

C317  
2000  
C.3

**Escuela de Contadores Auditores de Santiago**  
**Instituto Profesional**

**La Cadena de Valor y la Gestión de los Costos**

**Trabajo correspondiente a la 2ª fase  
del Seminario de Titulación**



**Seminario N° : 28**  
**Semestre : Otoño 2000**  
**Profesor Guía : Claudio Olate C.**  
**Integrantes : Carlos Carrillo C.**  
**Javier Contreras M.**  
**Fabiola Martínez L.**  
**Pablo Peñailillo A.**  
**Marcela Tapia E.**  
**Paula Valdebenito M.**

**Santiago, 17 de Julio de 2000.**

## INDICE

	Pág.
PROLOGO	1
INTRODUCCION	2
<b>CAPITULO I</b>	
LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA	3
<i>ACTIVIDADES DE VALOR</i>	4
-ACTIVIDADES PRIMARIAS	4
-ACTIVIDADES DE APOYO	5
<i>TIPOS DE ACTIVIDADES</i>	5
DISGREGACION DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR	6
-ESLABONES DENTRO DE LA CADENA DE VALOR.	6
-ESLABONES VERTICALES.	8
-LA CADENA DE VALOR DEL COMPRADOR.	8
-PANORAMA COMPETITIVO Y LA CADENA DE VALOR.	9
-LA CADENA DE VALOR Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	10
<b>CAPITULO II</b>	
<i>LA VENTAJA COMPETITIVA DE COSTOS</i>	11
1.CADENA DE VALOR APROPIADA Y ASIGNACION DE COSTOS Y ACTIVOS.	11
2. <i>ESTRUCTURA DEL COSTO.</i>	12
-FACTORES ESTRUCTURAS DEL COSTO	12
-DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES ESTRUCTURALES DEL COSTO	15
-EL COSTO DE INSUMOS COMPRADOS	16
-REGISTRO DE COMPRAS	17
-FUENTES DEL COSTO DE INSUMOS COMPRADOS.	17
-COMPORTAMIENTO DEL COSTO DEL PROVEEDOR	17
-COMPORTAMIENTO DEL COSTO DEL SEGMENTO.	18
-VARIACION DEL COSTO A TRAVES DEL TIEMPO.	18
3. <i>CADENA DE VALOR DE LOS COMPETIDORES.</i>	19
-DETERMINAR EL COSTO RELATIVO DE LOS COMPETIDORES.	20
4. <i>LOGRO DE LA VENTAJA DE COSTOS.</i>	20

	Pág.
-ADMINISTRACION DE LOS FACTORES ESTRUCTURALES DEL COSTO	21
-RECONFIGURACION DE LA CADENA DE VALOR.	24
-RECONFIGURACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION.	25
-VENTAJA DE COSTOS A TRAVES DEL ENFOQUE	25
<i>5.ERRORES EN LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO DE COSTOS.</i>	26
<i>6.SOSTENIBILIDAD EN EL LARGO PLAZO DE LA VENTAJA DE COSTOS</i>	26
<i>7.IMPLEMENTACION DE LA VENTAJA DE COSTOS.</i>	27
<b>CAPITULO III</b>	
<i>VENTAJA COMPETITIVA DE DIFERENCIACION</i>	28
LA DIFERENCIACION Y LA CADENA DE VALOR	28
-FACTORES ESTRUCTURALES DE LA DIFERENCIACION.	29
-ETAPAS PARA LOGRAR LA VENTAJA COMPETITIVA DE DIFERENCIACION.	31
1.LA CADENA DE VALOR DEL COMPRADOR	32
-EL COSTO DE LA DIFERENCIACION	32
-VALOR PARA EL COMPRADOR Y LA DIFERENCIACION.	33
-VALOR PARA EL COMPRADOR.	34
-LA CADENA DE VALOR Y EL VALOR PARA EL COMPRADOR.	34
-BAJAR EL COSTO PARA EL COMPRADOR.	35
-AUMENTAR EL DESEMPEÑO PARA EL COMPRADOR	36
2.CRITERIOS DE COMPRA DEL COMPRADOR REAL.	36
-PERCEPCION DEL VALOR POR PARTE DEL COMPRADOR	36
-COMPRADOR REAL.	37
-CRITERIOS DE COMPRA DEL COMPRADOR	37
-CRITERIOS DE USO.	38
-CRITERIO DE PERCEPCION DEL VALOR.	38
-IDENTIFICACION DEL CRITERIO DE COMPRA.	38
3.LOGRO DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE DIFERENCIACION.	39
-DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR EXISTENTES.	40
-RECONFIGURACION DE LA CADENA DE VALOR	41
4.SOSTENIBILIDAD EN EL LARGO PLAZO DE LA DIFERENCIACION.	41

	Pág.
<b>CAPITULO IV</b>	
<i>APLICACIÓN DEL MODELO ABC A LA CADENA DE VALOR</i>	43
1.DESCRIPCION DEL MODELO	43
2.ELEMENTOS QUE COMPONEN EL MODELO	43
3.CLASIFICACION DE LAS ACTIVIDADES	44
<b>CAPITULO V</b>	
<i>APLICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR A FINANDES</i>	46
1.DESCRIPCION DE LA EMPRESA	46
1.2 DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA	47
COMPETIDORES EXISTENTES EN EL SECTOR INDUSTRIAL	49
2.CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA.	57
2.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS	58
2.2 ACTIVIDADES DE APOYO	62
2.3 ACTIVIDADES DIRECTAS	65
2.4 ACTIVIDADES INDIRECTAS	66
2.5 ACTIVIDADES DE CONTROL DE CALIDAD	67
3.FACTORES ESTRUCTURALES	67
4.FINANDES Y SU VENTAJA COMPETITIVA DE DIFERENCIACION	68
4.1 CADENA DE VALOR DEL COMPRADOR	68
4.2 CRITERIOS DE COMPRA	69
4.2.1 CRITERIOS DE USO	69
4.2.2 CRITERIOS DE PERCEPCION DEL VALOR.	70
4.3 LOGRO DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE DIFERENCIACION	70
4.3.1 AUMENTAR LOS FACTORES ESTRUCTURALES DE DIFERENCIACION	70
4.3.2 SOSTENIBILIDAD DE LA DIFERENCIACION EN EL LARGO PLAZO	70
5.COSTO DE LA DIFERENCIACION	72
CONCLUSIONES	73-74
BIBLIOGRAFIA	75.

## **PROLOGO**

El objetivo de nuestro trabajo consiste en formular una estrategia por medio del análisis de la cadena de valor para una empresa de servicio con el propósito de que logre mantener su ventaja competitiva de diferenciación. Para este análisis hemos considerado la división de consumo del Banco A. Edwards, más específicamente Finandes, en su área de crédito hipotecario.

Es necesario una comprensión del comportamiento de los costos en el desempeño de las actividades relevantes que conforman la cadena de valor, lo que permitirá una mejor gestión de los mismos.

Este estudio se ha realizado considerando que existe información confidencial tanto en el sector industrial como en Finandes. Por lo anterior, hemos tenido limitaciones para desarrollar nuestro trabajo, en primer lugar al determinar el costo de las actividades estratégicas, en segundo lugar, en lo referente a su estructura organizacional, ya que fue modificada para mantener la reserva de la información. Por lo anterior, este análisis tiene un carácter cualitativo más que cuantitativo.

## INTRODUCCION

Los elementos fundamentales en la definición de una estrategia de negocio son el análisis externo, y el análisis interno de la empresa.

El análisis externo se realiza, a través de la evaluación general del atractivo presente y futuro del sector industrial en que está inserta la empresa, de modo de identificar las oportunidades y amenazas que existen para ella.

El análisis interno se basa en lograr una ventaja competitiva, de manera que la empresa consiga una rentabilidad superior al promedio del sector industrial en que opera.

Ahora, para que una logre una ventaja competitiva, puede hacerlo por medio de la aplicación del modelo de la cadena de valor.

El presente trabajo expone, en primer lugar, el modelo conceptual de la cadena de valor para el logro de una ventaja competitiva, y en segundo lugar, la aplicación de este modelo a una empresa chilena.

El capítulo uno expone la relación que existe entre cadena de valor y la ventaja competitiva, explicando los conceptos y sus interrelaciones.

El capítulo dos, expone el análisis para que una empresa logre una ventaja competitiva de costo, a través del estudio del costo y de las etapas sucesivas de la cadena de valor para el logro de este objetivo.

El capítulo tres, expone el análisis para que una empresa logre una ventaja competitiva de diferenciación, a través del concepto de diferenciación y de las etapas sucesivas de la cadena de valor para lograr la ventaja competitiva que mencionamos.

En el capítulo cuarto, mencionaremos el modelo ABC, sus características y la relación que tiene este método de costeo con la cadena de valor.

Finalmente, el capítulo quinto se refiere a la aplicación de la cadena de valor a Finandes, para que consolide una ventaja competitiva de diferenciación en forma sostenible en el tiempo.

## CAPITULO I

### LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA

Para entender la ventaja competitiva de una empresa no debemos considerar a ésta como un todo, sino que es necesario reconocer las actividades del negocio que sean separables y estratégicamente relevantes con el objetivo de agregar valor al producto, obteniendo una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Estas actividades se refieren al desarrollo y diseño del producto, producción, distribución, ventas, servicios y todas las actividades de apoyo necesarias para contribuir a la posición de costos relativo a las empresas y una base sustentable para la diferenciación.

Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva debemos examinar en forma sistemática todas las actividades que una empresa realiza y cómo interactúan. La herramienta básica para este análisis es la Cadena de Valor, la cual disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para entender el comportamiento en los costos y determinar así la obtención de una ventaja competitiva en relación con sus competidores.

Cada actividad en la cadena de valor agrega valor al producto o servicio que debe ser percibido por el consumidor. Valor para los compradores es el beneficio que ellos perciben y que no lo obtienen al comprar otro producto o servicio. Precio es lo que el cliente esta dispuesto a pagar por ese flujo de beneficio. Si el precio de un bien o servicio es alto, este debe proveer un alto valor, de otro modo será excluido del mercado. Si el valor de un bien o servicio es bajo, su precio también debe serlo, de otra manera igualmente será excluido del mercado. De esta manera el precio que esté dispuesto a pagar los consumidores, en situación de competencia, será el que refleje el valor de ese bien o servicio.

El crear valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es el objetivo de cualquier estrategia genérica. Es decir, las actividades deben agregar valor al producto, de modo de satisfacer las actividades de los compradores. Es por esta razón la importancia de la cadena de valor, ya que permite separar las actividades relevantes ( las que dan valor al producto) de las que no agregan valor al producto.

La cadena de valor despliega el valor total y consiste en las actividades de valor y de margen. Las actividades de valor que realiza un negocio son tecnológicas y físicamente distintas. Esto corresponde a las relaciones por las cuales se crea un producto valioso para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor del producto y el costo al realizar las actividades de valor.

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupo: Actividades Primarias y Actividades de Apoyo. Las Actividades Primarias son aquellas realizadas para la creación del producto, su venta y transferencia al comprador, como también la asistencia posterior a la venta. Las Actividades de Apoyo sustentan a las Actividades Primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de todo un negocio. A continuación observaremos en la figura N° 1 lo anteriormente expuesto.

Activ. De apoyo	Infraestructura de la empresa.				
	Administración de Recursos Humanos				
	Desarrollo Tecnológico				
	Abastecimiento				
Activ. Primarias	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio

Fig. N° 1 : Cadena de Valor.

## ACTIVIDADES DE VALOR

1. - **Actividades Primarias:** Existen cinco categorías las que a su vez se pueden dividir en varias actividades distintas, dependiendo del sector industrial al que pertenecen y la estrategia de la empresa.

- 1.1 **Logística Interna:** Son todas las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje, control de inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores.
- 1.2 **Operaciones:** Son las actividades asociadas en la transformación de insumos en productos terminados, por ejemplo, el trabajo con máquinas, embalajes, mantención, control de calidad y funcionamiento de servicio.
- 1.3 **Logística Externa:** Se refiere a las actividades asociadas a la distribución del producto terminado, como su almacenaje, manejo de materiales, vehículos de despacho, procesamiento y programación de pedidos.
- 1.4 **Marketing y ventas:** Las actividades asociadas a inducir y facilitar a los compradores el proceso de compra, como propaganda, personal de ventas, cotizaciones, selección de canales de distribución, relaciones de estos canales con el precio.

- 1.5 **Servicio:** Son las actividades asociadas a mantener o acrecentar el valor del producto post-venta, por ejemplo, instalación, entrenamiento, reparación, suministro de repuestos y ajustes del producto.

Podemos decir, que cada una de estas actividades adquiere distinta importancia dependiendo del sector industrial al que la empresa pertenezca.

2. **-Actividades de apoyo:** Estas se dividen en cuatro categorías genéricas, que también pueden ser divisibles en varias actividades para un sector industrial dado.

- 2.1 **Abastecimiento:** Se refiere a la función de comprar insumos utilizado en la cadena de valor del negocio, como materias primas, suministros y otros ítems tanto consumibles como del activo.
- 2.2 **Desarrollo de Tecnologías:** Son aquellas actividades que pueden agruparse en forma general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso, esto se refiere al conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos que necesita cada actividad de la cadena de valor. El desarrollo de tecnologías va desde la investigación básica y diseño del producto hasta la investigación media, diseño de equipos de proceso y procedimiento de servicio.
- 2.3 **Administración de Recursos Humanos:** Consiste en las actividades implicadas en la selección, promoción y colocación, evaluación, recompensas, desarrollo administrativo y entrenamiento de todo el recurso humano del negocio. Respaldada tanto a las actividades primarias como las de apoyo.
- 2.4 **Infraestructura de la Empresa:** Consiste de varias actividades como la gestión general, planificación, finanzas, manejo contable, legal, asunto del gobierno y gestión de calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, la infraestructura generalmente apoya a la cadena de valor completa y no a las actividades de valor individuales. Dependiendo de la diversificación del negocio, la infraestructura puede ser auto contenida o estar dividida entre una unidad de negocio y la corporación matriz.

## **TIPOS DE ACTIVIDADES**

Podemos encontrar tres tipos de actividad importantes dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo:

- **Actividades Directas:** Son aquellas que están directamente relacionadas en la creación del producto para el comprador, por ejemplo ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de venta, publicidad, diseño del producto, etc.

- **Actividades Indirectas:** Son aquellas que hacen posible el desarrollo de la actividad directa en una base continua, por ejemplo mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, etc.
- **Actividades de Control de Calidad:** Son aquellas que aseguran la calidad de otras actividades, por ejemplo monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajustes y re trabajado.

## **DISGREGACION DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR**

Para definir las actividades de valor relevantes debemos aislar aquellas con economías y tecnologías diferentes, ya que cada una de ellas tendrá un aporte individualmente importante al valor del producto final. Las funciones amplias como manufacturas o marketing deben subdividirse en actividades en un grado que depende de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor.

Las actividades deben aislarse y separarse cuando tengan economías diferentes, cuando se constituyan como un aporte importante e individual a la estrategia de diferenciación, o sean parte relevante o creciente de la composición del costo del producto final. Esto significa que las disgregaciones deben sucederse mientras el análisis expone diferencias importantes para la ventaja competitiva.

Las actividades de valor deben asignarse a las categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de un negocio. Con frecuencia el redefinir los papeles de las actividades tradicionales conducen a las empresas a obtener ventajas competitivas importantes.

En general, todas las actividades realizadas por la empresa podrán clasificarse como actividades primarias o de apoyo.

## **ESLABONES DENTRO DE LA CADENA DE VALOR**

La cadena de valor puede definirse como un sistema de actividades de valor interdependiente entre sí. Las relaciones de dicha actividades son los eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son nexo entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. Por lo tanto podemos deducir que la ventaja competitiva puede provenir de las actividades separadas como también de los eslabones de dichas actividades.

Los eslabones pueden conducir a la ventaja competitiva ya sea a través de la coordinación o la optimización, y por general reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. La coordinación se refiere al efecto sinérgico que se produce en la relación de dos

o más actividades de valor, es decir, la relación entre estas actividades producirá una ventaja superior que si fueran realizadas en forma independiente a la vez estas actividades se deben optimizar, es decir, disminuir el costo total a través del perfeccionamiento de cada actividad relacionada. Una empresa debe optimizar los eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr su ventaja competitiva.

Otro punto importante es reconocer que la coordinación de las actividades hay una vía fundamental para reducir costos y aumentar la diferenciación. Mucha de la orientación hacia la calidad total que están adoptando hoy en día, es un reconocimiento a la importancia de estos eslabones.

Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas, entre ellas las siguientes:

- La misma función puede desempeñarse en forma diferentes, por ejemplo para lograr especificaciones estrictas de un producto terminado podemos adquirir insumos de mejor calidad o bien inventar los controles de los procesos productivos del mismo.
- El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por esfuerzos en las actividades indirectas, por ejemplo la implementación rápida y efectiva de nuevos sistemas computacionales ( desarrollo tecnológico) puede disminuir los costos de mantención de clientes ( mercadotecnia y ventas). En el caso de Finandes podemos referirnos a la plataforma que ha implementado, lo que permite una mejora en las demás actividades involucradas.
- Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio en terreno, por ejemplo un mayor control de calidad reduce los costos de servicio post-venta.
- Las funciones de control de calidad pueden desempeñarse de distintas formas, es decir, en distintas etapas dentro del proceso productivo.

Para que el aprovechamiento de los eslabones se traduzca en una ventaja competitiva es necesario que existan importantes flujos de información que permitan coordinar y optimizar las actividades de valor.

Dada la dificultad que existe en reconocer y administrar dichos eslabones, la capacidad de hacerlo se traduce normalmente en una fuente sostenida de ventaja competitiva.

## **ESLABONES VERTICALES**

Los eslabones verticales son aquellos que unen la cadena de valor de la empresa con las cadenas de valor de los proveedores y de los distribuidores. Las actividades de los proveedores y de los canales de distribución afectan el costo o desempeño de las actividades de una empresa y viceversa, y por lo tanto los eslabones verticales se comportan de forma similar a los eslabones dentro de la cadena de valor de la empresa.

A través de la optimización y coordinación, los eslabones entre las cadenas de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que ésta aumente su ventaja competitiva, resultando a la vez beneficiados ambos participantes.

Los eslabones del canal de distribución son similares a los eslabones de los compradores. Los canales ejecutan actividades que pueden sustituir o complementar las actividades de la empresa, como por ejemplo, publicidad y ventas.

Muchas veces se ignoran los eslabones verticales, por ende, su importancia para alcanzar la ventaja competitiva. Algunas veces estos eslabones son más fáciles de lograr con empresas relacionadas que con empresas independientes.

## **LA CADENA DE VALOR DEL COMPRADOR**

La cadena de valor del comprador tiene como insumo comprado el producto de una empresa. Los compradores pueden ser de distinta naturaleza, tanto industriales, comerciales, institucionales como particulares. Las cadenas de valor de los tres primeros se conciben en forma similar a la cadena de valor de la empresa, en tanto las cadenas de valor de los compradores particulares por el hecho de ser más diversificados, se deben analizar con muestras representativas de los mismos.

La diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor a la cadena de valor de los compradores, ya que la empresa debe adaptar su cadena de valor con las necesidades y expectativas del comprador reflejadas en su propia cadena de valor. Así, la diferenciación se deriva fundamentalmente de la creación de un valor para el comprador a través del impacto de una empresa para la cadena de valor del mismo. El valor es creado cuando una empresa crea una ventaja competitiva para su comprador, disminuye su costo o aumenta su desempeño.

## PANORAMA COMPETITIVO Y LA CADENA DE VALOR

El panorama competitivo puede tener fuerte influencia en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor. Esta será ajustada a la amplitud del panorama competitivo.

Un panorama amplio puede permitir a la empresa explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados. También permite a la empresa explotar beneficios al desempeñar internamente más actividades.

Un panorama estrecho permite adecuar la cadena de valor a servir a un segmento objetivo en particular, un sector industrial o un área geográfica determinada para disminuir los costos o servir en forma única al objetivo. En la integración, mejorar la ventaja competitiva a través de las compras de las actividades que las empresas independientes hacen mejor o más baratas.

Las cuatro dimensiones del panorama competitivo que afectan la cadena de valor son las siguientes:

- 1- **Panorama de Segmento:** Puede definirse en función a la amplitud que tenga la línea del producto, o bien al espectro de compradores a los cuales se quiere llegar. Las diferencias en las necesidades o las cadenas de valor requeridas para servir a diferentes segmentos de productos o compradores pueden llevar a una ventaja competitiva de enfoque.
- 2- **Grado de Integración:** Se refiere al grado en que las actividades son desarrolladas por la misma empresa o por empresas independientes, definiendo la división de las actividades entre una empresa y sus proveedores, canales de distribución y compradores.
- 3- **Panorama Geográfico:** Se refiere a las diferentes áreas geográficas en las que compite la empresa, lo que le permite compartir o coordinar las actividades de valor para servir a dichas áreas geográficas interrelacionándolas, permitiéndole aumentar la ventaja competitiva a través de la disminución de los precios o aumento de la diferenciación.
- 4- **Panorama Industrial:** Se refiere al rango de sectores industriales relacionados en los que compite la empresa con una estrategia coordinada. Las interrelaciones potenciales entre las cadenas requeridas son muy amplias, involucrando tanto actividades primarias como de apoyo. Estas interrelaciones son similares en conceptos a las interrelaciones geográficas entre las cadena de valor.

Una empresa puede perseguir los beneficios de un panorama más amplio internamente, o entrar en coaliciones con empresas independientes para lograr algunos o todos los beneficios comunes. Estas coaliciones corresponden a pactos a largo plazo sin llegar a una fusión.

Anteriormente mencionamos que las actividades de valor se separan en función del impacto que tenía sobre la ventaja competitiva de la empresa. Pues bien, dichas actividades deben ser aisladas también en función del impacto que tienen sobre el panorama competitivo, es decir, en qué forma influyen para que éste sea amplio o estrecho en las dimensiones más arriba explicadas, de manera de definir las fronteras relevantes de las unidades de negocio.

Las unidades de negocio estratégicamente distintas, están definidas por los beneficios que logran en su nivel de integración vertical y también por las diferencias en la cadena de valor que mejor se ajustan al servir segmentos relacionados, áreas geográficas y sectores industriales relacionados.

La estructura del sector industrial a la vez influye en la cadena de valor de la empresa y es un reflejo de las cadenas de valor colectivas de sus competidores.

## **LA CADENA DE VALOR Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Para coordinar y optimizar los eslabones dentro de la cadena de valor es importante diseñar una estructura organizacional adecuada.

Una estructura organizacional que corresponde a la cadena de valor mejorará la capacidad de la empresa para crear y mantener la ventaja competitiva, a través del diseño de las fronteras de unión adecuadas de las fuentes de ventaja competitiva y proporcionar los tipos adecuados de coordinación, relacionando su estructura organizacional a la cadena de valor y los eslabones dentro de ella o con los proveedores o canales de distribución.

## CAPITULO II

### LA VENTAJA COMPETITIVA DE COSTOS

En este capítulo, nos abocaremos a describir los procedimientos que la empresa debe realizar para detectar las fuentes potenciales para conseguir una ventaja competitiva en costos.

Este análisis se divide en siete etapas, las cuales se irán desarrollando a través del capítulo.

La primera etapa es identificar la cadena de valor apropiada y la asignación de los costos y activos.

La segunda etapa, es analizar la estructura del costo. Dentro de esto debemos identificar los "factores estructurales del costo" para cada actividad de valor y el diagnóstico de estas fuentes del costo.

En tercer lugar, se debe identificar las cadenas de valor de los competidores y determinar el costo relativo de ellos y las fuentes de diferencias en costos.

En cuarto lugar, se debe desarrollar una estrategia para lograr la ventaja de costo, a través del control de las fuentes del costo y la reconfiguración de la cadena de valor.

En quinto lugar, se deben identificar, con el fin de evitarlos, los posibles errores al tratar de conseguir la ventaja en costos.

En sexto lugar, se debe probar la estrategia en función de su factibilidad de ser sostenible en largo plazo.

Finalmente, se debe realizar una implementación adecuada de la ventaja competitiva de costos que se ha formulado.

#### 1. - CADENA DE VALOR APROPIADA Y ASIGNACION DE COSTOS Y ACTIVOS.

Cada actividad de valor posee su propia estructura de costos, y el comportamiento de éste puede ser afectado por eslabones e interrelaciones con otras actividades tanto dentro como fuera de la empresa. Al lograr un menor costo total de todas las actividades, con relación a sus competidores, la empresa logra una ventaja competitiva de costos.

Para desarrollar el análisis de costos, se debe definir la cadena de valor de la empresa y asignar los activos, ya que estos influyen en los costos, por lo que deben asignarse a las actividades de valor, junto con los costos operativos en que ella incurre.

Para definir la cadena de valor, debemos disgregar las sub.-actividades de valor individuales, y este proceso se basa en tres principios:

- Be
- El tamaño y crecimiento del costo asociado a la actividad: Una actividad de valor debe ser separada cuando su costo sea importante con relación al costo total, o bien cuando su comportamiento sea creciente.
  - Estructura del costo de la actividad: Las actividades de valor también pueden ser separadas si poseen distintos factores estructurales que determinen su costo.
  - Las actividades de valor debieran considerarse en forma separada cuando un competidor la ejecuta en forma distinta a la de la empresa.

Luego de haber definido la cadena de valor, es decir, haber disgregado las actividades de valor según los principios arriba mencionados, es necesario asignar los costos de operación y los activos a estas actividades de valor definidas. La asignación de costos y activos producirá una cadena de valor que nos mostrará claramente la estructura total de costos de la empresa.

## 2. - ESTRUCTURA DEL COSTO.

La estructura del costo de una empresa es el resultado del comportamiento del costo en cada actividad de valor. El comportamiento del costo corresponde a determinar cuál es el costo de la actividad. Este proceso se realiza a través del reconocimiento de lo que nosotros hemos denominado "Factores estructurales del Costo".

### FACTORES ESTRUCTURALES DEL COSTO

NO

#### A) Economías o deseconomías de escala:

Las economías de escala corresponden a la capacidad de desempeñar actividades en forma diferente más eficiente a mayor volumen. Esto puede ser el resultado de las eficiencias en la operación de una actividad a mayor escala, así como de aumentos menos que proporcionales en la infraestructura o gastos generales necesarios para apoyar la actividad a medida que crece.

Sin embargo, puede existir la posibilidad que debido a los costos de coordinación y la creciente complejidad de aumentar la escala, se ocasionen deseconomías de escala en una actividad de valor.

**B) Aprendizaje y Traspaso de experiencia:**

El costo de una actividad puede disminuir a través del aprendizaje que aumente la eficiencia.

Es posible que el aprendizaje logrado por una empresa se traspase a sus competidores dentro del sector industrial. Para lograr una ventaja competitiva de costo, el aprendizaje no debiese traspasarse a los competidores, ya que lo relevante es producir una disminución de costo, gracias a ese aprendizaje, sólo para la empresa y para su sector industrial.

**C) Economías dentro de la escala:**

Cuando una actividad posee un costo fijo, el costo total de la actividad se verá influido por el volumen de actividad que afecta el prorrateo de ese costo fijo. El cambio de la proporción utilizada de capacidad, que se determina por los ciclos de la oferta y la demanda, hará disminuir o aumentar el costo total de la actividad.

**D) Eslabones:**

El costo de una actividad de valor se ve afectado frecuentemente por como se desarrollan otras actividades de valor. Los eslabones crean la oportunidad de bajar el costo total, a través de la optimización y coordinación, de las actividades de valor relacionadas. Esto fue explicado en extenso en el capítulo anterior.

**E) Interrelaciones:**

Las interrelaciones entre las unidades de negocio de la empresa, afectan el costo.

Es posible aumentar el desempeño de una actividad al compartirla. En muchos casos si el costo de una actividad es una función de la escala o el aprendizaje, se logra disminuir el costo de una unidad. También el costo disminuirá si al compartir se logran economías dentro de la escala.

El compartir una actividad de valor, sin embargo, siempre implica un costo, que debe ser ponderado contra cualquier beneficio por compartirla.

**F) Integración:**

La empresa puede disminuir sus costos, tanto si presenta una integración vertical hacia delante o hacia atrás. Esto puede darse por diversas causas. La primera es que permite evitar a proveedores o canales de distribución que posean una alta capacidad negociadora. También se pueden lograr economías de escala por medio de la integración.

Sin embargo la integración vertical puede traer consigo cierta inflexibilidad representada por la cautividad en la relación con la unidad proveedora, lo que llevaría a desaprovechar beneficios que

el proveedor podría otorgar en caso que fuera independiente. También la integración aumenta las barreras de salida, dado que esta representa un aumento de los costos fijos de salida.

NO



#### G) Tiempo:

El costo de una actividad de valor, también se determina por el momento en el tiempo en el cual una empresa decide llevar a cabo una acción en particular, por lo que existirán las empresas pioneras y las imitadoras al desarrollar dichas acciones.

Las empresas pioneras pueden tener la ventaja de establecer costos más bajos, por ejemplo al establecer y mantener el nombre de la marca.

Por otro lado, las empresas imitadoras también pueden obtener ventajas al evitar costos mayores porque pueden comprar equipos con una alta depreciación en el tiempo o bien evitar costos de producto o desarrollo de mercado. Por esto estas empresas pueden contar con una fuerza de trabajo menos especializada y por ende menos costosa. El imitador entonces es capaz de ajustar los costos existentes a su cadena de valor, sin experimentar con los mismos.

#### H) Políticas independientes de otras fuentes de costo:

Independientemente de todas las fuentes de costo que ya hemos mencionado, el costo de una actividad de valor se verá afectado por otras elecciones de políticas que haga una empresa.

Estas políticas tienen la importancia de establecer las diferencias sutiles que determinan que una empresa siga una estrategia de costos o de diferenciación.

Algunas de estas políticas que tienen mayor impacto sobre el costo son:

- Desarrollo de producto, desempeño y características.
- Mezcla y variedad de productos ofrecidos.
- Nivel de servicio proporcionado.
- Nivel de gastos en marketing y desarrollo tecnológico.
- Tiempo de entrega.
- Tipo de clientes con relación a su tamaño.
- Cantidad y eficiencia de los canales de distribución empleados.
- Nivel tecnológico empleado.
- Calidad de los insumos comprados.
- Políticas de recursos humanos tales como remuneraciones, incentivos, contratación, capacitación y motivación a los empleados.

- Procedimientos para programar producción, mantenimiento, fuerza de trabajo y otras actividades.

La empresa debe hacer un esfuerzo por identificar estas políticas de acción, ya que son vitales para la determinación del costo de la actividad de valor.

La determinación del costo de las actividades de valor, será determinada por las elecciones de políticas recién expuestas aunadas a las fuentes de costo anteriores.

#### I) Ubicación:

La ubicación geográfica de la actividad de valor puede afectar su costo, como puede hacerlo su ubicación relativa a otras actividades de valor.

Dependiendo de la ubicación de la actividad de valor, pueden existir distintos costos de mano de obra, costos de materias primas, energía y otros factores. También la ubicación afecta el costo de infraestructura de la empresa, desarrollo de producto con relación a la necesidad local y finalmente a los costos logísticos en función de la ubicación relativa tanto de proveedores como de canales de distribución.

#### J) Factores Institucionales:

La importancia de los factores institucionales nace de la ubicación como fuente de costo. Estos factores incluyen regulación gubernamental, incentivos financieros (reducción de impuesto, franquicias aduaneras), normas de contenido local (porcentaje de partes nacionales en un producto importado) y sindicalismo.

Los factores institucionales favorables pueden disminuir los costos, tal como los desfavorables pueden subirlos. Mientras que los factores institucionales permanecen fuera del control de la empresa, existen medios para influirlos o minimizar su impacto.

## **DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES ESTRUCTURALES DEL COSTO**

Los factores estructurales del costo, recién descritos, son los que determinan el uso de activos y los costos operativos de una actividad. Con el objetivo de minimizar el costo total, se debe optimizar la combinación de estos activos y costos operativos.

El comportamiento del costo de una actividad no es el resultado de sólo una fuente de costo en exclusiva, sino que son varias las fuentes que determinan este comportamiento. Esto se presenta a través de interacciones entre las fuentes relevantes de una actividad en particular.

Estas interacciones producen que las fuentes del costo se comporten de dos maneras, se refuercen o se contrarresten. Cuando una fuente de costo, al mejorar la posición de costo de la actividad, produce que otra fuente también lo haga, entonces ambas se refuerzan, por ejemplo la integración vertical con frecuencia aumenta las economías de escala. Si ocurre lo contrario, es decir a causa de la primera se empeora otra fuente de costo, entonces se anula el efecto, llevando a que ambas se contrarresten, por ejemplo aumentos en las economías de escala pueden producir sub-utilización de la capacidad de activo fijo.

La identificación de las interacciones entre las fuentes de costo es una parte necesaria en el comportamiento del costo de una actividad de valor. Donde las fuentes del costo se refuerzan, una empresa debe coordinar su estrategia para lograr el costo más bajo. Cuando se presentan fuentes del costo contrarrestadas, entonces es necesaria la optimización en las actividades de valor.

Finalmente, no es fácil identificar las fuentes del costo y cuantificar su efecto sobre la actividad de valor. Para esto podemos recurrir a los siguientes métodos:

- Emplear medidas alternativas de la eficiencia de una actividad del costo total, por ejemplo hora de mano de obra, tasa de pérdidas, etc.
- Análisis de la experiencia interna a través de la historia de una actividad de valor.
- A través de los expertos de cada actividad de valor.
- Comparar el costo de la actividad de valor de la empresa con la de sus competidores, o comparar los costos de los competidores entre ellos.

## **COSTO DE INSUMOS COMPRADOS**

Las fuentes del costo determinan el precio de los insumos comprados, sin embargo separar este análisis es importante, ya que permite consideraciones adicionales para el comportamiento del costo, debido a que este precio es una parte importante del costo total de la actividad de valor.

Los insumos comprados corresponden a insumos operativos y activos comprados. El costo de los insumos comprados en una actividad es función de tres factores: Su costo unitario, el porcentaje de insumo utilizado en la actividad y sus efectos indirectos en otras actividades a través de los eslabones.

El análisis de estos tres factores puede ser una herramienta importante en la obtención de la ventaja competitiva de costo.

## REGISTRO DE COMPRAS

Toda empresa que desee analizar el costo unitario de los insumos comprados debe comenzar por desarrollar un registro de compras, en el cual debieran identificarse todos los insumos significativos comprados y determinar su utilización en forma periódica. El registro debe incluir los insumos adquiridos de unidades de negocio relacionada. El cálculo del costo de los insumos operativos se puede realizar en función de períodos preestablecidos, y para el cálculo del costo de los activos comprados podemos usar el precio de compra total.

El orden dentro del registro de compras debe ir en función de la importancia respecto del costo total, y luego de hacer la división entre insumos operativos y activos comprados, debemos ordenarlos de acuerdo a la regularidad de la compra, de modo de reducir los costos en las áreas que presentan mayor frecuencia.

Luego de hacer la jerarquización antes mencionada, la empresa debe identificar dónde se toma la decisión de compra, pudiendo ser en el departamento de compras o en otras unidades.

Por último, la empresa debe identificar a cada proveedor en función de la proporción de compras realizadas y aquellos proveedores potenciales.

## FUENTES DEL COSTO DE INSUMOS COMPRADOS

El comportamiento del costo de insumos comprados depende de las mismas fuentes del costo identificadas anteriormente en combinación con ciertos factores estructurales de un sector industrial que determinan la cantidad a pagar por un insumo determinado. Así, por ejemplo, si la empresa está inserta en un sector industrial, en el cual existen pocos proveedores y por lo tanto el poder de negociación de éstos es alto, es probable que el costo de los insumos comprados sea mayor.

La importancia que puede tener un insumo en función de la estructura del sector industrial, puede ser manejada por medio de la optimización y coordinación de los eslabones con los proveedores, y de esta forma lograr disminuir los costos de estos insumos.

## COMPORTAMIENTO DEL COSTO DEL PROVEEDOR

El análisis del comportamiento del costo de los proveedores es clave para establecer mejores políticas de compras y reconocer de mejor manera los eslabones con los proveedores, por ejemplo, este análisis permitirá deducir si al aumentar el tamaño de los pedidos se reduce el costo de los mismos.

## COMPORTAMIENTO DEL COSTO DEL SEGMENTO

Hasta el momento, hemos analizado el comportamiento del costo de una empresa en general. Sin embargo, una empresa comúnmente posee distintas líneas de producto, vende a clientes diferentes y puede utilizar distintos canales de distribución. Por lo tanto, nos enfrentamos a diferentes segmentos, y de acuerdo a ello se deben definir distintas cadenas de valor dentro de la empresa.

El identificar las diferencias importantes en las actividades de valor para los diferentes segmento, es el punto de partida para el análisis del costo del segmento.

Una empresa debe analizar los costos de aquella líneas de productos, tipos de clientes, u otra parte de la actividad de valor, que:

- Tengan cadena de valor significativamente diferentes.
- Tengan distintas fuentes del costo.
- Tengan distinta manera de asignar los costos

El análisis del comportamiento del costo por segmento, se debe realizar de la misma forma que para la empresa en su conjunto. Es decir, se identifica la cadena de valor del segmento, se le asignan los activos y costos operativos y finalmente se determinan y cuantifican las fuentes del costo.

Sin embargo, la diferencia nace en el momento en el cual existen actividades de valor compartidas entre segmentos, y por lo tanto, la asignación de costos debe ser realizada en función de esto y no de forma independiente.

### VARIACION DE COSTOS A TRAVES DEL TIEMPO

si

El comportamiento del costo de una empresa puede variar a través del tiempo. Esta variación puede resultar del cambio generalizado en las actividades de valor, o del cambio relativo que se puedan producir entre ellas. Por lo tanto, un análisis dinámico permite a la empresa predecir la variación de las fuentes del costo, y por ende, determinar si el costo de una actividad de valor aumente, disminuya o se mantenga.

Al realizar este análisis la empresa puede obtener una ventaja al anticipar los cambios y actuar oportunamente frente a ellos.

La variación de los costos a través del tiempo, se debe a los cambios en las fuentes del costo, al crecimiento de la empresa o a cambios en la estructura del sector industrial. Las fuentes más comunes de la variación de costos incluyen:

- A) Crecimiento real del Sector Industrial. Al producirse un crecimiento del sector industrial, disminuye la rivalidad entre los competidores internos, por lo que el costo de las actividades de valor puede disminuir. Al mismo tiempo, el costo podría aumentar, debido al peligro de ingreso de nuevos competidores.
- B) Sensibilidad en las economías de escala. La variación de las economías de escala de distintas actividades de valor, puede ser diferentes al producirse cambios en el nivel de ventas de la empresa. Por ejemplo, un aumento en las ventas pueden implicar reducir costos de producción más que proporcionales que la reducción de costos en el área de marketing.
- C) Diferentes niveles de aprendizaje. El aprendizaje reduce los costos de las actividades de valor en las cuales se adquiere con mayor rapidez.
- D) Diferentes cambios tecnológicos. Si se producen cambios tecnológicos que difieren entre actividades de valor, los costos en estas actividades serán distintos.
- E) Variación relativa de activos o de insumos comprados. Esto deriva a cuantificar costos distintos entre actividades de valor, debido a comportamientos diferentes del costo de activos o de insumos comprados que componen estas actividades.
- F) Antigüedad del capital y la mano de obra. A medida que transcurre el tiempo de operación, los bienes de capital y la mano de obra antigua se hacen más costosas.
- G) Condiciones de mercado. Desajustes del mercado, pueden permitir realizar compras más convenientes en un momento determinado, y por lo tanto afectará las respectivas actividades de valor.

### 3. CADENA DE VALOR DE LOS COMPETIDORES

Una empresa logra una ventaja competitiva de costo si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valor son menor que los costos de sus competidores. El valor estratégico de esta ventaja de costo depende de su sostenibilidad en el largo plazo. Esto ocurrirá si las fuentes de la ventaja de costos de una empresa son difíciles de imitar por los competidores.

La ventaja de costos tendrá éxito si la empresa proporciona un nivel aceptable de valor al comprador, de manera que esta ventaja no se pierda por la necesidad de tener un precio más bajo que los competidores.

La posición de costos de una empresa con respecto a la de sus competidores es una función de:

- La composición de su cadena de valor frente a la de sus competidores, ya que las cadenas de valor de estos pueden ser similares o diferentes a la de la empresa. Estas diferencias normalmente abarcan sólo un subconjunto de las actividades de valor, por lo que la empresa puede aislar su efecto sobre la posición de costo relativo.
- Su posición relativa frente a las fuentes de costos de cada actividad. Para aquel subconjunto de actividades que son similares a la de los competidores, la posición de costo relativo estará dada por las fuentes del costo.

NO

## **DETERMINAR EL COSTO RELATIVO DE LOS COMPETIDORES**

El análisis para determinar el costo de los competidores, es el mismo que hasta ahora hemos analizado para la empresa. La complicación surge de las restricciones de información.

Normalmente es posible estimar directamente el costo de algunas actividades de valor de los competidores de la información pública que está disponible (proveedores y clientes). Cuando no se pueden hacer estimaciones directas, la empresa debe emplear comparaciones entre ella y el competidor. Para lograr un análisis lo más exacto posible, el proceso anterior debe ser realizado sobre varios competidores simultáneamente, de modo de comprobar la consistencia del comportamiento del costo de un competidor.

### **4. LOGRO DE LA VENTAJA DE COSTOS**

✓ si

De aquí en adelante, nos abocaremos a describir las formas con las cuales la empresa puede lograr la ventaja en costos.

Las dos formas principales mediante las cuales una empresa puede lograr una ventaja competitiva de costos son la administración de los factores estructurales del costo y la reconfiguración de la cadena de valor.

## ADMINISTRACION DE LOS FACTORES ESTRUCTURALES DEL COSTO

✓  
Si

Una empresa puede lograr una ventaja en costo en la medida que tenga un mayor control de los factores estructurales del costo con relación a sus competidores, especialmente sobre los que representen una parte importante o creciente del costo total de la empresa.

### A.- Administración de las economías de escala.

En primer lugar, se debe obtener economías de escala apropiadas, con relación a cada actividad de valor en particular, y teniendo cuidado de no ocasionar deseconomías de escala en otras actividades.

Por otro lado, es necesario sensibilizar las economías de escala de las actividades de valor, es decir, lograr mejorar la disminución del costo al aplicar políticas para reforzar las economías de escala.

También la empresa debe administrar sus actividades de modo de utilizar las economías de escala que más le favorezcan para la reducción de costo.

Finalmente, la empresa debería fijar su estrategia en enfatizar tanto como sean posible las actividades en las que tenga economías de escala superiores a las del promedio del sector industrial.

### B.- Administración del aprendizaje y el traspaso de experiencia.

En primer lugar, se debe administrar la curva de aprendizaje en función de aplicarla a variadas actividades de valor y establecer mecanismos para facilitar compartir el aprendizaje entre las actividades y unidades de negocio.

También, la empresa mejora su posición de costo si logra minimizar el traspaso de experiencia a sus competidores a través del mantenimiento de la propiedad del aprendizaje. Los medios para lograr esto incluyen:

- La integración hacia atrás como una forma de limitar el traspaso de experiencia en el proceso de producción.
- Controlar la propagación de información reservada.
- Evitar la deserción del recurso humano clave.

Finalmente, la empresa puede lograr mejorar su posición al explotar el aprendizaje de los competidores.

### C.- Administración del efecto de uso de capacidad.

En primer lugar, la empresa puede maximizar el uso de capacidad a través de la nivelación de la demanda por medio de políticas especiales para suplir fluctuaciones de ésta. Para esto puede recurrir a los siguientes medios:

- Si
- Aumento de los precios en los momentos de alta demanda y disminución de los mismos cuando la demanda disminuye.
  - Incentivar las actividades de marketing en los momentos “ flojos” y encontrar usos alternativos de los productos fuera de temporada.
  - Estructuración de la cartera de productos hacia aquellos que sean menos cíclicos.
  - Orientación a los clientes que puedan tener un nivel de demanda más estable.
  - Regular la participación de mercado según los ciclos de la demanda, por ejemplo cediendo a los competidores aquellos segmentos de mayor variabilidad.
  - Compartir actividades con unidades de negocios relacionadas con diferentes patrones de variabilidad.

Por último, una empresa puede, algunas veces, reducir los costos asociados con las fluctuaciones en el volumen de la actividad. Por ejemplo, cuando existe un exceso de demanda se puede recurrir a la subcontratación de la producción.

#### D.- Administración de los Eslabones.

En primer lugar, la empresa debe identificar los eslabones entre las actividades de su cadena de valor, y luego debe saber aprovecharlos de manera de optimizar la reducción de costos.

En segundo lugar, la empresa también debe identificar y saber aprovechar los eslabones verticales, es decir, coordinar y optimizar la relación con sus proveedores y canales de distribución. Para esto la empresa debe realizar un cuidadoso análisis de las cadenas de valor de ellos.

#### E.- Administración de las Interrelaciones.

La empresa puede reducir sus costos relativos a través de compartir sus actividades con unidades de negocios relacionadas o entrando a nuevos negocios que posean oportunidades para compartir sus actividades.

A la vez, la empresa puede ser capaz de transferir sus conocimientos obtenidos en la administración de una actividad de valor a otras unidades de negocios con actividades similares.

#### F.- Administración de la Integración.

Debido a que la integración o la no-integración poseen tanto ventajas como desventajas en el comportamiento del costo, la empresa debe examinar sistemáticamente ambas posibilidades en función de su actividad industrial en particular.

#### G.- Administración del Tiempo.

La empresa debe ser capaz de discernir su conveniencia de ser pionero o imitador de acciones estratégicas, y explotar las ventajas una vez adoptada su posición.

También, la empresa puede comprar activos en periodos en los cuales, de acuerdo a su baja demanda, sus precios son inferiores, logrando así ahorros importantes de costo.

#### H.- Administración de Políticas independientes de otras fuentes de costo.

La empresa debe modificar sus políticas de acción que no contribuyen significativamente a la diferenciación, es decir, aquellas políticas que tienen costos que no alcanzan a cubrir el precio premio que generan.

También la empresa debe invertir en nueva tecnología, ya que esto conlleva a ventaja de costo, en la medida que los competidores no accedan a ella.

Algunas de las maneras importantes en la que la inversión en tecnología baja el costo, incluyen:

- Desarrollo de procesos de bajo costo.
- Facilita la automatización.
- Diseño de productos de bajo costo.

Debemos señalar que la tecnología de punta se relaciona fuertemente con otras fuentes del costo como lo son, por ejemplo, las economías de escala o la integración, y por lo tanto, la empresa debe invertir en las áreas en las que contribuyan en mayor forma con esta tecnología a las fuentes del costo.

#### I.- Administración de la ubicación.

Se debe optimizar la ubicación de las actividades entre ellas, y también la ubicación con proveedores y clientes. Esto contribuye frecuentemente a bajar costos de mano de obra, eficiencia logística y acceso a proveedores.

#### J.- Administración de los factores institucionales.

Aunque los factores institucionales permanecen fuera del control de la empresa, se pueden recurrir a medios para influirlos o minimizar su impacto. Esto muchas veces dependerá de la ubicación que tenga la empresa y la flexibilidad para negociar con las normativas establecidas.

## K.- Administración de las compras.

En primer lugar, una empresa puede mejorar su posición de costo asegurando que la calidad de los insumos comprados cumpla, pero no exceda los requerimientos de la empresa.

En segundo lugar, se debe aumentar el poder de negociación con los proveedores, de manera de minimizar las amenazas de aumento de precio o disminución de calidad de los insumos comprados. Para esto, se puede recurrir a acciones concretas, como por ejemplo, en las ventas del proveedor tener un alta participación o dividir las compras entre proveedores que sean muy competitivos entre ellos.

## RECONFIGURACION DE LA CADENA DE VALOR

En la medida en que la empresa adopta una cadena de valor significativamente diferente a la de sus competidores, podrá obtener una posición de costos distinta. Para este fin la empresa deberá reconfigurar su cadena de valor, es decir, crear una nueva cadena de valor, utilizando para esto distintas fuentes de reconfiguración.

- Un proceso de producción diferente.
- Diferencias en la automatización.
- Ventas directas en lugar de indirectas.
- Un nuevo canal de distribución.
- Una nueva materia prima.
- Diferencias importantes en la integración vertical hacia delante o hacia atrás.
- Cambiar la ubicación de las instalaciones con relación a los proveedores y clientes.
- Nuevos medios de publicidad.

La reconfiguración de la cadena de valor de la empresa, puede llevar a la ventaja de costo por dos razones. Primero, la reconfiguración presenta con frecuencia la oportunidad de reestructurar fundamentalmente el costo de una empresa, sobre la base de una mayor eficiencia. En segundo lugar, la reconfiguración de la cadena de valor puede cambiar las fuentes de costos importantes, de manera de favorecer a la empresa y dejar en desventaja a sus competidores.

Cuando una empresa no puede por si sola reconfigurar su cadena de valor, puede recurrir a coaliciones y otros acuerdos con otras empresas.

En definitiva, lo que la empresa debe desarrollar son innovaciones en sus fuentes de costos, a través de buscar opciones creativas para hacer las cosas de otra manera. Para ello, la empresa debe examinar todo lo que ella hace y también examinar la cadena de valor de sus competidores.

La empresa frecuentemente debería formularse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puede hacerse de forma diferente esta actividad?
- ¿Puede ser conveniente eliminar esta actividad?
- ¿Cómo pueden reordenarse o reagruparse las actividades de valor relacionadas?
- ¿Cómo podrían las coaliciones con otras empresas bajar o eliminar los costos?

## RECONFIGURACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Cuando los costos de los canales de distribución y sus costos asociados, representan una parte importante del costo total, una reconfiguración de estas actividades podría reducir el costo substancialmente.

Con este objetivo, la empresa debe intentar disminuir el poder negociador de los canales de distribución. Para ello, deberá recurrir a modificar ciertas variables subyacentes que determinan estas fuerzas competitivas. Por ejemplo, aumentar el número de canales de distribución, aumentar el costo para el canal cuando este quiera cambiarse de la empresa, disminuir la amenaza de integración hacia atrás del canal de distribución, aumentar la amenaza de integración hacia delante de la empresa.

## VENTAJA DE COSTO A TRAVES DEL ENFOQUE

Con el fin de lograr una ventaja en costos, la empresa además de reconfigurar su cadena de valor puede usar el enfoque hacia un segmento objetivo para lograr el control de las fuentes del costo.

Debido a que el costo de las actividades de valor, y también la eficiencia de las cadenas de valor, pueden diferir para segmentos diferentes, una empresa que dedica sus esfuerzos a un segmento bien elegido de un sector industrial, puede bajar sus costos significativamente.

Las estrategias de enfoque exitosas surgen con frecuencia de la segmentación innovadora de un sector industrial.

## 5. ERRORES EN LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO DE COSTOS

NO

Algunos de los errores más comunes cometidos por la empresa al tratar de conseguir una ventaja competitiva de costos, incluyen:

- Atención exclusiva en el costo de las actividades de producción, sin considerar otros posibles costos importantes como en el área de marketing, desarrollo tecnológico, administración financiera e infraestructura. Es decir, un sesgo al costo total de la empresa.
- Poca importancia y poca atención a las políticas de compras de insumos.
- Atención exclusiva a actividades directas o de gran volumen en desmedro de las actividades indirectas o pequeñas.
- Determinar erróneamente las fuentes del costo, por ende actuar inútilmente sobre estas fuentes erróneas y no actuar sobre las fuentes relevantes.
- No identificar eslabones, y por lo tanto no sacarle su potencial provecho, en desmedro de su posición de costos.
- Relacionar fuentes del costo en direcciones opuestas de manera que se anulen o contrarresten.
- No reconocer la existencia de segmentos en los que los costos se comportan de manera diferente, y por lo tanto no aplicar políticas focalizadas que permitirían reducir los costos individuales y locales.
- No detectar la necesidad de reconfigurar la cadena de valor, dándole énfasis a la reducción de costos en la cadena de valor existente, lo cuál podría llevar incluso, a una posición de costos más desfavorables que la actual.
- Reducir costos de tal manera de deteriorar la diferenciación que el cliente demanda, es decir, sacrificar la diferenciación por un exceso en la reducción de los costos.

## 6. SOSTENIBILIDAD EN EL LARGO PLAZO DE LA VENTAJA DE COSTOS

Como habíamos mencionado anteriormente, las dos condiciones necesarias para que la empresa logre una ventaja competitiva de costos eran obtener un costo total menor que sus competidores y además una sostenibilidad en el largo plazo de esta ventaja lograda.

Esta sostenibilidad en el largo plazo será posible en la medida que las fuentes de la ventaja de costos de la empresa sean difíciles de imitar por sus competidores. Es decir, la ventaja de costos

es sostenible si existen barreras de entrada, o de movilidad si se refiere a un grupo estratégico, que eviten que los competidores imiten estas fuentes del costo.

La sostenibilidad es distinta para las diferentes fuentes del costo, ya que algunas de ellas tienden a ser más obtenibles que otras. Además puede diferir de un sector industrial a otro.

Las barreras de entradas de las fuentes del costo son: prioritariamente las barreras de entrada de las economías de escala; interrelaciones con unidades de negocio hermanas y entre sectores industriales relacionados; la dificultad de detección, por parte de los competidores, de los eslabones dentro de la empresa en cuestión; aprendizaje y no traspasar la experiencia; realizar elecciones de políticas propias y patentarlas.

Es importante considerar, que las demás fuentes del costo son más reticentes a la sostenibilidad. Sin embargo, su importancia nace en el momento en que se relacionan y refuerzan la sostenibilidad de las fuentes arriba mencionadas.

La empresa que logra la ventaja en costos generalmente acumula las ventajas de costos obtenidas de " numerosas fuentes " en la cadena de valor que interactúan y se refuerzan. Esto hace difícil y costoso que los competidores imiten su posición de costo.

Finalmente, la creación de una cadena de valor reconfigurada es también fuente de sostenibilidad en la ventaja de costo. Los competidores se enfrentan a un alto costo al intentar igualar una cadena de valor reconfigurada, ya que deben saltar las barreras de entrada importantes al salirse de la cadena de valor tradicional de la industria.

En resumen tenemos tres maneras, las cuales se interrelacionan, para lograr una ventaja competitiva de costos sostenibles en el largo plazo. Primero, crear barreras de entrada a las fuentes del costos, segundo, reforzar entre sí estas fuentes, y finalmente, reconfigurar la cadena de valor de la empresa.

## **7. IMPLEMENTACION DE LA VENTAJA DE COSTOS.**

Hasta este momento, nos hemos abocado a formular la estrategia, es decir, determinar cómo lograr una ventaja competitiva de costos. Sin embargo, el éxito total de este objetivo, depende finalmente de la habilidad de la empresa en la implementación concreta de lo antes formulado.

Por lo tanto, todo lo analizado debe ser absorbido de una manera eficiente por la administración funcional de la empresa. Para ello, podemos mencionar diversos factores, tales como entrenamiento y motivación de los empleados, la cultura de la empresa, adopción de programas formales de reducción de costos, un seguimiento constante de automatización y finalmente un fuerte compromiso para tratar de lograr el aprendizaje.

NO.





## CAPITULO III

### VENTAJA COMPETITIVA DE DIFERENCIACION

#### LA DIFERENCIACION Y LA CADENA DE VALOR.

Una empresa es más diferenciada de sus competidores, cuando proporciona algo valioso para los compradores, y no necesariamente cuando ofrece un precio bajo para sus productos. Se logrará la ventaja competitiva si el precio superior que logra es mayor a cualquier costo agregado por ser único.

Como habíamos mencionado en el primer capítulo, la ventaja competitiva no puede ser percibida en una empresa como un todo. De esta manera la diferenciación surge de las actividades separadas y estratégicamente relevantes que la empresa desempeña y de cómo afecta al comprador.

Por lo tanto, la diferenciación surge de la cadena de valor de la empresa. Virtualmente cualquier actividad es una fuente de diferenciación, ya sean estas primarias, de apoyo, directas, indirectas o de control de calidad.

Las cadenas de valor desarrolladas con el objeto de lograr una ventaja competitiva de costos, no pueden aislar las actividades que son importantes para la diferenciación. Los análisis de diferenciación requieren de una separación más fina de algunas actividades de valor, mientras que otras actividades podrían considerarse juntas, si tiene poco impacto diferenciador. Lo anterior se puede ejemplificar en una actividad de control de calidad, la cual sólo posee un pequeño porcentaje del costo total. Sin embargo, esta actividad puede tener un fuerte impacto sobre la diferenciación, ya que para el comprador puede ser sumamente negativo que un producto esté defectuoso.

Una empresa también puede diferenciarse a través de la amplitud de su panorama competitivo, por medio de acciones consistentes o coordinadas entre las actividades de valor.

De un panorama competitivo amplio pueden surgir distintos factores diferenciadores, tales como:

- Capacidad de servir a las necesidades del comprador en cualquier lugar.
- Lugares exclusivos de ventas y de servicios al cliente.
- Mantenimiento de los productos vendidos.

La diferenciación también puede seguir a través de los canales de distribución de la empresa, ya que entre otras cosas puede aumentar su reputación y el servicio al cliente. Este objetivo se puede lograr a través de acciones concretas como las siguientes:

- Selección del canal de distribución que ofrezca instalaciones, capacidad o imagen consistentes con el producto diferenciado de la empresa.

- Establecer estándares y políticas sobre la manera de operar de los canales.
- Asignación de los recursos destinados a publicidad y materiales de entrenamiento para ser usados en los canales de distribución.
- Proporcionar los fondos necesarios para que los canales puedan dar crédito a sus clientes.

En resumen, las estrategias de diferenciación tratan de crear valor para el cliente a través de la cadena de valor.

## **FACTORES ESTRUCTURALES DE LA DIFERENCIACION**

La diferenciación de una empresa en una actividad de valor está determinada por los "Factores Estructurales de la Diferenciación", concepto análogo a los Factores Estructurales del Costo descritos en el capítulo anterior.

Los factores estructurales de diferenciación son las razones fundamentales de porqué una actividad es única. Solamente si la empresa logra identificarlos, podrá crear nuevas formas de diferenciación y podrá probar su sostenibilidad en el largo plazo, es decir, podrá lograr una ventaja competitiva de diferenciación.

### **A) Elecciones de políticas:**

Las empresas adoptan elecciones de políticas sobre qué actividades pueden diferenciarse y cuales no pueden diferenciarse. Estas elecciones de políticas son quizás los factores estructurales de diferenciación más importantes.

Estas políticas que la empresa puede seguir, tienen la importancia de establecer las diferencias sutiles que determinan que una empresa siga una estrategia de diferenciación o de costo.

Por lo tanto, estos factores estructurales que constituyen las políticas, son las mismas que mencionábamos en el capítulo anterior, formando parte de las políticas independientes de otros factores estructurales de costo. Las diferencias nacen al establecer comportamientos distintos sobre ellas de tal forma que dependiendo de cómo se hagan, contribuirán a la diferenciación o al costo.

### **B) Eslabones:**

La diferenciación puede surgir de los eslabones de la cadena de valor de la empresa, o de sus eslabones verticales ( con proveedores o canales de distribución). Los eslabones pueden

llevar a la diferenciación si la manera en que se desempeña una actividad afecta al desempeño de otra actividad de valor. Si.

Por ejemplo, cuando una empresa se diferencia por la rapidez del servicio que entrega, las actividades de operación realizadas deben concentrar sus esfuerzos en disminuir el tiempo empleado para entregar dicho servicio.

**C) Tiempo:**

La diferenciación también puede ser determinada por el momento en el tiempo en el cual una empresa decide llevar a cabo una acción determinada. Por ejemplo, el ser pionero en adoptar una imagen de producto puede evitar que otros lo hagan, lo que permite que la empresa sea única. En algún sector industrial determinado, el ser imitador puede permitir a una empresa emplear la tecnología más moderna y a partir de esto diferenciarse.

**D) Ubicación:**

La ubicación geográfica de la actividad de valor puede afectar su diferenciación. Por ejemplo, una oficina de servicio ubicada en un lugar estratégico, es decir, de fácil acceso para una persona permite la captación de clientes que si tuviera oficinas en lugares apartados.

**E) Interrelaciones:**

La diferenciación de una actividad de valor puede surgir de compartir actividades con sus unidades de negocios relacionadas. Por ejemplo, una institución financiera, puede ofrecer al comprador un mejor servicio, al proporcionarle productos de sus empresas relacionadas, tales como seguros, leasing, factoring, créditos de consumo, etc. En el caso de Finandes estas interrelaciones están presentes.

**F) Aprendizaje y traspaso de experiencia:**

La diferenciación de una actividad puede ser el resultado de aprender cómo hacerla mejor. El costo del traspaso de experiencia a los competidores deteriora la diferenciación. Solamente la propiedad del aprendizaje lleva a una diferenciación sostenible en el largo plazo.

G) Integración:

El grado de integración vertical de una empresa, tanto hacia adelante o hacia atrás, puede permitirle hacerse única. Esto se logra porque la empresa es más capaz de controlar el desempeño de las actividades o coordinarlas con otras actividades de valor.

La integración también puede proporcionar aumentar el número de actividades que posean factores estructurales de diferenciación. Por ejemplo, una empresa puede aumentar su calidad de servicio post-venta, si es capaz de proporcionarla ella misma en vez de dejar esta función a terceros.

Es importante considerar, también, en forma similar como lo habíamos mencionado en la ventaja en costo, que una no-integración en algún caso específico puede aumentar la diferenciación, en la medida que se le pueda sacar provecho a las capacidades de los proveedores o los canales de distribución independiente.

H) Economías de escala:

Las economías de escalas pueden permitir que se desempeñe una actividad de manera única y que no es posible lograrla en un volumen menor. Por ejemplo, un aumento en la cantidad de puntos de ventas puede permitir un servicio más rápido.

Sin embargo, en algunos casos, las economías de escala pueden trabajar contra la diferenciación de una actividad de valor. Por ejemplo, puede reducir la flexibilidad de producción ante cambios en las necesidades del comprador.

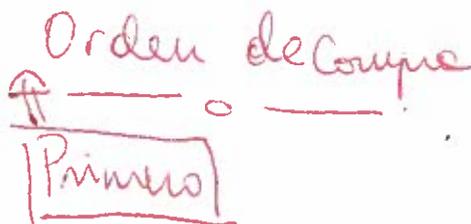
I) Factores Institucionales:

Los factores institucionales algunas veces permiten a una empresa ser única. Esto dependerá, fundamentalmente de la ubicación de ella y también en la medida que la empresa se pueda adaptar y sacarle provecho a la normativa vigente.

**ETAPAS PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA DE DIFERENCIACION**

De ahora en adelante, analizaremos los pasos consecutivos que se deben seguir para que la empresa logre un ventaja

A partir de la identificación de los otros individuos competitivos de diferenciación



...cir, quién es el comprador real, y las etapas para conseguir la ventaja

En primer lugar, se debe identificar la cadena de valor del comprador y el impacto de la empresa en ella. El impacto directo e indirecto de una empresa sobre la cadena de valor del comprador determinará el valor que una empresa crea para su comprador, a través de la disminución del costo para el comprador o aumentando su desempeño. Una empresa debe comprender claramente todas las formas en que podría afectar la cadena de valor del comprador y además determinar los posibles cambios en su cadena de valor.

En segundo lugar, se debe determinar el criterio de compra del comprador real. Este análisis se debe realizar sobre la base de la identificación del criterio de uso del comprador y el criterio de percepción del valor por parte del comprador. Estos conceptos serán explicados más adelante.

En tercer lugar, se debe lograr la ventaja competitiva de diferenciación a través de tres pasos: A) Acentuar los factores estructurales existentes y potenciales de diferenciación en la cadena de valor de una empresa. B) Identificar el costo de estos factores estructurales de diferenciación. C) Elegir la configuración de las actividades de valor que sea la más valiosa para el comprador con relación al costo de diferenciarse.

En cuarto lugar, se debe probar la sostenibilidad en el largo plazo de la diferenciación.

Cabe considerar que en la medida que se vayan desarrollando todas estas etapas, se debe poner énfasis en los posibles errores en los que se puede incurrir al implementar la ventaja de diferenciación.

## **1. LA CADENA DE VALOR DEL COMPRADOR**

### **EL COSTO DE LA DIFERENCIACION**

La diferenciación es usualmente costosa. Una empresa puede con frecuencia incurrir en costos para ser única, ya que se requiere que desempeñen actividades de valor de mejor manera que sus competidores.

Sin embargo, la diferenciación que resulta de una coordinación de actividades de valor eslabonadas, puede no necesariamente aumentar demasiado el costo.

El costo de la diferenciación refleja los factores estructurales de las actividades de valor en las que se basa la diferenciación. La relación entre la diferenciación y los factores estructurales del costo toman dos formas relacionadas:

- Lo que hace única a una actividad (factores estructurales de la diferenciación pueden influir los factores estructurales de costo)

- Los factores estructurales del costo pueden afectar el costo de ser único.

Algunas veces el hacerse una actividad diferenciada baja de manera simultánea el costo. Por ejemplo, la integración vertical, como habíamos mencionado anteriormente, puede hacer única una actividad, sin embargo, también puede bajar el costo si la integración vertical es un factor estructural de él.

Por lo tanto, podríamos llegar a una situación de bajar el costo y aumentar la diferenciación simultáneamente. Sin embargo, para que esto ocurra, deberíamos estar enfrentado a las siguientes situaciones:

- Una empresa no ha explotado completamente todas las oportunidades para bajar el costo.
- La empresa no deseaba ser única en una actividad.
- Se ha dado una innovación importante que los competidores no han adoptado.

Lo anterior, no se detecta, y por lo tanto se desaprovecha, si las empresas no explotan las oportunidades de bajar el costo a través de la coordinación de actividades eslabonadas que también permitirían aumentar la diferenciación.

La empresa al tratar de conseguir una ventaja competitiva de diferenciación, afecta con frecuencia al costo al influir en los factores estructurales de este, estos factores determinan que tan costosa será la diferenciación.

De esta manera, la posición de una empresa frente a los factores estructurales del costo determinará qué tan costosa será una estrategia de diferenciación, en particular con relación a los competidores.

Así, los factores estructurales del costo juegan un papel importante para determinar el éxito de las estrategias de diferenciación y por lo tanto tienen importantes implicancias competitivas.

## **VALOR PARA EL COMPRADOR Y LA DIFERENCIACION**

La ventaja competitiva de diferenciación se logra en la medida que esta diferenciación cree valor para el comprador, es decir, que sea valiosa para él. La empresa debe ser capaz de encontrar las formas de crear el valor para el cliente, de manera que el precio mayor exceda el aumento del costo por diferenciarse.

El punto de partida para comprender qué es valioso para el comprador es su cadena de valor.

Los compradores tienen cadenas de valor consistentes de las actividades que desempeñan, de igual manera como lo hace una empresa. El producto o servicio de una empresa es un insumo comprado para la cadena de valor del cliente.

Si

Aunque las cadenas de valor del comprador son más fáciles de visualizar cuando se tratan de clientes industriales, comerciales o institucionales, los consumidores individuales también poseen cadenas de valor. La cadena de valor de un consumidor representa la secuencia de las actividades desempeñadas en el hogar en conjunto al comportamiento de sus diferentes miembros.

La cadena de valor del cliente comercial, institucional o industrial refleja su estrategia competitiva y cómo implementar su ventaja, mientras que la cadena de valor del hogar refleja los hábitos y necesidades de sus miembros. Lo que es valioso para cada tipo de cliente, sin embargo, surge de cómo un producto, y la empresa que lo proporciona, afectan a la cadena de valor del comprador.

## **VALOR PARA EL COMPRADOR**

Una empresa crea un valor para un comprador que justifica un precio mayor (o preferencia a un precio igual) a través de dos mecanismos:

- Bajando el costo del comprador (o bajar el riesgo de fracaso del comprador)
- Aumentando el desempeño del comprador.

El costo del comprador no sólo se refiere al costo financiero, sino también a los costos de tiempo y conveniencia.

El aumentar el desempeño del comprador implica aumentar su nivel de satisfacción o satisfacer sus necesidades mejor que sus competidores.

## **LA CADENA DE VALOR Y EL VALOR PARA EL COMPRADOR**

Una empresa baja el costo del comprador o aumenta el desempeño de éste a través del impacto de su cadena de valor en la cadena de valor del comprador.

El valor que la empresa crea para su comprador queda, no sólo en la actividad en la que el producto se usa directamente, sino que también queda determinado por el conjunto completo de eslabones entre la cadena de valor de la empresa y la cadena de valor de su comprador. Ver figura 2.

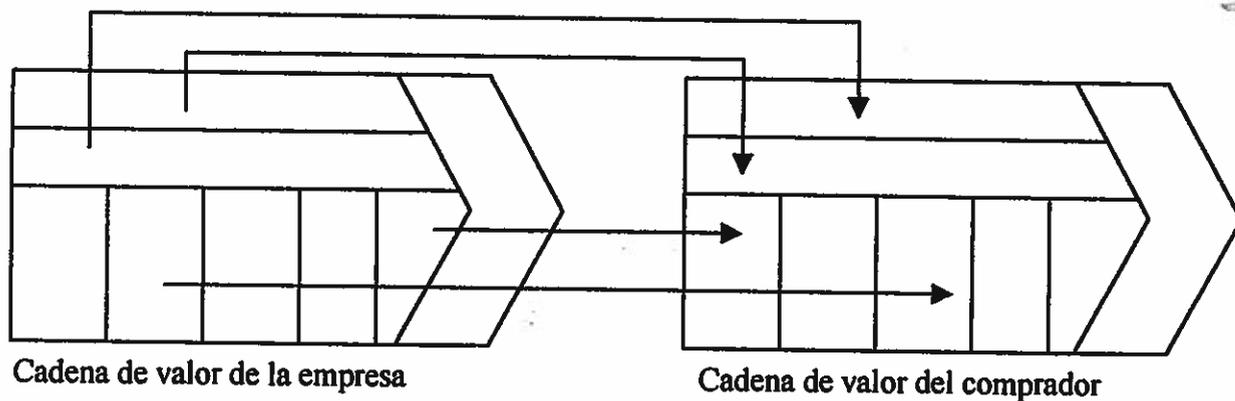


Fig. Nº 2 : Eslabonamiento entre la empresa y el comprador.

Por lo tanto, los eslabones entre una empresa y la cadena de valor de su comprador que son relevantes para el valor de éste dependen de cómo el producto de la empresa es usado realmente por el comprador, no necesariamente sobre cómo se suponía que sería usado. De esta manera queda demostrada la importancia de poder determinar y conocer la cadena de valor del comprador de la empresa, ya que sólo de esta manera será posible sacarle provecho a los eslabones, y de ahí crear el valor para el comprador.

## BAJAR EL COSTO PARA EL COMPRADOR

Cualquier cosa que una empresa pueda hacer para que baje el costo total para el comprador por usar un producto, representa una base potencial para la diferenciación. Para esto la empresa puede recurrir a diferentes acciones, tales como:

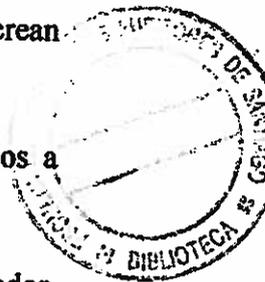
- Disminuir los costos de venta, instalaciones y financiamiento de los productos.
- Bajar los costos directos en la utilización del producto, como por ejemplo mano de obra, combustible, mantenimiento, espacio requerido, etc.
- Bajar los costos indirectos para usar el producto, o impacto del producto en otras actividades de valor.
- Bajar el costo de otras actividades de valor para el comprador aunque no tengan relación con el producto en sí.
- Bajar el riesgo de fallas esperada del producto y por ende disminuir el costo por el comprador.

## **AUMENTAR EL DESEMPEÑO PARA EL COMPRADOR**

El aumentar el desempeño del comprador dependerá de la comprensión de cual es el desempeño deseable desde el punto de vista del comprador. Aumentar el desempeño de los compradores industriales, comerciales e institucionales, depende de cuales son los factores que crean diferenciación para ellos. De esta manera lo relevante es el análisis de su cadena de valor.

El aumentar el desempeño de estos compradores, también puede basarse en ayudarlos a cumplir sus metas no económicas, como por ejemplo, status, imagen o prestigio.

Para los productos vendidos a los consumidores, el aumentar el desempeño del comprador, será una función de satisfacer en mejor medida sus necesidades.



## **2. CRITERIOS DE COMPRA DEL COMPRADOR REAL.**

### **PERCEPCION DEL VALOR POR PARTE DEL COMPRADOR.**

Debido a que un comprador no siempre puede comprobar exactamente el desempeño de un producto antes de ser comprado y usado, los compradores con frecuencia no comprenden completamente todas las maneras en las que un proveedor realmente o potencialmente podría bajar sus costos o mejorar el desempeño, es decir, los compradores no conocen con frecuencia lo que deberían buscar en un proveedor.

Aunque los compradores reconocerán probablemente los impactos directos de una empresa en sus cadenas de valor, no reconocen con frecuencia los impactos indirectos o las maneras en que otras actividades de valor del proveedor además del producto les afectan. (Ver figura 2)

Por lo tanto, de acuerdo a lo anterior, los compradores frecuentemente perciben un valor, que a lo mejor no corresponde al valor real creado para él, por lo tanto, este valor percibido que es reflejo del conocimiento incompleto de lo que le es valioso puede convertirse en una oportunidad para la estrategia de diferenciación. Esta oportunidad se crea en la medida que la empresa es capaz de valorar esta percepción por parte del comprador.

Ahora bien, para que esto ocurra, la empresa debe crear factores para que el comprador valore lo que la empresa le entrega. Estos factores se refieren a publicidad, reputación, presentación del producto, profesionalismo, apariencia y personalidad de los empleados del proveedor, atractivo de la infraestructura, y la calidad de la información proporcionada.

Estos factores utilizados para crear valor de los compradores, comúnmente, requieren de aumentos de costos y de la disposición de los empleados de la empresa proveedora.

En muchos sectores industriales, estos factores utilizados para la percepción del comprador, son tan importantes como el valor real creado para determinar la diferenciación realizada. Esto ocurre generalmente en donde el impacto de una empresa sobre el costo o desempeño del comprador es subjetivo, indirecto o difícil de cuantificar.

Por lo tanto, los compradores no pagarán por un valor que no perciban, sin importar que tan real pueda ser. Una empresa que sólo entrega un pequeño valor real pero lo que hace percibir más alto y con mayor efectividad, puede realmente recibir un precio mayor que una empresa que entrega un alto valor pero lo hace percibir de una manera baja.

## **COMPRADOR REAL**

Una empresa o un hogar no compran un producto, sino que lo hacen los tomadores de decisiones individuales. Tanto el valor real como los factores para crear la percepción del valor, son asentadas e interpretadas para estos tomadores de decisiones. La identidad del tomador de decisiones determinará el valor dado a un producto.

Los diferentes tomadores de decisiones valorarán distintas cosas de un proveedor y usarán diferentes factores de percepción para asentarlas. Por ejemplo, un encargado de compras de una empresa valorará un precio menor de una materia prima, por el contrario el jefe de producción valorará las características de la materia prima que le permitan obtener un producto final con una menor probabilidad de falla.

## **CRITERIOS DE COMPRA DEL COMPRADOR**

El criterio de compra del comprador, dependerá de los atributos específicos de una empresa que crean el valor actual o percibido para el comprador. Este criterio puede dividirse en dos tipos:

- Criterio de Uso. Corresponde al criterio de compra que proviene de la manera en que el proveedor afecta el valor del comprador a través de la disminución del costo del comprador o el aumento de su desempeño.
- Criterio de Percepción del Valor. Corresponde al criterio de compra que surge de los medios utilizados por el comprador para inferir o juzgar lo que es el valor real del proveedor.

## **CRITERIO DE USO**

El criterio de uso proviene de los eslabones entre la cadena de valor de una empresa y la cadena de valor de sus compradores, y corresponden a las medidas específicas de lo que crea el valor al comprador. El criterio de uso tiende a estar orientado hacia el producto de un proveedor, la logística externa y las actividades de servicio.

Ya que el desempeño de una empresa para cumplir con el criterio de uso puede estar afectado también por la manera en que el comprador usa realmente el producto, la empresa debe asegurarse que su producto sea realmente usado en forma que le permita desempeñar al máximo sus características.

## **CRITERIO DE PERCEPCION DEL VALOR**

Este criterio, refleja los factores que influyen en la percepción del comprador sobre la capacidad de la empresa para satisfacer su criterio de uso. Este criterio surge con frecuencia de las actividades de marketing.

Dentro de estos factores a considerar tenemos: Imagen, publicidad acumulada, presentación del producto, participación de mercado, precio, etc.

El criterio de percepción del valor, también puede provenir de la necesidad de reforzar la percepción del comprador de una empresa después de la compra de un producto.

## **IDENTIFICACION DEL CRITERIO DE COMPRA**

La identificación del criterio de compra comienza por identificar al tomador de decisiones para el producto de una empresa y a los otros individuos que influyen a este último. Los canales de distribución pueden ser un intermediario que también debe ser analizado.

Luego, sobre la base de lo anterior, lo primero que debe identificarse es el criterio de uso, debido a que miden las fuentes de valor del comprador y también determinan con frecuencia el criterio de percepción del valor.

Dentro de este punto tenemos que identificar el conocimiento interno de las necesidades del comprador. Pero, como habíamos mencionado anteriormente, dado que los compradores no comprenden con frecuencia todas las maneras en las que una empresa puede afectar su costo o desempeño, la empresa debe identificar la cadena de valor del comprador y desempeñar un análisis sistemático de todos los eslabones existentes y potenciales entre la cadena de valor de la empresa y la cadena de su comprador.

Este análisis no sólo puede descubrir criterios de uso sin reconocer, sino también muestra cómo asentar el peso relativo del criterio de uso bien conocido.

El examinar los criterios de uso permite determinar los factores que definen los criterios de percepción del valor. Una forma relacionada de identificar este criterio es el identificar puntos de contacto significativos entre una empresa y el comprador, tanto antes como después de la compra. Cada punto de contacto representa una oportunidad para influir la percepción del valor.

Como el criterio de uso, el criterio de percepción del valor debería ser definido operacionalmente tan preciso como sea posible para poder guiar la estrategia de diferenciación.

Los criterios de percepción del valor varían en importancia, y una empresa debe medirlos en términos de su impacto sobre la percepción del comprador para hacer elecciones de cuanto gastar en ellos.

### **3. LOGRO DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE DIFERENCIACION.**

La ventaja competitiva de diferenciación surge de crear en forma única el valor para el comprador. Debe surgir, para que sea sostenible en el largo plazo, de la identificación del criterio de compra.

El nivel general de diferenciación de una empresa es el valor acumulado que ésta crea para los compradores por cumplir todos los criterios de compra.

La diferenciación llevará a una ventaja competitiva si el valor percibido por los compradores excede el costo de la diferenciación. El costo de diferenciación variará por actividad de valor, y la empresa debe elegir aquellas actividades en las que la contribución al valor del comprador es mayor con relación a los costos. Esto puede implicar el perseguir factores estructurales de diferenciación de bajo costo así como factores de mayor costo pero que tengan un alto valor para el comprador.

El componente final de la estrategia de diferenciación es el sostenimiento en el largo plazo. La diferenciación no llevará a un precio premio en el largo plazo a menos que sus factores estructurales permanezcan siendo valioso para el comprador y no puedan ser imitados por los competidores. Por lo tanto, una empresa debe encontrar factores estructurales duraderos de diferenciación que estén protegidos de la imitación a través de las barreras de entrada.

Una empresa puede aumentar su diferenciación de dos maneras. Primero, aumentando el desempeño de sus actividades de valor existentes y segundo, reconfigurar la cadena de valor que le permita aumentar la diferenciación.

## **DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR EXISTENTES.**

Si

### **A) Aumentar los factores estructurales de diferenciación.**

- Acumular diferenciación en variadas actividades de valor, a través del análisis exhaustivo de cada actividad de valor para aumentar el valor del comprador.
- Determinar el uso real del producto por parte del comprador.
- Utilizar factores de percepción del valor para reforzar la diferenciación en el criterio de uso.
- Utilizar la información empaquetada con el producto de manera de facilitar tanto el uso como la percepción del valor.

### **B) Hacer del costo de la diferenciación una ventaja.**

- Explotar todos los factores estructurales de diferenciación que no sean costosos.
- Minimizar el costo de diferenciación, en particular el costo de los factores de percepción del valor, controlando los factores estructurales de costo.
- Enfatizar las formas de diferenciación en las que una empresa tenga una ventaja en costos que se pueda sostener sobre la diferenciación, es decir, bajar el costo sin influir en el nivel de diferenciación deseado.
- Reducir el costo en actividades de valor que no afecten el valor del comprador.

### **C) Cambiar las reglas para cambiar la Diferenciación.**

- Cambiar al tomador de decisiones de manera de hacer la diferenciación de la empresa más valiosa.
- Descubrir criterios de compra sin reconocer.
- Responder rápidamente a los cambios de compradores y canales de distribución, los cuales poseen distintos criterios de compra.

## RECONFIGURACION DE LA CADENA DE VALOR.

si

El implementar una cadena de valor nueva, es decir, reconfigurar la cadena de valor actual, puede permitir aumentar la diferenciación.

Como habíamos dicho en el capítulo anterior, el concebir una nueva cadena de valor es un proceso creativo. Al trabajar a partir de la cadena de valor del comprador, la empresa debe probar maneras en que podría eslabonarse con la cadena del comprador en forma diferente o reestructurar sus propias actividades de valor para satisfacer de mejor manera los criterios de compra.

Comúnmente la reconfiguración incluye decisiones como las siguientes:

- Un nuevo canal de distribución o un nuevo enfoque de ventas.
- Integración hacia delante para asumir funciones del comprador o eliminar canales de distribución.
- Integración hacia atrás para controlar más factores determinantes de la calidad del producto.
- Adopción de una nueva tecnología de procesos.

#### 4. SOSTENIBILIDAD EN EL LARGO PLAZO DE LA DIFERENCIACION.

La sostenibilidad en el largo plazo de la diferenciación depende de dos factores, primero de mantener el valor percibido por los compradores, y en segundo lugar que no haya imitación por parte de los competidores. Existe un riesgo siempre presente de que cambien las necesidades o percepciones de los compradores, eliminando el valor de una forma particular de diferenciación. Los competidores también pueden imitar la estrategia de la empresa o saltar las barreras de entrada de la diferenciación que ha escogido una empresa.

La sostenibilidad en el largo plazo de la diferenciación de una empresa frente a sus competidores depende de sus factores estructurales de diferenciación. Para hacer sostenible, la diferenciación se debe basar en factores estructurales en donde haya barreras de movilidad para los competidores que traten de imitar. La diferenciación será más sostenible en el largo plazo bajo las siguientes condiciones:

- Cuando los factores estructurales de diferenciación de la empresa implican barreras a la movilidad.

- Si
- Cuando la empresa al diferenciarse posee una ventaja en costos, es decir, cuando la empresa posea una ventaja de costos sostenible al desempeñar las actividades que llevan a la diferenciación.
  - Cuando la empresa sea capaz de tener variados factores estructurales de diferenciación.
  - Cuando la empresa, al diferenciarse, crea costos fijos incurridos por el comprador al cambiar de proveedores, lo cual permitiría sostener en el largo plazo un precio superior aún si su producto es igual al de los competidores.

## CAPITULO IV

### APLICACION DEL MODELO ABC A LA CADENA DE VALOR.

#### **1.Descripción del Modelo (Costeo basado en la actividad):**

Las organizaciones día a día se ven enfrentadas a una creciente diversificación de mercado, productos y clientes, que han visto crecer sus sistemas y funciones de soporte hasta alcanzar una importante variedad y complejidad que permita soportar los demandantes mercados.

Estos cambios, por su puesto han causado efectos en las *estructuras de costos*, provocando un incremento en la porción de los costos indirectos con relación a los costos directos de productos, bajo este escenario y además de la alta competitividad existente en los mercados, las empresas necesitan mayor cantidad de información, que les permita tomar mejores decisiones.

Esta situación ha creado en las empresas la necesidad de buscar mejores sistemas de costos, que permitan proporcionar mayor y mejor nivel de información para la toma de decisiones, así como también hacer frente a las mayores demandas y exigencias que los clientes están realizando, lo que ha provocado un creciente impacto en la estructura de costos del negocio, situación que aún no es reconocida por las estructuras de los sistemas de costos tradicionales.

Por estas razones, se ha liderado la implantación del **Sistema de Costos Basados en Actividades (A.B.C.)**, como modelo de costos válido para hacer frente a los cambios que afectan a las organizaciones.

#### **2.Elementos que componen el modelo:**

El sistema ABC se focaliza en las actividades desarrolladas para efecto de lograr un producto o servicio, sea interno a la organización o externo a ella y considera que son las actividades las que consumen recursos económicos en una organización. Por esto :

- *No son los productos de una empresa los que consumen recursos sino que son las actividades.*
- *Productos y clientes consumen actividades.*
- *La gran mayoría de los Costos Indirectos convencionales ha sido considerado como fijo, el cual en efecto no varía con los volúmenes de producción, pero dentro de un nivel de actividades.*

De las ideas expuestas se desprenden los tres elementos básicos del costeo ABC.

1.- Recursos.

2.- Actividades.

3.- Objeto.

En síntesis se puede establecer una relación Causa-Efecto determinante entre el generador de recursos y productos, ya que a mayor consumo de actividades por parte de un producto, habrá que asignarle mayores costos y a menor consumo de actividades menores costos.

El sistema de costos basados en las actividades permite de una forma más objetiva y precisa asignar a los costos. Una vez calculados los costos de una actividad concreta, serán asignados a los productos en función del uso o consumo que cada uno haya hecho de la actividad.

### **3. Clasificación de las actividades:**

En el sistema de costos en estudio, las actividades se pueden clasificar según los siguientes criterios:

A) Por funciones.

B) Por su naturaleza.

C) Por su relación con el objetivo de costos.

D) Por su aportación a la generación de valor.

A) Por funciones: Se consideran, por lo tanto, actividades a este respecto todas aquellas actuaciones que en una determinada área funcional se realice tanto por una persona como por un grupo de personas, y siempre que presenten algún tipo de homogeneidad desde el punto de vista de los consumos que realizan y de su comportamiento en cuanto a los costos y a su operatoria.

B) Por su naturaleza: Estas se clasifican en relación con el proceso de actuación empresarial.

C) Por su relación con el objetivo de costo: Esta actividad está más vinculada a la función productiva de la empresa, se sienta en la experiencia acumulada y en diversas investigaciones en las que se ha puesto de manifiesto la necesidad de diferenciar las actividades en función del factor que determina la demanda de las mismas.

D) Por su aportación a la generación de valor: es quizás la clasificación o tipología de las actividades más acorde y ajustada con los objetivos del modelo de costos ABC entre los que destaca la evitación de lo superfluo y de aquello que no añade valor. Se trata de diferenciar las actividades en función, precisamente, de que puedan o no añadir valor al proceso empresarial. Se distingue así:

*1.- Actividades con valor añadido.*

*2.- Actividades sin valor añadido.*

En este contexto, el sentido que se otorga al concepto valor añadido hace referencia a la perspectiva del cliente, así una actividad aporta un valor añadido si su realización aumenta el interés del cliente hacia el producto o servicio.

Una actividad sin valor añadido es una actividad inútil, lo que puede ser consecuencia de un error que los responsables de la calidad total intentarán eliminar.

En conclusión y enfocado a nuestro trabajo práctico el modelo ABC, aplica el concepto de cadena de valor asociado a un profundo análisis de las actividades de forma de obtener un costo orientado al proceso.

Esta metodología implica un análisis integral de las características de la empresa y de los trabajos que realizan, efectuando un seguimiento en la asignación de los costos desde las actividades o servicios terminados.

## **CAPITULO V**

### **APLICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR A FINANDES**

#### **1.- DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

Toda persona necesita arraigo. Sentir que pertenece a un determinado lugar. Así busca también permanentemente refugio, seguridad, aquello que involucra el concepto de la casa propia. Pero su obtención no es algo tan fácil. De ahí que entre los caminos más utilizados esté el del crédito hipotecario.

Durante 1995 se produjo un explosivo desarrollo en el área del financiamiento a la vivienda. Tanto los bancos como las instituciones financieras abrieron departamentos especializados en esta materia.

Fue así como FINANDES nació como división de créditos de consumo del banco de A. Edwards, tiempo en el cual ha logrado posicionamiento como una organización sólida y eficiente, con una cobertura a nivel nacional, logrando estar presente, con más de 40 oficinas, desde Arica a Puerto Montt.

Durante el tiempo en que ha estado presente en el mercado financiero, ha sabido responder a los más altos requerimientos.

Dentro de los servicios del Banco de A. Edwards podemos decir que éste reúne las más variables alternativas de productos hipotecarios, las que responden a las necesidades específicas de cada uno de nuestros clientes, haciendo realidad la adquisición de propiedades, terrenos, oficinas, re financiamientos de viviendas, o construcción de ellas.

#### **Créditos Hipotecarios(tasa Variable Semestral)**

Pueden ser otorgados para Viviendas (adquisición de casas nuevas o usadas, re financiamiento de viviendas y construcción individual de viviendas habitacionales), o para fines generales (compra de oficinas, parcelas, terrenos, Mutuos sin compraventa y otros bienes raíces).

Con este tipo de crédito se puede lograr un porcentaje de máximo financiamiento del 90% (calculado sobre el precio de venta o tasación comercial, el menor valor de ambos), siendo los montos mínimos de préstamo de UF 1000 (vivienda) y UF 750 (Fines Generales), existiendo alternativas de plazos desde 3 a 20 años.

Préstamo también orientado a completar financiamiento en créditos hipotecarios otorgados con letras de crédito (de vivienda y fines generales). En estos casos se proporciona hasta el 15% del menor valor entre el precio de venta o tasación comercial, siendo UF 300 el monto mínimo permitido.

Crédito Amortizable, se puede pre pagar parcial (mínimo 10% del capital), o totalmente. Con el pre pago parcial, disminuye el dividendo y el plazo de la deuda.

Existe en dos modalidades: Tasa Variable Semestral o Tasa Fija en UF: Son préstamos especialmente orientados a complementar el financiamiento en créditos Hipotecarios otorgados con letras de Crédito, tanto para Vivienda como para Fines Generales.

Se financia hasta el 15% del menor valor entre el precio de venta y la tasación comercial.

El valor mínimo de la propiedad está definido por el crédito principal, siendo el monto mínimo del préstamo UF 300.

Llevar sólo seguro de desgravamen y se paga dentro de la cuota mensual.

Es un crédito amortizable, es decir, se puede pre pagar parcial (mínimo 10% del capital) o totalmente. Con el pre pago parcial, disminuye el dividendo y el plazo de la deuda en el Crédito Complementario, y en caso del Crédito con Tasa Fija, disminuye el dividendo, y se mantiene el plazo.

## 1.2. DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA

Durante los últimos años, el sistema financiero chileno ha tendido hacia una progresiva consolidación. Se han creado nuevos productos para un mercado más sofisticado. El mes de Mayo, estuvo marcado por una serie de anuncios importantes a generar una mayor apertura de la cuenta de capitales chilenos, a semejanza de otras economías de la región, lo cual fue muy bien recibido por el sector financiero, nacional e internacional. Por ahora, sin embargo, se esperaría que sus efectos sean muy moderados, dada la inestabilidad que presentan los mercados externos y el alza de la tasa estadounidense. Más aún, la expectativa que por ahora no se detendrá el incremento de la tasa de interés en Estados Unidos, comienza a generar preocupación. Ello, en el sentido que el tan esperado ajuste suave de la economía norteamericana no se producirá, repercutiendo en el crecimiento mundial. Está también el efecto adverso que esta alza está teniendo en países vecinos, como Argentina, un importante socio comercial chileno.

En general, se puede decir que todas estas reformas apuntan a una mayor integración de la economía chilena con el exterior, favoreciendo la eficiencia de los mercados. Asimismo, permitiría a las entidades chilenas acceder a créditos y aportes de capital a más bajo costo, generando las condiciones para permitir una mayor convergencia entre la tasa de interés interna y externa. Ello, aún cuando la evidencia tendía a mostrar que ya existía alta correlación entre la tasa real de largo plazo interna y la estadounidense, si se hace el ajuste por impuestos y premio por riesgo soberano. Lo anterior, refuerza la idea que el instituto emisor se pueda ver presionando a subir las tasas internacionales. Ayuda, sin embargo, un régimen de tipo de cambio flexible, que se cristalizó plenamente en septiembre de 1999 con la suspensión de la vigencia de la banda cambiaria, instaurada en 1984.

El mercado de créditos en Chile se está desarrollando y está en pleno proceso de crecimiento. Esto implica que gracias a la oferta de créditos se están expandiendo las posibilidades de los compradores de bienes raíces.

Para aprovechar el mercado en expansión, veremos que las compañías, recomiendan asegurar las mejores opciones de financiación posible para la adquisición de su casa teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

*Pre-aprobación:* Una Pre-aprobación crediticia es un análisis que lleva a cabo la institución financiera en la que estudia la información del solicitante sin tener los datos de una propiedad específica. En otras palabras, la información (empleo, activos, historia crediticia, etc. ) es presentada para ser revisada por la entidad correspondiente y es, en principio, aprobada la solicitud de un crédito hipotecario sujeto a un monto máximo, un compromiso de pago inicial en efectivo y una tasa de interés.

Lograr una Pre-aprobación es una gran tranquilidad. Los corredores de bienes raíces son más proclives a aceptar ofertas de compradores que cuentan con algún tipo de Pre-aprobación. Si bien suena incoherente tener la aprobación de dinero disponible antes de haber elegido una propiedad, esta herramienta es sumamente útil. Este proceso le brinda la oportunidad de un crédito sin poner en peligro una operación de compraventa concreta. Una vez que se aprueba su crédito, el cierre de la tasación satisfactoria y de que el título de la propiedad se encuentre libre de todo gravamen.

Para comenzar con el proceso de Pre-aprobación, Ud. deberá realizar algunas suposiciones como son la del precio de compra del bien raíz, el monto que pediría, y el tipo de crédito que está evaluando. Cualquiera de estas suposiciones podrá modificarse una vez que haya encontrado la propiedad de su gusto pero es de gran ayuda hacer lo siguiente:

- Completar su solicitud con el monto máximo del crédito que planea pedir y el precio de compra máximo según su presupuesto. Siempre está a tiempo de reducir estos valores.

La pre-aprobación de su crédito le asegura que su compra real se realizará con mucha fluidez una vez que haya localizado la casa perfecta.

En síntesis, hay diferentes maneras de lograr financiar la adquisición de empezar por la pre-aprobación es la mejor manera. Definitivamente es conveniente educarse sobre las distintas alternativas presentes ya que el mercado de créditos de hoy en día ofrece nuevas oportunidades. El sistema de pre-aprobación en sí, constituye una notable ventaja y fuente de diferenciación respecto de la competencia.

## **COMPETIDORES EXISTENTES EN EL SECTOR INDUSTRIAL**

### **-INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD**

El tema de rivalidad entre competidores es bastante complejo, ésta se da porque un competidor siente la presión, o ve la posibilidad de mejorar su posición en el mercado. Para ello utiliza distintas formas de atacar a su competencia, que van desde la competencia en precios, batallas publicitarias u ofrecer mejores servicios.

En torno a ello, veremos a los competidores de Finandes, describiendo en primer lugar a los bancos, y a las diversas instituciones financieras que ofrezcan los distintos servicios de crédito hipotecario.

#### **El Banco Bci Ofrece diferentes alternativas hipotecarias:**

- Bcihome Proyección
- Bcihome Extra
- Bcihome Futuro
- Bcihome Clásico

#### **BciHome Proyección:**

**Objetivo:** Adquisición de viviendas nuevas o usadas, sitios y oficinas.

**Monto crédito:** Mínimo UF 1000  
Máximo Viviendas nuevas o usadas hasta 80%.  
Oficinas y sitios hasta 70%.

\*estos porcentajes se aplican sobre el menor valor entre el valor de venta y valor de tasación.

**Plazo:** Viviendas: hasta 25 años.

Sitios y oficinas: hasta 15 años

**Pago de dividendos:** Años 1 y 2: Paga 70% del dividendo.

Años 3 y 4: Paga 80% del dividendo.

Años 5 y 6: Paga 90% del dividendo.

Año 7 en adelante: Paga 100% del dividendo.

**Monto del crédito a recibir:**

El cliente recibirá el 100% del monto del crédito aprobado.

**Monto mínimo:** Vivienda nueva: UF 1500.

**Propiedad:** Vivienda usada hasta 15 años: UF 2000

**Pago Primer Dividendo:** 2 meses desde el mes de firma de la escritura.

**Pre-pago:** Disminuye monto del dividendo o acorta plazo del crédito (siempre que lo haga a partir del año 7).

**Exclusión de pago de**

**Dividendo:** Hasta 1 dividendo en el año.

**Costo Pre-pago:** La persona tiene opción de tomar el crédito con y sin pre-pago.

**Requisitos:** Profesional hasta 35 años.

Renta mínima uf 50 mensuales.

### **BciHome Extra (mutuo hipotecario)**

**Disponibilidad:** 100% de crédito solicitado

**Objetivo :** Casas, Departamentos, Sitios y oficinas profesionales.

**Plazo:** Hasta 25 años

**Crédito Mínimo:** U:F 2400

**Crédito Máximo** Vivienda nueva o menos de 10 años: 80%

Vivienda usada más de 10 años: 75%

**Monto Mínimo Propiedad:** U:F: 3000

**Crédito Complementario:** Hasta el 90% y al plazo que usted le Favorezca.

**Periodo de gracia:** Hasta 6 meses

**Mes sin pago:** Un mes por año

**Línea Especial Automática:** Crédito Más Hogar para alhajamiento.

### **BciHome Futuro (Mutuo Hipotecario).**

**Objetivo:** Adquisición, Ampliación, Reparación o Construcción de viviendas compra de sitios y locales comerciales.

**Monto Crédito Mínimo:** UF 800

**Monto Crédito Máximo:** Vivienda con más de 10 años de antigüedad: 75%

Viviendas nuevas con menos de 10 años de

Antigüedad: 80%

Oficinas, Locales comerciales y Sitios

Hasta el 70% (\*)

(\*) Estos porcentajes se aplican sobre el menor valor entre el precio de venta y valor de tasación.

**Plazo:** Hasta 30 años.

Monto del crédito a recibir:	El cliente recibirá el 100% del monto del crédito aprobado.
Monto Mínimo Vivienda:	UF 1000.
Propiedad Nueva	UF 1500.
Prepagos:	Disminuye monto del dividendo.
Línea Especial Automática:	Crédito Más Hogar para alhajamiento.



### **BciHome Clásico (letras de Crédito)**

**Objetivo:** Casas, Departamentos, Sitios y Oficinas,  
Locales comerciales, Libre disponibilidad.

Plazo:	Hasta 20 años.
Crédito Mínimo:	UF 800
Crédito Máximo:	75% del valor Tasación
Crédito Complementario:	Hasta el 90% y a un plazo 8 años.
Línea Especial Automática:	Crédito Más Hogar para alhajamiento.
Valor Mínimo Propiedad:	UF 1000, vivienda nueva hasta 10 años. UF 1500, vivienda usada sobre 10 años.

Los dos últimos productos (BciHome clásico y BciHome futuro) son eventuales rivales de Finandes.

### **Banco Citibank:**

Dentro de los servicios de crédito hipotecario podemos decir lo siguiente:

Esta institución financiera otorga ciertas ventajas respecto a sus competidores. Como ejemplo, si el cliente quiere ser propietario de su nuevo hogar u oficina en sólo 10 días, venga a esta institución y nos encargaremos de todos los trámites con mayor comodidad y agilidad.

El cliente puede obtener el financiamiento, sin comisión de pre-pago y con una excelente tasa de interés.

Pre-aprobación en 1 hora y propietario en 10 días.

En esta institución el cliente puede encontrar financiamiento hasta 20 años plazo, desde UF 1000, y un excelente precio en la liquidación de letras.

Citibank se encargará de obtener todos los antecedentes legales y realizar los trámites necesarios para agilizar al máximo la obtención de su crédito.

Acceso a grandes beneficios por convenios con inmobiliarias y Constructoras.

En síntesis, Citibank otorga su estrategia sobre la base de las ventajas anteriores, con una tasa fija desde 7,2%, por el plazo que usted elija, hasta 20 años, más todos los privilegios anteriores, respetándole la tasa pactada hasta la última cuota.

**Banco de Chile:**

Ofrece los siguientes productos hipotecarios:

**Mutuo Hipotecario Plus personas:** Plazos desde 8 hasta 30 años  
Dos opciones de Prepago:  
-Disminuir el valor del dividendo  
Manteniendo el plazo.  
-Disminuir el plazo pactado  
manteniendo el valor del dividendo.  
Sin comisión de prepago a partir  
Del cuarto pago.

**Crédito para Construcción Personas:** Financiamiento hasta un 80% de la construcción(\*).  
- Usted comienza a pagar cuando finaliza la Construcción.  
(\* Valor mínimo del proyecto: UF 4000(incluido terreno)

**Mutuo Hipotecario Endosable Personas:** - Plazos desde 12 hasta 30 Años  
Financiamiento hasta 80% del  
- Valor.  
Comercial de la propiedad.  
- Hasta 5 meses para el pago del plazo  
- del dividendo.

**Hipotecario con letras personas:** Plazos desde 8 hasta 20 años.  
-Financiamiento hasta un 75% del  
valor de la propiedad.  
-Financiamiento complementario.

**Banco BHIF:**

**Descripción y características:**

El Hipotecón es un mutuo hipotecario dotado de múltiples características, orientadas a satisfacer las necesidades de financiamiento para la adquisición de viviendas nuevas o usadas.

**Destino del Crédito:**

Financiamiento de viviendas nuevas o usadas (con antigüedad máxima de 20 años).

Liquidación de líneas de crédito para auto-construcción.

**Financiamiento:**

Hasta el 80% del valor de la vivienda y excepcionalmente hasta el 90% bajo requisitos especiales.

**Montos Mínimos:**

-Monto del crédito UF 1000

-Valor mínimo de la vivienda UF 1250

**Plazos:**

Desde 15 hasta 25 años autoajustables según monto del dividendo que se cancele.

**Periodo de Gracia:**

El cliente puede optar a un período de gracia de hasta seis meses, durante este período el pago es cero (amortización e intereses).

**No pago de 1 dividendo en el año**

-El cliente puede optar a no pagar un dividendo en el año en el mes que él elija.

-Los dividendos no cancelados no aumentan el plazo de la deuda.

-Este beneficio rige a partir del segundo año de la deuda.

**Dividendos con dos valores optativos:**

Este producto contempla el pago de un dividendo mensual con tres valores: uno calculado sobre la base de un plazo de 15 años y otro sobre la base de un plazo de 20 años y un tercero sobre la base de un plazo a 25 años. El cliente opta, durante todo el servicio de la deuda, discrecionalmente por uno u otro; el cambio de valor a pagar respecto del valor pagado el mes anterior, ajusta automáticamente el plazo de la deuda.

**Tasa**

Se contempla la alternativa de aplicar una tasa fija o variable cada 12 meses, esta opción la toma el cliente al momento de solicitar el crédito.

**Pre-pagos**

Todas las cancelaciones anticipadas que se efectúan en un año calendario, y que en total no superen el 20% del saldo adeudado, serán sin costo para el cliente. Cualquier situación distinta a la anterior tendrá un costo de 1,5 meses de intereses. El monto mínimo de los prepagos no puede ser inferior al 5% del saldo de la deuda.

**Seguros**

-Seguro de incendio y terremoto

-Seguro de desgravamen.

-Seguro de cesantía.

### **Requisitos**

Los requisitos que debe cumplir el cliente que solicita este crédito son las siguientes:

-Renta mínima del titular \$ 500.000. Posibilidad de ampliar renta con él (la) cónyuge.

-Demás requisitos iguales a la política vigente para personas.

-Para acceder al 90% de financiamiento se deberán considerar los siguientes requisitos adicionales:

Relación dividendo-renta igual o inferior al 20%

Tasación de la vivienda igual o superior a UF 1500

Renta mensual mínima del titular \$ 700.000

### **Banco del Estado de Chile:**

Podemos decir, que la estrategia adoptada por esta institución financiera, es invitar a sus clientes a tener una casa propia, con el mejor dividendo. Obteniendo la alternativa que más le conviene al cliente, con plazos y precios de acuerdo a sus necesidades.

Dentro de los productos que ofrece podemos mencionar los siguientes:

Mutuo Hipotecario Endosable.

Crédito Hipotecario para la vivienda con letras.

Crédito Hipotecario para fines generales con letras.

Libreta de Ahorro para la vivienda.

Mutuo Hipotecario Endosable:

-Destinados a la adquisición de viviendas-nuevas o usadas-o fines generales.

-Financiamos hasta el 80% del menor valor entre el precio de venta y la tasación.

Hasta 30 años para el pago del crédito.

Tasa de interés anual fija.

El valor de del dividendo incluye los seguros de vida, incendio y sismo.

Sin comisión de prepago a contar del quinto año de solicitado.

Monto del crédito, desde UF 1000.

Crédito Hipotecario para la vivienda con letras.

-Crédito de largo plazo, destinados a la adquisición de viviendas nuevas o usadas.

-Financiamiento hasta el 75% del menor valor entre el precio de venta y la tasación.

-Hasta 20 años, para el pago del crédito.

Tasa de interés anual fija.

El monto del dividendo incluye los seguros de vida, incendio y sismo.

Monto del crédito, desde UF 200.

### **Crédito Hipotecario de Fines Generales con Letras.**

-Crédito de largo, con garantía hipotecaria, destinado a la adquisición de terrenos, oficinas y otras necesidades.

-Financiamos hasta el 75% del valor de la tasación.

-Hasta 20 años, para el pago del crédito.

-Tasa de interés anual fija.

-El valor del dividendo incluye los seguros de vida, incendio y sismo.

-Monto del crédito, desde UF 1000

-Requiere disponer de una propiedad factible de constituirse en garantía hipotecaria.

### **Libreta de ahorro para vivienda.**

-Permite postular al Subsidio Habitacional General Unificado(1).

-Unipersonal.

-Para personas naturales de 18 años.

-Monto Mínimo de apertura de 0,5 UF.

-Plazo de inversión: mínimo 18 meses (al momento de suscribir el contrato, se pacta el monto a reunir en el periodo pactado).

Hasta 6 giros al año sin perder reajustes.

Giro máximo diario UF 30, giros mayores requieren de aviso con 30 días de anticipación.

Puede realizar traspasos desde su Cuenta Corriente del Banco del Estado de Chile.

Comisiones:

-No tiene comisión por mantención.

-UF 0,05 +IVA por giro, a contar del décimo giro en un trimestre.

-UF 0,06+IVA por reposición de libreta (excepto los casos donde se acredite debidamente el hurto).

(1) Siempre que el solicitante o su Cónyuge no sean propietarios de un bien raíz.

### **Banco del Desarrollo:**

El Banco del Desarrollo ha establecido como misión prioritaria ofrecer soluciones para la vivienda, con el fin de satisfacer esta necesidad básica en aquellos sectores de la población que más lo requieran. Ofreciendo los siguientes productos.

### **Crédito hipotecario para la Vivienda:**

El Banco del Desarrollo le asesora en la búsqueda de la opción mas adecuada para financiar la compra de su vivienda, nueva o usada.

El crédito hipotecario para la Vivienda es un crédito de largo plazo cuyo financiamiento se obtiene a través de la emisión de Letras de Crédito.

El Banco financiara su compra a partir de un monto equivalente a UF 300, con plazos de hasta 8,12,15 y 20 años.

### **Mutuo Hipotecario endosable:**

Este tipo e crédito financia hasta el 80% del valor de la vivienda. Usted puede optar por un crédito mínimo de UF 375, si cuenta con subsidio Habitacional, o de UF 500, sino desea aplicar el subsidio. Para ambas opciones, usted cuenta con 12 o 20 años de plazo.

### **Leasing habitacional:**

El banco del Desarrollo le asesora en la búsqueda de la opción más adecuada para financiar la compra de su vivienda, nueva o usada.

El sistema Leasing resulta apropiado para quienes desean adquirir una casa propia y no son propietarios.

El leasing financia hasta el 95% de la vivienda con valor desde UF 500; no se requiere ahorro previo ni postulación al subsidio; incluye seguro de cesantía y se otorgan plazos de 8, 12, 15 y 20 años.

Este sistema resulta muy apropiado para quienes desean adquirir una casa propia y no son propietarios.

Luego de hacer una descripción de los diferentes bancos que otorgan el producto de crédito hipotecario, pasaremos a indicar las distintas financieras, compañías de seguros y compañías de leasing focalizando nuestro estudio en forma globalizada, indicando el nombre de la empresa, su dirección.

#### **AETNA CREDITO HIPOTECARIO**

AV.SUECIA 211

Santiago, Chile.

#### **CIMENTA MUTUO HIPOTECARIO S.A.**

ASTURIAS 280 P.6

SANTIAGO, CHILE.

**CONTEMPORA CREDITOS HIPOTECARIOS S.A.**

GUARDIA VIEJA 255 OF. 213

SANTIAGO, CHILE.

**CREDYCASA CREDITOS HIPOTECARIOS S.A.**

GENERAL DEL CANTO 421 OF.501

SANTIAGO, CHILE.

**ADMINISTRADORA DE MUTUOS HIPOTECARIOS LAS AMERICAS.**

MIRAFLORES 222 P.27

SANTIAGO,CHILE.

**ADMINISTRADORA DE MUTUOS HIPOTECARIOS MI CASA S.A**

AMUNATEGUI 178 P.3

SANTIAGO,CHILE

**ADMINISTRADORA DE MUTUOS HIPOTECARIOS MUTUOBAN S.A.**

AV.11 DE SEPTIEMBRE 1860 OF.131

SANTIAGO CHILE.

**SOINTRAL LTDA.**

LORD COCHRANE 146 OF.1

SANTIAGO,CHILE.

En síntesis, las personas o las empresas utilizan todos los días los créditos de diferentes tipos. Ellas pueden tener dudas acerca de la industria dentro del crédito a utilizar. Hoy en día, el crédito es más complicado que el hecho de llevar la cuenta en el almacén. Como un consumidor activo en el uso de créditos. En realidad las personas necesitan saber como se toman las decisiones crediticias, especialmente cuando se prepara para solicitar un crédito hipotecario.

## **2.- CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA**

En primer lugar, debemos determinar cual es la ventaja competitiva a través del análisis de la cadena de valor de la empresa, con el objetivo de posteriormente, aplicar todas las técnicas para conseguir una adecuada ventaja competitiva como una forma de llegar a un desempeño superior para lograr una rentabilidad mayor a la del sector industrial.

## 2.1- ACTIVIDADES PRIMARIAS

### A.- Logística interna :

Como en toda empresa financiera, la cual trabaja por medio de la captación y colocación, la materia prima es el dinero, del cual debemos distinguir su procedencia. La captación del dinero que financiará los créditos hipotecario proviene de dos fuentes:

- 1.- Cuando la operación se realiza por medio de mutuo hipotecario, en este caso los fondos son obtenidos directamente por aporte del banco A. Edwards, dinero que adquiere mediante sus colocaciones y captaciones.
- 2.- Operación por medio de letras hipotecarias, en este caso el dinero que se adquiere proviene de las ventas de las letras que se transan en el mercado bursátil.

La tendencia de la empresa apunta a otorgar crédito mayoritariamente financiados mediante letras hipotecarias ya que con esto asume un riesgo menor, la decisión de otorgamiento entre LCH y MHE se basa en el nivel del riesgo del cliente, factor el cual se determina deduciendo de su renta líquida la deuda del sistema financiero y analizando su comportamiento de pago en el mismo (según las políticas de la empresa).

### B.- Operaciones:

La generación de una operación de crédito hipotecario se inicia con la recepción de los antecedentes de los futuros clientes captados, ya sea por las constructoras, cooperativas, agentes habitacionales u operaciones individuales en las cuales el cliente se acerca en forma personal a nuestras sucursales. Con la recepción de los antecedentes se asigna un número de operación (pre-evaluación), número con el cual ingresa a digitación, para posteriormente ser enviada al departamento de evaluación , en él se analiza su capacidad financiera y antecedentes comerciales según las políticas vigentes en la empresa para tomar una decisión de otorgar o no el crédito y el monto de éste. El resultado de este análisis se informa al ejecutivo comercial quien fue el encargado del inicio de la operación y quien debe dar a conocer el resultado a la constructora, de ser este favorable la constructora recopilará todos los antecedentes necesarios para completar la información y ser nuevamente enviada al ejecutivo comercial, el cual esta vez le asignará un nuevo número de operación (evaluación). Con este nuevo número se volverá a repetir las mismas actividades hasta el departamento de evaluación. Si nuevamente en el departamento de evaluación el resultado es favorable la operación será enviada al departamento de control de crédito. Donde se realizará una revisión general de los antecedentes, de estar estos completos se generarán las letras que serán puestas en la bolsa para su venta, luego de la venta la operación se enviará a los procuradores para realizar todas las gestiones legales como son escrituración.

Dentro de las actividades operacionales que realizan los distintos departamentos, como el Dpto. comercial, de evaluación y el de control de crédito, son:

#### Dpto. Comercial:

- El área de operaciones es responsable de la valoración de la compra del mutuo en el plazo establecido.
- La emisión del documento de pago.
- El Asistente Comercial debe confeccionar los comprobantes de pago y la obtención de una copia donde conste el ingreso a caja de los mismos.
- En caso de operaciones con sucursales, el asistente comercial a cargo de dichas operaciones debe seguir el seguimiento al día.
- El asistente comercial debe controlar que se contabilice el préstamo antes del plazo de 48 horas, desde la orden del préstamo.
- Atención a ejecutivos de sucursales.
- Tramitación y control de tasaciones sucursales.
- Tramitación y control de estudios de títulos sucursales.
- Responsabilidad de cumplimiento de otorgamiento (entrega de carpetas a ejecutivos).
- Atención al público.
- Responsabilidad sobre el avance y seguimiento de las operaciones de sucursales.
- Incorporación de seguros del mes a las compañías.
- Armado de carpetas y verificación de antecedentes completos en operaciones de ejecutivos.
- Solicitud de liquidación de gastos operacionales.
- Ingreso de antecedentes de aprobación de crédito en el mantenedor de orden.
- Solicitud de creación de nuevas series de emisión.
- Mantención del seguimiento de operaciones y archivo documentación.
- Completar carpetas para cierre (chequeo de antecedentes con responsabilidad de obtener el retiro de la escritura por parte del comprador, formularios completamente llenados y con las firmas correspondientes y entrega al encargado del cierre final)
- Además, los asistentes, deben realizar la atención a los compradores de vivienda y de los vendedores de casas particulares.
- El asistente comercial a cargo de la venta de letras, confeccionar diariamente las ordenes de venta, su despacho al corredor de bolsa, y el control de ventas de las mismas, debiendo mantener informado al ejecutivo de crédito. Asimismo debe confeccionar el formulario de liquidación de instrumento financiero.

#### Dpto. de control de crédito:

- Es responsabilidad del ejecutivo de crédito el cálculo de gastos operacionales a cobrar.
- En operaciones de agentes habitacionales el cálculo de gastos y control de pago de los mismos es responsabilidad del jefe de control de crédito, que dejará una copia del ingreso en la carpeta piloto del conjunto o bien en la carpeta individual en caso de operaciones particulares.

- Cada ejecutivo de crédito debe mantener informado el seguimiento de operaciones.
- El jefe de control de crédito debe:
  - Obtener la liquidación de gastos en cero.
  - Intermediación con agentes habitacionales.
  - Control de carpetas con antecedentes vigentes de los agentes habitacionales.
  - Confección de carpetas pilotos de conjuntos habitacionales de agentes.
  - Control ingreso de carpetas compradores de todas las operaciones.
  - Control y tramitación del chequeo de operaciones de agentes habitacionales.
  - Tramitación y control VºBº estudios de títulos operaciones de agentes Habitacionales.
  - Cobro gastos operacionales a agentes habitacionales.
  - Control fechas escrituras v/s fechas de protocolizaciones en operaciones de agentes habitacionales.
  - Control y cierre mensual ( otorgamiento del mes y retroactivos)
  - Revisión y VºBº de emisión de carta de resguardo de operaciones de agentes Habitacionales.
  - Control de liquidación de instrumento financiero de todas las operaciones.
  - Control de cierre de todas las operaciones.
  - Solicitud de pedido de materiales y control de gastos.
  - Dar cumplimiento al otorgamiento del crédito.

**Dpto. de evaluación :**

Los ejecutivos de riesgo deben realizar :

- Aprobación de crédito según atribuciones, en caso de exceder sus atribuciones debe conseguir la aprobación de quien corresponda.
- Distribución de carga de trabajo a los ejecutivos para que evalúen.
- Registro y control de rendimiento por ejecutivo.
- Respuesta de resultados de pre-evaluaciones y evaluaciones ( en caso de rechazo) o de necesitar más antecedentes debe entregarlas al ejecutivo de crédito correspondiente.
- Control de verificación de arriendos vía Dicom.
- Verificación de antecedentes del empleador en caso de empresas dudosas.
- Control verificaciones laborales y de AFP.
- Pre-evaluaciones de créditos.
- Evaluaciones de crédito.
- VºBº de los antecedentes comerciales y de renta.
- Enganche de avales y dirección postal en operaciones de agentes habitacionales.
- Seguimiento de operaciones de agentes habitacionales.

- Cierre de operaciones de agentes habitacionales.
- El jefe de ejecutivos de riesgos debe controlar el N° de operaciones a pre-evaluar, evaluar y aprobar, distribuyendo la carga de trabajo entre los ejecutivos.
- Los ejecutivos de riesgo deben depurar las rentas de acuerdo a las políticas de la empresa.

#### **C.- Logística externa :**

Las actividades de entrega de nuestros servicios se ve representada por los ejecutivos de crédito y asistentes comerciales. Los primeros deben efectuar la captación de nuevos negocios con empresas constructoras, inmobiliarias, gestores inmobiliarios, corredores, etc., y ofrecer de esta forma nuestros servicios. Por su parte los asistentes comerciales realizan labores similares en operaciones particulares o individuales de clientes que se acercan por sí solos a las oficinas.

Para facilitar la captación de clientes por medio de las constructoras con las cuales Finandes tiene convenio se envían asistentes comerciales a los conjuntos de dichas constructoras para que estos realicen una simulación al cliente con el objetivo de obtener una base de datos y hacer un seguimiento a los posibles clientes para concretar una operación de créditos hipotecarios.

En el caso de cooperativas y agentes habitacionales se envían ejecutivos de créditos hipotecarios a realizar charlas para dar a conocer las ventajas de crédito hipotecario que ofrece Finandes.

#### **D.- Marketing y Ventas :**

Las actividades asociadas para proporcionar un medio por el cual los futuros compradores puedan adquirir el crédito hipotecario e impulsarlos a hacerlo son :

- Publicidad radial.
- Propaganda visual en los estadios.
- En revistas y diarios de alta circulación.
- Participación en ferias del rubro ( expo vivienda)
- Simulaciones de créditos hipotecarios en conjuntos habitacionales.

Es importante agregar que Finandes en todas sus publicaciones aparece con el respaldo del nombre del Banco de A.Edwards.

#### **E.- Servicio :**

Los servicios para mejorar la calidad del producto que ofrece Finandes son: seguro de desgravamen, seguro contra incendio, crédito complementario, crédito de fin general, crédito de consumo.

*Seguros de desgravamen y seguros contra incendio*, ambos seguros obligatoriamente deben acompañar un crédito hipotecario. La mejora del servicio se originará por la gestión que realice

Finandes con la corredora de seguros con la que opera, obteniendo mejores primas que disminuirán el costo asociado a estos seguros el cual cubre el cliente.

*Crédito de fin general*, este tipo de crédito se puede gestionar sólo cuando estemos financiando una operación con subsidio y, el precio de venta y tasación sean superiores al precio tope del subsidio. Para ser otorgado el cliente debe cumplir con los mismo requerimientos de crédito hipotecario y la suma de ambas cuotas no debe exceder del 25% de la renta líquida del cliente el rango máximo es UF 250 y el mínimo UF 100.

*Crédito complementario*, este crédito se otorga en operaciones sin subsidio a clientes a los cuales el crédito hipotecario les financia el 75% del precio de venta o tasación ( el menor), para viviendas con un valor sobre UF 700, se financia el 10% precio venta y para las que exceden UF 900 y UF 1200, el 15% del precio de venta, con un plazo máximo de 12 años. En este crédito la suma de ambas cuotas puede exceder el 25% de la renta líquida, pero el endeudamiento versus la renta del cliente no puede ser superior al 50%.

*Créditos de consumo*, cuando las condiciones de compra del crédito no le permite al cliente calificar para ninguno de los dos productos anteriores, tiene la opción de un crédito de consumo con una tasa preferencial siempre que éste adquiera otros productos Finandes. El plazo máximo de este crédito es de 72 meses. . En este crédito la suma de ambas cuotas puede exceder el 25% de la renta líquida, pero el endeudamiento versus la renta del cliente no puede ser superior al 50%.

## 2.2- ACTIVIDADES DE APOYO

### A- Abastecimiento

En esta actividad tenemos como principal insumo la información recopilada a través de nuestros canales ( Constructoras, Inmobiliarias, etc), la que es procesada para la obtención del producto final.

Además nos proveemos de activo fijo para la realización de todas las actividades de la empresa en nuestras oficinas. Y también insumos como formularios, uniformas para nuestro personal, etc.

Las actividades asociadas con el recibo de documentación requerido por Finandes en su departamento de crédito hipotecario son :

- El llenado y la recopilación de antecedentes necesarios para el otorgamiento de un crédito hipotecario vale decir:

- Solicitud de crédito, debidamente firmada por el solicitante.
- Declaración personal de salud, debidamente llenada y firmada, tanto del solicitante como del aval ( del cónyuge cuando complementa renta)
- Acreditación de renta, según tipo de renta:

#### 1- Empleados de renta fija

Última liquidación de renta, certificado de AFP, certificado del empleador o liquidación anterior para acreditar antigüedad.

2- Empleados renta variable

Ultimas seis liquidaciones de renta, certificado de AFP último año, certificado del empleador o liquidación anterior para acreditar antigüedad.

3- Independientes

Dos últimas declaraciones de impuestos de la empresa o personal. Certificado 22 (SII), boletas de los meses que van corridos del año y como mínimo los últimos seis meses y/o PPM, en caso de honorarios, pago de IVA de año en curso, en caso de comerciantes, declaración de rentas emitidas por el contador.

4- Rentistas

Ultimos 3 recibos de arriendo, contrato de arriendo, escritura de compra-venta y certificado de dominio vigente ( o contribuciones a nombre del solicitante), certificado de avalúo fiscal.

5- Taxistas

Certificado de anotaciones actualizado del Registro Nacional de Vehículos Motorizados, permiso de circulación al día, declaración jurada de rentas, aval por renta informal.

6- Trabajadoras de casa particular

Liquidaciones de sueldo original con planilla de imposiciones o AFP, fotocopia del contrato de trabajo, aval calificado.

7- Comerciantes de ferias libres

Declaración de IVA de los seis meses anteriores, iniciación de actividades, pago de patente, declaración jurada de rentas, aval por renta informal.

Estas actividades son realizadas por el departamento comercial, exclusiva responsabilidad del Ejecutivo Comercial, en caso de que las personas lleguen personalmente a nuestras oficinas , la información será recopilada por los asistentes comerciales.

**B- Desarrollo de Tecnología**

La principal tecnología de información de Finandes es la **Plataforma Hipotecaria** . Este desarrollo tecnológico consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el servicio y el proceso, minimizando los tiempos de respuestas para entregar un mejor servicio al cliente.

A continuación mencionaremos aspectos generales de esta tecnología.

1- Aspectos generales:

- Seleccionar canal de ingreso y ejecutivo de venta de existir. Asistente comercial debe ingresar ejecutivo a cargo.
- Seleccionar tipo de operación: Vivienda, Fin general, Vivienda con fin general asociado.
- Identificar operación : Individual, De conjunto, De convenio.
- Digitar datos solicitados en pantalla.

### **C- Administración de Recursos Humanos**

El proceso de selección de los empleados es actualmente , producto del crecimiento, tiende a la contratación de personal calificado, ya sea profesionales del área o personas de oficio con basta experiencia.

Por ser una división del banco De A. Edwards, el proceso es bastante estricto y nace por el requerimiento de un nuevo empleado para cubrir plazas vacantes.

En una primera etapa se realizan publicaciones en algún diario adecuado, describiendo las cualidades y requisitos que debe cumplir el postulante.

Al recibir los curriculum son seleccionados y se procede a citarlos para una primera entrevista.

Aquellos seleccionados, posteriormente son sometidos a una segunda entrevista con el encargado de más alto nivel del área correspondiente. Si es aprobado, se pasará a la otra fase, la cual consiste en una variedad de exámenes, que miden conocimientos generales, rapidez y condiciones psicológicas.

Si el postulante cumple con los requisitos, es nuevamente citado para una entrevista con el psicólogo. Posteriormente deberá cumplir con los exámenes médicos exigidos por la empresa, para finalmente entrevistarse con el jefe directo y ocupar la plaza vacante.

### **D- Infraestructura de la empresa**

Las actividades orientadas a la gestión general y planificación, son desarrolladas principalmente por el gerente general y con la colaboración de los encargados de las diferentes áreas.

Dentro de la parte legal está encargado el procurador, realizando las siguientes actividades:

- Confección de memorándum de escrituración.
- Tramitación notarial.
- Control cartas de resguardo.
- Autorización de contabilización y emisión de letras de operaciones de ejecutivos y de agentes habitacionales con control de pago de gastos.
- Informar semanalmente al ejecutivo de crédito los conjunto habitacionales y operaciones particulares que se encuentran en estudio del abogado, con el fin de agilizar la obtención de antecedentes para el informe final que debe entregar el abogado después de efectuado el estudio de títulos, dando su informe con los títulos “ ajustados a derecho”.
- Debe informar a los ejecutivos de crédito de todas las operaciones que se encuentran con más de cinco días hábiles sin obtener la firma de la institución alzante.
- Tramitación firmas Finandes.
- Control y pago de notarias según asignación de notarias a cargo.
- Control de carpetas pilotos.
- El control de pago de cobros efectuados por: Estudios de títulos, borradores de escritura e informes finales de inscripciones, escrituración realizadas en la notaria, impuestos al mutuo, inscripciones en los CBR.



- Revisar la escrituración antes de la firma del banco. Esto implica:
  - Errores de tipeo en notarias.
  - Documentos concordantes con el memorándum de escrituración o variables de escritura en caso de operaciones de agentes habitacionales.
  - Poderes y mandatos otorgados.
  - Matriz correcta de acuerdo al tipo de crédito y producto otorgado.
- En general que la escritura contenga los requerimientos establecidos en el memorándum de escrituración como por ejemplo seguro de desgravamen dobles, compras conjuntas ( porcentaje de compras), constitución de hipotecas exigidas, etc.
- Mantener informado al ejecutivo y al sub-gerente de crédito como al seguimiento de operaciones todo problema o rechazo de escritura para la inscripción en el CBR, como también los ingresos de rectificaciones de escrituras.
- Informar al jefe de control de crédito de todas las operaciones que habiendo cumplido 120 días, contados desde la fecha de escrituración, no han salido debidamente inscritas del CBR, con el fin de apurar el trámite con los agentes habitacionales o en su defecto avisar al MINVU y en caso de operaciones provenientes de ejecutivo obtener la información de las gestiones realizadas con las empresas y adoptar las medidas pertinentes.
- Revisar y dar V°B° a los finiquitos de agentes habitacionales cotejando estos contra las variables de escritura y la escritura propiamente tal.
- Dar liberación de fondos tanto en operaciones de ejecutivos de crédito como en operaciones de sucursales y agentes habitacionales, indicando a quiedicho pago de acuerdo a lo instruido en las escrituras respectivas y controlar el cumplimiento de la norma con respecto a la fecha de protocolización de las escrituras protocolizadas.
- Controlar la emisión y rescate de las cartas de resguardo.
- Enviar la escritura y demás certificados y antecedentes al área de operaciones, una vez obtenido el informe final de inscripciones, con el fin de que se contabilice la garantía.
- Control semanal de conjuntos y operaciones particulares en estudio de títulos .

### **2.3 Actividades Directas:**

#### **Dpto.Comercial:**

- Valoración de la compra del mutuo en el plazo establecido.
- La emisión del documento de pago.
- Confeccionar los comprobantes de pago y la obtención de una copia donde conste el ingreso a caja de los mismos.
- Cumplimiento de otorgamiento del crédito.
- Incorporación de seguros del mes a las compañías.
- Armado de carpetas y verificación de antecedentes completos en operaciones de ejecutivos.

- Solicitud de liquidación de gastos operacionales.
- Completar carpetas para cierre
- Realizar la atención a los compradores de vivienda y de los vendedores de casas particulares.

**Dpto. de Control de Crédito:**

- Cálculo de gastos operacionales a cobrar.
- Intermediación con agentes habitacionales.
- Cobro de gastos operacionales a agentes habitacionales.
- Dar cumplimiento al otorgamiento del crédito.

**Dpto. de Evaluación:**

- Aprobación de créditos según atribuciones.
- Respuesta de resultados de pre-evaluaciones y evaluaciones.
- Pre-evaluaciones de crédito.
- Evaluaciones de crédito.
- V°B° de los antecedentes comerciales y de renta.
- Cierre de operaciones de agentes habitacionales.
- Depurar las rentas de acuerdo a las políticas de la empresa.

**2.4 Actividades Indirectas**

**Dpto. Comercial :**

- En caso de operaciones con sucursales, el asistente comercial debe hacer el seguimiento al día.
- Atención a ejecutivos de sucursales.
- Ingreso de antecedentes de aprobación de crédito en el mantenedor de orden.
- Solicitud de creación de nuevas series de emisión.
- Confección diari de las ordenes de venta, su despacho al corredor de bolsa, y control de ventas de las mismas, manteniendo informado al ejecutivo de crédito.
- Confección del formulario de liquidación de instrumento financiero.

**Dpto. de Control de Crédito:**

- Mantener informado al jefe de control de crédito acerca del seguimiento de las operaciones.
- Confección de carpetas pilotos de conjuntos habitacionales de agentes.
- Solicitud de pedidos de materiales y control de gastos.

**Dpto. de Evaluación:**

- Distribución de carga de trabajo a los ejecutivos para que evalúen.
- Verificación de antecedentes del empleador en caso de empresas dudosas.
- Enganche de avales y dirección postal en operaciones de agentes habitacionales.
- Seguimiento de operaciones con agentes habitacionales.

## **2.5 Actividades de Control de Calidad:**

### Dpto. Comercial:

- Control de la contabilización del préstamo antes de 48 horas, desde la orden del mismo.
- Tramitación y control de tasaciones sucursales.
- Tramitación y control de estudios de títulos sucursales.
- Cumplimiento del otorgamiento de carpetas.
- Controlar avance y seguimiento de las operaciones de sucursales.
- Mantención del seguimiento de operaciones y archivos de documentación.

### Dpto. de Control de Crédito:

- Control de carpetas con antecedentes vigentes de los agentes habitacionales.
- Control ingreso de carpetas compradores de todas las operaciones.
- Control y tramitación de chequeo de operaciones de agentes habitacionales.
- Tramitación y control V°B° estudios de títulos.
- Control de fechas de escritura versus fechas de protocolizaciones en operaciones de agentes habitacionales.
- Control y cierre mensual.
- Control de cierre de todas las operaciones.
- Control de liquidación de instrumento financiero de todas las operaciones.

### Dpto. de Evaluación:

- Registro y control de rendimiento por ejecutivo.
- Control de verificación de arriendos vía Dicom.
- Control de verificaciones laborales.
- Controlar N° de operaciones a pre-evaluar, evaluar y aprobar.

## **3. FACTORES ESTRUCTURALES.**

Los factores estructurales en que se basa la ventaja competitiva de diferenciación que hemos podido identificar son:

### *- Elección de Políticas :*

La empresa ha adoptado como actividades de la cadena de valor que pueden diferenciarse , en primer lugar en las actividades de operación es disminuir el tiempo en procesar la información para entregar su servicio en forma más rápida al cliente. En segundo lugar, las actividades de reclutamiento de personal tiene como base políticas bien definidas, la cual hemos señalado en el punto de administración de recursos humanos, en cuanto al perfil requerido para realizar las distintas actividades.

*- Eslabones :*

La entrega del servicio de manera de dar satisfacción a sus clientes requiere de una velocidad en los procesos de las actividades desempeñadas, primero en la actividad de pre- evaluación, esto repercute en las otras actividades de la cadena de valor como es en la actividad de evaluación, ya que mientras menos sea el tiempo requerido por la actividad de pre- evaluación más rápido podrá realizarse la evaluación. Así también la actividad de abastecimiento tiene implicancias en las otras actividades, tanto de digitación como de pre-evaluación y evaluación, en el sentido de que si la información que nos es entregada llega más luego permitirá que las otras actividades como digitación pueda procesar la información, a su vez ella la entregará para la pre evaluación y posteriormente a la evaluación. Por lo tanto, dichas actividades deben ser bien coordinadas para seguir la diferenciación, ya que la disminución del tiempo es un factor importante si consideramos que mientras menos demore en dar respuesta a las personas podrá quitarle los clientes a la competencia.

*- Ubicación :*

Otro factor en que se basa la diferenciación es la ubicación estratégica de Finandes. Ella cuenta con más de cuarenta sucursales a lo largo del país y busca estar presente dónde pueda entregar sus servicios de manera rápida y eficiente. A su vez esas sucursales se ubican en lugares céntricos de fácil acceso para las personas.

*- Interrelaciones :*

Como mencionamos anteriormente, Finandes busca entregar mejores servicios adicionales como los seguros, crédito de consumo. Es importante que mantenga no sólo unidad con los eslabones de la cadena de valor, sino que también debe funcionar con las otras unidades, es por eso que a través de los otros servicios que ofrece como seguros permite disminuir sus costos fijos, ya que son servicios adicionales que tienen un costo mínimo .

*- Economías de Escala :*

Nuevamente vemos reflejado aquí la ventaja de tener numerosas oficinas a lo largo del país que pueden dar un mejor servicio. Además Finandes trabaja a través de convenios que permite captar clientes en masa otorgando tasas menores, esto se ve reflejado, también por la disminución de los costos fijos, pues ellos se encuentran absorbidos.

## **4. FINANDES Y SU VENTAJA COMPETITIVA DE DIFERENCIACION**

### **4.1 CADENA DE VALOR DEL COMPRADOR**

Para entender la estrategia de diferenciación de Finandes, debemos primero determinar cuál es el comprador real y analizar su cadena de valor.

**Comprador real** : Los clientes de Finandes son personas naturales , pertenecientes a un estrato socioeconómico de clase media baja, que tienen un gran interés por adquirir su casa propia con todas las ventajas que un crédito hipotecario puede otorgarles. Además, no cumplen con los requisitos que exigen los bancos, por lo que Finandes es su mejor alternativa.

Para poder entender la decisión final de compra de los clientes debemos conocer su cadena de valor y el impacto de la empresa en ella.

**Cadena de valor del cliente individual** : Esta cadena de valor está determinada por las actividades del hogar, que reflejan los hábitos y necesidades de sus miembros.

No es difícil darnos cuenta que toda persona en un determinado momento siente la necesidad de adquirir una vivienda, ya sea por sentirse seguro como también diferenciar su status y calidad de vida. Esta diferenciación producirá la satisfacción perseguida por el comprador en la medida que su esfuerzo sea reconocido por quienes lo rodean.

Generalmente quien toma la decisión es el dueño de casa que justifica el precio , en primer lugar el costo para él no sólo está definido por los costos financieros, sino también por los costos de tiempo asociados a la entrega del servicio. El factor del tiempo es relevante si consideramos la necesidad de adquirir una vivienda.

En segundo lugar, el comprador justifica el precio mayor si el servicio recibido es capaz de aumentar su desempeño, es decir, aumentar su nivel de satisfacción a través de entregar los servicios adicionales tal como se habían prometido, por ejemplo el seguro contra incendio o créditos complementarios.

## **4.2 CRITERIOS DE COMPRAS**

El criterio de compra de los compradores de Finandes dependerá de los atributos que ella proporcione para crear valor real o percibido de estos clientes.

### **4.2.1 CRITERIO DE USO**

La manera en que Finandes crea valor a sus compradores son:

- Disminución del costo del comprador, Finandes disminuye el costo o mejor dicho baja el riesgo de los clientes a través de otorgar créditos hipotecarios adicionándoles seguros, como los ya mencionados ( seguro de incendio, de desgravamen) lo que produce en el comprador una decisión de compra, además el disminuir el tiempo de entrega también baja el costo del comprador.
- Aumentar el desempeño del comprador, Definitivamente para los compradores el servicio otorgado por Finandes proporciona status percibido, ya que ellos podrán obtener su casa propia con todas las ventajas que este crédito hipotecario brinda.

#### *4.2.2 CRITERIO DE PERCEPCION DEL VALOR*

Este criterio surge cuando Finandes logra dar a los clientes un valor mayor percibido por las personas. Una manera de lograr que el cliente perciba valor por el servicio prestado es disminuyendo las trabas que se ponen para otorgar el crédito, obviamente las personas apreciarán más un servicio cuando no cuesta tanto adquirirlo, ya sea por papeles que exiga o por el factor más importante que es el tiempo de entrega., aunque cobre una tasa de interes más alta que la competencia. Por otro lado Finandes otorga un gran respaldo dado por el banco de A.Edwards, además de publicidad radial y propaganda visual en eventos masivos que se realizan en estadios como partidos de fútbol, etc.de manera de lograr que las personas perciban que Finandes puede satisfacer sus requerimientos.

#### *4.3 LOGRO DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE DIFERENCIACION*

##### *4.3.1 AUMENTAR LOS FACTORES ESTRUCTURALES DE DIFERENCIACION*

Los factores mencionados anteriormente en que se basa la diferenciación son vitales, pero Finandes debe aumentarlos a través de las actividades de valor existentes. De esta manera es conveniente, también una reconfiguración de la cadena de valor, es decir, crear la mayor distancia entre el valor del comprador y el costo de la diferenciación.

En primer lugar Finandes puede aumentar los factores estructurales, por ejemplo, en el Aprendizaje y no traspaso de experiencia. Puede utilizar ese factor especializando más a sus empleados y así dar mayor satisfacción a los clientes. Además puede buscar ser pionera en utilizar mejor tecnología para llevar ventaja con relación a sus competidores reales.

En segundo lugar, reconfigurar la cadena de valor de Finandes permitirá crear una cadena de valor que contenga las actividades necesarias para llegar a la cadena de valor del comprador. En este sentido Finandes debe sacar provecho de sus actividades, por ejemplo en las actividades de apoyo tenemos la actividad de marketing, la empresa puede a través de ella llegar más rápido al consumidor ya sea por medio de más publicidad visual en la televisión, etc., pero debe hacerlo comparando los costos que ello involucra versus los beneficios que podrá dar más publicidad.

##### *4.3.2 SOSTENIBILIDAD DE LA DIFERENCIACION EN EL LARGO PLAZO*

Como hablamos antes, la sostenibilidad en el tiempo depende de dos factores. El primero se refiere a la mantención del valor percibido por el comprador y el segundo a que los competidores no imiten con facilidad los factores estructurales que determinan la ventaja competitiva.

Sabemos que Finandes busca diferenciación específicamente a través de disminuir el tiempo que demora toda la operación para entregar un crédito hipotecario, es aquí donde el comprador debe mantener su percepción de que somos diferentes a su competencia. Esto lo logra gracias a la

plataforma que tiene implementada para reducir la demora en las actividades de pre-evaluación, digitación y evaluación, pudiendo de esta forma dar respuesta más rápido a sus clientes.

Además, Finandes debe mantener el otorgamiento de los servicios adicionales que el comprador percibe como distintos a los demás, como créditos complementarios.

Otra actividad que debe mantener para dar valor al comprador es la capacidad de su personal que evidentemente es percibido por el comprador, ya que son ellos los que tratan directamente con los clientes entregando de esta manera un elemento diferenciador que debe ser mantenido a través del entrenamiento y capacitación de sus empleados.

Es difícil, por la naturaleza del servicio, ver si se logra la percepción del valor en las personas, la única manera de lograrlo es ofreciendo a las personas que han adquirido crédito hipotecario otros créditos para que compren otra casa, departamento en la playa, etc. Con el fin de mantener en el tiempo esta ventaja competitiva.

## 5.- COSTO DE LA DIFERENCIACION

Los costos que hemos identificado para las actividades desarrolladas dentro de la cadena de valor han sido aproximados.

Remuneraciones del personal:

Departamento comercial :

Cargo	Cantidad	Monto \$	Total \$
Ejecutivo Comercial	2	600.000, más comisiones	1.200.000
Asistentes Comerciales	4	250.000, más horas extras	1.000.000
Ejecutivo Empresa	1	700.000	700.000
Ejecutivo Sucursal	1	1.200.000	1.200.000
Asistentes de Ventas	5	150.000, sólo fines de semana	750.000

Departamento Legal:

Cargo	Cantidad	Monto \$	Total \$
Procuradores	2	700.000	1.400.000
Ayudantes P.	2	230.000	690.000
Revisora Escritura	1	250.000	250.000

Departamento Control:

Cargo	Cantidad	Monto \$	Total \$
Jefe Control de Crédito	1	1.200.000	1.200.000
Digitadoras	2	180.000	360.000
Asistentes	2	230.000	460.000

Departamento de Evaluación:

Cargo	Cantidad	Monto \$	Total \$
Jefe del dpto.	1	650.000	650.000
Evaluador	1	370.000	370.000
Evaluador	3	320.000	960.000

## CONCLUSIONES.

La cadena de valor de Finandes consta de varias actividades importantes para dar valor al cliente. Por ser un servicio es más difícil costear el producto final, pero a través de todo el análisis realizado hemos podido determinar cuál es el costo de su estrategia competitiva, a través de la segregación de actividades realizadas anteriormente. Esta empresa tiene definida una estrategia de diferenciación, la cual debe perdurar en el tiempo. Esta diferenciación está dada por la tecnología implementada, la cual consta de una plataforma que permite disminuir el tiempo de proceso de información para dar una respuesta más rápido a las personas, logrando de esta manera poder captar más clientes y satisfacer sus necesidades.

Sabemos que en el sector industrial al que pertenece Finandes hay muchas entidades que otorgan el crédito hipotecario, lo que hace más difícil su sostenibilidad en el tiempo. Por las características del servicio dado por Finandes y el segmento a que está dirigido podemos determinar que sus principales competidores son el banco del Estado, banco del Desarrollo y las demás entidades financieras, mencionadas en el desarrollo del sector industrial, que ofrecen crédito hipotecario con tasas similares a las entregadas por Finandes. Es por esta razón que no es fácil diferenciarse en un medio tan competitivo, lo que obliga a esta empresa a sacar provecho de las actividades relevantes de su cadena de valor, a comprender la cadena de valor del comprador, es decir, entender la actitud de compra del comprador para poder ofrecer servicios que sean de valor para el cliente.

Por todo lo anterior es necesario que Finandes analice cada una de las actividades que integran la cadena, ya sea las actividades primarias como las de apoyo.

Las actividades primarias que hemos definido en el desarrollo del trabajo, son de gran importancia para la entrega de un buen servicio.

Una actividad importante que debe ser mantenida es la del servicio, a través de ella Finandes logra dar valor percibido por sus clientes, otorgando créditos complementario, preocupación constante, ofreciendo distintas alternativas de financiamiento para otros créditos, puede lograr que los consumidores vean que sus servicios es diferente al que ofrece la competencia.

Para que Finandes mantenga su diferenciación debe aprovechar la tecnología existente para realizar las actividades de operaciones. Hemos visto en el desarrollo del trabajo que es aquí donde Finandes logra su ventaja, puesto que gracias a la plataforma logra disminuir el tiempo de respuesta a los interesados por un crédito hipotecario. Sabemos que lo anterior es importante para las personas, ya que la necesidad de adquirir una vivienda es cada vez más imperante por lo que debemos explotar esta actividad para así adelantarnos a la competencia.

Dentro de las actividades de apoyo, a nuestro juicio, la de abastecimiento tiene un papel relevante, pues es a través de ésta que se provee del insumo más importante que es la información. Como hemos señalado anteriormente los antecedentes que son entregados por los asistentes ( en caso de personas que se acercan de forma individual a las sucursales) o por las constructoras, inmobiliarias, etc. son imprescindibles, pero debe ser una actividad bien coordinada, ya que mientras

menos trampas se den a las personas para otorgar el crédito más valor percibirán por sus servicios, esto quiere decir, que exista menos burocracia en la realización de esta actividad.

También hemos concluido que Finandes debe explotar algunos factores estructurales de diferenciación, por ejemplo, un factor importante son las interrelaciones en este sentido, existe una desventaja, ya que sólo existen cinco personas ( evaluador de riesgo), que se encargan de aprobar o rechazar el crédito lo que demora el proceso, repercutiendo en la cadena de valor, sería conveniente aumentar el número de personas en cargada de aprobar el crédito.

Otro factor estructural que debe seguir manteniendo son los eslabones, es decir, que las actividades realizada sean coordinadas de manera que disminuyan el tiempo entre cada actividad, como mencionamos anteriormente mientras más eficiente sea el proceso de digitación, podrá el departamento evaluación disponer con anterioridad con los antecedente otorgados por dicha actividad.

Por último, la sostenibilidad en el tiempo de la ventaja competitiva es importante, la única manera de saber si los clientes siguen manteniendo un valor percibido es a través de encuestas y la entrega de créditos posteriores a estos clientes cautivos, ya sea para renovar su casa o adquirir otra propiedad, viendo de esta forma si ellos tienen interés por acceder al crédito. También es importante que Finandes mantenga imagen , ya sea a través de publicidad radial, diarios, etc. para que de esta manera los clientes puedan sentirse identificados con ella.

Además, esta empresa debe evitar que los competidores imiten su tecnología, esto sólo puede lograrlo si aprovecha la plataforma existente y sigue buscando la mejor manera de realizar las actividades.

## BIBLIOGRAFIA

Porter, Michael " Ventaja Competitiva"

Creación y sostenimiento de un desempeño Superior.

Editorial Continental.

Primera Edición, Marzo de 1994

Pag.545, México.

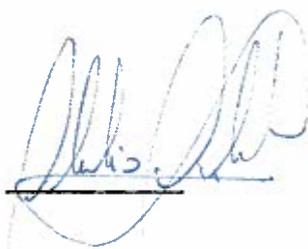
Guía del ahorrante: Editorial Universitaria.

Direcciones vía Internet: [www.bancoestado.cl](http://www.bancoestado.cl)  
[www.bancodes.cl](http://www.bancodes.cl)  
[www.bancocitibank.cl](http://www.bancocitibank.cl)  
[www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)  
[www.bancochile.cl](http://www.bancochile.cl), etc.

Apuntes de Cátedra " Políticas y estrategias"

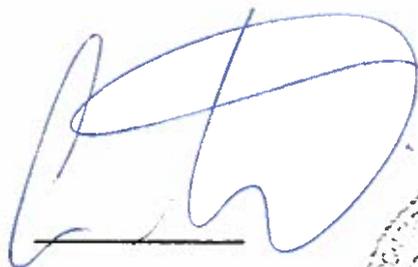
Escuela de Contadores Auditores de Santiago.

Profesor Guía: Claudio Olate Connell

Firma : 

Integrantes :

Carlos Carrillo Cabezas



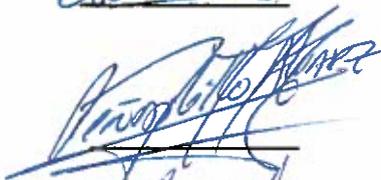
Javier Contreras Mardones

\_\_\_\_\_

Fabiola Matinez López



Pablo Peñailillo Alvarez



Marcela Tapia Espinoza



Paula Valdebenito Monsalve



