



REPORTE DE  
**SOSTENIBILIDAD 2015**



## 05 CARTA PRESIDENTE ILC

## 08 ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

## 12 CAPÍTULO 1: ILC

- 1.1 Descripción del perfil de la empresa \_\_\_\_\_ Pág. 13
- 1.2 Nuestra relación con CChC Social \_\_\_\_\_ Pág. 24
- 1.3 Relacionamiento con nuestros Grupos de Interés \_\_\_\_\_ Pág. 26
- 1.4 Metodología utilizada en el reporte \_\_\_\_\_ Pág. 27

## 30 CAPÍTULO 2: HABITAT

- 2.1 Habitat \_\_\_\_\_ Pág. 31
- 2.2 Sostenibilidad económica del negocio \_\_\_\_\_ Pág. 36
- 2.3 Sostenibilidad de la industria \_\_\_\_\_ Pág. 37
- 2.4 Sostenibilidad interna: Clientes \_\_\_\_\_ Pág. 40
- 2.5 Sostenibilidad interna: Colaboradores \_\_\_\_\_ Pág. 46

## 52 CAPÍTULO 3: CONSALUD

- 3.1. Consalud \_\_\_\_\_ Pág. 53
- 3.2. Sostenibilidad económica del negocio \_\_\_\_\_ Pág. 58
- 3.3. Sostenibilidad de la industria \_\_\_\_\_ Pág. 60
- 3.4. Sostenibilidad interna: Clientes \_\_\_\_\_ Pág. 64
- 3.5. Sostenibilidad interna: Colaboradores \_\_\_\_\_ Pág. 67

## 76 CAPÍTULO 4: REDSALUD

- 4.1. Redsalud \_\_\_\_\_ Pág. 77
- 4.2. Sostenibilidad económica del negocio \_\_\_\_\_ Pág. 83
- 4.3. Sostenibilidad de la industria \_\_\_\_\_ Pág. 84
- 4.4. Sostenibilidad interna: Clientes \_\_\_\_\_ Pág. 90
- 4.5. Sostenibilidad interna: Colaboradores \_\_\_\_\_ Pág. 93

## 96 CAPÍTULO 5: CONFUTURO

- 5.1. Confuturo \_\_\_\_\_ Pág. 97
- 5.2 Sostenibilidad económica del negocio \_\_\_\_\_ Pág. 102
- 5.3 Sostenibilidad de la industria \_\_\_\_\_ Pág. 105
- 5.4. Sostenibilidad interna: Clientes \_\_\_\_\_ Pág. 108
- 5.5. Sostenibilidad interna: Colaboradores \_\_\_\_\_ Pág. 113

## 120 CAPÍTULO 6: BANCO INTERNACIONAL

- 6.1. Banco Internacional \_\_\_\_\_ Pág. 121
- 6.2 Sostenibilidad económica del negocio \_\_\_\_\_ Pág. 125
- 6.3 Sostenibilidad de la industria \_\_\_\_\_ Pág. 127
- 6.4. Sostenibilidad interna: Clientes \_\_\_\_\_ Pág. 132
- 6.5. Sostenibilidad interna: Colaboradores \_\_\_\_\_ Pág. 136

## 146 CAPÍTULO 7: TABLA INDICADORES GRI

- 7.1 Indicadores de perfil \_\_\_\_\_ Pág. 147
- 7.2 Indicadores Específicos \_\_\_\_\_ Pág. 150



**Jorge Mas Figueroa**  
PRESIDENTE

Tengo el agrado de presentarles el cuarto Reporte de Sostenibilidad de ILC, correspondiente al ejercicio 2015. En este documento damos cuenta de nuestros principales avances en esta materia, reafirmando la importancia que tiene para nosotros la sostenibilidad.

En este mismo contexto, la Cámara Chilena de la Construcción ha declarado el año 2016 como el "Año de la Sostenibilidad", lo cual refleja nuestra convicción y compromiso por impulsar operaciones que estén siempre orientadas al largo plazo.

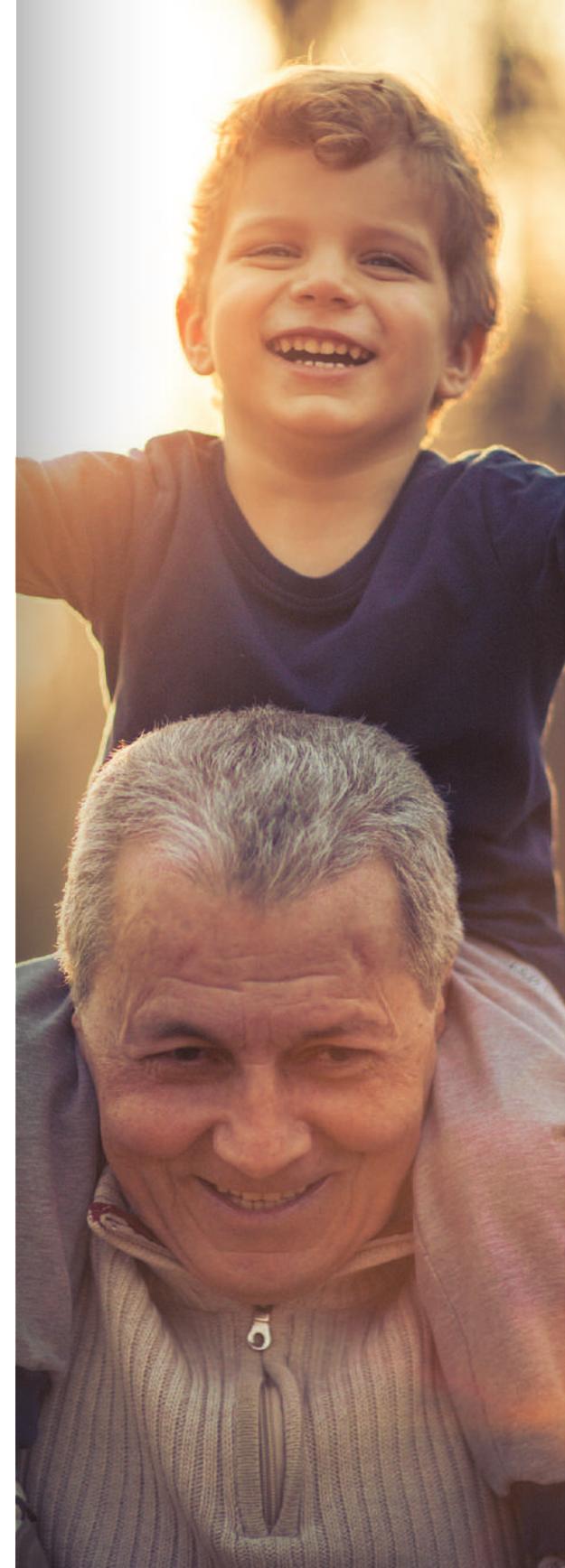
El año 2015 fue muy importante para nosotros y nuestras filiales desde el pun-

to de vista estratégico y operacional. Desde el Directorio buscamos promover el equilibrio entre una gestión de calidad, la generación de óptimos resultados financieros y la implementación de mejores prácticas administrativas, con el fin de crear valor para cada uno de los stakeholders que participan en nuestras diversas operaciones.

A lo largo de este año, nos enfrentamos a un escenario económico y regulatorio complejo, lo que impactó el crecimiento de la región y de Chile. A pesar de lo anterior, en **ILC** logramos incrementar nuestra utilidad en un 4,7% respecto al año 2014, lo que fue posible gracias al fortalecimiento y capitalización de nues-

tras filiales, al incremento en la eficiencia y en la escala de nuestros negocios, al crecimiento en la región en aquellas industrias con mayor trayectoria, y al desarrollo de nuestras operaciones bajo el principio de sostenibilidad.

Como parte de la gestión de nuestras filiales, nos gustaría destacar los 35 años de existencia de **AFP Habitat**, resaltando que ILC es la única compañía chilena que controla una administradora de pensiones desde la creación del sistema. Lo anterior demuestra nuestra convicción y orientación hacia el largo plazo, elementos que están presentes en la cultura de la CChC, a través de aportes concretos en materias de seguridad social.



Respecto a la sostenibilidad de la industria de pensiones, durante el año 2015 AFP Habitat implementó iniciativas de educación previsional, mediante diversos programas, ediciones, charlas, entrevistas y cápsulas educativas en medios de comunicación. Acerca de la sostenibilidad interna, y desde el punto de vista de los clientes, AFP Habitat lideró la rentabilidad real en los fondos A, B y C en los últimos 12 meses y en los fondos C, D y E en los últimos 60 meses en Chile. Todos los logros anteriores se vieron respaldados por el estudio de "Imagen de Marca de AFP" realizado por Adimark, donde Habitat fue elegida como la "Mejor AFP" por los encuestados.

Desde el punto de vista de las compañías de seguros de vida, el año 2015 Corpvida pasó a llamarse **Confuturo**. Lo anterior refleja el cambio en la cultura producto del nuevo controlador, además de resaltar el foco en la innovación.

En términos económicos, el 2015 fue un año histórico para la industria de rentas vitalicias, quedando Confuturo en la tercera posición de participación de mercado respecto a la prima total recaudada y al número de clientes que optaron por rentas vitalicias. Por otra parte, Corpseguros obtuvo su mayor recaudación de los últimos 5 años, con una prima promedio de UF 4.648, por tercer año consecutivo, la prima promedio más alta del mercado.

Respecto a la sostenibilidad interna, la Compañía logró excelentes resultados

en la encuesta de clima laboral *Great Place to Work 2015*, mostrando los frutos del trabajo realizado.

Por su parte, **Isapre Consalud** registró una disminución de 21% en su utilidad respecto al año 2014. Las principales causas fueron el alza sostenida en costos, una mayor siniestralidad y un escenario regulatorio con pocas definiciones. Es importante destacar que durante el año 2015 los recursos de protección aumentaron un 35% en la industria respecto al 2014, ge-

.....

**Este 2015 ha sido un año con bastantes desafíos en consolidación, gestión y sostenibilidad. Los invito a mirar con optimismo el presente y el futuro, ya que con responsabilidad y profesionalismo, lograremos que miles de personas en Chile puedan optar a una mejor calidad de vida. Ese es nuestro compromiso.**

.....

nerando un impacto aproximado de \$22.000 millones, casi un 60% de las utilidades que generaron las aseguradoras privadas, poniendo en peligro la sostenibilidad de la industria. Este escenario debe abordarse con urgencia, ya que estos recursos podrían derivarse a generar mejores coberturas y menores alzas en los planes.

Respecto a la sostenibilidad interna, para mejorar la atención a sus clien-

tes, el año 2015 Consalud fue evaluada como la mejor isapre del país, siendo al mismo tiempo, la que requiere menos trámites para gestionar atenciones y devoluciones, ofreciendo los mejores beneficios gratuitos y prestando la mejor orientación sobre cómo utilizar los excedentes.

**Red Salud**, matriz de nuestras instituciones prestadoras de salud, destacó durante el año 2015 por un avance del 32% en sus ingresos, los cuales se vieron positivamente impactados por la maduración del fuerte plan de inversiones realizado por esta filial durante los últimos cinco años.

En cuanto a la sostenibilidad interna, la empresa se ha propuesto movilizar tres ejes estratégicos, bajo el sello de la excelencia: a) calidez humana, situando a la comunidad de pacientes y usuarios al centro, b) calidad al precio justo, entendiendo que las prestaciones de salud deben ser accesibles, y c) disponibilidad, considerando calidad y diligencia en el servicio, a lo largo de todo el país.

Por último, en octubre de 2015 ingresamos a la industria bancaria chilena, a través de la adquisición del 50,9% de **Banco Internacional** y el 50,1% de Factoring Baninter S.A. y Baninter Corredora de Seguros. Pese a que sólo llevamos un corto período en esta filial, desde ILC hemos tratado de implementar nuestro sello a través de la elección de un gobierno corporativo de excelencia, a cargo de un equipo de larga trayectoria en la industria. Continuando con la sostenibilidad interna,

se fijó como segmento objetivo las pequeñas y medianas empresas, para lo cual buscaremos diferenciarnos en términos de servicio y agilidad.

Antes de concluir, me gustaría destacar y agradecer el trabajo y compromiso que día a día desempeñan nuestros colaboradores, quienes son una pieza fundamental en el proceso de generación de valor. Es importante recalcar que a nivel consolidado ILC cuenta con aproximadamente 13.000 colaboradores, los que prestan servicios desde Chile y Perú, de los cuales aproximadamente un 70% son mujeres.

**Este 2015 ha sido un año con bastantes desafíos en consolidación, gestión y sostenibilidad. Los invito a mirar con optimismo el presente y el futuro, ya que con responsabilidad y profesionalismo, lograremos que miles de personas en Chile puedan optar a una mejor calidad de vida. Ese es nuestro compromiso.**

Reciban un cordial saludo en nombre de ILC y sus filiales,

**Jorge Mas Figueroa**  
Presidente ILC



**Pablo González Figari**  
GERENTE GENERAL

**¿Cuál es la importancia de la sostenibilidad en ILC?**

En ILC participamos de industrias de largo plazo, las cuales tienen un fuerte impacto en el futuro y calidad de vida de miles de chilenos.

Es por esto que tenemos un importante compromiso con la sostenibilidad, la cual se basa en: el ámbito económico, ser responsables en las industrias donde participamos y nuestra propia gestión interna. En la medida que seamos capaces de distribuir el valor agregado en los distintos agentes que participan en nuestros procesos, seremos capa-

ces de obtener la licencia social para operar, perpetuándonos en el tiempo, y contribuyendo al bienestar del país.

Por otro lado, es importante destacar el compromiso adicional con la sostenibilidad que implica ser parte de la Cámara Chilena de la Construcción, asociación que cumplió 65 años realizando aportes concretos en todo Chile.

**Evaluando el negocio de forma integral, ¿cómo evaluaría la gestión de ILC durante el año 2015?**

El 2015 fue muy relevante, ya que posiciona estratégicamente a ILC para los

próximos años. En este sentido, durante el periodo se concretaron dos operaciones relevantes: la aprobación de la Superintendencia de Pensiones para nuestra asociación con Prudential en la propiedad de AFP Habitat y la adquisición de Banco Internacional.

En el primer caso, si bien es algo que se concretó en 2016, nos permite consolidar a AFP Habitat en la industria Latinoamericana de pensiones, continuando la historia que se originó en 1981 en Chile y en 2013 en Perú. Prudential es una de las principales compañías financieras a nivel global, con 140 años de historia y operaciones en más de 40

**ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL ILC (G4-I)**



países. El asociarnos con un operador multinacional nos permitirá incorporar las mejores prácticas financieras globales, a lo cual nosotros aportaremos nuestro conocimiento del sector en Chile y Perú. Confiamos que esta alianza no sólo nos permitirá crecer, sino que también nos permitirá mejorar las futuras pensiones de nuestros afiliados.

En el caso de Banco Internacional, ésta constituye la primera incursión de ILC en la industria bancaria en Chile. Esta filial busca entregar soluciones financieras a pequeñas y medianas empresas, impulsando uno de los principales motores económicos y de fuentes de trabajo en Chile.

Me gustaría destacar el desafío cultural que implican estas operaciones. Tal como lo mencioné anteriormente, nuestra cultura está fuertemente influenciada por los valores de ética, excelencia operacional y trabajo en equipo inculcados por la CChC. Es nuestro deber permear, a través de nuestro gobierno corporativo, dichos atributos en toda la organización.

#### **De cara hacia adelante, ¿cuáles son los principales desafíos para la sostenibilidad de la Compañía?**

Son muchos los desafíos que tenemos en materia de sostenibilidad. Sin embargo, los más relevantes tienen relación con la educación previsional y la promoción del uso adecuado del sistema de salud.

### **Son muchos los desafíos que tenemos en materia de sostenibilidad. Sin embargo, los más relevantes tienen relación con la educación previsional y la promoción del uso adecuado del sistema de salud.**

Respecto a la educación previsional, en ILC buscamos concientizar a la población acerca de la importancia de ahorrar. Un estudio de la empresa de investigación de mercado Cadem del año 2016 menciona que el 48% de la población desconoce que los ahorros depositados en las AFP les pertenecen. Bajo este escenario, es fundamental educar al país en temas de previsión. De esta manera lograremos mejorar las pensiones, y con ello, la calidad de vida de las personas retiradas. Respecto a lo anterior, en AFP Habitat hemos promovido iniciativas como “Habitat me explicó y yo entendí” o “El ABC de las Pensiones”, las cuales buscan mejorar la educación previsional e incentivar el ahorro.

En el sector salud, los desafíos apuntan principalmente a promover el uso adecuado del sistema. Esto se traduce en hechos concretos como concientizar a la población sobre los beneficios de cotizar, promover las consultas médicas sobre las consultas de urgencia, por citar algunos ejemplos. De esta

forma, el sistema de salud debería manejarse de manera eficiente, permitiendo que la población acceda a prestaciones de costo razonable.

Durante los últimos años hemos incorporado a ILC las compañías Confuturo, Corpseguros y Banco Internacional. Además, acordamos la asociación de ILC con Prudential en la propiedad de AFP Habitat. Finalmente, durante la segunda mitad del año 2015, realizamos un importante cambio estratégico en Red Salud, lo que significó incorporar un equipo de personas totalmente nuevo a la organización.

Estos cambios implican un importante desafío en consolidación. Confiamos en que lo que hemos construido estos 35 años, junto al apoyo de casi 13.000 colaboradores, nos permita acceder a una pensión justa y a un sistema de salud que solucione nuestros problemas de manera efectiva. El camino no es fácil, pero seguiremos trabajando a diario para lograrlo. Ese es nuestro compromiso con el país.





## I.1 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LA EMPRESA

### Quiénes somos: ILC en una mirada

G4-3 / G4-4 / G4-6 / G4-7 / G4-8 / G4-9a

En ILC, y a través de nuestras filiales, buscamos entregar servicios de calidad al alcance de gran parte de la población, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas vinculadas a nuestras operaciones. Somos una Sociedad Anónima Abierta inscrita en el Registro de Valores de la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile y controlada por la Cámara Chilena de la Construcción A.G. (CChC), quien posee el 67% de la propiedad.

En ILC concentramos nuestras actividades en tres áreas principales a lo largo de Chile: Previsión, Salud y Banca, a través de empresas autónomas con directorios independientes, que actúan en distintas industrias sujetas a regulación: pensiones (Habitat\*), seguros (Confuturo, Corpseguros y Vida Cámara), isapre (Consalud), prestadores de salud (Red Salud) y banca (Banco Internacional).

Adicionalmente, contamos con presencia en otras industrias, aunque en menor escala: educación (Colegio Nahuelcura), tecnologías de información (iConstruye), servicios financieros (Factoring Baninter y Baninter Corredora de Seguros), los que junto a Vida Cámara no serán objeto de este reporte.

La participación en los distintos segmentos que abordamos en ILC, se origina hace aproximadamente 35 años. En ese entonces la CChC creó una serie de empresas con el objetivo de entregar salud, previsión y educación a los trabajadores del rubro de la construcción, otorgándoles seguridad social a los trabajadores de este rubro, en línea con los valores de la cámara. Dichas empresas crecieron con el tiempo, incorporándose y desprendiéndose otras, llegando a formar lo que es ILC en la actualidad.

\* En el caso de AFP Habitat, la empresa cuenta con operaciones en Chile y Perú, por lo que las cifras que se detallan en el reporte abarcan el total de sus operaciones durante el período 2015.

**ESTRUCTURA**



**PRINCIPALES CIFRAS 2015 (\$CLP)**

**Ventas netas**  
**MM 1.591.195**

**Capitalización ILC**  
**MM 726.380**

**PREVISIÓN**

El área Previsión considera los segmentos AFP y seguros de vida, por medio de los cuales buscamos mejorar la calidad de vida futura de nuestros afiliados, otorgándoles seguridad financiera. A través de AFP Habitat, administramos fondos de pensiones relacionados con el ahorro previsional obligatorio

y el ahorro voluntario, que incluyen la cuenta de ahorro previsional voluntario (APV) y la cuenta de ahorro voluntario (CAV). Por su parte, por medio de Confuturo y Corpseguros, nos enfocamos en seguros de vida, ahorros previsionales voluntarios y rentas vitalicias.

**SALUD**

El área Salud se compone por el segmento asegurador (Isapre y seguro complementario) y prestador, a través de los cuales aspiramos a ampliar el acceso a la salud privada en Chile. Mediante Isapre Consalud, facilitamos el financiamiento de una oportuna y efectiva cobertura privada de salud. Dicha cobertura se obtiene de las cotizaciones obligatorias de los afiliados con el fin de cubrir los gastos de salud. A través de

Vida Cámara buscamos mejorar la cobertura otorgada por el seguro obligatorio de salud, tanto público como privado. En el ámbito de prestaciones de salud, a través de Red Salud, somos uno de los principales actores del país, con una red hospitalaria y ambulatoria que cubre a miles de chilenos desde Arica a Punta Arenas.

**BANCA**

El área Banca está constituida únicamente por Banco Internacional, institución adquirida por ILC a fines de 2015. A través de esta filial, orientada al financiamiento de pequeñas

y medianas empresas, apoyamos a uno de los principales segmentos de crecimiento y de generación de empleo en el país.

**Para ILC es de suma importancia poder permanecer en el tiempo, generando valor de forma sustentable y con mirada al futuro.**

### Nuestro Gobierno Corporativo

G4-34 / G4-56

En ILC participamos de distintas industrias, las cuales se caracterizan por entregar servicios de largo plazo. A partir de lo anterior, es de suma importancia permanecer en el tiempo, logrando cumplir las exigencias y expectativas de cada uno de nuestros stakeholders, plasmando nuestro sello, generando valor de forma sustentable, sin dejar de mirar hacia el futuro.

De cara a este desafío, en ILC tenemos la responsabilidad de gestionar nuestras funciones de manera sustentable y comprometida, siendo clave para al-

canzar este objetivo, una estructura de gobierno corporativo sólida, que nos permita aplicar e implementar en cada una de las filiales las directrices y objetivos dictados por el Directorio. De esa forma, en ILC buscamos contribuir constantemente al bienestar y desarrollo sostenible de nuestros clientes y la sociedad en general.

Nuestro controlador es la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), Asociación Gremial privada, ligada a la industria de la construcción, con el objetivo de promover el desarrollo y fomento de la construcción en Chile. A la fecha, un 67% de la propiedad de ILC pertenece a la CChC, mientras que un

16,2% es mantenido por inversionistas privados y fondos mutuos en Chile, y un 16,8% se encuentra en custodia por cuenta de inversionistas extranjeros.

Por su parte, nuestras prácticas de gobierno corporativo se rigen por nuestros Estatutos, los que surgen a partir de la Ley N° 18.045 de Mercado de Valores y Ley N° 18.046 sobre Sociedades Anónimas, como también del Reglamento de Sociedades Anónimas y Decreto Supremo de Hacienda N° 702 de 2011. Como compañía, nos encontramos bajo la supervisión de la Intendencia de Valores, dependiente de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). Es importante destacar que nuestras filiales se encuentran reguladas también por numerosas instituciones, incluyendo la SVS, además de la Superintendencia de Pensiones de Chile y Perú, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Superintendencia de Salud, entre otras.

### Nuestra Misión, Visión y Valores

Los lineamientos que constituyen la base del desempeño económico y social de nuestra empresa han sido establecidos y liderados por nuestro Directorio, el cual a través de la Administración, transmite a las distintas filiales y sus trabajadores las responsabilidades, herramientas y cultura propia de lo que significa ser parte de ILC. Es aquí donde se plasma de forma más clara la importancia de una visión de largo plazo en nuestros negocios.



#### MISIÓN

“Buscamos mejorar la calidad de vida de todos los chilenos ofreciendo servicios eficientes y accesibles, principalmente en los sectores de previsión y salud; favoreciendo la creación de valor, eficiencia y sostenibilidad”.



#### VISIÓN

“Queremos que nuestras filiales sean empresas líderes que cubran de manera sustentable las necesidades de previsión y salud de la mayor parte de la población y donde al mismo tiempo se genere un creciente valor patrimonial para sus accionistas. Todo lo anterior amparado en los valores y principios de la Cámara Chilena de la Construcción”.



#### VALORES

“A través de sus filiales, ILC promueve los valores de ética, actitud de servicio y orientación al cliente, excelencia laboral y trabajo en equipo. Además, ILC busca educar en materias de ahorro y salud con el fin de mejorar la calidad de vida y bienestar de sus afiliados y el país.”

### Directorio y Comité de Directores

Nuestro Directorio representa y está comprometido con los intereses de todos los accionistas de nuestra Compañía, por lo que mensualmente se reúne con el fin de ejecutar sus funciones, entre las cuales se encuentran la fijación de objetivos, políticas y estrategias de la empresa, como también el análisis de las proyecciones de la compañía en el mediano y largo plazo.

Se encuentra constituido por nueve miembros, los cuales son elegidos por la Junta Anual Ordinaria de Accionistas. El cargo tiene una duración de un año, al igual que el cargo de Presidente del Directorio, quien es elegido por los mismos miembros que lo conforman y puede ser reelegido por un segundo período. Éstos pueden participar, en calidad de invitados, de los directorios de las distintas filiales de ILC, con el objetivo de conocer en más detalle la estrategia y acontecimientos de cada una de las áreas que conforman la Compañía.

Por su parte, el Comité de Directores, tiene como rol fundamental asegurar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en la Compañía. Es importante resaltar que este Comité cuenta con un director independiente, con el propósito de resguardar los intereses y opinión de los accionistas minoritarios de la empresa.

Entre las principales funciones del Comité se encuentran:

- Examinar los informes de los auditores tanto externos como internos, y pronunciarse respecto de éstos.
- Proponer al Directorio los nombres para los auditores externos y los clasificadores de riesgo.
- Examinar los antecedentes relativos al Título XVI de las operaciones con partes relacionadas, y emitir su opinión al Directorio.
- Examinar los sistemas de remuneraciones y planes de compensación de los gerentes, ejecutivos principales y trabajadores de la sociedad.
- Preparar un informe anual de su gestión, incluyendo las principales sugerencias a los accionistas.

Asimismo, y dada la envergadura de inversiones de ILC, contamos con un Comité de Inversiones, compuesto por dos directores y otros ejecutivos que son parte de la sociedad. Este Comité vela por el constante monitoreo y correcto cumplimiento de los lineamientos establecidos en la política de inversiones de ILC, como también por la toma de decisiones de inversión. A partir de esto, sesiona regularmente y da cuenta al Directorio de las principales decisiones y acuerdos adquiridos.

**DIRECTORIO**

**Presidente:**

- *Jorge Mas F.*

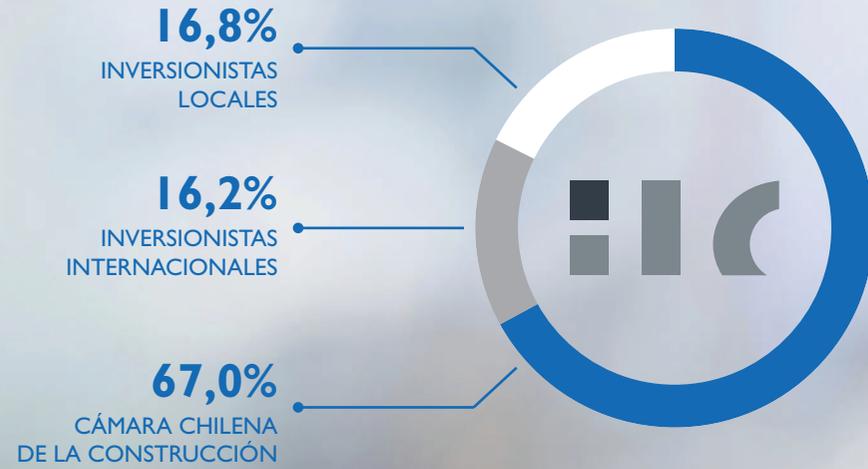
**Vicepresidente:**

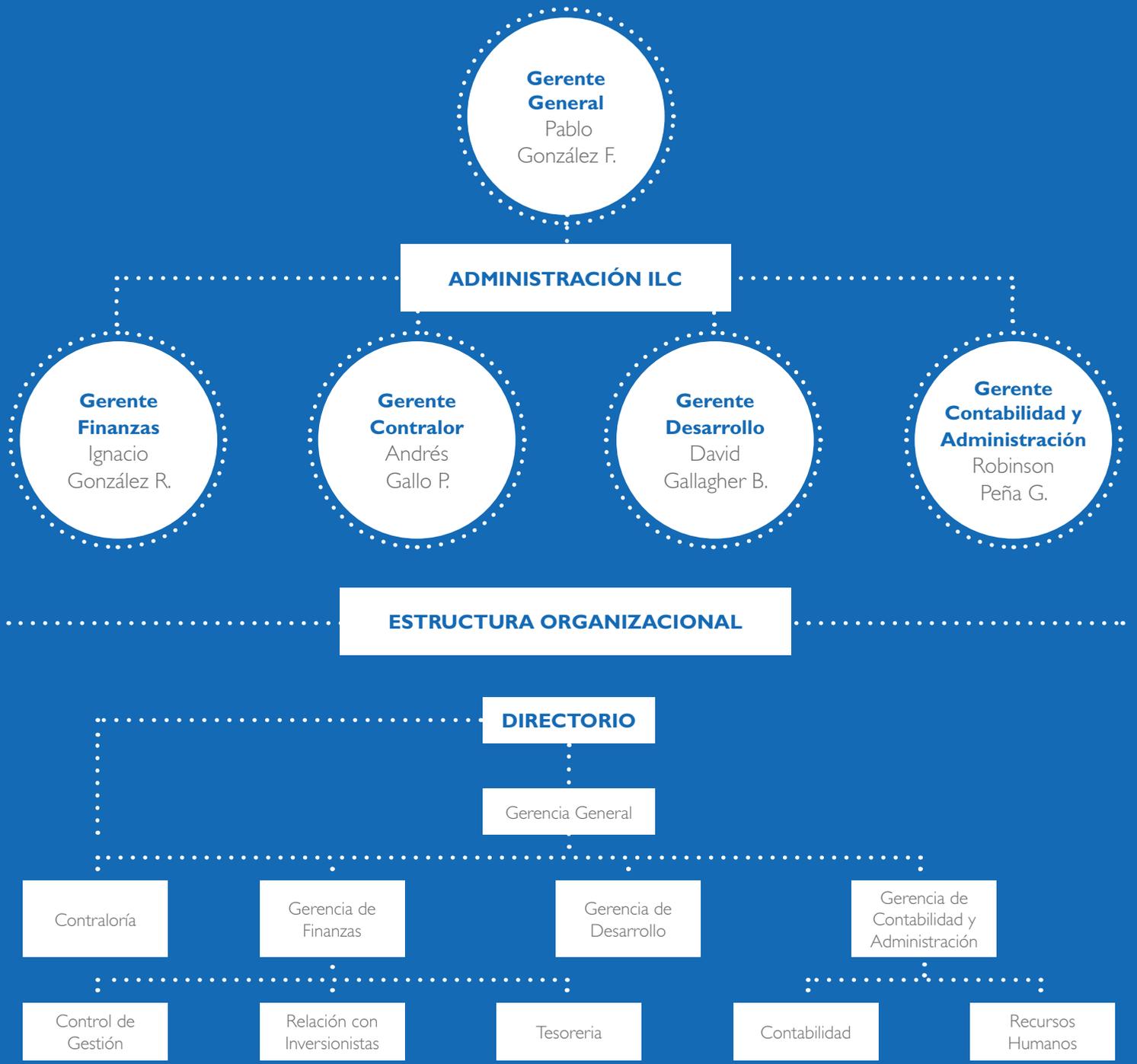
- *Daniel Hurtado P.*

**Directores:**

- *Patricio Bustamante P.*
- *Lorenzo Constans G.*
- *René Cortázar S. (independiente)*
- *Gastón Escala A.*
- *Alberto Etchegaray A.*
- *Sergio Torretti C.*
- *Francisco Vial B.*

### NUESTRA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD





**Herramientas e iniciativas de ILC para un buen Gobierno Corporativo**

ILC y sus filiales operan de acuerdo a los valores de transparencia y honestidad que históricamente han guiado su accionar. De esta forma, trabajamos para mantener informado de la mejor forma al público en general, con especial énfasis en sus accionistas, cumpliendo exigentes estándares éticos contemplados en las diferentes normativas que nos rigen.

La Compañía disponemos de diversas herramientas formales para fortalecer, impulsar y propagar las tareas y funciones del Gobierno Corporativo.

Las más relevantes son:

- **Código de Ética y Conducta:** su propósito es dar a conocer los principios y normas que orientan el comportamiento y la conducta de sus directores, ejecutivos y colaboradores, en el ejercicio diario de sus actividades y tareas, bajo los conceptos de profesionalismo, confianza, integridad y responsabilidad. Este Código es entregado a cada uno de los trabajadores cuando ingresan a ILC.

- **Manual de Manejo de Información de Interés para el Mercado:** su propósito es resguardar los intereses de los inversionistas en relación a transacciones de valores de ILC que realizan ciertas personas ligadas a ella y al manejo y divulgación de información al mercado. El fin es de mantener la correcta simetría en el acceso y uso de la información pública de la Sociedad y así mantener la confianza y transparencia necesaria que requiere el mercado para invertir en valores de ILC. Este manual es público y se puede encontrar en nuestro sitio web.

- **Modelo de Prevención de Delitos:** su propósito es resguardar a la Compañía de los delitos de lavado de activos, financiamiento de terrorismo y cohecho. Es importante destacar que en ILC decidimos certificarnos para efectos de la Ley 20.393 en relación a la adopción del Modelo de Prevención del Delito. La certificación fue otorgada el 2014 por un período de dos años por BH Compliance (empresa líder del mercado para efectos de Certificación de modelos de Prevención).





- **Política general de habitualidad para operaciones entre partes relacionadas de ILC:** busca que las operaciones que existan con personas o sociedades relacionadas a ILC tengan por objeto contribuir al interés social y se ajusten en precio, términos y condiciones a aquellas que prevalezcan en el mercado al tiempo de su celebración. Esta política es pública y se puede encontrar en nuestro sitio web.

- **Reglamento interno de orden, higiene y seguridad:** establece las normas generales acerca de las obligaciones y prohibiciones que deben atender nuestros colaboradores, en relación a sus labores, permanencia y vida en las dependencias de la empresa. Del mismo modo, se establecen las disposiciones que regulan el procedimiento de ingreso a la empresa en calidad de trabajador dependiente; también, y por imperativo legal, regula el procedimiento de investigación de denuncias, entre otras materias. Este Manual es entregado a cada uno de los trabajadores cuando ingresan a ILC.

- **Canal de denuncias:** su propósito es canalizar las denuncias del personal, accionistas, proveedores, clientes o cualquier otra persona acerca de eventuales irregularidades o actos ilícitos cometidos por algún funcionario de ILC. Es de carácter público, se encuentra en nuestra página web y cuenta con un proceso de total confidencialidad.

**ILC realiza auditorías internas a sus filiales, elaboradas por terceros, que tienen como objetivo conocer, gestionar y supervisar las tareas y procesos por cada filial.**

Como parte de las iniciativas que impulsa ILC para un mejor Gobierno Corporativo se encuentran:

- **Proceso de inducción para los nuevos directores:** consta de una reunión con la mesa del directorio, la plana ejecutiva y la entrega de material relevante de la Compañía. Lo anterior con el objetivo de introducir a los nuevos directivos acerca de la estrategia y la cultura de ILC.

- **Auditorías internas:** realizamos auditorías internas a las filiales, elaboradas por terceros y cuyo objetivo es conocer, gestionar y supervisar las tareas y procesos llevados a cabo. Por lo general, estas auditorías son presentadas al Comité de directores para ser posteriormente informadas al Directorio de ILC.

- **Cuestionarios de Gobiernos Corporativos a las filiales:** todos los años ILC envía un cuestionario acerca de Gobiernos Corporativos a cada uno de los presidentes de las filiales. Esto tiene como objetivo hacer un diagnóstico de las prácticas actuales, fortaleciendo las posibles debilidades que puedan presentar y homologando criterios de evaluación entre éstas.

- **Contraloría:** ILC cuenta con un contralor que vela por el correcto funcionamiento de los procesos y tareas llevadas a cabo por la administración. El Contralor de ILC depende del Directorio y participa del Comité de Directores de ILC y cada una de sus filiales, velando siempre por el correcto funcionamiento de cada uno de sus procesos. Además, tiene un rol fundamental en el monitoreo de la matriz de riesgos y en la elaboración de políticas y auditorías internas con el objetivo de disminuir potenciales amenazas.

- **Departamento Control de Gestión:** este departamento busca monitorear el funcionamiento de la Compañía, con el objetivo de medir la operación financiera y determinar el impacto de las decisiones y planes estratégicos llevados a cabo por el Directorio y la Administración.

- **Departamento Relación con Inversionistas:** este departamento busca resolver las eventuales dudas o inquietudes que puedan existir en el mercado acerca de ILC, velando por la simetría de información, promoviendo la probidad y transparencia.

## 1.2 NUESTRA RELACIÓN CON CChC SOCIAL

En 1951, un grupo de profesionales y empresarios de la construcción decidieron unir sus ideas y formar una asociación gremial, que representara al sector frente a las autoridades y la comunidad. A partir de esto, sería más fácil defender los intereses y condiciones laborales de los trabajadores de la construcción. De esta forma surge la Cámara Chilena de la Construcción, netamente desde un ADN social y completamente enfocada en generar un aporte en el bienestar y futuro de los trabajadores de este rubro.

Con el paso del tiempo, esta iniciativa comenzó a tomar fuerza y sus actividades se fueron especializando, lo que se tradujo en la formación del brazo inversor de la CChC. Es así, como en el año 1980 nace ILC con el objetivo de transformarse en la sociedad de inversiones de la CChC.

En la actualidad, un 67% de los dividendos generados por ILC y sus filiales son entregados a la CChC y el 33% restante, es distribuido entre los demás accionistas. La Cámara administra este porcentaje, y una parte de dichas utilidades pasan directamente a CChC Social, con el fin de que sean reinvertidas en la ejecución de proyectos sociales.

Todo esto se encuentra normado por medio de una regla de gastos, por lo que existe un porcentaje fijo de las utilidades destinadas a los proyectos de inversión social. La otra fracción es invertida en un fondo, con el objetivo

de que a futuro los intereses generados permitan sostener económicamente a la Cámara, y al mismo tiempo, los proyectos de inversión de CChC Social.

CChC Social corresponde a un conjunto de organizaciones a disposición de las empresas socias de la CChC, para que éstas, contratando sus servicios y ejecutando proyectos sociales en sus empresas, cumplan con su compromiso de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. CChC Social se encuentra constituida por una red de 15 entidades, que cubren las áreas de educación/capacitación, salud, vivienda, deporte/cultura y bienestar social, áreas que se han estructurado en función de las necesidades sociales de los trabajadores de la Cámara y sus familias.



## INSTITUCIONES QUE PERTENECEN A CChC SOCIAL





### I.3 RELACIONAMIENTO CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

G4-17 / G4-24 / G4-26

Los principales grupos de interés que hemos identificado en ILC son: Inversionistas, Colaboradores, los clientes de nuestras filiales y el Estado, incluyendo las Entidades Reguladoras de los rubros en los que estamos inmersos.

Uno de los principales canales de comunicación con nuestros grupos de interés, es nuestra página web, junto a todos los documentos que están contenidos en ella, tales como Memorias, Reportes, Estados Financieros, Manuales, Canales de denuncias entre otros. Complementariamente, contamos con

un principio de “puertas abiertas”, a partir del cual buscamos promover la comunicación directa y fluida.

En el caso específico de nuestros Inversionistas, contamos con un área de Relación con Inversionistas, encargada de mantener una relación cercana, gestionando la entrega de información de forma precisa y detallada, con el fin de promover un diálogo permanente.

Finalmente, es importante destacar que ILC cuenta con un Canal de Denuncias de carácter confidencial, en el que cualquier persona afectada por la compañía puede denunciar irregularidades o actos ilícitos.

*Para mayor información sobre nuestros negocios, mercados y Estados Financieros, revisar nuestra Memoria Anual 2015, disponible en:*

**[www.ilcinversiones.cl](http://www.ilcinversiones.cl)**

*En este link, se encuentran también disponibles todos los reportes de sostenibilidad que hemos publicado hasta la fecha.*

### I.4 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL REPORTE

G4-13 / G4-18 / G4-28 / G4-29 / G4-30

Por cuarto año consecutivo, en ILC publicamos nuestro Reporte de Sostenibilidad anual, con el objetivo de informar y comunicar los resultados obtenidos durante la gestión del período 2015, en los distintos ámbitos de la sostenibilidad.

El presente reporte se estructura a partir de la información consolidada desde nuestra gestión, entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2015, como también de la gestión de las distintas filiales que forman parte de la empresa.

Para la elaboración de este reporte empleamos los lineamientos de la metodología Global Reporting Initiative (GRI), en su versión G4, opción “esencial”, del mismo modo que se llevó a cabo en el reporte del período anterior.

Con el fin de facilitar comparaciones respecto a la gestión de los períodos anteriores, incorporamos datos de los años 2014, 2013 y 2012, los cuales no presentan variaciones en las bases y criterios de elaboración. De la mano de esto, la adquisición como accionista mayoritario de nuestra nueva filial, Banco Internacional, durante el mes de octubre de 2015, representa el gran cambio en relación al reporte del período anterior. Dicha variación se da a

conocer especialmente en el capítulo que aborda el desempeño de Banco Internacional.

Cómo se construyó este Reporte: definición de temas materiales

La definición de nuestros temas materiales fue la primera tarea de este reporte de sostenibilidad, lo que incluyó una revisión de fuentes secundarias y primarias de información. Como parte de la revisión de fuentes secundarias, llevamos a cabo un análisis de documentos internos y al mismo tiempo una revisión de prensa con foco en información asociada a ILC y sus filiales, publicada en los principales medios de prensa escrita y digital, durante el período 2015.

En tanto, las fuentes primarias de información incluyen entrevistas a la alta dirección de la Compañía, gerentes de las empresas filiales y al interior de la Cámara Chilena de la Construcción, específicamente a la Cámara Chilena de la Construcción – Área Social (CChC Social) y ejecutivos de ILC, con el fin de conocer sus preocupaciones, expectativas y logros en torno a la sostenibilidad. Complementariamente, y como parte de nuestra consulta externa, incorporamos la opinión de los colaboradores y clientes de nuestras empresas filiales, a través de encuestas online y resultados de las encuestas de satisfacción, respectivamente.



## Matriz de materialidad y selección de indicadores

G4-19 / G4-20 / G4-21 / G4-22 / G4-23 / G4-27

A partir del levantamiento de información previamente señalado, definimos y validamos 10 temas prioritarios, también llamado temas materiales por la metodología GRI, relacionados directamente con el desempeño 2015 de nuestra compañía y las empresas filiales. Con el fin de responder a dichas temáticas, fue necesario, en primera instancia, localizar dónde se gestionan cada uno de sus impactos, determinando su cobertura dentro y/o fuera del holding.

Cada uno de los temas identificados como relevantes para ILC y nuestros grupos de interés, es desarrollado a lo largo de este reporte, en función de cómo se ha gestionado en cada filial.

La priorización de estos diez temas materiales en la matriz presentada a continuación considera la visión de los gerentes generales de ILC y todas las filiales, recogidas en un taller participativo, junto con los resultados de encuestas aplicadas a los trabajadores, donde obtuvimos un total de 1.442 respuestas.

TEMA MATERIAL	COBERTURA
Generación de Valor para el Rol Social	Dentro y Fuera de ILC
Ética y Gobierno Corporativo	Dentro y Fuera de ILC
Cumplimiento Regulatorio	Dentro y Fuera de ILC
Propuestas de Mejora al Sector	Dentro y Fuera de ILC
Experiencia al Cliente	Dentro y Fuera de ILC
Información Transparente y Educación al Cliente	Dentro y Fuera de ILC
Relaciones Laborales	Dentro de ILC
Capacitación y Educación	Dentro de ILC
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Dentro de ILC
Calidad de Vida Laboral	Dentro de ILC

\*Nota: "Dentro de ILC" hace alusión a todas las entidades que conforman la Compañía, según lo detallado en los siguientes capítulos. Por su parte, "Fuera de la organización" hace alusión a las entidades externas con quienes existe algún vínculo.

### INFORMACIÓN DE CONTACTO

G4-5 / G4-31

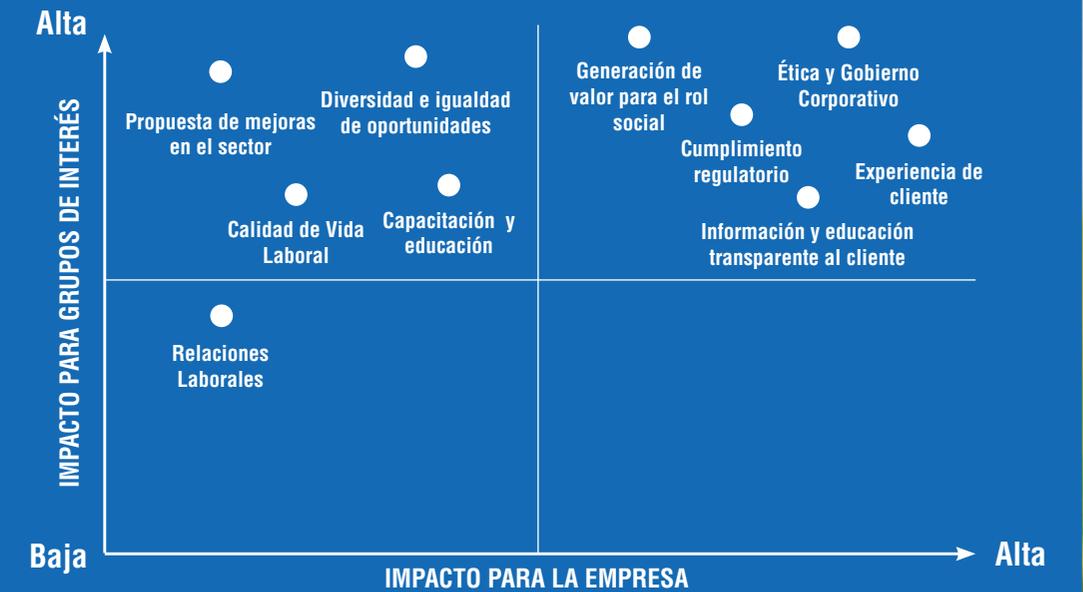
Para mayor información respecto de este Reporte de Sostenibilidad, opiniones o consultas, comunicarse con Trinidad Valdés o Camila Tagle del Departamento de Relación con Inversionistas.

✉ tvaldes@ilcinversiones.cl  
ctagle@ilcinversiones.cl

☎ (+562) 2477 4673  
(+562) 2477 4680

🏠 Marchant Pereira 10,  
piso 17, Providencia,  
Santiago

## MATRIZ DE MATERIALIDAD



Los temas destacados en la consulta presentan distintos niveles de impactos, tanto en la visión que tienen los gerentes de nuestras filiales (eje horizontal de la matriz), como en la visión de nuestros grupos de interés (eje vertical de la matriz). A partir de un análisis conjunto de estas percepciones, hemos generado la siguiente matriz con cuatro cuadrantes, siendo los temas más críticos para la gestión: Generación de valor para el rol social, Ética y Gobierno Corporativo, Cumplimiento Regulatorio, Experiencia de Cliente e Información e educación transparente al cliente.

Por otro lado, aquellos tópicos de mayor impacto solo para los grupos de interés son: Propuesta de mejoras en el sector, Diversidad e igualdad de oportunidades, Calidad de Vida Laboral y Capacitación y educación. Por último, los temas de Relaciones Laborales aparece como los de menor impacto tanto para la empresa como para los grupos de interés, lo que confirma las buenas relaciones que en general existen entre las distintas gerencias y el equipo de trabajadores de nuestras filiales.

## CAPÍTULO 2:

# HABITAT

Seguridad y Confianza



### 2.1 HABITAT

En AFP Habitat somos una compañía que por más de 35 años trabajamos por otorgar el mejor servicio previsional a nuestros clientes, siendo un aliado en los proyectos que desean

concretar. Nuestra trayectoria avala nuestro compromiso por contribuir al bienestar de nuestros clientes y la calidad de vida de nuestros colaboradores.

#### Nuestra empresa

G4-13

*“El foco de nuestra gestión seguirá siendo la educación previsional. Esto significa profundizar la cercanía, lo que implica no sólo asegurar la cobertura de Habitat a nivel nacional, sino también establecer una comunicación empática, cuyo principal objetivo es apoyar a los afiliados para que a través de sus ahorros obligatorios y voluntarios puedan pensionarse acorde a sus expectativas”.*

**Juan Benavides**

Presidente Directorio AFP Habitat

Hace 35 años nos constituimos como Administradora de Fondos de Pensiones, de acuerdo con la legislación vigente, la cual basa las pensiones en un sistema de capitalización individual de ahorros previsionales, creado mediante el Decreto Ley N° 3.500 de 1980, el cual generó un mercado donde hoy participan 6 administradoras, incluyéndonos a nosotros.

En este marco, nos hemos consolidado como un actor fundamental del sistema previsional, con más de dos millones de afiliados, 1.700 colaboradores, una red de 26 sucursales a lo largo del país y un total de US\$ 40.538 millones en fondos administrados al 31 de diciembre de 2015.

Los buenos resultados económicos que hemos mantenido en el tiempo nos permitieron crecer no solo en Chile, sino en otro país de la región. Así es como el año 2012 ingresamos a Perú a partir de la creación de una filial que obtuvo la primera licitación de afiliados para el periodo 2013-2015 en dicho país. Vale la pena señalar que también nos adjudicamos la segunda licitación para el período 2015-2017.

En términos de nuestros controladores, si bien, desde nuestros inicios ha participado la Cámara Chilena de la Construcción como accionista fundador (a través de Inversiones La Construcción, ILC), en 1996 ILC se asoció con Citigroup para controlar en forma conjunta AFP Habitat. Esta alianza duró hasta el año 2010, donde Citigroup abandonó su inversión en Chile como parte de su plan de reestructuración de activos.

El año 2016 ILC decide asociarse con Prudential en la propiedad de Habitat, donde ambas empresas cuentan con un 40,29% de su propiedad. Cabe señalar que Prudential Financial Inc. es una empresa con más de 140 años de historia y uno de los líderes mundiales en servicios financieros, administrando más de US\$1.000.000 millones. Hoy en día cuenta con más de 49 mil empleados en más de 40 países incluyendo Estados Unidos, Alemania, India, China, Reino Unido, México y Brasil.

Esta asociación tiene como objetivo

potenciar y desarrollar la presencia de AFP Habitat en la industria de pensiones en Latinoamérica, dando a sus afiliados el mejor servicio y acceso a las mejores prácticas de manejo de inversiones a nivel global.

Nuestra función esencial consiste en la administración de los fondos de pensiones de nuestros afiliados, además de un servicio integral de asesoría para apoyar sus decisiones de ahorro y tener una mejor calidad de vida al momento de pensionarse. Sumado a ello, buscamos hacer crecer los fon-

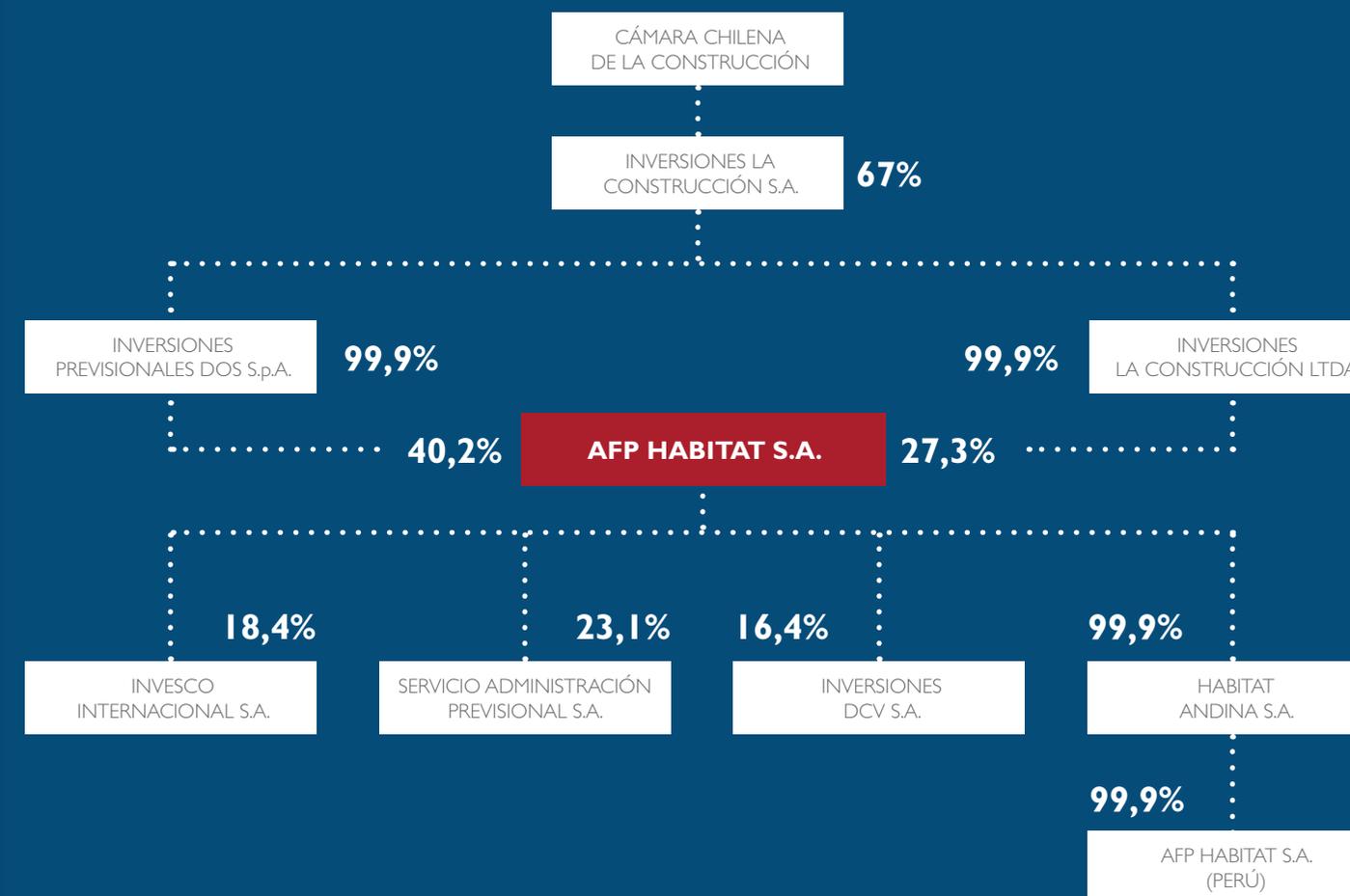
dos de pensión en forma responsable y conjunta con nuestros afiliados, resguardando sus intereses en el rol fiduciario que nos compete.

Esta posición también nos invita a colaborar, tal como lo hemos hecho hasta ahora, en perfeccionar el sistema de pensiones, en función del ahorro individual y la realidad del país. Por eso hemos propuesto mejoras y modificaciones a la ley que nos rige, de manera de incorporar los cambios que ha vivido la sociedad, incluyendo los parámetros de vida actuales.

### Principales Accionistas

Nombre o Razón Social	N° Acciones al 31/12/15	% Participación
INVERSIONES PREVISIONALES DOS S.p.A.	402.290.958	40,23%
INVERSIONES LA CONSTRUCCIÓN LIMITADA	272.551.058	27,26%
BANCO DE CHILE POR CUENTA DE TERCEROS NO RESIDENTES	41.709.751	4,17%
INVERSIONES UNIÓN ESPAÑOLA S.A.	36.980.500	3,70%
BCI CORREDORA DE BOLSA S.A.	24.545.244	2,45%
LARRAÍN VIAL S.A. CORREDORA DE BOLSA	22.892.552	2,29%
BANCO SANTANDER POR CUENTA DE INV. EXTRANJEROS	18.170.051	1,82%
BANCHILE CORREDORA DE BOLSA S.A.	17.680.550	1,77%
SANTANDER CORREDORES DE BOLSA LIMITADA	12.974.870	1,30%
SOCIEDAD DE AHORRO ATACALCO DOS LTDA.	10.553.315	1,06%
SOCIEDAD DE AHORRO TENAYA DOS LTDA.	10.553.315	1,06%
SOCIEDAD DE AHORRO ALISIOS DOS LTDA.	10.553.314	1,06%
OTROS ACCIONISTAS (406)	118.544.522	11,83%
<b>TOTAL</b>	<b>1.000.000.000</b>	<b>100%</b>

### ESTRUCTURA DE PROPIEDAD



#### MISIÓN

Queremos mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, otorgando un servicio previsional de excelencia.

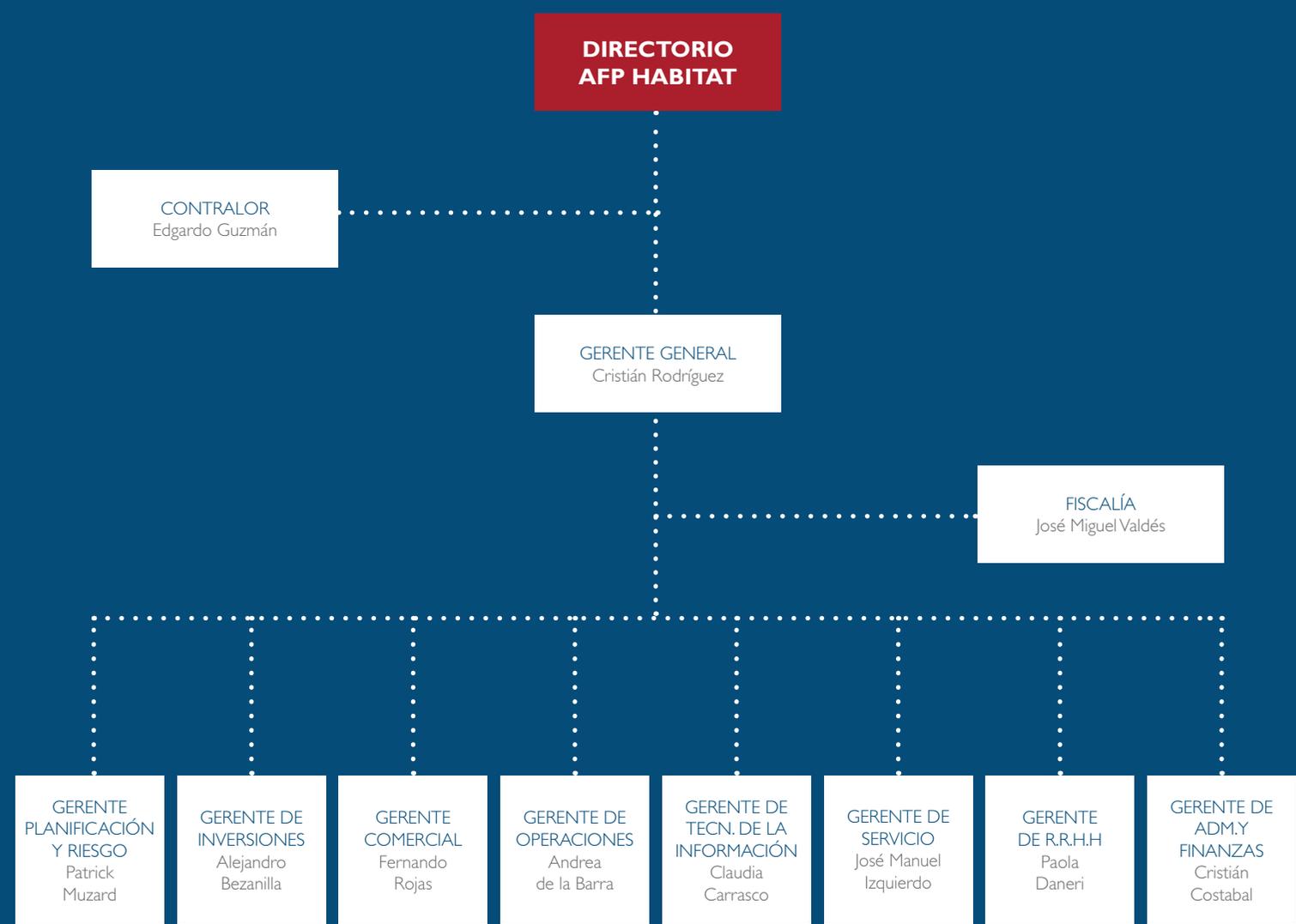
#### VISIÓN

Queremos un país en que las personas miren su retiro con optimismo, valorando el esfuerzo de ahorrar.

#### VALORES

En AFP Habitat buscamos impregnar nuestras acciones de: **ética, actitud de servicio, excelencia en el trabajo y trabajo en equipo.**

## NUESTRA ESTRUCTURA (G4-34)



### Hitos 2015

- Estamos de aniversario, cumplimos 35 años de existencia.
- Ha sido un año difícil en materia económica: Los resultados de nuestra Compañía tuvieron una baja de 11,6% con respecto al año anterior al situarse en \$83.564 millones, cifra inferior en \$10.971 millones a la registrada en el ejercicio del año 2014.
- Lideramos la rentabilidad real en los fondos A, B y C en los últimos 12 meses y en los fondos C, D y E en los últimos 60 meses.
- Fuimos reconocidos como la AFP más valorada por los chilenos; ganando el premio Chile 3D AGFK de Adimark, el cual mide prestigio, afecto y presencia de la marca.
- Logramos triplicar el número de alertas oportunas de clientes insatisfechos, aumentando los clientes que decidieron mantenerse en Habitat en comparación con 2014.
- Logramos avances importantes en materia de educación previsional: a través del lanzamiento del Programa del ABC de las Pensiones que desarrollamos en conjunto con El Mercurio. Esto consistió en la publicación de 12 ediciones sobre materias del sistema previsional, además de charlas dirigidas a los pre-pensionados, cápsulas educativas y entrevistas de expertos de nuestra empresa en el noticiero CNN.
- Implementamos un nuevo programa de reconocimiento interno: INSPIRA HABITAT.

### Nuestros desafíos

En AFP Habitat sabemos que la pensión es un tema trascendental en la vida de nuestros afiliados, siendo clave una gestión a lo largo de la vida, especialmente en los primeros años de trabajo. Por eso, uno de nuestros principales desafíos consiste en dar a conocer los elementos del sistema previsional vigente en nuestro país y la importancia de pensar hoy en el futuro y los años de pensión. Durante 2015 trabajamos fuertemente en este ámbito, asumiendo la responsabilidad que nos compete como una de las

empresas con mayor trayectoria en el país en esta industria.

Hoy en día, el rubro de la administración de pensiones ha sido cuestionado por la ciudadanía, con visiones que plantean cambios radicales, pero donde todavía se mantiene la incertidumbre en el mediano plazo. En este entorno incierto, adquiere una especial importancia la gestión de riesgo de las empresas que formamos parte de este rubro. En nuestro caso, esto es parte de nuestra cultura y está muy alineada con nuestros objetivos de largo plazo. Nuestro Directorio, a través

del Comité de Riesgo, es el máximo responsable de supervisar y cautelar la mitigación, compensación y gestión de los principales riesgos que afectan a nuestra industria.

En este sentido, durante 2015 las principales iniciativas desarrolladas dicen relación con: la actualización de los riesgos identificados; la gestión de incidentes de riesgo operacional; y la promoción de una cultura preventiva en torno a los riesgos, que permita mantener viva la atención de todos nuestros colaboradores.



**Evolución utilidad distributable anual 2012-2015**

## 2.2 SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DEL NEGOCIO

G4-9a / G4-ECI

Los resultados que registramos en el periodo 2015 demuestran que se

trató de un año difícil en términos de utilidades. Nuestros resultados durante el año 2015 demuestran una baja de 11,6% con respecto al año anterior, los cuales se explican en

parte por una menor rentabilidad del encaje, la que a su vez refleja condiciones del mercado global menos favorables que en años anteriores. Por otro lado, la diferencia también obedece a mayores gastos de personal e innovaciones tecnológicas en nuestros procesos, que buscan asegurar el resguardo de la información de nuestros afiliados.

No obstante, sí fue un año positivo para la rentabilidad de nuestros fondos de pensiones. Al cierre de 2015, obtuvimos el primer lugar en la rentabilidad promedio anual de los fondos A, B y C en un periodo de 12 meses y hemos consolidado el primer lugar en los fondos C, D y E en los últimos 60 meses. Los retornos positivos estuvieron marcados por la buena selectividad en las inversiones internacionales y la apreciación del dólar, junto con otras monedas respecto al peso chileno.

### GENERACIÓN DE VALOR PARA EL ROL SOCIAL

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

*El enfoque de Habitat está en maximizar los retornos de nuestros accionistas. Al ser parte del Grupo ILC, Habitat indirectamente a través de nuestra política de dividendos permite que la Cámara Chilena de la Construcción desarrolle y promocione proyectos con un rol de beneficio social.*

#### ¿CÓMO SE GESTIONA?

*Los valores que guían nuestra operación consideran una visión de largo plazo que, de la mano con un Gobierno Corporativo transparente y proactivo, permite mantenernos en el tiempo y consolidarnos como un actor de una reputación característica en el rubro.*

#### ¿CÓMO SE MIDE?

G4-ECI

## 2.3 SOSTENIBILIDAD DE LA INDUSTRIA

Como país estamos enfrentando un momento histórico que determinará el futuro del sistema de pensiones tal cual lo conocemos hoy. Este sistema de pensiones de capitalización individual fue creado en 1981. A partir de la Reforma del 2008, se modificó el sistema previsional para convertirse en un sistema mixto en base a los mismos pilares que hoy parte de la ciudadanía exige como indispensables para legitimarse ante todo un país.

Tiene un pilar solidario que permite apoyar a quienes por diversas razones no ahorraron lo suficiente para su pensión y es financiado por el Estado a través de los impuestos que pagamos entre todos los ciudadanos. El segundo pilar es el contributivo donde se acumulan y multiplican los ahorros gracias al fruto del esfuerzo personal del afiliado y el buen manejo en la administración de los fondos por parte de las AFP's durante toda su vida laboral. Finalmente, está el pilar voluntario, que permite a quienes pueden, aumentar sus ahorros para la jubilación, logrando así una mayor solvencia financiera para los años de retiro.

El diseño de los tres pilares es correcto, pero los cambios en nuestro entorno que hoy nos permiten vivir más tiempo, junto con una mayor inestabilidad laboral y una proyección de menores retornos de las inversiones para el futuro, nos obligan a modificar algunas variables del sistema.

Creemos que las más relevantes son la edad de jubilación y la tasa de cotización (ahorro). En el caso de la edad de jubilación, nuestra propuesta es igualar la edad de jubilación de las mujeres a la de los hombres para adaptarse a las expectativas de vida más longevas. Con respecto a la tasa de cotización pensamos que esta debe aumentar en un 5% y depositarse íntegramente en la cuenta individual de cada trabajador.

En Habitat hemos tenido un rol muy activo en mejorar nuestro sistema actual teniendo un debate responsable y aportando con propuestas técnicamente sostenibles con el objetivo de mejorar las pensiones.

Además de las variables ya mencionadas que deben ser implementadas a la brevedad hay varias propuestas adicio-

nales que ayudarían a contribuir a una mejor pensión en el mediano a largo plazo. Entre estas:

- Eliminar el tope imponible cotizando por el 100% del salario real
- Crear una nueva modalidad de pensión que permita compartir voluntariamente, entre grupos de pensionados, el riesgo de longevidad, logrando un aumento sustancial en el monto de las pensiones.
- Generar incentivos para la jubilación tardía.
- Cambiar el cobro de comisión por flujo a comisión sobre saldo.
- Crear un bono para los nuevos hijos nacidos de los afiliados.
- Entre otras varias propuestas hechas por Habitat ante la comisión Asesora Presidencial sobre el sistema de pensiones. ( 3 de julio de 2014).

### PROPUESTAS DE MEJORA AL SECTOR

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

*Como uno de los primeros actores en la industria de pensiones, resulta clave para nosotros ser parte de la discusión que hoy en día se lleva a cabo en torno al sistema de previsión, basado en el ahorro individual.*

#### ¿CÓMO SE GESTIONA?

*A través de la entrega de información a todos nuestros grupos de interés, de manera de dar a conocer de forma simple el sistema y las diferencias que nos distinguen de otros actores del sector.*

#### ¿CÓMO SE MIDE?

*A partir de nuestras encuestas de percepción de los clientes, podemos reconocer si estos esfuerzos se ven reflejados en la visión que ellos tienen de nuestra operación.*

**Regulaciones que nos rigen**

**G4-56 / G4-PR3 / G4-PR9**

Los valores que complementan nuestra visión y misión como compañía son los pilares sobre los cuales se guía nuestro comportamiento y el desarrollo de nuestros proyectos. Por eso, buscamos impregnar nuestras acciones de los siguientes elementos: Ética, Actitud de Servicio, Excelencia en el trabajo y Trabajo en equipo.

Estos atributos diferenciadores se plasman en nuestro Código de Ética, el cual es compartido con nuestros proveedores y que incluye también los elementos necesarios para la implementación de la Ley N° 20.393 en relación al Modelo de Prevención de Delitos y Responsabilidad Penal para Personalidades Jurídicas.

Nuestro Código de Ética tiene por objetivo principal fijar el marco ético de nuestra organización, definiendo los principios generales y políticas de acción de quienes forman parte de nuestro equipo. Para ello, todo nuevo colaborador recibe el Código de Ética y el Reglamento de Orden de Higiene y Seguridad, debiendo firmar el documento de recepción al momento de incorporarse a la empresa.

Los resultados en torno a las denuncias vinculadas al Código de ética no son comunicados públicamente, pero sí existe un registro público a partir de las brechas detectadas en relación a la alteración de documentos de la fuerza de ventas, el cual está disponible en el sitio web de la Superintendencia de Pensiones<sup>1</sup>. Durante 2015 AFP Habitat registró 7 sanciones por un importe de 4150 UF.

**ÉTICA Y GOBIERNO CORPORATIVO**

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?** .....  
*Para AFP Habitat la gestión ética es parte fundamental de nuestra operación, en la relación cotidiana que establecemos con todos nuestros grupos de interés, por ello es uno de los valores que guía nuestro trabajo.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?** .....  
*A través de un Código de ética y la implementación progresiva de un sistema de compliance que se está instalando durante 2016. Además, existe un Modelo de Prevención de Delitos que complementa de forma específica la gestión de los delitos incluidos en la Ley N° 20.393.*

**¿CÓMO SE MIDE?** .....  
 G4-34 / G4-56



**Ética**  
 Ser transparentes, actuar con la verdad, autenticidad y honestidad profesional.



**Actitud de Servicio**  
 Atendemos a nuestros clientes, externos e internos en forma seria, amable, oportuna y responsable.



**Excelencia en el trabajo**  
 Buscamos constantemente la calidad y excelencia en nuestro trabajo.



**Trabajo en Equipo**  
 El éxito en los resultados es mucho más efectivo y reconfortante cuando se logra en cooperación con otros.



**Cumplimiento regulatorio**

Un tema especialmente sensible en nuestra industria es la entrega oportuna y clara de información sobre nuestros productos y servicios. Por ello, al cierre de 2015 contamos con una red de 26 sucursales, 6 centros de servicios, 3 puntos de atención Mall a lo largo del país y 22 Habitat Móviles, que nos permiten llegar a los lugares más remotos de Chile. Además, contamos con una sucursal virtual, disponible en

todo horario, para que nuestros clientes puedan revisar el detalle de sus ahorros, junto con información sobre cómo mejorar su pensión hacia el futuro. También enviamos información en forma cuatrimestral a nuestros afiliados, dando cuenta de los resultados de sus inversiones, tal como lo señala la normativa vigente. Sumado a ello, también enviamos una cartola mensual a aquellos afiliados que la solicitan y que presentan movimientos en su cuenta individual.

**CUMPLIMIENTO REGULATORIO**

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?** .....  
*La industria de pensiones es un sector altamente regulado, por lo que como empresa, resulta clave el cumplimiento de la normativa vigente, especialmente dado el contexto actual que enfrentamos.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?** .....  
*Velamos por el cumplimiento legislativo con un área de Fiscalía, que depende directamente del Gerente General y un Contralor, quien reporta al Directorio.*

**¿CÓMO SE MIDE?** .....  
 G4-PR3, G4-PR9

## 2.4 SOSTENIBILIDAD INTERNA - CLIENTES

G4-12

Cuando hablamos de la sostenibilidad interna de Habitat, nuestros clientes y colaboradores son parte esencial, por lo que buscamos siempre mantener una relación de largo plazo con ellos, independiente del momento de su vida en el que se encuentren, o de la labor que desempeñen en nuestra empresa. Un ejemplo de esto es el promedio de antigüedad de nuestros clientes en la compañía, el cual supera los 15 años.

Con respecto a nuestros clientes, a partir de la Reforma Previsional del año 2008, los trabajadores que se incorporan al sistema previsional deben hacerlo en la AFP ganadora de la licitación pública a nivel nacional. Desde Habitat participamos en la primera licitación la cual no nos adjudicamos,

y posteriormente no hemos participado en las otras 3 licitaciones ya que nuestro modelo de negocio y niveles de servicio responden a otras necesidades.

En esta línea, durante 2015 continuamos con la implementación de la metodología LEAN para un mejor servicio, incrementando la eficiencia de nuestros procesos, identificando y luego eliminando aquellas actividades que no agregan valor a nuestra operación. Esta metodología implica un trabajo de mejora continua, instalando una cultura que permita simplificar y rediseñar procesos en función del cliente, integrando también a los proveedores en esta visión.

En términos generales, es posible plantear los elementos centrales de nuestra cadena de valor en la figura de la página siguiente.



### ACTIVIDADES DE SOPORTE

#### Infraestructura de la empresa

Nuestras 26 sucursales a lo largo del país, además de 3 Puntos Mall, 6 Centros de servicio y 22 Habitat Móvil.

#### Gestión de recursos humanos

Durante 2015 el foco estuvo en la gestión y mejora del clima organizacional, potenciando la comunicación interna y desarrollando las capacidades de quienes ingresan a nuestro equipo.

#### Desarrollo tecnológico

Plataformas y servicios de computación que permitan mejorar los procesos, la calidad del servicio y asegurar el correcto manejo y protección de los datos personales de nuestros afiliados.

#### Aprovisionamiento

Adquisición de productos y plataformas requeridos para garantizar el mejor y más eficiente servicio a nuestros afiliados, llegando a los lugares del país donde ellos están presentes.

#### Control interno

Fiscalización y auditoría permanente de los servicios prestados, junto a análisis y resolución judicial de desavenencias.



MARGEN

#### Logística Interna

Recaudación, gestión y cobro de cotizaciones desde nuestros afiliados.

#### Operaciones

Administración de los fondos de pensiones, ahorro previsional voluntario, ahorro voluntario de libre disponibilidad y ahorros de indemnización.

#### Logística Externa

Entrega de pensiones y otros productos a nuestros afiliados: Ahorro Previsional Voluntario APV / Cuenta Ahorro Previsional CAV / Depósito Convenido.

#### Marketing y Ventas

Difusión de la rentabilidad de nuestros fondos. Uso de espacios publicitarios y gestión intensiva de nuestra fuerza de venta en terreno, a lo largo de toda nuestra infraestructura.

#### Postventa

Recepción y resolución de sugerencias, reclamos y consultas de parte de nuestros afiliados, a través de los más de 200 puntos de atención, incluyendo las sucursales. Asesoría permanente.

### ACTIVIDADES PRIMARIAS

**Experiencia de clientes**

**G4-PR5**

En Habitat contamos con distintas herramientas para monitorear y evaluar la relación con nuestros clientes. La experiencia que queremos potenciar implica escucharlos, acompañarlos, asesorarlos y orientarlos. La principal herramienta consiste en la encuesta ProCalidad que se desarrolla a nivel de industria, la cual presenta un leve repunte a partir de 2015. Estos resultados nos motivan a seguir trabajando, especialmente en aquellos elementos que han sido relevados por nuestros clientes y que dicen relación con los tiempos de respuesta y resolución de problemas y las tarifas o comisiones.

Una segunda herramienta de evaluación y monitoreo corresponde a la encuesta Praxis, realizada a clientes respecto a la satisfacción que manifiestan en el uso de canales de comunicación y atención, incluyendo: internet, sucursales y call center. En esta medición obtuvimos el 2° lugar en 2015.

Sumado a ello, queremos destacar el reconocimiento Chile 3D AGFK otorgado por Adimark durante 2015, siendo la AFP más valorada por los chilenos, destacando en aspectos como el prestigio de la empresa, afecto y presencia de marca.

Además de las evaluaciones, trabajamos en identificar los motivos que generan insatisfacción en nuestros clientes, a través del equipo Causa



Raíz, coordinado desde la Gerencia de Servicio, junto a los equipos de las áreas: Comercial, Administración y Finanzas, Operaciones y Sistemas. En esta iniciativa hemos desarrollado soluciones concretas y definitivas a través de herramientas amigables para nuestros ejecutivos, que se traducen en una reducción de los reclamos de clientes en un 8% y refuerzan su lealtad, permanencia y recomendación.

Asimismo, aumentamos la permanencia de nuestros clientes al actuar oportunamente ante insatisfacciones, triplicando las alertas oportunas ante reclamos con respecto al año anterior. Esto se explica principalmente debido a la integración de nuestros canales de atención, registrando las interacciones con ellos, independiente del canal o los canales que prefieran para comunicarse con nosotros.

**EXPERIENCIA DE CLIENTES**

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?** .....  
*La sensibilidad de nuestra industria y el sello social de nuestra operación nos exigen un monitoreo permanente de la percepción de nuestros clientes.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?** .....  
*A través de encuestas que son aplicadas a toda la industria, requeridas por el regulador, y el desarrollo de planes de acción que se ajustan a los temas más críticos.*

**¿CÓMO SE MIDE?** .....  
 G4-PR5

**Información primero que todo**

**G4-15 / DSCC.18 / DSCC.20**

Entendemos que muchas veces las pensiones no se ajustan las expectativas de nuestros clientes, pero creemos que la solución pasa por los cambios que hemos planteado en diversas instancias y por asumir que vivimos más años y debemos ahorrar más.

Este nuevo escenario ha movilizado que distintos expertos promuevan sugerencias para perfeccionar el sistema previsional. Precisamente estas recomendaciones coinciden en varios puntos con aquellas planteadas previamente por AFP Habitat y que también hemos querido comunicar a nuestros clientes, a través de distintas plataformas: charlas a empresas y afiliados, contenido educativo, proyección de pensión personalizada y el envío de la cartola mensual, además de la cuatrimestral.

**INFORMACIÓN TRANSPARENTE Y EDUCACIÓN AL CLIENTE**

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?** .....  
*Somos conscientes de que estamos en una industria sensible, por lo que la educación previsional y el desarrollo de una comunicación empática y proactiva con nuestros clientes son claves para mantener la confianza que ellos han depositado en nosotros. De la mano con ello, trabajamos permanentemente por desmitificar los conceptos errados, educando a los afiliados y rompiendo paradigmas.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?** .....  
*A través de distintas plataformas de información, tanto masiva como enfocada en segmentos específicos, que nos permiten dar a conocer los elementos claves del sistema previsional, así como nuestra visión crítica con respecto a las mejoras que requiere el modelo para perfeccionarse.*

**¿CÓMO SE MIDE?** .....  
 DSCC.18 / DSCC.20





Por otro lado, cuando de información y comunicación se trata, queremos estar donde nuestros clientes están y nos necesitan. Por eso reforzamos durante 2015 nuestras sucursales "Habitat Móvil", especialmente diseñadas para llegar a las localidades más remotas, con acceso a todos nuestros servicios. Esto nos permite complementar la atención en sucursales, servicio de call center, fono ayuda en sucursales, sitio web, aplicación de sitio mobile, servicio de chat, SMS, redes sociales y comunicación masiva. Además de nuestro sitio especialmente diseñado para resolver dudas llamado "Aprende con Habitat".

Es parte de nuestras aspiraciones el superar las expectativas de nuestros

clientes, estando presente ante sus necesidades, pero también educando e incentivando el ahorro, para así ayudarlos a construir la mejor pensión.

Esto implica promover desde una edad temprana el entendimiento sobre el sistema, enfatizar la importancia de un ahorro voluntario que complementa los aportes obligatorios y aconsejar sobre las distintas alternativas. Para ello, el primer trimestre de 2015 se lanzó el Programa del ABC de las Pensiones, en conjunto entre AFP Habitat y El Mercurio, el cual se tradujo en 12 publicaciones sobre materias del sistema previsional, que fueron publicados en forma quincenal en los diarios El Mercurio y Las Últimas Noticias, además del sitio web www.emol.com

## NUESTROS CANALES DE COMUNICACIÓN



**Habitat Móvil**



**Atención en Sucursales**



**Call Center**



**Fono Ayuda**



**Sitio Web**



**Aplicación Mobile**



**Chat**



**Redes Sociales**



**Comunicación Masiva**



A partir de 2015, AFP Habitat es invitado a participar del Índice Dow Jones Sustainability Index, DJSI Chile.

Posteriormente, se difundieron 12 entrevistas realizadas por distintos expertos de nuestra compañía, además de cinco cápsulas educativas que fueron transmitidas por el noticiero CNN en un periodo de tres meses.

Sumado a lo anterior, se realizaron 22 charlas educativas dirigidas a los pre-pensionados de AFP Habitat, explicando antes del proceso de jubila-

ción, los tipos y modalidades de pensión existentes en nuestra empresa.

En la constante búsqueda por ampliar la cobertura de nuestros programas de educación previsional, especialmente en los sectores más vulnerables, apoyamos a través de donaciones, la promoción e implementación de programas que apoyan el acceso a una educación de calidad.



**12**  
entrevistas



**22**  
charlas  
educativas



**12**  
publicaciones junto  
a El Mercurio



**5**  
cápsulas  
educativas



## 2.5. SOSTENIBILIDAD INTERNA - COLABORADORES

Los más de 1.700 colaboradores que forman parte de nuestro equipo al cierre de 2015 son, junto a nuestros clientes, una pieza fundamental en los objetivos que nos hemos trazado como compañía. Por ello durante este año, el énfasis de la gestión de Recursos

Humanos estuvo en mejorar el clima organizacional, potenciar la comunicación interna y profundizar el desarrollo de las capacidades de quienes integran Habitat, potenciando el crecimiento personal y profesional de las personas.

### Perfil de nuestros colaboradores

G4-9b / G4-10 / G4-LA12  
DSD.12 / G4-11

Nuestra compañía está integrada por 1.729 colaboradores al 31 de diciembre de 2015, donde prácticamente todos son de nacionalidad chilena (99%). Un 41% de nuestra dotación corresponde a hombres y un 59% a mujeres, porcentajes que sin embargo se invierten a medida que ascendemos a niveles más ejecutivos. La distribución en relación a otras variables corresponde a la del recuadro en la siguiente página.

### RELACIONES LABORALES

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE? .....

*Como uno de los grupos de interés más importantes de nuestra operación, resulta clave mantener y fomentar las buenas relaciones que alimentan un ambiente cordial y un clima positivo de trabajo.*

#### ¿CÓMO SE GESTIONA? .....

*A través de los procesos de negociación colectiva, los cuales hemos llevado a cabo sin inconvenientes hasta la fecha.*

#### ¿CÓMO SE MIDE? .....

G4-11 / G4-LA4

#### DOTACIÓN POR CARGO

- 28 ejecutivos
- 361 jefaturas
- 1.340 empleados

#### DOTACIÓN POR EDAD

- 17% menores de 30 años
- 32% entre 30 y 40 años
- 29% entre 41 y 50 años
- 19% entre 51 y 60 años
- 3% mayores de 60 años

#### DOTACIÓN POR ANTIGÜEDAD

- 58% menos de 3 años
- 9% entre 3 y 6 años
- 14% entre 6 y 9 años
- 4% entre 9 y 12 años
- 15% más de 12 años

**Diversidad e igualdad de oportunidades**

Durante 2015 hemos incorporado la diversidad como uno de los elementos a trabajar dentro de nuestro equipo de colaboradores. Por eso, desarrollamos un procedimiento que busca favorecer la inclusión de personas a partir de los 55 años, nuestros "trabajadores senior de Habitat", incrementando así la participación de este rango etario en el mercado laboral. Nuestra meta a fines de 2016 es tener un 15% de fuerza laboral superior a los 55 años.

Serán considerados como trabajador senior de Habitat, todas aquellas personas que posean entre 55 hasta 85 años de edad, con la motivación de trabajar y que aprueben todas las etapas normales que exige el proceso de selección y reclutamiento que nos caracteriza. Los cargos principales donde estará enfocado este programa son: Asistentes Comerciales, Agentes Previsionales, Ejecutivos de Servicio

al Cliente, Ejecutivo Contact Center, Ejecutivos Comerciales, Consultores y Administrativos.

No obstante, aún tenemos otros grupos minoritarios en nuestra compañía donde tenemos desafíos por gestionar. Es el caso de las mujeres, que si bien alcanzan el 60% global de nuestra dotación, esta cifra se reduce al 29% en puestos ejecutivos y actualmente nuestro Directorio está compuesto en un 100% por hombres.

El 11,6% de nuestros colaboradores están representados por un sindicato y/o cubiertos por convenios colectivos. No obstante, hemos extendido los beneficios producto de las negociaciones a todos los trabajadores que corresponda, como parte de nuestro sello.

Durante 2015, hubo 2 procesos de negociaciones colectivas: uno con un grupo negociador de ventas y otro con el sindicato de administración.

**DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES**

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?** .....  
*La sociedad donde operamos es diversa y heterogénea, al igual que nuestros clientes. Es por ello que queremos incorporar elementos de diversidad también entre nuestro equipo.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?** .....  
*Específicamente, hemos establecido metas para la incorporación de adultos mayores, acompañados de un proceso especial de selección.*

**¿CÓMO SE MIDE?** .....  
 G4-LA12 / DSD-12

**DIVERSIDAD EN NUESTRO GOBIERNO CORPORATIVO**



**Género:**  
 100% hombres  
**Nacionalidad:**  
 88% chilenos  
 22% extranjeros  
 (1 Director)  
**Formación Profesional:**  
 100% ingenieros  
 (civil, comercial, naval).



**Género:**  
 72% hombres (8);  
 27% mujeres (3)  
**Nacionalidad:**  
 100% chilenos  
**Formación Profesional:**  
 8 ingenieros (civil, comercial, agronomía); 1 psicología; 1 abogado; 1 contador público.



**CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN**

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?** .....  
*El desarrollo y capacitación de cada uno de nuestros colaboradores es clave para potenciar su desarrollo profesional y mantener un equipo comprometido.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?** .....  
*Desde el área de Recursos Humanos se coordinan todas las iniciativas de capacitación, además de detectar nuevas oportunidades específicas a equipos acotados.*

**¿CÓMO SE MIDE?** .....  
 G4-LA9 / G4-LA10

**Capacitación**

Las horas de capacitación durante 2015 alcanzaron un promedio de 63 horas por trabajador, las que se incrementan a 91 horas en promedio, incluyendo las horas destinadas a temas de inducción.

El total de formación, considerando a todos los trabajadores fue de 157.592 horas, con un 93% de satisfacción en promedio, en relación a los cursos dictados y un 100% de cobertura de nuestros trabajadores. Esto equivale a una inversión que supera los \$144 millones en nuestro equipo.

De forma específica, mantuvimos el programa de formación de nuestros líderes "Habilidades Directivas", para la entrega de herramientas y habilidades específicas en relación a la gestión de

personas y equipos, a través de cuatro talleres. La cobertura alcanzada en este programa fue de un 77%, lo que significó capacitar a 136 líderes, con un promedio de satisfacción de 4,8 (en una escala de 1 a 5).

En cuanto al área comercial, se desarrollaron durante 2015 los programas:

- Formación para la Gerencia Comercial
- "Habitat con Todo", con foco en la entrega de productos voluntarios como parte de la asesoría más allá de solo resolver las dudas de los clientes
- Certificación Normativa de la Gerencia Comercial y la Gerencia de operaciones
- Pasantías Internas

El impacto de estos programas lo medimos principalmente a partir del incremento de nuevos clientes, el desarrollo de ventas cruzadas y el valor de nuestros clientes.

Muy en línea con la formación de nuestro equipo, están los procesos de movilidad interna que desarrollamos. Durante 2015 se cubrieron 44 vacantes con promociones internas, lo que equivale a un 70.26% de las posiciones abiertas durante este periodo y donde el 100% correspondió a cargos de mayor responsabilidad, reconociendo el desarrollo de nuestros colaboradores.



% DE TRABAJADORES SATISFECHOS

72%

Año 2012

70%

Año 2013

63%

Año 2014

73%

Año 2015  
(meta = 65%)

### Calidad de Vida Laboral

A partir del año 2004 participamos en la encuesta de clima laboral que organiza Great Place To Work. Este estudio define a "Las Mejores Empresas Para Trabajar en Chile" y consta de 5 dimensiones que miden la visión de los

trabajadores en relación al área específica donde trabajan, y su percepción en cuanto a la empresa en su totalidad.

Durante 2015 fue la primera vez que ingresamos a este prestigioso ranking, obteniendo el puesto N° 48 en la categoría Grandes Empresas.

Este año diseñamos diferentes iniciativas que permitieron un incremento del 12% en visión corporativa y un 8% en la visión área, superando con creces las metas inicialmente establecidas:

- Entrega de frutas viernes por medio
- Programa de reconocimiento Inspira Habitat
- Bajada comunicacional trimestral por parte del Gerente General
- Medio día libre de cumpleaños
- Pizarra de planes de acción por área y 5% de metas de desempeño por cumplir con las pizarras
- Regalo Movilidad Interna
- Convenio Más Beneficios
- Maletín de Bienvenida

Durante 2015 implementamos de forma masiva - luego de dos experiencias piloto - el programa INSPIRA HABITAT,, iniciativa busca reconocer a nuestro equipo y reforzar un ambiente de valoración. Durante este periodo, entregamos en total 15.000 cupones a aquellos

### CALIDAD DE VIDA LABORAL

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Nuestro sello de relacionamiento con nuestros grupos de interés se basa en las relaciones de largo plazo, para lo cual, es esencial en cuanto a los colaboradores, a mejorar siempre los niveles de satisfacción de nuestro equipo.

#### ¿CÓMO SE GESTIONA?

A través de la encuesta de clima Great Place To Work y el desarrollo de Planes de Acción, los cuales abordan los temas más críticos que hayan sido relevados.

#### ¿CÓMO SE MIDE?

DSCL-14 / DSCL-15



**Ser reconocidos en el lugar número 48 destaca la gestión de personas en Habitat, la que promueve el cuidado, la valoración y la confianza como componentes esenciales, así como el respeto hacia los trabajadores, el orgullo respecto a la organización y los niveles de camaradería que sienten las personas.**

colaboradores que presentaron conductas asociadas a los valores corporativos de la empresa.

En relación a los beneficios que tienen nuestros colaboradores durante el año 2015 trabajamos en el relanzamiento del programa de beneficios, bajo un estilo más cercano y que estuvo enfocado en potenciar las 7 categorías de beneficios:

1. Salud y Bienestar
2. Celebraciones
3. Tiempo para ti y tu familia
4. Educación y cultura
5. Financiamiento y ahorro
6. Asignaciones
7. Convenios.

Este relanzamiento implicó una serie de charlas para dar a conocer estos beneficios, además de las mecánicas y requisitos para su uso. En esta misma línea, también se mantuvo la entrega de Fondos Concursables a las sucursales regionales, para la realización de actividades de integración y que incentiven una mejor calidad de vida entre nuestros trabajadores. Durante 2015 se financiaron 16 proyectos.

## CAPÍTULO 3:



### 3.1 CONSALUD

Somos una empresa que se moviliza a diario para anticipar y brindar soluciones que contribuyen a la salud, al bienestar y a la calidad de vida de las personas. Nuestro compromiso con la eficiencia y el cumplimiento de cada

una de las promesas que hemos hecho, junto al trabajo colaborativo y el orgullo de pertenecer a la Cámara Chilena de la Construcción, nos distinguen en un escenario altamente competitivo y particularmente sensible para la población.

#### Nuestra empresa

G4-13

*“Estamos convencidos del rol que desempeñamos en la salud chilena como actores relevantes; de nuestra responsabilidad social en la contribución que hemos entregado y que, en lo posible, continuaremos dando, con la calidad y oportunidad que ha caracterizado a esta industria. Seguiremos trabajando, con más ahínco, por nuestros beneficiarios y nuestros trabajadores, avanzando en el perfeccionamiento de lo que hemos construido juntos.”*

**Máximo Honorato Álamos**  
Presidente del Directorio

Consalud nació al alero de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), con la fundación del Instituto de Salud Previsional la Construcción en 1983. A contar de ese momento, promovimos la entrega de beneficios y soluciones de salud a nuestros afiliados que, al poco tiempo, superaron las 100.000 personas.

A lo largo de nuestra historia, hemos realizado esfuerzos importantes por contribuir al bienestar de miles de chilenos, preocupándonos siempre de entregar acceso a soluciones de salud oportunas y de calidad que se ajusten a las necesidades de las personas que nos prefieren.

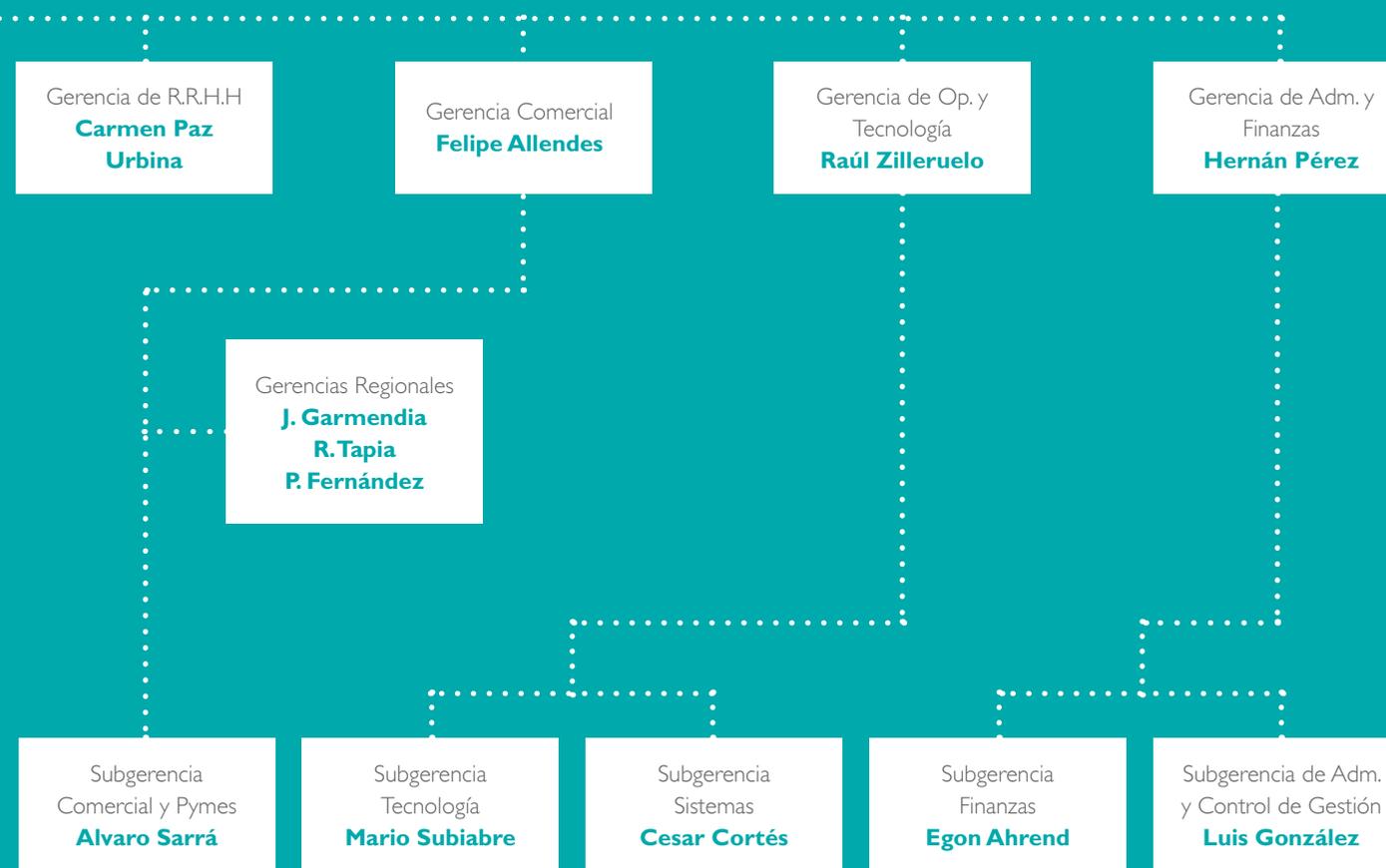
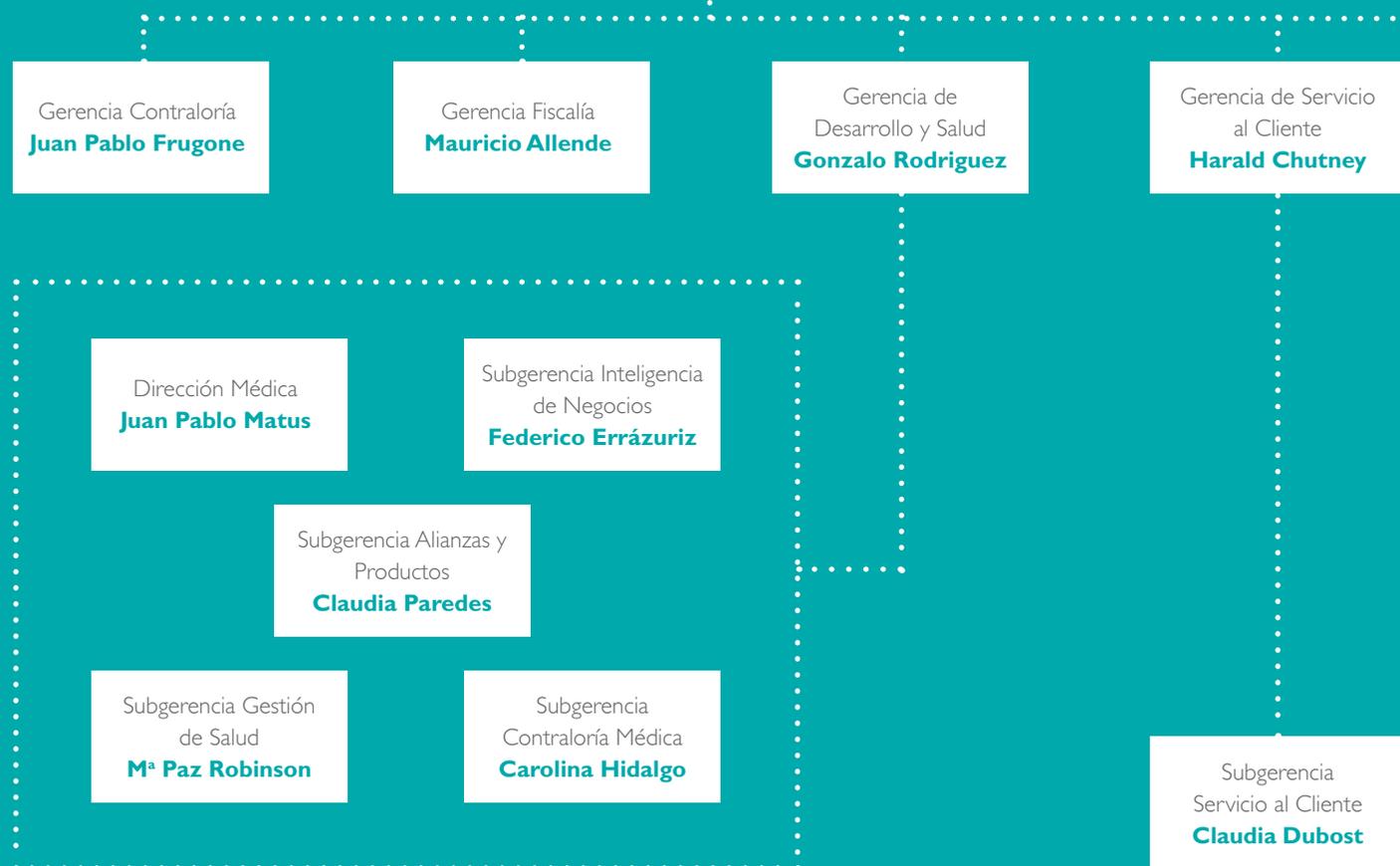
En 1998 nos constituimos como Isapre Consalud S.A. con la intención de ge-

nerar una estructura jurídica más ágil y diligente, capaz de responder a las expectativas y generar mayor cercanía con nuestros beneficiarios. Hacia la primera década del 2000, registramos un alza significativa de afiliados y beneficiarios, consiguiendo una participación de mercado del 20%.

11 años más tarde nuestro accionista mayoritario, Sociedad Inversiones La Construcción S.A. (ILC), emitió por primera vez acciones en el mercado. Nuestra relación con ILC es fluida y cercana, dado que compartimos el marco valórico de la CChC, entendiendo que nuestro rol social deviene en la prestación de servicios que contribuyen al bienestar de la población.



**NUESTRA ESTRUCTURA (G4-34)**



**VISIÓN**

Aportar al bienestar social del país, asegurando el acceso de las personas a soluciones de salud oportunas y de calidad.

**PROMESA**

Permanentemente preocupados por ti, por darte mejores beneficios y soluciones de salud para tener el bienestar que necesitas y la vida que deseas.

## Hitos 2015

Nuestros Hitos de 2015 fueron:



• Creamos **95 nuevos planes de salud y 11 complementos al plan**, reforzando nuestro compromiso con el bienestar de todos los chilenos y chilenas.

• El 18 de octubre de 2015, **12.000 personas participaron de la segunda versión de nuestra corrida familiar Santiago Corre Consalud.**

• Realizamos **campañas de Prevención de Riesgos**, que nos permitieron **disminuir** en un 45% los días perdidos y en un 9% el número de accidentes y enfermedades profesionales.

• El Programa Consalud Camina Contigo benefició a más de 2.800 afiliados con enfermedades complejas, y permitió la publicación de sus relatos y pinturas, en la segunda versión del libro "Caminos", producto del Concurso de Creación Artística, que realizamos desde 2014.

• Buscando estimular la liquidación de excedentes de nuestros afiliados, sumamos a Farmacias Cruz Verde a nuestras alianzas con farmacias.

• Lanzamos una nueva imagen corporativa y renovamos nuestras sucursales con la intención de estar más cerca de nuestros afiliados y de responder mejor a sus requerimientos.



**Durante el 2015, Consalud no registró cambios en la composición de su propiedad, ni a lo largo de su cadena de valor.**

### Nuestros desafíos

La salud representa una de las mayores preocupaciones para la población, siendo un servicio sensible que afecta directamente su calidad de vida. En Consalud somos conscientes de la responsabilidad que nos compete, cuando facilitamos el acceso a estas prestaciones, porque entendemos la diferencia entre acceder a prestaciones gestionadas por privados y atenderse en la salud pública.

Por lo mismo, creemos que uno de nuestros principales desafíos consiste en revertir el desinterés que se ha

generado entre los jóvenes y quienes señalan no utilizar sus planes de isapre. Creemos que la afiliación temprana y persistente en el tiempo, permite anticipar contingencias, contribuyendo al ahorro y al uso más eficiente de los recursos.

Junto con ello, nos enfrentamos a la necesidad de controlar los costos de salud de cara a nuestros afiliados. En la medida que logremos impulsar las reformas que se encuentran en discusión, también podremos generar un sistema más eficiente y competitivo, que asegure el bienestar de más personas.



### 3.2 SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DEL NEGOCIO

#### G4-ECI

Nuestros servicios se encuentran directamente conectados con el bienestar de nuestros beneficiarios; por ende, sólo

nos sentimos satisfechos cuando nuestros clientes también lo están. 2015 fue un año de sobresaltos e incertidumbres que afectaron negativamente el costo de la salud de las personas y, en consecuencia, nuestra situación económica.

#### GENERACIÓN DE VALOR PARA EL ROL SOCIAL

##### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Los Estados de Resultados dan cuenta de la situación económica de la empresa, precisando los costos y gastos realizados durante el año y los ingresos percibidos.

##### ¿CÓMO SE GESTIONA?

Mediante una rigurosa gestión vía contabilidad que se somete a una auditoría externa.

##### ¿CÓMO SE MIDE?

G4-ECI

Uno de nuestros principales desafíos es revertir el desinterés que se ha generado entre los jóvenes y quienes señalan no utilizar sus planes de isapre.

El año 2015 fue difícil para la empresa. Nuestras utilidades disminuyeron de manera importante en comparación con la gestión 2014, a pesar de registrar ingresos mayores. Nuestros esfuerzos por aumentar las ventas no permitieron ecualizar el aumento significativo de los costos de explotación.

En un año marcado por la incertidumbre y la desaceleración económica, registramos alzas significativas en las prestaciones médicas y los subsidios de incapacidad laboral que sólo nos permitieron registrar utilidades del 0,5%.

#### ESTADOS DE RESULTADOS

CONCEPTO	2014		2015	
	MM\$	%INGRESOS	MM\$	%INGRESOS
Ingresos de Explotación	339.315	100,0%	364.878	100,0%
Costos de Explotación	285.736	84,2%	321.776	88,2%
• Prestaciones Médicas	217.364	64,1%	242.355	66,4%
• Subsidio de Incapacidad Laboral	68.372	20,2%	79.422	21,8%
Margen de Explotación	53.579	15,8%	43.102	11,8%
Gastos de Administración y Ventas	44.266	13,0%	45.253	12,4%
Resultado Operacional	9.313	2,7%	(2.151)	-0,6%
Resultado No Operacional	2.773	0,8%	5.257	1,4%
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>12.086</b>	<b>3,6%</b>	<b>3.106</b>	<b>0,9%</b>
Impuesto a la Renta	2.716	0,8%	1.188	0,3%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>9.370</b>	<b>2,8%</b>	<b>1.918</b>	<b>0,5%</b>

\* Fuente: Estados de Resultados publicados en las Memorias 2014 y 2015 de Consalud



### 3.3 SOSTENIBILIDAD DE LA INDUSTRIA

Nuestros servicios se encuentran orientados a contribuir a la calidad de vida de nuestros beneficiarios, por lo que buscamos generar una comunicación abierta y transparente con cada uno de ellos. Bajo esta premisa, damos cuenta del modo en que funciona nuestra empresa, los códigos que nos rigen y la relación que sostenemos con nuestros reguladores.

## Ética y Gobierno Corporativo

### G4-56

En Consalud nos hemos comprometido a trabajar en función de cuatro atributos diferenciadores que nos posicionan en relación a nuestros grupos de interés; principalmente de cara a nuestros clientes y colaboradores:

#### EFICIENCIA

*Proactividad y cuidado en el trabajo para lograr eficiencia en los procesos en los que participo o soy responsable, para beneficiar a más personas.*

#### COMPROMISO

*Cumplo lo que prometo al cliente porque trabajo en un ámbito sensible. Defiendo a mi compañía frente a conductas censurables.*

#### COLABORACIÓN

*Porque es un trabajo de equipos y redes colaborativas. Se requiere compañerismo, proactividad y flexibilidad para alcanzar la eficiencia y cumplir con nuestra responsabilidad.*

#### ORGULLO

*Somos parte de la Cámara Chilena de la Construcción, una comunidad que apoya socialmente a las personas para hacer su vida cada vez mejor.*

Entendiendo que estos atributos invocan una conducta íntegra por parte de nuestros equipos, junto con movilizar un estilo de trabajo que apela a los más altos estándares, hemos dispuesto un Código de Ética que se encuentra al alcance de todos nuestros colaboradores y el público en general. De esta manera, transparentamos el modo en que esperamos movilizar a la empresa, siendo enfáticos respecto de las responsabilidades que le corresponde a cada uno de nosotros y el actuar que se encuentra en la base de éstas.

Nuestro Código de Ética se encuentra publicado en nuestra página web, sien-

do posible descargarlo en [www.consalud.cl/codigo-de-etica.html](http://www.consalud.cl/codigo-de-etica.html)

En el marco de la prevención de conductas y procedimientos que refieran al delito de cohecho, lavado de dinero y financiamiento del terrorismo (Ley N 20.393), hemos dispuesto un canal de denuncias directo y exclusivo para denunciar cualquier acción y/o hecho asociado a prácticas de esta naturaleza. El mecanismo consiste en un correo electrónico administrado por el Encargado de Prevención de Delitos, quien cuenta con las facultades para examinar e investigar cada caso, en condiciones de confidencialidad.

### ÉTICA Y GOBIERNO CORPORATIVO

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

*Consalud es una empresa que se moviliza en función los más altos estándares éticos, entendiendo que la salud de las personas debe tratarse con cautela y máxima integridad.*

#### ¿CÓMO SE GESTIONA?

*A través de un conjunto de normas internas que responden a las exigencias que establece el marco regulatorio de las isapres.*

#### ¿CÓMO SE MIDE?

*G4-34 / G4-56*

En 2015 fuimos partícipes de la Comisión Asesora Presidencial de Salud, pues consideramos de gran importancia que exista pronto una ley que reforme el sistema de salud privada.

**Cumplimiento regulatorio**

**G4-16 / G4-PR3 / G4-PR9**

Las prestaciones de seguros de salud se encuentran normadas por la Superintendencia de Salud, y de acuerdo con el marco regulatorio vigente, nos encontramos comprometidos con la entrega oportuna, pertinente y exhaustiva de información a todo aquél que requiera acceso a ésta. Cada uno de nuestros planes de salud se encuentra publicado en nuestra página web, disponiendo a su vez, de una línea para urgencias que está disponible 24 horas, los 7 días de la semana.

Actualmente cerca de 3,3 millones de personas han confiado en las isapres para resguardar su salud y, si bien, el sistema ha respondido a sus necesidades, estamos convencidos de que requiere ajustes. En esta línea, el Gerente General de Isapre Consalud fue invitado a participar de la Comisión Asesora Presidencial de Salud, y se encuentra a la espera de que el Gobierno movilice un proyecto de ley que reforme el sistema de salud privada, que permita la movilidad de las personas entre isa-

pres y evitar judicializaciones, además de favorecer el entendimiento de los planes de salud.

Los costos de judicialización, producto de la demanda de los cotizantes ante las alzas de los valores de los planes, tuvieron un efecto gravitante en nuestros resultados. En 2015 nos vimos en la obligación de pagar más de 3 mil millones de pesos (M\$ 3.280.643)

en costas judiciales, asociadas a la interposición de 19.181 recursos de protección por ajustar los precios base durante el año. Junto con ello, fuimos multados en cinco oportunidades por un valor total de 3.150UF. En la mayoría de los casos se trató de sanciones asociadas a la ausencia de información de cara a nuestros clientes.

**CUMPLIMIENTO REGULATORIO**

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?**

*La Superintendencia de Salud es la institución a cargo de supervisar a las isapres. Cuando los casos exceden sus competencias también puede interferir el Sistema Judicial.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?**

*Consalud responde a las exigencias de las entidades regulatorias y promueve el despliegue de instancias de colaboración y trabajo conjunto con las autoridades. Además, espera generar una relación de confianza con sus afiliados, entendiendo que es la mejor manera de prevenir sanciones.*

**¿CÓMO SE MIDE?**

*G4-16 / G4-PR3 / G4-PR9*

**Propuestas de mejora al sector**

Convencidos de que es posible mejorar el sistema de seguros de salud privada, participamos de la Comisión Asesora Presidencial de Salud y nos sumamos al consenso que se generó en torno a trabajar tres proyectos principales:

1. **Sistema Multiseguros**, que otorgue a las personas más opciones para escoger entre el sistema público o privado de salud.

2. **Plan Garantizado de Salud**, que permita avanzar hacia tarifas más estables, las cuales a su vez se encuentren menos condicionadas por el perfil de las personas.

3. **Competencia regulada**, para ajustar los precios en un escenario de absoluta transparencia, y con la intención de promover mayor eficiencia en el sistema.

Buscando promover el uso responsable de nuestros seguros de salud, hemos diseñado un conjunto de mecanismos que buscan orientar a nuestra comunidad de clientes en su elección. Nuestra intención es que cada uno acceda al plan de salud que le provea mayor satisfacción y se ajuste a las necesidades que enfrenta a lo largo de su ciclo de vida. Por este motivo, nuestros equipos trabajaron en la creación de 95 nuevos planes y 11 complementos al plan durante 2015.

En Consalud estamos convencidos que la salud es un pilar fundamental de la seguridad social, por lo que nos comprometemos a contribuir al desarrollo e implementación de reformas que permitan mayor transparencia y eficiencia en la industria.

**PROPUESTAS DE MEJORA**

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?**

*Queremos seguir contribuyendo al bienestar de nuestros afiliados, por lo que estamos comprometidos con la propuesta e implementación de reformas al sector.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?**

*Las mejoras al sistema se construyen de manera colectiva, buscando atender las necesidades de quienes recurren al sistema privado de salud.*

**¿CÓMO SE MIDE?**

*A través de los nuevos planes y complementos que desarrollamos anualmente, sumado a nuestra participación activa y en forma sistemática en las reuniones de la Asociación de Isapres a nivel nacional.*

### 3.4 SOSTENIBILIDAD INTERNA: CLIENTES

G4-12

Cuando hablamos de la sostenibilidad interna de Consalud, nos referimos a los procesos que condicionan nuestro funcionamiento y nos permiten cumplir con nuestra propuesta de valor.

Nuestra cadena de valor se erige sobre un conjunto de actividades pri-

marias que requieren del soporte de nuestros equipos de trabajo para movilizar a la empresa, bajo los estándares a los que nos comprometimos con nuestra comunidad de afiliados.

Nuestra cadena de valor se sintetiza en la figura de la siguiente página.



### ACTIVIDADES DE SOPORTE

#### Infraestructura de la empresa

Nuestras filiales a lo largo de Chile, canales virtuales de atención y Contact Center 24 hrs.

#### Gestión de recursos humanos

Trabajamos permanentemente en el desarrollo de una cultura interna que promueva el mejoramiento del desempeño, la calidad de vida y el cuidado de las personas, siempre promoviendo nuestros valores y conscientes de que son nuestros colaboradores los que dan vida a la compañía.

#### Aprovisionamiento

Adquisición de productos requeridos para garantizar la prestación de servicios y productos requeridos para el acceso a la salud, comprometidos con nuestros afiliados.

#### Control interno

Fiscalización y auditoría permanente de los servicios prestados, junto a análisis y resolución judicial de desavenencias.

## MARGEN

#### Logística Interna

Recepción de datos y de los requerimientos de salud, requeridos por nuestros afiliados.

#### Operaciones

Desarrollo de plataformas y mecanismos intensivos en tecnología para comunicarnos con nuestra comunidad de afiliados. Procesamiento diligente de los requerimientos de salud solicitados, derivación y pago de prestaciones mediante nuestras sucursales y/o plataformas en línea.

#### Logística Externa

Análisis de los servicios de salud prestados, distinguiendo entre perfil de afiliados.

#### Marketing y Ventas

Visibilización de planes y cobertura de salud para nuestros beneficiarios y posibles afiliados mediante espacios publicitarios y la gestión intensiva de nuestra fuerza de venta en terreno.

#### Postventa

Análisis de los servicios prestados y resolución de diferencias con nuestros afiliados, entendiendo que la prestación requerida podría ser disonante respecto de las expectativas de los afiliados.

### ACTIVIDADES PRIMARIAS

Queremos agradecer a nuestros equipos de trabajo por dar lo mejor de sí para contribuir al bienestar de nuestros afiliados.

**Experiencia del cliente**

**G4-PR5**

En un escenario en el que el sistema de salud privada se encuentra tensionado por la necesidad de movilizar reformas que permitan mejorar sus prestaciones, registramos un posicionamiento positivo de cara a su comunidad de afiliados.

De acuerdo con el estudio BrandVivo Isapres, realizado por GfK en diciembre de 2015, somos la isapre con los planes más adecuados para nuestros beneficiarios, la que paga de mejor manera las licencias médicas y la que tiene mejores seguros complementarios. Además, fuimos descritos como modernos e innovadores, estando a la vanguardia en los servicios en línea e internet.

Estos resultados nos enorgullecen y motivan a seguir trabajando de manera eficiente y colaborativa, comprometidos con el bienestar de nuestros beneficiarios y orgullosos de visibilizar el rol social de la Cámara Chilena de la Construcción.

En términos de oportunidades de mejora, reconocemos que es importante trabajar en torno a la transparencia y mejor entrega de información. Siendo un atributo altamente valorado por nuestra comunidad de clientes, es menester redoblar nuestros esfuerzos para promover y sostener una comunicación fluida y completa.

**EXPERIENCIA DEL CLIENTE**

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?** .....

*Nuestros afiliados son el centro de nuestras operaciones y velar por su bienestar, es una promesa que nos hemos comprometido a cumplir. Su experiencia es vital para nosotros, por lo que esperamos que sea memorable.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?** .....

*A través de mediciones internas que nos permiten comprender cómo nos percibe nuestra comunidad de afiliados y la sociedad chilena en general.*

**¿CÓMO SE MIDE?** .....

G4-PR5

**3.5 SOSTENIBILIDAD INTERNA: COLABORADORES**

Nuestros equipos se encuentran presentes a lo largo de todo el país para facilitar la prestación de servicios de salud a todos nuestros afiliados. Somos un equipo, orgulloso del apoyo social que brindamos a diario para contribuir a la calidad de vida de nuestros clientes.

**Diversidad e igualdad de oportunidades**

**G4-9b / G4-10**

En Consalud somos 1.950 colaboradores, de los que un 70% son mujeres y 856 se desempeñan como ejecutivos comerciales. El 90% cuenta con contrato indefinido y todos trabajamos en jornada completa. Estamos

presentes a lo largo de todo Chile, concentrando el mayor número de personas en la Región Metropolitana.

**DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES**

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?** .....

*La diversidad nutre los espacios de trabajo y nos moviliza hacia la colaboración y el desarrollo de nuestras labores de manera respetuosa. La igualdad de oportunidades vitaliza nuestra empresa, impulsando a nuestros equipos a dar lo mejor de sí.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?** .....

*Mediante una gestión rigurosa de cada uno de los integrantes de nuestros equipos.*

**¿CÓMO SE MIDE?** .....

G4-10



TOTAL DE TRABAJADORES	2015		2014		2013	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
	1366	584	1263	532	1165	521
<b>TOTAL</b>	1950		1795		1686	

DESGLOSE POR CARGO	2015		2014		2013	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Administrativo	108	73	98	78	93	63
Analista	82	31	79	35	81	34
Auxiliar	2	6	2	6	2	7
Cajero	-	2	1	1	2	2
Ejecutivos	1016	372	926	312	850	316
Gerente	1	11	1	12	1	13
Jefatura	53	41	52	41	60	47
Secretaria	38	-	38	1	38	-
Subgerente	4	6	4	7	4	8
Supervisor	62	42	62	39	34	31
<b>TOTAL</b>	<b>1366</b>	<b>584</b>	<b>1263</b>	<b>532</b>	<b>1165</b>	<b>521</b>

La diversidad entre hombres y mujeres se expresa a lo largo de nuestros equipos de trabajo, agregando valor a todos los servicios que prestamos. A nivel de supervisores, jefaturas y subgerentes existe una participación gravitante de mujeres, sin embargo, no registramos

la misma tendencia a nivel de gerencias. Entendiendo que este escenario inhibe la igualdad de oportunidades, nos hemos propuesto ahondar en estas materias con la intención de sumar más mujeres a la toma de decisiones estratégicas de nuestra compañía.

TIPO DE CONTACTO	2015		2014		2013	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Contrato Indefinido	1177	462	1084	456	1086	480
Contrato a Plazo Fijo	189	122	179	76	79	41
<b>TOTAL</b>	<b>1366</b>	<b>584</b>	<b>1263</b>	<b>532</b>	<b>1165</b>	<b>521</b>

TIPO DE EMPLEO	2015		2014		2013	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Jornada Completa	1366	584	1263	532	1165	521
Jornada Parcial	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1366</b>	<b>584</b>	<b>1263</b>	<b>532</b>	<b>1165</b>	<b>521</b>

DISTRIBUCIÓN SEGÚN REGIÓN	2015		2014		2013	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
I Región	23	9	24	8	25	7
II Región	50	3	45	3	42	4
III Región	14	4	11	2	11	2
IV Región	17	7	19	4	16	5
V Región	66	29	73	22	75	17
VI Región	18	4	16	5	22	3
VII Región	34	8	30	8	26	7
VIII Región	79	36	77	25	76	23
IX Región	27	10	22	6	21	6
X Región	55	20	46	16	44	15
XI Región	6	1	8	1	7	1
XII Región	17	5	18	4	17	3
RM	926	444	847	422	754	421
XIV Región	15	3	15	2	16	4
XV Región	19	1	12	4	13	3
<b>TOTAL</b>	<b>1366</b>	<b>584</b>	<b>1263</b>	<b>532</b>	<b>1165</b>	<b>521</b>



**Somos una empresa en la que participan activamente 3 sindicatos, los cuales concentran más del 80% de nuestros colaboradores a lo largo de todo el país.**

#### Relaciones laborales

##### G4-11

Somos una empresa en la que participan activamente 3 sindicatos que concentran el 80% de nuestros colaboradores a lo largo de todo el país.

#### RELACIONES LABORALES

##### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE? .....

*En Consalud creemos en la colaboración y la capacidad de organización de nuestros colaboradores.*

##### ¿CÓMO SE GESTIONA? .....

*A través de un equipo especializado en procesos de negociación colaborativos y propositivos.*

##### ¿CÓMO SE MIDE? .....

G4-11

SUCURSAL	Nº DE TRABAJADORES SINDICALIZADOS	% DEL TOTAL DE LA SUCURSAL	% TOTAL DE LA ORGANIZACIÓN
Alameda	39	86,7%	2,0%
Antofagasta	27	84,4%	1,4%
Apoquindo	104	85,2%	5,3%
Arica	16	80,0%	0,8%
Bandera	294	86,0%	15,1%
Calama	17	81,0%	0,9%
Casa Matriz	274	72,5%	14,1%
Castro	9	64,3%	0,5%
Chillán	20	80,0%	1,0%
Concepción	47	72,3%	2,4%
Conchalí	8	61,5%	0,4%
Copiapó	10	55,6%	0,5%
Coyhaique	5	71,4%	0,3%
Curico	12	66,7%	0,6%
Huérfanos	213	83,9%	10,9%
Iquique	28	87,5%	1,4%
La Florida	5	100,0%	0,3%
La Serena	19	82,6%	1,0%
Los Ángeles	19	76,0%	1,0%
Maipú	16	80,0%	0,8%
Melipilla	18	81,8%	0,9%
Nuñoa	8	80,0%	0,4%
Osorno	18	85,7%	0,9%
Ovalle	1	100,0%	0,1%
Providencia	96	85,0%	4,9%
Puente Alto	12	80,0%	0,6%
Puerto Montt	33	82,5%	1,7%
Punta Arenas	15	68,2%	0,8%
Quilpue	4	66,7%	0,2%
Rancagua	19	86,4%	1,0%
San Bernardo	7	77,8%	0,4%
San Felipe	19	70,4%	1,0%
San Miguel	8	72,7%	0,4%
Tabancura	8	72,7%	0,4%
Talca	18	75,0%	0,9%
Temuco	27	73,0%	1,4%
Valdivia	12	66,7%	0,6%
Valparaíso	23	85,2%	1,2%
Viña del Mar	31	88,6%	1,6%

Nos alegra afirmar que hemos aumentado el tiempo dedicado a instancias de aprendizaje y capacitación, alcanzando un total de 44.202 horas durante 2015.

### Capacitación y educación

#### G4-LA9 / G4-LA10

Desde el año 2013 a la fecha, reportamos el número de horas que se destinan a procesos de formación en la compañía. Nos alegra poder decir que año a año hemos aumentado el tiempo dedicado a instancias de aprendizaje y capacitación, alcanzando un total de 44.202 horas durante 2015. Estas instancias son desarrolladas mediante el beneficio de

franquicia tributaria que gestiona el Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Entre los programas que ponemos a disposición de nuestros colaboradores, destaca un conjunto de instancias de formación técnica y profesional, impartidas por instituciones de Educación Superior. Entre éstas se encuentran cursos de inglés, manejo de objeciones, técnicas de liderazgo, prácticas de cobranza y cumplimiento de metas comerciales, entre otros.

#### CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN

##### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

*Estamos convencidos que la formación continua es fundamental para el desarrollo y crecimiento de los equipos. Por lo mismo, procuramos crear distintas instancias de aprendizaje para todos nuestros colaboradores.*

##### ¿CÓMO SE GESTIONA?

*En Consalud contamos con un área especializada en el desarrollo de personas, procesos de capacitación y formación continua.*

##### ¿CÓMO SE MIDE?

G4-LA9 / G4-LA10

CATEGORÍA	2015					
	HOMBRES			MUJERES		
	N° Trabajadores	N° horas formación	Promedio horas formación	N° Trabajadores	N° horas formación	Promedio horas formación
Gerencias Administración	164	5303	32,3	616	7753	13,2
Gerencia Comercial	211	12660	60	328	18486	60
<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>17963</b>	<b>92,3</b>	<b>944</b>	<b>26239</b>	<b>73,2</b>
CATEGORÍA	2014					
	HOMBRES			MUJERES		
	N° Trabajadores	N° horas formación	Promedio horas formación	N° Trabajadores	N° horas formación	Promedio horas formación
Gerencias Administración	250	6009	250	644	7753	11,7
Gerencia Comercial	155	12090	155	237	18486	78
<b>TOTAL</b>	<b>405</b>	<b>18099</b>	<b>405</b>	<b>881</b>	<b>26239</b>	<b>89,7</b>
CATEGORÍA	2013					
	HOMBRES			MUJERES		
	N° Trabajadores	N° horas formación	Promedio horas formación	N° Trabajadores	N° horas formación	Promedio horas formación
Gerencias Administración	139	5932	42,6	321	10499	32,7
Gerencia Comercial	252	6767	21	515	10345	20,08
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>12699</b>	<b>63,6</b>	<b>836</b>	<b>20844</b>	<b>52,78</b>



**Calidad de vida laboral**

**DSCL14 / DSCL15**

La Gerencia de Recursos Humanos aplica todos los años una encuesta de clima para conocer el estado en que se encuentra el ambiente laboral de la compañía. Este ejercicio permite medir cinco atributos distintivos de la cultura de Consalud: orgullo, compromiso, colaboración, liderazgo y comunicación. La puntuación varía de 0 a 100, registrando evaluaciones buenas, regulares o malas.

La gestión 2015 nos tiene particularmente satisfechos, porque obtuvimos resultados buenos en todas las dimensiones, promediando un total de 77 puntos.

Las brechas detectadas en equipos específicos de trabajo, fueron abordadas a través de programas de capacitación, centrados en la resignificación laboral y la psicología positiva, la realización de talleres de liderazgo, coaching y la implementación de metodologías para movilizar la colaboración y la eficiencia.

Según la encuesta de clima laboral 2015, nuestros colaboradores se sienten orgullosos de trabajar en Consalud y ser parte de la CChC.

**CALIDAD DE VIDA LABORAL**

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?** .....  
*En Consalud estamos convencidos que un buen ambiente laboral contribuye al desempeño de nuestros equipos. Por lo mismo, nos esforzamos en generar un ambiente grato de trabajo, en el que nuestros colaboradores se sienten cómodos y motivados.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?** .....  
*A través de la aplicación de encuestas de clima laboral y la elaboración de planes de trabajo, asociados a la gestión de sus resultados.*

**¿CÓMO SE MIDE?** .....  
 DSCL14 / DSCL15

## CAPÍTULO 4:



### 4.1 REDSALUD

Somos una empresa que agrupa a 34 centros de salud, los cuales prestan atención ambulatoria y hospitalaria a lo largo de ocho regiones del país. Nuestro objetivo es contribuir a que nuestra

comunidad de beneficiarios viva más y mejor; por lo que nos hemos abocado a mejorar nuestros servicios y la cobertura de nuestras prestaciones médicas a precios razonables.

#### Nuestra empresa

64-13

*“A diferencia de años anteriores, donde la gestión de Red-Salud tuvo un fuerte foco en el proceso de implementación del plan de inversiones iniciado en 2009 y en la puesta en operación y control de gestión de sus nuevas operaciones prestadoras, en esta oportunidad el año 2015 estuvo marcado por una revisión interna de sus prestadores y por ser un año de cambios.”*

**Alberto Etchegaray Aubry**  
Presidente del Directorio

Somos una empresa joven, fundada en abril de 2008, con la intención de responder al compromiso de la Cámara Chilena de la Construcción de garantizar servicios de salud de calidad y accesibles a la mayoría de las familias del país. En Redsalud enfrentamos este desafío mediante la articulación de una amplia red de prestadores privados de salud que permiten atender los requerimientos de nuestros beneficiarios.

Nuestro plan de desarrollo se basa en tres pilares estratégicos; el primero refiere a la capacidad de intervenir en todos los niveles de complejidad y/o

tipo de prestaciones de salud; el segundo, apunta a la cobertura de nuestros servicios y a nuestra intención de que todas las personas puedan llegar a atenderse en nuestras dependencias; y el tercero, considera la capacidad de atender a todos los segmentos socioeconómicos, brindando un servicio integral e integrador.

Materializar estas directrices nos obliga a renovar permanentemente la infraestructura de nuestras unidades de salud y a reforzar los conocimientos y capacidades de nuestros equipos. Siendo la cara visible de nuestra empresa, queremos darles las gracias por la entrega profesional y humana que realizan a diario.

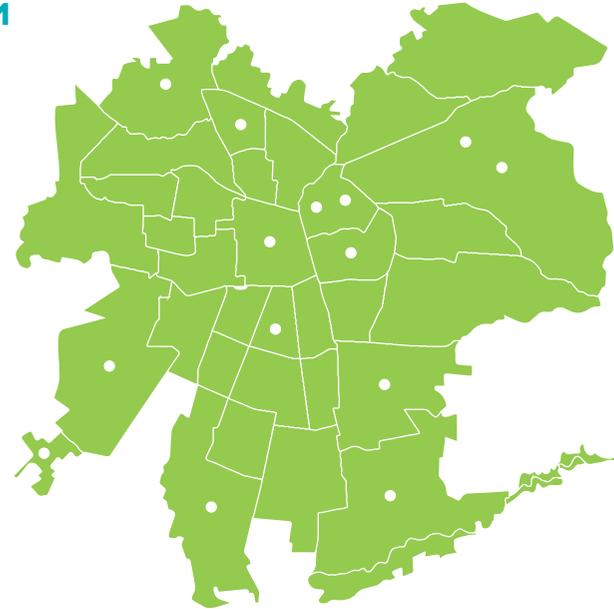


Durante 2015 cambió la estructura propietaria de Redsalud, abriendo un conjunto de desafíos para nuestra gestión; pusimos término a la asociación que manteníamos con Inmobiliaria Clínicas Regionales S.A., a través de las cuales administrábamos y operábamos una red de trece clínicas en distintas regiones de Chile. Como consecuencia, a través de la sociedad Administradora de Clínicas

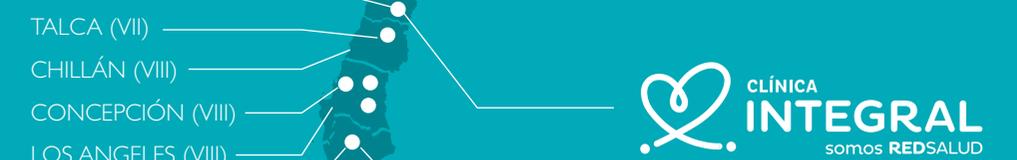
Regionales Seis S.A., nos convertimos en dueños de las participaciones que anteriormente tenía ACR II en las siguientes sociedades: Clínica Elqui, Clínica Valparaíso, Clínica Integral, Hospital Clínico Universidad Mayor y Clínica Magallanes. Así, dejamos de tener participaciones en la Clínica La Portada, Clínica Atacama, Clínica Lircay, Hospital Clínico del Sur y Clínica Puerto Montt.

### PRESENCIA R.M

- Quilicura
- Alameda
- Conchalí
- Maipú
- Providencia
- Ñuñoa
- La Florida
- Puente Alto
- Padre Hurtado
- Las Condes
- Gran Avenida
- San Bernardo
- Kennedy
- Salvador

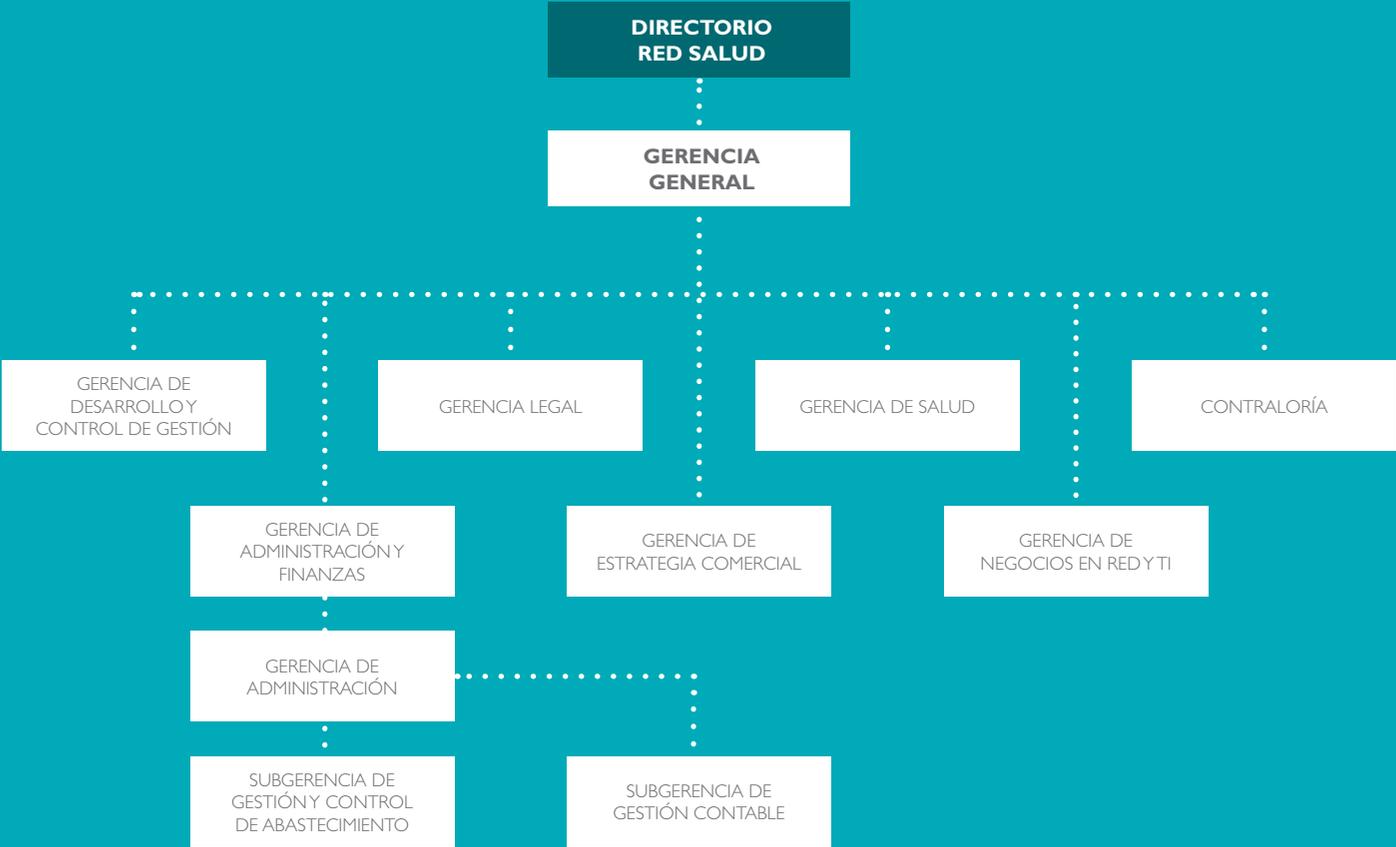


### PRESENCIA NACIONAL





**NUESTRA ESTRUCTURA (G4-34)**



**MISIÓN**

Contribuir a que las personas vivan más y mejor con una atención integral de salud médica y dental centrada en el paciente y su familia.

**COMPROMISO**

Entregar amplio acceso, con altos estándares de calidad, según los principios y valores de la Cámara Chilena de la Construcción.

## Hitos 2015

Nuestros Hitos 2015 fueron:

- Disposición de 350.000m<sup>2</sup> para brindar servicios de salud a nuestra comunidad de beneficiarios.
- Prestación de 3,5 millones de consultas médicas y de urgencia, junto a la toma de 6,1 millones de exámenes de laboratorio e imágenes.
- Primer proceso de licitación centralizada de medicamentos para las clínicas Bicentenario, Avansalud, Tabancura, Arauco Salud, Elqui, Valparaíso, Integral, y Mayor.
- Acreditación de la Clínica Elqui y reacreditación de la Clínica Magallanes, sumando 5 prestadores acreditados de Redsalud.



## Nuestros desafíos

Los cambios que hemos vivido como empresa, nos presentan una serie de desafíos de carácter interno. Entre éstos, destaca la necesidad de adoptar una perspectiva de grupo, propia de una red de prestadores de servicio de salud que responden a un mismo estilo de gestión y forma de hacer negocios. Buscando favorecer la internalización de esta mirada, nos hemos propuesto trabajar tres ejes centrales:

**1. Calidez humana**, de cara a la relación que sostenemos con nuestra comunidad de beneficiarios y la importancia de situarlos al centro de nuestro quehacer.

**2. Calidad a precio justo**, entendiendo que nos hemos propuesto proveer servicios de salud de calidad y accesibles a la mayoría de los chilenos, se hace imperativo velar por un uso eficiente de nuestros recursos.

**3. Disponibilidad**, en términos de presencia en el territorio nacional, la capacidad de nuestra infraestructura y el ofrecimiento de un servicio pertinente y oportuno.

Cada uno de estos ejes se encuentra mediado por la excelencia operacional, dado que es una herramienta crítica para llevarlos a cabo. Durante 2015 iniciamos este proceso, esperando tener resultados diferenciadores a contar de 2016 en adelante.



**Durante 2015 nuestros activos totales alcanzaron un valor de M\$ 385.488.702 pesos, coincidiendo con el total de nuestro patrimonio y pasivos.**

## 4.2 SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DEL NEGOCIO

### GENERACIÓN DE VALOR PARA EL ROL SOCIAL

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?** .....  
*Los Estados de Resultados dan cuenta de la situación económica de la empresa, precisando los costos y gastos realizados durante el año y los ingresos percibidos.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?** .....  
*Mediante una contabilidad rigurosa que se somete a una auditoría externa.*

**¿CÓMO SE MIDE?** .....  
*G4-EC1*

### G4-9a / G4-EC1

El 2015 no fue necesariamente un buen año. Los resultados fueron similares a los del 2014, registrando un aumento, de más de un punto porcentual, en nuestros costos de administración. En la medida que se condice con el proceso de reconfiguración de nuestra estructura propietaria, esperamos que sean absorbidos únicamente por este período.

## ESTADOS DE RESULTADOS

CONCEPTO	2014		2015	
	MM\$	% Ingresos	MM\$	% Ingresos
Ganancias e ingresos*	215.706.688	100,0	285.481.238	100,0
Costos de ventas	168.689.305	78,2	220.178.687	77,1
Costos de administración	32.428.812	15,0	46.501.712	16,3
Costos financieros	7.417.615	3,4	9.691.409	3,4
Diferencias de cambio	8.593	0,004	32.578	0,01
Resultados por unidades de reajuste	4.864.162	2,25	4.459.085	1,6
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2.298.201</b>	<b>1,06</b>	<b>4.617.767</b>	<b>1,6</b>
Ingreso por impuestos a las ganancias	+ 391.327	0,18	- 806.366	0,28
<b>RESULTADOS DEL AÑO</b>	<b>2.689.528</b>	<b>1,25</b>	<b>3.811.401</b>	<b>1,33</b>

\* Considera ingresos de actividades ordinarias, otras ganancias, ingresos financieros y participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación.

Fuente: Estados de Resultados publicados en la Memoria 2015 de Redsalud

## 4.3. SOSTENIBILIDAD DE LA INDUSTRIA

## ÉTICA Y GOBIERNO CORPORATIVO

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?** .....  
Los centros de atención que conforman Redsalud operan en virtud de altos estándares éticos, teniendo siempre presente que el bienestar de sus pacientes, es el centro de su gestión.

**¿CÓMO SE GESTIONA?** .....  
A través de un conjunto de normas que responden a las exigencias que establece el Ministerio de Salud.

**¿CÓMO SE MIDE?** .....  
G4-34 / G4-56

La red de centros de atención ambulatoria y hospitalaria que conforman Redsalud, buscan contribuir a que las personas y sus familias, vivan más y mejor. De ello se desprende nuestro interés en promover una comunicación abierta y transparente, que permita dar cuenta de nuestro funcionamiento, los códigos que nos rigen y la relación que sostenemos con nuestros reguladores.

En el marco de los esfuerzos que estamos realizando por incorporar una mirada de grupo a la gestión de Redsalud, nos encontramos trabajando cuatro atributos que esperamos que definan nuestro carácter:

CALIDEZ HUMANA

CALIDAD A PRECIO JUSTO

DISPONIBILIDAD

EXCELENCIA

Cada uno de éstos refiere implícitamente a una conducta laboral marcada por el compromiso, la responsabilidad y la vocación de contribuir genuinamente a la calidad de vida de nuestros beneficiarios. Ésto sólo es posible, bajo procedimientos rigurosos y claros, que no se encuentren reñidos con la ética

y respondan íntegramente al marco normativo que regula a los prestadores de servicios de salud.

En sintonía con el proceso de cambio que estamos impulsando, es posible señalar que nos encontramos trabajando en una serie de lineamientos

éticos que buscan armonizar los valores y los principios que rigen nuestro actuar. Nuestra intención es publicar un Código de Ética y un Modelo de Prevención del Delito, común a nuestra red de prestadores, instalando el sello Redsalud.

## Cumplimiento regulatorio

G4-I6 / G4-PR3 / G4-PR9

En términos generales, es posible señalar que el sistema de salud chileno

se configura en función de prestadores públicos y privados que responden al Ministerio de Salud. Bajo este contexto, en Redsalud, como entidad privada, reconocemos en la institución pública las facultades y funciones para elaborar y dirigir las políticas nacionales de salud; definir los objetivos nacionales de salud; fortalecer y desarrollar su acción en el espacio intersectorial para promover y desplegar políticas públicas coherentes con las prioridades sanitarias; definir normas e instrumentos para evaluar la calidad de la atención; fortalecer el desempeño de las funciones esenciales de salud pública y definir el plan de salud, junto con establecer sus garantías.

El financiamiento del sistema de salud también responde a aportes públicos y privados, pudiendo ser de carácter directo e indirecto.

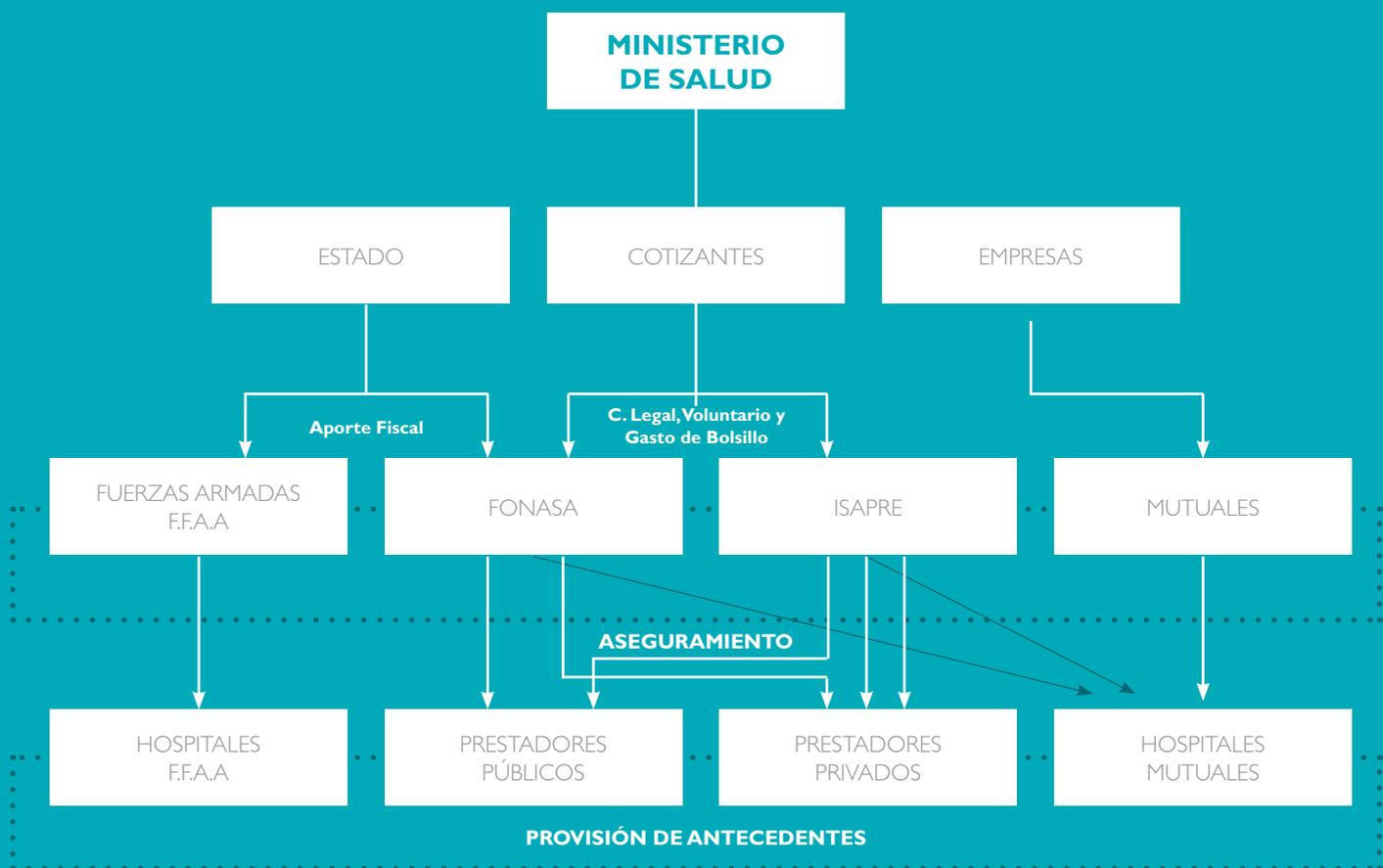
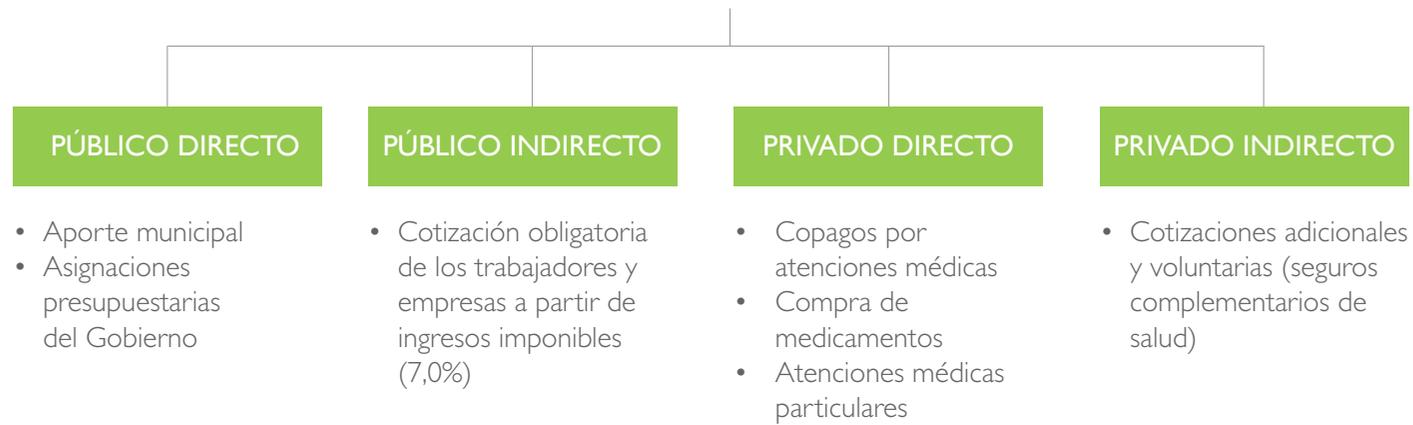
## CUMPLIMIENTO REGULATORIO

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?** .....  
El Ministerio de Salud es la institución a cargo de regular a las instituciones que prestan servicios ambulatorios y hospitalarios de salud.

**¿CÓMO SE GESTIONA?** .....  
Redsalud responde a las exigencias del marco normativo establecido, buscando establecer una relación fluida y transparente con las autoridades.

**¿CÓMO SE MIDE?** .....  
G4-I6 / G4-PR3 / G4-PR9

## FINANCIAMIENTO DEL SISTEMA DE SALUD: APORTES



Durante el año 2015 algunos de nuestros centros de atención ambulatoria y hospitalaria fueron multados por las autoridades; lamentamos este escenario y nos comprometemos a mejorar nuestros servicios. En total fueron 46 sanciones que se distribuyeron de la siguiente manera:

rio y nos comprometemos a mejorar nuestros servicios. En total fueron 46 sanciones que se distribuyeron de la siguiente manera:

CENTRO DE ATENCIÓN	Nº DE MULTAS
Clínica Avansalud	10
Clínica Bicentenario	0
Clínica Elqui	3
Clínica Iquique	4
Clínica Magallanes	0
Clínica Mayor	1
Clínica Rancagua	10
Clínica Tabancura	0
Clínica Valparaíso	1
Megasalud (24 centros de atención ambulatoria)	17

### Propuestas de mejora al sector

Tradicionalmente la población ha abordado su salud de manera reactiva, tendiendo a recurrir a los prestadores de servicios médicos y/o dentales cuando era posible constatar un malestar. El seguimiento a los servicios de salud ha permitido acreditar cambios en esta conducta, registrando un alza significativa en un conjunto de prestaciones de carácter preventivo. Este escenario representa un importante desafío para el sector, que se encuentra orientado a controlar el aumento de costos que se ha producido por el aumento de interacciones y el uso intensivo de tecnología.

De ello se desprenden una serie de retos, asociados a profesionalizar la administración de la salud, mejorar la calidad del servicio y su cobertura.

### PROPUESTAS DE MEJORA

- ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?** .....  
*Queremos garantizar prestaciones de salud de calidad a un precio justo, por lo que participamos de instancias de discusión en torno a los desafíos del sistema.*
- ¿CÓMO SE GESTIONA?** .....  
*Las mejoras al sistema se construyen de manera colectiva, buscando atender las necesidades de los distintos segmentos de la población.*
- ¿CÓMO SE MIDE?** .....  
*DSCC.20*



**PRINCIPALES DESAFÍOS:**

1

Establecer la complementariedad entre los sistemas público y privado de salud, para velar por la calidad de las prestaciones. En Redsalud nos hemos propuesto ser un complemento para el sector público, honrando nuestro rol social como agente activo de la Cámara Chilena de la Construcción.

2

Aumentar la disponibilidad de recursos en regiones, asegurando la calidad, diversidad y especificidad de las prestaciones que se proveen en los servicios de atención ambulatoria y hospitalaria.

3

Profesionalizar la administración de las instituciones de salud, distinguiendo entre las labores de gestión y las de carácter médico.

Redsalud participa de Clínicas de Chile, agrupación que reúne a todos los prestadores de salud privados del país, para discutir en torno a los desafíos del sector, intercambiando opiniones y fomentando la investigación.

Buscando promover el acceso responsable y diligente a los servicios de salud que proveen nuestras clínicas y centros de atención, hemos dispuesto diversos mecanismos para facilitar el acceso a información. Entre éstos destaca la posibilidad de agendar consultas médicas en línea, realizar preguntas a través de nuestras líneas telefónicas especializa-

das, y acceder a los resultados de determinadas prestaciones en línea.

Estas medidas nos han permitido estar más cerca de nuestra comunidad de beneficiarios, junto con reportarles ahorros significativos de tiempo. Ambos resultados nos motivan para seguir mejorando nuestros servicios.

## 4.4 SOSTENIBILIDAD INTERNA: CLIENTES

G4-12

La sostenibilidad se vive a lo largo de nuestra cadena valor, entendiendo que nos movilizamos para que nuestros beneficiarios y sus familias vivan más y mejor. De esta manera, los valores de la Cámara Chilena de Construcción se encuentran presentes en nuestro actuar.

La cadena de valor de Redsalud se basa en un conjunto de actividades

primarias que requieren del soporte de nuestros equipos de trabajo para cumplir con nuestros objetivos. Nuestra cadena de valor responde a nuestro compromiso de entregar prestaciones de salud accesibles y de calidad, según los principios y valores de la Cámara Chilena de la Construcción. En términos generales, es posible sintetizar nuestra cadena de valor en la figura de la página siguiente.



### ACTIVIDADES DE SOPORTE

#### Infraestructura de la empresa

Nuestros centros de atención ambulatoria y hospitalaria a lo largo de Chile

#### Gestión de recursos humanos

Perfeccionamiento y seguimiento permanente a nuestros equipos.

#### Desarrollo tecnológico

Desarrollo de plataformas y mecanismos intensivos en tecnología para comunicarnos con nuestra comunidad de afiliados y gestionar de manera diligente sus requerimientos.

#### Aprovisionamiento

Adquisición de equipamiento especializado para garantizar la prestación de servicios de salud accesibles y de calidad.

#### Control interno

Supervisión constante de los servicios prestados, junto al apego a las normas establecidas por el Ministerio de Salud.

MARGEN

#### Logística Interna

Recepción y derivación de las solicitudes médicas y dentales de prevención, control y urgencia de nuestra comunidad de beneficiarios.

#### Operaciones

Prestación de los servicios médicos y dentales (consulta, urgencia, toma de exámenes, etc) requeridos por nuestra comunidad de beneficiarios.

#### Logística Externa

Cobro y análisis de los servicios médicos y dentales prestados, distinguiendo entre perfil de afiliados y centro de atención, entre otros.

#### Marketing y Ventas

Visibilización de la capacidad, especialidad y calidad de nuestras prestaciones, junto a su accesibilidad.

#### Postventa

Análisis del tipo de servicio prestado, la cobertura alcanzada y la satisfacción percibida por nuestra comunidad de beneficiarios con miras a su fidelización.

### ACTIVIDADES PRIMARIAS

## Experiencia del cliente

G4-PR5

De cara a nuestro desafío por instalar una perspectiva de grupo entre nuestros centros de salud, nos encontramos trabajando en una medición estandarizada sobre la recepción de nuestros servicios. En Redsalud queremos retroalimentar nuestras prestaciones a través de criterios de evaluación y satisfacción que favorezcan la comparabilidad y la consecuente colabora-

ción entre nuestras clínicas y centros de atención.

Actualmente es posible señalar que Megasalud, la Clínica Avansalud y la Clínica Tabancura presentan mayor experiencia en esta materia, registrando indicadores de satisfacción de clientes desde el año 2010 en adelante. En todos los casos se registran cifras superiores al 80%, lo que nos invita a mirar con optimismo las mediciones proyectadas.

### EXPERIENCIA DEL CLIENTE

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE? .....

Nuestros beneficiarios se encuentran al centro de nuestros servicios; contribuir a su calidad de vida nos moviliza a mejorar nuestras prestaciones, junto con velar por mayor accesibilidad y asegurar nuestra cobertura.

#### ¿CÓMO SE GESTIONA? .....

A través de la progresiva estandarización de mediciones que nos permiten entender cómo nos percibe nuestra comunidad de beneficiarios.

#### ¿CÓMO SE MIDE? .....

G4-PR5



## 4.5. SOSTENIBILIDAD INTERNA: COLABORADORES

CENTRO DE ATENCIÓN	% SINDICALIZACIÓN
Clínica Avansalud	49,1
Clínica Bicentenario	45,4
Clínica Elqui	17,11
Clínica Iquique	41,2
Clínica Magallanes	16
Clínica Mayor	40
Clínica Rancagua	31
Clínica Tabancura	44
Clínica Valparaíso	39,7
Megasalud (24 centros de atención ambulatoria)	23,6

### RELACIONES LABORALES

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE? .....

En Redsalud valoramos la organización de nuestros colaboradores y su capacidad de plantear mejoras a nuestros servicios.

#### ¿CÓMO SE GESTIONA? .....

Mediante un equipo de profesionales con experiencia en procesos de negociación y el despliegue de relaciones laborales.

#### ¿CÓMO SE MIDE? .....

G4-I1

G4-9a

En Redsalud somos 6.682 colaboradores que se esfuerzan a diario por brindar un servicio de salud médica y dental de calidad, que responda a los requerimientos de nuestros pacientes y a los de sus familias.

### Relaciones laborales

G4-I1

Valoramos la capacidad de organización de nuestros equipos. Nuestros centros de atención ambulatoria y hospitalaria, registran un porcentaje significativo de afiliación sindical y adhesión a los convenios colectivos.

## Capacitación y educación

### G4-LA9

Las prestaciones de servicios de salud son particularmente sensibles, siendo nuestro deber generar instancias y proveer oportunidades de formación que contribuyan al desarrollo de nuestros colaboradores. Buscando alcanzar nuestros compromisos en materia de calidad y calidez humana, nos sentimos conectados con nuestros equipos y el desafío de estimular sus habilidades.

### CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE? .....

*En Redasalud valoramos el trabajo que realizan nuestros equipos y nos moviliza la posibilidad de contribuir a su crecimiento, entendiendo que de esta manera, también podremos brindar prestaciones de calidad a nuestros beneficiarios.*

#### ¿CÓMO SE GESTIONA? .....

*Nuestros centros de atención cuentan con personas dedicadas a comprender los aprendizajes que requieren nuestros colaboradores.*

#### ¿CÓMO SE MIDE? .....

G4-LA9

CENTRO DE ATENCIÓN	HORAS DE CAPACITACIÓN	
	TOTALES	PROMEDIO POR PERSONA
Clínica Avansalud	49,1	5,3
Clínica Bicentenario	45,4	2
Clínica Elqui	17,11	3
Clínica Iquique	41,2	11
Clínica Magallanes	16	119
Clínica Mayor	40	2
Clínica Rancagua	31	s/i
Clínica Tabancura	44	16
Clínica Valparaíso	39,7	4,08
Megasalud (24 centros de atención ambulatoria)	23,6	48



## Calidad de vida laboral

### DSCL.14

Durante el 2015 registramos las mediciones de clima laboral que realizaron nuestros centros de salud, con la intención de establecer una metodología estandarizada, que favorezca la trazabilidad y comparación de resultados. Nuestra intención es promover la

colaboración a lo largo de nuestra red de centros; sobre todo, en relación a buenas prácticas.

De esta manera, esperamos avanzar hacia el despliegue de una cultura laboral distintiva que responda plenamente a los valores y principios de la Cámara Chilena de la Construcción y reivindique el rol social de Redsalud.

### CALIDAD DE VIDA LABORAL

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE? .....

*Somos parte de la Cámara Chilena de la Construcción y estamos orgullosos de ejercer nuestro rol social todos los días. Nuestros servicios contribuyen al bienestar de las personas y sus familias, permitiendo que vivan más y mejor.*

#### ¿CÓMO SE GESTIONA? .....

*Mediante el uso de encuestas de clima laboral y otras herramientas, creadas para estos fines.*

#### ¿CÓMO SE MIDE? .....

DSCL.14



# confuturo

## 5.1 CONFUTURO

Somos una empresa comprometida con el desarrollo y bienestar de las personas y sus familias, por lo que día a día trabajamos para entregar soluciones que les permitan disfrutar del hoy y cumplir sus proyectos futuros. Tenemos una responsabilidad con nuestros clientes y sus familias, lo que nos impulsa a entregar la mejor asesoría para que sus decisiones les

permitan asegurar su futuro y disfrutar con tranquilidad, sabiendo que cuentan con el apoyo y respaldo de nuestra Compañía. Contamos con la solvencia y prestigio de pertenecer a la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), respaldo que nos ha permitido alcanzar una importante posición en el mercado y el reconocimiento de nuestros clientes.

### Nuestra empresa

#### G4-13

Compañía de Seguros de Vida Confuturo S.A nace en septiembre de 2015, recogiendo la trayectoria de más de 25 años de vida a través de diferentes razones sociales. A lo largo de nuestra historia hemos experimentado varios cambios importantes, destacando a fines de 2007, la decisión estratégica de cambiar nuestro nombre a Compañía de Seguros CorpVida Sociedad Anónima.

Desde noviembre de 2013, nuestra Compañía se encuentra controlada por la Sociedad Inversiones La Construcción S.A. (ILC), entidad que posee actualmente el 99,9% de la propiedad, lo que nos permite contar, además, con el respaldo y la solidez de la Cámara Chilena de la Construcción, cuya visión es completamente consistente con nuestro negocio y que nos permite consolidarnos como una de las aseguradoras más relevantes a nivel nacional, con más de 250 mil clientes y 19 sucursales a lo largo de Chile.

*“Queremos ser una empresa asesora, empática, transparente, moderna y competente.”*

**Joaquín Cortés Huerta**  
Presidente del Directorio

Ofrecemos una cartera de productos que se adaptan especialmente a las distintas etapas de la vida de nuestros clientes, abarcando Seguros de Vida, APV y Rentas Vitalicias, fomentando el ahorro y entregando protección y tranquilidad a los chilenos. Somos también pagadores de beneficios sociales, tales como bonos de seguridad social del gobierno, asignaciones y pensión básica solidaria, lo que nos exige e impulsa a cumplir con un nivel de servicio de excelencia.

### Misión, Visión y Valores

#### Misión:

Otorgar seguridad financiera a nuestros clientes a lo largo de su vida, con un servicio de excelencia, a través de un equipo humano altamente competente y motivado, actuando con responsabilidad y ética, entregando al accionista la rentabilidad esperada.

#### Visión:

Ser un referente en el mercado asegurador.

#### Valores:

- Trabajo en Equipo
- Orientación al Cliente
- Excelencia
- Responsabilidad
- Innovación
- Pasión.



255.800

TOTAL DE CLIENTES  
ASEGURADOS



45.000

PENSIONADOS  
A PAGO



40.100

PÓLIZAS DE VIDA  
INDIVIDUAL  
VIGENTES

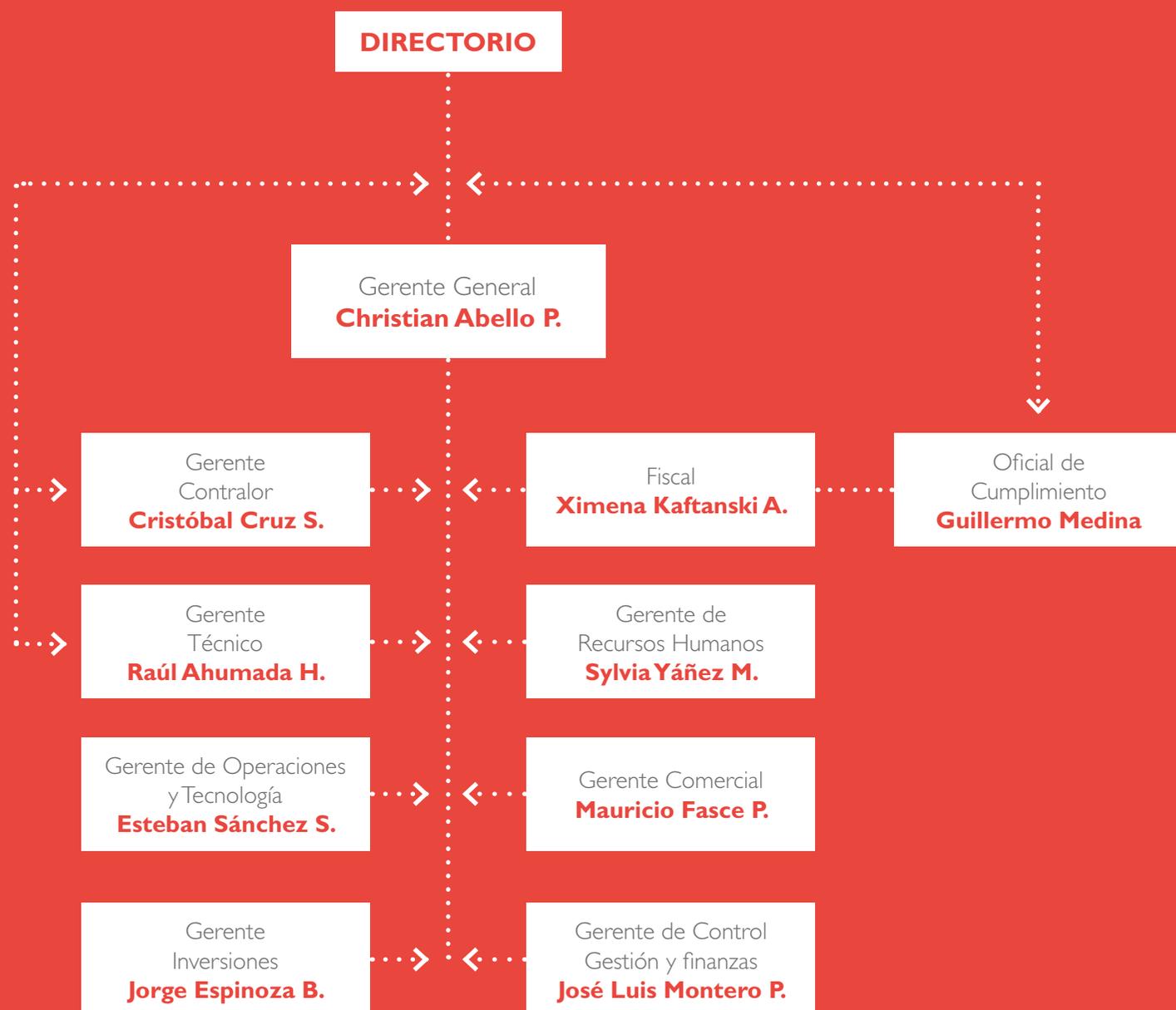


19

SUCURSALES

Ofrecemos una cartera de productos a nuestros clientes, abarcando Seguros de Vida, APV y Rentas Vitalicias, fomentando el ahorro y entregando protección y tranquilidad a los chilenos

**NUESTRA ESTRUCTURA (G4-34)**



**Hitos 2015**

Nuestros Hitos 2015 fueron:

- Cambio de marca desde CorpVida a Confuturo, cuyo objetivo principal fue dar a conocer al mercado nuestra incorporación a la familia de empresas de la Cámara Chilena de la Construcción a través de Inversiones La Construcción (ILC).
- Aumento importante de capital por parte de ILC, en diciembre de 2015, permitiendo consolidar el camino de Confuturo en términos de competitividad y desarrollo en los próximos años.
- Utilidad de \$5.980,9 millones, y una prima directa de UF 13,3 millones, posicionándonos como el 6° actor más relevante del mercado.
- Excelentes resultados en la encuesta de clima laboral Great Place to Work 2015, aplicada a nuestros colaboradores, donde en Visión Área obtuvimos un 81% y en Visión Corporativa obtuvimos un 76% (a dos y tres puntos de las mejores empresas, respectivamente).

**Nuestros desafíos**

Dado el giro de nuestro negocio, somos conscientes de la responsabilidad que nos cabe con nuestros clientes y la sociedad en la que estamos insertos. Uno de nuestros principales desafíos, de cara al futuro, es seguir aumentando el número de personas aseguradas, con el fin de poder protegerlos de los riesgos que se puedan ir presentando a futuro y darle seguridad al ahorro de las personas. De la mano de lo anterior, tenemos como misión esencial, seguir potenciando la educación de

nuestros clientes y de la sociedad donde estamos insertos, para que las personas entiendan los riesgos que van a enfrentar en el futuro y satisfagan ahora la cobertura para esas necesidades que se les pueden presentar.

Lo anterior lo logramos entregando una asesoría de excelencia y cercana, para que cada uno de nuestros clientes cuente con el producto de protección más adecuado de acuerdo a sus necesidades específicas.



## 5.2 SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DEL NEGOCIO

G4-9a / G4-EC1 / G4-S06

El año 2015 fue uno de cambios muy profundos, y al mismo tiempo, de noticias positivas para nuestra Compañía.

Durante este periodo, obtuvimos utilidades por \$5.980,9 millones, siendo un aumento favorablemente significativo en relación a los \$1.650,8 millones obtenidos durante el ejercicio 2014. Este resultado histórico en términos de cifras, desde que nos iniciamos en este negocio, se explica en parte por el cambio experimentado en la forma de calcular las reservas técnicas de las Rentas Vitalicias, lo que además de mejorar las pensiones ofrecidas, significó disminuir las pérdidas contables en la venta de estos productos. A partir de lo anterior, tuvimos un rol relevante en este segmento, manteniéndonos dentro de las tres Compañías líderes y referentes en el negocio previsional.

### GENERACIÓN DE VALOR PARA EL ROL SOCIAL

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE? .....

*Generar una buena rentabilidad y retorno para nuestros accionistas durante el año, confirma la intención de ser una empresa sostenible en el tiempo.*

#### ¿CÓMO SE GESTIONA? .....

*A través de una contabilidad detallada, sometida a auditoría externa.*

#### ¿CÓMO SE MIDE? .....

*G4-EC1 / G4-S06*

**Confuturo no ha realizado ni realizará contribuciones políticas en ningún momento.**

### Valor económico generado y distribuido 2015 (M\$)

#### VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO

Ingresos	454.405.831.929
----------	-----------------

#### VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO

Gastos operativos	-427.729.709.026
-------------------	------------------

Sueldos y prestaciones de los empleados	-9.112.444.191
---	----------------

Pagos a los proveedores de capital	-
------------------------------------	---

Pagos a gobiernos (impuestos y multas asociadas a nivel internacional, nacional y local)	-748.622.955
--	--------------

#### VALOR ECONÓMICO RETENIDO

(Valor económico generado - Valor económico distribuido)	5.980.943.402
--	---------------



### Utilidades Confuturo 2014-2015

El proceso anterior se dio además en un escenario adverso y de incertidumbre en términos económicos, tanto a nivel internacional como a nivel país, liderado por un precio inestable y bajo del cobre, junto a un proceso de reformas en las políticas públicas no exento de polémicas y una clara desaceleración en los indicadores claves de actividad.



### 5.3 SOSTENIBILIDAD DE LA INDUSTRIA

Nuestros servicios se encuentran orientados a contribuir al desarrollo y bienestar de las personas, potenciando este aspecto a través de una comunicación transparente y fluida. A partir de esto, logramos sensibilizar a nuestro público respecto a cómo funciona nuestra empresa, los códigos que nos rigen y la relación que sostenemos con nuestros reguladores.

#### Ética y Gobierno Corporativo

G4-56

Nuestro Gobierno Corporativo es el reflejo del espíritu de todos nuestros accionistas. Vela por sostener una efectiva vigilancia de los negocios de nuestra Compañía y un pertinente involucramiento por parte del Directorio, el cual se encuentra compuesto por siete Directores Titulares y siete Directores Suplentes, en la toma de decisiones y el cumplimiento del modelo regulatorio.

Para un adecuado funcionamiento, contamos con Comités a nivel del Directorio y de la Administración, a través de los cuales se aplican los principios y conceptos de Gobierno Corporativo, de acuerdo a la realidad de la Compañía, reconociendo la naturaleza, alcance, complejidad y perfil de nuestros negocios. Los Comités constituidos por el Directorio son: Comité de

Inversiones, Comité de Auditoría, Comité de Capital Humano, Comité de Gobernabilidad y Desarrollo Estratégico y Comité Técnico.

Por su parte, los Comités de la Administración, corresponden a: Comité de Gerentes, Comité de Tecnología, Comité de ALM, Comité de Rentas Vitalicias, Comité de Vida Individual, Comité de Masivos, Comité de Siniestros, Comité de Clientes y Calidad, Comité de Precios, Comité de Gestión de Riesgos y Comité de Créditos de Consumo.

En Confuturo disponemos de un Código de Conducta, el cual guía la forma

de actuar de todos los colaboradores que conforman nuestra Compañía, en su relación con los demás colaboradores, accionistas, clientes, proveedores y autoridades. El diseño, desarrollo y actualización del Código de Conducta se realiza a partir de un trabajo en conjunto desde las áreas de Cumplimiento, Auditoría Interna, Recursos Humanos y Fiscalía, y su revisión y aprobación se encuentran anualmente sujetas a la decisión del Directorio. Este documento es entregado físicamente a todos los colaboradores que ingresan a nuestra Compañía, y se encuentra también a disposición en la intranet para su revisión y consulta.

#### ÉTICA Y GOBIERNO CORPORATIVO

##### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE? .....

*En Confuturo, la ética es clave para mantener la confianza con cada uno de nuestros grupos de interés, por lo que la hemos hecho parte de nuestra misión como Compañía. Lo anterior, se reafirma directamente de la mano de un gobierno corporativo robusto.*

##### ¿CÓMO SE GESTIONA? .....

*A través de un conjunto de normas y comités internos que velan por dar respuesta a las exigencias que establece el marco regulatorio de las aseguradoras, como también a partir del Código de Conducta interno de la Compañía.*

##### ¿CÓMO SE MIDE? .....

G4-34 / G4-56

**Cumplimiento regulatorio****G4-I6 / G4-PR3 / G4-PR9**

Desde un punto de vista regulatorio, el segundo semestre de este año, estuvo marcado por la implementación de todas las normas asociadas a la circular 2180 de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), la cual introdujo una serie de modificaciones en relación a la comercialización e información a entregar a los clientes en los productos flexibles. Como parte de algunas de ellas, incorporamos una encuesta de perfil de riesgo al momento de la venta, mayor transparencia en la información de nuestros productos y cotizaciones, regulación de las tasas de rentabilidad utilizadas en la simulación de los productos y la eliminación de los cargos por rescate en este tipo de productos.

Dadas las demandas ciudadanas actuales a nivel país, en torno a una mayor transparencia, y la preocupación por el futuro de la industria, en Confuturo nos hemos movilizad para relacionarnos de mejor manera con la industria, con la expectativa de poder unificar las distintas visiones como gremio, frente a dichas demandas. Por ello participamos activamente en la Asociación de Aseguradores de Chile (AACH), como también de reuniones con líderes de opinión en el tema.

A partir de este año se han incorporado nuevas regulaciones a nuestra industria, en relación a las cuales aún no sabemos con claridad cómo nos vere-

**Durante el período 2015, no registramos Resoluciones Exentas de la SVS que sancionen a nuestra Compañía.**

**CUMPLIMIENTO REGULATORIO****¿POR QUÉ ES RELEVANTE?**

*Una estricta regulación, es la base de nuestra sostenibilidad como Compañía. La Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) es la institución a cargo de supervisar nuestro negocio, velando por el cumplimiento de leyes, reglamentos, estatutos y otras disposiciones que rigen su funcionamiento.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?**

*En Confuturo velamos por el cumplimiento de la normativa vigente, adoptando todos los controles necesarios para no incurrir en incumplimientos y generar una relación de confianza con nuestros clientes. Promovemos instancias de colaboración y trabajo conjunto con otras entidades, orientadas principalmente a resolver preocupaciones respecto al futuro de nuestra industria.*

**¿CÓMO SE MIDE?**

*G4-I6 / G4-PR3 / G4-PR9*

**PROPUESTAS DE MEJORA****¿POR QUÉ ES RELEVANTE?**

*Nos hemos propuesto seguir avanzando y mejorando a nivel de industria como de Compañía, por lo que estamos comprometidos a participar de las propuestas e implementación de reformas al sector.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?**

*Las mejoras al sistema se construyen de manera colectiva, buscando atender las necesidades de quienes recurren al sistema de las aseguradoras. A través de nuestra activa participación en la AACCH, contribuimos a movilizar estos temas.*

**¿CÓMO SE MIDE?**

*A través de los nuevos planes que desarrollamos anualmente, sumado a nuestra participación activa en las reuniones de la Asociación de Aseguradoras de Chile.*

mos afectados como Compañía. La incertidumbre es un desafío que hemos debido incorporar, principalmente a partir de los cambios que trae consigo la Reforma Tributaria. Así también, nos vemos enfrentados a la disminución de las tasas de interés, rentabilidades que se proyectan a la baja y un contexto en el que las personas presentan cada vez más una mayor expectativa de vida.

De la mano de este escenario, surge la necesidad de innovar a nivel de industria, y como Compañía, con el fin de alcanzar las rentabilidades proyectadas, lo que justifica cada vez más la necesidad de invertir en el extranjero, y así diversificar el riesgo de retorno.

**Propuestas de mejora al sector**

En Confuturo, nos preocupamos por la industria de la cual somos parte, por lo que estamos convencidos de que se puede seguir avanzando en los principales temas que nos afectan como sector. Por ello, centramos nuestros esfuerzos en identificar dichos temas con el fin de movilizarlos, permitiéndonos seguir progresando correctamente a futuro, tanto a nivel interno de la Compañía, como hacia nuestros clientes.

## 5.4 SOSTENIBILIDAD INTERNA: CLIENTES

Cuando hablamos de sostenibilidad interna en Confuturo, hacemos alusión a los lineamientos que condicionan y guían nuestra operación y nos per-

miten brindar una experiencia gratificante a todos nuestros clientes, manteniendo una relación de largo plazo transparente y responsable.



### Experiencia del cliente

G4-I2 / G4-PR5

Nuestra cadena de valor se constituye a partir de un conjunto de actividades primarias que requieren del soporte de nuestros equipos de trabajo para movilizar a la Compañía y lograr un

trabajo bien hecho, cumpliendo con los estándares a los que nos hemos comprometido con nuestros clientes. Nuestra cadena de valor se sintetiza en la figura de la página siguiente.

### EXPERIENCIA DEL CLIENTE

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Buscamos brindar una asesoría experta y cercana a todos nuestros clientes, otorgándoles seguridad financiera a lo largo de su vida, por medio de un servicio integral y de excelencia.

#### ¿CÓMO SE GESTIONA?

A través de una serie de encuestas de satisfacción en los puntos de atención presenciales, contacto telefónico e información mensual vía mailing que nos permiten conocer y comprender a nuestros clientes, con el fin de impulsar un mejoramiento continuo en nuestra Compañía.

#### ¿CÓMO SE MIDE?

G4-I2 / G4-PR5

## ACTIVIDADES DE SOPORTE

### Infraestructura de la empresa

Nuestras sucursales a lo largo de Chile.

### Gestión de recursos humanos

Capacitación y seguimiento permanente de nuestros equipos.

### Desarrollo tecnológico

Desarrollo de plataformas y mecanismos intensivos en tecnología para comunicarnos con nuestra comunidad de asegurados y gestionar de manera diligente sus requerimientos.

### Aprovisionamiento

Adquisición de productos requeridos para garantizar la prestación de servicios de Seguros de Vida, APV y Rentas Vitalicias comprometidos con nuestros clientes.

### Control interno

Fiscalización y auditoría permanente de los servicios prestados, junto a análisis y resolución judicial de desavenencias.

## MARGEN

### Logística Interna

Recepción de datos requeridos por nuestros clientes.

### Operaciones

Procesamiento de los requerimientos solicitados, derivación y pago de seguros y pensiones mediante nuestras sucursales y/o plataformas en línea.

### Logística Externa

Análisis de los servicios prestados, distinguiendo entre perfil cliente.

### Marketing y Ventas

Visibilización de Seguros de Vida, APV y Rentas Vitalicias para nuestros beneficiarios y posibles clientes, mediante espacios publicitarios y la gestión intensiva de nuestra fuerza de venta en terreno.

### Postventa

Análisis de los servicios prestados y resolución de diferencias con nuestros clientes, entendiendo que los servicios brindados podría ser disonantes respecto de las expectativas de los clientes.

## ACTIVIDADES PRIMARIAS

En el contexto de un año con un claro escenario de incertidumbre a nivel país y un importante desafío que enfrentamos como Compañía con nuestro cambio de marca, en Confuturo logramos seguir trabajando con un equipo humano altamente calificado y motivado en detectar las necesidades reales de nuestros clientes, entregando soluciones oportunas y una asesoría de excelencia.

Uno de nuestros principales desafíos durante este año, fue fortalecer la recientemente creada Subgerencia de Experiencia de Clientes, cuyo objetivo se enfoca en agregar una mirada de mejoramiento continuo y ser la voz efectiva del cliente dentro de nuestra Compañía. De la mano de lo anterior, desarrollamos una serie de acciones orientadas a mejorar la experiencia de nuestros clientes en los diversos puntos de contacto: sucursales, página web y call center.

Cada una de estas acciones fue evaluada por medio de encuestas de satisfacción in situ, en las oficinas que

presentan el mayor flujo de atención presencial, con el fin de conocer su opinión e identificar los aspectos considerados como deficientes, con el fin de poder gestionarlos. Además realizamos una reestructuración de nuestro proceso de atención de consultas y reclamos, lo que se tradujo en importantes mejoras en los tiempos de respuesta para los clientes y en la solución efectiva de los problemas recurrentemente detectados.

Durante este año, logramos cumplir a cabalidad nuestra promesa de entregar una asesoría experta y cercana a nuestros clientes, gracias a lo cual obtuvimos altos índices de satisfacción. Entendiendo que las necesidades de protección de nuestros clientes surgen de acuerdo al ciclo de vida donde se encuentran, ofrecemos una asesoría personalizada para que cada cliente cuente con soluciones adecuadas. A partir de la caracterización del perfil del cliente y sus necesidades específicas, ofrecemos productos que logren adaptarse y satisfacerlas, respondiendo a su perfil de riesgo.

**Durante este año, logramos cumplir a cabalidad nuestra promesa de entregar una asesoría experta y cercana a nuestros clientes, lo que se tradujo en altos índices de satisfacción.**



**Encuestas de Satisfacción a Clientes**

NOMBRE DE LA ENCUESTA	PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS
Encuesta de Satisfacción Atención Presencial	El promedio de satisfacción total del año fue de 90%, igualándose la meta previamente establecida.
Encuesta de Satisfacción Atención Call Center	El promedio de satisfacción total del año fue de 74%, superando la meta previamente establecida de un 70%.
Encuesta de Satisfacción Clientes Rentas Vitalicias	La nota promedio de satisfacción total obtenida fue de 6,8, equivalente a un 97%.
Encuesta Satisfacción Proceso de Venta Vida Individual	La nota promedio de satisfacción total obtenida fue de 6,8 equivalente un a 97%.
Encuesta de Satisfacción Créditos de Consumo	La nota promedio de satisfacción total obtenida fue de 6,8 lo que equivale a 97%.

Contamos con un sistema de asesoría en línea, mediante el uso de simuladores en nuestra página web, los cuales buscan ayudar a nuestros clientes a proyectar su jubilación y estimar sus necesidades de ahorro. Para nuestros pensionados, además, hemos desarrollado una política de otorgamiento de consumo con resguardo de no sobre endeudar ni exponerlos a cuotas que superen el 24% de sus pensiones. Como parte de nuestra promesa de

para a nuestros clientes, nuestra tarea 2015 fue entregar siempre la mejor asesoría a todos los clientes: cercana, experta y que los guiara en la toma de decisiones para proteger lo que ellos más quieren.

Para lograrlo, contamos con grandes aliados en el área de las comunicaciones estratégicas y digitales.

Respecto a nuestro proceso de aten-

ción de consultas y reclamos, durante 2015 realizamos un importante trabajo de reestructuración, lo que se tradujo en importantes mejoras en los tiempos de respuesta y en la solución efectiva de los problemas recurrentes detectados. Esto se ve reflejado en la baja tasa de reclamos registrada durante este período, en donde del total de nuestros clientes, la cantidad de reclamos no supera los 70 por mes.

**5.5 SOSTENIBILIDAD INTERNA: COLABORADORES**

Nuestros colaboradores son una pieza fundamental y uno de los principales motores de nuestra gestión. Durante 2015, nos enfocamos en seguir mejorando y fortaleciendo nuestros proce-

sos de selección desde Recursos Humanos, con el fin de seguir integrando a nuestro equipo, personas altamente competentes y motivadas.

**INFORMACIÓN TRANSPARENTE Y EDUCACIÓN AL CLIENTE**

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?**

*Dada la industria a la que pertenecemos, es nuestro deber entregar información transparente y generar acciones con foco en educación que fomenten el consumo responsable de nuestros clientes.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?**

*Por medio de distintas iniciativas de consumo responsable, de la mano de asesoría experta presencial y en línea.*

**¿CÓMO SE MIDE?**

*DSCC.20*

Nuestro quehacer diario se relaciona directamente con las aspiraciones y necesidades de nuestros clientes a lo largo de todo Chile. De la mano de esto, velamos por entregar información transparente y generar iniciativas que nos permitan fomentar la educación en temáticas de consumo responsable a cada uno de ellos.

Con el fin de entregar una asesoría de excelencia a todos nuestros clientes, desarrollamos internamente un programa de capacitación para todos nuestros ejecutivos de venta, orientado a potenciar los conocimientos técnicos en productos, mercado de capitales y legislación tributaria.

**DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES**

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?**

*Un equipo humano diverso enriquece fuertemente los espacios y equipos de trabajo, y a la vez, genera oportunidades equitativas para todos aquellos que forman parte de nuestra Compañía.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?**

*Mediante un proceso de selección inclusivo y una correcta gestión de cada uno de los integrantes de nuestros equipos.*

**¿CÓMO SE MIDE?**

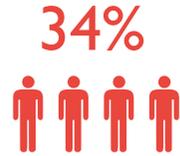
*G4-10*

**Diversidad e igualdad de oportunidades**

**G4-9b / G4-10**

Nuestra Compañía está integrada por un equipo de 829 colaboradores, cifra levemente mayor en relación al año anterior; entre los cuales un 66% son mujeres y el 34% restante, corresponde al sexo masculino. El 100% de nuestros colaboradores cuenta con contrato a jornada completa, ejerciendo un trabajo de excelencia en nuestras 19 sucursales a lo largo de todo Chile, las cuales concentran el mayor número de operaciones en la Región Metropolitana.

## Dotación 2015 según género



La diversidad entre hombres y mujeres se expresa a lo largo de nuestros equipos de trabajo, agregando valor a los servicios que ofrecemos.

A nivel de técnicos y administrativos existe una importante participación de mujeres respecto a la de hombres. Por su parte, entre profesionales, jefes y supervisores, la diferencia entre hombres y mujeres es poco significativa, sin embargo, no registramos la misma tendencia a nivel de los subgerentes y gerentes, donde la participación de hombres supera de manera importante a la de las mujeres. A partir de este contexto, nos hemos propuesto seguir profundizando en estas materias con la intención de seguir sumando mujeres a los altos cargos de nuestra Compañía.

De cara a la igualdad y diversidad de oportunidades, durante este año continuamos con el programa de inclusión iniciado en 2013, el cual tiene por objetivo la integración de los colaboradores de la Compañía que presentan discapacidad cognitiva. Como parte de este programa, y a través de un proceso de selección, contratamos a cuatro

colaboradores, de los cuales dos ocupan el cargo de auxiliar administrativo, y los otros dos el cargo de apoyo administrativo.

Durante el período 2015, reevaluamos la adecuación de estos colaboradores a sus funciones. Analizamos las capacidades y obstáculos que habían experimentado las jefaturas en el proceso de inclusión, desempeño de funciones e integración de dichos colaboradores al equipo de trabajo. Este proceso se llevó a cabo en conjunto con Fundación Descúbreme, la cual realizó entrevistas semiestructuradas a cada colaborador del Programa, en conjunto con sus jefaturas.

Los resultados obtenidos fueron entregados en informes, y además se realizaron reuniones entre el equipo de Fundación Descúbreme, las jefaturas y los colaboradores. A partir de estas instancias, y sólo en el caso de ser necesario, se definieron planes de acción, con el fin de disminuir las brechas identificadas, y planes de seguimiento por parte de la Fundación, en conjunto con una terapeuta ocupacional, para cada colaborador.



## Relaciones laborales

G4-I1 / G4-LA4

En Confuturo, tenemos un compromiso con nuestros colaboradores, promoviendo un ambiente laboral en que se destaque una comunicación fluida. Del total de nuestros más de 800 colaboradores, existe un sólo sindicato, el cual representa al 45% de la dotación. Realizamos reuniones mensuales con los miembros que lo componen, además de aquellas reuniones fijadas para abordar temas puntuales. La buena relación existente, permite que las jefaturas sean consideradas como uno de los principales canales de información directa con los colaboradores, seguido por el email, consultas al área de RRHH y el canal de denuncias.

Ante cambios que puedan afectar a nuestra Compañía, y por ende a nuestros colaboradores, trabajamos en una estrategia de difusión personalizada, de cara a cada nuevo proyecto que desarrollamos. Para lo anterior, el área de comunicaciones internas se reúne con el área a cargo del proyecto que origina el cambio para hacer un levantamiento de su impacto (información a difundir, público objetivo, fechas, tono comunicacional, preguntas frecuentes, etc.). Posteriormente trabajamos en una propuesta comunicacional que recoge los aspectos relevados. Con la campaña validada por los responsables, se da inicio al plan comunicacional acordado, el cual se da a conocer con 6 a 8 semanas de preaviso, dependiendo de la envergadura del cambio.

### RELACIONES LABORALES

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Nuestros colaboradores son el pilar fundamental de nuestra Compañía, es por esto que centramos nuestros esfuerzos en mantener relaciones laborales diferenciadoras y atractivas.

#### ¿CÓMO SE GESTIONA?

Nos preocupamos de mantener buenas relaciones laborales que impacten positivamente en el desempeño profesional de todos nuestros colaboradores.

#### ¿CÓMO SE MIDE?

G4-I1 / G4-LA4



### Capacitación y educación

#### G4-LA9 / G4-LA10

En Confuturo es nuestra misión velar por el desarrollo de cada uno de nuestros colaboradores, con el fin de potenciar un equipo con una formación de excelencia, que maneje las herramientas para desempeñarse con excelencia y responsabilidad en sus respectivos cargos, entregando de esta manera una asesoría de calidad a nuestros clientes. De la mano de lo anterior, durante 2015, nos enfocamos en seguir consolidando e incorporando mejoras en nuestros programas de capacitación, logrando un promedio de 6 horas de capacitación anual por colaborador.

Desarrollamos y ampliamos nuestro programa corporativo de liderazgo, dirigido a toda la Compañía, desde gerentes de primera línea hasta los niveles administrativos. Asimismo, seguimos avanzando en la tercera parte del programa corporativo de liderazgo para gerentes de segunda línea, subgerentes y jefaturas con los módulos de Gestión del Cambio y Comunicación

Efectiva, con lo que logramos completar el programa consistente en distintas temáticas tales como: Rol del Líder; Gestión de Equipos, Gestión de Compromisos y el Líder como Coach.

Para nuestros profesionales, durante 2015 continuamos desarrollando la segunda parte del programa, consistente en dos talleres, Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo, los que se agregan a los talleres de Entendiendo mi Rol y Gestión de Compromiso.

Por último, en este mismo programa, incorporamos al equipo administrativo, quienes participaron del taller de Gestión de Compromiso, y a los gerentes de primera línea, que abordaron los cuatro primeros módulos del programa de Gerentes y Subgerentes, desde una mirada distinta. A partir de lo anterior, logramos seguir apoyando a nuestros colaboradores, fomentando el manejo de prácticas compartidas de excelencia que les permitan potenciar sus roles y responsabilidades con sus equipos.

#### CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN

##### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE? .....

*El desarrollo y capacitación de cada uno de nuestros colaboradores es clave para potenciar su desarrollo profesional y mantener un equipo comprometido.*

##### ¿CÓMO SE GESTIONA? .....

*Desde el área de Recursos Humanos se gestionan las iniciativas de capacitación y oportunidades de educación para nuestros colaboradores.*

##### ¿CÓMO SE MIDE? .....

*G4-LA9 / G4-LA10*



### Programas de formación para nuestros colaboradores

PROGRAMA DE FORMACIÓN	N° COLABORADORES BENEFICIADOS	% COLABORADORES BENEFICIADOS RESPECTO DEL TOTAL
Becas de estudio	21	2%
Programa de liderazgo	68	7%
Programa de habilidades de Gestión	142	15%
Programa de herramientas de Gestión	91	9%
Malla de formación	80	8%
Taller básico	282	29%
Programa de Formación Jefes de Equipo y Jefes Comerciales	54	6%
Programa de formación Directores RRVV	15	2%
<b>Total</b>	<b>753</b>	<b>78%</b>

Capacitar y mantener motivados a nuestros colaboradores es nuestro mayor desafío y la manera de asegurar la entrega de un mejor servicio y asesoría a nuestros clientes.

### Calidad de vida laboral

#### DSCL.14 / DSCL.15

En Confuturo nos propusimos seguir fortaleciendo nuestros procesos, con el fin de contar con personas altamente competentes y motivadas dentro de nuestra Compañía. Mediante la encuesta de medición del clima laboral, herramienta que forma parte de nuestro Plan de trabajo de clima laboral, logramos identificar y aplicar acciones concretas de mejora sobre el ambiente de trabajo de todos nuestros colaboradores año a año.

Los resultados obtenidos a partir de este ejercicio, son comunicados a toda nuestra Compañía, para luego, dar inicio a la definición de los planes de acción específicos por cada área de trabajo, con el fin de movilizar las temáticas que obtuvieron menor puntaje. Mediante el apoyo de nuestro equipo de Desarrollo Organizacional, se identifican a los 10 equipos de trabajo que obtuvieron los menores resultados a partir de la encuesta, con el fin de definir sus planes de acción y hacer seguimiento a la ejecución de estos mismos. Complementariamente,

capacitamos a las jefaturas de los 20 equipos que obtuvieron los menores resultados. En el caso de que se identifiquen equipos que por dos años consecutivos se hayan encontrado dentro del 5% de los resultados más bajos, se les asigna ayuda por parte de una consultora externa.

Por otra parte, existe un círculo de clima, en el cual los colaboradores dan a conocer temas específicos que no se logran captar a partir de la medición

anual, o complementan de forma cualitativa preguntas específicas, generando a partir de esto más información.

Nos sentimos orgullosos que todos nuestros esfuerzos se hayan visto reflejados en la encuesta de Clima Laboral Great Place to Work de este año, donde en Visión Área obtuvimos un 81% (a dos puntos de las mejores empresas) y en Visión Corporativa obtuvimos un 76% (a tres puntos de las mejores empresas).

### CALIDAD DE VIDA LABORAL

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

En Confuturo nos preocupamos de que las personas se sientan cómodas en su ambiente laboral, por lo que constantemente apuntamos a mejorar su satisfacción dentro de la Compañía.

#### ¿CÓMO SE GESTIONA?

Por medio de la aplicación de una encuesta de clima laboral y la elaboración de planes de trabajo, asociados a la gestión de sus resultados.

#### ¿CÓMO SE MIDE?

DSCL.14 / DSCL.15

## CAPÍTULO 6:



### 6.1 BANCO INTERNACIONAL

Somos una empresa con más de 70 años de trayectoria en el negocio bancario, orientada principalmente al financiamiento de la pequeña y mediana empresa. Apuntamos a ofrecer productos y servicios que se encuentren alineados con las necesidades de nuestros segmentos de clientes, a tra-

vés de una atención rápida y eficiente. Contamos también con el prestigio de pertenecer, a partir de este año, a la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), importante respaldo que nos permite posicionarnos a nivel de mercado y con nuestros clientes.

#### Nuestra empresa

G4-13

Banco Internacional nace el 1 de febrero del año 1944, bajo el nombre de Banco Israelita, dando inicio a nuestras actividades el 17 de julio del mismo año. En 1981, se reformaron los estatutos de nuestra organización, pasando a llamarnos Banco Internacional, para luego, en el año 1989, iniciar una estrategia de orientación al segmento de empresas, el cual representa nuestro principal foco en la actualidad.

Pasan los años y en 2007 incorporamos el desarrollo de nuevas áreas de negocio, tales como el leasing, facto-

ring, segmento de grandes empresas, financiamiento inmobiliario, banca privada y banca de personas.

Desde octubre de 2015, Sociedad Inversiones la Construcción S.A (ILC) pasa a tomar control del 50,9% de nuestra propiedad y el 50,1% de Factoring Baninter S.A. y Baninter Corredora de Seguros, ingresando por primera vez a la industria bancaria. Mediante esta operación, logramos mejorar significativamente el nivel de solvencia y capitalización de nuestra Compañía, y al mismo tiempo, pasamos a formar parte del grupo de empresas de la Cámara Chilena de la Construcción, controlador de ILC.

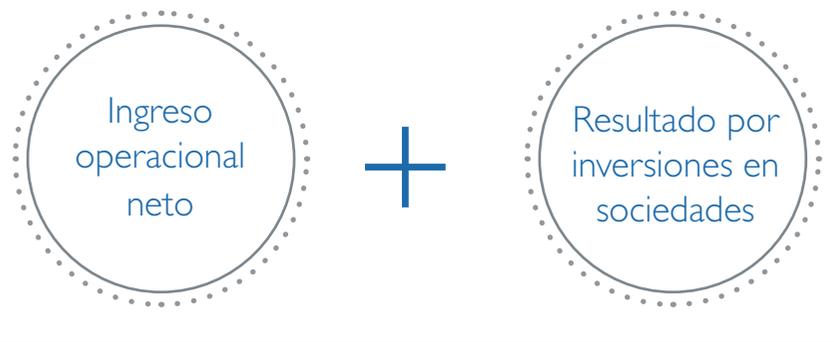
*“El 2015 marca un nuevo comienzo para Banco Internacional con la llegada de ILC como principal accionista y la incorporación del banco a las empresas de la CChC.”*

**James Callahan Ferry**  
Presidente del Directorio

La llegada de ILC significó un cambio en la composición de nuestro Directorio y de algunos cargos en la Administración Superior, a partir del cual James Callahan y Mario Chamorro asumieron como Presidente del Directorio y Gerente General respectivamente, dando comienzo a un importante proceso de reestructuración en la empresa, con el fin de alinear el Banco con nuestra nueva identidad y foco estratégico.

Hoy contamos con una cartera de productos concentrada principalmente en Créditos Comerciales, Factoring,

Leasing, Comex y Productos de Tesorería, orientada a clientes con ventas entre MM\$300 y MM\$12.000, principalmente en Santiago, Concepción, Iquique, Viña del Mar y Antofagasta. Tenemos presencia por medio de 11 sucursales a lo largo de Chile, concentrándose la mayoría en la Región Metropolitana, específicamente en el sector de El Golf, Vitacura, Ciudad Empresarial, El Cortijo, Ñuñoa y Santa Elena. Asimismo llevamos a cabo el cierre de tres sucursales, ubicadas en Vitacura (Santa María Manquehue), Providencia y Cerrillos.



**MM \$29.705**

**NUESTROS VALORES:**

- Compromiso y servicio
- Trabajo en equipo
- Pasión por el cliente.



**NUESTRA ESTRUCTURA (G4-34)**

**DIRECTORIO**

Gerente Contralor  
**Marta Cea N.**

Gerente General  
Ingeniero Comercial  
**Mario Chamorro C.**

Fiscal  
Fiscalía  
**Álvaro Contreras C.**      Secretaria de Gerencia  
Gerencia General  
**M. Teresa Silva B.**

Gerente División Riesgo  
**Pedro Zanon F.**      Gerente División Comercial  
**Fernando Pleticosic G.**

Gerente División Finanzas  
**Jorge Moreno W.**      Gerente División de Desarrollo  
**Nicole Winkler S.**

Gerente Contabilidad e  
informes normativos  
**Brigitte Schimunek G.**      Gerente  
Recursos Humanos  
**Mónica Cabello F.**

Gerente División  
Control Financiero  
**Ximena Hernández G.**      Gerente División  
Operaciones e Informática  
**David Díaz B.**





### Hitos 2015

Nuestros Hitos de 2015 fueron:

- Aquisición de Banco Internacional por parte de ILC pasando a ser parte del grupo de empresas CChC.
- Compromiso y foco en la pequeña y mediana empresa.
- Fomento y capacitación en relación al uso de Garantías Estatales.
- Reinauguración sucursal Concepción.
- Mejoras en procesos de crédito, a través de una respuesta ágil de calidad y segura.
- Lanzamiento de nueva aplicación Banca Móvil.

### Nuestros desafíos

El hecho de pertenecer al sistema financiero de Chile, nos traspasa una fuerte responsabilidad de cara a nuestros clientes y sociedad en la que estamos insertos, siendo uno de los principales desafíos como industria, la imagen que proyectamos hacia nuestros clientes. En la actualidad existe

una disociación entre la misión y el servicio que prestamos los bancos a las personas y cómo éstas lo perciben. En base a este contexto, queremos seguir desarrollándonos como entidad bancaria, con el fin de enfrentar éste y otros desafíos que se presentan a nivel de industria.

## 6.2 SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DEL NEGOCIO

### G4-9a / G4-ECI

En términos de actividad económica, durante el año 2015 evidenciamos un crecimiento en el volumen de nuestras colocaciones y número de clientes. A pesar de lo anterior, y en el contexto de un menor dinamismo económico que afectó a Chile, en paralelo con la aplicación de políticas más conservadoras en torno a las provisiones de riesgo,

nuestra utilidad neta alcanzó un monto de \$96 millones.

Como parte del ingreso de ILC a la propiedad del banco, se efectuó un aumento de capital por \$20.000 millones, el cual se tradujo en que al cierre del ejercicio 2015 el indicador de Basilea alcanzara el 14,77%, segundo más alto entre los bancos que participan activamente en la industria bancaria nacional.

Durante el período que lleva nuestra nueva administración, hemos reafirmado nuestro compromiso con las pequeñas y medianas empresas, aspirando a entregar una oferta de valor asociada a nuestros productos y servicios, que satisfaga las necesidades de este importante segmento de mercado, crítico para el desarrollo del país. Esperamos que durante 2016, primer año en la implementación de nuestro nuevo plan de negocios y recuperación de los resultados financieros, sea exitoso en términos del crecimiento en nuestro segmento de empresas objetivo.

### GENERACIÓN DE VALOR PARA EL ROL SOCIAL

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?**  
Una adecuada actividad económica y rentabilidad a lo largo del año confirman la intención de ser un banco sostenible en el tiempo.

**¿CÓMO SE GESTIONA?**  
A través de una contabilidad detallada de todas las actividades financieras que se desarrollan, auditoría interna y supervisión de la SBIF.

**¿CÓMO SE MIDE?**  
G4-ECI



*“Queremos desarrollar una cultura organizacional que caracterice a Banco Internacional, donde se unan los valores de los accionistas controladores, los derivados de nuestra trayectoria como banco y los necesarios para transformarnos en una entidad líder y referente en la industria bancaria nacional.”*

**James Callahan Ferry**  
Presidente del Directorio

#### Valor económico generado y distribuido 2015 (M\$)

##### VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO

Ingresos	29.705.000
----------	------------

##### VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO

Gastos operativos	-14.427.000
-------------------	-------------

Sueldos y prestaciones de los empleados	-16.875.000
---	-------------

Pagos a los proveedores de capital	-
------------------------------------	---

Pagos a gobiernos (impuestos y multas asociadas a nivel internacional, nacional y local)	1.693.000
--	-----------

##### VALOR ECONÓMICO RETENIDO

(Valor económico generado - Valor económico distribuido)	96.000.000
--	------------

## 6.3 SOSTENIBILIDAD DE LA INDUSTRIA

Nuestros productos y servicios están enfocados en la pequeña y mediana empresa, de las cuales actualmente abarcamos alrededor del 1% del mercado. Nuestro principal foco se encuentra en lograr suplir las necesidades que surgen a partir de estos segmentos de clientes, por medio de una respuesta oportuna, transparente y de calidad. En este contexto, damos cuenta del modo de operar de nuestro banco, las normas que nos rigen y la relación que sostenemos con nuestro regulador:

Nuestro Directorio está comprometido con el desarrollo y fortalecimiento de nuestro gobierno corporativo, por lo que constantemente promueve las mejores prácticas de la industria bancaria en esta materia. Durante 2015, generamos nuevas instancias institucionales, con el propósito de que el control y lineamientos del Directorio permanezcan en el largo plazo en nuestra organización, velando por que la creación de valor sea de manera sustentable y bajo los valores y sello de nuestros controladores.

### ÉTICA Y GOBIERNO CORPORATIVO

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE? .....

*La ética es un valor clave que forma parte de nuestra cultura como banco. Nos hemos comprometido a potenciarla desde nuestro gobierno corporativo sólido, de cara a todos nuestros grupos de interés.*

#### ¿CÓMO SE GESTIONA? .....

*A través de un conjunto de políticas, reglamentos, códigos y comités internos que velan por el cumplimiento del marco regulatorio de la industria financiera.*

#### ¿CÓMO SE MIDE? .....

*G4-34 / G4-56*



## Nuestro Código de Ética tiene por objetivo principal fijar el marco ético general en el desempeño laboral de nuestra organización

El marco normativo interno que rige nuestro gobierno corporativo, está compuesto por una serie de políticas, reglamentos, códigos y comités, el cual se complementa con las normas dictadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, la Ley General de Bancos, así como la Ley de Sociedades Anónimas, la Ley de Mercado de Valores y el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

En Banco Internacional contamos con Comités de Directores, asistidos por miembros de la Alta Administración del banco, con el fin de profundizar en distintas materias y facilitar la toma de decisiones. Los Comités de Directores son los siguientes:

- Comité de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.
- Comité de Auditoría

- Comité de Negocios
- Comité de Riesgo de Crédito
- Comité de Riesgo Operacional, Continuidad del Negocio y Seguridad de la Información.
- Comité de Activos y Pasivos
- Comité Ejecutivo
- Comité de Informática
- Comité de Proyectos Productos y Calidad

Complementariamente, nuestro Código de Ética tiene por objetivo principal fijar el marco ético general en el desempeño laboral de nuestra organización, definiendo los principios generales y políticas de acción que deben guiar las decisiones y acciones de cada persona que forma parte de Banco Internacional. Para lo anterior, todo nuevo colaborador recibe el Código de Ética y el Reglamento de Orden de Higiene y Seguridad, debiendo firmar el documento de recepción.

## Cumplimiento regulatorio

G4-PR3 / G4-PR9

En términos de normativa, los productos y servicios ofrecidos son considerablemente regulados, característica propia de la industria bancaria, sin embargo esto no impide la diferenciación entre cada una de las instituciones existentes. Durante 2015, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) estableció estándares mínimos para la otorgamiento de créditos hipotecarios, a través de un nuevo método estándar que determina las provisiones de crédito para colocaciones hipotecarias, consideran-

do explícitamente la morosidad y la relación deuda garantía, en base a los lineamientos entregados por el Banco Central y la nueva norma para la gestión de riesgo de liquidez.

En cuanto a los avances hacia Basilea III y las modificaciones a la Ley General de Bancos el 2015, el Ministerio de Hacienda ha conformado una mesa de trabajo con el objetivo de avanzar en tres temas principales:

- 1) Fortalecer el gobierno corporativo de la SBIF
- 2) Implementar Basilea III
- 3) Definiciones en resolución bancaria

## CUMPLIMIENTO REGULATORIO

### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

*Ser un banco que se rige y da cumplimiento a las regulaciones del sector bancario, es clave para la sostenibilidad de nuestra organización. La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) es la institución a cargo de supervisar nuestro negocio, velando correcto funcionamiento de nuestro banco.*

### ¿CÓMO SE GESTIONA?

*En Banco Internacional nos regimos y apoyamos por los lineamientos del sector bancario, adoptando todos los controles necesarios para no incurrir en incumplimientos o sanciones, respaldando nuestra relación de confianza con los clientes.*

### ¿CÓMO SE MIDE?

G4-PR3 / G4-PR9

En Banco Internacional damos a conocer a nuestros clientes todo tipo de información relativa a nuestra organización y sus características: Política de Riesgo de Mercado, información respecto a la situación individual de liquidez, tasas, comisiones y tarifas. Además, comunicamos la información en torno a todo tipo de créditos, Estados Financieros Intermedios y hechos relevantes por parte

del banco, remitidos a la SBIF y Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Durante 2015, nos vimos enfrentados a una sola sanción de carácter menor, correspondiente a una multa cursada por parte del Servicio de Impuestos Internos (SII) por modificación de declaraciones, Giro 21. El importe a pagar fue de \$78.117 pesos.

MULTAS O SANCIONES	2015	2014
Número de multas o sanciones registradas	1	1
Importe total a pagar por dichas sanciones	\$78.117	\$5.243.412

### Propuestas de mejora al sector

Convencidos de que podemos seguir avanzando en los principales temas que nos afectan como sector bancario, participamos en la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF), la cual tiene por objetivo principal, promover medidas que permitan a sus instituciones asociadas contribuir con mayor eficacia al incremento de la prosperidad nacional.

Especialmente, considerando el nuevo escenario al cual nos enfrentamos a partir de las nuevas reformas, debemos ser más activos en función de los cambios sociales y legales que se desarrollen.

#### PROPUESTAS DE MEJORA

##### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

*Queremos continuar avanzando como banco y posicionarnos a nivel de industria, por lo que nos comprometemos a participar de manera activa propuestas e implementación de reformas al sector.*

##### ¿CÓMO SE GESTIONA?

*Las mejoras para el sector bancario se logran de manera colectiva y participativa. A través de nuestro aporte en la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF) contribuimos a movilizar los temas que nos competen.*

##### ¿CÓMO SE MIDE?

*A través de los nuevos planes y complementos que desarrollamos anualmente de cara al sector bancario, sumado a nuestra participación en la ABIF.*



## 6.4 SOSTENIBILIDAD INTERNA: CLIENTES

La sostenibilidad con nuestros clientes, se basa en entregar más y mejores alternativas a la pequeña y mediana empresa, a través de un servicio ágil y de excelencia a lo largo de nuestras sucursales, centros de negocios, plataformas comerciales, canales remotos, a lo largo de Chile.

Contamos con un conjunto de actividades que requieren del soporte de nuestros equipos de trabajo para movilizar nuestra organización y lograr un trabajo de excelencia. Esto con el fin de dar cumplimiento a nuestros propios estándares y los establecidos por la industria financiera, brindando un servicio de calidad a todos nuestros clientes.

### EXPERIENCIA DEL CLIENTE

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

*En Banco Internacional nos preocupamos por entregar una asesoría ágil y de calidad a todos nuestros clientes, con el propósito de apoyarlos en la gestión de sus negocios.*

#### ¿CÓMO SE GESTIONA?

*A partir de la identificación constante de nuestros aspectos de mejora, acción que apoyamos por medio de un estudio de satisfacción cualitativo anual que nos provee de información comparativa en relación al resto de la industria.*

#### ¿CÓMO SE MIDE?

G4-PR5



.....

Buscamos entregar una oferta de valor asociada a nuestros productos y servicios cuyo propósito es satisfacer las necesidades de este importante segmento de mercado, crítico para el desarrollo del país.

.....

En Banco Internacional contamos con 12.542 clientes activos, lo que refleja un aumento del 0,8% en relación al período 2014. Esto se explica principalmente en el segmento empresas, el cual presentó un crecimiento de 6,5%, alcanzando los 4.685 clientes al cierre de 2015.

Nuestro compromiso y foco con nuestros clientes está en la entrega de un servicio ágil, eficiente y con un amplio conocimiento. De la mano de lo anterior, y con el fin de seguir mejorando el servicio a través de los diferentes canales de atención, en 2015 trabajamos en implementar nuevas funcionalidades orientadas a facilitar el servicio a empresas y apoyar su gestión de negocios en diferentes aspectos, tales como: cargas y transferencias masivas, pizarra de autorizaciones masivas, nuevos motores de búsqueda, mejoras de diseño funcio-

nales, y mejoras en la visualización de la información. Adicionalmente, en el mes de diciembre lanzamos la nueva aplicación Banca Móvil, con el objetivo de acercar el banco a nuestros clientes de manera sencilla y con todos los elementos de seguridad para que éstos puedan realizar transacciones seguras, las 24 horas del día.

#### **Estudio de Satisfacción a Clientes**

Con el fin de orientar nuestra estrategia de servicio hacia nuestros clientes, realizamos un estudio cuantitativo con periodicidad anual, coordinado por la empresa Ipsos Loyalty y llamado "Servitest", el cual provee información comparativa en relación a la competencia. Esto, con el fin de orientar las estrategias de servicio, considerando la perspectiva del cliente en el momento actual y evolutivamente. Dicho

estudio, se lleva a cabo por medio de entrevistas aleatorias dirigidas a altos ejecutivos de empresas, con clasificación de riesgo entre A1 y A6.

El estudio para clientes empresas del año 2015, incluyó 861 entrevistas a clientes de los bancos participantes, obteniendo Banco Internacional una satisfacción global neta de 50 puntos. De esta forma, como Banco Internacional nos situamos en el penúltimo lugar de los bancos participantes y por bajo el promedio de la industria. Dado lo anterior, queremos seguir mejorando y fortaleciendo nuestra organización de cara a nuestros clientes, como también potenciar nuestros aspectos mejor evaluados, entre los que destacan: atención de Ejecutivos de Cuentas, Operaciones de Crédito y el Servicio de Cuenta Corriente, principales fortalezas para el banco en este ámbito.





## 6.5 SOSTENIBILIDAD INTERNA: COLABORADORES

Nuestros colaboradores nos representan a lo largo de todo Chile. En el ejercicio diario de sus actividades, apuntan a facilitar y asesorar la entrega

de productos y servicios, de la mano de la confianza y responsabilidad hacia nuestros clientes.

### DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

La diversidad y la igualdad de oportunidades promueven un trabajo integral, por lo que es un aspecto en el que estamos trabajando en nuestra organización.

#### ¿CÓMO SE GESTIONA?

A futuro, buscamos implementar un proceso de selección responsable y una correcta gestión de cada uno de los integrantes de nuestros equipos de trabajo.

#### ¿CÓMO SE MIDE?

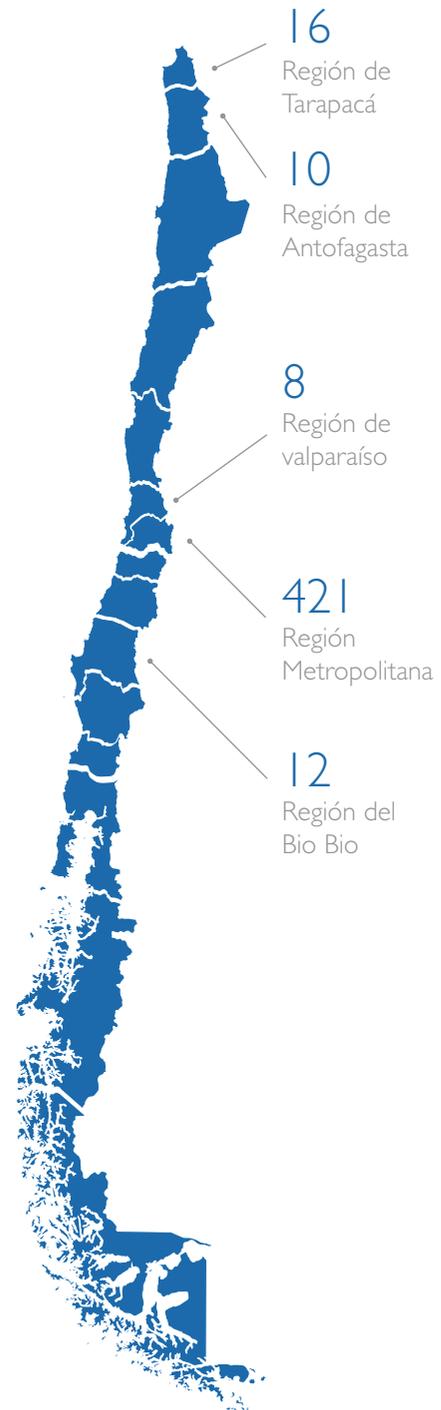
G4-10

### Diversidad e igualdad de oportunidades

G4-9b / G4-10

En Banco Internacional contamos con una dotación de 467 colaboradores, entre los cuales el 60% son hombres y el 40% son mujeres. Gran parte de nuestros colaboradores desempeñan sus funciones dentro de la Región Metropolitana, ubicándose los demás en las regiones de Antofagasta, Tarapacá, Valparaíso y Bío Bío.

### COLABORADORES POR REGIÓN



467 COLABORADORES

40%

60%

### Relaciones laborales

G4-11 / G4-LA4

En Banco Internacional contamos con un solo sindicato de colaboradores, cuyo porcentaje de adhesión varía a

lo largo de nuestras sucursales. En julio de 2012 llevamos a cabo el último proceso de negociación colectiva, a partir del cual se llegó a acuerdo durante el mes de agosto del mismo año.

### RELACIONES LABORALES

#### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Velamos por impulsar y mantener relaciones laborales fluidas y directas con nuestros colaboradores, quienes son una pieza clave en el correcto funcionamiento de nuestra organización.

#### ¿CÓMO SE GESTIONA?

Promovemos diariamente buenas relaciones laborales con nuestros colaboradores, de la mano de nuestra cultura organizacional y valores, con el fin de impactar de manera positiva en su desempeño profesional.

#### ¿CÓMO SE MIDE?

G4-11 / G4-LA4

SUCURSAL	TOTAL TRABAJADORES SINDICALIZADOS	% DEL TOTAL DE LA SUCURSAL	% TOTAL DE LA ORGANIZACIÓN
Casa Matriz	114	32,9%	25,6%
Antofagasta	7	70%	1,6%
Ciudad Empresarial	3	60%	0,7%
Concepción	3	27,3%	0,7%
El Cortijo	4	50%	0,9%
El Golf	4	25%	0,9%
Iquique	3	20%	0,7%
Ñuñoa	2	25%	0,4%
Santa Elena	3	42,9%	0,7%
Viña del Mar	2	25%	0,4%
Vitacura	2	16,7%	0,4%

.....

Durante 2015, comenzamos a sentar las bases para el cambio cultural de Banco Internacional. En dicho período realizamos un completo levantamiento de la situación actual del banco, identificando las brechas necesarias de abordar para obtener resultados exitosos. Este trabajo involucró tanto la participación de agentes externos a nuestra organización como de colaboradores de diversos niveles de la

.....

organización, iniciando así un proceso participativo desde su origen.

A partir de este diagnóstico, y siempre en línea con los objetivos trazados a mediano y corto plazo para el negocio, se estableció la necesidad de redefinir el propósito y los valores de Banco Internacional, de manera de orientar el quehacer diario de todos los colaboradores.



.....

Para 2016, en tanto, se esperaba comenzar a ejecutar el cambio cultural, iniciando el proceso con la correspondiente bajada comunicacional hacia los diversos equipos de la organización. De esta manera, a través de acciones concretas y atingentes a nuestra actividad, nos hemos propuesto el desafío de alinear a cada miembro del banco en torno a las definiciones estratégicas y favorecer resultados de excelencia.

.....

**CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN**

**¿POR QUÉ ES RELEVANTE?** .....  
*La capacitación y educación de nuestros colaboradores es clave para su desarrollo personal y para potenciar nuestros equipos de trabajo.*

**¿CÓMO SE GESTIONA?** .....  
*Contamos con múltiples instancias que permiten potenciar la formación y desarrollo continuo de nuestros colaboradores.*

**¿CÓMO SE MIDE?** .....  
*G4-LA9 / G4-LA10*

CATEGORÍA	HOMBRES			MUJERES		
	N° Colaboradores	N° Horas formación	Promedio Horas formación	N° Colaboradores	N° Horas formación	Promedio Horas formación
Casos Especiales Comerciales	44	176	4	15	60	4
Certificación ACIV	1	16	16	3	48	16
Certificación CAMS	2	300	150	1	150	150
Coaching Ejecutivo	0	0	0	1	33	33
Conociendo el Riesgo Operacional	251	502	2	158	316	2
Contabilidad General	23	368	16	15	240	16
Convención Internacional Riesgo Operacional en Entidades Financieras	1	8	8	1	8	8
Desafíos Basilea III y Renta Fija Internacional	16	144	9	2	18	9
Diplomado en Inteligencia de negocios	2	288	144	0	0	0
Diplomado en Venta Estratégica	2	236	118	0	0	0
Diplomado para Jefes y Encargados de Seguridad Privada	1	125	125	0	0	0
Excel Básico	0	0	0	2	80	40
Fundamentos de la Facturación Electrónica	1	8	8	0	0	0
Garantías	39	156	4	23	92	4
Garantías Externas / Operaciones	7	14	2	7	14	2
Gestión de Resultados de Clima Organizacional	0	0	0	2	16	8
Gestión Estratégica del Crédito y la Cobranza	0	0	0	2	48	24
Gobierno Corporativo	1	8	8	0	0	0
Know Your Customer (KYC)	49	196	4	21	84	4





CATEGORÍA	HOMBRES			MUJERES		
	N° Colaboradores	N° Horas formación	Promedio Horas formación	N° Colaboradores	N° Horas formación	Promedio Horas formación
Manejo de Contabilidad Nivel Intermedio	20	480	24	10	240	24
Manejo de Sindicatos y Negociación Colectiva	0	0	0	1	15	15
Operación de Excel Portable	10	1200	120	11	1320	120
Perfeccionamiento de Agentes de Seguridad y Vigilancia Privada	1	40	40	0	0	0
Previendo El Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Cohecho	264	528	2	168	336	2
Productos: Factoring y Leasing	21	84	4	5	20	4
Programación de Macros con Visual Basic Para Excel	1	30	30	0	0	0
Reconociendo los Principales Aspectos de la Continuidad del Negocio y Planes de Contingencia	326	652	2	237	474	2
Reconociendo los Procedimientos de Seguridad de la Información	383	766	2	216	432	2
Reconocimiento de Billete Nacional y Extranjero	4	64	16	11	176	16
Reforma Tributaria Chilena en el Sector Inmobiliario	0	0	0	1	4	4
Reforma Tributaria	1	30	30	0	0	0
Riesgo de Crédito	0	0	0	1	21	21

CATEGORÍA	HOMBRES			MUJERES		
	N° Colaboradores	N° Horas formación	Promedio Horas formación	N° Colaboradores	N° Horas formación	Promedio Horas formación
Seminario Claves para Implementar Procesos de Gestión de Riesgos	1	12	12	2	24	12
Seminario Ley de Subcontratación	1	5	5	0	0	0
Seminario Los Aspectos Tributarios de las Actividades Inmobiliaria y de la Construcción	0	0	0	1	4	4
Seminario Riesgo de Crédito	43	1032	24	29	696	24
Sistema de Gestión por Competencias para la Administración Efectiva de Personas	0	0	0	1	16	16
Taller Gestión de Desempeño	43	129	3	22	66	3
Tasación Agrícola	0	0	0	1	40	40
Técnicas de Perfeccionamiento para Vigilantes Privados	3	120	40	0	0	0

### Calidad de vida laboral

#### DSCL.14 / DSCL.15

En Banco Internacional nos preocupamos por que nuestros colaboradores se sientan orgullosos del lugar donde trabajan y la labor que desarrollan. Con el fin de seguir avanzando año a año en esta materia, utilizamos la encuesta de Clima Laboral Great Place to Work, como herramienta de medición cuantitativa.

Durante julio de 2015, aplicamos dicha encuesta, alcanzando finalmente un 90% de cobertura. Enre los resultados obtenidos, alcanzamos un 77% en la categoría de Visión de Área (sólo 6 puntos por debajo de las 50 mejores empresas de Chile) y un 63% en Visión Corporativa, categoría en la cual buscamos seguir mejorando.

Los resultados obtenidos a partir de este ejercicio son comunicados a todo el banco, para luego, dar inicio a la definición de los planes de acción específicos por cada área de trabajo, con el fin de movilizar los asuntos identificados como claves, de manera estratégica, sistemática y eficaz.



#### CALIDAD DE VIDA LABORAL

##### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Nos interesa que nuestros colaboradores se sientan a gusto en su ambiente laboral, por lo que año a año apuntamos a mejorar su nivel de satisfacción dentro de nuestra organización.

##### ¿CÓMO SE GESTIONA?

Por medio de la aplicación de una encuesta de clima laboral y posterior definición de planes de acción específicos.

##### ¿CÓMO SE MIDE?

DSCL.14 / DSCL.15

# CAPÍTULO 7:

## INDICADORES GRI



### 7.1 INDICADORES DE PERFIL

CÓD.	NOMBRE INDICADOR	CAPÍTULO	ILC (Pág.)	AFP HABITAT (Pág.)	CONSALUD (Pág.)	REDSALUD (Pág.)	CONFUTURO (Pág.)	BANCO INTERNAC. (Pág.)
G4-1	Declaración del responsable principal de las decisiones de la organización	I	5-10	-	1-2, 4-6	-	-	-
G4-3	Nombre de la organización	I	13	-	-	-	-	-
G4-4	Marcas, productos y servicios	I	13-14	-	-	-	-	-
G4-5	Lugar donde se encuentra la sede principal de la organización	I	28	-	-	-	-	-
G4-6	Países donde opera la organización	I	13	-	-	-	-	-
G4-7	Naturaleza del régimen de propiedad y forma jurídica	I	13-15	-	-	-	-	-
G4-8	Mercados servidos por la organización con desglose geográfico	I	13	-	-	-	-	-
G4-9a	Escala de la organización: total operaciones, ventas netas, capitalización y cantidad de productos.	1-2, 4-6	-	36	-	85	100, 105	124
G4-9b	Escala de la organización: total colaboradores	2-6	-	48	69-71	95	115-116	139
G4-10	Planilla de colaboradores y contratistas	2-3, 5-6	-	48	69-71		115-116	139
G4-11	Porcentaje de colaboradores cubiertos por convenios colectivos	2-6	-	50	72-73	95	117	139-140
G4-12	Descripción de la cadena de valor de la organización	2-5	-	43	66-67	92-93	110-111	N/A
G4-13	Cambios significativos en la organización	1-6	27	31	55,58	79	99	123-124
G4-14	Cómo aborda la organización el principio de precaución	Dada la naturaleza del negocio de ILC, las operaciones no contemplan actividades que puedan tener un impacto ambiental.						

CÓD.	NOMBRE INDICADOR	CAPÍTULO	ILC (Pág.)	AFP HABITAT (Pág.)	CONSALUD (Pág.)	REDSALUD (Pág.)	CONFUTURO (Pág.)	BANCO INTERNAC. (Pág.)
G4-15	Iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social	I	No adscritos a estas materias	47	-	-	-	-
G4-16	Asociaciones y organizaciones de promoción nacional o internacional	I, 3-5	N/A	-	63	90	108	-
G4-17	Lugar donde se encuentra la sede principal de la organización	I	26	N/A				
G4-18	Proceso que se ha seguido para determinar el contenido del Reporte y cobertura de cada Aspecto Material	I	27	N/A				
G4-19	Listado de Aspectos Materiales	I	28-29	N/A				
G4-20	Cobertura dentro de la organización de cada Aspecto Material	I	28	N/A				
G4-21	Cobertura fuera de la organización de cada Aspecto Material	I	28	N/A				
G4-22	Consecuencias de las reformulaciones de la información entregada en reportes anteriores y sus causas	I	28	N/A				
G4-23	Cambios significativos en Alcance y Cobertura de cada Aspecto en relación a años anteriores	I	29	N/A				
G4-24	Lista de grupos de interés	I	26	N/A				

CÓD.	NOMBRE INDICADOR	CAPÍTULO	ILC (Pág.)	AFP HABITAT (Pág.)	CONSALUD (Pág.)	REDSALUD (Pág.)	CONFUTURO (Pág.)	BANCO INTERNAC. (Pág.)
G4-25	Elección de grupos de interés con los que trabaja la organización	I	26	N/A				
G4-26	Enfoque de la organización sobre la participación de grupos de interés	I	26	N/A				
G4-27	Problemas claves que han surgido a partir de la participación de los grupos de interés	I	28-29	N/A				
G4-28	Periodo objeto del reporte	I	27	N/A				
G4-29	Fecha del último reporte	I	27	N/A				
G4-30	Ciclo de presentación de reportes	I	27	N/A				
G4-31	Punto de contacto para solventar dudas	I	28	N/A				
G4-32	Índice GRI	7	149	N/A				
G4-33	Verificación externa	7	Este reporte de sostenibilidad no ha sido verificado externamente					
G4-34	Estructura de gobierno de la organización	I-6	17, 21-23	38-39	63	86-87	107	129-120

## 7.2 INDICADORES ESPECÍFICOS

CÓD.	NOMBRE INDICADOR	CAPÍTULO	ILC (Pág.)	AFP HABITAT (Pág.)	CONSALUD (Pág.)	REDSALUD (Pág.)	CONFUTURO (Pág.)	BANCO INTERNAC. (Pág.)
G4-56	Valores, principios, estándares y normas de la organización	1-6	17, 21-23	38-39	63	86-87	107	129-120
G4-EC1	Valor económico directo generado y distribuido	2-6	-	36	60-61	85-86	104-105	127-128
G4-LA4	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos	6	-	-	-	-	-	117
G4-LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por colaborador, desglosado por sexo y por categoría laboral	2-6	-	51	74-75	96	119	142, 145-146
G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los colaboradores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales	2-3, 5-6	-	51	74-75	-	119-120	142, 145-146
G4-LA12	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	2	-	50	-	-	-	-
G4-SO6	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario (participación en Políticas Públicas)	2, 5	-	37	-	-	105	-
G4-PR3	Tipo de información que es comunicada a los clientes, especificando si esta información es de carácter obligatorio o voluntario	2-6	-	40	64	87-88	108	131-132

CÓD.	NOMBRE INDICADOR	CAPÍTULO	ILC (Pág.)	AFP HABITAT (Pág.)	CONSALUD (Pág.)	REDSALUD (Pág.)	CONFUTURO (Pág.)	BANCO INTERNAC. (Pág.)
G4-PR5	Resultados de las encuestas de satisfacción a los clientes	2-6	-	44-45	68	94	112-114	136
G4-PR9	Costo de las multas significativas por incumplir la normativa o la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios	2-6	-	39	64	89	108	132
DSD.12	Programa(s) y/o prácticas de inclusión social implementadas, indicando principales resultados e instrumentos de evaluación en cada caso	2	-	50	-	-	-	-
DSCL.14	Indicar si se ha realizado un estudio de clima laboral en la organización	2-6	-	52-53	77	97	121	147
DSCL.15	Principales medidas implementadas para la gestión del clima laboral, a partir de los resultados del estudio de clima laboral	2-3, 5-6	-	52-53	77	-	121	147
DSCC.18	Número de iniciativas diseñadas con clientes/consumidores que están implementadas o en proceso de desarrollo	2	-	46-47	-	-	-	-
DSCC.20	Prácticas en temáticas de consumo responsable de productos/servicios para los clientes/consumidores	2	-	46-47	-	-	114	-
	Propuesta de mejoras en el sector	2-6	-	35	65	89	109	132

