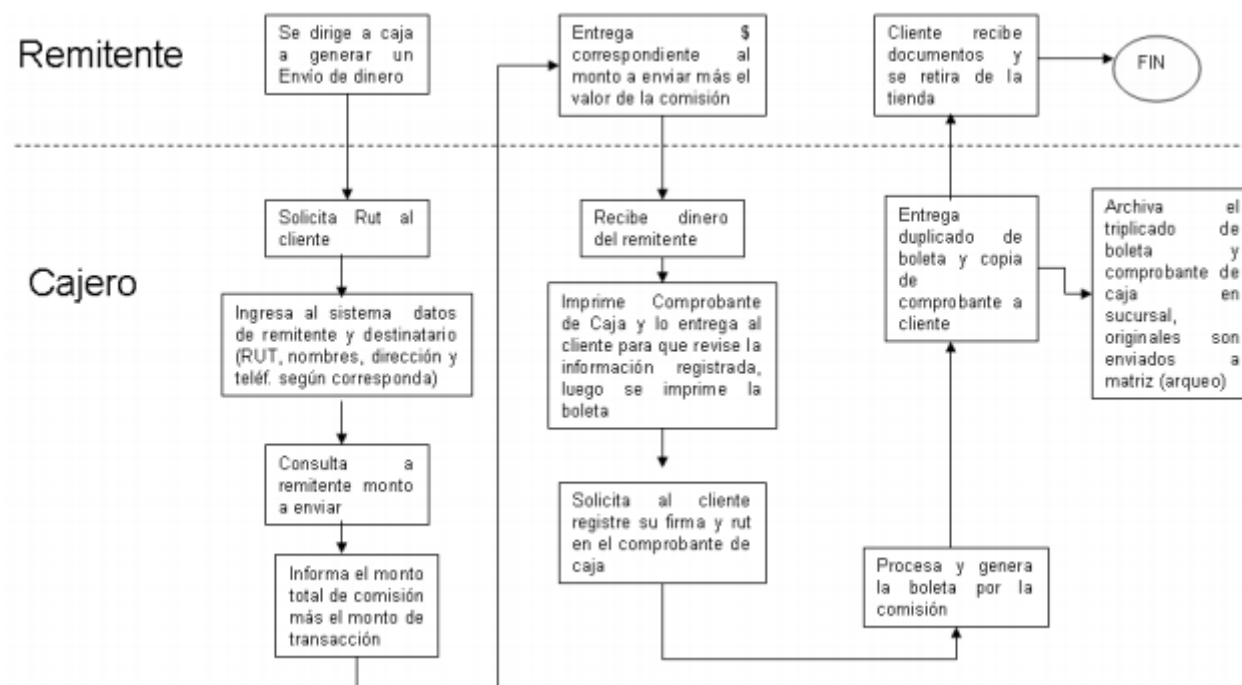


Figura 19 Flujo General Envíos de dinero Nacional

Fuente: “Procedimiento de envío de dinero express ABCDIN, Giros Nacionales”

7.4.7.11. Procedimiento de Pago de dinero Nacional

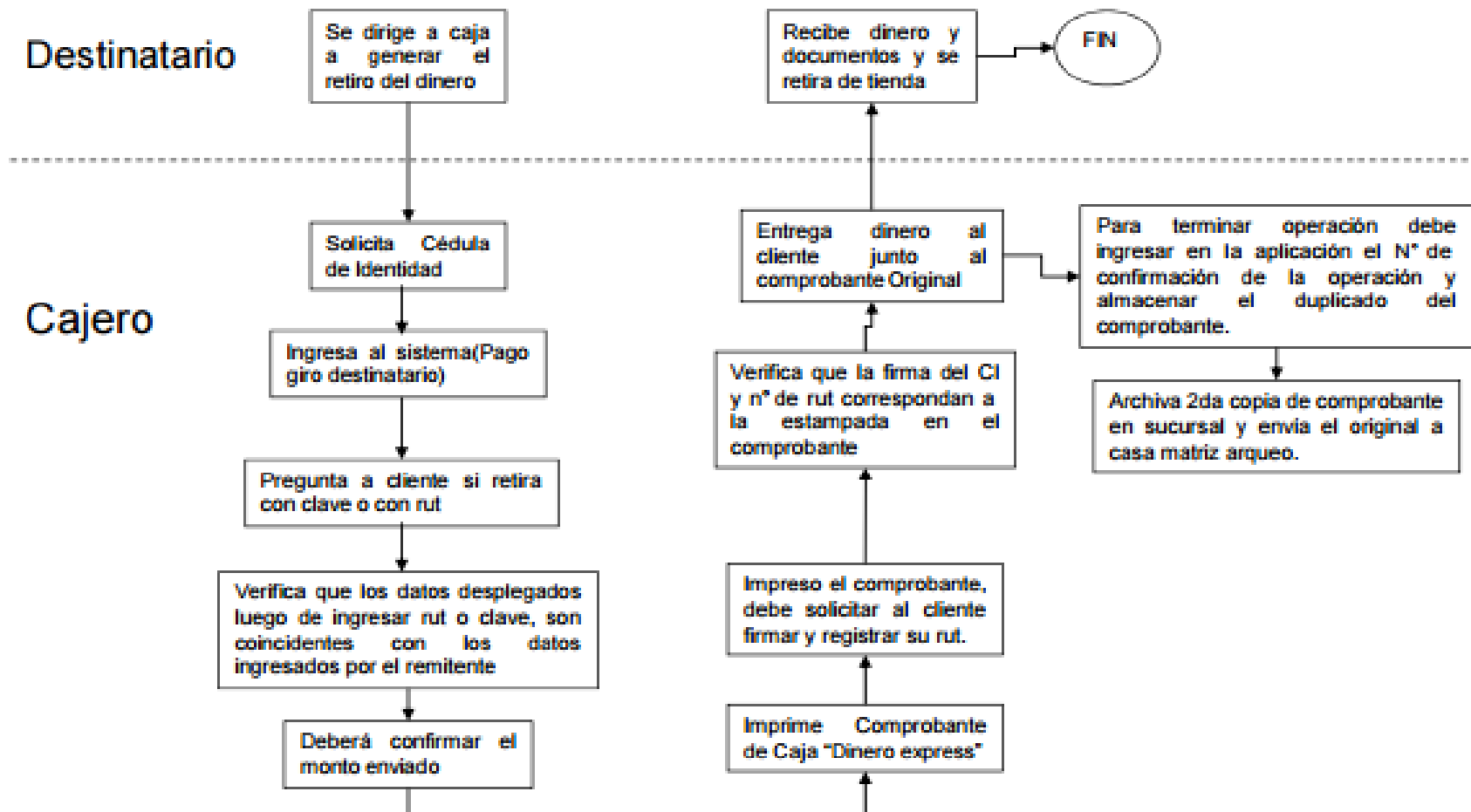


Figura 20 Flujo General Pago de dinero Nacional

Fuente: "Procedimiento de envío de dinero express ABCDIN, Giros Nacionales"

7.4.7.12. Procedimiento de Devolución de dinero Nacional

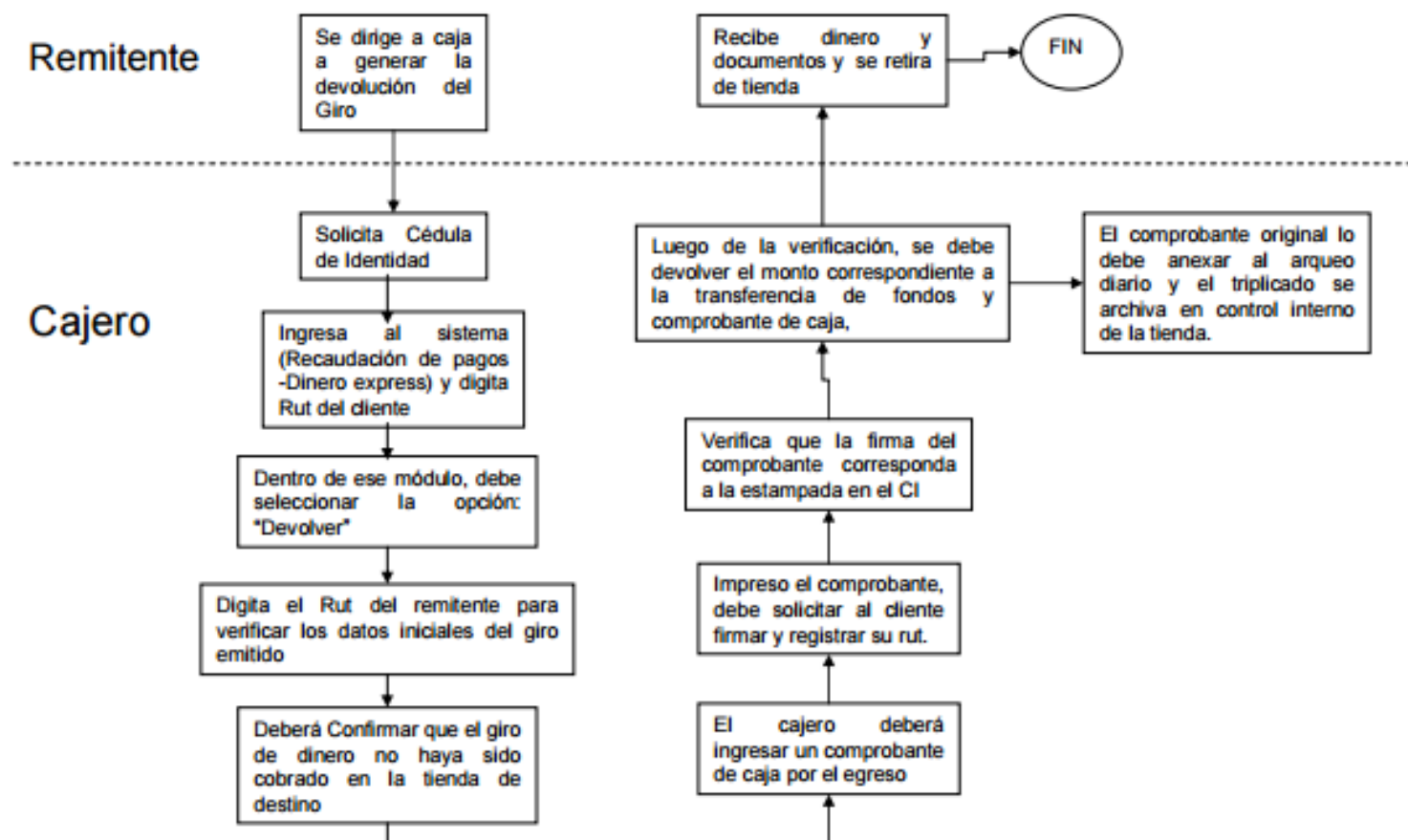


Figura 21 Flujo General devolución de dinero Nacional

Fuente: “Procedimiento de envío de dinero express ABCDIN, Giros Nacionales”

7.5. Estructura Organizacional Subgerencia de seguros y servicios ADRETAIL

La Subgerencia de Seguros y servicios de ADRETAIL está compuesta de 5 unidades que están encargadas de diferentes tareas específicas relacionadas con la gestión de los siniestros de seguros masivos, individuales, asimismo, la gestión de asistencias, garantías y envíos de dinero.

A continuación se presenta el organigrama de la subgerencia de Seguros y Servicios

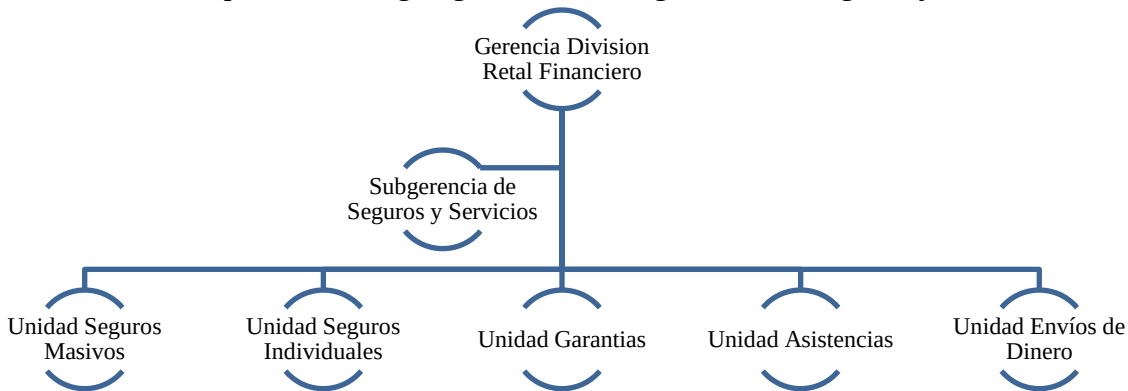


Figura 22 Estructura Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL
Fuente: Elaboración Propia

7.5.1. Unidad Seguros Masivos

La Unidad de Seguros Masivos tiene como función, recibir las pólizas de seguros completadas por clientes en las distintas sucursales de las tiendas ABCDIN, asimismo, gestionar que el cobro de los seguros Masivos se realice de forma correcta verificando que el cliente entregue toda la documentación exigida por el contrato para realizar el cobro de este tipo de seguros.

Una vez verificada la documentación se procede a ingresar el siniestro al sistema TC2000 y enviar a la compañía de seguros correspondiente, asimismo, informar al cliente que el siniestro está en proceso dando un numero de incidente y una fecha de compromiso, la fecha de compromiso va a depender del tipo de seguro y de que la documentación este completa.

Una vez que la documentación este completa y el siniestro este aceptado y cumpla con todas las condiciones del contrato, la compañía de seguros correspondiente da aviso de pago a la unidad de seguros masivos, quienes se comunican con el cliente informando que el pago está disponible para su retiro.

Como última función, además de gestionar todo el proceso de cobro de siniestro, la Unidad de Seguros Masivos, gestiona y responde todas las consultas relacionadas a seguros masivos, como también, reclamos relacionados a la disconformidad con este tipo de seguros, dando orientación al cliente y siempre con una estrategia de retención.

7.5.2. Unidad Seguros Individuales

La Unidad de Seguros individuales al igual que la Unidad de Seguros Masivos, tiene como función realizar la gestión de todo el proceso de cobro e ingreso a la plataforma TC2000 de la documentación completada por el cliente en tienda, asimismo, gestionar y verificar que esté toda la documentación de tal forma de hacer más eficiente el pago ante la compañía de seguros correspondiente.

En cuanto a los reclamos y consultas realizados por los clientes la Unidad de Seguros Individuales tiene como función y facultad, dar orientación y respuesta de manera eficaz a los clientes con el fin de fidelizar y retener a clientes disconformes, asimismo, dar una solución satisfactoria.

7.5.3. Unidad Garantías

La Unidad de Garantía está encargada principalmente de gestionar todo el proceso de arreglo y/o cambio de productos garantizados, esto es, desde que el cliente ingresa el producto a tienda o se

comunica con el Call Center hasta que el producto es reparado y/o cambiado y vuelve a manos del cliente.

Para aquellos productos de mayor tamaño como lavadoras, secadores etc... la unidad de garantía se encarga de gestionar que el servicio técnico acuda al domicilio del cliente, de esta manera, se da una mejor atención y comodidad al cliente.

7.5.4. Unidad Asistencias

La Unidad de Asistencias, trabaja en conjunto con la empresa que provee este servicio (Empresa IGS Chile), tiene como función ingresar aquellos clientes que han contratado este servicio previa verificación telefónica de la empresa IGS Chile. Una vez ingresado el cliente en este sistema, es la unidad de asistencia quien realiza la gestión y es el bróker entre IGS Chile y el cliente, dando orientación y verificando que IGS Chile cumpla con la promesa expuesta al cliente.

7.5.5. Unidad Envíos de Dinero

La Unidad de envíos de dinero, se divide en dos sub áreas, quienes realizan la gestión tanto de envíos de dinero nacional como internacional.

Los envíos de dinero nacional al ser un servicio desarrollado por la compañía la gestión es absolutamente interna a cargo de la subgerencia de seguros y servicios, siendo función de esta área capacitar a personal en tienda, gestionar que los clientes no tengan problemáticas al momento de enviar, recibir o devolver un giro nacional.

Asimismo, la unidad de envíos de dinero debe realizar cuadraturas diarias, determinando el monto de los ingresos en términos de comisión, además de, la cantidad de movimientos efectuados a lo largo de las tiendas de la cadena ABCDIN.

En términos de control la subgerencia de seguros y servicios, debe además de gestionar, promocionar y administrar este servicio, debe velar por el correcto uso por parte de los clientes en términos de cumplir con normativas exigidas por organismos reguladores, principalmente la Unidad de Análisis Financiero, quienes velan que el servicio no sea utilizado para lavar dinero y/o financiar acciones terroristas.

En cuanto a posibles consultas y/o reclamos, esta unidad se encarga de resolver dudas y/o posibles conflictos tanto de personal de tienda como de clientes que utilizan el este servicio.

Otra función de la unidad de envíos de dinero, es la de gestionar los envíos, pagos y devoluciones de aquellos giros que tengan como destino países extranjeros, asimismo, tenga origen países extranjeros.

El servicio de giros internacionales es desarrollado por AFEX (casa de cambio y empresa de transferencia de dinero), por ende, la gestión que se realiza en este producto es cuadrar que los dineros cumplan con las especificaciones contractuales entre la compañía y AFEX, para esto se realiza un monitoreo de las operaciones de manera diaria determinando cuantos pagos son realizados en tiendas ABCDIN, asimismo, cuantos envíos son realizados.

La periodicidad del pago por prestación de servicios entre AFEX y la compañía se realiza de manera mensual, siendo función de la Unidad de envíos de dinero realizar el contacto y enviar respaldo de documentación de los giros realizados en tiendas.

UBICACION				
Cargo	Matriz	Terreno	Tiendas	Total general
Gerente División Retail Financiero	1			1
Gerente Comercial Retail Financiero	1			1
Subgerente de Seguros y Garantía	1			1
Administrativo	7			7
Analista	1			1
Controller Proced. y Procesos Críticos	1			1
Ejecutivo Venta Seguros y Servicios			44	44
Encargado de Seguros	1			1
Product Manager	2			2
Supervisor de Productos Financieros		5		5
Total general	15	5	44	64

Tabla 1 Distribucion de colaboradores Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL
Fuente: Elaboración Propia

7.5.6. Clientes

Los clientes de la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, la conforman dos tipos de clientes, el primero definido por ser tarjetahabiente (cliente con tarjeta de crédito ABCDIN) y el otro está dirigido a todo el mercado debido a la característica de los productos.

Respecto de la categorización de clientes, aquellos clientes que poseen seguros y asistencias (Todo tipo cliente) contratadas, son clientes que poseen tarjeta de crédito ABCDIN, en cambio aquellos servicios como garantía extendida y envíos de dinero nacional e internacional, está dirigido a todo el mercado inclusive a aquellos clientes que además mantienen una relación comercial con ADRETAIL (Tarjetahabientes).

A continuación se detalla cada servicio en términos de ingresos para el año 2015.

Tipo Servicio	Ingresos 2015	% ingresos 2015
Seguros Masivos	\$ 6.114.333.052	28%
Seguros Individuales	\$ 2.500.000.000	11%
Asistencias	\$ 398.206.647	2%
Garantías	\$ 12.500.000.000	57%
Envíos de Dinero	\$ 251.042.799	1%
Total Ingresos	\$ 21.763.582.498	100%

Tabla 2 Ingresos Servicios Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL
Fuente: Elaboración Propia

Como muestra la Tabla 2 el servicio de garantías representa el 57% de los ingresos siendo el servicio con una mayor participación en términos de ingresos dentro de los servicios ofrecidos por la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, asimismo, los seguros en su conjunto representan el 39% de los ingresos.

Respecto de los requisitos para la contratación de los servicios mencionados, las Garantías, asistencias y envíos de dinero están dirigidos tanto a clientes con tarjeta de crédito ABCDIN como aquellos que no poseen una relación comercial con la compañía, asimismo, los seguros solo pueden ser contratados a aquellos clientes que mantienen una relación comercial con la compañía, es decir solo a aquellos clientes que tienen tarjeta ABCDIN.

Con la tabla 2 podemos concluir la correlación entre el servicio estrella de la compañía, las garantías correlacionándose con los productos más vendidos que ofrece la compañía (electrodomésticos y telefonía Móvil) podemos concluir la correcta estrategia de venta cruzada

que utiliza la compañía de tal forma de vender productos electrónicos además de asegurarlos por un mayor periodo de tiempo.

7.5.7. Proveedores

La Subgerencia de Seguros y servicios posee diversos proveedores a lo largo de todo el territorio nacional, estos proveedores son compañías de seguros, compañía de asistencias, casas de cambios y de transferencias de dinero para el extranjero, y servicios técnicos.

7.5.7.1. Compañías de Seguros

Respecto de las compañías de Seguros, la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL trabaja con 5 compañías de seguros, estratificados por tipo de seguros, dividiéndolos por seguros Masivos e individuales.

A continuación se detallan los pagos a dichas compañías de seguros por concepto de comisiones asociados a siniestros efectuados por la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL.

Compañía	Monto (2015)	% Monto
BNP Paribas CARDIF Seguros Generales S.A	\$ 2.701.857.419	31,73%
BCI Seguros Generales S.A	\$ 429.074.402	5,04%
HDI Seguros S.A	\$ 38.970.644	0,46%
OHIO National Seguros de Vida S.A	\$ 2.699.265.851	31,69%
METLIFE Chile Seguros de Vida S.A	\$ 34.277.240	0,40%
BICE VIDA S.A	\$ 87.244.858	1,02%
Cia de Seguros CONSORCIO	\$ 2.525.731.162	29,66%
Total	\$ 8.516.421.576	100,00%

Tabla 3 Proveedores Unidad Seguros Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL
Fuente: Sistema de Gestión de Proveedores One World

7.5.7.2. Compañía de Asistencia

La subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL a través de la Unidad de Asistencia mantiene una alianza comercial con IGS Chile (Integral Group Solution Chile), empresa multinacional que ofrece servicios de asistencias que van de acuerdo a las necesidades del cliente ADRETAIL como se señalan en el [punto 7.4.2.](#)

A continuación se detalla los pagos realizados a la compañía IGS Chile en el periodo 2015.

Compañía	Monto (2015)	% Monto
IGS CHILE	\$ 434.712.508	100%

Tabla 4 Proveedores Unidad Asistencias Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL
Fuente: Sistema de Gestión de Proveedores One World

7.5.7.3. Casa de cambio y empresa de transferencia de dinero

Respecto del servicio de envío de dinero, desde el año 2009 la compañía a través de la subgerencia de seguros y servicios, mantiene una relación comercial y alianza con la casa de cambio y empresa de transferencia de dinero AFEX TRANSFERENCIAS Y CAMBIOS S.A. otorgando la capacidad a las tiendas de la cadena ABCDIN realizar envíos al extranjero y realizar pagos provenientes del extranjero. A continuación se detallan los pagos realizados a AFEX

TRANSFERENCIAS Y CAMBIO S.A durante el año 2015.

Compañía	Monto (2015)	% Monto
AFEX TRANSFERENCIAS Y CAMBIOS S.A	\$ 60.000.000	100%

Tabla 5 Proveedores Unidad Envíos de dinero Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL
Fuente: Sistema de Gestión de Proveedores One World

7.5.7.4. Servicios técnicos

Respecto de los servicios técnicos, la unidad de garantías tiene una amplia gama de proveedores que prestan servicios asociados al diagnóstico de artículos de electrónica y telefonía, asimismo, artículos de gama textil, asimismo, estos servicios técnicos están asociados a la garantía extendida que la compañía ofrece a sus clientes.

Respecto de la garantía plus que cubre robo y sulfatación de artefactos realizando cambios de productos, inclusive devolución de dinero, estos se realizan a través de la COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERAL CONSORCIO NACIONAL DE SEGUROS S.A, quienes mediante un envío de dinero Nacional realizan la devolución del dinero al cliente en la tienda más cercana a este último.

A continuación se detallan los pagos asociados a la unidad garantías, mostrando el servicio técnico respectivo.

Compañía	Monto (2015)	% Monto
Alubra	\$ 24.317.222	7,14%
Amelia Aguilera	\$ 3.290.231	0,97%
Atlas CH. M.	\$ 6.219.785	1,83%
Bic. Ragazza	\$ 878.577	0,26%
Bookcomputer	\$ 30.480.202	8,95%
Carlos Salamanca	\$ 2.678.779	0,79%
Casogar	\$ 13.825.182	4,06%
Cristian Vargas	\$ 7.144.510	2,10%
Cti. Antofagasta	\$ 798.484	0,23%

Cti. Arica	\$	3.602.326	1,06%
Cti. Calama	\$	643.113	0,19%
Cti. Chillan	\$	1.947.552	0,57%
Cti. Copiapo	\$	965.348	0,28%
Cti. Coquimbo	\$	531.073	0,16%
Cti. Coyhaique	\$	257.248	0,08%
Cti. Iquique	\$	606.677	0,18%
Cti. Los Ángeles	\$	3.437.787	1,01%
Cti. Melipilla	\$	5.676.769	1,67%
Cti. Osorno	\$	1.011.827	0,30%
Cti. Ovalle	\$	3.723.932	1,09%
Cti. Rancagua	\$	4.554.204	1,34%
Cti. Talca Araya	\$	13.015.213	3,82%
Cti. Vallenar	\$	3.198.627	0,94%
Cti. Viña del Mar	\$	490.312	0,14%
Datatronic	\$	14.022.523	4,12%
EIRL San Fernando	\$	8.204.238	2,41%
Elect. Colchagua	\$	4.879	0,00%
Electronica END	\$	55.002	0,02%
ESCON	\$	1.239.706	0,36%
Esina Temuco	\$	6.448.658	1,89%
Fco. Figueroa	\$	122.511	0,04%

Héctor C. Rocha	\$	1.442.478	0,42%
Insel	\$	7.082.918	2,08%
JM Electronica	\$	18.622.993	5,47%
Julio Quiroz	\$	2.447.166	0,72%
San Vicente	\$	4.089.805	1,20%
Serv. Tec. Toshiba	\$	1.041.464	0,31%
Servicio Barros	\$	441.663	0,13%
Servicio C & E	\$	1.464.867	0,43%
Serviteccalama	\$	367.859	0,11%
Sindelen San Antonio	\$	5.865.314	1,72%
Sindelen Vallenar	\$	41.650	0,01%
Soc. Castillo y Parra Ltda.	\$	2.809.851	0,83%
Solu Compu Viña	\$	238.158	0,07%
St. Vergy Vid. Ch.	\$	2.707.121	0,80%
Sta. Dantel	\$	160.858	0,05%
Sta. Independencia	\$	21.180.161	6,22%
Sta. Integral Q	\$	8.024.497	2,36%
Sta. Max Echeverria	\$	20.528.885	6,03%
Sta. Panavisión	\$	4.013.957	1,18%
SupportLine	\$	66.702.870	19,59%
Tecnihogar Castro	\$	5.102.393	1,50%
Tecnihogar Linares	\$	2.134.185	0,63%

Telestereo	\$	82.931	0,02%
Whirpool PT M	\$	430.988	0,13%
Total general	\$	340.417.529	100%

Tabla 6 Proveedores Unidad Garantías Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL
Fuente: Sistema de Gestión de Proveedores One World

A continuación se presenta un análisis consolidado de todas las unidades que conforman la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, de tal forma de cuantificar el pago a los proveedores durante el último año de ejercicio 2015.

Unidad	Monto (2015)	Peso Relativo
Unidad Seguros	\$ 8.516.421.576	72%
Unidad Asistencias	\$ 434.712.508	3,7%
Unidad Envíos de Dinero	\$ 16.747.500	0,1%
Unidad Garantías	\$ 2.866.148.694	24,2%
Total Pago Proveedores	\$ 11.834.030.278	100,0%

Tabla 7 Pago Proveedores por Unidad Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL
Fuente: Elaboración Propia

7.6. Plan Estratégico Actual

7.6.1. Visión y Misión de ADRETAIL

La visión estratégica actual de ADRETAIL está definida a continuación:

“Queremos ser un Retail especialista excepcional”

Dado cierto nivel de ambigüedad de la actual visión de la compañía, se propone una visión que tenga un mayor nivel de alcance tanto socioeconómico como geográfico, asimismo, que sea

integral y entendible por todas las áreas de la compañía, es por esto que mediante el desarrollo de este trabajo se ha encontrado una posibilidad de mejoría a esta visión como se detalla a continuación:

“Ser reconocidos por nuestros clientes como un Retail especialista excepcional y confiable en el mercado C3D de la industria Retail Chilena”.

Respecto de la misión de ADRETAIL, actualmente la compañía no cuenta con una Misión definida ni conocida tanto por áreas internas como por inversionista, es por ello que se propone la siguiente Misión:

“Entregar una atención de calidad en nuestra oferta de servicios y productos, siendo claros en las condiciones crediticias, generando valor económico mediante el posicionamiento y la fidelización de las familias emergentes chilenas”.

Además de la Visión y Misión la compañía cuenta con valores los cuales los define como el sello tanto en el servicio al cliente como en la interacción y el actuar de los colaboradores que participan en todo el proceso tanto en la venta de productos como en la entrega de servicios a los clientes.

7.6.2. Los valores de ADRETAIL se definen a continuación

I. Honestidad

Somos en todo momento claros y sinceros en nuestro actuar tanto en forma interna como con los clientes (acorde con la moral y las buenas prácticas), estando abiertos a la autoevaluación y autocrítica en forma permanente.

II. **Creatividad**

Cultivamos y valoramos el aporte creativo e innovador de todos los trabajadores, en lo referente al crecimiento de la empresa, nuestros clientes y el mejoramiento profesional y personal de cada uno de nosotros.

III. **Perseverancia**

Mantenemos siempre firmes y constantes en la realización de nuestras actividades, superando las dificultades que se puedan presentar hasta lograr los objetivos y metas definidos.

IV. **Austeridad**

Nuestro compromiso es permanente con el cuidado y el uso eficiente de los recursos, orientándonos siempre generar valor a la empresa, así como para entregar soluciones a los clientes acorde a su propia realidad.

V. **Compromiso**

Tenemos un alto grado de cooperación y compromiso con todos los clientes y personas que trabajan en nuestra organización, de manera de apoyar y fomentar el espíritu de equipo en toda la compañía.

Estos valores son horizontales y forman parte del código de ética y conducta de los trabajadores de ADRETAIL.

7.6.3. Plan Estratégico Actual

La estrategia de ADRETAIL se basa en dos ejes fundamentales

- ✓ Crecer con una rentabilidad del 12% anual con énfasis en las ventas y en la participación de mercado (aumento en la cartera de clientes).

- ✓ Ser Líderes en Servicios.
- ✓ Aumentar la cartera de clientes en un 7% anual

Luego a partir de aquellos ejes principales, se pretende complementar la estrategia de ADRETAIL a partir de la definición de los siguientes focos estratégicos:

Lograr crecimiento con rentabilidad

I. Suscripción efectiva

A través de los distintos canales de ventas, se pretende aumentar la cartera de clientes anualmente (7%).

Demostrar una clara orientación al cliente

I. Inteligencia/conocimiento

Para entregar niveles de servicio satisfactorios, los funcionarios de ADRETAIL deben contar con el conocimiento y experticia necesaria para brindar soluciones y respuestas adecuadas a los clientes.

II. Propuestas de valor enfocadas

De acuerdo al foco de clientes que se desea preferenciar, se deben otorgar propuestas que posibiliten el aumento de la captación de aquellos, a través de iniciativas de parte del área comercial y de marketing.

7.6.4. Competencias/capacidades adecuadas

Para cada uno de los cargos establecidos dentro de la Compañía se pretende tener a las personas competentes, de acuerdo a los perfiles establecidos, de manera de que estos ejecuten sus funciones enfocados a los resultados que ADRETAIL desea obtener.

7.6.5. Análisis Externo

Mediante el análisis externo, se pretende definir la posición de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, determinando y observando posibles oportunidades tanto a nivel de servicios como a nivel de rentabilidad, dado la diversificación de los servicios asociados a esta Subgerencia es preciso señalar que el análisis se hará de manera particular, determinando oportunidades y amenazas por tipo de servicio.

Para el correcto análisis se delimitara el mercado de seguros y servicios de las compañías de Retail presentes en el territorio nacional, dejando a un lado del análisis a las compañías de seguros, empresas asociadas a la prestación de asistencias y las empresas de transferencias de dinero.

Respecto de los modelos de análisis del Macro Entorno se hará uso del Análisis PEST y el Modelo de las 5 fuerzas del Académico Michael Porter.

7.6.5.1. Análisis PEST

Mediante el Análisis PEST se determinará las oportunidades y amenazas del sector industrial, para ello se realizara análisis por tipo de servicio presente en la subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, dadas las diferencias en cuanto a regulación por parte de organismos reguladores, estadísticas económicas e índices de crecimiento, asimismo, el impacto social y la

Ámbito Político Legal

I. Empresas Corredoras de Seguros

La creación de una empresa corredora de seguros está sujeta al D.F.L N° 251 de 1931 de la Superintendencia de Valores y Seguros, para ejercer su actividad, los corredores de seguros deberán inscribirse en el Registro que al efecto lleve la Superintendencia y cumplir con los siguientes requisitos:

Haberse constituido legalmente en Chile con este objeto específico y acreditar la contratación de la garantía a que se refiere la letra precedente. Además, sus administradores y representantes legales deberán reunir los requisitos exigidos precedentemente, salvo el de la letra anterior, y no registrar las inhabilidades previstas en esta ley. Los administradores, representantes legales o empleados de la persona jurídica no podrán ejercer en forma independiente el corretaje de seguros, ni trabajar para una compañía de seguros ni para otra persona dedicada al corretaje de seguros.

Dicho registro podrá subdividirse en ramos o tipos de seguros, en la forma que determine la Superintendencia y los corredores de seguros podrán ejercer como tales en alguno o todos ellos.

De esta forma se tiene un marco legal establecido por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) quien además de otorgar la licencia para operar como corredor de seguros, es un ente que fiscaliza periódicamente estableciendo los plazos de entrega de información tanto técnica como financiera a todos los corredores de seguros y compañías de seguros que operan dentro del territorio nacional.

II. Empresas de transferencias de Dinero

En el marco político Legal las empresas de trasferencias de dinero deben estar inscritas como sujetos obligados a reportar a la Unidad de Análisis Financiero, de acuerdo a la ley 19.913 de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, cumpliendo además con las circulares N°18 y N°49 de dicha entidad reguladora.

La Unidad de Análisis financiero exige a todos sus sujetos obligados emitir reportes referentes a situaciones inusuales y sospechosas, además de contar con sistemas de monitoreo recaudando información tanto de quien envía el dinero como de quien lo recibe, además de contar con campañas de actualización de los datos de los clientes con una frecuencia de 1 año.

Este tipo de empresas de acuerdo al marco político legal exige un cierto nivel de inversión tanto en sistemas tecnológicos capaces de monitorear todas las operaciones, asimismo, una constante capacitación al personal a cargo de tal forma de no incurrir en multas que pueden alcanzar las 15.000 UF.

III. Garantías Extendidas y Asistencias

Para el caso de los servicios de garantía extendida y asistencias existe el SERNAC quienes intermedian y regulan que se cumpla lo estipulado en el contrato de prestación de servicios, sin embargo no existe un ente regulador ni obligaciones periódicas que exijan a la empresa entregar información financiera o técnica específica por el hecho de ofrecer estos servicios, sin embargo al tratarse de un empresa que emite tarjetas de crédito a sus clientes es la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) quienes a través de la circular N°40 cada año fiscaliza materias relacionadas a los mecanismos de control y gestión del riesgo que dichas instituciones tienen.

Ámbito Económico

I. Empresas Corredoras de Seguros Retail

El Retail es uno de los principales motores de crecimiento del país y ha tenido un rol activo en la masificación de los créditos, mejorando así la calidad de vida de las personas. Ha contribuido además a la expansión de la industria de los seguros en Chile, permitiendo el acceso a la protección de riesgos a millones de chilenos en todo el país.

El mercado de corredores de seguros Retail a diciembre 2015 constituye un mercado de 289.059.880 UF de acuerdo a un estudio realizado por el grupo Retail seguros, del monto total del sector industrial 45% corresponden a seguros de vida y 55% corresponden a seguros individuales, el último año el sector industrial seguros Retail creció a una tasa del 14,7% en total cifra no menor considerando que del total de las empresas que comercializan seguros en Chile las corredoras de seguros Retail representan el 9% del total del sector industrial.

El arduo crecimiento económico se debe principalmente a la masificación del crédito por parte de las compañías de Retail en Chile, asimismo, a la intención de los clientes de querer cubrir riesgos a un bajo costo, tomando en consideración el precio conveniente que ofrecen las compañías de Retail por la intermediación de un seguro, esto se debe principalmente a las economías de escala que aprovechan las compañías de Retail.

II. Empresas de Transferencia de Dinero

En Chile las empresas de transferencias de dinero han tenido una tendencia a la baja en los últimos 3 años, de acuerdo a cifras del banco central de Chile revelan que los flujos han mostrado

una clara trayectoria a la baja en los últimos tres años. Luego de llegar a US\$ 316 millones en 2011, los montos que ingresaron al país descendieron hasta US\$ 288 millones en 2014.

A pesar de la gran entrada de inmigrantes de países tales como Perú, Colombia, Bolivia y centro americanos, el servicio de remesas ha ido disminuyendo debido principalmente a la aparición de productos y servicios sustitutos como las tarjetas de prepago por ejemplo que muestran una mayor seguridad y una menor inversión en sistemas de control y monitoreo por parte de las empresas.

La proporción entre las remesas y el PIB local también ha retrocedido con el tiempo. En 2008, los flujos representaban 0,17% de la economía chilena, lo que se redujo a 0,11% el año pasado. En términos regionales, Chile se ubica entre las naciones en que el aporte de los envíos al PIB es mínimo.

En mercados como Honduras, El Salvador y Nicaragua, las remesas corresponden a más de 15% del PIB.

La continua depreciación que han mostrado casi todas las monedas latinoamericanas frente al dólar es visto como algo beneficiosa para las familias receptoras, ya que su poder de compra aumenta.

Si lo analizamos desde el punto de vista del destino, vemos que hay un efecto positivo al contar con más moneda local a la hora de recibir estas remesas, asimismo, En 2015, los envíos medidos en divisa nacional anotaron un alza de 9,6%, lo que se compara con una subida de 1,9% en 2014.

El efecto de la depreciación puede ser muy relevante si es que el emigrante envía remesas para pagar una vivienda en su país de origen, para construirla o para instalar un negocio familiar.

En este caso, el emigrante tiene incentivos para mandar montos mayores de remesas en dólares con el fin de aprovechar el hecho que el tipo de cambio es muy atractivo.

III. Garantía extendida y Asistencias

Respecto del análisis económico para las garantías extendidas y asistencias no existen estudios relacionados por parte de organismos oficiales, sin embargo en una nota de la BusinessWeek se ha estimado que este tipo de servicios si bien constituye una ayuda al cliente el vendedor puede marginar alrededor del 50 al 60%.

Económicamente es un servicio rentable y está asociado además a la fidelización del cliente, al igual que las asistencias en donde el objetivo principal es mantener un contacto directo con el cliente y no necesariamente es el fin la rentabilidad.

Ámbito Social

I. Empresas Corredoras de Seguros Retail

El impacto social que tienen las corredoras de seguros Retail, es positivo por el hecho que constituyen una ayuda a los consumidores a asesorar, tener la posibilidad de poder cubrir riesgos asociados a enfermedades, incapacidades laborales y/u otras eventualidades que se puedan presentar.

Contratar un seguro en una compañía de Retail, es de fácil acceso y está al alcance de todas las personas, las compañías que conforman el sector industrial han aprovechado sus economías de escala ofertando una amplia gama de servicios cruzados como seguros generales y seguros de vida, provocando un impacto positivo en la sociedad Chilena.

II. Empresas Transferencias de Dinero

Las empresas de remesas de dinero impactan de forma positiva y a la vez negativa en el sector industrial Chileno, el impacto positivo es el fácil acceso, a diferencia de la banca el sector industrial de envío y recepción de remesas permite que cualquier persona pueda acceder al servicio cancelando una comisión al operador teniendo además de compañías de Retail empresas multinacionales y nacionales que ofrecen el mismo servicio.

El aumento de extranjeros residentes en Chile ha provocado un aumento en delitos precedentes a lavado de activos principalmente el narcotráfico, este tipo de servicios provoca una ayuda al aumento al delito teniendo un impacto negativo en la sociedad principalmente por la falta de controles asociados a la prevención del delito.

Agregando además que el servicio es utilizado en su gran mayoría por personas extranjeras que poseen trabajos con una baja remuneración no teniendo acceso a una cuenta corriente o a una cuenta vista que les permita enviar dinero a sus países de origen.

III. Garantía Extendida y Asistencias

El mercado de garantía extendida tienen un impacto positivo dentro de la sociedad otorgando la posibilidad de prolongar la vida útil de los bienes adquiridos en las compañías de Retail, asimismo, el impacto positivo de las asistencias están pensados principalmente en mujeres jefas de hogar quienes no cuentan con la expertíz de trabajos en casa como gasfitería y/o cerrajería o bien ayuda en la ruta, además de, contar con servicios médicos que vayan de acuerdo a las necesidades del cliente.

El impacto negativo que este tipo de servicios podría tener sería un precio excesivo adicional al ya cancelado por el producto, hecho que está regulado por el SERNAC FINANCIERO

impidiendo que las compañías de Retail tengan precios excesivos ya sea en garantía extendida como en intermediación de asistencias.

Ámbito Tecnológico

I. Empresas Corredoras de Seguros Retail

En general las empresas del sector industrial, al ver como el mercado asegurador ha ido creciendo mostrando altos niveles de rentabilidad, han invertido en mejoras tecnológicas de tal forma de ser más eficientes en términos operacionales (tiempo de respuesta al cliente) como también en términos de gestión de recursos humanos y gestión del presupuesto.

La tecnología juega un papel fundamental en el sector industrial, pero no determinante del éxito, poseer sistemas actualizados y tener procesos automatizados constituye una fuente de ventaja competitiva en el sector ya que provoca que las compañías de corretaje de seguros Retail sean más eficaces en sus tiempos de respuestas y puedan gestionar los siniestros y pólizas con una menor cantidad de recurso humano.

II. Empresas Transferencias de Dinero

El ámbito tecnológico en el sector industrial se hace primordial para el correcto funcionamiento de remesas de dinero, tanto para el envío como para el pago, las empresas Retail que poseen este servicio deben invertir grandes cantidades de dinero para poder realizar este tipo de negocio dada todas las regulaciones por parte de la Unidad de Análisis Financiero.

Dentro de las compañías de Retail que poseen este servicio se cuenta con ADRETAIL y Falabella, siendo esta última pionera en este tipo de servicio, sin embargo se está evaluando la continuidad de este servicio dado la disminución en termino de uso que ha tenido el sector

industrial, asimismo, la inversión que conlleva seguir operando como empresa de transferencia de dinero.

III. Garantía Extendida y Asistencias

El ámbito tecnológico para el caso del sector industrial de garantías es muy importante dentro del sector industrial, contar con un buen sistema de gestión automatizado de siniestros o de cambio de artículos hace que los procesos sean rápidos y eficientes los participantes del sector industrial, realizan desarrollos internos de tal forma de ajustar estos sistemas a su oferta de valor.

Para el caso del sector industrial de asistencias, la tecnología pasa por un buen sistema de Call Center de tal forma de mantener una conversación fluida, directa y certera con el cliente intermediando a todo momento la necesidad de este último, de tal forma de poder intermediar de manera óptima entre el cliente y la empresa de asistencia.

7.6.5.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

A continuación se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado a la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, es preciso señalar que al igual que el análisis PEST, el análisis de las 5 fuerzas de Porter se realizara por servicio debido a que los sectores industriales difieren uno de otro.

Poder de Negociación de los Consumidores

I. Empresas Corredoras de Seguros Retail

En general los seguros ofrecidos por la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, son estándar para el resto de las compañías de Retail, la cobertura, los plazos asociados y las condiciones contractuales son estándar, la diferencia y la competencia por obtener mayor cuota

de mercado radica principalmente en el precio del servicio y en las estrategias comerciales que las compañías de Retail pudieran establecer. Dado la estandarización del servicio los consumidores tienen mucho poder de negociación considerando que el costo de recambio entre una compañía y otra es prácticamente cero.

II. Empresas Transferencias de Dinero

Dentro de las compañías de Retail ADRETAIL es la única que ofrece el servicio de envíos de dinero dentro del territorio nacional y fuera del territorio nacional, sin embargo existen compañías que se dedican al 100% a ofrecer este tipo de servicios a un precio más competitivo, considerando que ADRETAIL debe cancelar una comisión a AFEX por cada remesa que se envía o se paga con destino o desde el extranjero.

Al poseer una red de más de 80 tiendas ABCDIN a lo largo de todo Chile el servicio de envío de dinero tiene una mayor cobertura al cliente, teniendo mayor cercanía haciendo que el servicio sea más fácil de acceder, pese a esto el recambio del cliente entre enviar dinero desde ADRETAIL hacia el extranjero o dentro del territorio nacional no es alto, siempre y cuando exista dentro del radio una empresa de transferencia de dinero.

III. Garantía Extendida y Asistencias

Al igual que el sector industrial seguros Retail, la garantía extendida y plus en general son estándar dentro de todo el sector industrial la rivalidad del sector industrial se concentra principalmente en el precio adicional que el cliente tiene que cancelar para optar a la garantía extendida y/o plus.

Respecto de las asistencias, las compañías de Retail no en su mayoría mantienen este tipo de servicios, sin embargo existen compañías dedicadas exclusivamente a este tipo de servicios por lo

que el cliente tendría un gran poder de negociación al poder contratar tanto garantía extendida, y/o asistencias en compañías de Retail.

En conclusión podemos observar que dado los servicios asociados a la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, el cliente tiene un gran poder de negociación debido principalmente a que el consumidor tiene alternativas que no difieren en forma sino más bien en precio.

Poder de Negociación de los Proveedores

I. Empresas Corredoras de Seguros Retail

Tener una buena relación con proveedores para el caso de los corredores de seguros Retail es primordial para contar con un precio que sea competitivo y asegure una buena participación de mercado, dado la estandarización del servicio en el sector industrial.

Los proveedores críticos de los corredores de seguros Retail son empresas corredoras Bancarias y empresas catalogadas Grandes corredores, de los corredores bancarios se encuentran actualmente 10 empresas dentro del sector industrial, por otro lado los grandes corredores de seguros son 20 presentes en todo el territorio nacional.

Al existir una amplia gama de empresas disputando una participación en el mercado es preciso indicar que los proveedores no poseen un poder de negociación alto, sino más bien las compañías de Retail fijan su atención en compañías que presenten precios de acuerdo a la capacidad financiera de su cartera de clientes, además de una amplia gama de cobertura que tenga buenos tiempos de respuesta y que posea un índice de satisfacción del cliente no superior al promedio de la industria (índice calculado en el Servicio Nacional del Cliente, en base a los reclamos y a la tasa de respuesta de estos).

II. Empresa Transferencia de Dinero

La industria de las empresas de Remesas de dinero en Chile es altamente concentrada, existen

3 compañías que manejan gran parte del sector industrial de envíos de dinero en Chile, quienes mantienen una relación comercial con el gigante de remesas de dinero MoneyGram, quien tiene operadores a lo largo del todo el mundo.

Al ser una industria concentrada, existe un gran poder por parte de los proveedores de este servicio, principalmente en términos de comisiones asociadas a la prestación del servicio.

III. Garantía Extendida y Asistencias

Los proveedores de Garantía extendida, constituyen en su servicios técnicos autorizados para todos los productos ofrecidos por ADRETAIL, este sector industrial a comparación con el sector industrial de empresas de transferencias de dinero es un sector industrial altamente fragmentado, en donde existen más 90 empresas a lo largo de todo el país que presta este tipo de servicio.

Al ser un sector industrial altamente fragmentado las empresas luchan constantemente por diferenciarse en servicio, asimismo, ofrecer precios que permitan ser competitivos para las empresas contratantes.

En resumen podemos decir que para el caso de Garantías, los proveedores no tendrían un gran poder de negociación, asumiendo que el costo de cambio entre un servicio técnico y otro no se incurre en costos monetarios ni de oportunidad.

Similar es la situación de las empresas de asistencias, actualmente ADRETAIL mantiene una relación comercial con la empresa de asistencias más grande del mercado (Integral Group Solution), sin embargo las empresas están muy interesadas en tener alianzas con empresas del

sector Retail, principalmente por la cartera de clientes, y por el deseo de aumentar los canales de promoción de este servicio.

En este sentido los proveedores del servicio de asistencia no tendrían un poder de negociación alto sino más bien estarían sujetos en su mayoría a las condiciones propuestas por las compañías de Retail.

Amenaza de Nuevos Competidores

I. Empresas Corredoras de Seguros Retail

Como se señaló en el análisis PEST, la creación de una empresa corredora de seguros está sujeta al D.F.L N° 251 de 1931 de la Superintendencia de Valores y Seguros, para ejercer su actividad, los corredores de seguros deberán inscribirse en el Registro que al efecto lleve la Superintendencia de Valores y Seguros.

Dado el nivel complejidad, de la creación de una compañía corredora de seguros, podemos concluir que existe una barrera a la entrada para que un nuevo competidor pueda ingresar, disminuyendo considerablemente la amenaza de nuevos competidores en el sector industrial.

II. Empresa Transferencia de Dinero

El sector industrial de compañías de Retail que ofrecen el servicio de envíos de dinero dentro y fuera del país, ha ido disminuyendo con el pasar de los años, si bien Chile representa uno de los países de Latinoamérica con una mayor cantidad de extranjeros provenientes de Colombia, Perú y Bolivia el sector industrial ha presentado una baja considerable los últimos 3 últimos años como se señaló en el análisis PEST en el ámbito económico los envíos al extranjero han disminuido considerablemente, lo que es un desincentivo para las compañías de Retail ingresar a competir en este sector industrial.

III. Garantía Extendida, Plus y Asistencias

Para el caso del servicio de Garantía extendida y Plus, el ingreso de nuevos competidores es poco probable, en primer lugar que ingrese una nueva compañía de Retail es necesario poseer una espalda financiera que permita llegar a todo el territorio nacional, poseer una oferta de valor que sea interesante, asimismo, los pequeños almacenes de artículos de electrónica no poseen la solvencia financiera para poder ofrecer servicios de garantía extendida y menos una garantía plus que además de cubrir daño y/o fallos de fábrica, cubra robo.

Respecto de las Asistencia, es muy probable que las compañías de Retail, en un esfuerzo por desarrollar servicios cruzados y fidelizar a sus clientes, puedan contar con un servicio de asistencias tal como lo posee ADRETAIL.

En conclusión podemos observar que para el caso de la entrada de nuevos competidores, es una de las fuerzas de Porter baja dado el nivel de especificad del servicio de corredor de seguros, asimismo, la evaluación económica negativa por parte del servicio de envío de dinero y la necesidad de contar con altos recursos financieros para ser una compañía de Retail.

Amenaza de Producto Sustitutos

I. Empresas Corredoras de Seguros Retail

En el ámbito de los seguros, tanto de vida como generales no existen sustitos directos.

II. Empresa Transferencia de Dinero

Bancos, empresas de mensajería al extranjero, constituyen empresas que de cierta forma serian sustitutos directos de las empresas Retail que ofrecen el servicio de envíos y pagos de dinero, asimismo, hoy en día existe la tarjeta de prepago como el servicio entregado por Skrill, monedero electrónico que da la posibilidad de enviar dinero a todo el mundo.

III. Garantía Extendida y Asistencias

Respecto del negocio de garantía extendida, los servicios sustitutos son servicios técnicos autorizados y no autorizados, sin embargo, en términos de precios, podemos ver que las compañías de Retail a la contratación de los servicios de garantías son mucho más competitivas que un servicio técnico de manera que en términos de conveniencias para los clientes es preciso indicar que los servicios sustitutos para el caso de las garantías extendidas y plus no constituyen una amenaza para ADRETAIL, sino más bien la amenaza se encuentra en los servicios de garantías ofrecidas por otras compañías del sector industrial.

Rivalidad del Sector Industrial

Dado el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se observa que el sector industrial en general es medianamente competitivo, la principal razón radica en la estandarización de los servicios ofrecidos por los distintos actores del sector industrial, añadiendo además, el alto poder de negociación que tienen los consumidores, lo que genera finalmente un esfuerzo por cada actor del sector en diferenciarse, principalmente ofreciendo los precios más competitivos.

En conclusión podemos observar que las compañías de Retail en Chile no realizan esfuerzo en materias relacionadas a la diferenciación de productos o servicios, sino más bien que utilizan estrategia genérica de liderazgo en costos, aprovechando economías de escalas y de alcance de tal forma de finalmente ofrecer los mejores precios del sector para cada servicio de la cartera de productos.

7.7. Análisis Interno

En esta sección se detallara las principales características de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, para ello se utilizara el modelo de Recursos, Capacidades y aptitudes,

metodología propuesta por Hitt, Ireland y Hoskisson, en su libro “Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización”.

7.7.1. Recursos Físicos

Las oficinas de la subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, se encuentran ubicadas en la comuna de providencia, en estas oficinas se centralizan todas las operaciones relacionadas a la gestión de siniestros, garantía extendida, envíos de dinero y asistencias.

En las oficinas centrales de la subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL se reciben de manera diaria los siniestros provenientes de tiendas con el fin de ingresar estos documentos a las plataformas de gestión ya sea de siniestros por seguros masivos, individuales, garantías extendidas y asistencias.

Una vez ingresada la información en las plataformas de gestión de siniestros se procede a archivar la información del cliente, que este último completo en tienda, con el fin de mantener registros de los clientes siniestrados.

Respecto de los envíos de dinero en las oficinas centrales ubicadas en Providencia se realiza cuadratura de los envíos y pagos de manera diaria, determinando ingresos y costos asociados al pago de comisiones pagados a AFEX, asimismo, en las oficinas centrales se reciben y atienden reclamos asociados a envío y pago de dinero ya sea internacional o nacional.

Otro recurso físico constituyen las tiendas de la cadena ABCDIN a lo largo de todo el territorio nacional, en donde los clientes acuden a realizar cobros de siniestros de seguros masivos individuales, servicios asociados a la garantía extendida y a realizar envíos y/o pagos de dinero internacional o nacional.

Respecto de las asistencias, la compañía solo realiza la intermediación de esta, en términos de reclamos y/o consultas al cliente se le da un Call center de la compañía IGS, quienes atienden 24 hrs. Al día, los 7 días de la semana.

7.7.2. Recursos Tecnológicos

Plataformas Operacionales

La subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, cuenta con diferentes plataformas relacionadas con cada uno de los servicios ofrecidos a los clientes.

Respecto de la unidad de seguros Masivos, se cuenta con una plataforma diseñada de manera interna por la compañía (Sistema TC2000) en donde el personal de seguros masivos, realiza ingreso de siniestros provenientes de tiendas, de esta forma es posible realizar un seguimiento del siniestro, determinando tiempos de respuestas y estado de los siniestros.

En cuanto a la unidad de seguros individuales se cuenta con la plataforma PIVOTAL, que al igual que TC2000 es una plataforma de registro, verificando estado del siniestro además de realizar seguimiento de este.

Además de las plataformas de gestión y seguimiento de siniestros, las Unidades de seguros masivos e individuales cuentan con una plataforma web, de consulta de ventas, en donde se muestra información detallada del seguro contratado, además de, realizar consulta por número de contrato y numero de referencia de la operación, asumiendo que un cliente puede tener más de un seguro contratado.

En cuanto a las garantías, la Unidad de garantías, para una correcta gestión y registro de operaciones se cuenta con el sistema G-MASTER, que permite a los ejecutivos de esta unidad,

mantener un registro de las garantías contratadas por clientes, tipo de garantías, tipo de producto garantizado así como también el código del producto que se está garantizando.

Las plataformas asociadas a envíos de dinero, son plataformas diseñadas e implementadas de manera interna, que tienen como fin realizar cuadratura contable, realizar seguimiento de las operaciones, y mantener el registro (exigencia de la unidad de análisis financiero).

Adicionalmente a todas estas plataformas, el área comercial y de control de gestión realiza gestión a través de la plataforma Data Warehouse que muestra un análisis por operación consolidado dando la posibilidad de realizar filtros que muestren solo la información necesaria. Es preciso señalar que el objetivo de esta plataforma es netamente comercial, y es utilizada por todas las áreas de la compañía que necesiten revisar operaciones y/o resultados finales de venta de productos y/o servicios.

7.7.3. Recursos Organizacionales

Dada la Organización de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL, detallada anteriormente, cada una de las áreas debe establecer una excelente comunicación con sus clientes, asociada a la gestión de siniestros, al cobro de garantías, asistencias y envíos de dinero, como también establecer una estrecha comunicación entre las áreas de manera de lograr que el proceso fluya de manera continua. Para ello es de vital importancia mantener una estrecha relación con las tiendas a lo largo de todo el territorio nacional, asimismo, los servicios técnicos, compañías de Seguros y compañía de Asistencias.

Por otro lado existe relación entre la subgerencia de seguros y servicios con otras áreas de la compañía, principalmente relacionados a temas estratégicos, principalmente con áreas relacionadas a Retail financiero, dado que la subgerencia de seguros y servicios es un área que

tiene como función principal desarrollar servicios y/o productos cruzados que sirvan como mecanismo horizontal de fidelización para los clientes. Además de interactuar con áreas de la misma gerencia (Gerencia de Retail Financiero), existe una relación con la gerencia de sistemas, quienes desarrollan y realizan mejoras a las plataformas operacionales utilizadas por la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, lo que asegura continuidad en el negocio ya sea de garantías, seguros, asistencias y envíos de dinero.

7.7.4. Recursos Humanos

Como se mencionó anteriormente la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL cuenta con una dotación de 64 personas, las cuales corresponden a su totalidad personas contratadas por ADRETAIL.

Las funciones y competencias requeridas para cada una de estas áreas se detallan a continuación:

Las personas administrativas cumplen funciones de producción y control financiero asociados a la gestión de contratos tanto de seguros masivos como individuales, al igual que las personas que pertenecen al área de garantías, la principal funciones de estas personas es la recepción de los contratos que llegan desde tiendas, ingresarlos a sistemas TC2000 y PIVOTAL para el caso de la Unidad de Seguros, y G-MASTER en el caso de Garantía Extendida y/o Plus.

Respecto de la Unidad de Asistencias y Envíos de dinero, para la unidad Asistencias, funciona a través del Call Center de la compañía, como canal de comunicación entre el cliente e IGS Chile, luego de que existe una relación comercial entre el cliente e IGS Chile, los administrativos de la Unidad Asistencia realizan ingreso de documentación, envían está a IGS y se contacta a cliente dando la bienvenida y explicando las funcionalidades del servicio contratado.

Respecto de la unidad de envíos de dinero, se realizan funciones de cuadratura y contabilización de envíos y pagos realizados de manera diaria, de tal forma de determinar el monto final de la remesa.

En cuanto a los reclamos y/o consulta cada unidad es encargada de gestionar reclamos relacionados a la contratación de cada producto, asimismo, el canal oficial para contestar este tipo de acciones es el Call center de la compañía, de esta forma se centraliza esta función y se deriva al área responsable quien debe dar una solución consistente y conforme a las necesidades del cliente.

Además de los cargos administrativos, cada unidad cuenta se cuenta con dos jefes de productos (Product Manager) quienes están encargados de la venta y la viabilidad económica de cada servicio asociado a la subgerencia de seguros y servicios, asimismo, de negociar contratos con cada proveedor critico como compañías de seguros empresa de transferencia de dinero y empresa de asistencias. Estos Product Manager dependen del subgerente comercial de seguros y servicios.

Desde el punto de vista de la operación de cada servicio se cuenta con un Gerente de operaciones quien además tiene a su cargo dos jefaturas quienes están a cargo por un lado de Envíos de dinero Internacional, Seguros Masivos e Individuales y Asistencias, y por otro lado velar por todo el funcionamiento operacional del servicio de Garantía Extendida y Plus y Envíos de Dinero Nacional.

Respecto de las competencias necesarias para asumir cada función que dé continuidad operativa y comercial al negocio, dentro de la Subgerencia de Seguros y servicios se consideran las siguientes de acuerdo al cargo:

- **Administrativos de Seguros, Envíos de Dinero, Asistencias y Garantías**

Perfil Técnico Profesional, dominio computacional nivel usuario Intermedio, al igual que de plataformas MS Office, habilidades comunicacionales para mantener un trato cordial y confiable en caso de interactuar con clientes.

- **Product Manager**

Perfil Ingeniero Comercial o Ingeniero Civil Industrial, gran visión comercial, y alto dominio de productos asociados a su cargo, conocimiento de normativa SVS respecto de ejercicio de corredores de seguros en Chile, alto nivel de habilidades de Negociación, tolerancia a la frustración, habilidad para trabajar en equipo y bajo presión.

- **Gerente de comercial de Seguros y Servicios**

Perfil Ingeniero Comercial o Afín, gran visión comercial y experiencia en el mercado de seguros, conocimiento acabado de normativa SVS respecto de corredores de seguros en Chile, tener gran manejo de grupo de trabajo y entender de manera acabada el funcionamiento y la cadena de suministros de los flujos de servicios a su cargo, poseer un nivel rápido de respuesta en relación a la toma de decisión y tener la capacidad de resolver problemas en un corto periodo de tiempo, conocimiento en diseño y aplicación de Cross Selling y Up Selling, habilidades de liderazgo y negociación

- **Gerente Operaciones Seguros y Servicios**

Perfil Ingeniero Civil Industrial, gran visión operacional, y funcional, arduo conocimiento de normativa SVS y SBIF y Sernac, conocimiento y habilidades de mecanismos y métodos de optimización de funciones, habilidades comunicacionales, trabajo en equipo y gran despliegue en la toma de decisiones.

7.8. Reputación de los clientes

En esta sección se analizarán los reclamos por parte de los clientes asociados a la calidad de servicio de los diferentes productos ofrecidos por la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL. Para dicho análisis se hace uso de información pública y de información recolectada por parte de las unidades que componen la subgerencia de seguros y servicios.

I. Empresas Corredoras de Seguros Retail

Respecto de los reclamos por parte de clientes de seguros masivos e individuales, la Superintendencia de Valores y Seguros, en su portal mantiene un registro de los reclamos de los clientes, asimismo, de manera interna se determina el periodo promedio de respuesta en relación a cada seguro ofrecido por la compañía.

Ítem	CESAN TÍA	DESGRAVA MEN	INCEN DIO	ROB O	SAL UD	VID A	Tot al
Número de Reclamaciones por tipo de seguro	331	201	56	2.943	214	1.72 7	5.47 2
Número de Reclamaciones terminadas	331	201	56	2.943	214	1.72 7	5.47 2
Número de Reclamaciones pendientes	0	0	0	0	0	0	0
Promedio de Días Hábiles	6,40	8,01	10,66	10,25	9,83	9,39	9,09

Tabla 8 Cantidad de Reclamos Servicio de corredor de Seguros Año 2015
Fuente: Información entregada a la Superintendencia de Valores y Seguros

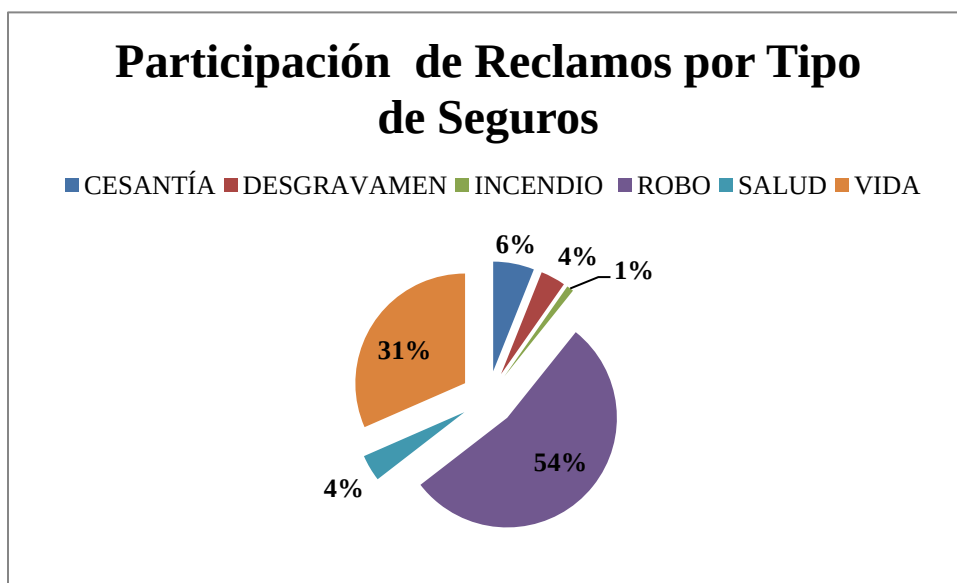


Grafico 3 Participación de Reclamos por Tipo Seguro Año 2015
Fuente: Elaboración Propia

II. Empresa Transferencia de Dinero

Los reclamos relacionados a los envíos de dinero, son recepcionados en su mayoría por AFEX, en la Unidad de Envíos de Dinero se reciben una cantidad mínima de reclamos por parte de los clientes, para el Año 2015 estos reclamos llegaron a 40, teniendo un promedio de respuesta de 11,8 días, este promedio por día es considerado alto, principalmente porque una vez ingresado el reclamo la unidad de envíos de dinero debe comunicarse con la central de AFEX de tal forma de que ellos se comuniquen con el cliente para dar una solución consistente a la problemática del cliente.

En cuanto a la causa de reclamo por parte de los clientes, esta tiene relación principalmente en el pago de la operación proveniente del extranjero, que muchas veces existen dificultades en el flujo del proceso de envío desde el extranjero hacia Chile, no pudiendo cancelar el dinero enviado desde el exterior.

III. Garantía Extendida y Asistencias

Respecto de los reclamos recepcionados por la Unidad Garantías en general son relacionados a la mala práctica de algunos vendedores que toman la decisión unilateralmente de garantizar un producto, hecho que el cliente realiza reclamo una vez recibido el estado de cuenta, desconociendo el cobro y exigiendo que se retire.

Por política de la compañía el cliente tiene un periodo de 30 días para realizar dicho reclamo, una vez pasado este tiempo, se asume un conocimiento pleno de todos los cargos relacionados al estado de cuenta del cliente.

Garantía Extendida		
Tipo respuesta al cliente	Nº Reclamos	Promedio de días
Negativa	181	2,8
Positiva	732	2,8
Total general	913	2,8

Tabla 9 Resumen Reclamos Garantía Extendida y Plus Año 2015
Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 9 muestra los reclamos relacionados al servicio de Garantía Extendida, ofrecido por la compañía, en términos de respuesta al cliente podemos ver que en promedio se responde en un plazo de 2,8 días hábiles desde que es ingresado el incidente en el sistema Pivotal.

Las respuestas por parte del cliente puede ser Negativa o Positiva, en el sentido en que el cliente no acepta la solución que la compañía da a la problemática del producto que se está garantizando, esto sucede principalmente al hecho de que muchas veces los reclamos de falla de productos se debe a causas que se escapan de lo que la compañía cubre en relación a garantía extendida.

Cabe destacar que antes de dar una respuesta al cliente el producto es analizado por un servicio técnico autorizado, en donde se determina la causa de la falla.

Respecto de las Asistencias, la compañía no realiza recepción de reclamos por parte de los clientes, sino que es IGS Chile quien mantiene la comunicación relacionada al reclamo, ADRETAIL y la Unidad de Asistencias solo se preocupa de la intermediación del servicio de asistencias, para todo lo demás existe un Call Center proporcionado por IGS quienes responden todas las consultas de los clientes además de reclamos asociados al servicio de asistencias.

7.9. Cadena del Valor Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL

En esta sección se darán a conocer las actividades generadoras de valor en la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, para ello se utilizara la herramienta de cadena de valor enfocada en servicios, ya explicada en el marco teórico ([Insertar Hipervínculo](#)).

7.9.1. Eslabones Primarios Controlables

Marketing y Ventas

Actualmente en la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, no existe una promoción directa ni publicidad de los productos intangibles que se tranzan, solo se cuenta con una página web que tampoco es conocida por los clientes en su totalidad.

Respecto de la fuerza de venta, esta está compuesta por vendedores de las tiendas ABCDIN, quienes tienen la función principal de sugerir y promover la venta tanto de garantías como de seguros que protejan tanto las ventas realizadas en tiendas como también aquellas que tengan relación con prestación que respondan a necesidades de vida, salud o asistencias de labores domésticas.

Asimismo, la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, no cuenta con un área dentro de esta subgerencia que realice investigación de mercado que tenga como objetivo conocer las necesidades del segmento objetivo con el fin de diseñar e implementar productos intangibles que estén en función de las necesidades y preferencias del mercado meta.

Para el caso de las transferencias de dinero, no existe una fuerza de venta ni una promoción del servicio, AFEX, la casa de cambio y la empresa con la cual se mantiene una alianza con este servicio, promueve y da aviso en su web-site que las tiendas ABCDIN a lo largo de Chile, son sucursales para el envío y recibo de dinero tanto dentro del país como fuera de este.

Personal de contacto

El personal de contacto que interviene directamente en la prestación del servicio tanto de seguros, asistencias, garantías y envíos de dinero es el personal presente en las sucursales ABCDIN a lo largo de todo Chile, quienes además obtienen una comisión tras la venta de estos servicios.

Respecto de las estrategias utilizadas por el personal de contacto se puede destacar la venta cruzada, en el sentido en que el personal de contacto sugiere y persuade al cliente realizar contrataciones sobre todo de seguros y garantías que vayan en resguardo de sus compras.

Para el caso de Asistencias, el personal de contacto está presente en el Call Center, quienes tienen la misión de promoción del servicio a los clientes con tarjeta de crédito de la compañía.

Los envíos de dinero por su parte no existe una promoción por parte del personal de contacto, sin embargo son ellos los encargados (personal en tienda) de atender al cliente y de recomendar la tarifa más conveniente para el uso de este servicio.

Soporte Físico y Habilidades

Respecto del soporte físico y habilidades, la subgerencia de seguros y servicios cuenta con plataformas de información, infraestructura adecuada a lo largo de todo Chile, centralizando sus operaciones en la comuna de Providencia y Santiago centro.

Dentro de las plataformas se puede destacar que la subgerencia de seguros y servicios cuenta con diferentes plataformas para sus distintos servicios.

Para el caso de seguros la compañía cuenta con la plataforma TC2000 en donde se hace registro de los clientes, además de, seguimiento a los siniestros denunciados por los clientes, para las garantías se cuenta con G-MASTER, una plataforma que cumple la misma función de TC2000 para adecuado al registro y cobro de garantías extendidas.

Para el caso de los envíos de dinero nacional se cuenta con pantallas interactivas en cada una de las tiendas ABCDIN a lo largo de todo el territorio nacional.

Los envíos de dinero internacional son gestionados por AFEX en su totalidad, asimismo, las asistencias son gestionadas con la compañía con la cual se mantiene Alianza.

En relación a las habilidades del personal, no existe ningún mecanismo en donde se puedan evaluar habilidades como de negociación o de liderazgos, habilidades importantes para comercialización de los servicios ofertados, asimismo, no existe capacitación en materias de venta de los servicios ofertados como de la normativa vigente respecto al área de seguros, materia muy bien regulada por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

Respecto del negocio envíos de dinero, el área de Compliance mantiene un curso on-line dirigido a personal de tiendas en donde se establecen estrategias y señales de alerta para determinar

situaciones inusuales derivados de actos relacionados al lavado de activos y financiamiento del terrorismo, dando así cumplimiento a la ley 19.913 de la Unidad de Análisis Financiero (UAF).

Prestación

En términos de prestación de servicio, al no existir encuestas de satisfacción del cliente no es posible determinar el nivel de prestación por parte del personal en tiendas que esta de cara al cliente.

7.9.1.1. Conclusiones Eslabones Primarios Controlables

La oportunidad que se da en este eslabón primario controlable es la capacitación al personal que esta de cara al cliente, esta capacitación debe estar enfocada principalmente en el conocimiento a cabalidad del servicio, además de capacitación en estrategias de venta de los distintos productos, asimismo, la subgerencia de seguros y servicios, debiese contar con personal que se dedique a la investigación y desarrollo de nuevos productos que tengan dos focos el primero es determinar productos intangibles para su diseño que sean generadores de rentabilidad, para lograr esto es de suma importancia conocer a sus cliente, hacer seguimiento a los clientes ya contratados con servicios, realizar encuestas de satisfacción de clientes en relación a la atención en tienda y a la explicación del servicio contratado.

El segundo foco tiene que ver con el estudio constante de rentabilidad de los productos ya existentes, con el fin de realizar modificaciones o la discontinuidad de alguno de los servicios, además, poder determinar agregar características que sean de gusto del segmento objetivo o eliminar características ya presentes en los productos que no sean de gusto del segmento objetivo.

En relación a la promoción de los productos, es de suma importancia realizar campañas dando a conocer los servicios de tal forma de mostrar los elementos diferenciadores en relación a otras

compañías de Retail (enfocadas en el mismo segmento objetivo), al realizar investigación se podrán determinar las fortalezas de los servicios en términos de calidad, precio, cobertura y atención en tienda.

7.9.2. Eslabones Primarios No Controlables

Clientes

Así como el personal de contacto, los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. Así, cada nuevo cliente sujeto de la prestación tiene en sus manos la posibilidad de contribuir o no a la calidad del servicio que se presta.

Este eslabón no controlable puede medirse en términos de gestión al tener un conocimiento pleno de los clientes que contratan los servicios ofrecidos por la subgerencia de seguros y servicios, conocer que productos tienen contratados, información de tipo demográfica con el fin de encontrar oportunidades de mejorar los servicios que ya han sido contratados por los clientes.

Otros Clientes

En la medida en que exista una buena segmentación y una clara oferta de valor de los servicios este eslabón no controlable se hace más fácil de llevar, actualmente no existen estudios de mercado que puedan determinar una buena segmentación de mercado, no existe un conocimiento de los clientes en términos de gustos y preferencias, asimismo, no existen campañas que vayan en pro de aumentar la cartera de clientes, esto puede verse como la consecuencia de no conocer a cabalidad el segmento objetivo al cual se quiere satisfacer.

7.9.2.1. Conclusiones Eslabones Primarios No controlables

Las oportunidades que se pueden establecer luego del análisis de los eslabones primarios no controlables tienen una palabra clave, la segmentación, en la medida en que la subgerencia de seguros y servicios establezca mecanismos para primero conocer a su público objetivo se podrán establecer estrategias que vayan a rentabilizar como también a atraer al público.

Asimismo, los clientes con los que ya se mantiene una relación comercial, se produce la oportunidad de determinar el nivel de satisfacción tanto de las características de los servicios contratados como de la atención en la contratación como en el procedimiento de cobro de cada una de las prestaciones realizadas por esta subgerencia. La idea que surge luego de este análisis es la fidelización, no existen mecanismos ni estrategias de fidelización de clientes, esta oportunidad de fidelizar puede lograr que un cliente sea cliente en más de una prestación, además de minimizar las debilidades presentes y potenciar las fortalezas y oportunidades en los distintos mercados en que participa esta subgerencia.

7.9.3. Eslabones de Apoyo

Dirección General y de Recursos Humanos

La dirección general en la subgerencia de seguros y servicios está centralizada dentro de la gerencia de Retail financiero, en la subgerencia de seguros y servicios, quienes realizan las negociaciones de los servicios con los distintos proveedores (Compañías de seguros, servicios técnicos, empresas de asistencias y empresas de envíos de dinero), tomando decisiones respecto de los servicios de contratación, precios y coberturas de cada uno de los servicios asociados a la operación del negocio.

Asimismo, existe una planificación respecto de los procedimientos relacionados a toda la operación de los servicios ofertados por esta subgerencia, además de, informar a toda la compañía las decisiones que se toman con el objetivo de que sean conocidas por todos desde Arica a Punta Arenas.

Siendo un área de servicios, la dirección general y de recursos humanos de la subgerencia de seguros y servicios no pone énfasis en el servicio, no existen capacitaciones respecto a este tema, existe una gran oportunidad de realizar capacitaciones que pongan como énfasis el servicio de tal forma de establecer puntos diferenciadores a la hora de servir a los clientes y/o potenciales clientes.

Organización Interna y Tecnología

La organización de la subgerencia de seguros y servicios es de tipo funcional con el fin de generar mayor facilidad en términos de comunicación y ordenamiento en termino de funciones, está dividida de acuerdo a los servicios que se ofrecen al mercado, esta organización se alinea perfectamente con los objetivos establecidos por la alta dirección de tal forma de que sean conocidos por toda la subgerencia. En términos de tecnología solo existe tecnología de ejecución en las funciones de comercialización de los servicios ofrecidos, no existe ninguna herramienta de medición de la gestión que se realiza dentro de cada unidad de servicios. Sin embargo la compañía ADRETAIL, cuenta con una herramienta utilizada por todas las áreas, la que muestra información relacionada a las ventas y a los stock en sucursales a lo largo de todo Chile, la información es de manera agregada y no al detalle por ende no es posible realizar una gestión consistente y con mayor precisión para poder tomar decisiones en términos de servicios o de calidad de atención.

Infraestructura y Ambiente

Cabe destacar que el concepto infraestructura se refiere a las instalaciones presentes para la puesta en marcha de la oferta de servicios, como edificios, modelo de las tiendas etc. Dicho esto debe existir una coherencia en el entorno como la oferta de valor propuesta por la subgerencia de seguros y servicios, la cual además debe ser coherente con la oferta de valor de la compañía.

ADRETAIL se ha esforzado por mostrar y ser reconocida como una compañía confiable y especialista en electrónica y deco-hogar, asimismo, por ser reconocida como una compañía transparente y clara en su oferta de valor en todos sus productos y servicios.

Las tiendas, el lugar en donde los clientes pueden realizar sus contrataciones reflejan un entorno tecnológico, limpio y de fácil acceso para el segmento objetivo en lugares céntricos dentro de la ciudad lo cual facilita la llegada del público.

En términos de servicios, al no existir algún mecanismo de evaluación a la atención a los clientes no se puede determinar si la oferta de valor es coherente con el quehacer diario en las sucursales existentes.

Abastecimiento

El eslabón abastecimiento tiene relación con todos los insumos que son necesarios para la prestación de los servicios, esta actividad en la subgerencia de seguros y servicios está centralizada en la casa matriz y a cargo de la dirección general.

La dirección general es la encargada de adquirir alianzas con las compañías de seguros y los servicios técnicos, además de, las empresas de transferencias de dinero y asistencias.

Los insumos necesarios como papeles, afiches publicitarios para ser utilizados en tiendas recaen en otra área (Administración y Finanzas) quienes abastecen a las tiendas y a la subgerencia de seguros y servicios previa petición de esta última.

Margen de Servicio

El margen de servicio es el resultado de toda la gestión relaciona tanto a los eslabones primarios como a las actividades de apoyo, se puede medir de diferentes formas siendo la más habitual la rentabilidad de cada servicio ofrecido.

En términos de rentabilidad la subgerencia de seguros y servicios representa el 10% de los ingresos del total de la compañía aproximadamente, siendo el área de garantías el área con mayor aporte al total consolidado de los ingresos.

7.9.3.1. Conclusiones Eslabones de Apoyo

Luego del análisis de los eslabones de apoyo se puede concluir que existen oportunidades de poder generar ventajas competitivas en la medida en que esta subgerencia y la dirección general le den énfasis al servicio, si bien los servicios son un producto intangible es la alta dirección quienes deben establecer estrategias cruzadas y programas de entrenamiento al personal que esta de cara al cliente, poniendo énfasis en la atención al cliente de tal forma de lograr una fidelización y una ventaja competitiva que sea sustentable en el tiempo.

Para lograr esto existen diferentes mecanismos como mayores incentivos a los trabajadores basados en índices de satisfacción de clientes aplicando encuestas de satisfacción y la utilización de cliente incognito de tal forma de premiar el buen comportamiento a la hora de atender como también conocer las posibilidades de mejorar la atención y establecer planes de acción para mitigar las debilidades en cada uno de los servicios.

7.10. Planificación Estratégica

7.10.2. Visión y Misión Estratégica Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL.

Actualmente la Subgerencia de Seguros y servicios no cuenta con una visión ni misión ni planificación estratégica, respecto de la gestión de los distintos procesos que se realizan de manera periódica. Es por ello que este trabajo pretende entregar las directrices y sugerencias que vayan en pro de los objetivos organizacionales.

Para ello se propone la siguiente Visión de Negocio y Misión, asimismo, los objetivos estratégicos que serán el foco de la planificación estratégica de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL.

7.10.3. Visión Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL

“Deseamos entregar una variada oferta de seguros y servicios que sean simples y acordes a nuestro segmento objetivo, logrando una mayor fidelización por parte de nuestros clientes agregando valor a la compañía”.

7.10.4. Misión Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL

“Esforzarnos por entregar día a día una oferta de seguros y servicios que vaya de acuerdo a las necesidades del segmento objetivo, mediante el constante conocimiento del cliente y la capacitación por parte de nuestro equipo de trabajo”.

7.10.5. Foco Estratégico

Los Objetivos estratégicos de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL serán declarados de manera de dirigir a esta subgerencia hacia el cumplimiento de la Visión y Misión

anteriormente definidos, de manera de alinear los esfuerzos de esta subgerencia con los de ADRETAIL.

El Foco de la estrategia que se sugiere a esta Subgerencia está basado en la calidad de atención y servicio percibida por el cliente, de tal forma de lograr un buen nivel de posicionamiento medido principalmente en número de adeptos por servicio, asimismo, disminución de número de reclamos y eficiencia en los procesos internos de esta Subgerencia.

Otro foco importante que se sugiere es la constante innovación, relacionada principalmente con la investigación y el conocimiento de los clientes, de tal forma de diseñar e implementar servicios cruzados que sean de interés del público objetivo, con el propósito de fidelizar como también de aumentar los ingresos operacionales.

7.10.5.1. Entregar servicio de excelencia en la atención de los clientes de la Compañía

La Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL debe establecer un servicio de excelencia para lograr obtener el liderazgo a nivel de servicio en el mercado de corredores de seguros Retail, Empresa de transferencias de dinero, Garantía Extendida y Asistencias. Este nivel de servicio será determinado en base a la propuesta de valor que se les desea otorgar a los clientes, la cual debe estar marcadamente diferenciada del resto de las compañías de Retail, de manera de considerarse como una verdadera ventaja competitiva frente a las demás compañías.

Por otro lado, para lograr que la propuesta de valor que se ofrezca a los clientes se logre concretar, los procesos involucrados en el servicio de atención de siniestros deben ser gestionados acorde a objetivos estratégicos basados en agilidad en la ejecución de tareas y

eficiencia en las funciones operativas, relacionadas a todas las unidades de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL.

En el ámbito de los proveedores de servicio de la compañía, se espera que la Subgerencia de Seguros y Servicios logre involucrar mayormente a los servicios Técnicos en sus procesos, de manera de llevar a cabo una mejor gestión de ellos, estableciendo estándares de servicio esperados, para cumplir con la misión establecida anteriormente

Adicionalmente, es preciso señalar que se debe contar con capacitaciones constantes que tengan como objetivo la atención a los clientes, además de las buenas practicas por parte de personal en tienda, de tal forma de no faltar a la ética con el fin de vender los servicios cruzados de la compañía.

7.10.5.2. Disminución de Costos en Los Procesos Operativos sin disminuir la Calidad del Servicio

Se pretende aportar significativamente al logro de mejores utilidades para ADRETAIL, a través de una buena gestión de los costos asociados a procesos de la Subgerencia de Seguros y Servicios de ADRETAIL. Al igual que para lograr una mejor entrega de servicio a los clientes de la Compañía, se requiere desarrollar una mejor gestión con los proveedores de la Compañía, se espera que al mismo tiempo esta labor determine la obtención de mejores precios para la mano de obra de reparación, y compra de repuestos línea Blanca.

Adicionalmente se pretende establecer planes de inversión en tecnología que vayan en pro de la automatización de funciones, haciendo procesos más eficientes y eficaces además de poder disminuir costos asociados a los procesos de esta Subgerencia.

7.10.5.3. Investigación y Desarrollo para la creación de nuevos servicios

Se pretende establecer periódicamente cuestionarios a clientes con servicios contratados como clientes sin servicios contratados, con el fin de establecer un vínculo de cercanía, mostrar preocupación por la calidad de servicio y finalmente, tener la información necesaria de gustos, preferencias con el fin de diseñar eventualmente nuevos servicios que vayan de acorde a las necesidades de los clientes y que generen una demanda sostenible en el tiempo.

7.10.6. Sistemas de Control de Gestión Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL.

7.10.6.1. Sistema de Control de Gestión Actual

Actualmente la Subgerencia de Seguros y Servicios no cuenta con un sistema de control de gestión actual, asimismo, la subgerencia de finanzas y control de gestión realiza periódicamente publicación de índices relevantes para cada área poniendo énfasis principalmente en las ventas.

7.10.6.2. Objetivos Estratégicos

I. Perspectiva Financiera

Liderazgo en Costos

El liderazgo en costos es una consecuencia de una optimización en los procesos y una buena negociación con proveedores que suministran insumos y/o servicios críticos para el negocio. Para el caso particular de la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, se sugiere optimizar los procesos que dan origen a la prestación del servicio, para lograr esta consecuencia, es necesario invertir en capacitación para todo el personal que participa en la cadena de valor de la prestación del servicio, asimismo, inversión en tecnología que permita una mejor gestión a todo el funcionamiento del negocio, además de, un ERP que gestione de manera eficiente y eficaz cada una de las etapas del negocio.

En términos de capacitación es preciso señalar que para lograr una buena negociación tanto en precio como en prestaciones con las compañías de seguros que son los proveedores más críticos de esta subgerencia, es necesario contar con una constante capacitación, de tal forma de realizar una planificación en el proceso de negociación. Teniendo un liderazgo en costos y un buen sistema de costeo, generara en el mediano y largo plazo una ventaja competitiva sostenible en el tiempo generando a su vez un aumento de los ingresos operacionales.

Aumento en las ventas

El aumento en las ventas es una consecuencia de una buena gestión en el proceso de diseño e implementación de cada servicio, para lograr un aumento que sea sostenible en el tiempo, se sugiere una constante investigación y desarrollo de productos que vayan en relación a la accesibilidad del segmento objetivo en términos económicos, asimismo, tener un conocimiento acabado del cliente en términos de gustos y preferencias.

Actualmente la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL no cuenta con estrategias de marketing que atraigan al cliente, ni tampoco una promoción que dé a conocer los servicios disponibles recalcando sus beneficios y puntos diferenciadores, para lograr un aumento en las ventas es necesario que el cliente conozca a cabalidad los servicios que ofrece la compañía, para ello es primordial contar con una promoción y una estrategia Pull que atraiga al cliente, asimismo, contar con un programa de fidelización que sea un incentivo para el cliente al momento de la contratación de alguno de los servicios.

II. Perspectiva Cliente

Precios Competitivos

La visión de la compañía y de la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL está focalizada en el segmento C3D de la población chilena, es por esto que los productos intangibles deben estar de acuerdo a la capacidad económica del segmento objetivo.

Actualmente los productos intangibles comercializados por la subgerencia de seguros y servicios, son competitivos dentro del segmento objetivo, ya que van desde los \$4.500 hasta los \$25.000 mensuales, hecho relevante ya que se les da la posibilidad en términos sociales proteger tanto sus compras como otras prestaciones a un segmento que muchas veces no tiene accesibilidad a este tipo de prestaciones.

Costo Total Bajo

El costo total para el cliente debe ser medido no solo en términos monetarios, sino más bien en términos totales, considerando, costo en términos de tiempo, tanto de respuesta como de recambio, es decir el costo que tendría el cliente de dejar de contratar el servicio (costo de oportunidad), al determinar el costo total la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL podrá determinar el poder de negociación que tiene el cliente, asimismo, enfatizar los beneficios que conlleva la contratación de alguno de los productos.

Contar con un buen sistema de costeo trae como consecuencia tener un precio optimo (ingreso marginal positivo), además de, tener la capacidad y el objetivo de disminuir este costo de tal forma de optimizar los procesos y tener un punto de diferenciación para el cliente, que esté lo perciba como positivo y se realice una mejor experiencia de compra.

Agilizar proceso de Compra

Cada servicio ofertado por la subgerencia de seguros y servicio conlleva más de un proceso tomando en cuenta que existe un proceso de oferta, de venta, de contratación, de cobro de siniestro, de renuncia, de recambio etc. La sugerencia que se hace en este objetivo estratégico es la de depurar cada proceso sin perder la calidad tanto del servicio que se ofrece como la calidad de la experiencia de compra.

Para lograr este objetivo es necesario contar con tecnología que permita gestionar cada proceso, asimismo, contar con personal capacitado para cada tarea y/o problemática que pudiera haber dentro de la cadena de suministros de cada servicio. Se sugiere desarrollar una herramienta interna que no signifique una gran inversión y que además elimine costos asociados a la operatoria del servicio (mano de obra ociosa)

III. Procesos Internos

Desarrollar relaciones con proveedores

Como se pudo observar en el análisis de las 5 fuerzas de Porter los proveedores de seguros y servicios no tendrían un gran poder de negociación, es más, las compañías de seguros, de envíos de dinero, servicios técnicos, y empresas de asistencias son las que están en constante búsqueda de compañías de Retail para generar alianzas de tal forma de aprovechar las economías de escala y de alcance, además de, aprovechar la cartera de clientes de estas compañías.

El objetivo estratégico es tener una muy buena relación con proveedores considerando que en muchos casos son ellos quienes tienen el contacto a la hora de hacer efectivo algún servicio, la relación con proveedores generará agilidad en el proceso y una buena atención hacia el cliente,

considerando que los clientes a la hora de hacer efectivo algún servicio quieren que sea rápido y que además se cumpla la promesa de valor que han contratado.

Desarrollar y diseñar servicios

Conocer al cliente, saber exactamente lo que él quiere y lo que estaría dispuesto a pagar por un servicio, es una tarea difícil, pero no imposible si se cuenta con las herramientas y las personas capacitadas para desarrollar esta tarea.

El objetivo estratégico es una consecuencia del conocimiento tanto de los gustos y preferencias de los clientes que ya tienen un servicio contratado como de aquellos a los cuales la compañía apunta (segmento C3D). Con un acabado conocimiento se pueden diseñar productos intangibles y servicios que estén relacionados con los gustos y preferencias de los clientes. Para ellos se sugiere generar indicadores de satisfacción a través de encuestas telefónicas o a través de correo electrónico, de tal forma de generar un análisis FODA que tenga como foco el servicio, poder conocer exactamente cuáles son las debilidades de los servicios en termino de calidad en la atención como las fortalezas de los productos, asimismo, es un muy buen mecanismo para tener una mayor cercanía con el cliente, ofrecer productos cruzados y acrecentar la fidelización para con el cliente.

Distribuir al Cliente

Distribuir al cliente tiene relación con la constante búsqueda de preferencias de tal forma de poder ofrecer servicios relacionados, asimismo, generar promociones que sean de gusto de los clientes y que proporcione mayores coberturas y mayores beneficios tanto para proteger sus compras, como enviar dinero a tarifas preferenciales o tener asistencias.

Gestionar Siniestros

Gestionar es el arte de hacer las cosas bien, de manera óptima, eficiente, eficaz y dar respuestas en el momento preciso, lo importante de este objetivo estratégico es determinar las herramientas necesarias para gestionar siniestros (cobro de algún servicio) o más bien resolver problemáticas que pudieran existir dentro de la cadena de valor de los servicios ofrecidos.

La capacitación es la clave para gestionar de manera óptima, conocer cada servicio marca la diferencia en términos de atención al cliente, calidad de servicio y capacidad de respuesta rápida al cliente. Este objetivo estratégico tiene como foco la buena gestión por parte del personal de esta subgerencia, en la medida en que haya conocimiento de los productos intangibles por parte del personal la gestión viene por añadidura, ya que existirá un personal preparado y con las herramientas necesarias para apoyar al cliente en cualquier requerimiento.

Este objetivo genera ventajas competitivas en términos de diferenciación percibido por el cliente.

IV. Aprendizaje y crecimiento

Habilidades de Gestión de Calidad

Las habilidades de gestión de calidad es una consecuencia de la preparación del equipo de trabajo, es función del subgerente preocuparse de la capacitación y de entregar todas las herramientas de tal forma de generar una buena experiencia de compra, este objetivo estratégico al igual que el de gestionar siniestros tiene relación con contar con las herramientas necesarias de tal forma de agilizar los procesos, dar respuesta rápida a cualquier requerimiento pero nunca quitar énfasis a la atención al cliente, no es lo mismo dar una atención rápida que dar una atención eficaz, en la medida en que se gestione la calidad del servicio el cliente volverá y permanecerá a través del tiempo.

Tecnología que facilita la mejora del proceso

La tecnología es una herramienta que sirve para gestionar de manera más oportuna cualquier proceso tanto para el cliente como para el equipo de trabajo, conlleva una inversión con un retorno en el mediano y largo plazo.

Hay que considerar que la tecnología utilizada por esta subgerencia es precaria en termino de gestión de siniestros, reclamos, envíos de dinero y asistencia, se sugiera que se realicen desarrollos internos con sistemas adecuados a las demandas de los clientes y del equipo de trabajo de tal forma de diseñar un “traje a la medida” que sea integral y que consolide toda la operación de la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL.

7.10.7. Mapa Estratégico

A partir de los objetivos estratégicos mencionados anteriormente, a continuación se presentan las relaciones causa-efecto existente entre estos:

Para lograr **Liderazgo en Costos** se debe asegurar el cumplimiento de los objetivos a nivel de procesos operativos y de servicios. Por un lado, **al Aumentar la eficiencia en funciones operativas**, se logra reducir los costos asociados a la ejecución de siniestros tanto por corretaje de seguros y garantías principalmente. Por otro lado, **asegurando Mejorar la gestión con compañías de seguros y servicios técnicos** se lograr disminuir los costos asociados a mano de obra. Para que la compañía consiga **Aumentar los ingresos operativos**, se debe lograr entregar al cliente satisfacción en el servicio ofrecido, para conseguir lealtad, esto a través de una **Buena relación con el cliente** y **al Obtener excelencia operativa**. Por otro lado al lograr una buena **Retención de clientes** la compañía conseguirá de igual forma **Aumentar los ingresos operativos** venideros. A nivel de Perspectiva de Cliente, para **Obtener Excelencia Operativa** y

lograr una **Buena relación con el cliente** se debe proceder a ejecutar procesos operativos eficientes procurando principalmente **Agilizar la ejecución de tareas y Aumentar eficiencias en funciones operativas**. Además la Subgerencia de Seguros y Servicios debe preocuparse de **Mejorar la gestión con compañías de seguros y servicios técnicos** de manera de alinear esfuerzos en busca de la satisfacción en el servicio de atención a los clientes de la compañía. Una alta **Retención de clientes** es posible obtener a través de clientes satisfechos con la atención de servicios, lo cual es posible conseguir a través de **Obtener excelencia operativa** y una **Buena relación con el cliente**. A nivel de Procesos Internos, para lograr **Aumentar eficiencias en funciones operativas** se debe considerar **Mejorar la gestión con compañías de seguros y servicios técnicos**, ya que estos son pieza fundamental dentro de los procesos desarrollados para la solución de siniestros por parte de la Subgerencia de Seguros y Servicios.

Finalmente la consecución de los objetivos estratégicos de las tres perspectivas superiores se logra a través del fortalecimiento del Capital Humano y organizacional, principalmente a través del desarrollo de “Habilidades y Competencias estratégicas” por parte de las personas que componen la Subgerencia de Seguros y Servicios, a las cuales además se les debe **Incentivar el trabajo en equipo**.

El mapa estratégico presentado a continuación muestra las relaciones causa-efecto que existen entre los objetivos estratégicos planteados, descritas anteriormente.

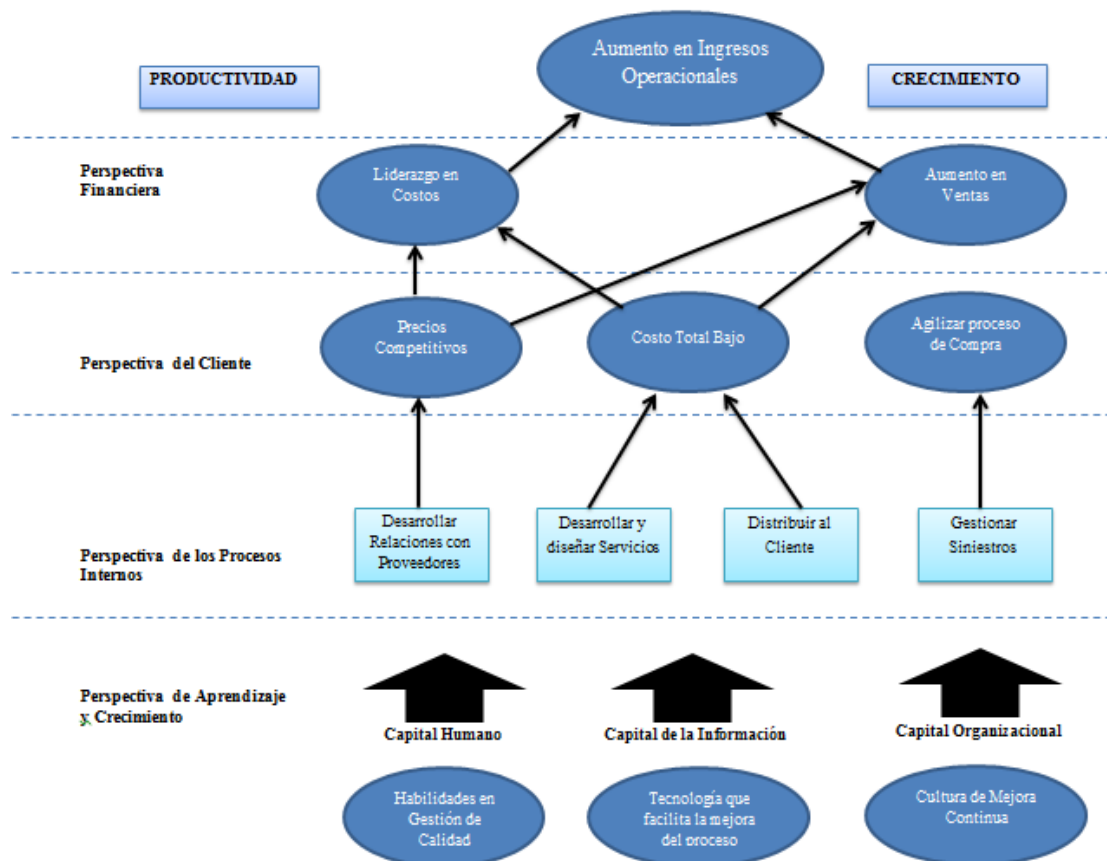


Figura 23 Mapa Estratégico para Subgerencia de Seguros y Servicios ADRETAIL
Fuente: Elaboración Propia

7.10.8. Indicadores Estratégicos

En la actualidad la subgerencia de seguros y servicios no cuenta con indicadores para medir ninguna de las perspectivas propuestas en este trabajo, es por ello que en esta sección se establecerán los indicadores que se sugieren sean utilizados para poder medir los objetivos estratégicos propuestos en el mapa estratégico anterior.

Perspectiva Financiera

Liderazgo en Costos

La principal gestión que puede realizar la Subgerencia de Seguros y Servicios es sobre los costos que le causan a la compañía los siniestros denunciados por sus clientes. Para la Subgerencia existen dos indicadores de costos principales correspondientes a clientes indemnizados, y clientes que deciden reparar sus artículos a través del área de Garantías, asimismo, aquellos clientes que

hacen uso de asistencias y/o realizan envíos de dinero dentro como fuera del país no se consideran para este indicador debido a las características del producto como también a la alta probabilidad de discontinuar este tipo de servicios.

- ✓ *Costos fijos totales servicio n = Suma de todos los costos fijos asociados al servicio n*
- ✓ *Costos Variables Totales Servicio n = Suma de todos los costos variables asociados al servicio n*
- ✓ *Costo totales servicio n = costos fijos totales servicio n + costos variables totales servicio n*
- ✓ *Costo Unitario = costo total del servicio n / N° de unidades vendidas del servicio n*
- ✓ *Aumento/ Disminución de costos = (Costos periodo 2 servicio n – Costo periodo 1 servicio n) / Costos periodo 1 servicio n)*
- ✓ *Punto de equilibrio Monetario = (Costo Fijo servicio n / 1-(Costo Variable servicio n/Ventas totales Servicio n))*
- ✓ *Punto de equilibrio en Unidades = (costo fijo unitario servicio n / (precio servicio n – costo variable unitario servicio n))*

Aumento en las Ventas

Dada la poca injerencia directa de la Subgerencia de Seguros y servicios sobre los ingresos para la compañía, principalmente se considera el indicador asociado al área de ventas de seguros y garantías, además de a los ingresos por recaudación y premios pactados con las compañías de Seguros.

- ✓ *Beneficio Neto / Utilidad Neta: considera los ingresos por servicio menos los gastos asociados al servicio.*

- ✓ ***Margen de beneficio neto/Margen de Utilidad Neta: considera el porcentaje de ingresos que son beneficio Neto.***
- ✓ ***Tasa de crecimiento de las ventas: $1 - (\text{ventas final periodo} - \text{ventas inicio periodo})$***
- ✓ ***Rentabilidad de las ventas: Beneficio Bruto / Ventas de servicio n***

Perspectiva Cliente

Precios Competitivos

Al estar enfocados a un segmento de un poder adquisitivo acotado (Segmento C3D) , es relevante generar indicadores que determinen como están los precios de cada servicio en relación a los precios de los competidores más cercanos.

Por normativa SERNAC los precios en el sector Retail deben estar publicados y avista de todo el público, se sugiere una investigación de mercado que sea periódica de tal forma de conocer y determinar precios que sean competitivos en relación a la competencia, como también, en relación a la calidad de los servicios ofertados.

Para ello se genera el siguiente indicador:

- ✓ ***Relación precios competencias: $\text{Precio competidor } N \text{ servicio } n / \text{Precio interno del servicio } n$***

Costo total bajo

Es relevante conocer cuánto es el costo total para el cliente en términos monetarios como término de tiempo, ya conociendo el precio del producto contratado es importante conocer cuál es el tiempo promedio de respuesta por parte de la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, asimismo, conocer el índice de reclamos por parte de los clientes.

Índice de Reclamos por Servicios

$$✓ \frac{N^{\circ} \text{ de Reclamos} * 100}{\text{Total Siniestros}}$$

$$✓ \text{Tiempo promedio de respuesta por requerimiento} = \text{Tiempo promedio de respuesta al cliente}$$

Estos indicadores pretenden monitorear el nivel de insatisfacción por parte de los clientes, dada una posible atención deficiente por parte de la Subgerencia de Seguros y Servicios. Idealmente este indicador debe ser nulo.

Idealmente se deben canalizar todo tipo de reclamos a través del Call Center, de manera de obtener la mayor cantidad de información por parte de los Clientes.

Agilizar proceso de Compra

Agilizar el proceso de compra es relevante toda vez que no se pierde la calidad en el servicio para determinar esto es primordial contar con un indicador que señale el tiempo promedio que demora el equipo de trabajo en realizar una transacción de alguna prestación, asimismo, es relevante considerar la rotación de los clientes para ello se utilizarán los siguientes indicadores

Índice de rotación de clientes durante T tiempo

$$✓ \frac{(N^{\circ} \text{ de clientes al comienzo del periodo} - N^{\circ} \text{ Cliente fin del periodo})}{N^{\circ} \text{ de clientes al comienzo del periodo}}$$

$$✓ \text{Tiempo promedio de proceso de compra} = \text{Tiempo promedio de proceso de compra de servicio n}$$

Perspectiva Procesos Internos

Desarrollar relaciones con proveedores

Para medir la relación con los proveedores y la calidad de la prestación del servicio por parte de ellos se sugieren los siguientes indicadores:

- ✓ *N° de proveedores por servicio*
- ✓ *Peso relativo por proveedor en cada servicio*
- ✓ *Entregas de proveedor a tiempo*
- ✓ *Porcentaje de ventas por proveedor de servicios*

Desarrollar y diseñar servicios

Para el caso de este objetivo estratégico se sugiere el siguiente indicador:

- ✓
$$\frac{(N^{\circ} \text{ de servicios al comienzo del periodo} - N^{\circ} \text{ servicios fin del periodo})}{N^{\circ} \text{ de servicios al comienzo del periodo}}$$

Distribuir al Cliente

Para este objetivo estratégico se puede sugerir el siguiente indicador

- ✓ *N° de servicios contratados por el cliente*
- ✓ *Tiempo que lleva el cliente en cada servicio*
- ✓ *N° de siniestros por cliente*

Gestionar Siniestros

- ✓ *N° siniestros emitidos en tiempo n*
- ✓ *Tiempo de respuesta por parte del equipo por requerimiento n*

Perspectiva Formación y Crecimiento

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo son los generadores necesarios para lograr resultados excelentes en las otras 3 perspectivas del Balanced ScoreCard ya que están directamente ligados al desempeño de los colaboradores quienes llevan a cabo las actividades que conforman la ejecución de la estrategia organizacional.

Considerar el desarrollo y aprendizaje del capital humano en la empresa obedece a una necesidad importante de afrontar cambios, impulsar el crecimiento de la organización y crear una ventaja competitiva, de tal forma que si se crea y se fomenta una cultura orientada al aprendizaje, el resultado será una mejora en el desempeño de los integrantes del equipo.

Para poder medir esta perspectiva en relación a los objetivos propuestos en el mapa estratégico se sugiere utilizar los siguientes indicadores:

- ✓ ***Satisfacción de los Empleados (Medición a través de encuestas como la Great Place to Work)***
- ✓ ***N° de sugerencias por empleado en tiempo n***
- ✓ ***N° de Capacitaciones por empleado en tiempo n***
- ✓ ***% de rotación de empleados en tiempo n***
- ✓ ***Nota obtenida en curso de capacitación***

Tecnología que facilita la mejora del proceso

La tecnología es primordial en este negocio, ya que asegura seguridad de la información y agilizar los procesos dentro de esta subgerencia para poder medir la calidad de la tecnología es necesario contar con indicadores como:

- ✓ ***N° de fallas del software en tiempo n***

- ✓ ***Tiempo de ejecución de la información por tarea n***

Cultura de mejora continúa

La cultura continua tiene relación a todo el proceso para ello se sugiere la utilización de los siguientes indicadores:

- ✓ ***Cantidad e capacitaciones en tiempo n***
- ✓ ***N° de servicios diseñados en tiempo n***

Conclusiones al modelo de gestión Balanced ScoreCard

Con la ayuda de todos estos indicadores de las cuatro perspectivas se podrá además determinar y medir los siguientes indicadores de gestión:

- ✓ ***Participación de mercado en tiempo n***
- ✓ ***Variación de participación de mercado en tiempo n = participación de mercado periodo 1/ participación de mercado periodo 2***

Cabe destacar además que este trabajo tiene el alcance del diseño y poder focalizar los esfuerzos de la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, la implementación de este modelo es tarea de esta subgerencia como también la decisión de implementación.

Es preciso señalar además que dada la evidencia actual en un mundo competitivo que se hace mucho más fácil contar con objetivos previamente establecidos, medibles y alcanzables, asimismo, la capacitación del equipo de trabajo es primordial para contar con personal preparado, eficiente y eficaz a cualquier requerimiento de un cliente, considerando además que el cliente hoy en día está mucho más informado y más instruido en términos normativos.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir este informe se hará uso de una herramienta correspondiente a planificación y administración estratégica denominada como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de tal forma de recomendar estrategias basadas principalmente en acrecentar las fortalezas de la subgerencia de seguros y servicios de ADRTEAIL, asimismo, las oportunidades presentes en el mercado, asimismo, de forma cuantitativa se analizará las decisiones respecto a las inversiones de las distintas unidades presentes en esta subgerencia. Para este análisis se hará uso de la herramienta conocida como Matriz Boston Consulting Group.

Por otro lado la herramienta FODA permitirá determinar las directrices que permitan disminuir las debilidades de esta subgerencia como también estar preparados para amenazas dentro del sector en los que participa la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL.

Una vez definidas las estrategias basados en la herramienta FODA, se concluirá demostrando los aportes y la importancia de contar con un modelo de gestión basado en la herramienta Balanced ScoreCard.

8.1. Análisis FODA Subgerencia de seguros y servicios ADRETAIL

A continuación luego de terminado este trabajo se darán a conocer los hallazgos en relación a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

FORTALEZAS	✓ Reconocida imagen de marca ✓ Presencia en todo el territorio nacional ✓ Diversidad en la oferta de valor
	✓ Desarrollo constante de nuevos negocios ✓ Generar mayor venta cruzada ✓ Campañas de marketing ✓ Mayor promoción de los servicios

OPORTUNIDADES	✓ Generar presencia en los medios de comunicación ✓ Diseñar e implementar programa de fidelización
DEBILIDADES	✓ Tecnología obsoleta (Software) ✓ Carencia de recurso humano gestor ✓ Carencia de un sistema de costeo eficiente ✓ Carencia de conocimiento del cliente ✓ Carencia de indicadores de gestión ✓ Carencia de capacitación al personal
AMENAZAS	✓ Aumento en tasa de declinación por parte del cliente. ✓ Pérdida de cuota de mercado ✓ Sanciones y/o multas debido a incumplimientos normativos

8.2. Recomendaciones al Análisis FODA

Luego del análisis FODA, se procede a sugerir estrategias relacionadas al análisis, en una primera instancia se pretende potenciar las fortalezas que tiene la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, asimismo, se pretende aprovechar las oportunidades, generar planes de acción para disminuir las debilidades y estar preparados para las amenazas de cada sector industrial.

Existen diversas estrategias para el análisis FODA, para el caso de la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, se sugiera implementar dos estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades con el objetivo de transformarlas en ventajas competitivas sustentables en el tiempo, y por otro lado estrategias que mitiguen las debilidades y los riesgos de amenazas en el sector.

Estrategia FO: Dado el poder de marca que posee la compañía (ABCDIN), y el reconocimiento como una empresa especialista enfocada al segmento C3D, esta imagen se debe aprovechar para desarrollar nuevos productos, generar venta cruzada entre los productos tangibles e intangibles,

además de, generar promoción exclusiva de los productos intangibles que ofrece la compañía, mencionar además que ABCDIN es una compañía que tiene una gran presencia en los medios de comunicación mostrando un ambiente transparente, entretenido, innovador y focalizado a su segmento objetivo.

Estrategia DO: Las debilidades presentes en la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL se resumen principalmente en inversión en tecnología, en personal y en modelos que gestionen la operación del negocio, asimismo, tienen relación con la promoción a través de campañas de marketing que comercialicen los productos intangibles presentes en esta subgerencia.

Luego de realizar inversión en tecnología que mejore la gestión de la operación del negocio, esta subgerencia podrá contar con tecnología adecuada a la operación del negocio que permita gestionar de manera óptima la operación del negocio, transformando esta debilidad en una fortaleza sustentable en el tiempo que aproveche oportunidades del mercado como por ejemplo dar a conocer los productos en los medios de comunicación “de la mano” con un programa de fidelización para los clientes.

Potenciando las fortalezas e invirtiendo en tecnología y capacitación, la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, tendría todas las herramientas para enfrentar amenazas del mercado, asimismo, al contar con un modelo de gestión Balanced ScoreCard el proceso de planificación de esta subgerencia se tornará óptimo eficiente y eficaz, tomando en cuenta que esta subgerencia no cuenta con indicadores de gestión en todo ámbito ni un sistema de costeo que permita proyectar diferentes indicadores.

Para finalizar este trabajo, se puede concluir que contar con una herramienta de gestión, tener indicadores de distinta índole (que sean importantes para el negocio) no asegura el éxito en ningún negocio, sin embargo las posibilidades de generar crecimiento y aumentar la productividad son superiores a una empresa o área que no posea un sistema de gestión.

El Balanced ScoreCard permite medir y conocer exactamente “ como estamos”, la situación actual del negocio permitiendo además proyectar, establecer objetivos que sean medibles y reales, además de poder tomar planes de acción en caso de tener contingencias o amenazas que provengan del exterior y no sean controlables por la compañía.

8.3. Matriz Boston Consulting Group (Matriz BCG)

Luego de analizar las características cualitativas de la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL, en esta sección se caracterizará cada una de las unidades de esta subgerencia de tal forma de poder tomar decisiones respecto a inversiones, aprovechar oportunidades que da el mercado y potenciar fortalezas.

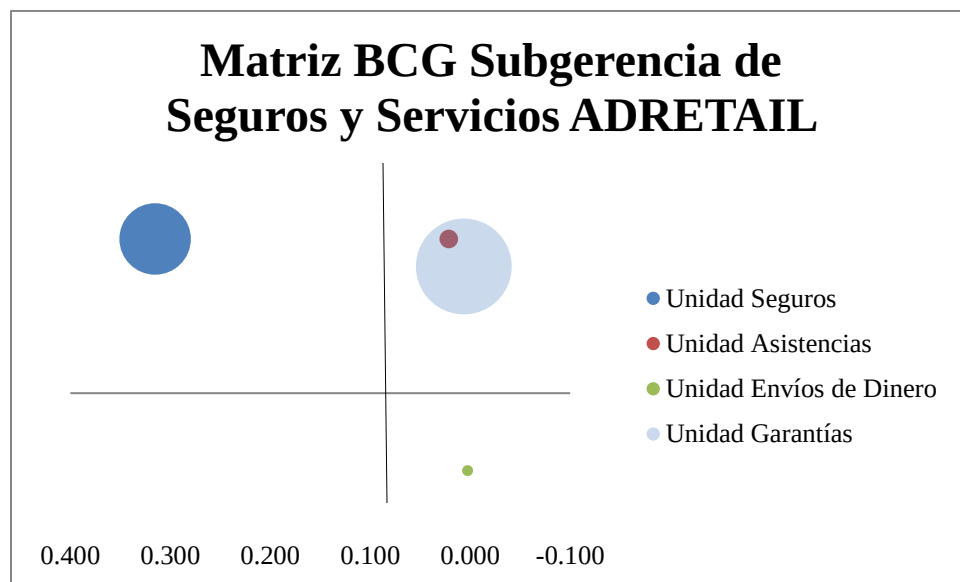


Ilustración 1 Matriz Boston Consulting Group
Fuente: Elaboración propia

8.4. Conclusiones y recomendaciones Matriz Boston Consulting Group

Dentro de los negocios asociados a la subgerencia de seguros y servicios ADRETAIL, se puede observar claramente que la unidad de envíos de dinero es un negocio que tiene muy poco futuro en términos de rentabilidad y crecimiento en el mercado, en base a este trabajo se recomienda un cambio en este negocio o más bien la discontinuidad con el fin de focalizar los esfuerzo en potenciar al producto o unidad estrella de esta subgerencia (unidad seguros), focalizar esfuerzos en poder continuamente diseñar productos nuevos e invertir en investigación y desarrollo.

Respecto de las garantías extendidas es un negocio muy rentable, el más rentable de esta subgerencia, ya que los productos tangibles que la compañía comercializa tienen carácter de productos durables, por lo cual los clientes tienen la intención de proteger sus compras para darle mayor durabilidad a sus productos.

En cuanto a la unidad asistencias, la superintendencia de valores y seguros categoriza a estas empresas como compañías de seguros, es por esto, que de acuerdo a los datos figura como producto dilema, recordar además que la subgerencia de seguros y servicios de ADRETAIL es un intermediario o corredor en todos sus productos, solo en los envíos de dinero nacional la compañía asume todo el riesgo y todos los costos asociados al servicio, en cuanto a los otros productos existen alianzas con AFEX para los envíos de dinero internacional, con IGC para las asistencias, compañías de seguros para la unidad seguros y servicios técnicos para el producto garantías.

En términos consolidados se sugiere que esta subgerencia ponga énfasis en la investigación y desarrollo que constantemente este diseñando productos nuevos para sus clientes, asimismo, un programa de fidelización con un sistema de puntos que incentive la compra y genere una barrera

de salida a los clientes, focalizar los esfuerzos en que los clientes aumenten su costo de salida y buscar factores diferenciadores en el servicio tanto de atención de venta y post venta, para esto se requiere una fuerte capacitación a todo el personal que participa en la cadena de valor de servicios propuesta en este trabajo.