



APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA DIVISIÓN DE BANCO CONDELL DE CORPBANCA

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

**Alumno: César Fuentes Ferbol
Profesor Guía: Jorge Román**

Santiago, Julio de 2013

DEDICATORIA

Con todo mi amor a mi esposa María Jose y pequeña hija Matilda Ignacia.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi profesor guía Jorge Román por sus revisiones, comentarios y aportes que me ayudaron a finalizar con el proyecto de grado.

También quiero agradecer a mis compañeros de trabajo en CorpBanca, en algún grado por facilidad y apoyo en obtener información de la organización durante el proceso de realizar mi proyecto de grado y a la distribución de mis tiempos laborales.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de grado fue desarrollado sobre la Unidad Estratégica de Negocios Gerencia División Banco Condell o "Banco Condell", que corresponde a una de las 4 divisiones especializadas de crédito que actualmente existen en Chile, orientada al desarrollo de la banca masiva, cuenta con más de 400.000 clientes, 56 sucursales a lo largo del país, con una participación de un 9,21%¹ en colocaciones en el mercado bancario/financiero, depende del 4^{to} banco privado del país, CorpBanca, desde el año 1998.

Actualmente el segmento C3D de la población de Chile que corresponde al 57,2%², es un sector socioeconómico que se encuentra limitado en acceder a educación superior, donde una de sus principales metas es romper la brecha y entrar a un estado de comodidad superior para cambiar su es estilo de vida, como resultado es, conocer y/o acceder a mejor calidad de salud y a vivienda. Adicionalmente se a presentado en los 10 últimos años un aumento del endeudamiento en los hogares de este sector, teniendo claro el objetivo y/o deseo de no estar sobre endeudados pero si poder optar a estudios superiores (proyecto de gobierno Sebastian Piñera Echeñique 2010-2014). Por lo anteriormente expuesto, para Banco Condell es una oportunidad real de crecimiento, para focalizar su mercado de clientes objetivo en el sector C3D. Este proyecto de grado tiene como objetivo diseñar un sistema de control de gestión de tres etapas para esta unidad de negocio, con el objetivo de lograr una participación de mercado de 13% en créditos de consumo.

La primera etapa del presente proyecto de grado corresponde a la formulación de la estrategia, como resultado de un análisis estratégico, donde se definen los atributos de la propuesta de valor. A partir de los atributos de la propuesta de valor se definen los ejes estratégicos que facilitan la gestión de la estrategia al dividirla en los procesos más importantes, los ejes propuestos son: Crédito de Consumo a la Medida, Modelo de Atención Personalizado y Servicio de Postventa de Calidad. Estos ejes apuntan a contar con un producto innovador y atractivo, de interés y cubrir las necesidades de los clientes, entregando la posibilidad a los clientes del segmento C3D de moverse de su estado actual con pocas comodidades y mucha estrechez económica, a un estado de mayor confort, con

¹ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financiera de Chile

² Censo 2002

un modelo que ofrezca una atención única, diferenciadora, logrando la ventas del 80% de los créditos de consumo a la medida ofrecidos y entregando un servicio de postventa reconocido por su calidad, logrando niveles de excelencia con un compromiso del 85% de cumplimiento a todos los requerimientos y solicitudes de los clientes las 24 horas 7 días a la semana.

La segunda etapa corresponde al desarrollo de la estrategia, donde se plantea el modelo de negocio de la UEN y se realiza un análisis de los elementos más relevantes como la cultura, la especialización, la optimización y aplicación constante de mejora en los procesos. En esta etapa se propone el mapa estratégico que permite vincular a la estrategia a todos los niveles de la organización y el cuadro de mando integral que integra indicadores financieros y no financieros permitiendo evaluar la ejecución de la estrategia, como ultimo hito se proponen tableros de control para algunas jefaturas seleccionadas tales como el Jefe Depto. Data Base de Riesgo, quien es el responsable de generar las bases de pre aprobaciones de créditos de consumo, Agente Plataforma, el cual está encargado de la atención en la sucursal y activación de los créditos de consumo y el Jefe de Operaciones, responsable del servicio de postventa, estos tableros permiten desplegar los objetivos estratégicos a las áreas y/o departamentos donde se ejecuta la estrategia.

En la tercera etapa corresponde al alineamiento organizacional, donde se proponen los esquemas de incentivos para alinear los desempeños de las áreas, departamentos, secciones y empleados con la estrategia propuesta para la UEN Gerencia División Banco Condell, con el objetivo de cumplir con su Misión y Visión propuestas en este trabajo de proyecto de grado.

TABLA DE CONTENIDOS

<u>CAPITULO</u>	<u>PAGINA</u>
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
TABLA DE CONTENIDOS	6
LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE FIGURAS	11
1 INTRODUCCIÓN	14
1.1. Fundamento	14
1.2. Objetivo General	15
1.3. Objetivos Específicos	15
1.4. Justificación de la investigación	15
1.5. Alcances y Limitaciones	16
1.6. Metodología	17
1.7. Marco Teórico	18
2 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA	41
2.1. Contexto de la empresa	41
2.2. Unidad Estratégica de Negocio	50
2.3. Misión, Visión, Valores	52
2.4. Análisis Estratégico	54
2.5. Propuesta de Valor	92
3 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	97
3.1. Modelo de Negocio	97
3.2. Mapa Estratégico	101
3.3. Tableros de Gestión y de Control (Proceso de Cascada)	107
3.4. Cuadro de Mando Integral	119
4 ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	124
4.1. Esquema de Incentivos	124

CONCLUSIONES	131
BIBLIOGRAFIA	134
ANEXOS	136
ANEXO A – Información de la Organización	136
ANEXO B - Diccionario de indicadores de “Créditos de Consumo a la Medida”. Área: Jefe Departamento Data Base de Riesgo. ...	141
ANEXO C - Diccionario de indicadores de “Modelo de Atención Personalizado”. Área: Agente Plataforma Banco Condell. ...	143
ANEXO D - Diccionario de indicadores de “Servicio de postventa de Calidad”. Área: Jefe Operaciones Banco Condell. ...	146
VITA	149

LISTA DE TABLAS

<u>TABLA</u>		<u>PAGINA</u>
Tabla I	: Modelo del proceso de desarrollo de la estrategias. Fuente Kaplan, R., y Norton, D. – 2008	30
Tabla II	: Generación de modelos de negocios, los nueve bloques – Modelo Canvas - Alexander Osterwalder & Yves Pigneur – Junio 2011	32
Tabla III	: Ejemplos de Metas. Fuente Niven. 2002	40
Tabla IV	: Ejemplos de Pagos. Fuente Niven. 2002	40
Tabla V	: Formato para el esquema de incentivos, elaboración propia	40
Tabla VI	: Distribución de colocaciones totales sistema financiero a diciembre 2013, fuente SBIF.	42
Tabla VII	: Principales actores en el sistema financiero especialistas en Créditos de Consumo, elaboración propia.	43
Tabla VIII	: Comparativo resultados dic. 2012 - dic. 2013, fuente Memoria y Balance Anual 2013 CorpBanca.	44
Tabla IX:	: Dotación 2013. Fuente Memoria y Balance Anual 2013 CorpBanca.	45
Tabla X	: Cuadro de asociación entre objetivos de los colaboradores Banco Condell y los valores de CorpBanca. Junio 2013, elaboración propia.	53
Tabla XI	: Cuadro descripción ejes para objetivos Mercado Capitales del programa de gobierno (2010-2014), fuente www.gob.cl.	55
Tabla XII	: Distribución grupos socioeconómicos por zona (Censo 2002) – Fuente INE	57
Tabla XIII	: Distribución grupos socioeconómicos (%) – Fuente INE.	57
Tabla XIV	: Matriz nivel de estudio versus conjunto de bienes – Fuente Adimark, Mapa Socioeconómico de Chile, nivel socioeconómico de los hogares del país basado en el Censo 2002.	58
Tabla XV	: Tabla agrupación de banco y financieras, fuente SBIF.	61

Tabla XVI	: Extracto de leyes para banco y financieras, fuente SBIF.	62
Tabla XVII	: Distribución motivo del reclamo en Bancos, fuente Sernac Financiero 2012-2013.	66
Tabla XVIII	: Distribución motivo del reclamo de Tarjetas de Créditos no Bancarias, fuente Sernac Financiero 2012-2013.	66
Tabla XIX	: Distribución motivo del reclamo – Caja de Compensación. Fuente Sernac Financiero 2012-2013.	67
Tabla XX	: Ranking Ventas Netas Sector Comercio, fuente AmericaEconomia Julio 2013	70
Tabla XXI	: Competidores directos de Banco Condell, elaboración propia.	77
Tabla XXII	: Cuadro Resumen de los Competidores, fuente SBIF, Sernac, Banco Central y sitio web de la UEN analizada y la competencia (CCo: Crédito de Consumo, CH: Crédito Hipotecario, TC: Tarjetas de Crédito, CV: Cuentas Vistas, CC: Cuentas Corrientes, DP: Depósitos a Plazo, FM: Fondos Mutuos, CA: Cuentas de Ahorro, SG: Seguros, APV: Ahorro Previsional Voluntario).	78
Tabla XXIII	: Cadena de Valor Créditos de Consumo Banco Condell, fuente Mapeo de procesos Bancos y Filiales / División Calidad de Servicios CorpBanca 2013.	81
Tabla XXIV	: Estado de Resultado diciembre 2013, fuente CorpBanca	85
Tabla XXV	: Relación de valores con la propuesta de valor, elaboración propia.	94
Tabla XXVI	: Relación de recursos, procesos por eje estratégico “Créditos de consumo a la medida”, elaboración propia.	95
Tabla XXVII	: Relación de recursos, procesos por eje estratégico “Modelo de atención personalizado”, elaboración propia.	96
Tabla XXVIII	: Relación de recursos, procesos por eje estratégico “Servicio de Postventa de Calidad”, elaboración propia.	96
Tabla XXIX	: Los 9 elementos para desarrollar el modelo de negocios de la UEN analizada, Generación de modelos de negocios – Modelo Canvas - Alexander Osterwalder & Yves Pigneur – Junio 2011	98
Tabla XXX	: Perspectiva Recursos, elaboración propia.	103
Tabla XXXI	: Perspectiva Procesos, elaboración propia.	104

Tabla XXXII	: Perspectiva Cliente, elaboración propia.	105
Tabla XXXIII	: Perspectiva Financiera, elaboración propia.	106
Tabla XXXIV	: Tablero de control para eje estratégico Crédito de Consumo a la Medida, elaboración propia.	109
Tabla XXXV	: Tablero de control para eje estratégico modelo de atención personalizado, elaboración propia.	112
Tabla XXXVI	: Tablero de control para eje estratégico Servicio de Postventa de Calidad, elaboración propia	117
Tabla XXXVII	: CMI Perspectiva de Recursos, elaboración propia.	120
Tabla XXXVIII	: CMI Perspectiva de Procesos, elaboración propia.	121
Tabla XXXIX	: CMI Perspectiva de Propuesta de Valor, elaboración propia.	122
Tabla XL	: CMI Perspectiva Financiera	123
Tabla XLI	: Esquema de Incentivos – Jefe Depto. Data Base de Riesgo, elaboración propia.	127
Tabla XLII	: Esquema de Incentivos – Agente Plataforma Banco Condell, elaboración propia	128
Tabla XLIII	: Esquema de Incentivos – Jefe Operaciones Banco Condell, elaboración propia.	129

LISTA DE FIGURAS

<u>FIGURA</u>		<u>PAGINA</u>
Figura 1	: Relaciones generales entre las funciones y de planeación y control, fuente (Anthony y Govindarajan, 2008).	19
Figura 2	: Sistema de control de gestión propuesto, fuente elaboración propia.	20
Figura 3	: Esquema de la cadena de valor según Porter, fuente Francés 2006.	24
Figura 4	: Matriz FODA, fuente Christian Cancino del Castillo – Matriz de FODA Cuantitativo, Abril 2012	26
Figura 5	: Elaboración de estrategia, fuente Anthony y Govindarajan, 2008	29
Figura 6	: Modelo mapa estratégico. Fuente Kaplan, R., y Norton, D. Mapas Estratégicos – 2004	34
Figura 7	: El proceso de aplicación en cascada, fuente Paul R. Niven. 2002	35
Figura 8	: El Cuadro de Mando Integral. Fuente Paul R. Niven. 2002	38
Figura 9	: Organigrama. Fuente CorpBanca - 2012.	45
Figura 10	: Misión CorpBanca. Fuente lineamiento corporativo año 2011.	48
Figura 11	: Organigrama Gerencia División Banco Condell. Fuente entrevista Subgerente Zonal, elaboración propia Junio 2013.	51
Figura 12	: Evolución de la tasa de desocupación versus IMACEC – Fuente INE.	57
Figura 13	: Total de reclamos periodo 2012-2013, fuente Sernac Financiero.	63
Figura 14	: Distribución de reclamos periodo 2013, fuente Sernac Financiero.	64
Figura 15	: Evolución de reclamos según proveedor financiero periodo 2012-2013, fuente Sernac Financiero.	64
Figura 16	: Índice de reclamos por banco periodo 2012-2013. Fuente Sernac Financiero.	65

Figura 17	: Respuestas del sistema financiero al Consumidor periodo 2012-2013, fuente Sernac Financiero.	65
Figura 18	: Proyección PIB Chile v/s Uruguay, fuente Diario Financiero.	68
Figura 19	: Crecimiento PIB v/s IPC, fuente Banco Central	69
Figura 20	: Producción v/s precio del Cobre, fuente http://www.cochilco.cl .	70
Figura 21	: Evolución de Cantidad de TEF a nivel nacional, fuente CCA de Enero 2005 a Octubre 2013	73
Figura 22	: Monto de transacciones electrónicas de fondo por año, fuente CCA de Enero 2005 a Octubre 2013	73
Figura 23	: Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008	75
Figura 24	: Porcentaje de distribución de Saldos en Colocaciones, fuente SBIF 2013	78
Figura 25	: Cadena de Valor Créditos de Consumo Banco Condell – Fuente Mapeo de procesos Bancos y Filiales / División Calidad de Servicios CorpBanca 2013	80
Figura 26	: Base de proyecto cultural Súmate, fuente CorpBanca 2013	87
Figura 27	: Análisis FODA Cuantitativo Dr. Cancino, elaboración propia para Banco Condell.	89
Figura 28	: Ejes estratégicos de la propuesta de valor – Banco Condell, elaboración propia.	95
Figura 29	: Generación de modelos de negocios – Modelo Canvas - Osterwalder y Pigneur, 2011.	97
Figura 30	: Propuesta de Valor / Mapa estratégico División Banco Condell, elaboración propia.	102
Figura 31	: Tablero de Gestión / Crédito de Consumo a la Medida, elaboración propia.	108
Figura 32	: Tablero de Gestión / Modelo de atención personalizado, elaboración propia.	111

Figura 33	: Tablero de Gestión / Servicio de Postventa de Calidad, elaboración propia.	116
Figura 34	: Objetivo Estratégicos CorpBanca 2013.	136
Figura 35	: Focos prioritarios estratégicos CorpBanca 2013.	136
Figura 36	: Circulo de Líderes CorpBanca 2013.	137
Figura 37	: Estadística histórica Contact Center Corpbanca 2013	138
Figura 38	: Estadística histórica Contact Center Corpbanca 2013	138
Figura 39	: Estadística histórica Contact Center reclamos clientes – Corpbanca 2013	139
Figura 40	: Estadística histórica Contact Center retención de clientes – Corpbanca 2013	139
Figura 41	: Organigrama de la Unidad de Negocios División Riesgo Banca Persona – Corpbanca 2013	140
Figura 42	: Organigrama de la Unidad de Negocios División Operaciones y Procesos – Corpbanca 2013	140
Figura 43 – 48	: Diccionario de indicadores para eje estratégico Créditos de Consumo a la Medida, elaboración propia.	141-143
Figura 49 – 56	: Diccionario de indicadores para eje estratégico Modelo de Atención Personalizado, elaboración propia	143-145
Figura 57 – 64	: Diccionario de indicadores para eje estratégico Servicio de Postventa de Calidad, elaboración propia.	146-148

1.- INTRODUCCIÓN

1.1.- Fundamento

Según información obtenida desde la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, el sistema Bancario/Financiero de Chile se encuentra constituido por 23 Bancos, donde 18 bancos establecidos en Chile, 1 es banco estatal, 4 son sucursales de bancos extranjeros y 6 cooperativas. Dentro de los 18 bancos establecidos en Chile, 3 de ellos son especializados en consumo, y 4 de ellos cuentan con divisiones especializadas de créditos, donde se inserta Banco Condell.

Banco Condell al mes de Diciembre del 2013 cuenta con una participación del 9,21%³ en las divisiones especializadas en crédito. Banco Condell se ha planteado un crecimiento a largo plazo, que consiste en formar una cartera rentable, no sólo con clientes de buen comportamiento de riesgo sino también que sean usuarios del sistema financiero.

Si bien Banco Condell a tenido un crecimiento sostenible en el tiempo, hoy se presentan mayores cambios regulatorios y normativos impulsados por el gobierno⁴ con el objetivo de aumentar la eficiencia y competencia en este mercado, lo cual corresponde a una debilidad constante, debido que Banco Condell cuenta con un modelo estándar de la industria bancaria/financiera y al no ser flexible conlleva a realizar mayores esfuerzos en cambios en los procesos internos y tecnológicos. Además de no contar con sistemas y/o aplicaciones centralizadas provoca inseguridad e incertidumbre en la fidelidad de los datos, provocando re trabajo en actividades de evaluaciones de riesgos de clientes y generación de informes normativos y regulatorios.

Dado el contexto, es que se decide llevar a cabo un trabajo de planificación estratégica que permita delinear claramente la misión que desempeña hoy la empresa, la visión de lo que espera lograr en el futuro y, por supuesto, establecer claramente la propuesta de valor que le entregará a sus clientes, por medio de la prestación del servicio, todo lo anterior para mantener y aumentar el crecimiento sostenido que ha tenido Banco Condell en los últimos años.

³ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile

⁴ Programa de gobierno presidente Sebastian Piñera periodo 2010-2014.

1.2.- Objetivo general

El objetivo general de este proyecto de grado es elaborar y proponer un sistema de control de gestión estratégico para la Unidad Estratégica de Negocios Gerencia División Banco Condell de CorpBanca, en marcado en el ámbito bancario/financiero.

1.3.- Objetivos específicos

- a) Análisis de la industria bancaria/financiera en donde se encuentra inserta la Gerencia División Banco Condell.
- b) Realizar un análisis estratégico FODA, proponer la estrategia de la compañía y definir la propuesta de valor de la Gerencia División Banco Condell,
- c) Proponer y desarrollar un mapa estratégico, con los principales objetivos estratégicos definidos y las respectivas relaciones de causa efecto a cumplir para alcanzar la implementación de la estrategia de la Gerencia División Banco Condell.
- d) Elaborar un cuadro de mando integral, para la Gerencia División Banco Condell.
- e) Diseñar un esquema de incentivos asociado a los objetivos estratégicos de la Gerencia División Banco Condell, que permitan la implementación de la estrategia.

1.4.- Justificación de la investigación

Este proyecto de grado corresponde al desarrollo de de la planificación estratégica para Banco Condell o Gerencia División Banco Condell que tiene la finalidad de proponer cuáles son las principales definiciones que permitan orientar más su gestión en los próximos años. Como indica la memoria anual de CorpBanca 2012, a raíz del importante crecimiento que ha tenido en el último tiempo y de los desafíos que esto ha significado en términos operacionales y financieros. Si se desea continuar con esta a senda de crecimiento, es necesario identificar los factores que han sustentado el resultado actual y fortalecerlos a través de definiciones estratégicas como la misión, para reconocer lo que la empresa actualmente hace y por medio de la visión, lo que desea llegar a ser en el futuro y, asimismo,

la definición de una propuesta de valor, le permitirá identificar la forma en que se alcanzará la visión en el mediano largo plazo.

Finalizando el contexto anterior, el diseño y propuesta de un modelo de control de gestión, basado en un mapa estratégico y cuadro de mando integral, a la Gerencia División Banco Condell le permitirá traducir y comunicar la estrategia y al mismo tiempo asignar responsabilidades, para finalmente alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos mediante el diseño de un esquema de incentivos.

1.5.- Alcances y limitaciones de la investigación

El presente proyecto se encuentra focalizado solo a Banco Condell o la UEN Gerencia División Banco Condell de CorpBanca, en el grupo inserto de la banca masiva de las divisiones de crédito del mercado chileno.

Como resultado de este proyecto corresponde a una propuesta de formulación estratégica y al diseño de un modelo de control de gestión, conformado por: un mapa estratégico, cuadro de mando integral y un modelo de incentivos para la UEN analizada. La implementación de este modelo y la evaluación de las posibles mejoras, será de completa responsabilidad del los directivos de la Gerencia División Banco Condell y están fuera de los alcances de este trabajo.

Este trabajo se desarrolla a nivel estratégico y está enfocado en la alta dirección de la organización. El alcance del proyecto de grado incluye la formulación y desarrollo de la estrategia, y los esquemas de incentivos para alinear a los empleados con los objetivos organizacionales, la implementación de la estrategia está fuera del alcance de este estudio.

El sistema de control de gestión propuesto está basado, entre otras fuentes, en las tres primeras etapas del sistema de gestión presentado en The Execution Premium (Kaplan y Norton, 2008), pero a diferencia de este último no incluye el financiamiento de la estrategia (STRATEX⁵) en la etapa de desarrollo de la estrategia, además en la etapa de alineamiento

⁵ STRATEX: presupuesto de gastos estratégicos.

estratégico sólo se incluye el esquema de incentivos, quedando fuera del alcance el alineamiento de las unidades de negocio y de las unidades de soporte.

1.6.- Metodología utilizada

El presente trabajo de estudio considera el planteamiento y definición de una estrategia para la UEN Gerencia División Banco Condell, en la cual se mostrará la situación actual del mercado bancario/financiero chileno, de las condicionantes externas e internas de la UEN y se propondrá el diseño de la estrategia de cara a los desafíos actuales y futuros. El proceso seguido para este análisis y diseño de la estrategia propuesta siguió la estructura descrita a continuación.

- Formulación de la estrategia
 - Contexto de la empresa
 - Elección de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN)
 - Definición de Misión, Visión y Valores
 - Análisis Estratégico
 - Análisis externo del entorno de la industria financiera
 - Análisis Interno
 - Análisis FODA
 - Propuesta de Valor (Ejes Estratégicos)
- Desarrollo de la estrategia
 - Modelo de Negocio
 - Mapa Estratégico
 - Tableros de Gestión y de Control (Proceso de Cascada)
 - Cuadro de Mando Integral
- Alineamiento Organizacional
 - Esquema de Incentivos

1.7.- Marco teórico

El presente trabajo corresponde al diseño y propuesta de un sistema de control de gestión para la unidad estratégica de negocios Gerencia División Banco Condell, para cumplir con este objetivo, basado en el marco teórico el cual tiene el propósito de dar al proyecto de grado en forma coordinada y coherente, los conceptos y sugerencias que permitan delimitar y orientar desde una perspectiva teórica la construcción del marco conceptual para desarrollar este trabajo, con la definición de los principales conceptos y herramientas asociadas al proceso de control de gestión de una organización.

Ejercer el control administrativo es una obligación de cualquier organización descentralizada. Por un lado, se afirma que los sistemas de control de gestión tienen que concordar con la estrategia de la empresa. Esto significa que la estrategia se establece primero a través de un proceso formal y racional, y que luego, ésta dicta el diseño de los sistemas administrativos de una empresa. Otra opción es que, las estrategias surgen por experimentación, sobre la cual influyen los sistemas administrativos de la empresa. Desde esta punto de vista, los sistemas de control de gestión afectan el desarrollo de las estrategias (Anthony y Govindarajan, 2008).

Las herramientas del Control de Gestión son la planificación estratégica, preparación de presupuestos, asignación de recursos, medición del desempeño, evaluación y recompensas, designación de centros de responsabilidad y fijación de precios de transferencia (Anthony y Govindarajan, 2008).

Por lo anterior podemos indicar, que el sistema de control de gestión ocupa el centro entre la formulación de estrategias y el control de las tareas o trabajos, ya que es el sistema que apoya en la implantación de las estrategias y al que sigue la gerencia para controlar las actividades de una organización, ver figura 1.

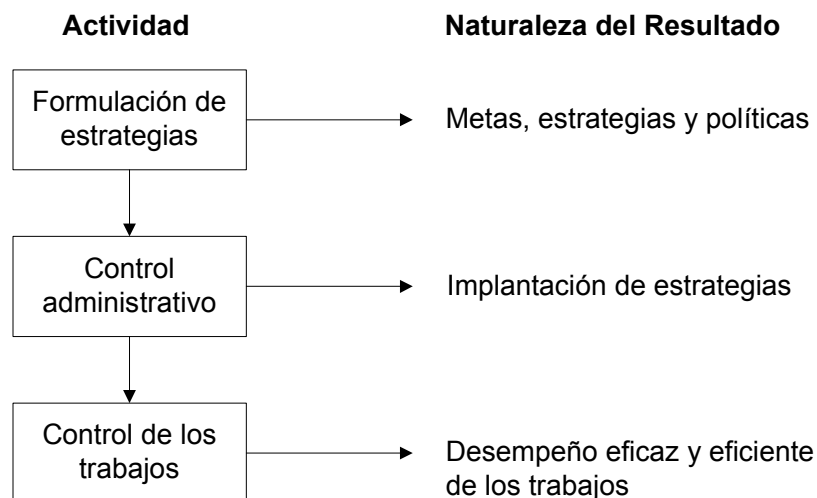


Figura 1: Relaciones generales entre las funciones y de planeación y control, fuente (Anthony y Govindarajan, 2008).

Para el desarrollo del proyecto de grado se propone un sistema de control de gestión estratégico de tres etapas, basado entre otras fuentes, en *The Execution Premium* (Kaplan y Norton, 2008) y *El cuadro de mando integral paso a paso*. Maximizar la gestión y mantener los resultados (Niven, 2002), tomando algunos elementos, principalmente de sus tres primeras fases, que son desarrollar la estrategia, planificar la estrategia (no incluyendo el financiamiento de la estrategia) y alinear la organización (sólo se desarrolla el esquema de incentivos) y no se abordan los elementos de las otras fases que tienen relación con planificar las operaciones, controlar y aprender, y probar y adaptar, y además dejando fuera de la propuesta el alineamiento de las unidades de negocio y de las unidades de soporte.

Cada una de las tres etapas propuestas del sistema de control de gestión se presenta a continuación en la figura 2.



Figura 2: Sistema de control de gestión propuesto, fuente elaboración propia.

A continuación las etapas del sistema propuesto son:

- **Etapa 1 - Formulación de la Estrategia:** es aquí donde se elabora la estrategia utilizando las herramientas de declaración de misión, visión, valores y análisis estratégico, obteniéndose la propuesta de valor y los ejes estratégicos.
- **Etapa 2 - Desarrollo de la Estrategia:** es aquí donde se desarrolla la estrategia utilizando las herramientas de modelo de negocio, mapa estratégico, CMI (cuadro de mando integral), tableros de gestión y tableros de control, todo lo anterior basado en los ejes estratégicos elaborados en la etapa anterior.
- **Etapa 3 - Alineamiento Organizacional:** en esta etapa corresponde al alineamiento de los empleados, relacionando los incentivos con los objetivos estratégicos desplegados en los tableros de control.

A continuación se presentan las definiciones de cada concepto de manera de establecer los parámetros para desarrollar las etapas indicadas anteriormente.

1.7.1.- Formulación de la Estrategia

1.7.1.1.- Definición de Misión, Visión y Valores

Misión: Kaplan y Norton (2008) definen la Misión como un texto breve de una o dos oraciones que interpreta la razón de ser de la empresa. La Misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes. La declaración de Misión debiera informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos. Por otro lado, según Thompson, Strickland y Gamble, (2007), la Misión describe la actividad y propósito comercial actual de la empresa a través de: Quienes somos, Que hacemos y Porqué estamos aquí.

Visión: Kaplan y Norton (2008), define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización y debiera estar orientada al mercado y expresar en términos visionarios como quiere la empresa que el mundo la perciba. La Visión debe tener tres componentes críticos, un objetivo desafiante, una definición de nicho y un horizonte de tiempo. Por otro lado, según Thompson et al. (2007), la Visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa, al dar una visión panorámica de “hacia dónde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato desde el punto de vista comercial”; así, la Visión estratégica encamina a la identidad organizacional.

Por lo anterior la Visión debe ser clara, precisa, flexible, consistente con los valores de la empresa, debe inspirar y debe evolucionar con la empresa y los clientes. Para ser realmente efectiva, una declaración de Visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización y es la responsabilidad del líder comunicar la Visión regularmente, crear situaciones que ilustren la Visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la Visión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la Visión.

Además de proponer una adecuada definición de la Misión y la Visión de la empresa debemos considerar la declaración de sus Valores y Principios éticos que acompañan estas definiciones y que a través de ellos podemos alinear a los colaboradores.

Valores: Como indican Kaplan y Norton (2008) la Declaración de Valores de una compañía, define su actitud, comportamiento y carácter, por otro lado según Thompson et al. (2007), también define que los Valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general.

El proceso de desarrollo de la estrategia de la empresa continúa con el análisis para conocer la posición de la empresa dentro de la industria, los análisis utilizados son el análisis del entorno de la industria llamado PESTEL, el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, que corresponden al análisis externo del marco de la industria, al análisis de la cadena de valor de la empresa, finalizando con el análisis FODA para determinar la estrategia a utilizar y los ejes estratégicos a desarrollar en la propuesta de valor.

1.7.1.2.- Análisis estratégico

Análisis externo del entorno de la industria (PESTEL).

El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normativa y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad (Kaplan y Norton, 2008), este es llamado análisis PESTEL porque refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Podemos desprender que el análisis PETEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

Análisis externo del marco de la industria (Las 5 fuerzas de Porter).

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí para apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector. Estos beneficios extraordinarios, de carácter monopolístico según la teoría microeconómica, serán mayor cuanto menor sea la competencia. La competencia a la que se refiere el modelo no es únicamente la convencional por

aumentar la participación de mercado, que ocurre entre empresas que ofrecen productos similares. La competencia por los beneficios extraordinarios se produce también entre las empresas y sus clientes, y entre las empresas y sus proveedores. Las nuevas empresas que pretendan entrar al sector competirán igualmente, con las existentes por esos beneficios, y lo mismo sucede con los productos sustitutos (Francés, 2006). El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989.

- Fuerza número 1: Poder de negociación de los Compradores o Clientes. Se debe analizar la posibilidad de negociación, el volumen comprador, los costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa, la disponibilidad de información para el comprador, la capacidad de integrarse hacia atrás, la existencia de productos sustitutos, las ventajas diferenciadas y las ventajas de los clientes.
- Fuerza número 2: Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores. Se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, entre otros.
- Fuerza número 3: Amenaza de nuevos entrantes. En esta variable se debe analizar las ventajas en la curva de aprendizaje, las represalias esperadas, acceso a canales de distribución, mejoras en la tecnología y demandas judiciales.
- Fuerza número 4: Amenaza de productos sustitutos. Se debe analizar la propensión del comprador a sustituir, los precios relativos de los productos sustitutos, el costo o facilidad de cambio del comprador el nivel percibido de diferenciación de producto o servicio y la disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Fuerza número 5: Rivalidad entre los competidores. Es el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competitivo se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Análisis interno.

El análisis interno examina el desempeño y las capacidades de una organización. Para el caso que las compañías que todavía no desarrollan un BSC de indicadores de desempeño dependerán de gran medida de la información financiera para poder evaluar el desempeño reciente (Kaplan y Norton, 2008).

Michael Porter en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* del año 1985, define la cadena de valor empresarial, como un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final, así define actividades primarias y actividades secundarias. Las cinco actividades primarias son la logística de entrada, operaciones o producción, logística de salida de los productos (externa lateral), ventas y marketin; y el servicio de posventa o mantenimiento, las actividades secundarias son las que apoyan a las primarias son dirección, finanzas, recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones (ver figura 3). Con la información obtenida de los análisis anteriores se puede trabajar en la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de la UEN y de la industria.

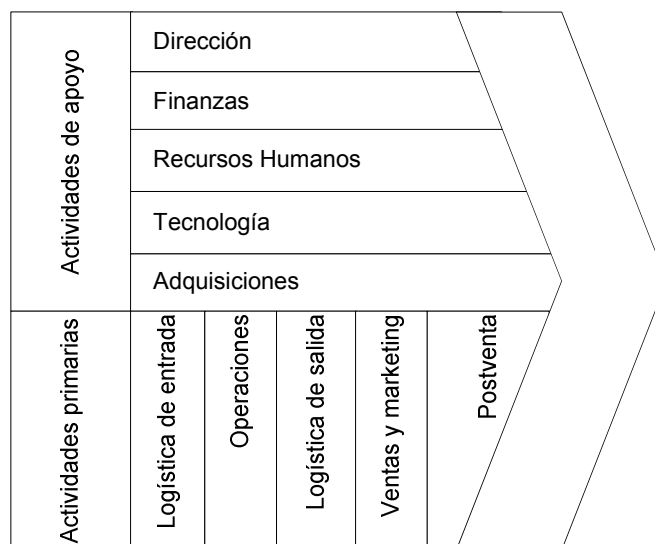


Figura 3: Esquema de la cadena de valor según Porter, fuente Francés 2006.

1.7.1.3.- Análisis FODA

Kaplan y Norton (2008) plantean que el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es uno de los más importantes de todas las herramientas de análisis de la estrategia. Identifican las actuales fortalezas y debilidades, las oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes que enfrenta la compañía.

El análisis FODA puede ser entendido como el estudio de los factores internos de una empresa, fortalezas y debilidades, y de los factores externos que pueden afectar a la misma, oportunidades y amenazas. Ésta representa una típica herramienta de gestión empresarial utilizada en el diseño preliminar de una planificación estratégica. Si la aplicamos correctamente podemos ver cómo una organización puede tomar ventaja de las oportunidades presentes en un mercado y, asimismo, enfrentar las amenazas que se identifiquen. Es por ello que entender cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa permitiría formarnos de mejor forma una visión sobre su futuro (Cancino, 2012).

Las preguntas relevantes que se deben realizar para un análisis FODA son:

- ¿Cuáles son las fortalezas más importantes en la empresa y que debemos potenciar?
- ¿Qué debilidades son las que mayormente nos afectan y que debemos mejorar?
- ¿Cuáles son las oportunidades factibles de aprovechar según nuestras fortalezas?
- ¿Qué amenazas podré enfrentar y cuáles no?

En la matriz FODA se establecen cuatro sectores donde van insertas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, identificadas en el análisis interno y externo de la industria.

	Fortalezas	Debilidades
<i>Factores Endógenos</i>	F1.- F2.- F3.- F4.-	D1.- D2.- D3.- D4.-
	Oportunidades	Amenazas
<i>Factores Exógenos</i>	O1.- O2.- O3.- O4.-	A1.- A2.- A3.- A4.-

Figura 4: Matriz FODA, fuente Christian Cancino del Castillo – Matriz de FODA Cuantitativo, Abril 2012

1.7.1.4.- Propuesta de Valor

Magretta, 2002, comenta que en los tiempos tan competitivos como los actuales, algunas marcas logran sobresalir en el mercado por algún elemento que las hace diferentes, no por intentar copiar los modelos de negocio ya existentes que obviamente no generarán los mismos resultados (en la mayoría de los casos resulta algo mucho más deficiente con respecto al original). “Ser el mejor no debe ser la competencia”, “lo que es lo mejor para unos, no lo es para otros”. La pregunta es entonces, ¿dónde está la clave?, la respuesta puede parecer sencilla: en la creación de estrategias efectivas para cautivar todos los días a los clientes nuevos y a los que ya te compran y ofrecerles un valor extra que los haga seguir apostando por tus productos o servicios. Existen diversas maneras de generar valor en una compañía, ya sea por medio del marketing, de sus recursos humanos, del diseño, de la exclusividad o de la atención al cliente, entre otras.

La propuesta de valor al cliente se compone de un conjunto de elementos que determina el valor que percibe el comprador. Éstos incluyen los atributos del producto, sea un bien o servicio, la imagen de la empresa y la relación entre la empresa y el cliente. Los atributos comprenden las funciones del producto, su calidad, su precio y el tiempo. Este último atributo se refiere al tiempo dedicado por el cliente a la búsqueda del producto, a la espera para que esté disponible, a efectuar la compra y a aguardar para que sea entregado (Kaplan y Norton, 1996).

Kaplan y Norton, 2004, además indican, que la creación de valor a partir de activos intangibles difiere en varios aspectos importantes, de la creación de valor mediante la gestión de los activos tangibles físicos y financieros:

- La creación de valor es indirecta: Los activos intangibles pocas veces afectan directamente los resultados financieros como mayores ingresos, menores costos y mayores utilidades. Los activos intangibles afectan los resultados financieros a través de las cadenas de relaciones causa-efecto. Por ejemplo, la capacitación de los empleados en técnicas de gestión de calidad total.
- El valor es contextual: El valor de un activo intangible depende de su alineación con la estrategia. Por ejemplo, la capacitación de los empleados en técnicas de gestión de calidad total tiene más valor para una organización que aplica una estrategia de bajo costo total que para otra que tiene una estrategia de liderazgo e innovación de producto.
- El valor es potencial: El costo de invertir en un activo intangible representa una estimación deficiente de su valor para la organización. Los activos intangibles, como los empleados capacitados en control estadístico de calidad y en análisis de causa raíz tienen valor potencial, pero no tienen valor de mercado.
- Los activos están agrupados: Los activos intangibles rara vez crean valor por sí mismos. El valor de estos activos aparece cuando se combinan eficazmente con otros activos tanto tangibles como intangibles.

La imagen y reputación del producto son parte integral de la propuesta de valor. La imagen puede ser creada mediante la publicidad, por ejemplo asociando el producto con personajes del deporte. Los productos de elevada calidad y tradición pueden generar imagen por sí mismos, como en el caso de determinadas marcas de automóviles como Ferrari o Rolls Royce. La marca es una parte importante de la imagen. Si el cliente no posee suficiente discernimiento para diferenciar por completo los atributos del producto, normalmente se guía por la marca, como garantía de calidad y prestigio. La relación con el cliente comprende la entrega del producto y el servicio al cliente, incluida la respuesta a sus exigencias. La propuesta de valor debe ser adecuada al segmento al cual está dirigida (Francés, 2006).

Ejes estratégicos.

Las líneas estratégicas son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa estratégico, dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor. La mayoría de las líneas estratégicas son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

Por otra parte, los temas estratégicos permiten que las empresas centren sus acciones y proporcionen una estructura de responsabilidad. Éstos actúan como ladrillos alrededor de los cuales tiene lugar la ejecución de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004).

Para desarrollar sus estrategias, una empresa ajusta sus competencias básicas a las oportunidades de la industria. La formulación de estrategias es el proceso que siguen los directores ejecutivos para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía, a la luz de las oportunidades y amenazas del entorno; luego deciden las estrategias que hacen corresponder las competencias básicas de la compañía con las oportunidades del ambiente (Anthony y Govindarajan, 2008).

En resumen la creación de valor es el conjunto de atributos (ejes estratégicos), de los productos o servicios, que diferencian a la unidad estratégica de negocios de su competencia.

1.7.2.- Desarrollo de la estrategia

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes, (Kaplan y Norton, 2004).

Es necesario hacer una distinción entre la formulación de estrategias y la planificación estratégica, la primera es el proceso de decidir las nuevas estrategias, mientras que la planificación estratégica es el proceso de decidir cómo implantar las estrategias. En el proceso de formulación de estrategias, la gerencia define los objetivos de la organización y traza las principales estrategias para alcanzar esos objetivos. Entonces, en el proceso de

planificación estratégica se definen los objetivos y las estrategias correspondientes y se desarrollan programas para ejecutar las estrategias y alcanzar los objetivos de manera eficaz y eficiente (Anthony y Govindarajan, 2008).

Por un lado, se afirma que los sistemas de control de gestión tienen que concordar con la estrategia de la empresa. Esto significa que la estrategia se establece primero a través de un proceso formal y racional, y que luego ésta dicta el diseño de los sistemas administrativos de la empresa. Otra opinión es que las estrategias surgen por experimentación, sobre la cual influyen los sistemas administrativos de la empresa. Desde este punto de vista, los sistemas de control de gestión afectan el desarrollo de las estrategias (Anthony y Govindarajan, 2008).



Figura 5: Elaboración de estrategia, fuente Anthony y Govindarajan, 2008.

El desarrollo de la estrategia es realizado por los directivos, durante este proceso, las empresas buscan una respuesta a las siguientes tres preguntas (Kaplan y Norton, 2004):

- 1) ¿De qué negocio participaremos y por qué? (Clarificar las misión, valores y visión): los ejecutivos empiezan el desarrollo de la estrategia con una afirmación del propósito de la organización (misión), la brújula interna que guía sus acciones (valores) y los resultados futuros de los que aspira (visión). Las declaraciones de misión, valores y visión definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia.

- 2) ¿Cuáles son los puntos clave? (Realizar un análisis estratégico): los ejecutivos analizan la situación de sus entornos competitivos y operativos, en especial los cambios importantes que ocurrieron desde que se diseñó por última vez la estrategia. Tres fuentes aportan el input para esta actualización: el entorno externo (PESTEL), el entorno interno (análisis de los procesos claves) y la marcha de la estrategia existente. La evaluación del entorno se resume en una tabla FODA, que identifica el conjunto de líneas estratégicas que deben ser encaradas por la estrategia. Luego el equipo ejecutivo desarrolla y comunica un conjunto de pautas, al que se denomina agenda del cambio estratégico, que explica la necesidad de los cambios a introducir en la estrategia.
- 3) ¿Cómo podemos competir mejor? (formular la estrategia): en la etapa final, los ejecutivos crean una estrategia que contempla estos temas:
- ¿En qué nichos vamos a competir?
 - ¿Qué propuesta de valor para el cliente nos diferenciara en esos nichos?
 - ¿Cuáles son los procesos claves que crean la diferenciación en la estrategia?
 - ¿Cuáles son las capacidades de capital humano requeridas por la estrategia?
 - ¿Cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia?

Proceso de desarrollo de la estrategia	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
1.- Clarificar la misión, valores y visión ¿Por qué estamos en este negocio?	Afirmar pautas de alto nivel sobre el propósito y conducción de la organización	Con frecuencia, la visión se describe en términos que conducen a la ejecución	<ul style="list-style-type: none"> Misión clara Valores centrales Visión cuantificada (BHAG) Agenda del cambio estratégico Visión superior
2.- Realizar un análisis estratégico ¿Cuáles son los problemas claves que afectan a nuestra estrategia?	Identificar, con un análisis estructurado, los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estrategia	Con frecuencia, el análisis se focaliza en los resultados y no en los impulsores de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del entorno (PESTEL) Análisis competitivo (FODA) Análisis de la "estrategia de registro" Puntos estratégicos
3.- Formular la estrategia ¿Cómo podemos competir mejor?	Definir donde y como competirá la organización	Existe un gran número de metodologías posibles. No hay consenso sobre qué enfoque utilizar en cada circunstancia	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los problemas claves Metodologías estratégicas Declaraciones del rumbo estratégico Lo imprescindible

Tabla I: Modelo del proceso de desarrollo de la estrategias. Fuente Kaplan y Norton, 2008

Kaplan y Norton, 2008, comentan que las publicaciones de las estrategias son diversas. Estudiosos y expertos tienen marcos muy distintos para la estrategia y ni siquiera se ponen de acuerdo para su definición. La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única producto: precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivos. Los objetivos de una propuesta de valor de mejor costo total debieran destacar los precios atractivos, una calidad excelente y constante, tiempos de gestación cortos, facilidad de compras y una buena selección. Otra propuesta de valor destaca la innovación y el liderazgo de los productos. Estas empresas tienen precios altos por encima de la media de su categoría, por que ofrecen productos con una funcionalidad superior, destacan las características y funcionalidades particulares de los productos de sus clientes de vanguardia valoran y están dispuestos a pagar más. Otra estrategia es de solución completa para los clientes, deben sentir que la empresa los comprende y es capaz de proporcionarles productos y servicios hechos a su medida de sus necesidades. Las empresas que ofrecen esta propuesta de valor de soluciones para los clientes subrayan los objetivos relacionados con la integridad de la solución, un servicio excepcional, tanto como postventa y calidad de la relación. Una cuarta estrategia llamada de bloqueo, aparecen cuando las empresas hacen que sus clientes les resulte muy caro cambiar de proveedor, normalmente un producto propietario como un sistema operativo para computadoras, se convierte en el estándar de la industria.

1.7.2.1.- Modelo de Negocio

Un modelo de negocio es un conjunto de suposiciones acerca de cómo se desempeñará una organización creando valor para todos los agentes de que depende, no sólo para sus clientes. En esencia un modelo de negocio es una teoría que se pone a prueba continuamente en el mercado (Magretta, 2002).

Por su parte Osterwalder, 2004, indica que es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una empresa intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.

N°	Bloques	Descripción
1	Segmento de Mercado	El bloque de Segmentos de Mercado define los diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir.
2	Propuesta de Valor	El bloque de proposiciones de valor describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.
3	Canales	El bloque de Canales describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor.
4	Relaciones con clientes	El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado.
5	Fuentes de Ingresos	El bloque de fuentes de ingreso representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado.
6	Recursos claves	El bloque de recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios.
7	Actividades Claves	El bloque de Actividades Claves describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione.
8	Asociaciones Claves	El bloque de Sociedades Claves describe la red de suplidores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione.
9	Estructura de costes	El bloque de la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios.

Tabla II: Generación de modelos de negocios, los nueve bloques – Modelo Canvas - Osterwalder y Pigneur, 2011

De lo anterior se concluye que tanto la propuesta de valor desde donde se desprende el desarrollo de la estrategia y el modelo de negocio deben ser consecuentes a los análisis realizados del macro entorno, de la industria y de la empresa en particular, de esta manera la estrategia será consistente. Una vez que esto se realiza se procede a bajar la información al mapa estratégico.

1.7.2.2.- Mapa Estratégico

Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto las cuales se encuentran divididas entre los objetivos de las perspectivas financiera, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento en el Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 2008):

- La perspectiva financiera describe los resultados deseado tangible de la estrategia en términos financieros tradicionales, como la rentabilidad sobre la Inversión.
- La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo, proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constate y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.
- La perspectiva de procesos internos describe los pocos procesos críticos que se esperan tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- La perspectiva de aprendizaje y conocimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia, se identifican que tareas (capital humano), que sistemas (el capital de la información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar a los procesos internos de creación de valor.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivos se encuentran satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivos. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y por lo tanto de una estrategia focalizada e internamente consistente, ver figura 6.

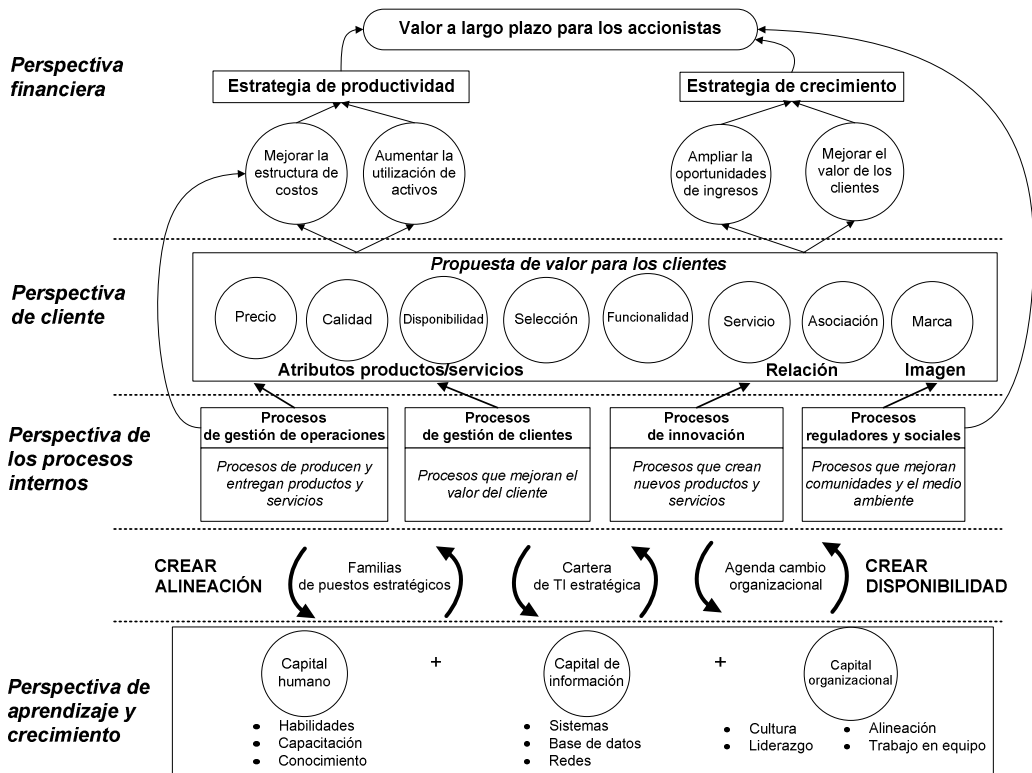


Figura 6: Modelo mapa estratégico. Fuente Kaplan, R., y Norton, D. Mapas Estratégicos – 2004

Una vez realizados los mapas estratégicos de cada eje de la propuesta de valor y de la unidad de negocio seleccionada, se pueden definir los indicadores que apoyaran el seguimiento para verificar si es correcta la estrategia propuesta. Para lo anterior utilizaremos la herramienta del cuadro de mando integral y el proceso de cascada a las unidades de la organización.

1.7.2.3.- Tableros de Gestión y de Control (Proceso de Cascada)

La aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mandos en todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros de mando están en línea con el cuadro de mando de más alto nivel de la empresa por que identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usaran para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos estratégicos de la empresa (Niven, 2002).

El proceso en cascada es una metodología que ayuda a la empresa a comprometer a todos los niveles de la organización en torno a la estrategia definida (ver figura 7), en términos simples consiste en la definición de objetivos estratégicos para unidades de nivel inferior, que deben cumplir con el requisito de estar alineados con los objetivos estratégicos superiores de la organización, y mediante una relación de causa-efecto, deben contar la historia de cómo contribuyen a la propuesta de valor definida en la estrategia.

Los tableros de gestión son el resultado de la aplicación en cascada del mapa estratégico que se utilizan para diagnosticar, comunicar y alinear a las personas que forman parte de los departamentos específicos de la organización, en torno a la estrategia y aspectos de ésta, que se deben enfatizar y priorizar en el desempeño de cada de estos departamentos, asignando de esta forma responsabilidades específicas en logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

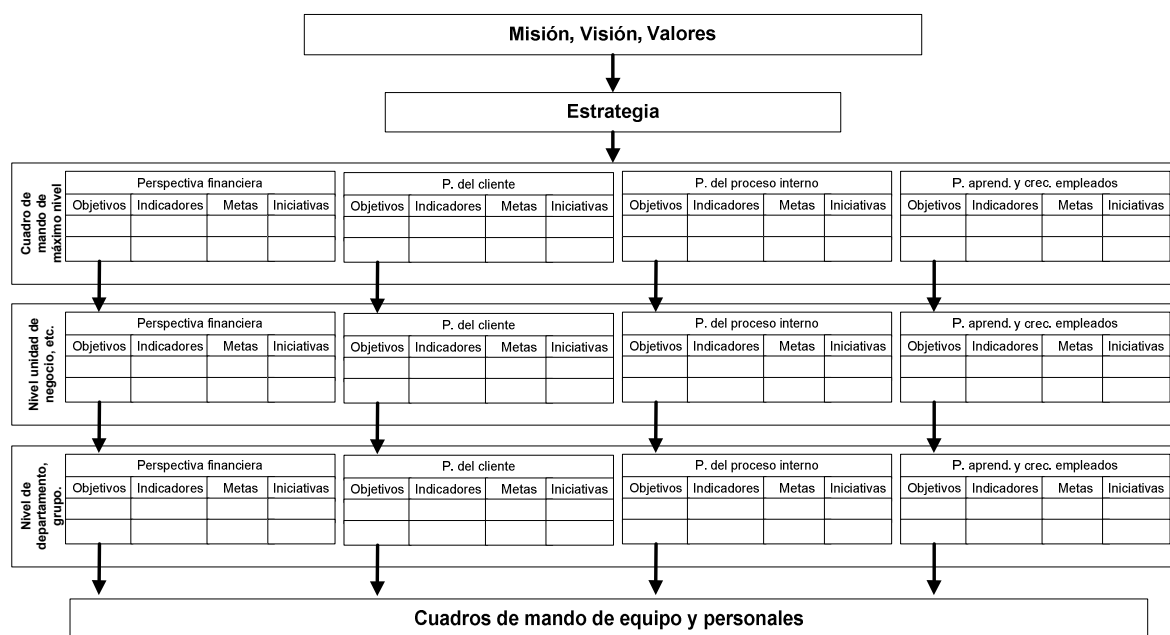


Figura 7: El proceso de aplicación en cascada, fuente Paul R. Niven. 2002

Los tableros de gestión deben estar alineados con el mapa estratégico de la empresa y/o unidad de negocios, ya que en ellos se deben identificar los objetivos estratégicos que las unidades usarán para comprender su contribución a la estrategia y controlar su desempeño en función de dicha contribución.

Los tableros de gestión que se elaborarán en este trabajo estarán basados en el mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton, vale decir, se harán en base a tres perspectivas siguientes: Aprendizaje y Crecimiento (Recursos), Procesos Internos y Clientes.

Junto con realizar el proceso de cascada que da origen a los tableros de gestión, a partir del CMI se realiza el mismo proceso pero orientado a los indicadores que se utilizarán para medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos definidos para las distintas unidades de nivel inferior de la organización, dando origen a los tableros de control. Estos indicadores de los tableros de control, las unidades inferiores logran traducir, comunicar y trabajar en sus objetivos específicos, de tal forma que los esfuerzos de las personas se encuentren alineados de manera efectiva para alcanzar su cumplimiento.

Así, en lugar de relacionar los incentivos y las recompensas con el logro de las metas financieras a corto plazo, al utilizar el CMI se tiene la oportunidad de vincular los equipos de trabajo, áreas, departamentos, secciones, unidades de negocios directamente con las áreas en las que ejercen influencia, así todos los empleados pueden concentrarse ahora en los impulsores del valor económico futuro y en las decisiones y acciones necesarias para lograr esos resultados. (Niven, 2002).

1.7.2.4.- Cuadro de Mando Integral

Podemos describir el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa (ver figura 8). Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden utilizar para comunicar a los empleados y a las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa incurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos (Niven, 2002):

— El cuadro de mando integral como sistema para medir: Las medidas financieras proporcionan una excelente revisión de lo sucedido en el pasado, las cuales son inadecuadas para medir los verdaderos mecanismos de creación de valor. El cuadro de mando integral complementa estos indicadores con los impulsores de futuras actividades

económicas, estos indicadores provienen de la estrategia. Medir es fundamental para hacer cumplir la estrategia, el CMI mantiene las medidas financieras y las complementa con las otras tres perspectivas, la de clientes, procesos y recursos (aprendizaje y crecimiento).

- El cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica: Aunque la intención original del sistema de cuadro de mando era equilibrar las cifras financieras históricas con los impulsores de valor futuro de la empresa, cada vez más resultaba una herramienta fundamental para coordinar las acciones de corto plazo con la estrategia.
- El cuadro de mando integral como herramienta de comunicación: Se puede considerar como una herramienta comunicacional, debido a que es el atributo más básico y potente de todo el sistema. Un CMI bien diseñado describe elocuentemente la estrategia y convierte en realidad el vago e impreciso mundo de visiones y estrategias a través de las medidas precisas y objetivas elegidas para hacer las valoraciones.

(Niven, 2002), las relaciones de causa y efecto que se plantearon en el Mapa Estratégico ahora en el CMI trabajan de forma conjunta para narrar la historia de la estrategia de la empresa. Considerando la magnitud de las relaciones de los indicadores, se cuenta con la oportunidad de usar esos mapas o relaciones al desarrollar estrategias. De esta forma las metas óptimas necesarias para conseguir resultados excepcionales para accionistas o clientes se pueden desarrollar conectando diferentes opciones y determinando su efecto sobre las relaciones plasmadas en el mapa estratégico. Además existe una variedad de fuentes de información disponibles para establecer metas en los resultados. Los empleados, los análisis de tendencia, las entrevistas con directivos, las valoraciones, el feedback proporcionado por las partes interesadas, las medias de sector y las comparaciones o referencias son todos posibles orígenes de metas potenciales. Una vez establecidas las metas, los empleados deben revisarlas, pero la aprobación corresponde al equipo directivo.



Figura 8: El Cuadro de Mando Integral. Fuente Niven. 2002

Las metas puede proporcionar esa motivación que tanto se necesita, pero para alcanzar los objetivos hace falta la activación de iniciativas específicas. Las iniciativas representan los proyectos, procesos, pasos y actividades que aseguran buenos resultados (Niven, 2002).

1.7.3.- Alineamiento Organizacional

La discusión sobre motivaciones y compensaciones intrínsecas y extrínsecas se arrastra hace décadas. Las compensaciones intrínsecas pueden producir satisfacción y una sensación de orgullo, mientras la extrínsecas tienen la posibilidad de aguzar nuestra atención en lo que hay que hacer para tener éxito. En un estudio de destacadas empresas que aplica el cuadro mando integral, se descubrió: "Las empresas encentadas..., han tenido mucho éxito asegurando altos niveles de conocimientos y aceptación del cuadro mando integral a nivel directivo. También es alto el conocimiento y aceptación entre los directores de las unidades de negocios, pero entre jefes, profesionales y técnicos existe una dificultad claramente mayor para alcanzar niveles de aceptación satisfactorios". La aplicación en cascada del cuadro mando integral obviamente aliviara esta deficiencia de conocimiento, pero vincular el cuadro a la compensación es otra poderosa manera de aumentar sustancialmente el conocimiento y el apoyo del cuadro de mando por parte de los empleados. (Niven, 2002).

Para efectos del proyecto de grado con respecto al alineamiento organizacional está enfocado a nivel de las personas para conseguir el logro de los objetivos estratégicos. Para

ello se necesario tener presente que estos programas de alineamiento no dan los resultados esperados de alcanzar los objetivos asignados si los empleados no asimilan el compromiso personal de ayudar a la organización y/o a la unidad a la que pertenecen.

1.7.3.1.- Esquema de Incentivos

Toda empresa tiene metas. Una función importante de los sistemas de control de gestión es motivar a los miembros de la organización a alcanzar dichas metas. Un incentivo positivo, o “recompensa”, es un resultado que aumenta la satisfacción de las necesidades individuales. Por el contrario, un incentivo negativo, o “castigo”, es un resultado que disminuye la satisfacción de las necesidades. Las recompensas son alicientes para satisfacer necesidades que los individuos no podrían obtener sin pertenecer a la organización. Las empresas recompensan a los participantes que se desempeñan de manera acordadas. Un paquete integral de compensaciones para los gerentes consta de tres componentes: 1) sueldos y salarios, 2) prestaciones y 3) compensación con incentivos (Anthony y Govindarajan 2008).

El método más conveniente de vincular el cuadro de mando a la compensación es basar los pagos en los resultados alcanzados en el cuadro de mando integral de máximo nivel de la empresa. Este enfoque es ideal para comunicar el CMI y elevar la importancia de los indicadores organizativos, pero no sirve para recompensar los resultados excelentes alcanzados en las unidades de negocios, en los departamentos o por un trabajador individual. Para compensar esta desventaja, las empresas pueden desarrollar cuadros de mandos inferiores y usarlos como base para vincular a una compensación. De esta forma todos los empleados tienen la oportunidad de demostrar de qué forma sus acciones producen resultados mejores y de ser recompensados por sus esfuerzos locales. El CMI también se puede usar para incentivos relacionados con sistemas de remuneración basados en la capacitación de los empleados y metodologías de participación en beneficios. En ambos casos mencionados, los indicadores de resultado del CMI proporcionan los medios potenciales para la asignación de recompensas (Niven, 2002).

Perspectiva	Indicador	Meta	Peso
Financiera	Rentabilidad de recursos propios	15%	30%
	Crecimiento de los ingresos	25%	10%
Del Cliente	Satisfacción del cliente	75%	15%
	Porcentaje de compras repetidas	80%	5%
Del proceso interno	Entregas a tiempo	90%	10%
	Eficiencia de la fabricación	85%	10%
Del aprendizaje y crecimiento de los empleados	Adquisición de competencias - porcentaje de empleados que adquieren tres capacitaciones nuevas	70%	12%
	Rotación de empleados	55%	8%

Tabla III: Ejemplos de Metas. Fuente Niven. 2002

Perspectiva	Indicador	Meta	Peso	Real	Pago
Financiera	Rentabilidad de recursos propios	15%	30%	16,5%	3,0%
	Crecimiento de los ingresos	25%	10%	20%	0
Del Cliente	Satisfacción del cliente	75%	15%	77%	1,5%
	Porcentaje de compras repetidas	80%	5%	75%	0
Del proceso interno	Entregas a tiempo	90%	10%	85%	0
	Eficiencia de la fabricación	85%	10%	85%	1,0%
Del aprendizaje y crecimiento de los empleados	Adquisición de competencias - porcentaje de empleados que adquieren tres capacitaciones nuevas	70%	12%	75%	1,2%
	Rotación de empleados	55%	8%	4%	0,8%
	Total de pagos				7,5%

Tabla IV: Ejemplos de Pagos. Fuente Niven. 2002

Basado en los ejemplos de las figuras 9 y 10, el esquema de incentivos que se desarrollará en el proyecto de grado tendrá la estructura que se muestra en la tabla III, donde se puede apreciar que para cada perspectiva del CMI y objetivo estratégico, se seleccionan los indicadores y metas que serán considerados para el medir el desempeño particular. Además, se establecen los porcentajes de incidencia de estos indicadores en el esquema global y por cada perspectiva, para finalmente indicar las recompensas asociadas al cumplimiento de la meta de cada indicador.

Perspectiva	Cód.	Objetivo	Indicadores	Meta	% Incidencia Global	% Incidencia Particular	Articulador % de sueldo base Septiembre /Marzo
Recursos							
Procesos							
Propuesta de Valor							
Financiera							

Tabla V: Formato para el esquema de incentivos, elaboración propia.

2.- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1.- Contexto de la empresa

2.1.1.- Contextualización de la industria

Según extracto de memoria anual 2012 de CorpBanca *“La industria de Bancos e instituciones financieras del mercado chileno presenta solidez a pesar de un contexto internacional que aún permanece severamente afectado por las crisis observadas en los últimos años. El sector financiero del país se encuentra bien capitalizado y se mantiene como uno de los más saludables en Latinoamérica, lo que le permite seguir siendo un pilar importante del crecimiento en Chile, Todos los segmentos de las industria bancaria/financiera en colocaciones se expandieron en los últimos 12 meses (periodo 2012-2013), siendo las de consumo aquellas que presentaron la mayor expansión alcanzando un crecimiento de 14,53%, igual situación se observó en el segmento de colocaciones para la vivienda, con un crecimiento de 8,89%.*

En el sistema financiero, principalmente los bancos a nivel nacional está pensando en la bancarización de sectores económicos que aún no pueden acceder al sistema financiero, con el objetivo de promover el desarrollo social en sectores que han evidenciado que son bastante rentables, con alta fidelidad y voluntad de pago. En los últimos años la industria financiera, para los bancos se han detectado dos tendencias con estrategias a largo plazo, los bancos globales y los bancos de nicho, donde los bancos globales optan por una estrategia de negocios y corporativa de múltiples productos y servicios para diversos mercados nacionales y extranjeros, y los bancos de nicho, corresponden a que su negocio se encuentra orientado en productos y servicios para un mercado específicos que desean o se encuentra en desarrollo.”

En la industria bancaria/financiera, se visualizan 4 instituciones financieras privadas en Chile de mayor participación de colocaciones⁶, los cuales son: Banco de Chile, Banco Santander, BCI y CorpBanca, como lo representan las figuras siguientes.

⁶ Fuente SBIF a Diciembre del 2012.

Instituciones	Estructura de las Colocaciones							
	Total	Cartera normal			Cartera subestándar	Cartera en incumplimiento		
		Total	Individual	Grupal		Total	Individual	Grupal
Banco de Chile	21.331.075	20.468.872	10.931.299	9.537.573	230.496	631.707	152.884	478.823
Banco Santander-Chile	21.054.174	19.314.283	8.523.367	10.790.916	374.051	1.365.840	292.926	1.072.914
Banco del Estado de Chile	15.024.048	13.555.784	6.103.214	7.452.570	245.319	1.222.945	69.787	1.153.158
Banco de Crédito e Inversiones	14.528.466	13.652.557	7.503.304	6.149.253	163.956	711.953	191.912	520.041
Corpbanca	13.163.727	12.497.671	8.184.690	4.312.981	372.563	293.493	162.853	130.640
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile	7.582.767	7.323.052	3.429.418	3.893.634	80.601	179.114	29.337	149.777
Scotiabank Chile	5.484.525	5.022.912	1.902.944	3.119.968	102.234	359.379	49.163	310.216
Banco Itaú Chile	5.418.254	5.227.766	2.961.430	2.266.336	43.271	147.217	45.696	101.521
Banco Security	3.341.485	3.008.858	2.043.163	965.695	239.816	92.811	72.883	19.928
Banco Bice	3.224.646	3.104.036	2.612.729	491.307	91.394	29.216	26.237	2.979
Banco Falabella	1.201.103	1.101.001	0	1.101.001	0	100.102	0	100.102
Rabobank Chile	813.138	667.551	667.551	0	104.677	40.910	40.910	0
Banco Consorcio	782.632	772.189	633.264	138.925	2.418	8.025	4.307	3.718
Banco Internacional	733.436	640.033	601.097	38.936	51.355	42.048	39.909	2.139
Banco Ripley	648.915	583.463	0	583.463	0	65.452	0	65.452
Banco Penta	431.418	424.287	424.287	0	5.391	1.740	1.740	0
Banco Paris	247.814	234.669	0	234.669	0	13.145	0	13.145
HSBC Bank (Chile)	233.352	188.931	188.837	94	30.455	13.966	13.966	0
Banco do Brasil S.A.	83.082	80.526	80.526	0	0	2.556	2.556	0
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.	37.142	37.142	37.142	0	0	0	0	0
Deutsche Bank (Chile)	30.004	30.004	30.004	0	0	0	0	0
JP Morgan Chase Bank, N.A.	17.775	17.775	17.775	0	0	0	0	0
Banco de la Nación Argentina	13.899	13.860	13.784	76	39	0	0	0
Sistema Bancario	115.426.877	107.967.222	56.889.825	51.077.397	2.138.036	5.321.619	1.197.066	4.124.553

Tabla VI: Distribución de colocaciones totales sistema financiero a diciembre 2013, fuente SBIF.

Dentro de las colocaciones, existen varias clases de instrumentos financieros y en general su nombre va relacionado al fin para cuál el banco presta el dinero. La definición del crédito de consumo, obtenida de www.bancafacil.cl⁷ “corresponde al monto de dinero que otorga el banco a personas para la adquisición de bienes o pago de servicios, y que normalmente es pactado para ser pagado en el corto o mediano plazo, en cuotas fijas”.

En base a la información de las figuras 11 es posible visualizar la distribución interna y del sistema correspondiente a las colocaciones por Banco, donde se visualizan los 3 competidores más cercanos a los números de CorpBanca en Créditos de Consumo, que son BBVA, Scotiabank e Itaú.

La industria Bancaria/Financiera cuenta con grupos especializados quienes entregan los servicios de Créditos de consumo los cuales son:

⁷ Sitio web administrado por la SBIF

Divisiones especializadas de Crédito	Banco especializados en Consumo	Cooperativas
<ul style="list-style-type: none"> • Banco Condell • BciNova • Banefe • Banco CrediChile 	<ul style="list-style-type: none"> • Banco Falabella • Banco Ripley • Banco Paris 	<ul style="list-style-type: none"> • Coocretal • Coopeuch • Oriencoop • Capual • Detacoop • Ahorrocoop

Tabla VII: Principales actores en el sistema financiero especialistas en Créditos de Consumo a diciembre de 2012. Fuente SBIF.

2.1.2.- Contextualización de CorpBanca

De acuerdo a lo expresado en memoria anual de CorpBanca 2012, se indica: CorpBanca nació bajo el nombre de Banco de Concepción ya que tuvo su origen impulsado en esa ciudad por la iniciativa de apoyar el crecimiento regional. Cabe destacar que en el año 1998, con el objeto de continuar en el desarrollo de la banca masiva, se CorpBanca adquiere la División de Consumo Corfinsa del Banco Sud Americano y Financiera Condell, hoy Banco Condell. En el año 2004, CorpBanca cruza las fronteras de Chile y da un gran paso en su plan de internacionalización al completar exitosamente el proceso de “listing” en Estados Unidos, lo que le permite transar en la Bolsa de Comercio de Nueva York sus American Depositary Receipts – ADR’S. En 2009, y persiguiendo el mismo objetivo, el Banco inicia sus operaciones en la Sucursal de Nueva York, que presta atención a los clientes nacionales y facilita sus posibilidades de financiamiento para concretar sus proyectos en los Estados Unidos. CorpBanca ha sido una institución en permanente crecimiento y cambio, esto debido a que han participado en su propiedad y administración diferentes personalidades que, de una u otra forma han contribuido a la expansión de sus actividades y operaciones. En el año 2011, se abrió la Oficina de Representación en España, con sede en Madrid, que tiene por función informar y promover los productos financieros del Banco a empresas extranjeras, especialmente españolas, permitiendo que se estrechen lazos comerciales y que se abran nuevos horizontes para CorpBanca.

Luego de concretar la compra de Banco Santander Colombia S.A., el 29 de mayo de del año 2012 se tomó control del Banco adquirido, hoy Banco CorpBanca Colombia S.A. y posteriormente, mediante acuerdo de adquisición de fecha 9 de octubre de 2012, suscrito

por el controlador de CorpBanca se pactó la adquisición de hasta el 100% de Helm Bank S.A., a través de Banco CorpBanca Colombia S.A., previa aprobación de las autoridades fiscalizadoras competentes, tanto en Chile como en Colombia. De lo señalado anteriormente podemos decir que CorpBanca ha logrado la definición de banco global, manteniendo el énfasis en aquellos segmentos considerados estratégicos como las medianas empresas y las personas, posicionándose como el cuarto banco privado de Chile, el de mayor crecimiento en el mercado financiero.

Además CorpBanca se declara que es mucho más que una institución bancaria/financiera. Detrás de los servicios y productos que ofrecen hay miles de personas y empresas que depositan en el Banco sus sueños y esperanzas. Son un motor de actividad económica en el país, que contribuye a generar más fuentes de empleo, participa en conjunto con el sector público en proyectos de interés nacional y acompañamos a miles de personas y pequeños y medianos emprendedores en sus iniciativas y proyectos. Teniendo una ambición de ser protagonistas en el crecimiento y desarrollo del país.

Cifras en millones de pesos	2012	2013	Variación (\$)	Variación %
Intereses y reajustes netos	256.876	457.690	200.814	78,18%
Comisiones netas	85.644	117.977	32.333	37,75%
Resultados operaciones financieras	85.690	87.381	1.691	1,97%
Otros ingresos operacionales netos	18.527	40.876	22.349	120,63%
Resultado operacional bruto	446.737	703.924	257.187	57,57%
Gastos operacionales	-253.238	-372.051	-118.813	46,92%
Provisiones y castigos netos	-50.864	-101.374	-50.510	99,30%
Resultado operacional neto	142.635	230.499	87.864	61,60%
Utilidades por Inv. En otras sociedades	367	1.241	874	238,15%
Impuesto a la renta	-22.871	-63.830	-40.959	179,09%
Interés no controlador	-51	-12.817	-12.766	25031,37%
Utilidad atribuible a propietarios	120.080	155.093	35.013	29,16%

Tabla VIII: Comparativo resultados dic. 2012 - dic. 2013, fuente Memoria y Balance Anual 2013 CorpBanca.

La estructura organizacional de CorpBanca se encuentra encabezada por un Directorio que entrega las pautas y lineamientos de acción a la organización por medio del Gerente General.

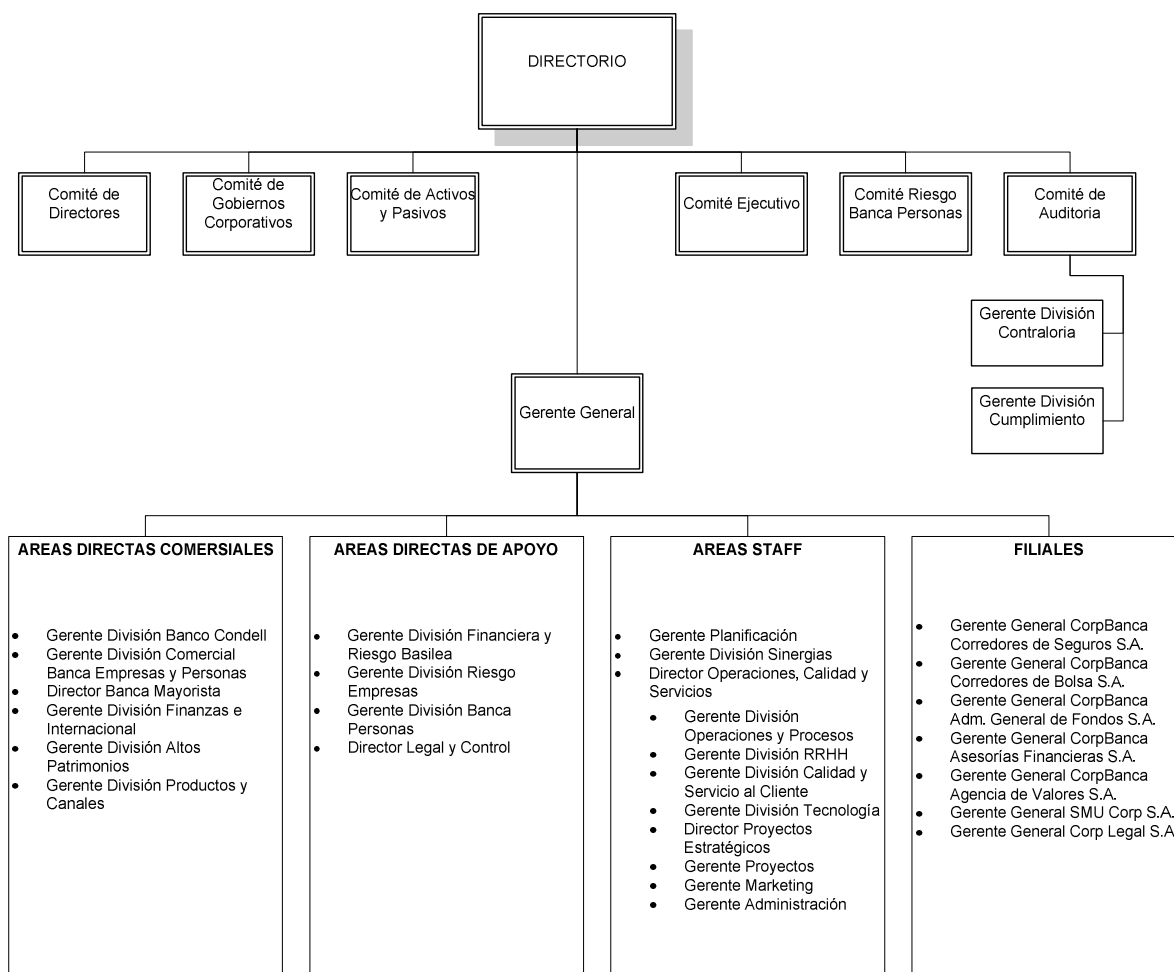


Figura 9: Organigrama. Fuente Memoria Anual CorpBanca – 2013.

A Diciembre del 2013, CorpBanca posee una dotación total de 3.503 empleados, como lo demuestra la tabla siguiente, en donde además de CorpBanca figuran las otras filiales del grupo.

Nombre Empresa	Ejecutivos Superiores	Profesionales	Otros Colaboradores	Total Dotación
Corpbanca	228	1.431	1.844	3.503
CorpBanca Administradora General de Fondos	7	15	3	25
CorpBanca Agencia de Valores S.A.	1	2	1	4
CorpBanca Asesorías Financieras S.A.	8	6	1	15
CorpBanca Corredora de Seguros S.A.	3	15	19	37
CorpBanca Corredores de Bolsa S.A.	4	21	3	28
CorpLegal S.A.	3	30	64	97
Smu Corp S.A.	9	20	14	43
Total General	263	1.540	1.949	3.752

Tabla IX: Dotación 2013. Fuente Memoria y Balance Anual 2013 CorpBanca.

2.1.3.- Identificación de Clientes

A continuación se detallan y/o se identifican los clientes de CorpBanca.

Personas Naturales

CorpBanca atiende todos los segmentos de banca personas, cuenta con un modelo masivo (que es absorbido por la **División Banco Condell**), un modelo clásico y un modelo preferente (se diferencia en los beneficios otorgados en los planes de Ctas.Ctes). Adicionalmente, los clientes del modelo preferente que cuentan con altas rentas y/o altos patrimonios, son atendidos por “Banca Privada” y por “Gestión de Inversiones” otorgando asesoría personalizada de inversión acorde a dicho segmento. Asimismo, el Banco cuenta con la filial SMU Corp, el cual administra el negocio financiero de tarjetas de crédito del retail.

Personas Jurídicas

CorpBanca atiende los segmentos de empresas desde tamaño Pyme, sin límite de tamaño superior. Para ello, están estructuradas dos modelos comerciales: Empresas y Banca Mayorista.

El modelo Empresas abarca desde Pyme hasta Empresas Medianas. CorpBanca se ha posicionado crecientemente en este segmento con fuertes aumentos en colocaciones y cruce de productos.

El modelo de Banca Mayorista comprende los segmentos de clientes de Grandes Empresas, Corporativas e Inmobiliarias y los servicios/productos de alto valor agregado orientados a ellos, como son Tesorería, Asesorías Financieras, Cash Management y Corredora de Bolsa.

2.1.4.- Visión de CorpBanca

CorpBanca actualmente no publica una Visión, solo declarar su Misión como una intención de posicionamiento futuro en la industria bancaria/financiera, la cual no aporta sustancialmente a lo que es una definición clara de una Visión. Por lo anterior se plantea una Visión para la compañía:

“Ser N°1 en el sector bancario/financiero de Chile en Calidad y Servicio al año 2015.”

Con la declaración de la Visión de la organización, se determina como objetivo desafiante de ser líder y reconocido en Calidad y Servicio en la industria bancaria/financiera, basado en la calidad de su modelo de atención, que cuenta con sucursales y ejecutivos especializados, lo cual fortalece la experiencia de servicios hacia sus clientes, ofreciéndoles una atención única, diferenciadora, y sobre todo que se adapte a sus necesidades, además de mejorar y mantener la calidad servicios de postventa, ya que cuenta con unidades de monitoreo permanente a los servicios prestados. Por otro lado su nicho de negocio es en el territorio de Chile abocando en donde se encuentran los segmentos de clientes previamente ya identificados y por último el horizonte del tiempo, cumplir al año 2015.

2.1.5.- Misión actual de CorpBanca

Antes de identificar la unidad estratégica de negocio de la compañía para desarrollar el sistema de control de gestión, se debe revisar la Misión corporativa de CorpBanca, quien a fines del 2011 ha declarado de la siguiente forma: ***“Ser el Banco N°1 al 2015”***.



Figura 10: Misión CorpBanca. Fuente lineamiento corporativo año 2011.

Si bien es un texto breve no se visualiza que defina la razón de ser de la compañía o el propósito fundamental o en su defecto que es lo que brinda o entrega a los clientes, se considera solo parte del objetivo que deben perseguir en conjunto empleados y ejecutivos.

En una segunda mirada, más bien se asemeja a una Visión, es decir, tiene definido el objetivo a mediano plazo de la compañía y como quiere que sea percibida por la competencia, pero no indica en que quieren ser número uno, por tal motivo tampoco cumple con una declaración clara de Visión que ayude al desarrollo de la estrategia de la compañía.

Dado el análisis anterior se replantea la declaración de Misión de CorpBanca, quedando de la siguiente forma:

“Proveer productos y servicios financieros competitivos e innovadores acorde a cada uno de los segmentos de clientes en el negocio bancario.”

Con esta nueva declaración se expresa claramente cuál es la razón de vida de la compañía o bien su propósito fundamental de existir, provee todo tipo de productos y/o servicios financieros a los segmentos de clientes previamente ya identificados, de esta forma continuar entregando los productos tradicionales de CorpBanca e innovar en productos que sean atractivos, de interés y cubran las necesidades de sus clientes, siendo uno de los

principales pilares para estos nuevos productos o servicios la sinergia con las distintas empresas del holding al cual CorpBanca pertenece.

2.1.6.- Valores de CorpBanca

CorpBanca en Junio del 2010 inicio una campaña de Cultura PRO, donde define los valores centrales de la compañía, los cuales se encuentran dentro de lo que define la actitud, comportamiento y carácter de sus colaboradores, estos son:

- **Disciplina:** Somos modelos de disciplina. Garantizamos personalmente y con excelencia los compromisos, con un comportamiento íntegro y honorable.
- **Pasión:** Somos sinónimo de pasión. La energía y el entusiasmo definen nuestro estilo, involucrándonos integralmente y a un ritmo sin pausa.
- **Colaboración:** Es parte de nuestro espíritu. Pensamos en el éxito del equipo sobre el logro individual. Interactuamos con la más alta transparencia y honestidad.
- **Creatividad:** Estamos siempre con el cambio en la mente, buscando persistentemente oportunidades y dispuestos con humildad al aprendizaje constante.
- **Talento:** El éxito de la organización se sustenta en el reconocimiento de nuestras capacidades, desarrollos y competencias.
- **Servicio:** Tenemos vocación de servicio al cliente. Su satisfacción es el motor de nuestra acción. Vamos delante del mercado, cumpliendo y resolviendo a tiempo.

2.1.7.- Objetivos Estratégicos de CorpBanca

Los objetivos estratégicos corporativos de la compañía fueron expuestos por el Gerente General en Diciembre del 2012 en reunión mensual de Gerentes, los cuales son fundamentales para desarrollar el sistema de control de gestión para la unidad estratégica de negocio elegida.

1. Internacionalización a países de la región.
2. Modelo de negocios superior para los clientes de alto patrimonio y altas rentas.
3. Rentabilizar los segmentos de Personas asegurando bajo nivel de riesgo.
4. Desarrollo de modelo de retail financiero para segmento personas.
5. Potenciar bancas empresas en cruce de productos y reciprocidad.
6. Ser líderes en: Eficiencia operacional, sistemas y comercial.
7. Ser líder en calidad de servicio
8. Cultura distintiva con que nos reconozca el mercado y nos identifiquemos como colaboradores.
9. Apalancar sinergias para potenciar crecimiento y cruce.

2.2.- Unidad Estratégica de Negocio

Dentro de las diferentes UEN que cuenta la compañía, la banca masiva de personas que recae en la Gerencia División Banco Condell o “Banco Condell” es la elegida para desarrollar TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTION, esta es una de las 4 divisiones especializadas de crédito existentes en el país, la cual posee a clientes claramente identificables llamados “la banca masiva”, con un mercado objetivo C3D, con una cartera de 405.765 clientes activos y de los cuales el 94% corresponden a clientes con créditos de consumo (381.419). Cuenta con 56 sucursales a lo largo de todo el país, completando 505 empleados directamente en planta de Banco Condell, y un servicio outsourcing de fuerza de ventas, información obtenida del sistema de gestión de CorpBanca a Diciembre del 2013.

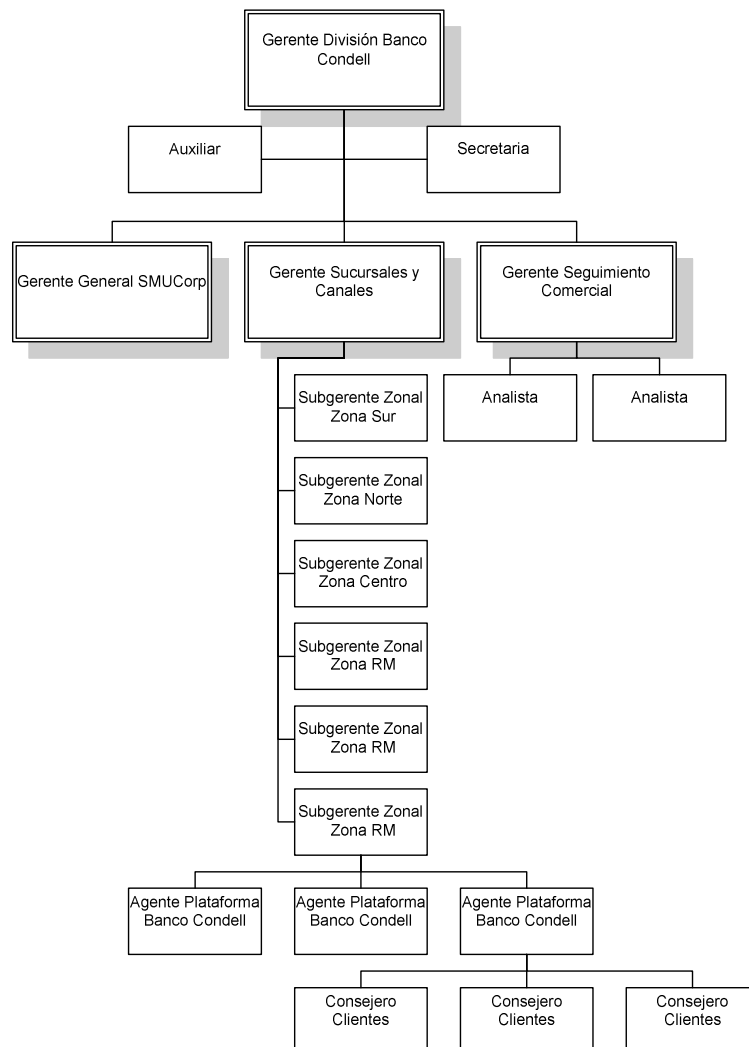


Figura 11: Organigrama Gerencia División Banco Condell. Fuente intranet de CorpBanca Junio 2013.

Los competidores directos son las divisiones de consumo de los bancos en Chile (CrediChile, Banco Nova, Banefe, etc.), cooperativas de ahorro y crédito, cajas de compensaciones, mutuales y otros bancos de menor envergadura o participación en el mercado (Banco Ripley, Falabella, etc.).

Banco Condell, cuenta con los siguientes productos orientados a la banca masiva:

- Créditos de Consumo
- Convenios – Créditos descuento por planilla
- Depósitos a Plazo
- Seguros

- Cuentas Vistas – Convenios para el pago de remuneraciones

2.3.- Visión, Misión, Valores

A. Visión:

La Gerencia División Banco Condell el año 2011 planteó dos grandes objetivos⁸:

1. Llegar a una rentabilidad de 20% anual de forma permanente.
2. Lograr una participación de mercado de 10% en nuestro mercado objetivo.

De lo anterior mencionado y debido a que esta unidad estratégica de negocio no cuenta con su Visión, se declara:

Lograr una participación de mercado de 13% en créditos de consumo de la banca masiva al año 2015.

Dentro del marco teórico, se determina como objetivo desafiante, lograr una participación del 13% de su mercado objetivo en créditos de consumos (actualmente es un 9,21% en Divisiones Especializada de Crédito)⁹, con el deseo de aumentar el porcentaje general de colocaciones de la compañía a nivel de la industria, pensando en agilizar la bancarización de sectores económicos que aún no acceden al sistema financiero, promoviendo el desarrollo social, en sectores que han demostrado ser altamente rentables, con alta fidelidad y voluntad de pago. Su definición de nicho mercado objetivo C3D y por ultimo un horizonte de tiempo pensando en el año 2015.

B. Misión

La Gerencia División Banco Condell no cuenta con declaración de Misión, por lo cual se propone:

Proveer productos y servicios financieros a medida para lograr cubrir las necesidades financieras de nuestros clientes.

⁸ Objetivos declarados en proyecto corporativo Vuelo 2011.

⁹ SBIF – 2013.

Con esta declaración se expresa claramente cuál es la razón de vida de la Gerencia División Banco Condell o bien su propósito fundamental de existir, provee productos y/o servicios financieros a la medida a los segmentos de clientes previamente ya identificados (C3D).

C. Valores

En el proceso de recopilación de información y entrevistas, se evidencia una lista de “objetivos” que deben cumplir los colaboradores de Gerencia División Banco Condell, la cuales son posibles de visualizar en sucursales, son detallados a continuación y además se realiza el comparativo con los valores de la compañía (CorpBanca).

Objetivos de los colaboradores Banco Condell	Los valores de la compañía	Definición
1. Cumplir nuestros compromisos y promesas 2. Ser disciplinado y cumplir la normativa interna, externa y legalidad que rige nuestro negocio.	Disciplina	Somos modelos de disciplina, garantizamos personalmente y con excelencia los compromisos, con un comportamiento íntegro y honorable.
3. Realizar nuestro trabajo con pasión, calidad y eficiencia	Pasión	Somos sinónimo de pasión, la energía y el entusiasmo definen nuestro estilo, involucrándonos integralmente y a un ritmo sin pausa.
4. Usar correctamente la información del banco 5. Informar cualquier sospecha de acciones fraudulentas 6. No denunciar una situación irregular, te hace parte	Colaboración	Es parte de nuestro espíritu, pensamos en el éxito del equipo sobre el logro individual. Interactuamos con la más alta transparencia y honestidad.
7. Cuidar y respetar los recursos de nuestra empresa 8. Aportar a un ambiente grato de trabajo	Creatividad	Estamos siempre con el cambio en la mente, buscando persistentemente oportunidades y dispuestos con humildad al aprendizaje constante.
9. Entender las necesidades del cliente	Talento	El éxito de la organización se sustenta en el reconocimiento de nuestras capacidades, desarrollos y competencias.
10. Orientación al cliente	Servicio	Tenemos vocación de servicio al cliente, su satisfacción es el motor de nuestra acción. Vamos delante del mercado, cumpliendo y resolviendo a tiempo.

Tabla X: Cuadro de asociación entre objetivos de los colaboradores Banco Condell y los valores de CorpBanca. Junio 2013, elaboración propia.

Es sumamente relevante que la unidad de negocio Gerencia División Banco Condell incorpore la Visión, Misión y alinear los objetivos de los colaboradores a los valores de la compañía (CorpBanca), de esta forma generar una relación entre ambos dando foco para que se transformen en pilar fundamental para lograr el alineamiento y cumplir la estrategia a definir más adelante.

2.4.- Análisis Estratégico

2.4.1.- Análisis externo del entorno de la industria financiera

2.4.1.1.- Factores políticos

Como ha sido expresado en el proyecto de gobierno del presidente de la República de Chile Sebastian Piñera Echeñique (2010-2014), de impulsar al país a un crecimiento de manera sostenida y sustentable, además como meta principal del gobierno alcanzar el desarrollo en forma definitiva para el año 2018, con un compromiso de lograr una tasa de crecimiento promedio durante este periodo de un 6% y con el objetivo de aumentar las oportunidades de trabajo y los ingresos de todas las familias chilenas. Otro punto fundamental es que mantiene una especial preocupación por el equilibrio macroeconómico, de esta forma contempla un respaldo al objetivo del Banco Central de velar por el control de la inflación y la estabilidad financiera del país. Además como fue declarado en los ejes para los objetivos de Mercado Capitales en el programa de gobierno (2010-2014), se deben aumentar y mejorar el acceso a servicios financieros para los vastos y nuevos sectores de la población y perfeccionar los mecanismos de supervisión, mejorando la coordinación, los intercambios de información y las capacidades de análisis de solvencia y de riesgos de las superintendencias, se transforman en un punto importante para el desarrollo y crecimiento de la UEN analizada.

A continuación se detallan los tres ejes fundamentales de Mercado Capitales del programa de gobierno periodo 2010-2014:

N°	Eje
1	Busca ampliar el acceso de personas y empresas a los servicios financieros . Para ello se aumentará la protección del consumidor financiero, perfeccionando la entrega de información, dictando normas que mejoren los contratos financieros y realizando estudios que reduzcan las asimetrías de información. Para ello se creará el SERNAC financiero ¹⁰ . También se facilitará la emisión de bonos, fondos mutuos y fondos de emisión, a través de regímenes de autorización automática de contratos estandarizados.
2	Busca aumentar la eficiencia y competencia en este mercado , lo cual se logrará eliminando distorsiones tributarias que hoy reducen su competitividad internacional y eliminando trabas para aumentar los oferentes de los diferentes productos financieros. Es así que se eliminarán los impuestos a la exportación de servicios financieros, estableciendo los incentivos para que las garantías puedan ser transferibles entre las distintas instituciones financieras, de esta forma permitiendo que entidades financieras extranjeras puedan ofrecer directamente servicios, con la regulación adecuada.
3	Busca mejorar la fiscalización, facilitando la supervisión consolidada de los grupos financieros . Además, se formalizará la coordinación de los entes regulatorios e introducir el sistema de Alta Dirección Pública para la selección de los altos cargos de las superintendencias.

Tabla XI: Cuadro descripción ejes para objetivos Mercado Capitales del programa de gobierno (2010-2014), fuente www.gob.cl.

Analizando lo expuesto podemos determinar que el factor político, lo cual ha sido informado y se encuentra en proceso por el gobierno, apoya directamente al desarrollo del área e industria bancaria/financiera, con el objetivo fundamental de aumentar y mejorar el acceso a servicios financieros para los vastos y nuevos sectores de la población, es por esta razón fomenta el crecimiento general para la industria y de esta forma para la Gerencia División Banco Condell es una oportunidad real de crecimiento, en paralelo con la propuesta del gobierno es posible identificar la amenaza relevante, que a punta en aumentar la eficiencia y competencia en este mercado, lo cual permite que entidades financieras extranjeras puedan

¹⁰ Entro en vigencia el 5 de marzo del 2012, es una institución pública del Gobierno de Chile, dependiente del Ministerio de Economía, que regula las prácticas en el otorgamiento de créditos financieros y contratos comerciales.

ofrecer directamente servicio, como consecuencia aumente el número de actores y además se presenten cambios regulatorios y normativos en la industria bancaria/financiera.

2.4.1.2.- Factores sociales

La evolución demográfica de Chile ha progresado a un perfil de país desarrollado, con bajas tasas de natalidad y mortalidad y altas expectativas de sobrevivencia que se asocian al progresivo bienestar y social que ha tenido el país. Las condiciones sociales de la población han mejorado con respecto a las de hace una década, en gran medida gracias al crecimiento económico y a unas políticas sociales sensibles con foco en los problemas de las personas (www.gob.cl, periodo 2010-2014).

Con respecto a los hábitos de consumo, los chilenos han ido cambiando y el país se ha ido integrando a las tendencias propias de los países desarrollados. Muchos bienes que constituían símbolos de estatus social hoy por hoy pasaron a ser de disponibilidad masiva. La alimentación dejó de ser el ítem más importante en las pautas de consumo de los hogares, dando paso al transporte, las comunicaciones y otros productos cada vez más masivos. Es destacable que este fenómeno comienza a producirse incluso antes de experimentar una variación importante el ingreso per-cápita de los chilenos. Así, el consumo se ha convertido en un protagonista central de la vida cultural en el país (Tania Herrera, 2010¹¹).

La educación y acceso a estudios superiores es pilar fundamental para fomentar el cambio de estilo de vida de la población, da a conocer y/o acceder a mejor calidad de salud y a vivienda, por otro lado da visibilidad de mercado desarrollando una actitud de consumo, todo principalmente influenciado por mayor acceso a las comunicaciones y a niveles de educación superior, de esta forma entregando patrones de cultura de mayor nivel (Gobierno de Chile, programa del gobierno del periodo 2010-2014 – <http://www.gob.cl>)

Otro punto relevante que es posible evidenciar en figura 17, la tasa de desocupación, que corresponde a una variable que afecta a la industria bancaria ya que proporciona información

¹¹ Tesis Magister en Gestión de la Globalización, Universidad de Chile.

relevante para la unidad estratégica analizada, que al disminuir la tasa de desocupación es posible ampliar el acceso a personas los servicios de la industria bancaria/financiera.

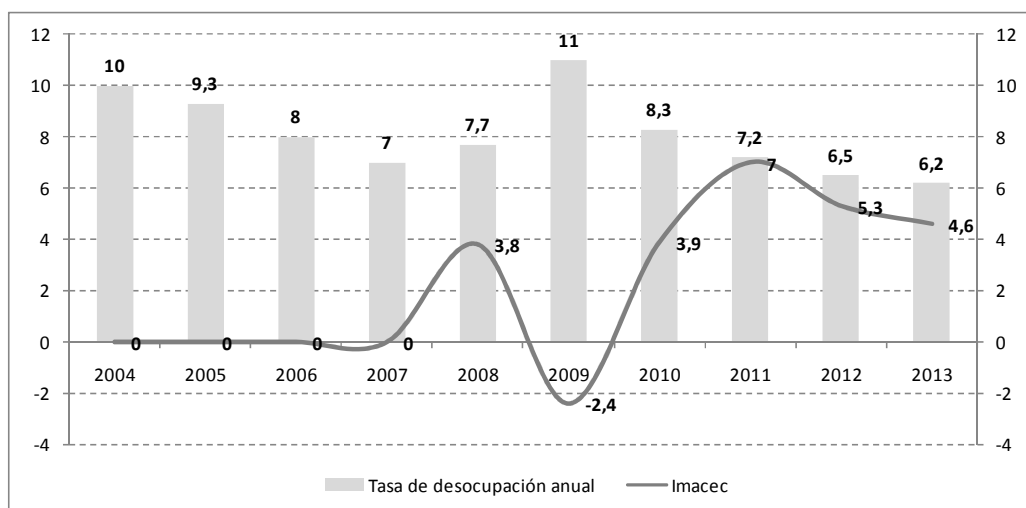


Figura 12: Evolución de la tasa de desocupación versus IMACEC – Fuente INE.

A continuación se muestran la distribución de los grupos socioeconómicos en Chile, cabe destacar que información es obtenida desde el INE¹² y su origen corresponde al Censo¹³ del año 2002.

GSE	Total País	Norte	Centro	Sur
ABC1	7,2	6,2	10,6	4,3
C2	15,4	16,1	19,2	11,7
C3	22,4	24,8	25,1	19,1
D	34,8	35,5	35,3	34,0
E	20,3	17,4	9,8	31,0

Tabla XII: Distribución grupos socioeconómicos por zona (Censo 2002) – Fuente INE

A continuación se muestran la distribución de los grupos socioeconómicos en Chile por región.

Región	ABC1	C2	C3	D	E
Tarapacá	6,6	17,5	26,1	35,4	14,4
Antofagasta	9,0	20,2	27,0	33,1	10,7
Atacama	5,0	13,5	23,4	36,8	21,3
Coquimbo	4,2	12,6	20,1	35,4	27,7

¹² Instituto Nacional de Estadísticas – Chile.

¹³ Enumeración de los habitantes de un país por sexo, edad, distribución geográfica y características socio-económicas.

Valparaíso	6,7	17,2	24,8	37,2	14,1
O'Higgins	3,9	11,4	19,9	38,3	26,5
Maule	2,9	9,1	17,5	35,5	35,0
Bío-Bío	4,6	11,2	19,7	33,4	31,1
Araucanía	3,7	9,8	16,6	30,1	39,8
Los Lagos	3,8	9,9	16,2	31,7	38,4
Aysén	4,7	12,5	17,9	33,3	31,6
Magallanes y la Antártica	6,3	18,0	26,0	35,7	14,0
Metropolitana	10,6	19,2	25,1	35,3	9,8
Total	7,2	15,4	22,4	34,8	20,2

Tabla XIII: Distribución grupos socioeconómicos (%) – Fuente INE.

De lo anterior podemos evidenciar que los grupos socioeconómicos C3D corresponden al 57,2% total de la población del país.

		CANTIDAD DE BIENES DEL HOGAR (Ducha + TV color + Refrigerador + Lavadora + Calefont + Microondas + TV Cable o Satelital + PC + Internet + Vehículo)											% Hogares Por nivel de Estudio
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nivel de estudio	Sin Estudios	E	E		E	E	D		D	D	C3	C3	5,3
	Básica incompleta	E	E		E	E	D		D	C3	C3	C3	25,5
	Básica completa	E	E	D		D	D	D	C3	C3	C3	C3	8,5
	Media incompleta	D	D	D	D	D	D	D	C3	C3	C3	C2	17,9
	Media completa	D	D	D	D	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	21,9
	Técnica incompleta	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	C2	C2	ABC 1	5,2
	Técnica completa o universitaria incompleta (1-3 años)	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	C2	ABC 1	ABC 1	7,7
	Universitaria (4 años o más)	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	ABC 1	ABC 1	ABC 1	8
% de Hogares con Cantidades de Bienes		3,8	5,7	5,6	9,1	15,2	18,9	15,0	10,3	7,2	5,1	4,2	100,0

Tabla XIV: Matriz nivel de estudio versus conjunto de bienes – Fuente Adimark, Mapa Socioeconómico de Chile, nivel socioeconómico de los hogares del país basado en el Censo 2002.

Dentro de los datos analizados (INE, 2002; Adimark 2002) podemos decir que el grupo socioeconómico C3, representa el 22,4% del país y el 25,1% de la región metropolitana, que corresponden a hogares que tienen ingresos para cubrir sus necesidades de alimentación, vestuario, vivienda y pocas comodidades, la educación de los jefes de hogar alcanza a 11,6 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente enseñanza media completa y sus

ingresos fluctúan entre \$400.000 a \$500.000. Por otro lado el grupo socioeconómico D representa el 34,8% a nivel país y el 35,3% en la región metropolitana, corresponde a hogares que disponen de un ingreso fijo y estable, pero reducido, por este motivo viven con mucha estrechez, la educación de los jefes de hogar alcanza a 7,7 años promedio a nivel nacional, siendo enseñanza media incompleta y sus ingresos tienen un rango entre los \$200.000 a \$300.000, ambos sectores los jefes de hogar su rango de edad fluctúa entre los 30 y 55 años, y que el 70% de ellos son trabajadores dependientes y el 30% restante son trabajadores independientes.

Si focalizamos a este porcentaje de la población del 57,2% de los chilenos tienen algún tipo de deuda, claramente indica que buscan objetivamente no estar sobre endeudados, que sus hijos logren terminar sus estudios superiores para así obstar a una mejor calidad de vida y obviamente cubrir fielmente las necesidades de sus familias. La unidad estratégica de negocio cuenta con oportunidades claras para atraer y fidelizar a este mercado objetivo, pero directamente con amenazas claras de la competencia (Cajas de compensación / Tarjetas de Créditos no bancarias), al lograr esta bancarización es posible obtener clientes más exigentes y más informados, lo cual radica en que la UEN analizada Gerencia División Banco Condell busque mejorar continuamente su calidad de servicio, además aumentar el volumen de clientes potenciales que posee, solo se debe estrechar la relación con el cliente (fidelización) y darle a conocer los servicios adicionales a medida que posee y puede brindarles.

La deuda de los hogares ha presentado un crecimiento significativo en los últimos 10 años. Alrededor del 56% de los hogares presentaba algún tipo de deuda en 2004, cifra que en 2007 llegó a 61%. Dicho crecimiento ha sido impulsado por el crecimiento de la deuda de consumo, y en particular la deuda de consumo no bancaria, la deuda de consumo se ha incrementado en 22,4%, en cambio la deuda hipotecaria se ha incrementado sólo en 10,3% (Banco Central, 2009).

La relación que existe en lo analizado respecto a sector socioeconómico C3D, quienes se encuentran limitados en acceder a educación superior con su objetivo de romper la brecha y entrar a un estado de comodidad superior para cambiar su es estilo de vida, da como resultado conocer y/o acceder a mejor calidad de salud y a vivienda, por otro lado conlleva a

tener mayor visibilidad de mercado desarrollando una actitud de consumo, queda evidenciado claramente el crecimiento del endeudamiento de los hogares, el cual a aumentado en los 10 últimos años, principalmente y focalizado en el deseo de este sector socioeconómico de no estar sobre endeudados pero si poder optar a estudios superiores, es aquí una oportunidad clara en donde la UEN analizada debe centrar sus esfuerzos para aumentar y fidelizar su mercado objetivo.

2.4.1.3.- Factores legales

En nuestro país las políticas bancarias son regidas y fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) la cual es una institución autónoma, con personalidad jurídica, de duración indefinida, que se rige por la Ley General de Bancos y se relacionará con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda (D.L. 1097 Art.1).

De acuerdo al **Artículo 40** de la Ley General de Bancos, pagina 28, “un banco es toda es toda sociedad anónima especial que, autorizada en la forma prescrita por esta ley y con sujeción a la misma, se dedique a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos del público, con el objeto de darlos en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar estos dineros y, en general, realizar toda otra operación que la ley le permita”.

En la actualidad existen 18 bancos establecidos y operando en el Chile, además de los anteriores, 1 banco estatal, además de la existencia de 5 sucursales de bancos extranjeros, además consideran 6 financieras dentro del grupo de cooperativas de Ahorro y Crédito, ver tabla XV. A todo lo anterior se suma el Banco Central que su definición se obtienen desde www.bcentral.cl “es un organismo autónomo y cumple los objetivos mantener estabilidad en la moneda, velar por el normal funcionamiento de los pagos internos y externos, y para cumplir con sus objetivos dispone de una serie de funciones y atribuciones operacionales relacionadas con las siguientes materias: emisión de billetes y monedas, regulación de la cantidad de dinero en circulación y de crédito, regulación del sistema financiero y del mercado de capitales, facultades para cautelar la estabilidad del sistema financiero,

funciones en carácter de agente fiscal, atribuciones en materia internacional, facultades relativas a operaciones de cambios internacionales y funciones estadísticas”.

Grupo	Institución Bancaria o financiera
Bancos Establecidos en Chile (18)	Banco de Chile Banco Internacional Scotiabank Chile Banco de Crédito e Inversiones CorpBanca Banco Bice HSBC Bank (Chile) Banco Santander-Chile Banco Itaú Chile Banco Security Banco Falabella Deutsche Bank (Chile) Banco Ripley Rabobank CHILE (ex HNS BANCO) Banco Consorcio (ex Banco Monex) Banco Penta Banco Paris Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA)
Sucursales de Bancos Extranjeros (5)	BANCO DO BRASIL S.A. JP MORGAN CHASE BANK, N. A BANCO DE LA NACION ARGENTINA THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ, LTD DnB Nor Bank Asa.
Bancos Estatales (1)	BANCO DEL ESTADO DE CHILE
Cooperativas de Ahorro y Crédito (6)	COOCRETAL COOPEUCH ORIENCOOP CAPUAL DETACOOOP AHORROCOOP

Tabla XV: Tabla agrupación de banco y financieras, fuente SBIF.

Cabe destacar que la SBIF regula y/o controla al sistema financiero Chileno mediante normativas (RAN – Recopilación Actualizada de Normas), adicionalmente a ellas las cuales se exigen en esta industria, se crearon diferentes leyes que buscan dar seguridad, confianza y desarrollo tanto a los usuarios como a los propietarios de los diferentes bancos existentes, alguna de ellas son:

Tipo	Título	Descripción
Legislación Bancaria y Explicaciones	Ley General de Bancos	Establece a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, su organización y atribuciones.
	Reglamento de la Ley General de Cooperativas	Texto completo del Reglamento de la Ley General de Cooperativas - Decreto N° 101 del 07 de abril del 2004 y publicado en el Diario Oficial del 25 del enero del 2007 del Ministerio de Economía; Fomento y Turismo.
	Antecedentes y Requisitos de Cooperativas	Las cooperativas de ahorro y crédito, cuya fiscalización y control le compete a esta Superintendencia, deberán presentar a este organismo supervisor los antecedentes señalados en este prospecto.
	Constitución de un banco	En conformidad a lo dispuesto en los artículos 27 y siguientes de la Ley General de Bancos y a las disposiciones legales y reglamentarias, los bancos deben constituirse como sociedades anónimas.
Legislación Relacionada	Ley de cuentas corrientes bancarias y cheques (DFL 707)	Trata del contrato de cuenta corriente, del cheque, su forma de giro, plazos para presentarlo a cobro, su no pago y protesto. Regula el giro doloso de cheques y sus sanciones.
	Ley 18.010 para las operaciones de crédito de dinero	Define las operaciones de crédito de dinero y regula la forma de determinar los intereses en dichas operaciones y los límites de éstos.
	Ley 19.496 sobre protección de los Derechos de los Consumidor	Se refiere a la relación entre proveedores y consumidores; incluye normas sobre créditos y cobranzas.

Tabla XVI: Extracto de leyes para banco y financieras, fuente SBIF.

Otro dato importante y a destacar que la protección al consumidor a tomado relevancia debido al alto grado de desinformación y desprotección de los consumidores de productos bancarios/financieros, dado lo anterior entro en vigencia el 5 de marzo del 2012 el Sernac Financiero como marco legal apoyando en fortalecer los derechos de los consumidores de productos y servicios bancarios/financieros, imponer nuevas obligaciones a las empresas y entregar mayor facultad al Sernac como apoyo a los clientes, de esta forma, los reglamentos

que deben ser publicados norman los asuntos relativos a las tarjetas de crédito y los créditos de consumo e hipotecarios. Adicionalmente la SBIF, como lo indica documento “Regulación Bancaria y su Rol en el Desarrollo de Chile, pagina 22”, se expresa “ha reforzado las normas de protección al consumidor de servicios bancarios, lo que sin duda es un avance importante, fortaleciendo la institucionalidad del país en esta materia”.

En la figura 19 es posible visualizar el primer ranking de reclamos en la industria financiera realizada por el Sernac Financiero. En el cual podemos evidenciar los reclamos en contra del mercado financiero pasaron de 24.704 en el 2012 a 21.716 durante el 2013, esto significo una disminución bastante relevante de un 12,1%.

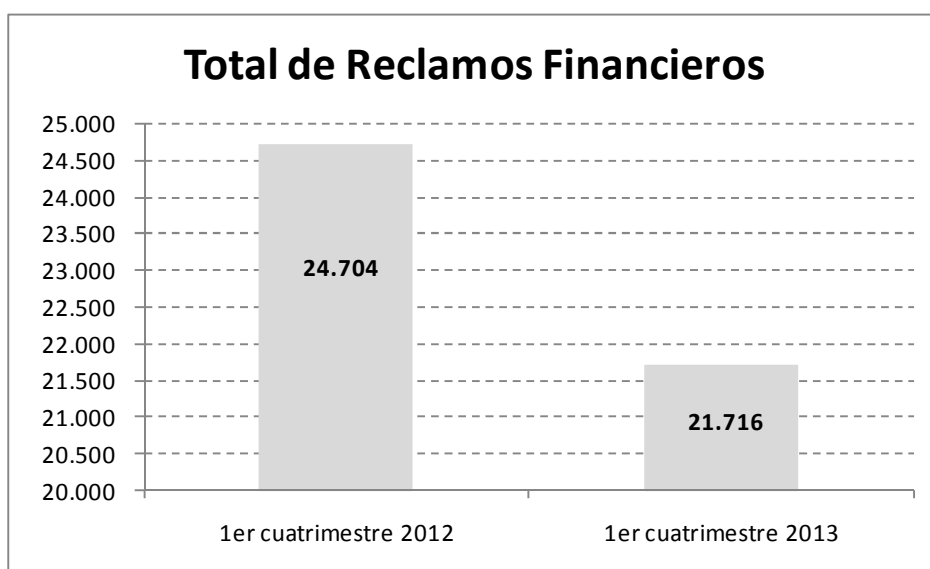


Figura 13: Total de reclamos periodo 2012-2013, fuente Sernac Financiero.

En la figura 20 es posible evidenciar que durante el primer cuatrimestre de 2013 los reclamos financieros se concentraron principalmente en la industria bancaria/financiera con un 48,3%, le siguieron las tarjetas de créditos no bancarias, con un 38,1%. Es decir, entre ambas suman un 86,4% del total del mercado financiero orientado al crédito.

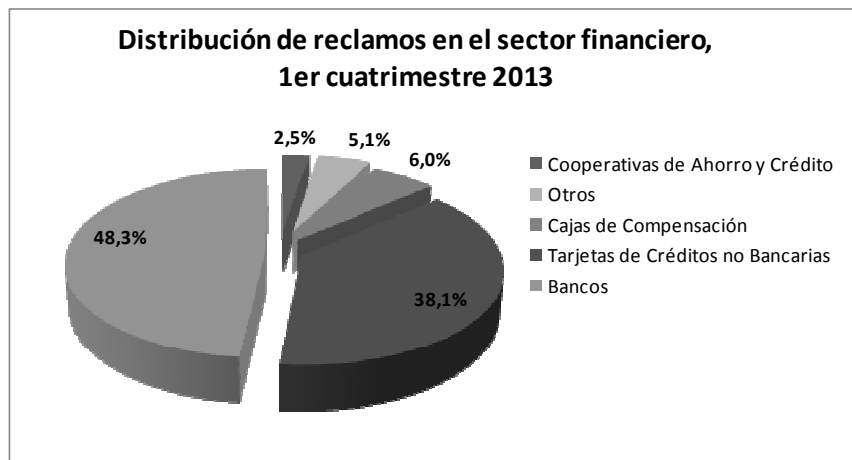


Figura 14: Distribución de reclamos periodo 2013, fuente Sernac Financiero.

En la figura 21, es posible evidenciar el comportamiento por proveedor financiero, podemos señalar que los reclamos de los Bancos fueron los únicos que aumentaron en un 13,28% entre el 2012 y 2013.

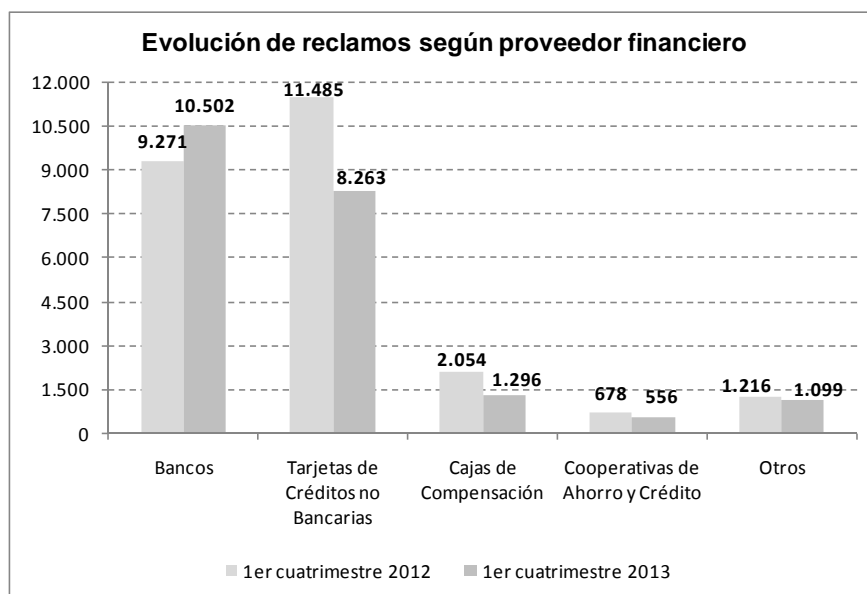
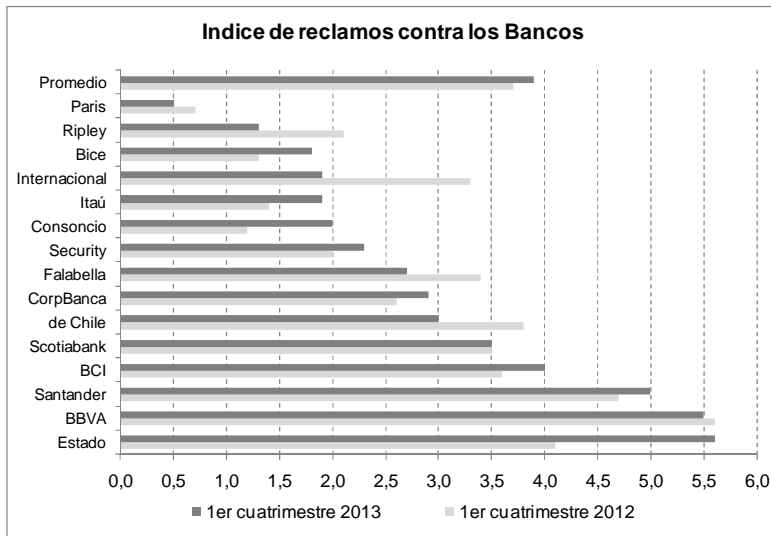


Figura 15: Evolución de reclamos según proveedor financiero periodo 2012-2013, fuente Sernac Financiero.

Analizando lo expuesto en la figura 22, el comportamiento de la Banca nacional durante el 2013 el mayor índice de reclamos lo presentó Banco Estado, con 5,6 puntos. En segundo lugar se ubicó el Banco BBVA con 5,5 puntos y en tercer lugar Banco Santander con 5 puntos.



Entidad / Total Reclamos	1er cuatrimestre 2012	1er cuatrimestre 2013
Banco Internacional	8	5
Banco Bice	15	22
Banco Consoncio	19	33
Banco Security	35	44
Banco Ripley	131	80
Banco Paris	90	91
Banco Itaú	72	103
CorpBanca	298	346
Banco Falabella	570	444
Banco BBVA	529	553
Banco Scotiabank	563	557
Banco BCI	887	1.056
Banco de Chile	1.731	1.488
Banco Santander	2.171	2.340
Banco Estado	2.151	3.338

Figura 16: Índice de reclamos por banco periodo 2012-2013. Fuente Sernac Financiero.

Para cerrar el círculo de esta parte del análisis, al comparar las respuestas de las distintas industrias, el mejor comportamiento lo tienen las Tarjetas de Crédito no Bancarias, las cuales acogieron el 71,4% de los casos, para el caso de los Bancos, solo acogieron total o parcialmente el 59,7%, mientras que las Cajas de Compensación bajaron notoriamente este ítem 2013 respecto del año anterior, pasando de un 61,2% a un 40,9%, como lo expresa la figura 23.

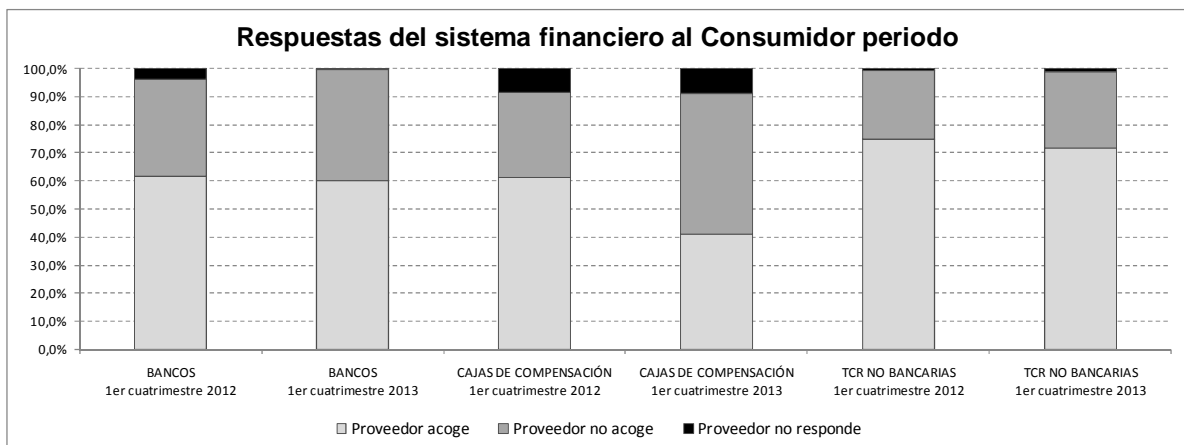


Figura 17: Respuestas del sistema financiero al Consumidor periodo 2012-2013, fuente Sernac Financiero.

En el segmento bancario es donde se ubica el mayor porcentaje de reclamos su desglose es posible verlo en la tabla XVII, con un 24,7% por mala calidad del servicio, en base a que no entrega dinero o no reversa cargos mal efectuados; en segundo lugar se encuentran los cobros indebidos con un 16,3%, como por ejemplo “cobros por productos o servicios no contratados”, “comisiones que no corresponden”, “duplicidad de cobros”, entre otras y en tercer lugar están las quejas relacionadas con transacciones realizadas por terceros o clonación con un 10,9%.

Motivo del reclamo	%
Mala calidad de servicio	24,7
Cobros indebidos	16,3
Transacciones realizadas por terceros/clonación	10,9
Formalidades en contratos/cierre producto o término contrato	7,7
Otros	40,4
Total	100

Tabla XVII: Distribución motivo del reclamo en Bancos, fuente Sernac Financiero 2012-2013.

En el caso de las tarjetas de crédito no bancarias, en la tabla XVIII es posible ver su distribución del análisis indicado por el Sernac Financiero, la causa principal de los reclamos corresponde a los cobros indebidos que cuenta con un 34,5%, en los cuales se encuentran tales como los cobros por servicios no contratados, cobros de comisiones, cobros de seguros no contratados, duplicidad de cobros, entre otros; en el segundo lugar figuran los problemas por mala calidad del servicio con un 12,5%, que corresponden a no reversar cobros mal efectuados, y en tercer lugar las quejas apuntan a transacciones realizadas por terceros o clonación que cubican un 7,6%.

Motivo del reclamo	%
Cobros indebidos	34,5
Mala calidad de servicio	12,5
Transacciones realizadas por terceros/clonación	7,6
Cobranzas extrajudiciales abusivas	3,9
Otros	41,6
Total	100

Tabla XVIII: Distribución motivo del reclamo de Tarjetas de Créditos no Bancarias, fuente Sernac Financiero 2012-2013.

Si analizamos las Cajas de Compensación en la tabla XIX, los reclamos o quejas se encuentran concentradas principalmente en cobros indebidos con un 33,4%, que tiene relación con cobros de intereses y comisiones excesivas, deudas no reconocidas, duplicidad de cobros, en el segundo lugar, figura la mala calidad del servicio con un 13,8%, que corresponde a no reversar cargos mal efectuados y no entrega de dinero, y en tercer lugar, apuntan a los reclamos del tipo falta de información y problemas contractuales que cubren un 11,7%.

Motivo del reclamo	%
Cobros indebidos	33,4
Mala calidad de servicio	13,8
Falta de información y problemas en los contratos	11,7
Incumplimientos de las promociones y ofertas	2,3
Otros	38,7
Total	100

Tabla XIX: Distribución motivo del reclamo – Caja de Compensación.
Fuente Sernac Financiero 2012-2013.

Analizando los antecedentes expuesto es posible determinar que el factor legal es fundamental en el territorio de Chile lo cual da una directriz clara y de transparencia y determina que por su exigencia a nivel de normativas y leyes da un fortalecimiento en un rumbo sólido al país en esta industria.

Por otro lado la variable analizada con respecto a los motivos de reclamo expuestos por el Sernac Financiero, se evidencia que entre un 34,5% y un 33,4% corresponden a cobros indebidos que tienen relación con los productos y/o servicios entregados por tarjetas de créditos no bancarias y créditos de consumo de las cajas de compensación respectivamente, de igual forma se presenta un 12,5% y 13,8% en mala calidad de servicio para tarjetas de créditos no bancarias y créditos de consumo de las cajas de compensación respectivamente, de lo anterior dichos porcentajes de reclamos se encuentran cubiertos en el mercado C3D que corresponde al 57,2% de la población del país que consume este tipo de servicios, otro dato fundamental en calidad de servicio es la disminución en 20,3% en la acogida de reclamos que obtuvo las cajas de compensación de un año a otro, por lo anterior expuesto la UEN analizada Gerencia de División Banco Condell cuenta con una oportunidad real de focalizar sus esfuerzos en mejorar sus procesos internos para evitar y/o mitigar los cobros

indebidos de sus productos y la calidad de servicio con el objetivo de atraer a los clientes de la competencia.

Por otro lado se presentan dos amenazas que no son tan relevantes, pero tienen que estar constantemente monitoreadas, que tienen que ver con el aumento de un 0,3% de reclamos de un periodo a otro que ha tenido a nivel de industria bancaria/financiera (de 2,6% a 2,9%) y la acogida de reclamos por parte de las Tarjetas de Crédito no Bancarias, la cual ha sido sostenible en ambos periodos de dar respuesta y/o acogida a los reclamos con un promedio en ambos periodos de un 73%, lo cual se traduce en una muy buena imagen de atención de postventa que corresponde a un punto importante en la calidad de servicio, pero que se contrapone en cobros indebidos y baja calidad general del servicio.

2.4.1.4.- Factores Económicos

Chile es la economía sudamericana de mayor crecimiento de las 2 últimas décadas con un promedio anual de 5,2% de expansión, también se destaca por registrar el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita más abultado de la región, que ascendió a US\$ 15.400 por habitante el 2012, pero aparentemente el liderazgo de Chile en la región parece haber finalizado, debido al impulso de la economía de Uruguay, ver figura 18 y 19, por el desarrollo de los precios al consumidor en ese país y a que el peso uruguayo se ha constituido como moneda local fuerte frente a su alza en respecto al dólar, según consultora argentina Ecolatina (ex ministro de economía, Roberto Lavagna - Septiembre 2012).

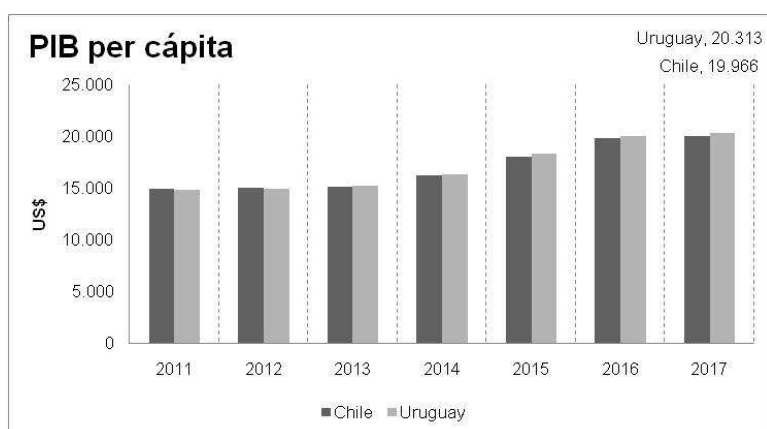


Figura 18: Proyección PIB Chile v/s Uruguay, fuente Diario Financiero 2013.

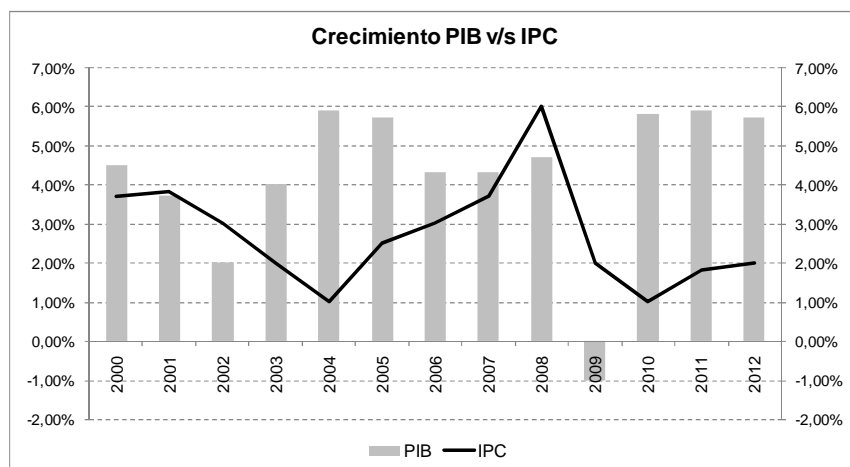


Figura 19: Crecimiento PIB v/s IPC, fuente Banco Central diciembre 2012.

Para Chile el principal sector económico es la minería, siendo foco el cobre, del cual es el mayor productor de concentrado de cobre en el mundo. Los elevados costos de la energía y de transformación del mineral extraído junto a los altos salarios de este segmento hacen menos atractivas las perspectivas de nuevas inversiones mineras (ver figura 20), por lo que los inversores globales empiezan a observar hacia a otros países, entre ellos, Perú y EEUU, con el objetivo de realizar nuevos proyectos, esto no sólo está relacionado con la demanda, sino que se debe también a que Chile ha comenzado a sufrir problemas en términos de competitividad en cuanto a la producción de cobre. (America Economía, Julio - 2013).

Frente a la amenaza de la crisis actual que se presenta a nivel mundial, impacta a una menor demanda de China y una débil recuperación de EE.UU, el precio del cobre del 2012 fue de US\$3,60 la libra, a fines de junio del 2013 promediaba US\$3,43 según Cochilco¹⁴. Esta situación se agrava debido a la pérdida de competitividad de nuestro país, para las mineras debido al alza de costos pasando de US\$0,46 la libra en el año 2000 a US\$1,72 la libra en el 2012, provocados principalmente al aumento de los costos energéticos y de recursos humanos, bajo este escenario Codelco¹⁵ decidió reducir su plan de inversiones 2013 en US\$600 millones a US\$400 millones. Thomas Keller, presidente del directorio de Codelco comenta: "El aporte de Codelco y en general toda la minería a las arcas del Estado durante este y los próximos años seguramente será menor al que estábamos acostumbrados en nuestro pasado reciente." (America Economía, 2013).

¹⁴ Comisión Chilena del Cobre

¹⁵ Corporación Nacional del Cobre - Chile

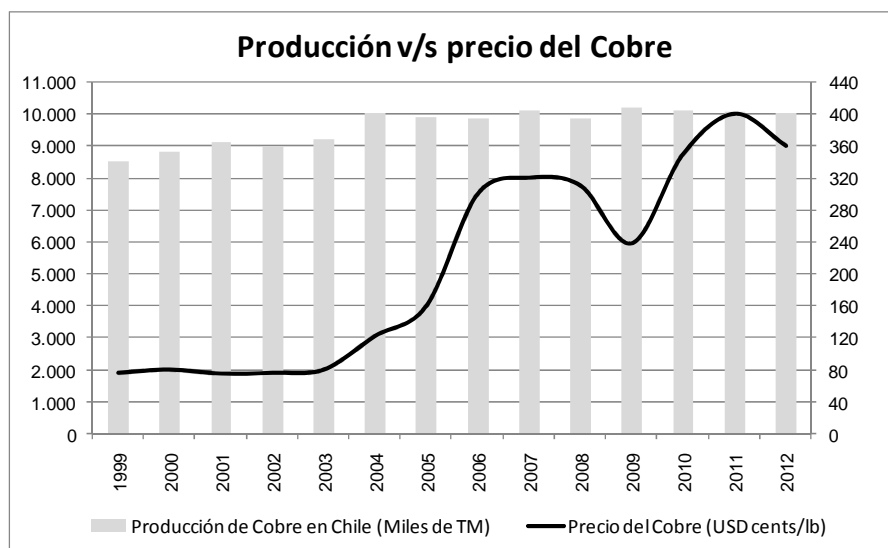


Figura 20: Producción v/s precio del Cobre, fuente <http://www.cochilco.cl>.

Chile posee una economía diversificada y competitiva, en la que destaca el sector del retail, en el que figuran empresas con inversiones en distintos países de Sudamérica, tales como Cencosud, Falabella y Ripley. Claramente se expresa en la multiplicación de los malls a lo largo de todo el país, este es el sector que más crecido de la economía Chilena (ver tabla XX), bajo 2 factores, principalmente el crecimiento del consumo interno y el aumento de la capacidad de endeudamiento de la población, logrando que fuese el 20% de crecimiento en Cencosud, Falabella, Lider, Sodimac y prácticamente en todas las empresas del sector (America Economía, Julio - 2013).

Ranking 2012	Empresa	Ventas Netas 2012 (US\$ MM)
1	Cencosud	19.116,3
2	Falabella	11.474,0
3	D&S (Walmart)	6.044,3
4	Mall Plaza	4.363,8
5	Hipermercados Lider	3.822,6
6	Sodimac	3.309,5
7	Supermercados Jumbo	2.478,9
8	Ripley Corp.	2.411,2
9	Supermercados Santa Isabel	2.269,2
10	Supermercados Unimarc	2.014,2

Tabla XX: Ranking Ventas Netas Sector Comercio, fuente AmericaEconomia Julio 2013.

Con respecto a otros sectores de la economía, como el de energía, Chile se caracteriza últimamente por temas ambientales, se han suspendido 3 proyectos importantes para la generación eléctrica, generando incertidumbre sobre la oferta energética futura ante un

escenario de demanda creciente, frente a la sequía que sufre Chile, afectado a los resultados de empresas como Endesa (hace ya 4 años). En el sector ingeniería y construcción, se estima prospero para el 2013 pero no para el 2014, debido a 3 razones fundamentales, una de ellas corresponde a los trabajos de reconstrucción del terremoto del 2010 que son marginales, la segunda corresponde a que los casi 20 malls en construcción con proyección de finalización hasta el 2014, se estima un crecimiento del consumo imposible de sostener en el tiempo, si lo comparamos con los 50 malls que se levantaron en 30 años, y la tercera corresponde a los proyectos mineros, los cuales dejaron de crecer o se detuvieron y otros de energía que fueron abandonados. Lo anteriormente expuesto no indica que se acercan tiempos malos, ya que se espera que el déficit de infraestructura energética deba empujar y hacer crecer las inversiones en el rubro de energía y construcción (America Economía, Julio 2013).

En el sector financiero en Chile se está en proceso de internacionalizando con operaciones como la compra de Helm Bank en Colombia por CorpBanca, la cual corresponde al segundo proyecto en ese país después de la adquisición de filial colombiana del Banco Santander, además a lo anterior se suma la compra de la filial del banco español Bankia por parte del Banco Crédito e Inversiones en Miami. Cabe destacar que los bancos en Chile han aumentado sus colocaciones, pero sus ganancias durante el 2012 se vieron impactadas por el mayor gasto de provisiones de crédito (aumento 18,6% respecto al 2011), y sus márgenes de utilidad real crecieron solo un 5,1%, todo lo anterior según lo informado por la Asociación de Bancos (ABIF). Un tema relevante es que la SBIF elimino la norma que permitía a los bancos subir sus comisiones de forma unilateral, a lo anterior se debe sumar los pronóstico de la economía chilena que se ha tornado menos propicio, lo cual se ve reflejado durante el primer trimestre del 2013, ya que las colocaciones totales de la banca a 12 meses empezaron a mostrar una caída en su rapidez de crecimiento (Memoria anual CorpBanca 2012).

Dado el escenario anterior es posible presenciar un posible estancamiento debido a los factores externos originados por la crisis que presentan los países que Chile ha establecido alianzas estratégicas de libre comercio, a lo cual se suma al problema energético que presenta el país, que de una u otra forma impacta en la producción del cobre y al sector de la construcción. Además podemos evidenciar que el sector de comercio sus ventas son

bastantes elevadas ya que ha aumentado poder de endeudamiento y crecimiento de consumo interno de la población. Por otro lado el sector de bancario/financiero a comenzado a internacionalizar sus productos y servicios pensando a mediano y largo plazo aumentar sus colocaciones y sus ganancias fuera de Chile con el objetivo de darle mayor solidez y atraer mayores inversionistas desde el extranjero.

Esta revisión de los factores económicos, deja en evidencia una oportunidad clara para la unidad estratégica analizada Gerencia de División Banco Condell, dado el escenario económico que actualmente enfrenta el país, ya que cuenta con una rentabilidad moderada pero constante, no obstante mantiene un crecimiento sostenido de la economía y solidez, controlando la inflación contribuyendo al bienestar de la población, además del crecimiento del interés del consumo interno de la población, no obstante, se visualiza claramente una amenaza, si bien se encuentra controlada puede ser importante, lo cual corresponde a que el país debe retomar los índices de crecimientos sostenidos durante los últimos 3 años, lo cual se ve influenciado directamente por los proyecto energéticos suspendidos que afectan a los costos de productividad y recursos humanos en la producción del cobre, apareciendo competencias, entre ellos, Perú y EEUU.

2.4.1.5.- Factores Tecnológicos

En la industria bancaria/financiera el factor tecnológico es un hecho relevante y determinante para la efectividad y eficiencia para funcionamiento de los productos y servicios ofrecidos, y fomentar las buenas relaciones con los clientes. La innovación en tecnología en los años 80 con los cajeros automáticos (ATM – Automatic Transaction Machine) inyecto facilidad, comodidad y seguridad hacia los clientes, ahora la evolución apunta a los servicios bancarios y financieros por internet. Cabe destacar que cada año se aumenta el uso de nuevas tecnologías que buscan la comodidad de los clientes, el comercio electrónico ha crecido de gran manera en el último tiempo y por lo mismo cada vez existes nuevas opciones para realizar trámites, lo cual hace que cada vez se visiten menos las sucursales. Un dato no menor corresponde a las Transferencias Electrónicas de Fondo (TEF), las cuales llegaron a casi 160 millones transacciones durante el 2012, esto se evidencia en base a un crecimiento

promedio del 15% por año, ver figuras 21 y 22 (Centro de Compensación Automatizado ACH Chile – Diciembre 2012).

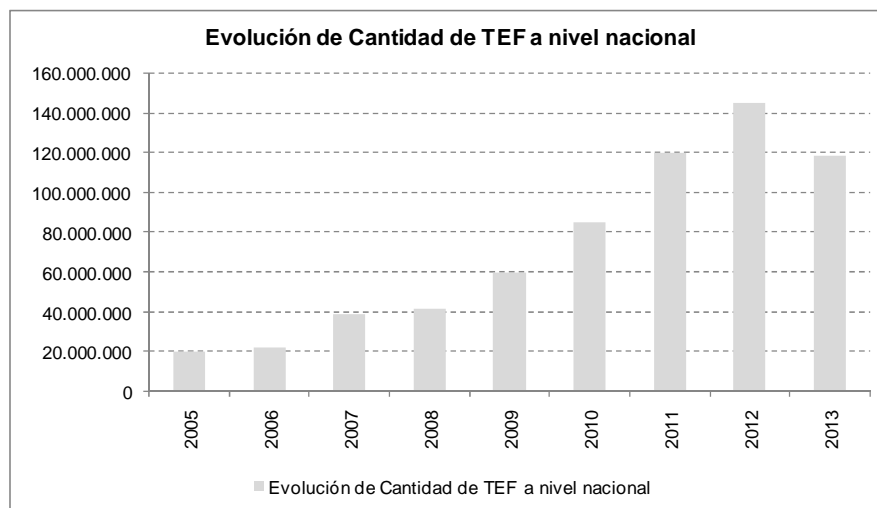


Figura 21: Evolución de Cantidad de TEF a nivel nacional, fuente CCA¹⁶ de Enero 2005 a Octubre 2013

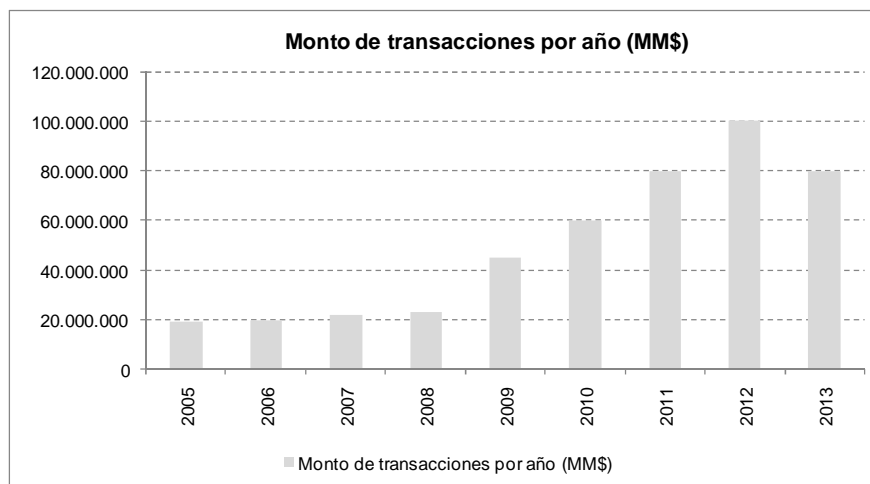


Figura 22: Monto de transacciones electrónicas de fondo por año, fuente CCA de Enero 2005 a Octubre 2013

Analizando y revisando el contexto tecnológico la unidad estratégica de negocio Gerencia de División Banco Condell, en relación con la innovación de servicios de conectividad remota (internet), podemos evidenciar que se encuentra con una amenaza latente e importante que corresponde a que no cuenta con el servicio de transferencias electrónicas de fondo.

¹⁶ Centro de Compensación Automatizado – Chile.

Como conclusión luego del análisis realizado de los factores externos políticos, legales, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos para la UEN analizada Gerencia División Banco Condell, se traducen en que debe mantener un constante monitoreo de la amenaza relevante de la disminución del crecimiento sostenido que llevaba el país en los últimos 3 años, provocados principalmente por la producción y exportación de cobre que ha sido afectada por la suspensión de los proyectos energéticos provocando que los inversionistas internacionales se encuentren mirando a otros países, lo cual se traduce en que puede afectar y/o provocar mayores modificaciones en el comportamiento de esta industria y al comportamiento general de la población, una segunda amenaza corresponde a que el Gobierno busca aumentar la eficiencia y competencia en este mercado, lo cual permite que entidades financieras extranjeras puedan ofrecer directamente servicios, aumentando los actores en la industria bancaria/financiera o provocando cambios regulatorios y normativos (las reglas del juego), una tercera amenaza corresponde al contexto tecnológico que presenta la unidad estratégica de negocio, en relación con la innovación de servicios de conectividad remota (internet), no cuenta con el servicio de transferencias electrónicas de fondo (TEF), esto es importante ya que sus rivales directos si cuentan con este servicio que ha aumentado sosteniblemente su uso en los últimos 8 años.

Las oportunidades detectadas corresponden en primer lugar a uno de los ejes estratégico del gobierno de Mercado de Capitales (Periodo 2010-2014) "Busca ampliar el acceso de personas y empresas a los servicios financieros", es donde la UEN se focaliza y da pie principalmente al segmento personas a su mercado objetivo C3D, la segunda oportunidad tienen directa relación ya que en el análisis se obtiene que el grupo socioeconómico C3D busca claramente pasar de su estado actual de pocas comodidades y mucha estrechez económica (apoyado por la educación en estudios superiores de sus hijos) a un estado de comodidad superior con el deseo de cambiar su es estilo de vida, lo que como resultado es, conocer y/o acceder a mejor calidad de salud y a vivienda. Además al aumento del interés del consumo interno y el aumento de la capacidad de endeudamiento de la población, ambos puntos quedan evidenciados claramente el crecimiento del endeudamiento de los hogares en los 10 últimos años, principalmente y focalizado en el objetivo y/o deseo del sector socioeconómico C3D de moverse a un estado de mayor confort que el actual cubriendo algunas o pocas comodidades y que sus hijos opten a estudios superiores, pero claramente no queriendo estar sobre endeudados, una tercera oportunidad corresponde principalmente

a los cobros indebidos de Tarjetas de Créditos no Bancarias y las Cajas de Compensación además de la disminución de la calidad del servicio de este ultimo.

2.4.1.6.- Análisis externo del marco de la industria

A continuación se analizara la unidad estratégica de negocios Gerencia División Banco Condell con respecto a las variables de factores externos de la industria bancaria/financiera apoyados en las 5 fuerzas de Porter, ver figura 23.

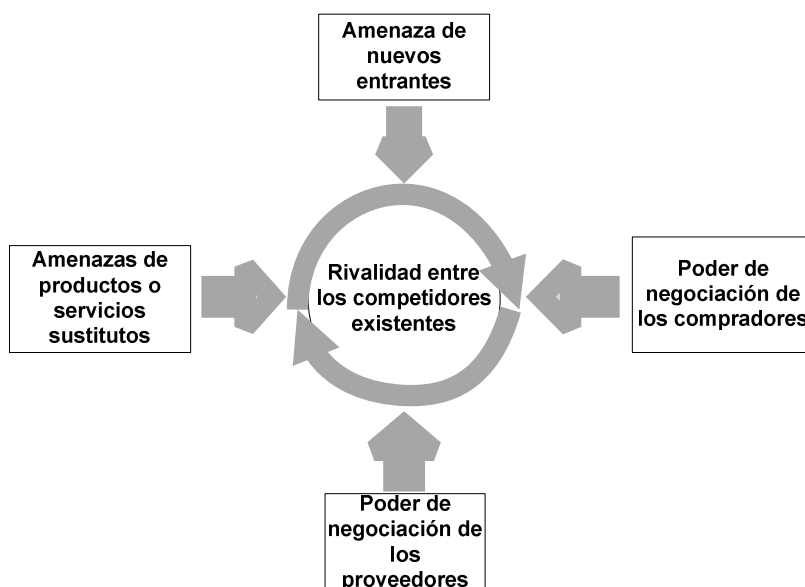


Figura 23: Porter, 2008, las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.

Poder de negociación de los compradores: En el segmento donde se mueve o se encuentra inserta la UEN Gerencia División Banco Condell se determina que el poder de negociación de los compradores es alto, debido a que existen 12 instituciones, 3 Divisiones especializadas de Crédito, 3 Bancos especializados en Consumo (evolucionaron del Retail) y 6 Cooperativas de Ahorro y Crédito teniendo una alta rivalidad que pueden satisfacer en alguna medida o el total del nivel crediticio de los clientes, lo que corresponde a más de la mitad de la población en Chile del mercado objetivo analizado C3D con un 57,2% de participación a nivel nacional. Los clientes cuentan con una alta facilidad de cambio ya que la

competencia puede en algunos casos realizar compras de cartera, ofreciendo más baja cuota a mayor plazo.

Poder de negociación de los proveedores: Enfocado principalmente en la UEN analizada Gerencia División Banco Condell, las empresas externas que actúan como proveedores de servicios (outsourcing especializados) no ejercen grandes presiones sobre los costos ni tienen gran poder de negociación.

Amenaza de compañías de nuevo ingreso: Para este caso se evalúa la facilidad que tienen los nuevos participantes de apoderarse de una porción del mercado, los que se encuentran latentes podrían ser otras empresas del Retail, como ya han incursionado otras tales como Ripley, Falabella y Paris. El sector industrial bancario/financiero chileno, a pesar de que ha experimentado nuevos ingresos de participantes ha tendido a la concentración, lo cual puede o es posible que incluyan Divisiones especializadas de Crédito, adicionando nuevos competidores al segmento donde se encuentra inserta la UEN analizada, cabe destacar que existen altas barreras de entrada al sector bancario/financiero y las barreras de salida son relativamente bajas lo cual ha significado una reducción del número de competidores en las últimas dos décadas.

Tras la crisis bancaria del año 1982 se cerró el acceso de nuevos bancos al sistema; éste fue reabierto con la reforma a la Ley General de Bancos de 1997, lo que permitió que ingresaran nuevos actores al sistema. Desde entonces la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras ha otorgado permisos de existencia a siete nuevos bancos, respondiendo a su política de apertura del mercado bancario nacional, que busca fortalecer la competencia. Las licencias se otorgaron a Deutsche Bank, Banco HNS (ahora Rabobank Chile), Banco Ripley, Banco Monex (ahora Banco Consorcio), Banco Conosur y Banco Penta. La última autorización de licencia bancaria fue entregada en junio del 2008 al Banco DnB Bank ASA (<http://www.bancafacil.cl>).

No obstante, no deja de ser una amenaza menos importante uno de los ejes fundamentales del gobierno que busca aumentar la eficiencia y competencia en este mercado, *“lo cual se logrará eliminando distorsiones tributarias que hoy reducen su competitividad internacional y eliminando trabas para aumentar los oferentes de los diferentes productos financieros. Es así*

que eliminaremos los impuestos a la exportación de servicios financieros, estableceremos los incentivos para que las garantías puedan ser transferibles entre las distintas instituciones financieras y permitiremos que entidades financieras extranjeras puedan ofrecer directamente servicios, con la regulación adecuada”, fuente programa de gobierno, Presidente Sebastian Piñera Echeñique periodo 2010-2014.

Amenaza de productos sustitutos: En la industria bancaria/financiera chilena, las empresas que poseen una cadena de valor distinta a la de los bancos o las Divisiones especializadas de Crédito (segmento de la UEN analizada), pero que tratan de satisfacer las mismas necesidades con otras tecnologías y/o metodologías distintas son las que actúan como sustitutos, tales como las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Sin embargo, éstas no ofrecen una buena relación calidad de servicio y precio por lo que no son una amenaza importante y están dedicadas a recibir como clientes a quienes la banca percibe como sujetos no bancarizables.

Rivalidad entre las empresas que compiten: La concentración en la banca chilena ha propiciado una mayor rivalidad entre los actores, ya que los bancos y las Divisiones especializadas de Crédito han intentado expandirse ofreciendo créditos de consumo y productos de crédito a largo plazo, y con estrategias de fidelización de los clientes basada en los costo de cambio, los cuales deben ser asumido por el cliente o por el banco que trate de romperla, convirtiendo así a los clientes en cautivos.

Los competidores directos con sus productos y servicios específicamente en créditos de consumo de la unidad estratégica de negocio analizada correspondiente a la Gerencia División Banco Condell son:

Divisiones especializadas de Crédito	Banco especializados en consumo	Cooperativas
<ul style="list-style-type: none"> • BciNova • Banefe • Banco CrediChile 	<ul style="list-style-type: none"> • Banco Falabella • Banco Ripley • Banco Paris 	<ul style="list-style-type: none"> • Coocretal • Coopeuch • Oriencoop • Capual • Detacoop • Ahorrocoop

Tabla XXI: Competidores directos de Banco Condell, elaboración propia.

Otro dato fundamental para determinar y definir dentro de los 3 bancos especializados en consumo cual es o declarar el directo competidor de la UEN analizada, por eso debemos mirar los porcentajes de saldos de colocaciones en figura 24, donde es posible evidenciar a Banco Falabella cuenta con 1,68% sobre un 1,17% del corporativo CorpBanca a la cual pertenece la Gerencia División Banco Condell.

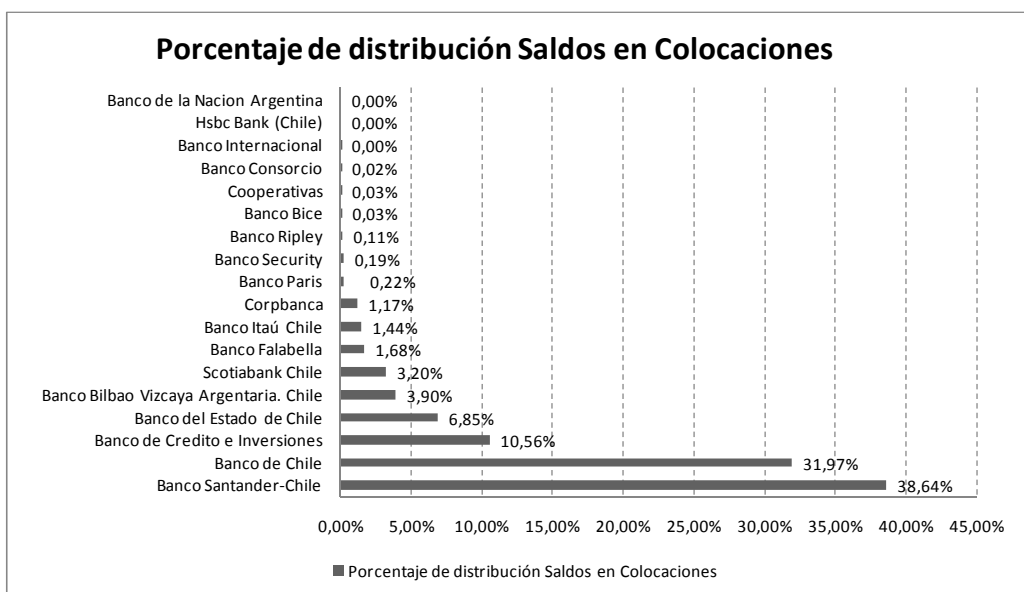


Figura 24: Porcentaje de distribución de Saldos en Colocaciones, fuente SBIF 2013.

Dado lo anteriormente expuesto y para finalizar el análisis externo se incluye tabla de resumen de situación competitiva con los competidores directos de la industria en donde se encuentra inserta la UEN analizada (Banco Condell).

	Banco Condell	BciNova	Banefe	CrediChile	Falabella	Coopeuch
Productos Ofrecidos	CCo, DP, SG, CV	CV, CCo, TC, CH, SG, FM, DP y APV.	CCo, SG, TC, CH, CV y CA	CV, TC, CCo, SG, CA y CH.	CC, CV, TC, CCo, CH, CA, DP, FM y SG.	CCo, CH, TC, CV, DP y SG
Alcance del Producto Crédito de Consumo	Cuotas fijas Plazo hasta 48 meses Primer vencimiento 60 días. Seguros opcionales.	Cuotas fijas Plazo hasta 36 meses Primer vencimiento o hasta en 90 días Seguros opcionales	Cuotas fijas Plazo hasta 48 meses Primer vencimiento o hasta en 90 días Seguros opcionales	Cuotas fijas Plazo hasta 48 meses Primer vencimiento o hasta en 90 días. Seguros opcionales. Renta	Cuotas fijas Plazo hasta 72 meses Primer vencimiento o 90 días. Seguros opcionales	Cuotas fijas Plazo hasta 84 meses Primer vencimiento o 90 días. Seguros opcionales.

		Renta \$250.000.	Renta \$250.000.	\$200.000.	Renta sin información.	Renta \$200.000.
Sucursales	11 Norte 13 Centro 15 Sur 17 RM	15 Norte 26 Centro 11 Sur 27 RM	11 Norte 18 Centro 19 Sur 26 RM	26 Norte 28 Centro 47 Sur 76 RM	11 Norte 18 Centro 20 Sur 38 RM	16 Norte 16 Centro 36 Sur 18 RM
Transferencia electrónica de Fondos (TEF)	No tiene este servicio	Si tiene este servicio	Si tiene este servicio	Si tiene este servicio	Si tiene este servicio	No tiene este servicio
CAE (\$500 mil a 12 meses)	33,39%	44,47%	32,89%	30,64%	46,51%	Sin datos
CAE (\$500 mil a 24 meses)	29,74%	47,50%	32,63%	30,51%	47,08%	Sin datos
Distribución de colocaciones en CCo (2012)	10,82%	12,34%	16,43%	14,90%	61,32%	Sin datos
Porcentaje de distribución Saldos en Colocaciones (2012)	1,17%	10,56%	38,64%	31,97	1,68%	0,02%
Porcentaje total de colocaciones (2012)	10,06%	12,89%	18,61%	18,65%	1,06%	Sin datos
Estado de Resultado (2012) Utilidad saldos en millones de pesos	120.131	271.256	392.592	465.851	12.757	21.380

Tabla XXII: Cuadro Resumen de los Competidores, fuente SBIF, Sernac, Banco Central e información corporativa de la UEN analizada y la competencia (CCo: Crédito de Consumo, CH: Crédito Hipotecario, TC: Tarjetas de Crédito, CV: Cuentas Vistas, CC: Cuentas Corrientes, DP: Depósitos a Plazo, FM: Fondos Mutuos, CA: Cuentas de Ahorro, SG: Seguros, APV: Ahorro Previsional Voluntario).

En la tabla XXII podemos identificar que el producto ofrecido en relación al alcance el crédito de consumo es similar en las distintos competidores, por otro lado la cantidad de sucursales distribuidas por el país que apunta al alcance geográfico del mercado objetivo del grupo socioeconómico D es bajo que se encuentra representada con el 34,8% a nivel país, que corresponden a hogares que disponen de un ingreso fijo y estable, pero reducido, por este motivo viven con mucha estrechez delimitando en algunos gastos como el acceso a internet en los hogares, por otro lado respecto al aspecto tecnológico, Banco Condell no cuenta con el servicio de Transferencias Electrónicas de Fondo (TEF) que hoy es un atractivo potencial para grupo socioeconómico C3, que representa el 22,4% del país. Otro factor importante es que la totalidad de la competencia bajo el segmento donde se mueve la UEN analizada ofrecen otros productos tales como Tarjetas de Crédito, Créditos Hipotecarios, que son potenciales negocios que Banco Condell puede y tienes los medio para ser desarrollados. En resumen en el análisis de las cinco fuerzas de Porter se determinó que, el poder de negociación de los clientes es alto debido al volumen de mercado objetivo 57,2% del total de la población (C3D), el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existen variados servicios outsourcing especializados, la amenaza de nuevos competidores actualmente es constante debido a la internacionalización, además de los cambios

regulatorios y normativos impulsados por el gobierno con el objetivo de aumentar la eficiencia y competencia en este mercado, la amenaza de productos sustitutivos es baja ya que en la industria bancaria chilena, las empresas que poseen una cadena de valor distinta a la de los bancos pero que tratan de satisfacer las mismas necesidades con otras tecnologías y/o metodologías distintas pueden o son las que actúan como sustitutos, no son gran amenaza ya que su mercado objetivo a los grupos socioeconómicos que nos son posible de bancarizar, por último la rivalidad entre los competidores es alta, dado a la concentración en la banca chilena y a los cambios regulatorios que ha impactado en la generación de nuevos productos y a si mismo los servicios tecnológicos tales como Transferencias Electrónicas de Fondo cuentan con un grado diferenciador al mercado segmento C3, y otro grado diferenciador corresponde a cubrir geográficamente el mercado del segmento D en cantidad de sucursales.

2.4.2.- Análisis interno

Banco Condell al mes de Diciembre del 2013 cuenta con una participación del 9,21%¹⁷ en las divisiones especializadas en crédito. A continuación se presenta la cadena de valor de créditos de consumo de la UEN analizada Gerencia de División Banco Condell, ver figura 25.

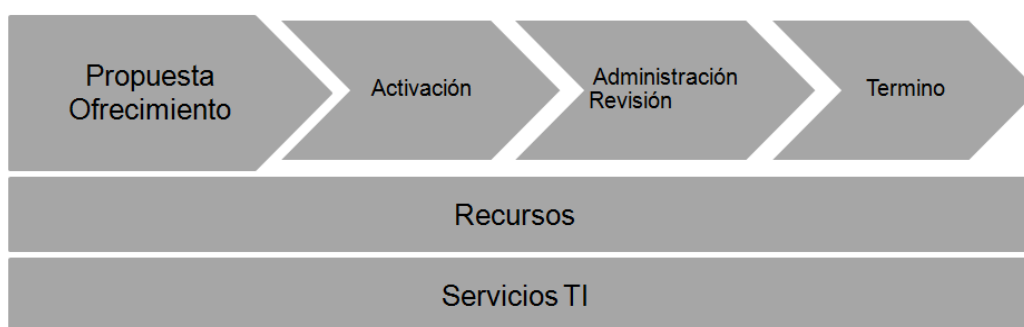


Figura 25: Cadena de Valor Créditos de Consumo Banco Condell – Fuente Mapeo de procesos Bancos y Filiales / División Calidad de Servicios CorpBanca 2013.

Los clientes beneficiados con esta cadena de valor son el segmento persona naturales, de la banca masiva y el servicio entregado corresponde al crédito de consumo y compra de cartera. A continuación se detalla los recursos y servicios TI que participan en este proceso:

¹⁷ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile

Eslabón	Recursos Humanos	Servicios TI
Propuesta Ofrecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia División Riesgo Banca Personas • Gerencia Comercial (Fuerza de Ventas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Motor de ventas • Sistema Condell • Listas negras • Bases públicas
Activación	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Zonal servicio al cliente • Gerencia sucursales y canales • Subgerente Control e Informes • Subgerencia planificación tributaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Condell • Plataforma SII
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Zonal servicio al cliente • Gerencia sucursales y canales • Jefe departamento Procesos centrales • Subgerente Control e Informes • Subgerencia planificación tributaria • Jefe departamento informes y adm. de valores • Gerencia de convenio Banco Condell 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Condell • MAC • Plataforma SII • SIGIR/SISVAL
Termino	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Zonal servicio al cliente • Gerencia sucursales y canales • Jefe departamento Procesos centrales 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Condell

Tabla XXIII: Cadena de Valor Créditos de Consumo Banco Condell, fuente Mapeo de procesos Bancos y Filiales / División Calidad de Servicios CorpBanca 2013.

Como se indica en la memoria anual de CorpBanca 2013, Banco Condell se ha planteado un crecimiento a largo plazo, que consiste en formar una cartera rentable, no sólo con clientes de buen comportamiento de riesgo sino también que sean usuarios del sistema financiero. Dado lo anterior esto implica en el proceso (información corporativa de políticas/normativas/procedimientos CorpBanca Diciembre 2013) un fuerte foco en el ingreso de las operaciones a través de dirigir la venta a clientes previamente analizados, lo cual es un dato que resume todo el historial crediticio del cliente en un sólo número, este número va en una escala calificada como “no satisfactorio” a “excelente”, mientras más alto el valor de dicho numero, es mucho mejor y luego con un proceso de evaluación en la punta (Sucursales) que permite descartar las operaciones de alto riesgo. En general las instituciones bancarias/financieras de este segmento utilizan esta forma de operación con análisis previo de créditos como base para tomar la decisión. Banco Condell se apoya en estos análisis, pero es el agente el que toma la decisión en base a lo que él es capaz de indagar, bajo al conocimiento del cliente y a la comunidad en la cual está inserto.

En el eslabón “Propuesta de Ofrecimiento”, la Gerencia de División Riesgo Banca Personas es la cargada de analizar y obtener la base de clientes con su respectiva propuestas de

créditos de consumo, no obstante los clientes han innovado en sus requerimientos y necesidades en los últimos años, que los créditos sean a mayor plazo, flexibilidad de pagos, menor tasas, cuotas fijas y acorde a su necesidad real. Para toda esta actividad se cuenta con servicios tecnológicos descentralizados provocando en algunos casos inconsistencia en los datos del cliente y tiempo en la obtención de la información. Luego la fuerza de ventas (outsourcing) u otro canal que se defina, se encarga de realizar la contactabilidad para realizar la presentación y ofrecimiento del producto al cliente y posterior el ingreso de la solicitud.

Con respecto al eslabón “Activación” dentro de la cadena de valor, que tiene relación directa con la activación y entrega de fondos al cliente, pero como se menciono anteriormente “luego con un proceso de evaluación o análisis (scoring) en la punta (Sucursales) que permite descartar las operaciones de alto riesgo” el ejecutivo realiza un segundo filtro antes de concretar con el cliente, pero es el agente “quien toma la decisión en base a lo que él es capaz de indagar, bajo al conocimiento del cliente y a la comunidad en la cual está inserto el cliente”. Si bien el proceso está basado en el análisis de riesgo de crédito del cliente y operacional como resguardo para la UEN analizada, se detecta que nos es eficaz debido a que en 3 instancias dentro del proceso se realizan evaluaciones de riesgos de mayor o menor envergadura.

En el eslabón de “Administración”, es donde se realiza la gestión del pago total o parcial de la deuda, gestionar cobranzas con proveedor externo, aplicación de renegociación, gestionar reverso del crédito, corregir errores del plan de pago, custodiar documentos valorados y emitir informes normativos, en esta parte del proceso se detecta mucha descentralización de actividades debido a la estructura organizativa existente lo cual es positivo para la generación de sinergia interna, pero se presentan 4 plataformas tecnológicas para esta etapa del proceso, lo cual provoca en algunos casos inconsistencia en la información lo que conlleva a realizar re trabajo principalmente en informes normativos y regulatorios a las SBIF.

En el eslabón “Termino” es donde se realiza la cancelación cuota de crédito e ingreso del recaudo de cuotas pagadas.

Debido a los cambios regulatorios y normativos impulsados por el gobierno con el objetivo de aumentar la eficiencia y competencia en este mercado, corresponde a una debilidad constante debido que se cuenta con un modelo estándar de la industria bancaria/financiera y al no ser flexible conlleva a realizar esfuerzos en cambios en los procesos internos y tecnológicos. Además de no contar con sistemas y/o aplicaciones centralizadas provoca inseguridad e incertidumbre en la fidelidad de los datos, provocando re trabajo en actividades de evaluaciones de riesgos de clientes y generación de informes normativos y regulatorios que deben ser automatizados.

2.4.2.1.- Estructura Organizacional

De acuerdo a lo descrito en la memoria anual de CorpBanca y a información corporativa de políticas/normativas/procedimientos Diciembre 2013, cuenta con una estructura organización funcional, lo que proporciona el máximo de especialización, lo cual permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función, desarrollando una la comunicación directa sin intermediarios, más rápida y con menos interferencia.

Además como parte de su gobierno corporativo, cuenta con una serie de principios regidores para sus empleados, que se manifiestan a través de políticas y directrices de conducta que se resumen en documentos como un manual de manejo de información de interés para el mercado, manuales de manejo de información, un código de conducta general, otro de conducta en los mercados de valores, reglas para prevenir y combatir uso de información privilegiada y la manipulación de mercado, política de divulgación de hechos esenciales, política de reserva y convenio de prestación de servicios automatizados comercio exterior.

Para el caso de Banco Condell se cumple la misma estructura organizacional a nivel gerencial, para sucursales, canales y fuerza de venta se cumple una estructura organizacional geográfica, distribuidos por zonas, norte sur y centro (metropolitano), lo cual permite que las oficinas de una compañía operen individualmente reportando a subgerentes zonales y se permita generar una competencia interna a nivel de resultados por zona, esto radica ya que es posible tener a nivel nacional más o menos oportunidades de negocios a largo del país.

Tanto CorpBanca como para la Gerencia División Banco Condell, cuentan con un área de riesgo de crédito de personas, la cual tiene como objetivo proveer al banco de clientes rentables para construir un portafolio de alto valor. Esta función implica participar activamente en las distintas etapas de planificación, iniciación, mantención y cobranza del portafolio de clientes.

Con respecto al riesgo financiero, se cuenta con una gerencia que supervisa y controla los riesgos financieros, asegurando que la organización no sufra pérdidas inapropiadas en relación a su patrimonio y mejorar su rendimiento financiero.

Por otra parte y no menos importante tiene relación con el riesgo operacional, que se encuentra a cargo de la gerencia de riesgo operacional y seguridad de la información, gestionando el riesgo operacional a través de identificación de riesgos y respectivos controles en los procesos, el constante monitoreo de proveedores críticos, mapas de riesgos, manteniendo las autoevaluaciones de riesgos, la captura y administración de bases de datos, todo lo anterior apoyado con tecnología y una constante transmisión de concientización y entrenamiento hacia toda la organización, logrando los objetivos de confidencialidad, integridad y disponibilidad.

2.4.2.2- Estructura Financiera.

Según lo informado en memoria anual de CorpBanca 2013, la UEN analizada Gerencia División Banco Condell, ha evidenciado un efecto, de una utilidad de 73,4 millones de dólares en 2006 pasando a 236,6 millones de dólares en el año 2012. A continuación se muestra la tabla XXIV, que muestra en resumen el resultado del ejercicio con una variación del 33,6% del 2013 respecto al 2012.

(Cifras en millones de pesos)	Consolidado Acum. al 31 de diciembre		Var. (%)	Acum. al 31.12.2013 Ajustado		Var. (%)
	2013	2012	Dic. 13/ Dic. 12	Chile	Colombia	Dic. 13/ Dic. 12 Chile
Ingreso neto por intereses y reajustes	457.690	256.876	78,2%	278.129	179.561	36,7%
Ingreso neto por comisiones	117.977	85.644	37,8%	76.087	41.890	13,40%
Utilidad (pérdida) neta de Operac. Financiera	101.287	54.994	84,2%	53.143	48.144	45,10%
Utilidad (pérdida) de cambio neta	-13.906	30.696	-145,3%	-27.805	13.899	-197,30%
Otros ingresos operacionales	40.876	18.527	120,6%	33.081	7.795	294,10%
Resultado Operacional Bruto	703.924	446.737	57,6%	412.636	291.288	19,90%
Provisiones y castigos netos	-101.374	-50.864	99,3%	-55.091	-46.283	76,00%
Ingreso Operacional Neto	602.550	395.873	52,2%	357.545	245.005	14,30%
Gasto de apoyo operacional	-346.911	-227.589	52,4%	-172.589	-174.322	5,50%
Otros gastos operacionales	-25.140	-25.649	-2,0%	-17.156	-7.984	-8,60%
Resultado Operacional	230.499	142.635	61,6%	167.800	62.699	28,60%
Resultado por Inv. en sociedades	1.241	367	238,1%	493	748	33,60%
Resultado antes Impto.	231.740	143.002	62,1%	168.293	63.447	28,60%
Impuesto a la renta	-63.830	-22.871	179,1%	-23.851	-39.979	4,90%
Resultado del ejercicio	167.910	120.131	39,8%	144.443	23.467	33,60%

Tabla XXIV: Estado de Resultado diciembre 2013, fuente CorpBanca.

La Gerencia División Banco Condell se encuentra inserto en un grupo económico grande como lo es CorpBanca, donde si bien la contribución Banco Condell es relevante en términos de rentabilidad, en aspectos nominales no marca una cifra relevante para el grupo, lo que puede desincentivar las inversiones necesarias para sustentar el crecimiento con el cual se ha ido avanzando.

2.4.2.3.- Factores Críticos de Éxito

En la Memoria Anual CorpBanca 2012/2013, se plasman los siguientes factores críticos de éxito:

“Una gama de nuevos productos de seguros de vida intermediados por CorpBanca Corredora de Seguros S.A. incrementó la oferta de estos en un segmento que no posee una gran variedad de opciones.”

“Una combinación de precios competitivos en el mercado, bajos indicadores de riesgo y una fidelidad y transaccionabilidad con sus clientes, conforman a Banco Condell un camino auspicioso de crecimiento y de resultados controlados y sostenibles en el tiempo.”

“Banco Condell, al igual que CorpBanca, efectuó con éxito la adecuación de sus procesos y practicas a las nuevas normativas y exigencias, tales como el Sernac Financiero y los Créditos Universales.”

“La consolidación del crecimiento de la cartera de Banco Condell, a tasas que lideraron su segmento de mercado, por un periodo de más de un año y medio, se explicó por un importante y sostenido aumento en el número de clientes, sus colocaciones y en la disminución de las tasas de clientes que cerraron sus productos.”

2.4.2.4.- Recursos Humanos

Extracto de manual de Circulo de Líderes CorpBanca Marzo 2013, durante estos dos últimos años CorpBanca (altos ejecutivos) ha intentado determinar la cultura corporativa, deseando imponer los valores y estándares de comportamiento, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

A fines del año 2012 CorpBanca ha iniciado un proceso de revivir la cultura de CorpBanca llamado “Súmate” (ver figura 26), que consiste en transmitir a los colaboradores (Gerentes, Subgerentes y Jefes) los valores ya definidos (sin resultado en imponer), mediante talleres entregando una visión más integral, en base a tres preguntas ¿Para qué?, ¿En qué se traduce? y ¿Cómo?.

SUMATE

¿Para qué?	Generar una cultura como nuestra ventaja competitiva en el negocio
¿En qué se traduce?	Vivir el "Así Somos..."
¿Cómo?	Ejerciendo liderazgo.

Figura 26: Base de proyecto cultural Súmate, fuente CorpBanca 2013.

De lo señalado en el manual de Circulo de Líderes CorpBanca Marzo 2013 y en base a la figura 26, se obtiene un propósito definido como "Vivimos el desafío como algo constante, generando confianza y agregando valor a nuestros clientes", y de vivir el Así Somos para generar una cultura como ventaja competitiva en el mercado, ejerciendo liderazgo con personal clave en toda la organización.

Mediante este proceso es posible potenciar la característica de carácter simbólico de la cultura organizacional. Ya que la cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables, en este sentido, la cultura de CorpBanca estará constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando.

De esta forma con estos elementos simbólicos y/o costumbres, focalizados principalmente en el Vivir el "Así Somos", es posible ser manifestados en todos los niveles y departamentos de la organización. Mediante estos elementos simbólicos y/o costumbres de la cultura, CorpBanca puede lograr establecer procesos de identidad y exclusión, de esta forma potenciando los 10 objetivos de los colaboradores de la Gerencia División Banco Condell.

2.4.2.4.- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Luego de realizar el análisis externo e interno es posible llegar a las siguientes conclusiones:

Oportunidades detectadas

- El Gobierno apoya directamente al desarrollo del área e industria financiera con el objetivo fundamental de aumentar y mejorar el acceso a servicios financieros para los vastos y nuevos sectores de la población.
- Deseo del sector socioeconómico C3D de moverse a un estado pocas comodidades y mucha estrechez económica a uno de mayor confort, cubriendo algunas o pocas comodidades y que sus hijos opten a estudios superiores, pero claramente no queriendo estar sobre endeudados.
- Cobros indebidos de Tarjetas de Créditos no Bancarias y de las Cajas de Compensación y además de la disminución de la calidad del servicio de este último.

Amenazas detectadas

- El Gobierno busca aumentar la eficiencia y competencia en este mercado, permitiendo que entidades financieras extranjeras puedan ofrecer directamente servicios, provocando cambios regulatorios y normativos
- Disminución del crecimiento sostenido que llevaba el país en los últimos 3 años.
- La UEN no cuenta con servicios de Transferencia Electrónica de Fondos y menor cantidad de sucursales que la competencia.

Fortalezas detectadas

- Sólido crecimiento en rentabilidad y posicionamiento en la industria, bajo índice de endeudamiento.
- Un alto poder de negociación con proveedores de servicios especializados en la industria bancaria/financiera.
- Solida estructura organizacional funcional generando especialización y comunicación más rápida y sin interferencias.

Debilidades detectadas

- Posible caída en las inversiones necesarias para apoyo al crecimiento sustentable que ha tenido durante el último periodo.
- Modelo de negocio estándar de la industria.
- Falta de centralización, integración y automatización de los sistemas.

A continuación se muestra la matriz FODA realizada, donde se utilizó una escala de 0 a 3 siendo la de relación más relevante los con resultados con valor 3 apoyado con lo el análisis realizado.

	OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
	El Gobierno apoya directamente al desarrollo del área e industria financiera con el objetivo fundamental de aumentar y mejorar el acceso a servicios financieros para los vastos y nuevos sectores de la población.	Deseo del sector socioeconómico C3D de moverse a un estado de mayor confort (pocas comodidades y mucha estrechez económica) que el actual, cubriendo algunas o pocas comodidades y que sus hijos opten a estudios superiores, pero claramente no queriendo estar sobre endeudados.	Cobros indebidos de Tarjetas de Créditos no Bancarias y las Cajas de Compensación además de la disminución de la calidad del servicio de este último.	Suma	El Gobierno busca aumentar la eficiencia y competencia en este mercado, permitiendo que entidades financieras extranjeras puedan ofrecer directamente servicios, provocando cambios regulatorios y normativos	Disminución del crecimiento sostenido que llevaba el país en los últimos 3 años.	La UEN no cuenta con servicios de Transferencia Electrónica de Fondos y menor cantidad de sucursales que la competencia.	Suma
FORTALEZAS								
Sólido crecimiento en rentabilidad y posicionamiento en la industria, bajo índice de endeudamiento.	3	3	3	9	3	3	3	9
Un alto poder de negociación con proveedores de servicios especializados en la industria.	1	2	2	5	0	0	2	2
Sólida estructura organizacional funcional generando especialización y comunicación más rápida y sin interferencias.	1	3	3	7	3	1	2	6
Suma	5	8	8	42	6	4	7	34
DEBILIDADES								
Posible caída en la inversiones necesarias para apoyo al crecimiento sustentable que ha tenido durante el último periodo.	3	3	1	7	3	3	3	9
Modelo de negocio estándar de la industria.	2	3	2	7	1	0	0	1
Falta de centralización, integración y automatización de los sistemas.	1	3	3	7	2	0	3	5
Suma	6	9	6	42	6	3	6	30

Figura 27: Análisis FODA Cuantitativo Dr. Cancino, elaboración propia para Banco Condell.

La figura 27 (FODA¹⁸), contiene el resumen del análisis realizado, lo cual ayudará a la UEN analizada a entender y comprender los temas claves que se debe considerar cuando se formuló la estrategia.

Fortalezas v/s Oportunidades: En esta relación lo que se logra determinar que la UEN cuenta con un sólido crecimiento en rentabilidad y posicionamiento en la industria

¹⁸ Dr. Christian Cancino del Castillo – Matriz de FODA Cuantitativo, Abril 2012

bancaria/financiera y con un bajo índice de endeudamiento puede fácilmente abordar o incursionar con una estrategia que se base y apoye a lo fomentado por el gobierno, de aumentar y mejorar el acceso de los servicios financieros para nuevos sectores de la población, apoyado en el análisis obtenido del deseo en sector socioeconómico C3D de moverse de su estado actual (pocas comodidades y mucha estrechez económica) a un estado de mayor confort, cubriendo algunas o pocas comodidades y que sus hijos opten a estudios superiores, pero claramente no queriendo estar sobre endeudados, además la UEN cuenta con una organización con sólidos en la especialización y comunicación rápida debido a su estructura funcional, que es fundamental para trabajar en la mejora de los procesos interno y sistemas tecnológicos que ayuden a evitar y/o mitigar cobros indebidos y aumentar en calidad de atención y postventa.

Debilidades v/s Oportunidades: Para esta relación de análisis se transforman en desafíos, principalmente mantener las inversiones necesarias para apoyo al crecimiento sustentable que ha tenido la UEN durante el último periodo. Apoyado por lo fomentado por el gobierno, de aumentar y mejorar el acceso de los servicios financieros para nuevos sectores de la población, se presenta una oportunidad clara ya que el análisis realizado dejó en evidencia el deseo en sector socioeconómico C3D de moverse de su estado actual (pocas comodidades y mucha estrechez económica) a un estado de mayor confort, cubriendo algunas o pocas comodidades y que sus hijos opten a estudios superiores, pero claramente no queriendo estar sobre endeudados, y además en la competencia se evidenciaron cobros indebidos y baja en la calidad de servicio; la UEN para lograr su cometido debe transformar su modelo que es estándar similar a la industria bancaria/financiera a un modelo más flexible tal como la generación de créditos de consumo a la medida y contar con sistemas de información centralizados y más automáticos.

Fortalezas v/s Amenazas: Para este caso se analizan los riesgos que presenta la UEN en la industria bancaria/financiera tales como, el Gobierno busca aumentar la eficiencia y competencia en este mercado, permitiendo que entidades bancarias/financieras extranjeras puedan ofrecer directamente servicios, provocando cambios regulatorios y normativos debido a las elevadas y exigentes normas de control que cuenta nuestro país (SBIF). Otro riesgo identificado es la falta del servicio de Transferencia Electrónica de Fondos que toda la competencia directa de la UEN tiene, este es fácilmente abordable ya que la UEN cuenta

con sólido crecimiento en rentabilidad y posicionamiento en la industria con bajo índice de endeudamiento, permitiendo invertir en optimización de procesos, proyectos tecnológico y además del aumento de sucursales.

Debilidades v/s Amenazas: Este análisis se traduce en las limitaciones determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia de no mantener las inversiones necesarias para apoyo al crecimiento sustentable que ha tenido durante el último periodo, como en el mejoramiento de su modelo que es estándar y similar a la industria bancaria/financiera, migrando a un modelo más flexible de productos a la medida para ambos grupos de segmento de clientes objetivos (C3D) y que cuente con sistemas de información más automatizados y centralizados (TEF) para que sea más atractivo para el segmento C3 y mayor acercamiento al segmentos D en sucursales, cumpliendo con la bancarización del segmento. Además otro punto relevante es, que el gobierno a fomentado con el objetivo de aumentar la eficiencia y competencia en este mercado, permitiendo que entidades bancarias/financieras extranjeras puedan ofrecer sus servicios, provocando cambios regulatorios y normativos que afectan directamente en los procesos internos y sistemas con los que cuenta le UEN actualmente. Todo lo anterior se traduce en que la UEN analizada no debe perder el apoyo de inversiones con el objetivo de potenciar sus recursos necesarios para enfrentar un nuevo proceso de posicionamiento y crecimiento.

La estrategia¹⁹ a utilizar debe ser “Solución completa para los clientes”²⁰, la cual requiere habilidad específica para crear valor de cara al cliente, desarrollando nuevas alternativas o modificando el producto de créditos de consumo acorde a las necesidades de los nuevos y actuales clientes, con una introducción del mismo en un nuevo segmento de clientes ya definido C3D, destacando la construcción duradera con los clientes y entregando un servicio excepcional tanto antes como después de la venta y calidad en la relación, todo lo anterior se traduce a satisfacción y fidelización de los clientes. Además la UEN analizada claramente debe invertir en tecnología para la implementación de TEF y en centralización, integración y automatización sus sistemas, con el objetivo de obtener información lo más cercano a la realidad y oportuna para la fuerza de ventas, de lo anterior apoya a evitar y/o mitigar los cobros indebidos y a una mayor rapidez en los servicios de atención y de postventa entregando un servicio de mejor calidad que la competencia, todo lo anterior se traduce en

¹⁹ Es encontrar una manera diferente de competir (Porter, 1985)

²⁰ Mapas Estratégicos - Kaplan y Norton, 2004.

su potencialidad de incursionar en la industria bancaria/financiera para revertir la incertidumbre de la caída de las inversiones necesarias para apoyo al crecimiento sustentable y mantenerlo en el largo plazo para aumentar las colocaciones e ingresos.

2.5.- Propuesta de Valor.

En esta etapa una vez ya realizado el FODA, es posible describir la Propuesta de Valor como planeamiento estratégico para enfocar las actividades que debe realizar la UEN analizada, la cual se define para el segmento de clientes C3D dentro del territorio nacional.

Como datos de referencia de la Memoria anual CorpBanca 2012 y del Círculo de Líderes CorpBanca Diciembre 2013, podemos indicar que la Gerencia División Banco Condell se ha mantenido en el tiempo potenciando principalmente el producto Crédito de Consumo, siendo valorado por los actuales clientes, además de la experiencia que lleva en la industria bancaria/financiera con el cumplimiento regulatorio y normativo de la SBIF y con respecto a la calidad de atención y servicio de postventa, utiliza la frase “Ponemos al cliente al centro”, con un modelo que marca una diferencia en la atención de nuestros clientes, entendiendo sus necesidades y ofreciéndoles soluciones que son las mejores para ellos. La Gerencia División Banco Condell es transparente, la comunicación a sus clientes es simple, clara, entendible enfocado en transparencia, más allá de la norma.

Dado lo anterior y análisis FODA realizado, los atributos que valoran este segmento de clientes son:

- Crédito de Consumo acorde a cubrir las necesidades reales.
- Una buena atención en la punta (personalizado).
- Transparencia e información clara del producto contratado.
- Seguridad basado legalidad vigente.
- Que no se presenten cobros indebidos.
- Servicio postventa de calidad.

Por lo anterior podemos indicar que propuesta de valor para la unidad estratégica de negocios Gerencia División Banco Condell es:

“Nos comprometemos a entregar créditos de consumo a la medida a nuestros actuales y nuevos clientes, con un modelo de atención personalizado y servicio postventa de calidad.”

Créditos de Consumo a la medida: Contar con un producto innovador y atractivo, de interés y cubra las necesidades de nuestros clientes, de esta manera entregando la posibilidad de moverse de su estado actual con pocas comodidades y mucha estrechez económica, a un estado de mayor confort, cubriendo algunas o pocas comodidades y que sus hijos opten a estudios superiores, sin fomentar el sobre endeudamiento, de esta forma lograr una fidelización con los clientes actuales evitando que se vayan a la competencia no incurriendo costos operativos internos en retenerlos y además tener clientes nuevos satisfechos aumentando de esta forma los créditos de consumo, lo cual se traduce en aumento de los ingresos y colocaciones.

Modelo de atención personalizado: Contar con un modelo que ofrezca una atención única, diferenciadora, logrando la ventas del 80% (satisfacción igual o sobre el 80%) de los créditos de consumo a la medida ofrecidos, apoyado con una continuidad operacional eficiente, fortaleciendo la experiencia de nuestros clientes, todo lo anterior controlado por unidades de monitoreo permanente a los servicios prestados, logrando de esta manera ser apreciados por los clientes como una primera alternativa a sus necesidades, lo cual se traduce en fidelización, de esta forma no incurrir costos operativos internos en retención , entregando satisfacción y una buena imagen, para dar cumplimiento a la propuesta de valor la UEN analizada cuenta con 56 sucursales²¹ a lo largo de todo el país y ejecutivos especializados y altamente capacitados.

Servicio Postventa de Calidad: Contar con un servicio de postventa reconocido por su calidad, logrando niveles de excelencia con un compromiso del 85% de cumplimiento a todos los reclamos de los clientes, para lograr estas metas la UEN analizada cuenta con un Contact Center las 24 horas los 7 días a la semana (corresponde al canal de comunicación directo y moderno), además cuenta con 56 sucursales a lo largo de todo el país (mesón o atención de clientes), ambos canales con ejecutivos altamente capacitados, apoyado con una continuidad operacional oportuna y sin errores, respondiendo correctamente a la

²¹ Cantidad de sucursales a Diciembre 2013.

primera. Todo lo anterior controlado por unidades de monitoreo permanente, lo cual se traduce en satisfacción a los clientes y una buena imagen corporativa, apoyado por el desarrollo de acciones de forma constante para planificar, implementar, mejorar y controlar la calidad en este proceso.

2.5.1.- Valores

Los objetivos de los colaboradores de la Gerencia División Banco Condell que son traducidos a los valores que refleja claramente la UEN en la propuesta de valor, apunta principalmente a cumplir con la normativa establecida tanto interna como externa, realizar el trabajo con pasión, calidad y eficiencia, el uso correcto de la información que se manejan, no denunciar acciones fraudulentas o irregulares los hace partícipes del error, entender las necesidades del cliente que es el éxito de la organización y cuentan con vocación de servicio orientado al cliente, su satisfacción es el motor de su acción, en tabla XXV se visualiza la relación de los valores de Banco Condell con la propuesta de valor.

Objetivos de los colaboradores Banco Condell	Relación con la propuesta de Valor
1. Cumplir nuestros compromisos y promesas. 2. Ser disciplinado y cumplir la normativa interna, externa y legalidad que rige nuestro negocio.	Mantener una disciplina, para cumplir los compromisos, promesas, legalidad y normativa interna/externa en tiempo y forma a los clientes.
3. Realizar nuestro trabajo con pasión, calidad y eficiencia.	Los colaboradores de Banco Condell se encuentran orientados a la calidad y eficiencia, realizando las tareas de una vez y a la primera sin errores evitando el re trabajado con energía y entusiasmo realizan su trabajo.
4. Informar cualquier sospecha de acciones fraudulentas. 5. No denunciar una situación irregular, te hace parte. 6. Cuidar y respetar los recursos de nuestra empresa. 7. Aportar a un ambiente grato de trabajo	Banco Condell trabaja en equipo generando sinergia con otras UEN de la organización, no hace mal uso de la información de los clientes, siendo transparentes y honestos.
8. Usar correctamente la información del banco. 9. Entender las necesidades del cliente.	Constantemente pensando en los cambios, buscando de forma persistente nuevas formas de lograr mayor flexibilidad y que sea a medida los créditos de para los actuales y nuevos clientes.
10. Orientación al cliente.	La satisfacción del cliente es el motor de la acción general de la UEN, para el modelo de atención personalizado y el servicio de postventa.

Tabla XXV: Relación de valores con la propuesta de valor, elaboración propia.

Todo lo anteriormente expuesto indica que la Gerencia División BANCO CONDELL es una organización capaz de entregar los productos y servicios planteados en su propuesta de valor, logrando de esta forma cumplir en el largo plazo con la Visión y Misión propuestas.

2.5.2.- Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos de la propuesta de valor definida para la UEN analizada Gerencia División Banco Condell son:

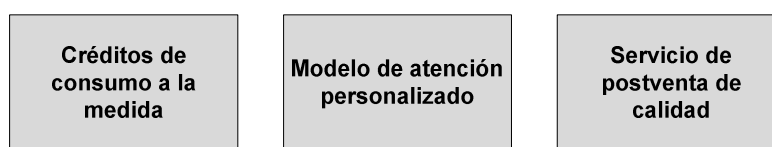


Figura 28: Ejes estratégicos de la propuesta de valor – Banco Condell elaboración propia.

Los clientes han evolucionado en su propuesta de valor en los últimos años, se han puesto más exigentes, buscan transparencia en los productos y servicios en base a que sean realmente los que han contratado (Sernac Financiero - Vigencia el 5 de Marzo de 2012), además según análisis anteriormente realizado para el segmento C3D, la atención personalizada es valorada, también que los productos ofrecidos cubran realmente sus necesidades, principalmente que los créditos de consumo sean a mayor plazo, flexibilidad y facilidad de pagos, menor tasas, cuotas fijas y acorde a su necesidad real de forma y fondo.

En las siguientes tablas XXVI, XXVII y XXVIII, se presenta la relación de la perspectiva de recursos y procesos con los ejes estratégicos propuestos.

Recursos	Procesos	Cliente	Relación
Mejorar Tecnología y Sistemas de Información	Generar pre aprobaciones de Créditos de Consumo	Créditos de consumo a la medida	Al contar con una plataforma estable y centralizada con información oportuna y flexible de clientes, es posible contar con créditos de consumo que sean más asertivos a la
Generar y mantener un equipo de alto rendimiento			

	Gestionar las Ventas		realidad que buscan nuestros actuales y nuevos clientes, con un equipo de profesionales que cumplan con el marco legal en base a políticas procedimientos y normativas del producto desarrollado por Banco Condell.
--	----------------------	--	---

Tabla XXVI: Relación de recursos, procesos por eje estratégico "Créditos de consumo a la medida", elaboración propia.

Recursos	Procesos	Cliente	Relación
Mejorar Tecnología y Sistemas de Información	Gestionar las Ventas	Modelo de atención personalizado	Al contar con una plataforma estable con información oportuna y flexible de y para los clientes, mayor cantidad de sucursales para abordar y acercarse geográficamente a los clientes del mercado objetivo, contando con un equipo de personas con las competencias adecuadas con profesionales preparados y con conocimiento en el proceso y gestión de créditos de consumo, es posible contar con un modelo de atención de atención personalizado, y de esta forma hacer entrega de los créditos de consumo a la medida.
Aumentar el número de sucursales (Infraestructura)			
Generar y mantener un equipo de alto rendimiento			

Tabla XXVII: Relación de recursos, procesos por eje estratégico "Modelo de atención personalizado", elaboración propia.

Recursos	Procesos	Cliente	Relación
Mejorar Tecnología y Sistemas de Información	Gestionar Operaciones y Servicios	Servicio de Postventa de Calidad	Al contar con una plataforma estable con información oportuna, flexible y sin errores de y para los clientes, con un equipo de profesionales competentes y comprometidos trabajando de forma autónoma y responsable en sucursales (atención a clientes) y en contact center, mejorando constantemente los procesos internos, mantener y administrar correctamente los créditos de consumo.
Generar y mantener un equipo de alto rendimiento			

Tabla XXVIII: Relación de recursos, procesos por eje estratégico "Servicio de Postventa de Calidad", elaboración propia.

3.- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

3.1.- Modelo de Negocio

La estrategia de negocio a utilizar es “Solución completa para los clientes”²² que es competitiva y diferenciadora, tal como se definió anteriormente en el análisis FODA, **se requiere habilidad específica para crear valor de cara al cliente, desarrollando nuevas alternativas o modificando el producto de créditos de consumo acorde a las necesidades de los nuevos y actuales clientes, con una introducción del mismo en un nuevo segmento de clientes ya definido C3D, apoyado por un modelo de atención personalizado y un servicio de postventa de calidad, con el objetivo de aumentar los ingresos y las colocaciones.** Para desarrollar en Modelo de Negocios de Banco Condell, se identifican los nueve elementos del modelo Canvas²³:



Figura 29: Generación de modelos de negocios – Modelo Canvas - Osterwalder y Pigneur, 2011.

²² Mapas Estratégicos - Kaplan y Norton, 2004.

²³ Generación de modelos de negocios – Alexander Osterwalder & Yves Pigneur – Junio 2011

N°	Modulo	Descripción
1	Segmento de Mercado	Para el caso de la UEN analizada División Banco Condell, el segmento definido es el C3D de banca masiva en el territorio de Chile.
2	Propuesta de Valor	<p>Para el caso de la UEN analizada División Banco Condell, la propuesta de valor para la unidad estratégica de negocios Gerencia División Banco Condell es:</p> <p><i>“Nos comprometemos a entregar créditos de consumo a la medida a nuestros actuales y nuevos clientes, con un modelo de atención personalizado y servicio postventa de calidad.”</i></p> <p>De esta forma Banco Condell entregara créditos de consumo a la medida, que es producto innovador y atractivo, de interés y cubre las necesidades de nuestros clientes, de esta manera entregando la posibilidad de moverse de su estado actual con pocas comodidades y mucha estrechez económica, a un estado de mayor confort, cubriendo algunas o pocas comodidades y que sus hijos opten a estudios superiores, sin fomentar el sobre endeudamiento.</p>
3	Canales	Para el caso de la UEN analizada División Banco Condell, actualmente se ha potenciado los canales de comunicación privilegiando medios de mayor impacto como la radio y prensa escrita nacionales, además de las 56 sucursales en todo Chile (Diciembre 2013). Ofreciendo calidad en modelo de atención y en el servicio de postventa, ya que cuenta con sucursales y ejecutivos especializados, lo cual fortalece la experiencia de servicios de nuestros clientes, ofreciéndoles una atención única, diferenciadora, apoyado con una continuidad operacional eficiente, además cuenta con un Contact Center y ejecutivos en línea altamente capacitados, que es un canal de comunicación directo y moderno que se encuentra disponible para entregar respuesta y soluciones las 24 horas los 7 días de la semana a todos los requerimientos y solicitudes de clientes, todo lo anterior controlado por unidades de monitoreo permanente a los servicios prestados. Con un deseo permanente de potenciar los canales

		remotos a segmento de clientes objetivos.
4	Relaciones con clientes	Para el caso de la UEN analizada División Banco Condell, es lograr proyectar una imagen coherente, buscando generar cercanía, visibilidad y recordación, sea percibida como una marca viva, conectada con las necesidades de las personas y empresas, dando una imagen cercana. Cumpliendo con la legalidad vigente y las exigencias que controlan y regulan la industria bancaria/financiera, necesaria para proteger al cliente, con el objetivo de garantizar un servicio seguro y confiable, además de alineados con el modelo de atención a clientes, se busca transparentar en detalle lo contratado por el cliente, evitando principalmente cobros indebidos.
5	Fuentes de Ingresos	Para el caso de la UEN analizada División Banco Condell, una de las fuentes de ingreso son las colocaciones de créditos de consumo, la cual tuvo un aumento de un 13,12% durante el periodo del 2012 ²⁴ , corresponde a los ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de la propuesta de valor y del servicio de atención y posventa al cliente.
6	Recursos claves	Para el caso de la UEN analizada División Banco Condell, los activos más importantes para el modelo de negocio son: Humanos: Para Banco Condell sus colaboradores son el pilar fundamental para el logro de sus objetivos, cuenta con ejecutivos especializados, con una fuerza de venta con más de 1.300 empleados (Diciembre 2012). Lo anterior conforma un círculo de personas preparadas y coordinadas para entregar un servicio de atención personalizado y un servicio de postventa de calidad. Físicos: Cuenta con una red de 56 sucursales en todo Chile (Diciembre 2012), Con un edificio corporativo donde se encuentran el directorio y los ejecutivos de negocios, además de una infraestructura TI sólida que entrega aporte sustancial a la continuidad operativa de los servicios de la UEN. Intelectuales: Cuenta con una sólida estructura organizacional funcional generando especialización y comunicación más rápida y sin

²⁴ Información obtenida de memoria anual CorpBanca 2012.

		<p>interferencias. Con un posicionamiento de marca a nivel corporativo “Círculo CorpBanca” como una invitación a ser parte, elegir sus productos y vivir la experiencia de un banco que entrega infinitas posibilidades para financiar los proyectos o hacer crecer los negocios de los clientes. Cuenta con una División de Riesgo Personas que cumplen con el objetivo de sostener la estrategia comercial y crediticia de Banco Condell.</p> <p>Económicos: La UEN analizada División Banco Condell se encuentra inserta en un grupo económico grande como lo es CorpBanca, este ultimo posicionándose como el cuarto banco privado de Chile, el de mayor crecimiento en el mercado financiero. Cabe destacar que la rentabilidad medida como retorno sobre activos (ROA) y retorno sobre patrimonio (ROE) han sido superiores al promedio de sus pares en los últimos años, manteniéndose por sobre de los niveles registrados en el sistema bancario.</p>
7	Actividades Claves	<p>Para el caso de la UEN analizada División Banco Condell, la actividad clave es entregar créditos de consumos acordes a cubrir las necesidades reales de los clientes, con un modelo de ventas dirigido a través de bases preaprobadas por la División de Riesgo Personas y descentralizado en la toma de decisiones en la punta, es decir en los agentes de sucursales, logrando búsqueda de nuevos clientes como lograr mayor vinculación con los actuales.</p>
8	Asociaciones Claves	<p>Para el caso de la UEN analizada División Banco Condell, este punto se cuenta con el servicio de la fuerza de venta bajo el concepto de outsourcing, quienes se encargan de realizar la contactabilidad del cliente para el ofrecimiento del crédito de consumo, adicionalmente generación de sinergia interna con la División de Riesgo Personas, además generar capacitación interna con la Unidad de Administración y Fraude, principalmente en el proceso de crédito, centros de aprobación y en la gestión diaria de las sucursales.</p>
9	Estructura de costes	<p>Para el caso de la UEN analizada División Banco Condell, el modelo de negocio se encuentra basado en los costos, teniendo foco que para sustentar este modelo de negocios se considera inversiones en TI,</p>

		personal profesional capacitado y entrenamiento, todo lo anterior el financiamiento es a través de capital propio, manteniendo una estructura de costes lo más reducida, considerando un grado de externalización de la fuerza de ventas y la sinergia con unidades internas del corporativo.
--	--	---

Tabla XXIX: Los 9 elementos para desarrollar el modelo de negocios de la UEN analizada, Generación de modelos de negocios – Modelo Canvas - Osterwalder y Pigneur, 2011.

3.2.- Mapa Estratégico

A continuación presentamos el mapa estratégico con el objetivo de proporcionar una visión macro de la estrategia levantada en capítulos anteriores y así vincular los activos intangibles en los procesos de creación de valor para la unidad de negocios Gerencia División Banco Condell.

Basado en la propuesta de valor definida para la UEN analizada, se requiere mayor competitividad, desarrollando nuevas alternativas y/o modificando el producto de créditos de consumo acorde a las necesidades de los nuevos y actuales clientes, con una introducción del mismo en el segmento de clientes ya identificado C3D, apoyado por un modelo de atención personalizado y un servicio de postventa de calidad, con el objetivo de aumentar los ingresos y las colocaciones, se definen objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas de recursos, procesos, clientes y financiera.

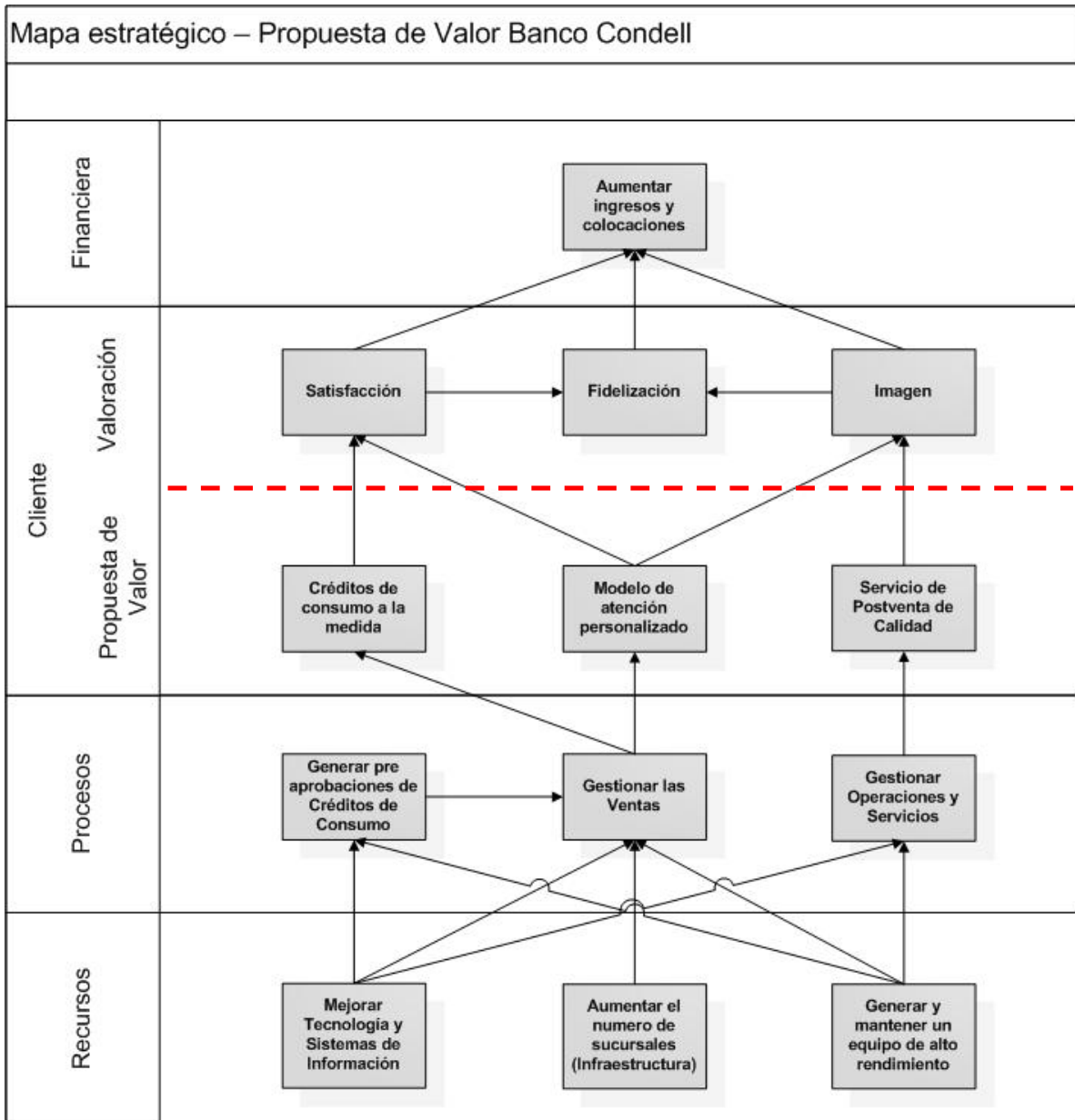


Figura 30: Propuesta de Valor / Mapa estratégico División Banco Condell, elaboración propia.

A continuación se describen las relaciones de causalidad entre los objetivos estratégicos asociados a las cuatro perspectivas ya mencionadas. Cada objetivo se identifica con la letra inicial de la perspectiva correspondiente y un número correlativo.

3.2.1.- Perspectiva de los Recursos.

Objetivos Estratégicos	Código	Causa	Efecto	Explicación
Aumentar el número de sucursales (Infraestructura)	R001	Debido a la menor cantidad de sucursales en el territorio nacional para cubrir las necesidades del segmento D de los clientes objetivos	Mayor acercamiento en sucursales al grupo D del segmento de clientes objetivos (34,8% a nivel país).	Aumentar la cantidad de sucursales distribuidas por el país que apunta al alcance geográfico del mercado objetivo del grupo socioeconómico D, que corresponden a hogares que disponen de un ingreso fijo y estable, pero reducido, por este motivo viven con mucha estrechez delimitando en algunos gastos como el acceso a internet en los hogares.
Generar y mantener un equipo de alto rendimiento	R002	Contar con personal competente y comprometido que se mantengan enfocados en los objetivos definidos, trabajando de forma autónoma y responsable.	Asegurar el cumplimiento de forma eficiente los procesos del modelo de atención personalizado, del servicio de postventa y la medición de la calidad de ellos.	Contar con las personas en los equipos de fuerza de ventas, sucursales y operaciones con las competencias adecuadas que conforman un círculo de profesionales preparados y coordinados para entregar un servicio de atención personalizado y un servicio de postventa de calidad, cumpliendo con el marco legal en base a políticas, procedimientos y normativas de los productos y servicios desarrolladas por la UEN.
Mejorar Tecnología y Sistemas de Información	R004	Eficiencia en el uso de los recursos.	Iniciativas de mejoras de los procesos y herramientas tecnológicas de apoyo, como la integración de sistemas y aplicaciones para ser más eficiente la generación de las bases de pre aprobaciones y/o la implementación de TEF en canal Internet.	Este objetivo estratégico apunta a contar una mejora continua en procesos, calidad de la información y de la infraestructura tecnológica para apoyar los procesos de ventas y servicios de postventa.

Tabla XXX: Perspectiva Recursos, elaboración propia.

3.2.2.- Perspectiva de Procesos.

Objetivos Estratégicos	Código	Causa	Efecto	Explicación
Generar pre aprobaciones de Créditos de Consumo	P001	Generación de créditos de consumo a la medida (asertivos) para los clientes nuevos y actuales en base al riesgo y a las políticas, procedimientos y normativas legales nacionales.	Búsqueda constante de nuevos clientes y lograr mayor vinculación de los actuales, entregando créditos de consumo a la medida que cubra realmente sus necesidades y expectativas.	Este objetivo estratégico apunta a la generación de sinergia que se debe generar entre la UEN analizada División Banco Condell con la División de Riesgo Banca Personas para mantener y mejorar el modelo de ventas de créditos de consumo a la medida dirigidas a través de bases pre aprobadas de clientes nuevos y actuales (lograr vinculación), con una solida estructura organizacional funcional generando una comunicación más rápida y sin interferencias.
Gestionar las Ventas	P002	Eficiencia en los procesos de ventas, lo que se traduce en focalizar la venta en base a las pre aprobaciones generadas.	Lograr la contactabilidad del cliente entregando un crédito de consumo a su medida o necesidad y expectativas.	A través de este objetivo se debe lograr la venta de los créditos de consumo a medida con una atención personalizada hacia los clientes, de forma descentralizada apoyado con la fuerza de ventas y de los agentes de sucursales, alimentados por las bases pre aprobadas realizadas por la División de Riesgo Banca Personas.
Gestionar Operaciones y Servicios	P003	Mejora de los procesos internos.	Servicio de postventa de calidad	A través de este objetivo se debe lograr el correcto mantenimiento y administración de los créditos de consumo evitando los cobros indebidos, la correcta personalización y registro de los clientes, además de brindar servicios de calidad mediante los canales de postventa.

Tabla XXXI: Perspectiva Procesos, elaboración propia.

3.2.3.- Perspectiva de Clientes (Propuesta de Valor).

Objetivos Estratégicos	Código	Causa	Efecto	Explicación
Créditos de Consumo a la Medida	C001	Contar con un producto innovador, atractivo, de interés y que cubra las necesidades bancarias/financieras de los potenciales nuevos clientes.	Ser apreciados por los clientes como su primera alternativa para cubrir sus necesidades bancarias/financieras	Al contar con un producto innovador, atractivo, de interés y que cubra las necesidades de los potenciales nuevos clientes, de esta manera entregando la posibilidad de moverse de su estado actual con pocas comodidades y mucha estrechez económica, a un estado de mayor confort, cubriendo algunas o pocas comodidades y que sus hijos opten a estudios superiores, sin fomentar el sobre endeudamiento, de esta forma lograr una satisfacción aumentando de esta forma la cartera de créditos de consumo y evitando que los clientes se vayan a la competencia.
Modelo de atención personalizado	C003	Conocer más a fondo a los clientes actuales y generar mayor acertividad con los nuevos.	Aumentar las ventas de créditos de consumo a la medida.	Al contar con un modelo que ofrezca una atención personalizada, fortaleciendo la experiencia de nuestros clientes, traduciéndolo en imagen corporativa que se preocupa por sus clientes, entregando una satisfacción diferenciadora y única, logrando la fidelización de los clientes actuales y ser de interés para la captación de los nuevos, para dar cumplimiento al modelo la UEN analizada cuenta con 56 sucursales a lo largo de todo el país, ejecutivos especializados y una fuerza de ventas altamente capacitados.
Servicio de postventa de calidad	C004	Disminución y mantener la tasa de abandono de las llamadas telefónicas del Contact Center.	Imagen	Al contar con un servicio de postventa reconocido por su calidad, atendiendo los requerimientos y solicitudes la UEN analizada cuenta con un Contact Center las 24 horas 7 días a la semana y con 56 sucursales a lo largo de todo el país, para ambos casos con ejecutivos especializados y altamente capacitados, apoyado con una continuidad operacional oportuna y sin errores,
	C005	Responder dentro de los plazos comprometidos los reclamos de los clientes con su solución ya sea en sucursales o	Imagen Satisfacción	

		mediante el Contact Center, asociados a los créditos de consumo a la medida.		respondiendo correctamente a la primera, con el permanente desarrollo de acciones para planificar, implementar, mejorar y controlar la calidad en este proceso. Todo lo anterior controlado por unidades de monitoreo permanente, lo cual se traduce en satisfacción a los clientes y una buena imagen corporativa.
	C006	Disminución de reclamos de clientes asociados a los créditos de consumo a la medida.	Imagen	
	C007	Disminución de porcentaje de retención de clientes	Imagen Satisfacción	
	C008	Disminución de porcentaje de cierre de productos	Satisfacción	

Tabla XXXII: Perspectiva Cliente, elaboración propia.

3.2.4.- Perspectiva Financiera

Objetivos Estratégicos	Código	Causa	Efecto	Explicación
Aumentar ingresos y colocaciones	F001	Reducción de costos	Eficiencia en la oportunidad en la contactabilidad de clientes y la activación de créditos de consumo	Entregando un producto de crédito de consumo a la medida con modelo de atención personalizado y un servicio de postventa de calidad, de esta forma los clientes actuales y nuevos reconocerán a la unidad estratégica de negocios analizada División Banco Condell como su primera alternativa para cubrir sus necesidades. Todo lo anterior es un aporte de valor sustancial para consolidación del crecimiento de la cartera de la UEN analizada División Banco Condell de esta forma aumentar el número de clientes, sus colocaciones y la disminución de la tasa de clientes que pretendan cerrar sus productos.

Tabla XXXIII: Perspectiva Financiera, elaboración propia.

3.3.- Tableros de Gestión y de Control (Proceso de Cascada)

A continuación se presentan los tableros de gestión y control de los ejes estratégicos definidos, los cuales se encuentran en línea con la UEN analizada Gerencia División Banco Conell ya que se identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y/o áreas usaran para controlar sus avances y progresos en la contribución en la propuesta de valor definida.

Para el eje estratégico Créditos de Consumo a la medida se define como área principal al Jefe Departamento Data Base de Riesgo, para el eje estratégico Modelo de Atención Personalizado se definen como área principal a Agente Plataforma Banco Condell, y por último el eje estratégico Servicio de Postventa de Calidad se define como área principal Jefe Zonal Servicio al Cliente.

3.3.1.- Tablero de Gestión de “Créditos de Consumo a la Medida”. Área: Jefe Departamento Data Base de Riesgo

En la figura 31 se muestra el tablero de gestión para la Gerencia División Riesgo Banca Personas, relacionado con el atributo de Créditos de Consumo a la Medida, donde se encuentran identificados los objetivos estratégicos asociados a los procesos que dan sustentabilidad a este atributo de la propuesta de valor.

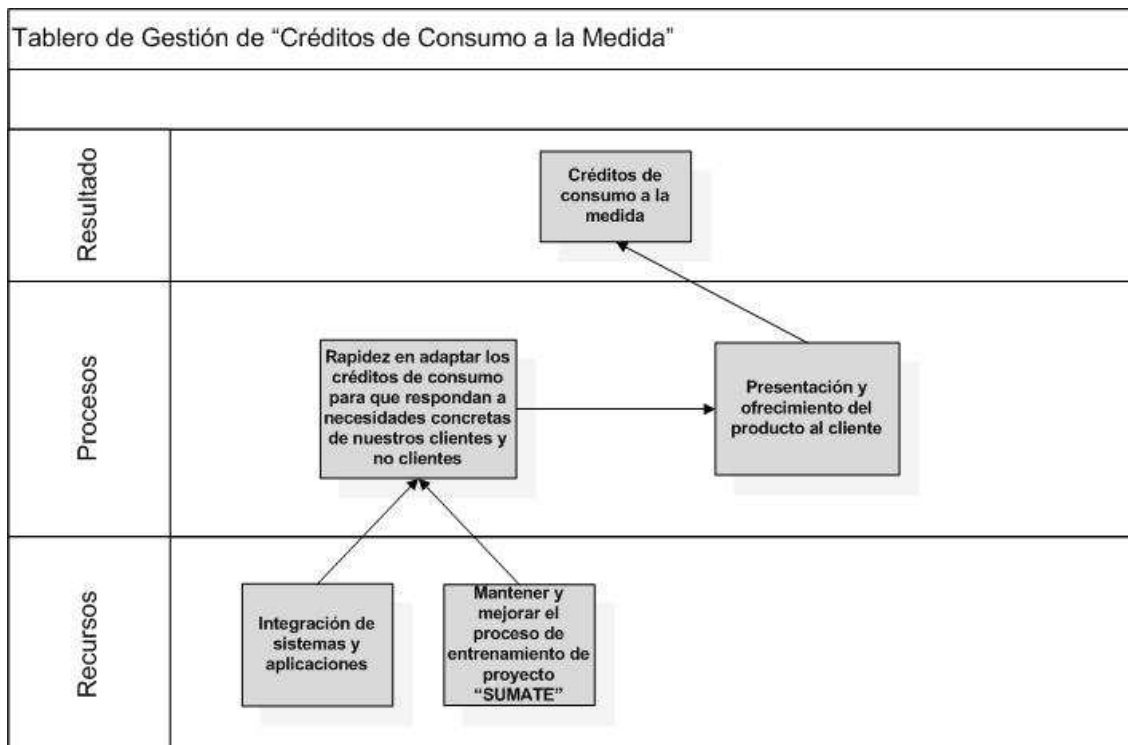


Figura 31: Tablero de Gestión / Crédito de Consumo a la Medida, elaboración propia.

El primer objetivo corresponde a lograr la integración de procesos y/o aplicaciones para aumentar la eficiencia de la generación de los datos para los créditos de consumo a la medida, además de obtener mayor cantidad de campañas durante el año, el segundo objetivo apunta a contar con personal alineado a los objetivos estratégicos propuestos para la UEN, que corresponde a mantener y mejorar el proyecto "SUMATE" dando foco en contar con personal competente y comprometido que se mantengan enfocados en los objetivos definidos, trabajando de forma autónoma y responsable., el tercer objetivo corresponde a lograr mayor rapidez, agilidad y certeza en la creación o adaptación de los créditos de consumo a la medida para clientes nuevos y actuales con un equipo de colaboradores comprometidos y herramientas eficientes, el cuarto objetivo corresponde a la acción de contactar al cliente y el ofrecimiento del producto a la medida de forma dirigida (personalizado).

3.3.2.- Tablero de control de “Créditos de Consumo a la Medida”. Área: Jefe Departamento Data Base de Riesgo

A continuación se presenta el tablero de control con sus indicadores para el eje estratégico Créditos de Consumo a la Medida.

Perspectiva	Cód.	Objetivo	Indicadores	Formula	Perio.	Base /Metas	Iniciativas
Recursos	CCM1-R002	Mantener y mejorar el proceso de entrenamiento de proyecto “SUMATE”	Cumplimiento del programa de entrenamiento	$((\text{Suma} ((\text{Total de asistencia al entrenamiento} / \text{Total de días entrenamiento}) \times 100)) / \text{Total de líderes}) \times 100$	Anual	85% ²⁵ /95%	Mejorar y potenciar el proceso de reclutamiento y de retención de talentos
	CCM2-R004	Integración de sistemas y aplicaciones	% de cumplimiento de la integración procesos y/o aplicaciones	$(\text{cantidad adecuaciones a procesos y/o aplicaciones realizadas} / \text{cantidad total de adecuaciones a procesos y/o aplicaciones acordados y planificados}) \times 100$	Mensual	Sin datos /100%	Aumentar las campañas de ofrecimiento de créditos de consumos a la medida
Procesos	CCM3-P001	Rapidez en adaptar los créditos de consumo para que respondan a necesidades concretas de nuestros clientes y no clientes	% de efectividad del producto a la medida	$(\text{cantidad de bases de pre aprobaciones con sobre un 88\% de los clientes con crédito de consumo activo} / \text{cantidad total de bases de pre aprobaciones generadas}) \times 100$	Anual	85% ²⁶ /88%	Agilizar la obtención de datos y la generación de información de clientes nuevos para aumentar las campañas en el ofrecimiento de créditos de consumo a la medida.
	CCM4-P001		Nº de bases de pre a probaciones generadas en el periodo	Nº de bases de pre a probaciones generadas en el periodo y utilizadas en campañas	Mensual	5 ²⁷ /10	Utilización de otros medios y/o canales para llegar a los clientes.

²⁵ Circulo de Lideres / División Recursos Humanos 2013.

²⁶ Información obtenida de la memoria anual de CorpBanca 2013

²⁷ Información obtenida del sistema de gestión CorpBanca Diciembre 2012

Propuesta de Valor	CCM5-C001	Satisfacción de clientes	% de nuevos clientes con producto crédito de consumo (activación)	(N° de créditos activos / N° total de clientes registrados en las bases de pre aprobaciones) X 100	Mensual	Sin datos /80%	Efectuar regalo por activación del crédito de consumo a la medida, se propone una tablet para fomentar el uso de canal internet por los clientes, indicando que si el pago de las cuotas son realizadas de forma remota optan por descuentos en su crédito de consumo.
	CCM6-C003	Fidelización de clientes	% de clientes que han aprobado más de un crédito de consumo	(N° de clientes con activación de crédito más de una vez en el año / N° total de clientes con créditos) X 100	Anual	9,58% ²⁸ /10,97%	Campañas de ofrecimiento de créditos de consumo a la medida con beneficios adicionales.

Tabla XXXIV: Tablero de control para eje estratégico Crédito de Consumo a la Medida, elaboración propia.

En la perspectiva Recursos se presenta el primero indicador a punta a medir el cumplimiento a nivel anual del programa de entrenamiento a los Líderes del proyecto "SUMATE", el segundo indicador del objetivo Integración de sistemas y aplicaciones, mide el porcentaje del cumplimiento mensual de las adecuaciones en procesos y/o aplicaciones que corresponden a optimizaciones de apoyo al proceso, entrando a la perspectiva Procesos el tercer y cuarto indicador se encuentran asignados al objetivo Rapidez en adaptar los créditos de consumo para que respondan a necesidades concretas de nuestros clientes y no clientes, donde uno mide el porcentaje de efectividad del producto creado a la medida por el total de campañas generadas y el otro corresponde a la medición del numero de bases de pre aprobaciones confeccionadas en el periodo. Para finalizar entramos a la perspectiva Propuesta de Valor, donde el quinto indicador del objetivo Satisfacción de clientes vela por el cumplimiento de la actividad del producto hecho a la medida por campaña, y el sexto indicador del objetivo Fidelización de clientes mide el cumplimiento de la reciprocidad (fidelización), fortaleciendo las relaciones con los clientes actuales que han aprobado más de un crédito de consumo a la medida durante el año.

²⁸ Datos obtenidos del Circulo de Lideres / División Recursos Humanos 2013

3.3.4.- Tablero de Gestión de “Modelo de Atención Personalizado”. Área: Agente Plataforma Banco Condell

En la figura 32 se muestra el tablero de gestión para la Gerencia División Banco Condell, relacionado con el atributo de Modelo de Atención Personalizado, donde se encuentran identificados los objetivos estratégicos asociados a los procesos que dan sustentabilidad a este atributo de la propuesta de valor.

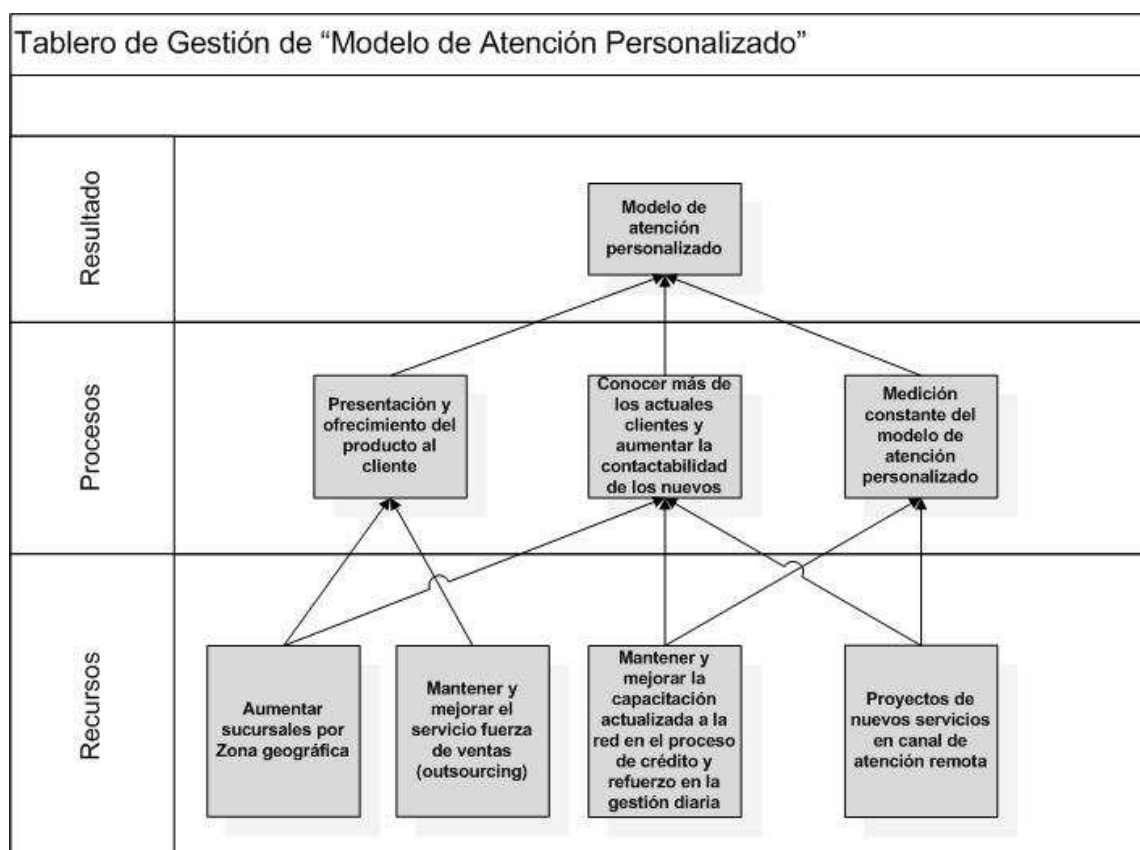


Figura 32: Tablero de Gestión / Modelo de atención personalizado, elaboración propia.

El primer objetivo tiene relación con el aumento de sucursales y contactabilidad por zona geográfica, para lograr un acercamiento al grupo del segmento objetivo C3D, el segundo objetivo tiene relación con mejorar el servicio de fuerza de ventas entregado por el proveedor en dos aspectos acercamiento del producto al grupo del segmento objetivo y aumentar la contactabilidad de clientes de forma dirigida, el tercer objetivo corresponde a que el personal de las sucursal y la fuerza de ventas obtenga el conocimiento de los productos de créditos de consumo y se interiorice a fondo en la gestión diaria y en el producto que se está

ofreciendo, el cuarto objetivo corresponde a proyectos de nuevos servicios en canal de atención remota (implementación de TEF en sitio web de Banco Condell) para igualarse y/o diferenciarse a los servicios que ofrece la competencia, además para medir la usabilidad de este servicio una vez implementado, entrando a la perspectiva de procesos el quinto objetivo corresponde a la acción del primer contacto con el cliente y el ofrecimiento del producto a la medida de forma dirigida (personalizado), el sexto es clave para el modelo que corresponde a conocer más de los actuales clientes y aumentar la contactabilidad de los nuevos, de esta forma generar cercanía y confianza, que su atención se traduzca en una mejor experiencia, diferenciadora y única para los clientes actuales y nuevos, el séptimo objetivo corresponde a la medición constante del modelo de atención personalizado evaluando constantemente las desviaciones que se puedan presentar para ser mejoradas lo más rápido posible.

3.3.5.- Tablero de control de "Modelo de Atención Personalizado". Área: Agente Plataforma Banco Condell

A continuación se presenta el tablero de control con sus indicadores para el eje estratégico Modelo de Atención Personalizado.

Perspectiva	Cód.	Objetivo	Indicadores	Formula	Perio.	Base /Metas	Iniciativas
Recursos	MAP1-R001	Aumentar sucursales por zona geográfica	N° de nuevas sucursales por zona	Una nueva sucursal por zona trimestralmente	Anual	56 ²⁹ /68	Lograr aumentar en 3 sucursales por zona y fomentar el uso de canales remotos a los clientes objetivos C3D.
	MAP2-R002	Mantener y mejorar el servicio fuerza de ventas (outsourcing)	% de clientes contactados	(cantidad de clientes contactados / cantidad de clientes de las bases de pre aprobaciones) X 100	Semestral	Sin datos /100%	Definir SLA's al servicio de Outsourcing distintos al cumplimiento de la contactabilidad de clientes para medir de mejor forma el servicio.

²⁹ Cantidad de sucursales al año 2013

	MAP3-R002	Mantener y mejorar capacitación actualizada a la red de sucursales en el proceso de crédito y refuerzo en la gestión diaria.	% de colaboradores por sobre el 90% de aprobación en capacitación	(N° de colaboradores capacitados por sobre el 90% de aprobación / N° total de colaboradores) X 100	Semestral	72% ³⁰ /90%	Determinar otras necesidades de entrenamiento del personal de la red y fuerza de ventas e implementar plan de capacitación.
	MAP4-R004	Proyectos de nuevos servicios en canal de atención remota.	Cumplimiento de propuestas de implementación en el periodo.	(Cantidad de proyectos implementados / cantidad de proyectos propuestos) X 100	Anual	85% ³¹ /100%	Iniciativas de servicios que son ejecutados por el cliente en sucursal para ser implementados en el canal remoto de atención (Ej.: Canal Internet, servicio TEF).
Procesos	MAP5-P002	Conocer más de los actuales clientes y aumentar la contactabilidad de los nuevos	% de efectividad del producto a la medida	(cantidad de bases de pre aprobaciones con sobre un 88% de los clientes con crédito de consumo activo / cantidad total de bases de pre aprobaciones generadas) X 100	Mensual	85% ³² /88%	Realización de campañas para la actualización de datos de contacto de clientes.
	MAP6-P002	Presentación y ofrecimiento del producto al cliente	% de clientes contactados con créditos de consumo aceptados	(cantidad de clientes contactados con créditos de consumo aceptados / cantidad de clientes de las bases de pre aprobaciones) X 100	Mensual	Sin datos /95%	Definir SLA's al servicio de Outsourcing distintos al cumplimiento de la contactabilidad de clientes para medir de mejor forma el servicio.

³⁰ Intranet de RRHH - CorpBanca año 2013.

³¹ Planificación de proyectos tecnológicos año 2013.

³² Memoria anual de CorpBanca 2013

	MAP7-P002	Medición constante del modelo de atención personalizado	% de satisfacción de clientes sobre el modelo de atención personalizado	(N° de clientes encuestados dentro de los parámetros de satisfacción / N° de clientes encuestados) X 100	Trimestral	Sin datos /90%	Definir los parámetros de evaluación de satisfacción de encuesta, el alcance y metodología de aplicación
Propuesta de Valor	MAP8-C003	Fidelización y satisfacción de clientes, aumentar la imagen comercial de la UEN	% de créditos de consumos a la medida activados (aprobados)	(N° de clientes nuevos con crédito de consumo activo / N° de clientes actuales con créditos de consumo) X 100	Semestral	Sin datos /6,86% ³³	Efectuar regalo por activación del crédito de consumo a la medida, se propone una tablet para fomentar el uso de canal internet por los clientes, indicando que si el pago de las cuotas son realizadas de forma remota optan por descuentos en su crédito de consumo.

Tabla XXXV: Tablero de control para eje estratégico modelo de atención personalizado, elaboración propia.

En la perspectiva de Recursos, el primer indicador propuesto está relacionado con el objetivo aumentar sucursales por zona geográfica que tiene por finalidad medir el aumento progresivo de sucursales de la UEN analizada en las 4 zonas geográficas con el objetivo de aumentar la contactabilidad del segmento de clientes objetivo C3D, el segundo indicador propuesto es mantener y mejorar el servicio fuerza de ventas (outsourcing) el cual cumple la finalidad de medir el cumplimiento de la contactabilidad de clientes con el ofrecimiento del producto a la medida realizada por el outsourcing de la fuerza de ventas, el tercer indicador es del objetivo mantener y mejorar capacitación actualizada a la red de sucursales en el proceso de crédito y refuerzo en la gestión diaria que está orientado a medir el grado de efectividad de la capacitación, el cuarto objetivo Proyectos de nuevos servicios en canal de

³³ Corresponde al cálculo del porcentaje de crecimiento semestral que debe cumplir la UEN para llegar al 13% de participación segmento de mercado objetivo en créditos de consumo en el sistema al año 2015.

atención remota mide el porcentaje de cumplimiento de las implementaciones de las iniciativas de servicios en canales remotos. Entrando a la perspectiva de Procesos, el quinto objetivo corresponde al conocer más de los actuales clientes y aumentar la contactabilidad de los nuevos, los cual mide la cercanía que tiene la UEN analizada hacia los clientes actuales y sus necesidades, el sexto indicador corresponde al objetivo presentación y ofrecimiento del producto al cliente el cual mide el cumplimiento de los clientes contactados con créditos de consumo aceptado que corresponde a que la pre aprobación fue ofertada y aceptada por el cliente faltando solo su aprobación (firma), el séptimo objetivo es medición constante del modelo de atención personalizado, que miden el porcentaje de satisfacción de los clientes ambos del modelo de atención personalizado. Para finalizar, en la perspectiva de Propuesta de Valor se tiene el octavo indicador que corresponde al objetivo fidelización y satisfacción de clientes, aumentar la imagen comercial de la UEN, el cual mide el porcentaje de créditos de aprobados por semestre.

3.3.7.- Tablero de Gestión de “Servicio de Postventa de Calidad”. Área: Jefe Operaciones Banco Condell.

En la figura 33 se muestra el tablero de gestión para la Gerencia División Banco Condell, relacionado con el atributo de Servicio de Postventa de Calidad, donde se encuentran identificados los objetivos estratégicos asociados a los procesos que dan sustentabilidad a este atributo de la propuesta de valor.

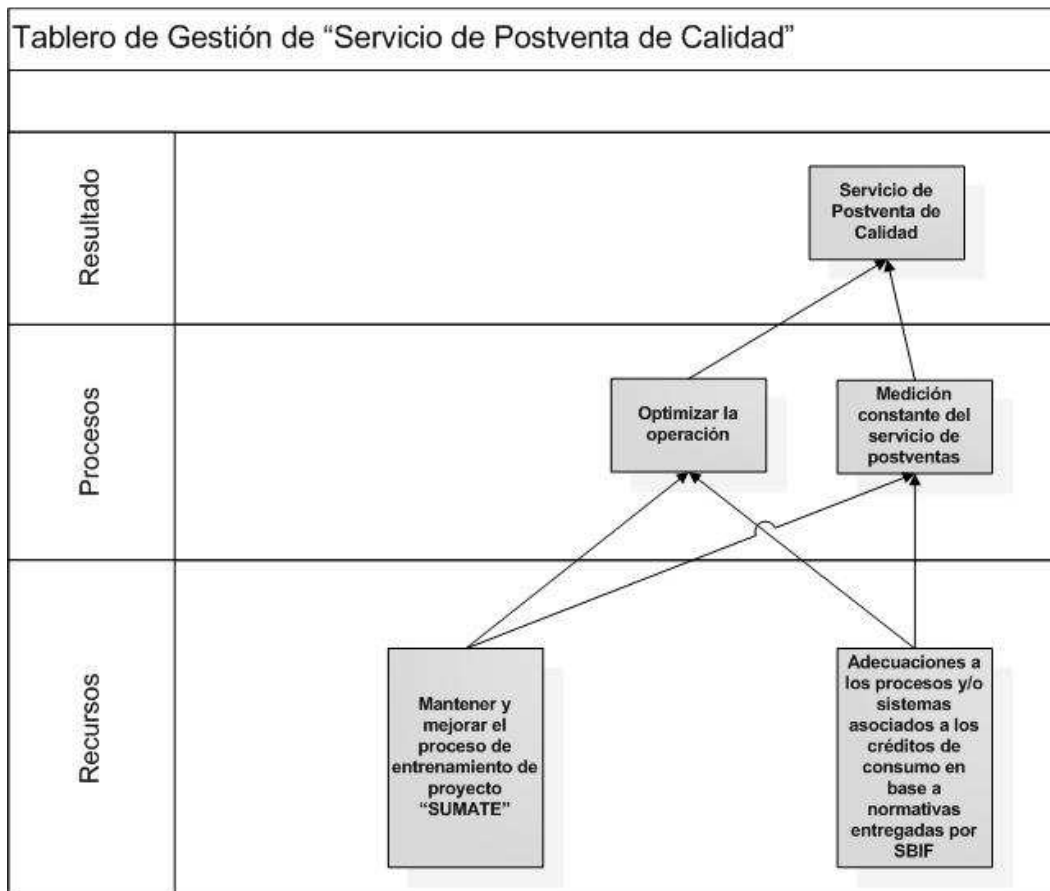


Figura 33: Tablero de Gestión / Servicio de Postventa de Calidad, elaboración propia.

El primero objetivo apunta a contar con personal alineado a los objetivos estratégicos propuestos para la UEN, que corresponde a mantener y mejorar el proyecto "SUMATE" dando foco en contar con personal competente y comprometidas que se mantengan enfocados en los objetivos definidos, trabajando de forma autónoma y responsable, el segundo objetivo corresponde a las modificaciones y/o adecuaciones de los procesos y/o sistemas asociados a los productos y/o servicios especialmente a los créditos de consumo ofrecidos por la UEN analizada, los cuales deben ser cumplidos en tiempo y forma alineado a las normativas/políticas dentro del marco legal de operación establecido por la SBIF, el tercer objetivo corresponde a optimizar la operación que se traduce en reducir en lo posible al mínimo los problemas operativos para darle foco principalmente a la administración y mantenimiento de los productos y no incurrir en pérdidas de tiempo no productivas, el cuarto objetivo corresponde a la medición constante del servicio de postventa de calidad, evaluando

constantemente las desviaciones que se puedan presentar para ser mejoradas lo más rápido posible.

3.3.8.- Tablero de Control de “Servicio de Postventa de Calidad”. Área: Jefe Operaciones Banco Condell

A continuación se presenta el tablero de control con sus indicadores y sus metas para el eje estratégico Servicio de postventa de calidad.

Perspectiva	Cód.	Objetivos	Indicadores	Formula	Perio.	Base /Metas	Iniciativas
Recursos	SPC1-R002	Mantener el proceso de entrenamiento de proyecto “SUMATE”	Cumplimiento del programa de entrenamiento	$((\text{Suma} ((\text{Total de asistencia al entrenamiento} / \text{Total de días entrenamiento}) \times 100)) / \text{Total de líderes}) \times 100$	Anual	85% ³⁴ /95%	Mejorar y potenciar el proceso de reclutamiento y de retención de talentos
	SPC2-R004	Adecuaciones a los procesos y/o sistemas asociados a los créditos de consumo en base a normativas entregadas por SBIF	% de adecuación de procesos y/o sistemas de crédito de consumo con éxito	$(\text{cantidad de adecuaciones de procesos y/o sistemas con éxito} / \text{cantidad adecuaciones solicitadas por la SBIF}) \times 100$	Anual	98% ³⁵ /100%	Agilizar la validación y autorización de cambios a los procesos y /o sistemas cuando llega una nueva normativa de trabajo de la SBIF.
Procesos	SPC3-P003	Optimizar la operación	Costo en \$ de tiempo invertido en solucionar problemas del servicio de postventa	Cantidad de minutos invertidos por las áreas de backoffice en solucionar problemas * valor definido en pesos	Mensual	M\$155 ³⁶ /M\$50	Levantamiento y revisión de los problemas operativos (aplicativos de negocios, colaboradores, etc.) con el objetivo de ser eliminados.

³⁴ Circulo de Lideres / División Recursos Humanos 2013.

³⁵ Información publicada en el plan de proyectos de la Gerencia Div. Sistemas y Tecnología año 2013.

³⁶ Medición de Uptime de aplicativos de negocios CorpBanca año 2013.

	SPC4-P003	Medición constante del servicio de postventa	% de satisfacción del cliente sobre el servicio de postventa	(N° de clientes encuestados dentro de los parámetros de satisfacción / N° de clientes encuestados) X 100	Trimestral	Sin datos /90%	Definir los parámetros de evaluación de satisfacción de encuesta, el alcance y metodología de aplicación.
Propuesta de Valor	SPC5-C004	Fidelización y satisfacción de clientes, aumentar la imagen comercial de la UEN ³⁷	% de abandono de llamadas	(cantidad de llamadas sin contestar a tiempo por ejecutivos del contact center / cantidad total de llamadas) X 100	Mensual	2,5% /2,5%	Levantamiento en detalle del motivo de los abandonos de llamadas e implementación de mejoras.
	SPC6-C005		% de reclamos solucionados dentro del plazo definido	(N° de reclamos solucionados dentro del plazo / N° total de reclamos efectivos realizados por clientes) X 100	Mensual	77% /80%	Implementación de mejores prácticas basadas en ITIL.
	SPC7-C006		% de reclamos de cobros indebidos	(1-(cantidad de reclamos por cobros indebidos periodo actual / cantidad de reclamos por cobros indebidos periodo anterior)) X 100	Mensual	11% /15%	Levantamiento y revisión de los aplicativos de negocios con el objetivo de mitigar de raíz los cobros indebidos a los créditos de consumo.
	SPC8-C007		% de retención de clientes	(cantidad de retenciones efectivas / cantidad total de intenciones de cierre total de productos) X 100	Mensual	52% /30%	Implementación de ofertas de retención.

Tabla XXXVI: Tablero de control para eje estratégico Servicio de Postventa de Calidad, elaboración propia.

En la perspectiva de Recursos, el primer indicador propuesto corresponde al objetivo Mantener el proceso de entrenamiento de proyecto "SUMATE" el cual mide el grado de cumplimiento de la ejecución del programa de capacitación, el segundo indicador corresponde al objetivo Adecuaciones a los procesos y/o sistemas asociados a los créditos de consumo en base a normativas entregadas por SBIF que mide las modificaciones y/o adecuaciones de los procesos y/o sistemas asociados a los créditos de consumo que sean cumplido en tiempo y forma alineado a las normativas y políticas dentro del marco legal de

³⁷ El dato Base se obtiene del informe anual Gestión de la Gerencia de Contact Center y Servicio al Cliente CorpBanca 2013.

operación establecido por la SBIF. En la perspectiva de Procesos se encuentra el tercer indicador que se encuentra asociado al objetivo Reducir al mínimo los problemas operativos, el cual mide el costo en pesos el tiempo invertido en solucionar problemas en los procesos y/o aplicativos del servicio de postventa, el cuarto y quinto indicador corresponden al objetivo Medición constante del servicio de postventa, que miden el porcentaje disponibilidad de las aplicaciones de negocios de apoyo y el porcentaje de satisfacción de los clientes.

3.4.- Cuadro mando integral

Luego de haber definido los ejes que conforman los pilares del Mapa Estratégico que se elaboró para la UEN analizada División Banco Condell, a continuación se confecciona el Cuadro de Mando Integral (CMI) con la finalidad de proporcionar una herramienta que permite comunicar dentro de la organización la manera en que será evaluado el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos para cada las cuatro perspectivas, orientando el esfuerzo de las personas a dichos objetivos. Adicionalmente se cuadra con los objetivos estratégicos corporativos definidos por CorpBanca el año 2013.

El CMI considera la propuesta de los indicadores con el objetivo principal de lograr una medición más exhaustiva y cumplir con la definición de la propuesta de valor para alcanzar la Visión propuesta. Se definieron 21 indicadores: 7 para la perspectiva de Recursos, 5 para la perspectiva de Procesos, 7 para la perspectiva Propuesta de Valor y 2 para la perspectiva Financiera.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo	Cód.	Indicadores	Formula	Perio.	Base /Metas	Iniciativas
Recursos	Aumentar el número de sucursales (infraestructura)	Aumentar sucursales por zona geográfica	MAP1-R001	N° de nuevas sucursales por zona	Una nueva sucursal por zona trimestralmente	Anual	56 /68	Lograr aumentar en 3 sucursales por zona y fomentar el uso de canales remotos a los clientes objetivos C3D.
	Generar y mantener un equipo de alto rendimiento	Mantener y mejorar el proceso de entrenamiento de proyecto "SUMATE"	SPC1-R002 CCM1-R002	Cumplimiento del programa de entrenamiento	((Suma ((Total de asistencia al entrenamiento / Total de días entrenamiento) X 100)) / Total de líderes) X 100	Anual	85% /95%	Mejorar y potenciar el proceso de reclutamiento y de retención de talentos
		Mantener y mejorar el servicio fuerza de ventas (outsourcing)	MAP2-R002	% de clientes contactados	(cantidad de clientes contactados / cantidad de clientes de las bases de pre aprobaciones) X 100	Semestral	Sin Datos /100%	Definir SLA's al servicio de Outsourcing distintos al cumplimiento de la contactabilidad de clientes para medir de mejor forma el servicio.
		Mantener y mejorar capacitación actualizada a la red de sucursales en el proceso de crédito y refuerzo en la gestión diaria.	MAP3-R002	% de colaboradores por sobre el 90% de aprobación en capacitación	(N° de colaboradores capacitados por sobre el 90% de aprobación / N° total de colaboradores) X 100	Semestral	72% /90%	Determinar otras necesidades de entrenamiento del personal de la red y fuerza de ventas e implementar plan de capacitación.
	Optimización de procesos y mejoras tecnológicas	Integración de sistemas y aplicaciones	CCM2-R004	% de cumplimiento de la integración procesos y/o aplicaciones	(cantidad adecuaciones a procesos y/o aplicaciones realizadas / cantidad total de adecuaciones a procesos y/o aplicaciones acordados y planificados) X 100	Mensual	Sin datos /100%	Aumentar las campañas de ofrecimiento de créditos de consumos a la medida
		Adecuaciones a los procesos y/o sistemas asociados a los créditos de consumo en base a normativas entregadas por SBIF	SPC2-R004	% de adecuación de procesos y/o sistemas de crédito de consumo con éxito	(cantidad de adecuaciones de procesos y/o sistemas con éxito / cantidad adecuaciones solicitadas por la SBIF) X 100	Anual	98% /100%	Agilizar la validación y autorización de cambios a los procesos y /o sistemas cuando llega una nueva normativa de trabajo de la SBIF.
		Proyectos de nuevos servicios en canal de atención remota	MAP4-R004	Cumplimiento de propuestas de implementación en el periodo.	(cantidad de proyectos implementados / cantidad de proyectos propuestos) X 100	Anual	Sin datos /100%	Iniciativas de servicios que son ejecutados por el cliente en sucursal para ser implementados en el canal remoto de atención (Ej.: Canal Internet, servicio TEF).

Tabla XXXVII: CMI Perspectiva de Recursos, elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo	Cód.	Indicadores	Formula	Perio.	Base /Metas	Iniciativas
Procesos	Generar pre aprobaciones de créditos de consumo	Rapidez en adaptar los créditos de consumo para que respondan a necesidades concretas de nuestros clientes y no clientes	CCM3-P001	% de efectividad del producto a la medida	(cantidad de bases de pre aprobaciones con sobre un 88% de los clientes con crédito de consumo activo / cantidad total de bases de pre aprobaciones generadas) X 100	Anual	85% /88%	Agilizar la obtención de datos y la generación de información de clientes nuevos para aumentar las campañas en el ofrecimiento de créditos de consumo a la medida.
	Gestionar Ventas	Presentación y ofrecimiento del producto al cliente	MAP6-P002	% de clientes contactados con créditos de consumo aceptados	(cantidad de clientes contactados con créditos de consumo aceptados / cantidad de clientes de las bases de pre aprobaciones) X 100.	Mensual	Sin datos /95%	Definir SLA's al servicio de Outsourcing distintos al cumplimiento de la contactabilidad de clientes para medir de mejor forma el servicio.
		Medición constante del modelo de atención personalizado	MAP7-P002	% de satisfacción de clientes sobre el modelo de atención personalizado	(N° de clientes encuestados dentro de los parámetros de satisfacción / N° de clientes encuestados) X 100.	Trimestral	Sin datos /90%	Definir los parámetros de evaluación de satisfacción de encuesta, el alcance y metodología de aplicación
	Gestionar Operaciones y Servicios	Optimizar la operación	SPC3-P003	Costo en \$ de tiempo invertido en solucionar problemas del servicio de postventa	Cantidad de minutos invertidos por las áreas de backoffice en solucionar problemas * valor definido en pesos	Mensual	M\$155 /M\$50	Levantamiento y revisión de los problemas operativos (aplicativos de negocios, colaboradores, etc.) con el objetivo de ser eliminados.
		Medición constante del servicio de postventa	SPC4-P003	% de satisfacción del cliente sobre el servicio de postventa	(N° de clientes encuestados dentro de los parámetros de satisfacción / N° de clientes encuestados) X 100	Trimestral	Sin datos /90%	Definir los parámetros de evaluación de satisfacción de encuesta, el alcance y metodología de aplicación.

Tabla XXXVIII: CMI Perspectiva de Procesos, elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo	Cód.	Indicadores	Formula	Perio.	Base /Metas	Iniciativas
Propuesta de Valor	Crédito de Consumo a la Medida	Satisfacción de clientes	CCM5-C001	% de nuevos clientes con producto crédito de consumo (activación)	$(N^{\circ} \text{ de créditos activos} / N^{\circ} \text{ total de clientes registrados en las bases de pre aprobaciones}) \times 100$	Mensual	Sin datos /80%	Efectuar regalo por activación del crédito de consumo a la medida, se propone una tablet para fomentar el uso de canal internet por los clientes, indicando que si el pago de las cuotas son realizadas de forma remota optan por descuentos en su crédito de consumo.
		Fidelización de clientes	CCM6-C003	% de clientes que han aprobado más de un crédito de consumo	$(N^{\circ} \text{ de clientes con activación de crédito más de una vez en el año} / N^{\circ} \text{ total de clientes con créditos}) \times 100$	Anual	9,58% ³⁸ /10,97%	Campañas de ofrecimiento de créditos de consumo a la medida con beneficios adicionales.
	Modelo de Atención Personalizado	Fidelización y satisfacción de clientes, aumentar la imagen comercial de la UEN	MAP8-C003	% de créditos de consumos a la medida activados (aprobados)	$(N^{\circ} \text{ de clientes nuevos con crédito de consumo activo} / N^{\circ} \text{ de clientes actuales con créditos de consumo}) \times 100$	Semestral	Sin datos /6,86% ³⁹	Efectuar regalo por activación del crédito de consumo a la medida, se propone una tablet para fomentar el uso de canal internet por los clientes, indicando que si el pago de las cuotas son realizadas de forma remota optan por descuentos en su crédito de consumo.
	Servicio de Postventa de Calidad ⁴⁰	Fidelización y satisfacción de clientes, aumentar la imagen comercial de la UEN	SPC5-C004	% de abandono de llamadas	$(\text{cantidad de llamadas sin contestar a tiempo por ejecutivos del contact center} / \text{cantidad total de llamadas}) \times 100$	Mensual	2,5% /2,5%	Levantamiento en detalle del motivo de los abandonos de llamadas e implementación de mejoras.
			SPC6-C005	% de reclamos solucionados dentro del plazo definido	$(N^{\circ} \text{ de reclamos solucionados dentro del plazo} / N^{\circ} \text{ total de reclamos efectivos realizados por clientes}) \times 100$	Mensual	77% /80%	Implementación de mejores prácticas basadas en ITIL.
			SPC7-C006	% de reclamos de cobros indebidos	$(1 - (\text{cantidad de reclamos por cobros indebidos periodo actual} / \text{cantidad de reclamos por cobros indebidos periodo anterior})) \times 100$	Mensual	11% /15%	Levantamiento y revisión de los aplicativos de negocios con el objetivo de mitigar de raíz los cobros indebidos a los créditos de consumo.
			SPC8-C007	% de retención de clientes	$(\text{cantidad de retenciones efectivas} / \text{cantidad total de intenciones de cierre total de productos}) \times 100$	Mensual	52% /30%	Implementación de ofertas de retención.

Tabla XXXIX: CMI Perspectiva de Propuesta de Valor, elaboración propia.

³⁸ Datos obtenidos del Circulo de Lideres / División Recursos Humanos 2013

³⁹ Corresponde al cálculo del porcentaje de crecimiento semestral que debe cumplir la UEN para llegar al 13% de participación segmento de mercado objetivo en créditos de consumo en el sistema al año 2015.

⁴⁰ El dato base se obtiene del Informe anual Gestión de la Gerencia de Contact Center y Servicio al Cliente CorpBanca 2013.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo	Cód.	Indicadores	Formula	Perio.	Base /Metas	Iniciativas
Financiera	Aumentar ingresos y colocaciones	Aumentar los Ingresos	G1-F001	% de aumento de ingresos del periodo	$((\text{ingreso total del periodo} / \text{ingreso total del periodo anterior}) - 1) \times 100$	Anual	Sin datos /20%	Desarrollar e implementar un sistema de control de gestión para la unidad estratégica de negocios.
		Aumentar participación de mercado en el segmento objetivo	G2-F001	% de participación de colocaciones en créditos de consumos a nivel nacional	$(\text{cantidad de colocaciones de la UEN} / \text{total de colocaciones del sistema financiero de las divisiones de créditos}) \times 100$	Anual	9,21% /13%	

Tabla XL: CMI Perspectiva Financiera, elaboración propia.

Conforme al análisis realizado y a los indicadores anteriormente propuestos y descritos en los tres CMI de las áreas de riesgo, atención y servicio a clientes, podrán efectivamente apalancar el cumplimiento de los objetivos de la propuesta de valor y verificar su impacto a través ellos.

4.- ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

En esta parte se definirá el esquema de incentivos asociado al cuadro de mando integral desarrollado para la UEN Gerencia División Banco Condell con el objetivo principal de velar por el correcto desarrollo de la estrategia y el desempeño de la propuesta de valor.

4.1.- ESQUEMAS DE INCENTIVOS

El esquema de incentivos corresponde a la vinculación de las recompensas con el desempeño, ya sean individuales o grupales, y buscan alinear los objetivos de los empleados con los objetivos organizacionales.

4.1.1.- Situación actual de esquema de incentivos

La UEN Gerencia División Banco Condell, actualmente cuenta con un modelo de incentivos trimestral para todos los cargos por sucursal salvo el Agente quien tiene modelo anual, otro punto importante que para las áreas de apoyo sin atención a clientes no cuentan con modelo de incentivos a excepción de los roles privados, es decir de Subgerentes hacia la línea superior. El detalle es confidencial y de manejo entre RRHH y la línea comercial de Banco Condell.

4.1.2.- Propuesta de esquema de incentivos

Por lo anteriormente expuesto, el modelo de incentivo confeccionado propuesto apunta a colaboradores que dependen de la UEN analizada, el cual estará asociado a los Agentes de Plataformas, que su rol corresponde a la jefatura de las sucursales con vista a clientes que dependen del Subgerente Zonal de Sucursales y Canales, quienes son identificados en la primera línea en los procesos de ventas, por la línea de la postventa se asocia el modelo de incentivos a los Jefe Operaciones Banco Condell, su rol corresponde al servicio al cliente en las sucursales, dependen del Jefe Zonal Servicio al Cliente de CorpBanca, y para finalizar por la línea de generación de la base de pre aprobaciones se suma al modelo de incentivos al Jefe Depto. Data Base de Riesgo que depende de la Gerencia de Riesgo Banca Persona CorpBanca, todo lo anterior con el objetivo de llevar a cabo la propuesta de valor, con una visión de negocio a largo plazo, que definirá claramente la forma en que competirán en el mercado en el cual operan.

Cabe mencionar que no se diseñará un esquema de incentivos para los cargos inferiores a los mencionados anteriormente dado que el alcance de los Tableros de Control llega hasta las jefaturas de departamentos o de áreas. El proceso en cascada hacia los niveles inferiores (Consejero Clientes, Cajero, Asistente de Servicios y Analista Riesgo) será un trabajo que la UEN analizada deberá realizar posteriormente con base en el resultado de este trabajo.

Los criterios utilizados para elaborar el esquema de incentivos son los siguientes:

- Se elaborará un esquema de incentivos para los Agentes de Plataformas, Jefes de Operaciones y Jefe Depto. Data Base de Riesgo en base a los desempeños esperados que se encuentran definidos en los indicadores del tablero de gestión.
- Los incentivos serán económicos y no económicos.
- Los indicadores contarán con la siguiente distribución:
 - 25% para los indicadores de la perspectiva de recursos.
 - 45% para los indicadores de la perspectiva de procesos.
 - 20% para los indicadores de la perspectiva de clientes.
 - 10% para los indicadores de la perspectiva de financiera.
- El articulador estará dado por el cumplimiento de las metas propuestas para cada indicador.

- La medición del desempeño se realizará de forma trimestral por año, los meses de Abril, Agosto y Diciembre.
- Solo accederán los colaboradores que cuenten con más de 3 meses de antigüedad.

4.1.3.- Incentivos Económicos

El logro de las metas establecidas en las perspectivas de clientes, procesos internos y de recursos, en los respectivos tableros de control de las jefaturas, dará lugar a una retribución de tipo económica que corresponde a 1,80 sueldos base anualmente. El desempeño se evaluará cada cuatro meses, durante los meses de Abril para corregir desviaciones y toma de decisiones, Agosto donde el 25% del sueldo base se entregara en Septiembre y Diciembre para el cumplimiento definitivo de las metas propuestas, el 75% del sueldo base se entregará en Marzo del año siguiente. El valor del sueldo base corresponderá al vigente en diciembre del año anterior para cada jefatura, es decir, el sueldo base que se considerará para el incentivo del año 2013, será el de diciembre del año 2012.

4.1.4.- Incentivos no Económicos

El incentivo no económico propuesto estará vinculado al logro de las metas de la perspectiva de clientes en cada uno de los tableros de control de las jefaturas, y corresponderá una suscripción a la Tercera por un año o una cena y una noche de estadía en el hotel Hyatt. Esta compensación se entregará sólo después de la evaluación del desempeño del mes de diciembre y considerará el resultado anual del indicador.

En las siguientes tablas XXVII, XXVIII y XXIX, se expresan los tres esquemas de incentivos desarrollados para las jefaturas:

Perspectiva	Cód.	Objetivo	Indicadores	Meta	% Incidencia Global	% Incidencia Particular	Articulador % de sueldo base Septiembre /Marzo
Recursos	CCM1-R002	Mantener el proceso de entrenamiento de proyecto "SUMATE"	Cumplimiento del programa de entrenamiento	>=95%	25%	60%	3,75% /11,25%
	CCM2-R004	Integración de aplicaciones Motor de Ventas, Sistema Condell y Listas Negras	% de cumplimiento de la integración procesos y/o aplicaciones	>=80%		40%	2,5% /7,5%
Procesos	CCM3-P001	Rapidez en adaptar los créditos de consumo para que respondan a necesidades concretas de nuestros clientes y no clientes	% de efectividad del producto a la medida	>=88%	45%	70%	7,87% /23,62%
	CCM4-P001		N° de bases de pre a probaciones generadas en el periodo	>=10		30%	3,37% /10,12%
Propuesta de Valor	CCM5-C001	Satisfacción de clientes	% de nuevos clientes con producto crédito de consumo (activación)	>=80%	20%	60%	3% /9%
	CCM6-C002	Fidelización de clientes	% de clientes que han aprobado más de un crédito de consumo	>= 10,97%		40%	2% /6% Suscripción a la Tercera por un año.
Financiera	G2-F001	Aumentar participación de mercado en el segmento objetivo	% de participación de colocaciones en créditos de consumos a nivel nacional	>=13%	10%	100%	2,5% /7,5%

Tabla XLI: Esquema de Incentivos – Jefe Depto. Data Base de Riesgo, elaboración propia.

Perspectiva	Cód.	Objetivo	Indicadores	Meta	% Incidencia Global	% Incidencia Particular	Articulador % de sueldo base Septiembre /Marzo
Recursos	MAP1-R001	Aumentar sucursales por zona geográfica	N° de nuevas sucursales por zona	=12	25%	30%	1,88% /5,63%
	MAP2-R002	Mantener y mejorar el servicio fuerza de ventas (outsourcing)	% de clientes contactados	=100%		35%	2,19% /6,56%
	MAP3-R002	Mantener y mejorar capacitación actualizada a la red de sucursales en el proceso de crédito y refuerzo en la gestión diaria.	% de colaboradores por sobre el 90% de aprobación en capacitación	>=90%		25%	1,56% /4,69%
	MAP4-R004	Proyectos de nuevos servicios en canal de atención remota.	Cumplimiento de propuestas de implementación en el periodo.	=100%		10%	0,63% /1,88%
Procesos	MAP5-P002	Conocer más de los actuales clientes y aumentar la contactabilidad de los nuevos	% de efectividad del producto a la medida	>=88%	45%	20%	2,25% /6,75%
	MAP6-P002	Presentación y ofrecimiento del producto al cliente	% de clientes contactados con créditos de consumo aceptados	>=95%		50%	5,63% /16,88%
	MAP7-P002	Medición constante del modelo de atención personalizado	% de satisfacción de clientes sobre el modelo de atención personalizado	>=90%		30%	3,38% /10,13%
Propuesta de Valor	MAP8-C003	Fidelización y satisfacción de clientes, aumentar la imagen comercial de la UEN	% de créditos de consumos a la medida activados (aprobados)	>=6,86 %	20%	100%	5% /15% Una cena y una noche de estadía en el hotel Hyatt
Financiera	G2-F001	Aumentar participación de mercado en el segmento objetivo	% de participación de colocaciones en créditos de consumos a nivel nacional	>=13%	10%	100%	2,5% /7,5%

Tabla XLII: Esquema de Incentivos – Agente Plataforma Banco Condell, elaboración propia.

Perspectiva	Cód.	Objetivo	Indicadores	Meta	% Incidencia Global	% Incidencia Particular	Articulador % de sueldo base Septiembre /Marzo
Recursos	SPC1-R002	Mantener el proceso de entrenamiento o de proyecto "SUMATE"	Cumplimiento del programa de entrenamiento	>=95%	25%	40%	2,5% /7,5%
	SPC2-R004	Adecuaciones a los procesos y/o sistemas asociados a los créditos de consumo en base a normativas entregadas por SBIF	% de adecuación de procesos y/o sistemas de crédito de consumo con éxito	=100%		60%	3,75% /11,25%
Procesos	SPC3-P003	Optimizar la operación	Costo en \$ de tiempo invertido en solucionar problemas del servicio de postventa	<=M\$50	45%	60%	6,75% /20,25%
	SPC4-P003	Medición constante del servicio de postventa	% de satisfacción del cliente sobre el servicio de postventa	>=90%		40%	4,5% /13,5%
Propuesta de Valor	SPC5-C004	Fidelización y satisfacción de clientes, aumentar la imagen comercial de la UEN	% de abandono de llamadas	<=2,5%	20%	10%	0,50% /1,50%
	SPC6-C005		% de reclamos solucionados dentro del plazo definido	>=80%		40%	2% /6%
	SPC7-C006		% de reclamos de cobros indebidos	>=15%		30%	1,5% /4,5% Una cena y una noche de estadía en el hotel Hyatt
	SPC8-C007		% de retención de clientes	<=30%		20%	1% /3%
Financiera	G1-F001	Aumentar los Ingresos	% de aumento de ingresos del periodo	>=20%	10%	100%	2,5% /7,5%

Tabla XLIII: Esquema de Incentivos – Jefe Operaciones Banco Condell, elaboración propia.

El esquema de incentivos propuestos pone énfasis en el logro de las metas asociadas a los procesos de las tres áreas seleccionadas (50% de incidencia global), con el objetivo de garantizar que realmente se entregue a los clientes la propuesta de valor definida, para los indicadores de la perspectiva de clientes se asignó un 30% para los incentivos económicos y

agrega uno de tipo no económico para relevar la importancia del trabajo realizado en los procesos con el fin que efectivamente generen los resultados esperados.

Para el cumplimiento de las metas de la perspectiva de los recursos, se definió un 20% de incidencia global. Esta distribución se adoptó para los tres esquemas de incentivos de igual manera, ya que la idea principal del modelo de incentivos y el proceso de cascada es retribuir el esfuerzo de los empleados, de esta forma lograr cumplir con los objetivos estratégicos propuestos y de esta forma llegar a la Visión propuesta para esta UEN analizada.

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente proyecto de grado ha significado un importante desafío en términos académicos como profesionales y personales, donde se llevo a cabo un exhaustivo trabajo de investigación teórica y una apropiada aplicación de los conceptos estudiados y aprendidos.

En el proyecto de grado se propuso un sistema de control de gestión estratégico de tres etapas para la unidad de negocio Gerencia División Banco Condell, donde se propone una visión, misión y valores junto con los atributos de la propuesta de valor, los cuales permiten definir los ejes estratégicos. Los elementos anteriores contribuyen a formular la estrategia, cuyo objetivo principal es hacer sustentable el proyecto institucional, se desarrollan además distintas herramientas como el mapa estratégico, que permite visualizar la estrategia propuesta identificando claramente las áreas críticas y facilitando el alineamiento de la unidad de negocio, el cuadro de mando integral por su parte permite medir la ejecución de la estrategia. Además se despliega la estrategia hacia las unidades organizacionales a través de los tableros de control, junto con proponer un modelo de incentivos para alinear a las jefaturas y empleados con la estrategia propuesta.

Adicionalmente se puede concluir que el rubro bancario/financiero chileno es altamente competitivo, donde la constante debe primar es la rapidez de adaptación de los productos y servicios ofrecidos a los clientes objetivos, debido a que las necesidades de los clientes van cambiando en el tiempo, en el proyecto se analizo y se determino claramente el mercado objetivo donde se debe desenvolver las División de Créditos Banco Condell para ser abordado en el mediano largo plazo, que corresponde al segmento C3D que asciende a un 50% aproximadamente nivel nacional, además se propone una definición clara de Visión y Misión acordes a los que debe contar una División de Crédito del sistema bancario/financiero chileno ya que la UEN analizada no cuenta con una claramente definida, lo anterior motivó a desarrollar un trabajo de formulación y planificación estratégica que permita delinear claramente la Visión de lo que espera lograr en el futuro y su Misión con mira segmento de clientes objetivos, por supuesto, establecer una clara y eficiente propuesta de valor para sus clientes, para mantener la senda del crecimiento sustentable en el tiempo.

Lo anterior se traduce en la claridad con la que deben contar los empleados con el principal objetivo de lograr el alineamiento organizacional, la especialización de los recursos, la optimización y aplicación constante de mejora en los procesos con el objetivo de lograr la eficiencia, mantenerse con innovación tecnológica frente al vuelco que hoy día lleva el sistema financiero chileno, con foco de incluir a los segmentos de clientes que no se encuentran insertos en el sistema ya sea por la vía presencial debido a menores recursos llevándolos e incluyéndolos al sistema bancario/financiero para que se transforme en una ayuda potencial para cubrir sus necesidades, tales como, cubrir el financiamiento de la universidad de sus hijos, y de esta forma aumentar las colocaciones de la UEN analizada y por defecto aumentar sus ingresos.

Lo propuesto en el proyecto de grado, a diferencia de la situación actual permite a la alta dirección visualizar las áreas críticas para la ejecución de la estrategia, ayudando a validar permanentemente las hipótesis sobre las cuales se formuló y se propuso la estrategia. Los indicadores de desempeño del CMI contribuyen a hacer sustentable el proyecto, porque incluyen los indicadores de los procesos más importantes para la futura creación de valor, equilibrando los objetivos de corto plazo con los objetivos de largo plazo. Los tableros de control permiten desplegar los objetivos estratégicos a las unidades organizacionales y los esquemas de incentivos que inducen un desempeño sobresaliente o de excelencia de los empleados alineado con los objetivos estratégicos.

El esquema de incentivos propuesto para cada área considerada en el proceso de cascada, el cual, busca articular el desempeño de éstas con la propuesta de valor y misión de la UEN analizada Gerencia División Banco Condell. De esta forma, es relevante y fundamental para el éxito de la implementación de este proyecto que el esquema de incentivos que se desarrolle sea realista, posible de abordar por la organización, lo cual se traduce en eje central y fundamental para el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

Como resultado del proyecto de grado fundamentado en la literatura del tema, queda en evidencia que una organización que diseñe e implemente un sistema de control de gestión tiene mayores probabilidades de lograr un éxito sustentable en el largo plazo, debido a que pone énfasis no sólo en los objetivos financieros de corto plazo, sino que también en los objetivos no financiero que permiten predecir el desempeño financiero futuro, todo lo anterior

contando con una buena base en la cultura organizacional con valores claros, con equipos de alto desempeño, especialistas en productos y/o servicios, manteniendo un proceso de conocimiento constante de las necesidades de los clientes, con herramientas de apoyo eficientes y sin contratiempos pueden llevar a la División Banco Condell a Lograr una participación de mercado de 13% en nuestro segmento de mercado objetivo en créditos de consumo en el sistema al año 2015.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Anthony y Govindarajan, 2008. Sistemas de Control de Gestión. McGraw-Hill.
- Francés, A., 2006. Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Kaplan, R., y Norton, D. 2004. Mapas Estratégicos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. 1996. El cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. 2008. The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. España: Ediciones Deusto.
- Magretta, J., 2002. Why Business Models Matter. Harvard Business Review.
- Niven, P., 2002. El cuadro de mando integral pasó a paso. Maximizar la gestión y mantener los resultados. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- Osterwalder A., y Pigneur Y., 2011. Generación de modelos de negocios. Centro Libros PAPF, Barcelona.
- Porter, M., 2008. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina.
- Thompson Jr., Strickland III, y Gamble, J., 2008. Administración Estratégica. México, D.F.: McGraw-Hill.

Artículos de revistas

- America Economía – N° 087 – Julio, 2013.

Periódicos

- Diario el Mercurio – 03/09/2012 - <http://www.emol.com/>
- Diario Financiero – Economía y Política – 26/08/2013 – <http://www.df.cl>

Tesis

- Borie, N. “Tesis Magister en Control de Gestión”, Universidad de Chile, Santiago 2013.
- Herrera, T. “Tesis Magister en Gestión de la Globalización”, Universidad de Chile, Santiago 2010.
- Muñoz C. “Tesis/ AFE para optar al grado de Magister en Control de Gestión UEN Frutec Curacaví”, Universidad de Chile, Santiago 2012.

Documentos públicos

- Banca Fácil, sitio educativo de la SBIF – <http://www.bancafacil.cl/>
- Banco Central de Chile - Desarrollo financiero en América Latina: Avances y desafíos N° 43 Noviembre 2011.
- Banco Central de Chile - Economía chilena Agosto 2013 volumen 16 N.º2
- Banco Central de Chile – <http://www.bcentral.cl/>
- Banco Central de Chile - Metodología de la Encuesta sobre Condiciones Generales y Estándares en el Mercado de Crédito Bancario N° 57 Abril 2007.
- Cancino Ch. “Matriz de análisis foda cuantitativo”, Universidad de Chile, Santiago 2012.
- Centro de Compensación Automatizado ACH Chile – Estadísticas - <http://www.cca.cl/transacciones>
- Circulo de Líderes CorpBanca – División Recursos Humanos 2013.
- Comisión Chile del Cobre - <http://base-elec.cochilco.cl/>
- El Proceso de Cascada del Cuadro de Mando Integral en Empresa del Sector Forestal - Liliana Neriz J., Francisco Ramis L., María Teresa Bull T. - Panorama Socioeconómico, núm. 30, mayo, 2005, p. 0, Universidad de Talca, Chile.
- Gobierno de Chile, programa del gobierno del periodo 2010-2014 – <http://www.gob.cl>
- Instituto Nacional de Estadísticas Chile, Censo año 2002 - <http://www.ine.cl/>
- Memoria Anual - CorpBanca 2012. Ampliando Fronteras.
- Memoria Anual - CorpBanca 2013.
- Ricart, Joan E. Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia Business Review, Núm. 23, 2009, pp. 12-25 Universia, España.
- SBIF – Estados Financieros Anuales Bancos Cooperativas de Ahorro y Crédito Diciembre 2012, 19 de Marzo 2013.
- Sernac Financiero – Reclamos Financieros 2012/2013 - <http://www.sernacfinanciero.cl/>

Leyes

- SBIF. Ley General de Bancos, 2 de Julio 2013.

ANEXOS

ANEXO A – Información de la Organización

Acciones estratégicas 2013



Figura 34: Objetivo Estratégicos CorpBanca 2013.

Focos prioritarios para el 2013: SER

Sinergia	Generar nuevos vínculos comerciales creando una oferta de productos y servicios que integre diferentes unidades de negocios del Banco, filiales y empresas del Grupo
Eficiencia	Optimizar el uso de nuestros recursos y aumentar nuestra productividad repensando la manera de hacer las cosas
Reciprocidad	Fortalecer relaciones cercanas y de confianza con nuestros clientes para convertirnos en "SU" banco: con el que realizan la mayoría de sus operaciones financieras


CORPBANCA

Figura 35: Focos prioritarios estratégicos CorpBanca 2013.

CÍRCULO de líderes

JUNTOS CONSTRUIMOS	OBJETIVOS CLAROS	OFERTA DE SERVICIOS	TIPS
	<p>SINERGIA</p> <p>Queremos seguir generando nuevos vínculos comerciales y creando una oferta de productos y servicios que integre a las diferentes unidades de negocios de CorpBanca.</p> 		

CÍRCULO de líderes

JUNTOS CONSTRUIMOS	OBJETIVOS CLAROS	OFERTA DE SERVICIOS	TIPS
	<p>EFICIENCIA</p> <p>Tenemos que optimizar el uso de nuestros recursos y aumentar nuestra productividad repensando la manera de hacer las cosas.</p> 		

CÍRCULO de líderes

JUNTOS CONSTRUIMOS	OBJETIVOS CLAROS	OFERTA DE SERVICIOS	TIPS
	<p>RECIPROCIDAD</p> <p>Debemos esforzarnos por fortalecer las relaciones cercanas y de confianza con nuestros clientes para convertirnos en 'SU' banco con el que realizan la mayoría de sus operaciones financieras.</p> 		

CÍRCULO de líderes

JUNTOS CONSTRUIMOS	OBJETIVOS CLAROS	OFERTA DE SERVICIOS	TIPS
	<p>CALIDAD</p> <p>Debemos esforzarnos por hacer que nuestros clientes vivan una experiencia de servicio superior a través de la Calidad. Esto lo logramos generando una relación de valor con ellos a través de la confianza y la transparencia.</p> 		

Figura 36: Circulo de Líderes CorpBanca 2013.

Contact Center Personas

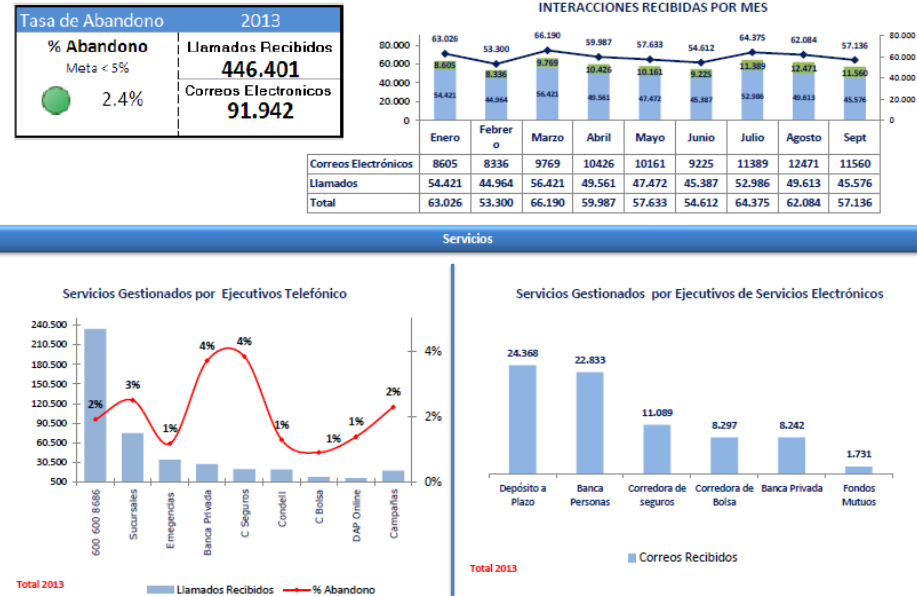


Figura 37: Estadística histórica Contact Center Corpbanca 2013

Contact Center

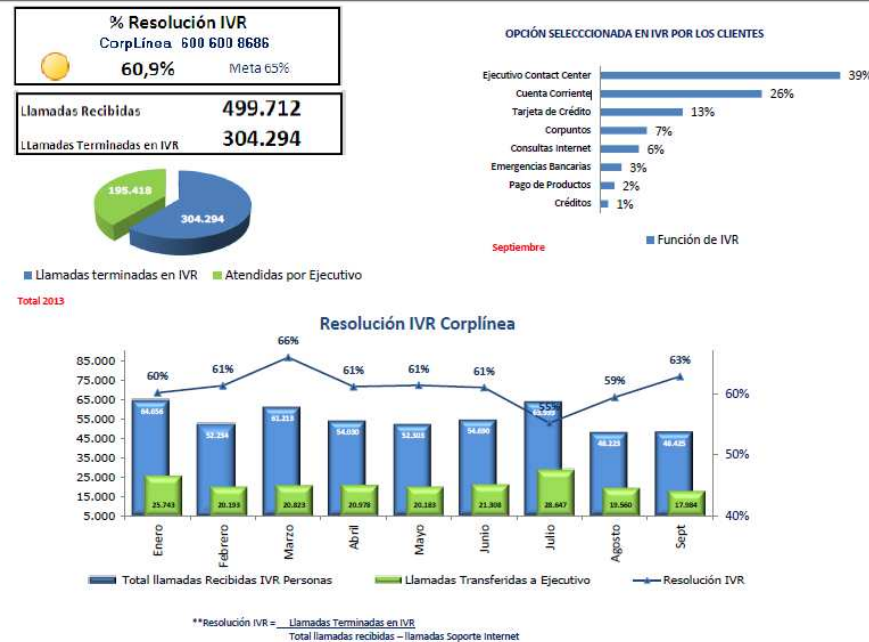


Figura 38: Estadística histórica Contact Center Corpbanca 2013

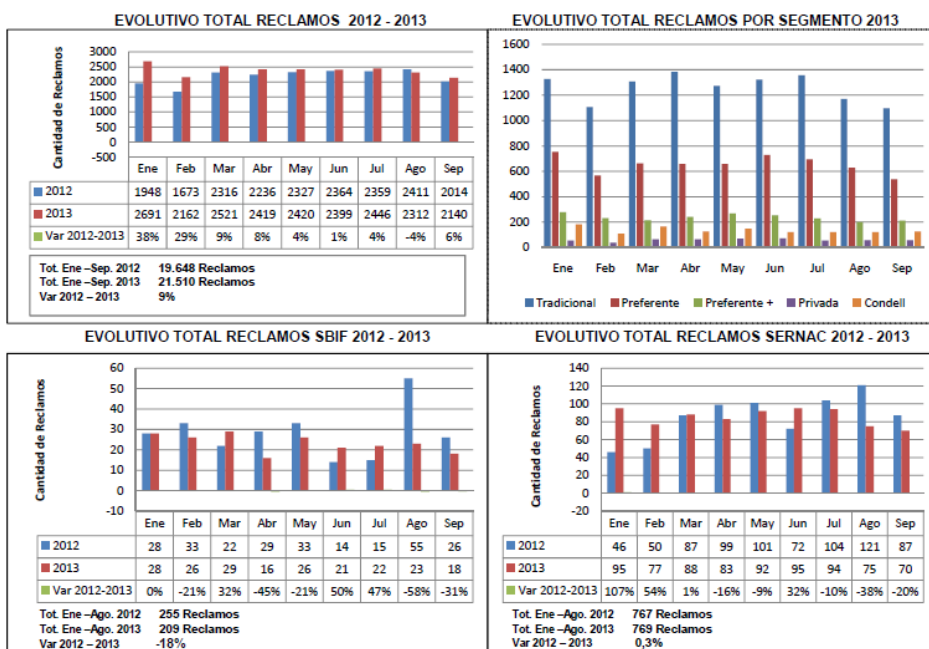


Figura 39: Estadística histórica Contact Center reclamos clientes – Corpbanca 2013

Producto / Servicio	2014	2013	2012
CUENTAS VISTA	54%	53%	53%
TARJETAS DE CREDITO	18%	20%	22%
INTERNET	3%	3%	2%
CREDITOS DE CONSUMO	25%	24%	23%

Tabla XLIV: Distribución de reclamos de servicios Banco Condell, fuente Contact Center CorpBanca 2013.

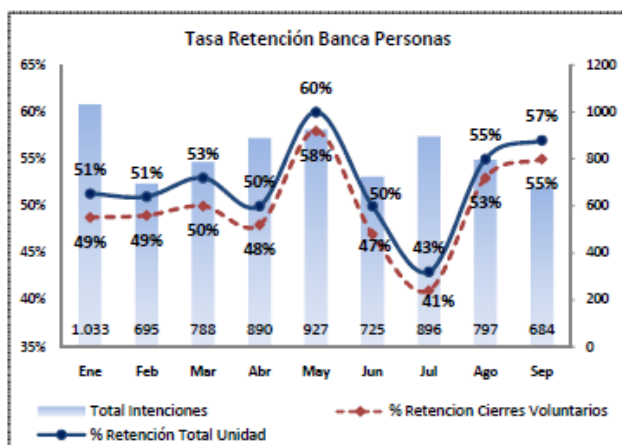


Figura 40: Estadística histórica Contact Center retención de clientes – Corpbanca 2013

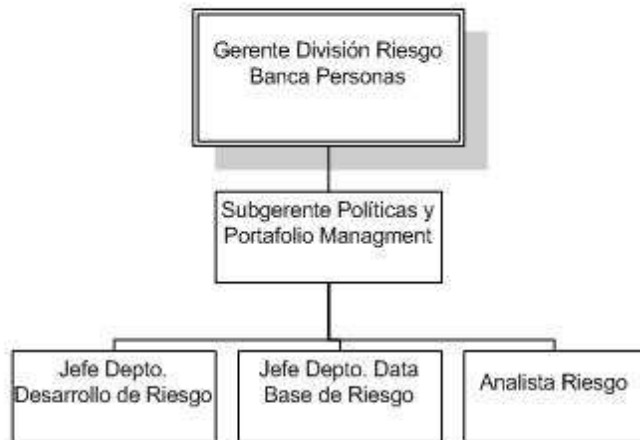


Figura 41: Organigrama de la Unidad de Negocios División Riesgo Banca Persona – Corpbanca 2013

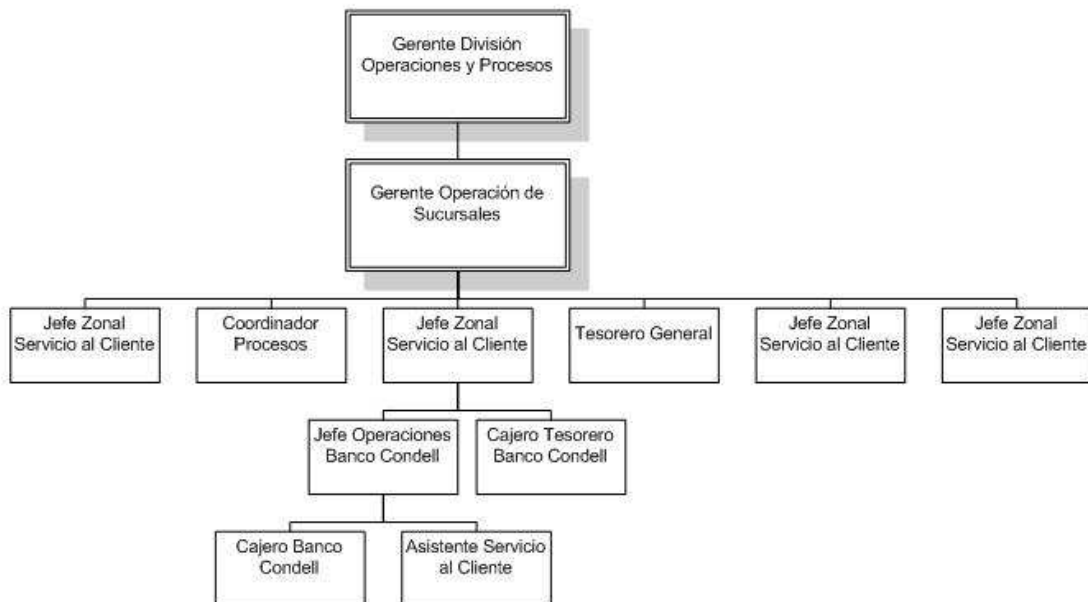


Figura 42: Organigrama de la Unidad de Negocios División Operaciones y Procesos – Corpbanca 2013

ANEXO B - Diccionario de indicadores de “Créditos de Consumo a la Medida”. Área: Jefe Departamento Data Base de Riesgo.

Perspectiva: Recursos	Número / nombre indicador: CCM1-R002	Propietario: Jefe Departamento Data Base de Riesgo	
Estrategia: Crédito de Consumo a la Medida		Objetivo: Mantener y mejorar el proceso de entrenamiento de proyecto “SUMATE”	
Descripción: Porcentaje de cumplimiento del entrenamiento de proyecto “SUMATE”			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: $((\text{Suma} ((\text{Total de asistencia al entrenamiento} / \text{Total de días entrenamiento}) \times 100)) / \text{Total de líderes}) \times 100$			
Fuente de datos: Sistema de Capacitación RRHH			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Subgerente de RRHH	
Línea de base: 85%		Meta: 95%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para mantener un equipo de alto rendimiento con foco en los alineamientos estratégicos de la organización.			
Iniciativas: Mejorar y potenciar el proceso de reclutamiento y de retención de talentos			

Figura 43: Diccionario de indicadores para eje estratégico Crédito de Consumo a la Medida, elaboración propia.

Perspectiva: Recursos	Número / nombre indicador: CCM2-R004	Propietario: Jefe Departamento Data Base de Riesgo	
Estrategia: Crédito de Consumo a la Medida		Objetivo: Integración de aplicaciones Motor de Ventas, Sistema Condell y Listas Negras	
Descripción: Porcentaje de cumplimiento de integración de procesos y/o aplicaciones			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Mensual	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: $(\text{cantidad adecuaciones a procesos y/o aplicaciones realizadas} / \text{cantidad total de adecuaciones a procesos y/o aplicaciones acordados y planificados}) \times 100$			
Fuente de datos: Estado de avances de la PMO estratégica			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Gerente Servicios Tecnológicos	
Línea de base: Sin datos		Meta: 100%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental el aumento del espectro de clientes objetivos y poder ofrecer crédito de consumo a la medida.			
Iniciativas: Aumentar las campañas de ofrecimiento de créditos de consumos a la medida			

Figura 44: Diccionario de indicadores para eje estratégico Crédito de Consumo a la Medida, elaboración propia.

Perspectiva: Procesos	Número / nombre indicador: CCM3-P001		Propietario: Jefe Departamento Data Base de Riesgo
Estrategia: Crédito de Consumo a la Medida		Objetivo: Rapidez en adaptar los créditos de consumo para que respondan a necesidades concretas de nuestros clientes y no clientes	
Descripción: Porcentaje de efectividad del producto a la medida			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (cantidad de bases de pre aprobaciones con sobre un 88% de los clientes con crédito de consumo activo / cantidad total de bases de pre aprobaciones generadas) X 100			
Fuente de datos: Motor de ventas			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Gerente Seguimiento Comercial	
Línea de base: 85%		Meta: 88%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para validar que el proceso y los datos entregados por Riesgo Banca Personas sean buenos.			
Iniciativas:	Agilizar la obtención de datos y la generación de información para clientes nuevos para aumentar las campañas en el ofrecimiento de créditos de consumo.		

Figura 45: Diccionario de indicadores para eje estratégico Crédito de Consumo a la Medida, elaboración propia

Perspectiva: Procesos	Número / nombre indicador: CCM4-P001		Propietario: Jefe Departamento Data Base de Riesgo
Estrategia: Crédito de Consumo a la Medida		Objetivo: Rapidez en adaptar los créditos de consumo para que respondan a necesidades concretas de nuestros clientes y no clientes	
Descripción: N° de bases de pre a probaciones generadas en el periodo			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Mensual	Tipo de unidad: Unidades	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: N° de bases de pre a probaciones generadas en el periodo y utilizadas en campañas			
Fuente de datos: Motor de ventas			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Gerente Seguimiento Comercial	
Línea de base: 5		Meta: 10	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para validar que el proceso y los datos entregados por Riesgo Banca Personas sean buenos.			
Iniciativas:	Utilización de otros medios y/o canales para llegar a los clientes		

Figura 46: Diccionario de indicadores para eje estratégico Crédito de Consumo a la Medida, elaboración propia

Perspectiva: Propuesta de Valor	Número / nombre indicador: CCM5-C001		Propietario: Jefe Departamento Data Base de Riesgo
Estrategia: Crédito de Consumo a la Medida		Objetivo: Satisfacción de los clientes	
Descripción: Porcentaje de nuevos clientes con producto crédito de consumo (activación)			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Mensual	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (N° de créditos activos / N° total de clientes registrados en las bases de pre aprobaciones) X 100			
Fuente de datos: Sistema Condell			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Gerente Sucursales y Canales	
Línea de base: Sin datos		Meta: 80%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para aumentar los ingresos y colocaciones, además de validar el cumplimiento de la propuesta de valor definida para la UEN.			
Iniciativas:	Efectuar regalo por activación del crédito de consumo a la medida, se propone una tablet para fomentar el uso de canal internet por los clientes, indicando que si el pago de las cuotas son realizadas de forma remota optan por descuentos en su crédito de consumo.		

Figura 47: Diccionario de indicadores para eje estratégico Crédito de Consumo a la Medida, elaboración propia

Perspectiva: Propuesta de Valor	Número / nombre indicador: CCM6-C003	Propietario: Jefe Departamento Data Base de Riesgo
Estrategia: Crédito de Consumo a la Medida		Objetivo: Fidelización de los clientes
Descripción: Porcentaje de clientes que han aprobado (activado) más de un crédito de consumo.		
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Anual	Tipo de unidad: Porcentaje
Polaridad: Valores altos son buenos		
Fórmula: (N° de clientes con activación de crédito más de una vez en el año / N° total de clientes con créditos) X 100		
Fuente de datos: Sistema Condell		
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Gerente Sucursales y Canales
Línea de base: 9,58%		Meta: 10,97%
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para aumentar los ingresos y colocaciones, además de validar el cumplimiento de la propuesta de valor definida para la UEN.		
Iniciativas: Campañas de ofrecimiento de créditos de consumo a la medida con beneficios adicionales.		

Figura 48: Diccionario de indicadores para eje estratégico Crédito de Consumo a la Medida, elaboración propia

ANEXO C - Diccionario de indicadores de “Modelo de Atención Personalizado” Área: Agente Plataforma Banco Condell.

Perspectiva: Recursos	Número / nombre indicador: MAP1-R001	Propietario: Agente Plataforma Banco Condell
Estrategia: Modelo de Atención Personalizado		Objetivo: Aumentar sucursales por zona geográfica
Descripción: Aumentar en 3 sucursales por zona geográfica para lograr el cercamiento del producto al mercado de clientes objetivos C3D.		
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Anual	Tipo de unidad: cantidad
Polaridad: Valores altos son buenos		
Fórmula: Una nueva sucursal por zona trimestralmente (4 zonas)		
Fuente de datos: Estado de avances de la PMO estratégica		
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Subgerente de Administración e Infraestructura
Línea de base: 56		Meta: 68
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental el aumento del espectro de clientes objetivos y poder ofrecer crédito de consumo a la medida.		
Iniciativas: Lograr aumentar en 3 sucursales por zona y fomentar el uso de canales remotos a los clientes objetivos C3D.		

Figura 49: Diccionario de indicadores para eje estratégico Modelo de Atención Personalizado, elaboración propia

Perspectiva: Recursos	Número / nombre indicador: MAP2-R002	Propietario: Agente Plataforma Banco Condell
Estrategia: Modelo de Atención Personalizado		Objetivo: Mantener y mejorar el servicio fuerza de ventas (outsourcing)
Descripción: Porcentaje de clientes contactados		
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Porcentaje
Polaridad: Valores altos son buenos		
Fórmula: (cantidad de clientes contactados / cantidad de clientes de las bases de pre aprobaciones) X 100		
Fuente de datos: Motor de Ventas / Sistema Condell		
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Subgerentes Zonales Sucursales y Canales
Línea de base: Sin datos		Meta: 100%
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para aumentar la contactabilidad de clientes con el objetivo de ofrecer los créditos de consumo a la medida y aumentar las colocaciones.		
Iniciativas: Definir SLA's al servicio de Outsourcing distintos al cumplimiento de la contactabilidad de clientes para medir de mejor forma el servicio.		

Figura 50: Diccionario de indicadores para eje estratégico Modelo de Atención Personalizado, elaboración propia

Perspectiva: Recursos	Número / nombre indicador: MAP3-R002	Propietario: Agente Plataforma Banco Condell	
Estrategia: Modelo de Atención Personalizado		Objetivo: Mantener capacitación actualizada a la red de sucursales en el proceso de crédito y refuerzo en la gestión diaria.	
Descripción: Porcentaje de cumplimiento de colaboradores sobre la aprobación del 90% de capacitación en proceso de crédito y refuerzo en la gestión diaria.			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (N° de colaboradores capacitados por sobre el 90% de aprobación / N° total de colaboradores) X 100			
Fuente de datos: Sistema de Capacitación RRHH			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Subgerente de RRHH	
Línea de base: 72%		Meta: 90%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para mantener capacitados a los colaboradores en los procesos y en la gestión diaria, lo cual se traduce en proporcionar información y alineamiento estratégico.			
Iniciativas:	Determinar otras necesidades de entrenamiento del personal de ventas e implementar plan de capacitación.		

Figura 51: Diccionario de indicadores para eje estratégico Modelo de Atención Personalizado, elaboración propia

Perspectiva: Recursos	Número / nombre indicador: MAP4-R004	Propietario: Agente Plataforma Banco Condell	
Estrategia: Modelo de Atención Personalizado		Objetivo: Proyectos de nuevos servicios en canal de atención remota.	
Descripción: Cumplimiento de propuestas de implementación en el periodo.			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Anual	Tipo de unidad: Planificación de la implementación	Polaridad: Cumplir en fecha o antes con los hitos de la planificación de la implementación es bueno
Fórmula: Implementación de proyecto dentro de lo planificado			
Fuente de datos: Estado de avances de la PMO estratégica			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Subgerentes Zonales Sucursales y Canales	
Línea de base: Sin datos		Meta: Cumplir fecha propuesta de implementación	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para fomentar el uso de los canales no presenciales a los clientes objetivos C3D.			
Iniciativas:	Iniciativas de servicios que son ejecutados por el cliente en sucursal para ser implementados en el canal remoto de atención (Ej.: Canal Internet, servicio TEF).		

Figura 52: Diccionario de indicadores para eje estratégico Modelo de Atención Personalizado, elaboración propia

Perspectiva: Procesos	Número / nombre indicador: MAP5-P002	Propietario: Agente Plataforma Banco Condell	
Estrategia: Modelo de Atención Personalizado		Objetivo: Conocer más de los actuales clientes y aumentar la contactabilidad de los nuevos	
Descripción: Porcentaje de efectividad del producto a la medida			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Mensual	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (cantidad de bases de pre aprobaciones con sobre un 88% de los clientes con crédito de consumo activo / cantidad total de bases de pre aprobaciones generadas) X 100			
Fuente de datos: Motor de Ventas / Sistema Condell			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Subgerentes Zonales Sucursales y Canales	
Línea de base: 85%		Meta: 88%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para			
Iniciativas:	Realización de campañas para la actualización de datos de contacto de clientes.		

Figura 53: Diccionario de indicadores para eje estratégico Modelo de Atención Personalizado, elaboración propia.

Perspectiva: Procesos	Número / nombre indicador: MAP6-P002	Propietario: Agente Plataforma Banco Condell	
Estrategia: Modelo de Atención Personalizado		Objetivo: Presentación y ofrecimiento del producto al cliente	
Descripción: Porcentaje de clientes contactados con créditos de consumo aceptados			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Mensual	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (cantidad de clientes contactados con créditos de consumo aceptados / cantidad de clientes de las bases de pre aprobaciones) X 100			
Fuente de datos: Motor de Ventas			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Fuerza de Ventas	
Línea de base: Sin datos		Meta: 95%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para cumplir con la propuesta de valor definida para la UEN y así lograr la actualización de datos de clientes nuevos y actuales.			
Iniciativas:	Definir SLA's al servicio de Outsourcing distintos al cumplimiento de la contactabilidad de clientes para medir de mejor forma el servicio.		

Figura 54: Diccionario de indicadores para eje estratégico Modelo de Atención Personalizado, elaboración propia.

Perspectiva: Procesos	Número / nombre indicador: MAP7-P002	Propietario: Agente Plataforma Banco Condell	
Estrategia: Modelo de Atención Personalizado		Objetivo: Medición constante del servicio de ventas	
Descripción: Disponibilidad de Canales y Servicios TI que se encuentran a disposición del proceso de ventas			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Mensual	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (cantidad de minutos de indisponibilidad / cantidad minutos del mes de horario hábil) X 100			
Fuente de datos: Herramienta de monitoreo TI			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Gerente Producción y Tecnología	
Línea de base: 99,80%		Meta: 99,80%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para cumplir con la propuesta de valor definida para la UEN y así lograr la actualización de datos de clientes nuevos y actuales.			
Iniciativas:	Implementación de mejores prácticas basadas en ITIL		

Figura 55: Diccionario de indicadores para eje estratégico Modelo de Atención Personalizado, elaboración propia.

Perspectiva: Propuesta de Valor	Número / nombre indicador: MAP8-C003	Propietario: Agente Plataforma Banco Condell	
Estrategia: Modelo de Atención Personalizado		Objetivo: Fidelización y satisfacción de clientes, aumentar la imagen comercial de la UEN	
Descripción: Porcentaje de créditos de consumos a la medida activados (aprobados)			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (N° de clientes nuevos con crédito de consumo activo / N° de clientes actuales con créditos de consumo) X 100			
Fuente de datos: Sistema Condell			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Gerente Sucursales y Canales	
Línea de base: Sin datos		Meta: 6,86%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para aumentar los ingresos y colocaciones, además de validar el cumplimiento de la propuesta de valor definida para la UEN.			
Iniciativas:	Efectuar regalo por activación del crédito de consumo a la medida, se propone una tablet para fomentar el uso de canal internet por los clientes, indicando que si el pago de las cuotas son realizadas de forma remota optan por descuentos en su crédito de consumo		

Figura 56: Diccionario de indicadores para eje estratégico Modelo de Atención Personalizado, elaboración propia

ANEXO D - Diccionario de indicadores de “Servicio de Postventa de Calidad”. Área: Jefe Operaciones Banco Condell

Perspectiva: Recursos	Número / nombre indicador: SPC1-R002	Propietario: Jefe Operaciones Banco Condell	
Estrategia: Servicio de Postventa de Calidad		Objetivo: Mantener el proceso de entrenamiento de proyecto “SUMATE”	
Descripción: Porcentaje de cumplimiento del entrenamiento de proyecto “SUMATE”			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: $((\text{Suma} ((\text{Total de asistencia al entrenamiento} / \text{Total de días entrenamiento}) \times 100)) / \text{Total de líderes}) \times 100$			
Fuente de datos: Sistema de Capacitación RRHH			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Subgerente de RRHH	
Línea de base: 85%		Meta: 95%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para mantener un equipo de alto rendimiento con foco en los alineamientos estratégicos de la organización.			
Iniciativas: Mejorar y potenciar el proceso de reclutamiento y de retención de talentos			

Figura 57: Diccionario de indicadores para eje estratégico Servicio de Postventa de Calidad, elaboración propia

Perspectiva: Recursos	Número / nombre indicador: SPC2-R004	Propietario: Jefe Operaciones Banco Condell	
Estrategia: Servicio de Postventa de Calidad		Objetivo: Adecuaciones a los procesos y/o sistemas asociados a los créditos de consumo en base a normativas entregadas por SBIF	
Descripción: Porcentaje de adecuaciones de procesos y/o sistemas de crédito de consumo con éxito			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Anual	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: $(\text{cantidad de adecuaciones de procesos y/o sistemas con éxito} / \text{cantidad adecuaciones solicitadas por la SBIF}) \times 100$			
Fuente de datos: Estado de avances de la PMO			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Gerente de Servicios Tecnológicos	
Línea de base: 98%		Meta: 100%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para que no se vean afectados el proceso en forma general el proceso créditos de consumo y cumplir en forma y tiempo solicitado por la SBIF.			
Iniciativas: Agilizar la validación y autorización de cambios a los procesos y /o sistemas cuando llega una nueva normativa de trabajo de la SBIF.			

Figura 58: Diccionario de indicadores para eje estratégico Servicio de Postventa de Calidad, elaboración propia

Perspectiva: Procesos	Número / nombre indicador: SPC3-P003	Propietario: Jefe Operaciones Banco Condell	
Estrategia: Servicio de Postventa de Calidad		Objetivo: Optimizar la Operación	
Descripción: Corresponde al cálculo del costo en pesos del tiempo invertido en solucionar errores del servicio de postventa			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Mensual	Tipo de unidad: Millones de pesos	Polaridad: Valores bajos son buenos
Fórmula: Cantidad de minutos invertidos por las áreas de operaciones y/o tecnología por valor definido en pesos			
Fuente de datos: CRM			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Gerente Seguimiento Comercial	
Línea de base: 155 Millones de pesos		Meta: 50 Millones de pesos	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que refleja los errores que incurren las áreas de operaciones y tecnología como soporte y pilares fundamentales al servicio de postventa			
Iniciativas: Levantamiento y revisión de los problemas operativos (aplicativos de negocios, colaboradores, etc.) con el objetivo de ser eliminados.			

Figura 59: Diccionario de indicadores para eje estratégico Servicio de Postventa de Calidad, elaboración propia.

Perspectiva: Procesos	Número / nombre indicador: SPC4-P003	Propietario: Jefe Operaciones Banco Condell	
Estrategia: Servicio de Postventa de Calidad		Objetivo: Medición constante del servicio de postventas	
Descripción: Porcentaje de satisfacción de clientes sobre el servicio de postventa			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Trimestral	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (N° de clientes encuestados dentro de los parámetros de satisfacción / N° de clientes encuestados) X 100			
Fuente de datos: Encuestas realizadas por Calidad de Servicios			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Gerente Contact Center y Servicio al Cliente	
Línea de base: Sin datos		Meta: 90%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para saber y medir el cumplimiento de la propuesta de valor definida para la UEN.			
Iniciativas:	Definir los parámetros de evaluación de satisfacción de encuesta, el alcance y metodología de aplicación		

Figura 60: Diccionario de indicadores para eje estratégico Servicio de Postventa de Calidad, elaboración propia.

Perspectiva: Propuesta de Valor	Número / nombre indicador: SPC5-C004	Propietario: Jefe Operaciones Banco Condell	
Estrategia: Servicio de Postventa de Calidad		Objetivo: Fidelización y satisfacción de clientes, aumentar la imagen comercial de la UEN	
Descripción: Porcentaje de abandono de llamadas realizadas por los clientes al contact center			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Mensual	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores bajos son buenos
Fórmula: (cantidad de llamadas sin contestar a tiempo por ejecutivos del contact center / cantidad total de llamadas) X 100			
Fuente de datos: CRM			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Gerente Contact Center y Servicio al Cliente	
Línea de base: 2,5%		Meta: 2,5%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para saber y medir el cumplimiento de la propuesta de valor definida para la UEN con respecto al objetivo estratégico de servicio de postventa de calidad.			
Iniciativas:	Levantamiento en detalle del motivo de los abandonos de llamadas e implementación de mejoras.		

Figura 61: Diccionario de indicadores para eje estratégico Servicio de Postventa de Calidad, elaboración propia.

Perspectiva: Propuesta de Valor	Número / nombre indicador: SPC6-C005	Propietario: Jefe Operaciones Banco Condell	
Estrategia: Servicio de Postventa de Calidad		Objetivo: Fidelización y satisfacción de clientes, aumentar la imagen comercial de la UEN	
Descripción: Porcentaje de reclamos solucionados dentro del plazo definido			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Mensual	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (N° de reclamos solucionados dentro del plazo / N° total de reclamos efectivos realizados por clientes) X 100			
Fuente de datos: CRM			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Gerente Contact Center y Servicio al Cliente	
Línea de base: 77%		Meta: 80%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para saber y medir el cumplimiento de la propuesta de valor definida para la UEN con respecto al objetivo estratégico del servicio de postventa de calidad.			
Iniciativas:	Implementación de mejores prácticas basadas en ITIL.		

Figura 62: Diccionario de indicadores para eje estratégico Servicio de Postventa de Calidad, elaboración propia.

Perspectiva: Propuesta de Valor	Número / nombre indicador: SPC7-C006	Propietario: Jefe Operaciones Banco Condell	
Estrategia: Servicio de Postventa de Calidad		Objetivo: Fidelización y satisfacción de clientes, aumentar la imagen comercial de la UEN	
Descripción: Porcentaje de reclamos de cobros indebidos			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Mensual	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: $(1 - (\text{cantidad de reclamos por cobros indebidos periodo actual} / \text{cantidad de reclamos por cobros indebidos periodo anterior})) \times 100$			
Fuente de datos: CRM			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Gerente Contact Center y Servicio al Cliente	
Línea de base: 11%		Meta: 15%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para saber y medir el cumplimiento de la propuesta de valor definida para la UEN con respecto al objetivo estratégico del servicio de postventa de calidad.			
Iniciativas:	Levantamiento y revisión de los aplicativos de negocios con el objetivo de mitigar de raíz los cobros indebidos a los créditos de consumo.		

Figura 63: Diccionario de indicadores para eje estratégico Servicio de Postventa de Calidad, elaboración propia.

Perspectiva: Propuesta de Valor	Número / nombre indicador: SPC8-C007	Propietario: Jefe Operaciones Banco Condell	
Estrategia: Servicio de Postventa de Calidad		Objetivo: Fidelización y satisfacción de clientes, aumentar la imagen comercial de la UEN	
Descripción: Porcentaje de retención de clientes			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Mensual	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Valores bajos son buenos
Fórmula: $(\text{cantidad de retenciones efectivas} / \text{cantidad total de intenciones de cierre total de productos}) \times 100$			
Fuente de datos: CRM			
Calidad de los datos: Alta		Recolector de datos: Gerente Contact Center y Servicio al Cliente	
Línea de base: 52%		Meta: 30%	
Razonamiento meta: Se espera cumplir la meta ya que es fundamental para medir el cumplimiento de la propuesta de valor definida para la UEN con respecto al objetivo estratégico del servicio de postventa de calidad, e identificar los motivos de las intenciones de cierre de productos por parte de los clientes.			
Iniciativas:	Implementación de ofertas de retención.		

Figura 64: Diccionario de indicadores para eje estratégico Servicio de Postventa de Calidad, elaboración propia.

VITA

Autor:

César Marcelo Fuentes Ferbol

Títulos académicos:

- Diplomado Procesos de Negocios, Universidad de Chile – 2007.
- Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica Metropolitana – 2004.
- Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática, Universidad Tecnológica Metropolitana – 2002.
- Bachillerato en Ciencias, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación – 1998.
- Técnico Universitario en Computación e Informática, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación – 1998.

Experiencia Laboral:

Julio 2013 – A la fecha, CorpBanca, Jefe Depto. Monitoreo TI y Gestión QA

Junio 2011 – Junio 2013, CorpBanca, Jefe Canales Servicios TI

Marzo 2008 – Mayo 2011, CorpBanca, Jefe de Proyectos

Junio 2006 – Febrero 2008, Banco Estado, Coordinador de Proyectos

Enero 2002 - Mayo 2006, Banco de Chile, Analista de Sistemas

Enero 2000 – Diciembre 2001, Banco Edwards, Supervisor de Plataforma

Enero 1999 – Diciembre 2002, Banco Edwards, Programador Analista

Julio 2005 – Diciembre 1998, Banco de A. Edwards, Operador Experto de Computadoras.