



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA DIVISIÓN BANCA
PERSONAS, BANCO SECURITY”**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN

Alumno: Francisco Velásquez Sandoval

Profesor Guía: Jorge Román Garate

Santiago, Enero 2017

DEDICATORIA

Con todo mi amor a mi madre y familia por entregarme los valores y principios necesarios para enfrentar dignamente cada etapa de mi vida pero en especial a mi padre que partió sin ver el término de esta etapa en mí, y que desde el cielo guía y protege mis pasos.

A mi esposa, por su amor, comprensión, paciencia y apoyo incondicional en esta etapa de mi vida a mis hijas y nieta que son lo más importante de mi proyecto de vida.

AGRADECIMIENTOS

El cierre de este proceso es fruto de la ayuda de distintas personas que contribuyeron a finalizar exitosamente este Magíster.

Agradezco a mi profesor guía Jorge Román por la confianza depositada en mí para realizar mi proyecto junto a él, por sus revisiones, comentarios y aportes que me ayudaron a finalizar con el proyecto de grado.

También, quisiera agradecer a cada uno de los profesores del programa, por los conocimientos y experiencias entregadas, a los ejecutivos de la universidad que siempre tuvieron la mejor disposición para entregar una respuesta o solución.

Por último, no puedo dejar de agradecer a mis compañeros, en especial a Marcelo Olavarría y Andrés Bermúdez que tuve la suerte de conocer y que también aportaron en la culminación de este proyecto por sus consejos y apoyo en todo momento y a cada uno de los que formaron parte de este curso del magister que me entregó nuevos conocimientos y experiencias que me ayudaron a crecer profesionalmente.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de grado fue desarrollado sobre la Unidad Estratégica de Negocios Gerencia División Banca Personas de “Banco Security”, que corresponde a una de las 4 divisiones especializadas de crédito que actualmente posee el banco, orientada al desarrollo de la banca de ingresos altos, cuenta con más de 55.000 clientes, 28 sucursales a lo largo del país, con una participación de un 3% en colocaciones en el mercado bancario/financiero. El presente estudio tiene por propósito dar respuesta a dicho desafío aplicando un modelo de control de gestión derivado del sistema integral de gestión de circuito cerrado de seis etapas propuesto por (Kaplan y Norton en su libro “*The Execution Premium*” 2012)

El modelo aplicado en este estudio consta de tres fases: formulación estratégica, desarrollo de la estrategia y alineamiento organizacional;

En la formulación estratégica se establecen el propósito, objetivos de largo plazo y límites valóricos de la Gerencia División Banca Personas través de la definición de la misión, visión y creencias, respectivamente. Dichas declaraciones estratégicas apuntan esencialmente al rol social que cumple la unidad al ser un socio de los clientes. El análisis estratégico efectuado permitió identificar las capacidades y recursos con que cuenta la unidad estratégica de negocios para generar ventajas competitivas y enfrentar las complejidades del entorno que podrían afectar el cumplimiento de su misión y visión. Posteriormente se define la propuesta de valor ofrecida a sus clientes, sus atributos (soluciones oportunas e integrales y servicio de atención de excelencia) y se relaciona su cumplimiento con los resultados del análisis FODA. Se concluye que tanto las creencias como los recursos y capacidades de la unidad impulsan el cumplimiento de los atributos de su propuesta de valor. La formulación estratégica concluye con la definición de la propuesta de valor, la que relaciona los atributos y el análisis FODA.

En la segunda fase de desarrollo de la estrategia, mediante el modelo CANVAS se modela la lógica cómo la Gerencia División Banca Personas opera y crea valor para la sociedad y articula su propuesta de valor. El análisis de rentabilidad del modelo permite identificar tres estrategias que actualmente utiliza la unidad: segmento por perfil del cliente, de excelencia operacional y de alianzas, y las vincula con el cumplimiento de los atributos de la propuesta

de valor. Al analizar el modelo en búsqueda de alcanzar un mayor nivel de rentabilidad (cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor al menor costo posible), se identifican propuestas de mejora en las estrategias de:

- ✓ Segmento: segmentar a los clientes, para impulsar el cumplimiento del atributo integral y oportuno.
- ✓ Excelencia operacional: introducir cambios en los procesos, mejorar la infraestructura y sistemas de información para impulsar el cumplimiento del atributo soluciones oportunas.
- ✓ Alianzas: generar alianzas con proveedores y otros grupos de interés para impulsar el cumplimiento de los tres atributos: soluciones oportunas e integrales y servicio de atención de excelencia.

Una vez definido el modelo de negocios y la estrategia se genera el mapa estratégico. Éste muestra cuáles son los activos intangibles con que debe contar la unidad y cómo los procesos relevantes de la Gerencia División Banca Personas aportan al cumplimiento de los atributos de su propuesta de valor e impulsan el cumplimiento de su misión. Luego se elabora el cuadro de mando integral que asigna indicadores y metas a los objetivos definidos en el mapa, con el propósito de evaluar el éxito de la estrategia y de generar iniciativas que impulsen el cumplimiento de los objetivos.

La tercera fase y final del estudio corresponde al alineamiento organizacional. Esta etapa comienza con la elaboración de los tableros de control del departamento de operaciones y del departamento de desarrollo comercial, ambos dependientes de la Gerencia División Banca Personas. Dichos tableros surgen a partir del desdoblamiento estratégico y apuntan a generar objetivos y estrategias específicas para cada departamento, que se traducen en indicadores y metas propias, alineadas con los objetivos y estrategia de la Gerencia División Banca Personas.

Esta fase concluye con el análisis del actual modelo de incentivos de la Gerencia División Banca Personas y se efectúa una propuesta de mejora de dicho modelo, sobre la base de

sus tableros de control. Con ello se persigue que los integrantes de ambas unidades se sientan motivados y dirijan sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos estratégicos de más alto nivel.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCION.....	10
I.1.- Reseña de la Organización.....	11
I.2.- Justificación del Proyecto de Grado.....	12
I.3.- Objetivo General y Objetivos Específicos	13
I.4.- Metodología.....	14
I.5.- Alcance y Limitaciones	15
I.6.- Organización del Proyecto	16
Capítulo I: Formulación Estratégica	17
1.- Contexto de la Organización.....	17
1.1.- Unidad Estratégica de Negocios.....	18
1.1.1.- Estructura Organizacional de la Gerencia División Banca Personas.....	19
1.1.2.- Productos y Servicios	20
1.1.3.- Competidores	21
1.2.- Declaraciones Estratégicas.....	23
1.2.1.- Análisis y Definición de la Misión de la U.E.N	24
1.2.2.- Análisis y Definición de la Visión de la U.E.N.....	26
1.2.3.- Definición de Creencias de la U.E.N.	28
1.3.- Análisis Estratégico	29
1.3.1.- Análisis Externo	30
1.3.2.- Marco de la Industria y los Competidores	30
1.3.3.- Nivel de Incertidumbre del Entorno	32
1.3.4.- Perfil Estratégico del Entorno.....	33
1.3.5.- Análisis de Porter.....	35
1.3.6.-Análisis Interno	37
1.3.6.1.- Cadena de Valor	37
1.3.6.2.- Procesos Primarios.....	38
1.3.6.3.- Procesos de Apoyo.....	39
1.3.7.-Matriz FODA.....	41
1.3.8.- Conclusión Análisis FODA Cuantitativo	45
1.4.- Definición Propuesta de Valor y sus Atributos.	47

1.4.1.- Atributos que valora el cliente de la Gerencia División Banca Personas	48
1.4.2.- Descripción Formal de la Propuesta de Valor	52
1.4.3.- Relación entre la Propuesta de Valor y las Creencias de U.E.N.	53
1.4.4.- Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	54
Capitulo II: Planificación Estratégica	59
2.1.- El Modelo de Negocios	59
2.1.1.- Descripción y Análisis del Modelo de Negocios	60
2.1.2.- Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor.....	68
2.1.3.- Análisis Generación de Rentabilidad del Modelo de Negocios.....	70
2.1.4.- Propuestas de Mejora.....	72
2.2.- Mapa Estratégico.....	74
2.2.1.- Mapa Estratégico Propuesto: Gerencia División Banca Personas	77
2.2.2.- Ejes Estratégicos	78
2.2.3.- Desarrollo Diccionario de Objetivos Mapa Estratégico.....	86
2.3.- Cuadro de Mando Integral	88
2.4.- Cuadro de Mando Integral de la Gerencia División Banca Personas	91
Capitulo III: Alineamiento Organizacional.....	93
3.1.- Desdoblamiento Estratégico	94
3.1.1.- Organigrama de la Gerencia División Banca Personas.....	96
3.1.2.- Tableros de Control	96
3.2.- Esquema de Incentivos.....	102
3.2.1.- La Motivación como Predictor del Comportamiento de los Individuos.....	103
3.2.2.-Descripción del esquema actual de Incentivos de la UEN	104
3.2.3.- Incentivos Financieros	104
3.2.4.- Incentivos No Financieros.....	106
3.3.- Propuesta Esquema de Incentivos Gerencia de Operaciones	107
3.4.- Propuesta Esquema de Incentivos Gerencia Desarrollo Comercial	109
Conclusiones	112
BIBLIOGRAFIA.....	115
ANEXO.....	117

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Estructura Organizacional Banco Security	12
Ilustración N° 2: Estructura Organizacional División Banca Personas.....	19
Ilustración N° 3: Número de Cuentas Corrientes por Institución Financiera año 2015	22
Ilustración N° 4: Colocaciones por Institución Financiera Año 2015.....	23
Ilustración N° 5: Cadena de Valor U.E.N.....	38
Ilustración N° 6: FODA Cuantitativo	45
Ilustración N° 7: Sistema Escalonado de Mejora Continúa	52
Ilustración N° 8: Lienzo del Modelo de Negocio	64
Ilustración N° 9: Mapa Estratégico propuesto para la U.E.N.	78
Ilustración N° 10: Eje Estratégico Atributo Soluciones Oportunas.....	81
Ilustración N° 11: Eje Estratégico Atributo Soluciones Integrales.....	82
Ilustración N° 12: Eje Estratégico Atributo Servicio de Atención de Excelencia	84
Ilustración N° 13: Tablero de Gestión Soluciones Oportunas.....	97
Ilustración N° 14: Tablero de Gestión Soluciones Integrales.....	100

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Definición de Creencias	29
Tabla N°2: Resumen de análisis 5 fuerzas	36
Tabla N°3: Análisis Oportunidades/Amenazas.....	37
Tabla N°4: Análisis Fortalezas/Debilidades.....	40
Tabla N° 5: Evaluación FODA.....	44
Tabla N° 6: Resumen Atributos de Propuestas de Valor y Creencias	53
Tabla N° 7: Resumen Atributos de Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	58
Tabla N° 8: Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	68
Tabla N° 9: Diccionario de Objetivos Mapa Estratégico U.E.N.....	86
Tabla N° 10: Cuadro de Mando Integral U.E.N.	91
Tabla N° 11: Tablero de Control Gerencia de Operaciones	98
Tabla N° 12: Tablero de Control Gerencia Desarrollo Comercial	100
Tabla N° 13: Esquema de Incentivos Propuesto Gerencia de Operaciones.....	108
Tabla N° 14: Esquema de Incentivos Propuesto Gerencia Desarrollo Comercial.....	109

INTRODUCCION

La globalización, el surgimiento de nuevos referentes económicos, los cambios políticos y sociales, la preocupación creciente por el cuidado del medioambiente, por el crecimiento sustentable y los desarrollos tecnológicos hacen que el entorno en que hoy se desenvuelven las organizaciones, sin importar su naturaleza, sea cada vez más dinámico y competitivo.

En este nuevo escenario la viabilidad de las organizaciones se ve constantemente amenazada y se dificulta el logro de sus objetivos. No es suficiente utilizar con eficiencia los recursos para alcanzar los resultados deseados, es necesario analizar constantemente el mercado y adaptarse a los cambios, desarrollando estrategias organizacionales concordantes con este entorno dinámico. En este contexto se ha hecho masivo el uso de sistemas de control para medir y controlar el desempeño de la organización, para generar ventajas competitivas y adaptar su estrategia.

Por otra parte las organizaciones se han dado cuenta que la rentabilidad financiera no es suficiente para asegurar la viabilidad en el tiempo. Los indicadores financieros suelen enfocarse en los resultados de corto plazo e ignorar las fuentes de agregación de valor. La viabilidad de una organización no puede alcanzarse a cualquier costo y depende del adecuado equilibrio entre resultados de corto y largo plazo. Esta realidad ha impulsado el desarrollo e implementación de sistemas de planificación estratégica y de control de gestión pues estos permiten no sólo evaluar el desempeño general de la organización, también permiten identificar y gestionar las fuentes no tradicionales de generación de valor como lo son los activos intangibles y los recursos con que cuenta.

El Banco Security no está ajeno a esta realidad y, por el contrario, se encuentra sujeto a las mismas presiones que el resto de las organizaciones dado que tiene un papel fundamental en la economía del país como es darle dinamismo a la actividad económica, dentro de su rol que es facilitar el acceso al financiamiento a proyectos que generan bienestar a las personas. Es una organización de carácter privado regulado por la ley general de bancos y llevada a cabo sus objetivos gestionando adecuadamente los recursos de que dispone para generar rentabilidad a sus dueños.

En este contexto, se propone la aplicación de un sistema de control de gestión para una de sus unidades estratégicas de negocios: La Gerencia División Banca Personas. Esta es la unidad encargada de la relación con los clientes personas y su importancia en la contribución a los resultados del Banco la hace estratégica. Mediante la aplicación de un sistema de control de gestión para dicha unidad se identificarán estrategias que le permitan no sólo definir o mejorar la probabilidad de alcanzar los resultados, sino también las fuentes de agregación de valor, los indicadores de desempeño adecuados y mecanismos para alinear a todos y cada uno de sus integrantes en la consecución de sus objetivos.

I.1.- Reseña de la Organización¹

Entre 1981-1987 se crea el Banco Urquijo de Chile, subsidiaria de Banco Urquijo de España. En 1987, *Security Pacific Corporation*, subsidiaria de *Security Pacific National Bank* de Los Ángeles, California, adquiere el 100% de las acciones de Banco Urquijo de Chile, que se pasa a llamar Banco *Security Pacific*. *Security Pacific National Bank* crea una agencia de Valores y Corredora de Bolsa, la cual actualmente es filial del Banco y se denomina Valores Security, Corredores de Bolsa.

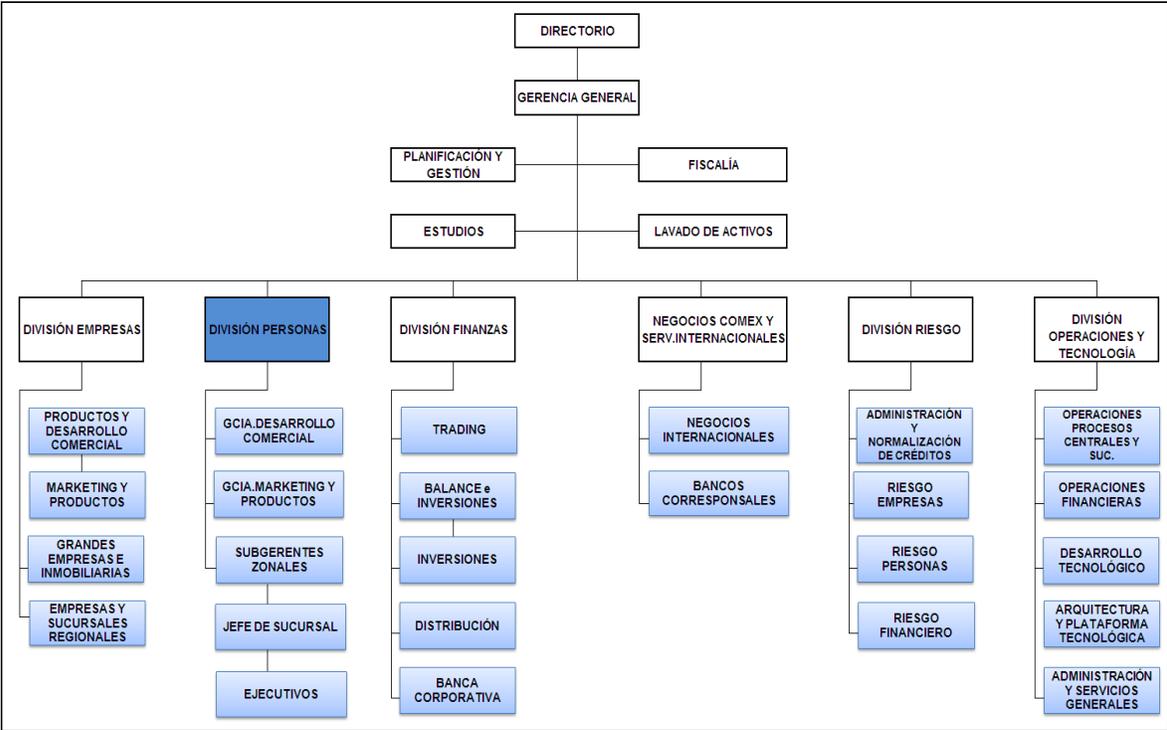
Banco Security se dedica a satisfacer las necesidades financieras de las empresas grandes y medianas y de las personas de altos ingresos, entregándoles un servicio de excelencia que permita mantener y cultivar con ellas una relación de largo plazo.

La unidad estratégica de negocios Gerencia División Banca Personas participa en el segmento de altos ingresos, en el que destacan también Banco Bice, Scotiabank y Banco Itaú, se presenta la diferenciación enfocadas como estrategia genérica a nivel de negocios. Estos bancos conocen y responden adecuadamente a las necesidades y preferencias de sus clientes, quienes reconocen en dichas instituciones un servicio de excelencia, de manera que pueden mantener una relación de largo plazo. Sus indicadores de eficiencia no escapan demasiado del promedio de la industria. En cuanto a la estrategia corporativa, se trata de una estrategia de diversificación de nivel alto, los ingresos por filiales son de orden bastante superior al promedio de la industria en ambos casos, aportando significativamente al objetivo de multiplicidad de las fuentes de ingresos.

¹La reseña organizacional se elaboró a partir de la información disponible en la memoria del Banco Security del año 2015

El segmento objetivo de la U.E.N.es el estrato socio-económico ABC1. Y el Modelo de Atención que se ha definido para lograr una mayor especialización y satisfacción de los clientes, se divide en diferentes Bancas, en función del perfil de los clientes:

IlustraciónN°1: Estructura Organizacional Banco Security



Fuente: Elaboración Propia, con información de organigrama año 2015

I.2.- Justificación del Proyecto de Grado

Este proyecto de grado corresponde a la propuesta de un sistema de control de gestión de su unidad estratégica de negocios Gerencia División Banca Personas, que tiene la finalidad de proponer cuáles son las principales definiciones que permitan orientar más su gestión en los próximos años. Si se desea continuar con una 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.

En línea con la tendencia de los bancos y otras instituciones con fines de lucro, el banco ha desarrollado un modelo de gestión y ha implementado un proceso formal de planeación estratégica a nivel institucional, a través del cual persigue alinear a la organización y evaluar el cumplimiento de su estrategia. Dicho modelo de gestión clasifica en distintas líneas de negocios sus Divisiones: División Empresas – División Personas – División Finanzas – Negocios Comex – División Riesgo División Operaciones y Tecnología.

La agrupación actualmente en uso conlleva a que se aplique una estrategia similar para unidades organizacionales cuyos clientes difieren entre sí en cuanto a sus necesidades de productos y servicios, y no cuentan con una definición formal de propuesta de valor. La situación señalada anteriormente representa una oportunidad para diseñar un modelo alternativo de sistema de gestión para el Banco Security, sobre la base de la definición de unidades estratégicas de negocios, con una propuesta de valor definida. La aplicación de este modelo permitiría un mejor alineamiento respecto del modelo de gestión corporativo al relacionar de manera más precisa las estrategias de las unidades de negocios con la estrategia del Banco.

Considerando lo anterior para efectos de este estudio, se ha seleccionado la unidad estratégica de negocios Gerencia División Banca Personas de Banco Security para proponer un sistema de control de gestión.

I.3.- Objetivo General y Objetivos Específicos

Objetivo General

El objetivo general de este proyecto de grado es desarrollar una propuesta de un sistema de Control de Gestión para la Gerencia División Banca Personas del Banco Security.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar la formulación estratégica: análisis externo del contexto que opera la empresa y un análisis interno de sus factores críticos de éxito (FCE), revisando y definiendo su misión, visión y valores, propuesta de valor.
- ✓ Desarrollar la estrategia: identificando el modelo de negocio, definir su mapa y ejes estratégicos para terminar con el cuadro de mando integral.
- ✓ Alineamiento organizacional: desarrollar los tableros de gestión y control para las Gerencias Desarrollo Comercial y Gerencia de Operaciones, además de proponer un esquema de incentivos que permita una adecuada implementación de la estrategia definida.

I.4.- Metodología

Este estudio considera el diseño de un sistema de control de gestión para la unidad estratégica de negocios Gerencia División Banca Personas Banco Security, basado en sistema integral de gestión de circuito cerrado de seis etapas propuesto por (Kaplan y Norton 2012), en su libro "*The Execution Premium*". La aplicación de dicho modelo contempla las siguientes tres etapas:

Formulación de la estrategia:

- ✓ Descripción de la unidad estratégica de negocios.
- ✓ Definición de las formulaciones estratégicas: misión, visión y creencias.
- ✓ Análisis estratégico: análisis externo, interno y análisis FODA.
- ✓ Definición de propuesta de valor y atributos.

Desarrollo de la estrategia:

- ✓ Modelo de negocios.
- ✓ Diseño de mapa estratégico.
- ✓ Ejes estratégicos
- ✓ Diseño de cuadro de mando integral.

Alineamiento organizacional

- ✓ Diseño de tablero de control y gestión para las áreas desarrollo comercial y operativo.
- ✓ Esquema de incentivos.

I.5.- Alcance y Limitaciones

Los alcances de este proyecto son los especificados en los objetivos anteriormente mencionados, los cuales serán utilizados para efectos teóricos de término del programa de “Magister en Control de Gestión” y no se realizará implementación oficial en la División Gerencia Banca de Personas.

Este trabajo se desarrolla a nivel estratégico y enfocado en la alta dirección. El alcance del proyecto de grado incluye la formulación y desarrollo de la estrategia, y alineamiento organizacional para alinear a los empleados con los objetivos organizacionales, la implementación de la estrategia está fuera del alcance de este estudio. El sistema de gestión propuesto está basado, entre otras fuentes en las tres primeras etapas del sistema de gestión presentado por (Kaplan y Norton 2012), pero a diferencia de este no incluye el financiamiento de la estrategia en la etapa del desarrollo (*STRATEX*), además en la etapa de alineamiento solo se incluyen tableros de control y gestión para las áreas desarrollo comercial y operativo y un esquema de incentivos.

I.6.- Organización del Proyecto

El presente proyecto de grado está organizado en tres capítulos, cuyos contenidos se detallan a continuación:

Capítulo I - Formulación de la Estrategia:

- ✓ Contexto de la organización.
- ✓ Formulaciones estratégicas (misión, visión y creencias).
- ✓ Análisis estratégico (análisis externo, interno y FODA).
- ✓ Propuesta de valor.

Capítulo II – Desarrollo de la Estrategia

- ✓ Modelo de Negocios (CANVAS y análisis de rentabilidad).
- ✓ Mapa estratégico.
- ✓ Ejes estratégicos
- ✓ Cuadro de mando integral.

Capítulo III – Alineamiento Organizacional

- ✓ Desdoblamiento estratégico (tableros de control y gestión).
- ✓ Esquema de incentivos.

Conclusiones

Capítulo I: Formulación Estratégica

El sistema de gestión propuesto se inicia con la formulación de la estrategia, para lo cual se realiza una descripción de la unidad estratégica de negocios que se está analizando, luego se las declaraciones estratégicas de la UEN como lo son la misión, visión y valores posteriormente se desarrolla el análisis estratégico (análisis de FODA) de la unidad para evaluar las fuerzas externas e internas que afectarán el cumplimiento de la estrategia, terminando con la propuesta de valor de la UEN para sus clientes, que le permitirán lograr los objetivos establecidos.

1.- Contexto de la Organización

Formulación Estratégica

El proceso de formulación estratégica representa el punto de partida del diseño de un sistema de control de gestión. Su importancia radica en que define la hoja de ruta de la organización (Thompson y Strickland 2012), el curso estratégico de la misma. Constituye la guía para “canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basado en sus capacidades internas, anticipando los cambios del entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores”

Según Kovacevic A. y Reynoso 2010, la formulación estratégica permite determinar, en la etapa de desarrollo de la estrategia, cuáles elementos constituirán la propuesta de valor para los clientes y cuáles no, permitiendo concentrar los esfuerzos en un modelo de negocios que logre consistentemente entregar la propuesta de valor a los clientes y mantener una posición de ventaja competitiva que se traduzca en resultados, crecimiento y rentabilidad.

1.1.- Unidad Estratégica de Negocios

La División Gerencia Banca de Personas, es la unidad estratégica de negocios seleccionada para este proyecto, en adelante la “Unidad” o la “U.E.N.”. Esta reporta directamente al Gerente General y es la unidad encargada de llevar a cabo las políticas en la creación de nuevos productos y servicios bancarios, es la que define los requisitos para aprobar y desarrollar los nuevos productos y servicios, identificando riesgos, costos y beneficios asociados al momento de empezar a operar en él, asegurando la calidad de los productos y servicios frente a la expectativa de los clientes y a las necesidades del banco.

La Gerencia División Banca Personas cumple las características de una unidad estratégica de negocios: tiene según perfiles clasificado en varios grupos de clientes. Atiende un mercado que hoy maneja gran cantidad de información lo cual lo hace más exigentes y que demandan transparencia a lo hora de contratar productos y servicios financieros, razón por la cual debe generar credibilidad y generar confianza. Además tiene el nivel de autonomía suficiente para adoptar decisiones respecto de su gestión, dentro del contexto y restricciones que establece las políticas de financiamiento y crédito entregadas por el directorio del banco. Anualmente la U.E.N participa de la planificación estratégica del Banco, definiendo los objetivos, planes e iniciativas a desarrollar durante el período. En materia presupuestaria define sus necesidades para el año siguiente (dentro de la restricción presupuestaria existente) y tiene la facultad de reasignar recursos aprobados en aquellos ítems relativos a su ámbito de acción.

La U.E.N. de Banco Security está dirigido al estrato socio-económico ABC1. Y el modelo de atención que se ha definido para lograr una mayor especialización y satisfacción de los clientes, se divide en diferentes bancas, en función del perfil de los clientes:

✓ BANCA PRIVADA Y BANCA PREMIER

Orientadas a clientes de alta renta y patrimonio, que requieren una atención especializada en materias de inversiones y amplia asesoría de su ejecutivo de cuenta, entregándole una oferta de productos y servicios elaborados a su medida.

✓ BANCA PREFERENCIAL

Orientada a clientes que requieren productos y servicios financieros tradicionales y demandan una atención personalizada de primer nivel.

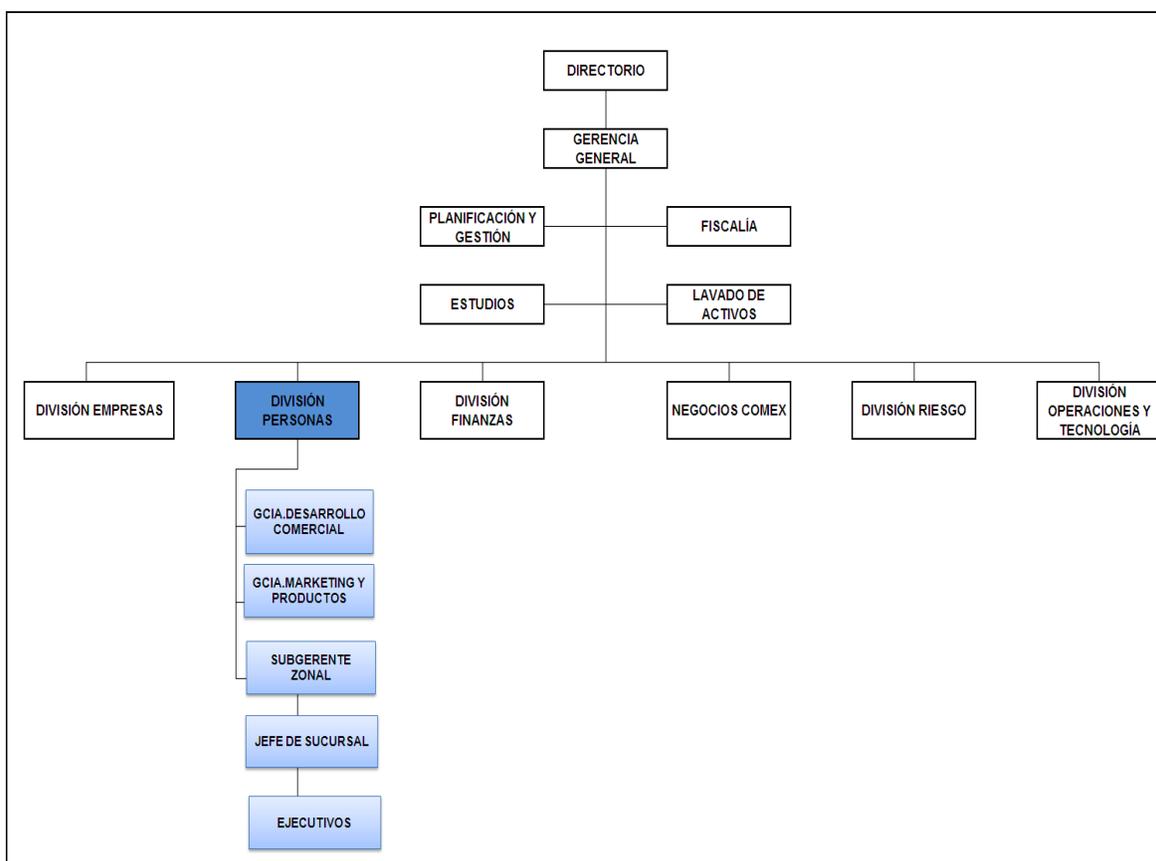
✓ **BANCA EMPRESARIOS**

Atiende a clientes empresarios que requieran ser atendidos en conjunto con sus sociedades productivas, con ventas inferiores a UF 35.000, accediendo a una oferta de productos y servicios financieros especializados, y con el nivel de servicio propio de Banco Security.

1.1.1.- Estructura Organizacional de la Gerencia División Banca Personas

La Gerencia División Banca Personas es dirigida por el Gerente Divisional, quien reporta directamente al Gerente General del Banco, además se desprenden las gerencias de desarrollo comercial y marketing y productos, subgerentes zonales que a su vez dependen los jefes de sucursal y ejecutivos de la banca personas, según muestra el siguiente organigrama simplificado en la ilustración N°2.

Ilustración N°2: Estructura Organizacional División Banca Personas



Fuente: Elaboración Propia, con información de organigrama de la organización año 2015

Sus principales objetivos son²:

- ✓ Generar confianza con todos los clientes, y que ellos perciban un socio estratégico.
- ✓ Promover la eficiencia en los procesos operativos.
- ✓ Evolucionar en la gestión de los riesgos hacia estándares internacionales.

1.1.2.- Productos y Servicios

Los productos y servicios que la U.E.N. ofrece a sus clientes son:

(i) Cuenta Corriente: con distintos planes que agrupan la combinación óptima de productos para cada persona. Cuenta corriente en pesos con pago de intereses por saldo (opcional). En dólares o euros, transferencias de fondos sin costo entre sus productos y a terceros del banco u otro banco. Para el pago de cuentas de servicios podrá suscribir (P.A.C.)³ con cargo automático a su cuenta corriente sin costo alguno. Contrate, modifique o bloquee los servicios directamente en www.bancosecurity.cl. Además algunas de nuestras sucursales atienden desde las 08:00 AM y contamos con un exclusivo convenio con Servipag para el cobro y depósito de cheques a lo largo de Chile.

(ii) Línea de Crédito: Fondos de disposición inmediata y libre disponibilidad (sin comisión el primer año).

(iii) Tarjeta de Débito *Redbanc*–Redcompra: Giros en efectivo y consulta de saldos de Cuenta Corriente en la red de Cajeros Automáticos *Redbanc* de todo el país y *Cirrus* en el extranjero. Los giros de efectivo y compras en el extranjero no tienen comisión (solo cajeros *Cirrus*). Puede comprar en todos los comercios adheridos a redcompra y maestro, sin necesidad de utilizar cheque o efectivo en Chile como el extranjero.

² Fuente manual de Organización y Funciones de la Gerencia División Banca Personas.

³Pago automático de cuentas

(iv) Tarjeta *Security Cash*: Tarjeta que se entrega a solicitud del cliente titular de cuenta corriente para un tercero: hijos entre 12 y 26 años, y padres mayores a 65 años. La Tarjeta denominada *Security Cash*, opera de manera independiente a la cuenta corriente del cliente titular y sólo se pueden utilizar los fondos disponibles en ella para realizar giros en cajeros automáticos y compras en la red de comercios asociados a red compra.

(v) Tarjeta de Crédito *MasterCard One*: Se puede acceder a beneficios exclusivos para personas exclusivas: acumulas security pesos, todas tus compras con tarjeta, en Chile y el extranjero, acumulan security pesos para viajar donde y como quieras. Los security pesos los puedes utilizar en cualquier cosa que realices en *Travel Security* (pasajes, hoteles, arriendo de automóviles, seguros y mucho más.

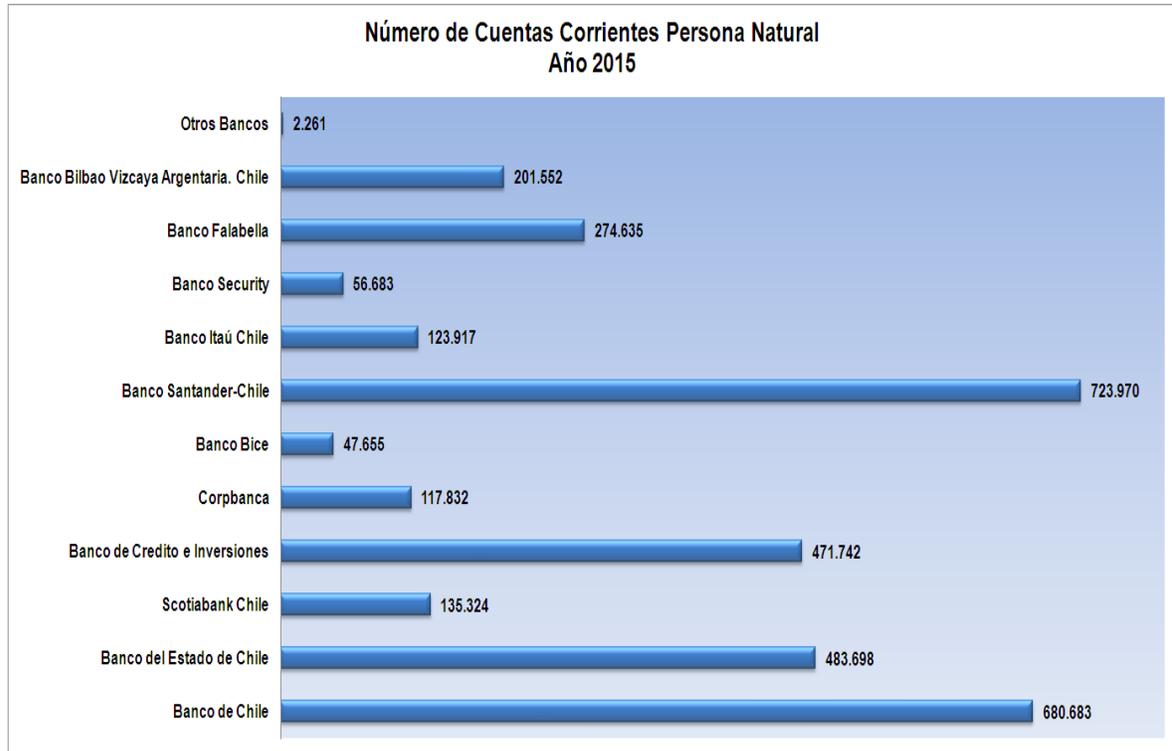
(vi) Una amplia variedad de productos de crédito, financiamiento hipotecario, compra y venta de divisas, medios de pago, servicios de pagos, seguros, instrumentos de inversión y otros.

1.1.3.- Competidores

De acuerdo a la información recogida de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), nuestra U.E.N. se encuentra en el décimo lugar de participación de mercado en cuanto a cuentas corrientes personas naturales. Se adjunta cuadro resumen del año 2015, último dato completo anual vigente.

La U.E.N. participa en el segmento de altos ingresos, en el que destacan también Banco Bice, *Scotiabank* y Banco *Itaú*. Estos bancos conocen y responden adecuadamente a las necesidades y preferencias de sus clientes, quienes reconocen en dichas instituciones un servicio de excelencia, de manera que pueden mantener una relación de largo plazo. Sus indicadores de eficiencia no escapan demasiado del promedio de la industria. En cuanto a la estrategia, se trata de una de diversificación de nivel alto, los ingresos por filiales son de orden bastante superior al promedio de la industria en ambos casos, aportando significativamente al objetivo de multiplicidad de las fuentes de ingresos. El número de cuentas corrientes vigentes es 56.683, según muestra la ilustración N°3.

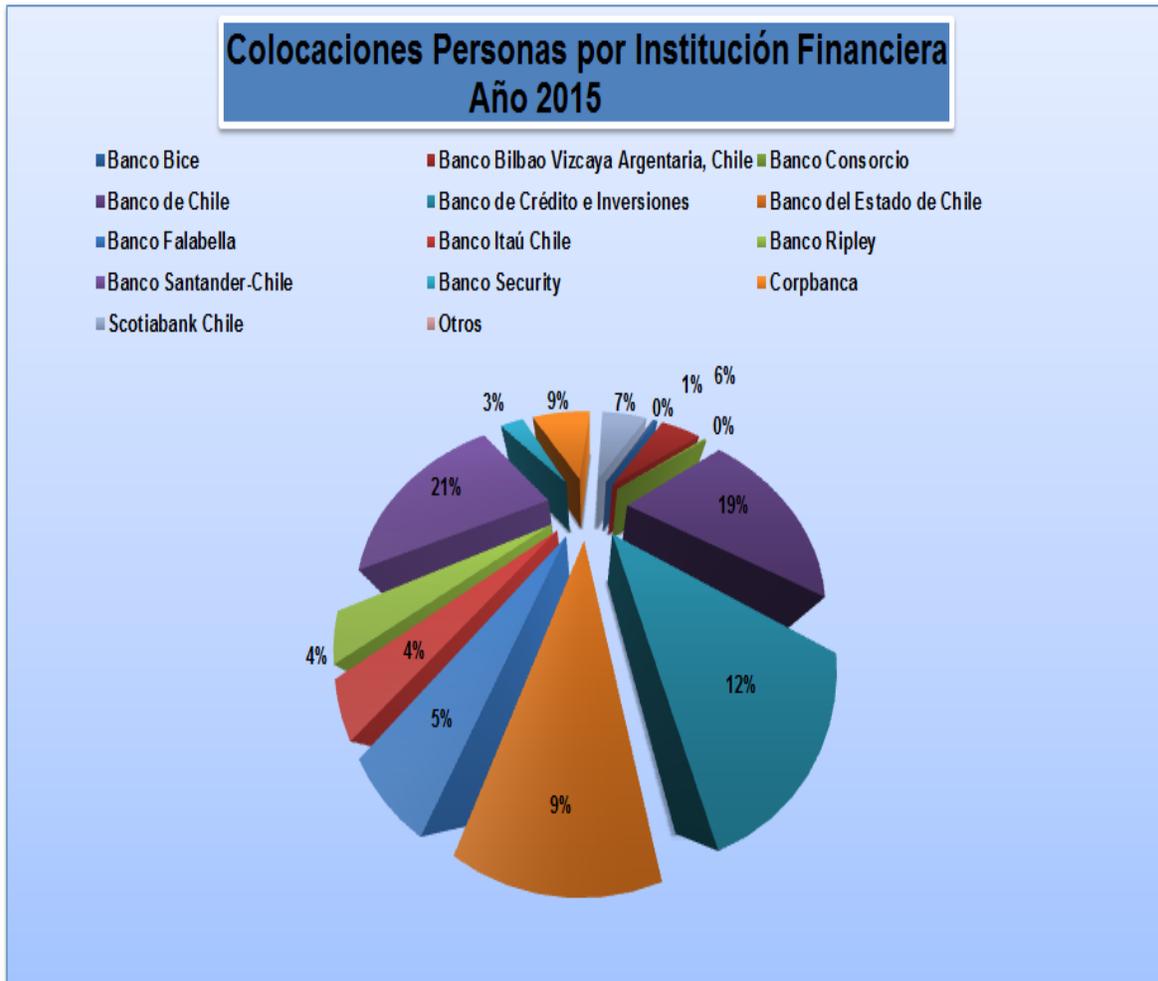
Ilustración N°3: Número de Cuentas Corrientes por Institución Financiera año 2015



Fuente: Elaboración Propia, a partir de información publicada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) Diciembre 2015

Por otro lado, al evaluar las colocaciones anuales, vemos que la unidad estratégica de negocios, se encuentra ubicada en el lugar 11, sobrepasada por los bancos de mayor tamaño y que su segmento de clientes no apunta al estrato socioeconómico de rentas altas ABC1, como la U.E.N. Vemos la participación de mercado en grafico siguiente:

Ilustración N°4: Colocaciones por Institución Financiera Año 2015



Fuente: Elaboración Propia, a partir de información publicada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), diciembre 2015

1.2.- Declaraciones Estratégicas

Las declaraciones estratégicas sirven de guía a la Gerencia División Banca Personas en situaciones de incertidumbre o en entornos de cambios, ya sean estos externos o bien dentro del mismo Banco.

1.2.1.- Análisis y Definición de la Misión de la U.E.N

“La misión describe el propósito y negocio actual de la empresa, el quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (Thompson y Strickland 2012). La misión tiene dimensión atemporal, define la razón de ser de la organización, le da identidad y define tanto el grupo de clientes como necesidades que busca satisfacer y resulta fundamental para definir la visión de la compañía. La unidad, no cuenta en la actualidad con una definición formal de misión.

En primer lugar, mencionaremos la misión actual del Banco Security, para en base a esta construir nuestra propuesta de misión de la U.E.N.

Misión

Banco Security define como su misión la de satisfacer las necesidades financieras de las empresas grandes y medianas y de las personas de altos ingresos, entregándoles un servicio de excelencia que permita mantener y cultivar con ellas una relación de largo plazo. Con este objetivo, el Banco cuenta con ejecutivos comerciales de excelente nivel profesional, con una completa gama de productos y servicios, con soporte tecnológico de primer nivel en todos sus canales y con todo el apoyo del Grupo Security para lograr la plena satisfacción de sus clientes.

Así, la definición de misión para la Gerencia División Banca Personas que se propone es:

Misión

“La Misión es satisfacer las necesidades financieras de las personas de altos ingresos, con elevados estándares de calidad que supere sus expectativas y que permita mantener y cultivar con ellas una relación de largo plazo”.

Las declaraciones por qué sirven a la organización, en primer lugar, porque estas pueden ayudarle a la U.E.N. a enfocarse en lo que es realmente importante. Aún que se sepa lo que están tratando de hacer para mejorar, es fácil perder la vista de esto cuando se trata con los

problemas diarios que ocupan a todas las organizaciones. Sus declaraciones de visión y misión ayudan a los miembros a recordar lo que es importante y que es un meta al hacer su trabajo diario.

Conforme (Kaplan y Norton 2009), la misión propuesta debe describir el propósito fundamental de la unidad estratégica de negocios, en este caso, “satisfacer las necesidades financieras de las personas de altos ingresos”, así como lo que ofrece a la sociedad (sus clientes) “con elevados estándares de calidad”. Por otra parte, la misión propuesta satisface las características planteadas por (Hitt, Ireland, y Hoskisson 2008), y cumple con especificar la línea de negocios en la cual se quiere competir, en este caso “satisfacer las necesidades financieras y quiénes son sus clientes, las personas de altos ingresos

Conclusión

La misión propuesta da respuesta a las cuatro interrogantes planteadas en el análisis anterior. Se aplicará el análisis crítico desde el punto de vista del marco teórico según (Thompson, Strickland y Gamble, 2012) (Quiénes somos, Que hacemos, A quién atendemos y Dónde estamos)

✓ ¿Quiénes somos?

La Gerencia División Banca Personas

✓ ¿Qué hacemos?

Entregar soluciones financieras a personas de altos ingresos.

✓ ¿A quiénes atendemos o Quiénes son nuestros clientes?

Personas de ingresos altos

✓ ¿Dónde atendemos o Cual es nuestra cobertura geográfica?

La U.E.N. en su misión considera la cobertura geográfica en la cual desarrolla sus actividades, menciona sus sucursales a través de los canales de comunicación que mantiene con los clientes.

1.2.2.- Análisis y Definición de la Visión de la U.E.N

Según (Thompson y Strickland 2012) definen la visión estratégica como el conjunto de opiniones y conclusiones de la alta administración respecto del rumbo de la organización así como la combinación que consideran óptima respecto de productos, mercados, clientes y tecnología. La visión dirige a la organización hacia un destino específico, encausando en dicha dirección sus esfuerzos y recursos. Dicho destino se traduce en un estado deseado, específico, a alcanzar en un plazo determinado. La visión está estrechamente relacionada con la misión pues el estado específico deseado se enmarca en el quehacer, el propósito de la organización.

La Gerencia División Banca Personas no cuenta en la actualidad con una definición formal de visión. Por lo que mencionaremos la visión actual del Banco Security, para en base a esta construir nuestra propuesta de visión.

Visión

La visión que declara y publica Banco Security a través de sus diferentes plataformas y medios de comunicación con el público y clientes es queremos ser una referencia en todas nuestras relaciones, buscamos permanentemente, en todo lo que hacemos, ser el mejor banco para nuestros clientes, proporcionando servicios financieros de excelencia que permita ser un proveedor integral, ser el mejor lugar para trabajar y la mejor inversión para nuestros accionistas. Y lo hacemos de forma comprometida con las personas que conforman nuestra organización impulsando acciones que concilien familia y trabajo.

Visión Propuesta

“Ser reconocidos dentro de los próximos 10 años, como la mejor Banca de Personas, por los clientes de altos ingresos en la categoría bancos medianos, como un aliado estratégico y proveedor integral de productos y servicios financieros”

Según (Thompson y Strickland, 2012), la visión debe describir las aspiraciones de la administración para el futuro, bosquejar el curso estratégico y la dirección de largo plazo de una organización. Debe comprometer al personal con las acciones que la llevan en la

dirección que se pretende. La declaración de visión propuesta satisface las características señaladas pues establece una meta ambiciosa a la cual aspira la Gerencia División Banca Personas y a la vez, señala los lineamientos estratégicos que la guiarán en el periodo definido. La forma en que esta descrita la visión, la búsqueda de convertirse en referente, compromete a los integrantes de la U.E.N. a realizar las acciones necesarias para gestionar y convertirse en un aliado estratégico y proveedor integral de productos y servicios financieros. Por otra parte, y como señalan los mismos autores, la visión es distintiva y específica de esta unidad estratégica de negocios, siendo posible traducirla en estrategias y objetivos concretos.

Para (Kaplan y Norton 2012), la visión debe definir objetivos de mediano y largo plazo, estar orientada al mercado y expresar en términos visionarios como la organización quiere que la perciba el mundo. Además los autores establecen que la visión debería definir un objetivo desafiante que se relacione con su misión, definir una meta y una descripción de alto nivel respecto de cómo la organización se propone crear valor en el futuro. La declaración de visión propuesta define objetivos de mediano – largo plazo (aliado estratégico y proveedor integral de productos y servicios financieros) que son de interés para el cliente y detalla cómo quiere que la U.E.N. sea percibida por el mundo desde una perspectiva de alto nivel, en este caso, como un referente en la banca personas para los bancos medianos. También tiene la particularidad de asociar la consecución de los objetivos de la visión con la declaración de misión, pues ellos contribuyen a satisfacer las necesidades financieras de los clientes con elevados estándares de calidad y permite, mantener y cultivar con ellos una relación de largo plazo.

Según (Niven, Paul 2002) la declaración de visión debe describir en palabras la imagen de cómo finalmente la organización quiere convertirse en un horizonte de tiempo definido, su estado deseado y proveer los elementos esenciales para la formulación de objetivos y estrategias. La declaración propuesta describe la imagen que quiere proyectar la U.E.N., ser un referente dentro del horizonte de tiempo definido de una manera concreta, indicando las características que la convertirán en tal. Dichas características, aliado estratégico y proveedor integral de servicios financieros, proveen los elementos necesarios para definir con precisión el estado final deseado y que, por tratarse de objetivos, sirven como elementos para guiar la estrategia de la unidad.

Conclusión

A partir de los análisis anteriores es posible concluir que la visión propuesta cuenta con los tres elementos necesarios para una adecuada definición:

- ✓ Objetivo desafiante: Ser reconocidos como el mejor banco en la categoría medianos o de nicho, para los clientes de altos ingresos como proveedor integral de productos y servicios financieros.
- ✓ Definición de nicho: Personas Naturales de ingresos altos
- ✓ Horizonte de tiempo: 10 años.

Por otra parte, la visión propuesta también cumple con la característica de ser inspiradora, consistente con la misión y que, una vez alcanzados los objetivos, se puede cambiar.

1.2.3.- Definición de Creencias de la U.E.N.

Las creencias de una organización definen su actitud, comportamiento y carácter (Kaplan y Norton, 2012). Deben ser inalterables en el tiempo y constituir el fundamento de la organización. Se trata de características y normas conductuales que se esperan de los integrantes de la organización cuando estos llevan a cabo las actividades en post de desarrollar la misión y alcanzar la visión, y establecen los límites conductuales para llevar a cabo dichas actividades. Son parte de la cultura de la organización.

Tabla N°1: Definición de Creencias

VALOR	DESCRIPCIÓN
ACTITUD DE SERVICIO	Brindar un servicio de excelencia a los clientes externos e internos, respetando la confidencialidad y los compromisos contraídos en forma transparente, respondiendo ágilmente a sus necesidades y adelantándonos a sus requerimientos.
COMPROMISO	Permanente compromiso con la empresa, incrementando en forma constante su desarrollo, prestigio, imagen y resultados, a través de una colaboración profesional y ética.
FLEXIBILIDAD	Para aprender nuevas competencias laborales y tener siempre una actitud positiva y proactiva, transformándonos en agentes del cambio y con capacidad para anticiparnos a ellos.
TRABAJO EN EQUIPO	Desarrollar un ambiente agradable de trabajo, basado en relaciones humanas de confianza, integridad y respeto, para constituir equipos de alto desempeño.

Fuente: Elaboración propia en base a declaración Corporativa de valores

1.3.- Análisis Estratégico

(Thompson y Strickland 2012) plantean que el análisis estratégico tiene como propósito fundamental generar un diagnóstico profundo de los ambientes internos y externos de la organización, ya que de esta manera se obtiene información relevante para elegir el rumbo de largo plazo, definir la visión estratégica, el modelo de negocios más apropiado y la estrategia específica adecuada.

Con el fin de identificar la forma en que la Gerencia División Banca Personas puede tomar ventaja de las oportunidades presentes en el mercado y, asimismo, enfrentar las amenazas existentes, a continuación se presenta un análisis FODA de dicha unidad de negocios.

El análisis externo comenzará identificando las oportunidades que son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, y que permiten obtener ventajas competitivas. Luego se evalúa las amenazas que son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

1.3.1.- Análisis Externo

El análisis externo es una herramienta cuyo propósito es identificar factores estratégicos, fuera del ámbito de control de la organización, que pueden impactar el cumplimiento de su misión y visión. Aquellos que tienen la relevancia necesaria para “afectar las decisiones de la organización respecto de su rumbo, objetivos, estrategia y modelos de negocios”. Desde dicha perspectiva, estos factores representan oportunidades o amenazas ambientales para la U.E.N.

Además los autores incorporan una dimensión adicional, el ambiente industrial y competitivo inmediato. Cada uno de los componentes del macro ambiente tiene potencial, en distintas magnitudes, para afectar el entorno competitivo y de la industria en el que opera la organización, el cual está compuesto por: los proveedores, las organizaciones rivales, los compradores (usuarios del bien o servicio) y los rivales recientemente ingresados a la industria.

Después de mencionados los desafíos que la unidad de negocio quiere alcanzar, a través de la definición de las declaraciones estratégicas, se abordan los factores que inciden en la estrategia, desde un análisis externo a partir del marco general (PESTEL) y análisis de la industria, utilizando las 5 fuerzas de Porter. Posteriormente, con los antecedentes aportados en el análisis externo, se finalizará con un análisis FODA cuantitativo.

1.3.2.- Marco de la Industria y los Competidores

Para analizar el entorno es necesario evaluar y estar interactuando constantemente con los grupos de interés. Los Grupos de interés para la U.E.N. son:

- ✓ Sociedad: La sociedad es para la U.E.N. de interés externo importante, porque ella demanda transparencia y responsabilidad en todo el que hacer de las actividades diarias, y por ello la unidad ha desarrollado diferentes programas educacionales sobre todo con alumnos de los últimos años de la enseñanza media de diferentes establecimientos educacionales, además de contribuciones en equipamientos a universidades en variados campus y eventos culturales, sobre todo en época estival con sus programas donde recorre diferentes regiones.
- ✓ Clientes: El primer deber radica en entregarles a los clientes productos y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades, que sean de vanguardia y cumplan con los requerimientos desde el punto de vista operativo y tecnológico a sus actuales 56.683 clientes cuentacorrentistas, quienes son el eje principal de la actividad de la unidad y tener una relación cercana y duradera, y para ello las 28 oficinas a lo largo del país cumplen un papel fundamental para satisfacer sus necesidades, además de las asociaciones claves con nuestros corresponsales lo que nos hace cubrir toda la geografía nacional.
- ✓ Proveedores: Los proveedores apoyan con el objetivo de optimizar relación de costos y calidad de los productos o servicios requeridos, por lo cual U.E.N.se preocupa de mantener relaciones estables basadas en la ética y la transparencia.
- ✓ Empleados: Se adquiere el deber de establecer un ambiente de trabajo para sus empleados que fomente el desarrollo profesional, le permita a cada uno alcanzar su máximo potencial de trabajo y permita una adecuada materialización de la creatividad y responsabilidad de cada cual. Todo aquello dentro de un marco equitativo para todos. La U.E.N. se define como una empresa familiarmente responsable, que está comprometida con conciliar el trabajo y la familia.
- ✓ Accionistas: Las políticas y decisiones de negocios siempre deben destinarse a incrementar el patrimonio invertido por los accionistas en la empresa. Este compromiso se refiere a cooperar para mantener el constante desarrollo de la empresa, y lograr una tasa de retorno atractiva para los accionistas, quienes han depositado su confianza en el Security.

1.3.3.- Nivel de Incertidumbre del Entorno

Para analizar el entorno general de la U.E.N. tendremos que considerar el nivel de incertidumbre a nivel de la región, el cual depende de las siguientes variables:

- ✓ Grado de Estabilidad: En un entorno dinámico a nivel regional, se ve muy afectado por acontecimientos, crisis y cambios regulatorios, más allá de las causas, las consecuencias sobre el bienestar son preocupantes. Y es que resulta muy difícil aislar los fenómenos políticos del desempeño macroeconómico, A estas alturas, a nadie debe sorprenderle lo delicado del momento económico latinoamericano, en un ambiente donde el impulso de nuestros principales socios comerciales es cada vez menor y que pueden llevar a una disminución en nuestro resultados.
- ✓ Grado de Complejidad: Si bien los datos económicos y el contexto de la región en el que se encuentra la unidad, aún permiten estar tranquilos, sí debemos estar alertas y activos para generar acuerdos que permitan estimular el crecimiento y el empleo de fuente internas, procurando que sean sostenibles. La incertidumbre debe dar paso a diálogo e ideas.
- ✓ Grado de Diversidad: No es alto dado que el negocio principal se encuentra en el mercado nacional, por lo cual es necesario adaptarse a gobiernos, y por ende solo enfocarse en economía y regulaciones locales.
- ✓ Grado de Hostilidad: La competitividad en el sector bancario del segmento personas es muy alto, con constantes fusiones, que permite a los bancos generar mayores índices de eficiencia en el negocio y poder mediante estas adquisiciones aumentar su participación de mercado.

Dado el análisis realizado, vemos que al ser un entorno dinámico, complejo no tan diverso y hostil, podemos concluir que existe una elevada incertidumbre para los directivos en cuanto a decisiones que se deben tomar para conseguir objetivos propuestos.

1.3.4.- Perfil Estratégico del Entorno

A continuación se abordaran cuáles son los factores que inciden en nuestra estrategia, desde un análisis externo a partir del marco general (PESTEL), y un análisis de la industria, utilizando las 5 fuerzas de Porter. Posteriormente, con los antecedentes aportados en este análisis, se finalizará el capítulo con un análisis FODA cuantitativo.

- ✓ Dimensión Política: La estabilidad de los gobiernos son primordiales para las organizaciones bancarias, hemos visto a lo largo de la historia, gobiernos que han nacionalizado bancos, es por ello que hoy en día la estabilidad gubernamental de Chile, país donde se encuentra inserto nuestra U.E.N., mantiene una dimensión estable para las operaciones bancarias, no hay grandes cambios normativos y legales, por lo cual se ve un entorno con baja volatilidad en el ámbito político.
El rol que debe cumplir la banca es ser garante de la fe pública pues trabaja los dineros de todos los chilenos y un buen manejo permite que no se repitan las historias pasadas, como las de la década de los ochenta, donde el estado tuvo que salir en ayuda del sistema financiero y comprar toda la cartera vencida de la época, la que se llamó deuda subordinada de los bancos, ya que el país no podía permitir que su sistema financiero quebrara. Eso políticamente hacia el exterior era impresentable, como consecuencia de aquello hoy en día tenemos un sistema financiero reconocido mundialmente y eso gracias a una SBIF⁴ que aprendió la lección de antaño.
- ✓ Dimensión Económica: Es importantísimo para la U.E.N., el ciclo económico en el cual se encuentre el país donde está inserto negocio. Hoy vemos recesión en zona Euro, niveles de crecimiento más bajo a lo esperado en China, El mercado indica que este año la economía crecerá por debajo de (2,5% IPOM 2015)⁵, lo que se reflejará en una débil expansión del retail, y de las ventas de consumo. El tema consistirá en "cuál será la reacción de la autoridad monetaria si habrá o no, mayor estímulo monetario, que compense en cierto grado este mayor retroceso. Ahora bien, por el momento, la expectativa es que el escenario macroeconómico va a estar bastante plano respecto de lo que tenemos hoy día".

⁴Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

⁵Informe de Política Monetaria Marzo 2015 del Banco Central de Chile.

- ✓ Dimensión Social: Los constantes movimientos sociales que se han suscitado en este último tiempo en el país, ha llevado a que un sin número de actores de diferentes corrientes manifiesten sus descontentos con los poderes económicos y entre ellos principalmente con la Banca. Es desde esa mirada que la U.E.N. ha seguido desde muy cerca cualquier acontecimiento en el cual puedan estar involucrados los servicios y productos del Security, es más ante cualquier reclamo que realiza uno de sus clientes producto de un cobro indebido, el personal de la U.E.N. está autorizado a que se realicen en el mismo acto las devoluciones en dinero que reclamen los clientes, no obstante, las investigaciones internas que signifiquen indagar minuciosamente los antecedentes del reclamo.

- ✓ Dimensión Tecnológica: El uso de tecnologías en la banca, es cada vez mayor, los clientes que cada día buscan ir el mínimo posible a las sucursales bancarias, razón por la cual ha hecho una fuerte inversión en toda su plataforma tecnológica, esto no sólo ha ayudado a dar respuestas a nuestros clientes sino que además ha permitido generar información más fidedigna y en menos tiempo, lo que significa un menor costo en la generación de la misma , y para la alta administración, a su vez se ha traducido en mejores decisiones en tiempo y oportunidad.

- ✓ Dimensión Ecológica: Cada día vemos mayor preocupación por el medioambiente a nivel mundial, y en Chile no es la excepción, por ello existe una alta responsabilidad por el ecosistema el cual se transmite en la (RSE)⁶, y en el cuidado con políticas internas de responsabilidad ambiental, la U.E.N. no se queda fuera y busca ser pionera en este ámbito.

- ✓ Dimensión Legal: El cambio en la reforma tributaria y el consiguiente impacto directo a los resultados de los bancos vía el aumento del tributo a las ganancias se está monitoreando constantemente, ahora bien no sólo la reforma impositiva tiene un efecto sino, que además la reforma educacional, que con la gratuidad impedirá que potenciales clientes del banco soliciten financiamiento para la educación, generando una incertidumbre a esa línea de negocios y reduciéndola sólo a estudios de Postgrados.

⁶Responsabilidad Social Empresarial

1.3.5.- Análisis de Porter

Finalmente, para analizar el entorno en el cual estamos insertos, se aplica y adapta el Modelo de las cinco fuerzas de la competencia de (Michael Porter 1980).

- ✓ Amenaza de nuevos competidores barreras de entrada Baja: El ingreso de nuevos participantes se encuentra regulado por la Ley General de Bancos, que define los requerimientos y condiciones para quienes desean constituir un banco, es bastante complejo y poco común un alto ingreso de competidores hoy existen (23 bancos)⁷, donde 18 son establecidos en Chile y 5 sucursales de bancos extranjeros (ver cuadro anexo). La condición económica de ingreso es elevada para poder garantizar la solvencia del nuevo actor, la (SBIF)⁸, ente que fiscaliza al sector bancario, exige una garantía de 40 mil UF por la seriedad de la propuesta, una vez aceptado todos los antecedentes se exige un capital inicial entre 400 a 800 mil UF, los primeros 10 meses y dado la concentración de grupos financieros en el país la entrada básicamente se está obteniendo mediante compras o fusiones.

- ✓ Poder de negociación de los proveedores Alta: El factor de cambio de proveedor es altísimo para el banco, por lo cual lo importante es la lealtad y compromiso con proveedores principales que afectan al core del negocio bancario. 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

- ✓ Poder de negociación de los clientes Alta: Hoy los clientes tienen más poder que años anteriores, cada vez cuentan con mayor acceso a información y conocimiento de sus derechos, por lo que cuentan con mejores herramientas para confrontar a la banca. En este sentido la regulación, el Sernac Financiero y los productos universales son un cambio muy relevante en la relación entre cliente y banco lo cual ha disminuido la asimetría de información existente, dado que hoy las instituciones buscan ser cada vez más transparentes y entregar información clara y completa.

⁷<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=483>

⁸Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

- ✓ Amenaza de productos sustitutos Media: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria. En la industria bancaria, 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 son las que actúan como sustitutos. Sin embargo, éstas no ofrecen una buena relación calidad de servicio y precio por lo que no son una amenaza importante.

- ✓ Rivalidad entre competidores Alta: En esta industria la competencia es alta, la diferenciación entre los productos es muy baja como para generar una segmentación a ese nivel, por lo que la principal herramienta es la entrega de servicios que generen valor respecto a lo percibido por la competencia. En los últimos años el esfuerzo se ha enfocado en mejorar la percepción de transparencia y conveniencia, vía campañas de fidelización, con club de descuentos, accesos preferentes entre otras formas de Marketing.

Tabla N°2: Resumen de análisis 5 fuerzas

Fuerza	Descripción
Poder de Negociación de los clientes	ALTA
Poder de Negociación de los Proveedores	ALTA
Amenaza de nuevos competidores	BAJA
Amenaza de Productos Sustitutos	MEDIA
Rivalidad entre los competidores	ALTA

Fuente: Elaboración propia

Este análisis externo nos entrega las definiciones de Oportunidades y Amenazas que utilizaremos en matriz FODA.

Tabla N°3: Análisis Oportunidades/Amenazas

Análisis Externo

Oportunidades	Amenazas
O1. Economía globalizada lo que permite la internacionalización.	A1. Rivalidad de competidores en el mercado.
O2. Amplia gama en tecnologías para el manejo y respaldo de información.	A2. Caida de la inversión por el bajo crecimiento económico.
O3. Mayor cuota de mercado, por la captura de clientes insatisfechos de la competencia.	A3. Impacto de la Reforma Tributaria (aumento tasa impuesto a las ganancias de capital)
O4. Bajas tasas de interés del Banco Central de Chile.	A4. Aumento en la regulación bancaria Basilea

Fuente: Elaboración propia

1.3.6.-Análisis Interno

En el siguiente apartado se realiza un análisis interno de la Gerencia División Banca Persona, cuyo principal propósito es conocer cuáles son los procesos que permiten dar cumplimiento a la misión, estos quedan representados en la cadena de valor, gracias a este análisis interno que aborda las fortalezas y debilidades. Junto con el análisis externo realizado en apartado anterior que nos apoya para identificar oportunidades y amenazas, podemos elaborar nuestra matriz FODA de la UEN.

1.3.6.1.- Cadena de Valor

Además de las actividades anteriormente mencionadas es necesario que se consigan la coordinación y la optimización de la interrelación entre actividades, veremos que aportan valor al ciclo productivo, en este caso servicios bancarios. Sus potencialidades se basan en las siguientes áreas: desarrollo de productos, distribución, marketing y ventas y el servicio de post-venta. El valor lo genera fundamentalmente una gran gama de productos y servicios, sucursales adecuadas que aseguran el contacto con el c

liente y una marca consolidada en el mercado. Actividades de soporte y actividades primarias son dos aspectos relevantes en el modelo de la cadena de valor, lo que se observa en la siguiente ilustración N°5:

Ilustración N° 5: Cadena de Valor U.E.N.

Procesos Primarios Banca Personas



Procesos de Apoyo Banca Personas



Fuente: Elaboración propia

1.3.6.2.- Procesos Primarios

- ✓ **Desarrollo de Productos:** Amplia y flexible gama de productos y servicios, los productos se adaptan al cliente, esto permite tener los kits según las necesidades y exigencias que requiere cada segmento en la cual han sido categorizados los clientes personas del banco ayudando a mejorar los costos asociados a cada segmento y los precios que se entregan por los productos y servicios.

- ✓ **Distribución:** Las sucursales y el apoyo de empresas de logística proporciona una mayor capacidad de distribución de los kits de productos. Reducir el tiempo de respuesta al mercado, mejorar el proceso de desarrollo e introducción de nuevos productos, agilizar las respuestas a los pedidos y mejorar la satisfacción de los clientes. Adicionalmente, los canales de distribución deben estar definidos con claridad para que el producto no tenga obstáculos en su tránsito hacia el mercado. El éxito de una marca también reside en llegar en el momento oportuno.

- ✓ **Marketing y Ventas:** Marca muy fuerte, amplio departamento de profesionales en el área y técnicas de marketing a nivel mundial. En esta fase, los responsables del proceso no sólo diseñan estrategias para publicitar el producto, sino también definen los canales más adecuados. Estos canales pueden variar según el público objetivo y sus expectativas o hábitos de consumo.

- ✓ **Servicio Post-Venta:** El trato cercano a los clientes y el servicio de excelencia en la atención hace que vuelvan a repetir la adquisición de productos y servicios. Son todas aquellas acciones destinadas a ofrecer garantías sobre el producto adquirido. Por lo general, las empresas con un servicio de post venta fuerte gozan de mayor acogida. El consumidor ve en esto un valor añadido indiscutible.

1.3.6.3.- Procesos de Apoyo

- ✓ **Infraestructura:** Compromiso con la seguridad en los depósitos y una fuerte cultura corporativa lo que permite el adecuado desarrollo de las operaciones, además de oficinas y sucursales cómodas y gratas que hace que el cliente se encuentre a gusto realizando sus operaciones y transacciones financieras.

- ✓ **Administración de Recursos Humanos:** Relaciones laborales no conflictivas y cooperativas buen clima laboral valorado por *Great Place to Work Institute* Chile. Buenos sistemas retributivos para empleados y programas de formación y reclutamiento de altos directivos.

- ✓ **Desarrollo Tecnológico:** Elevados gastos en adquisición de nuevas tecnologías que facilitan y mejoran el manejo y respaldo de la información lo que permite su adecuado procesamiento y custodia. Es así como la gestión tecnológica ha ganado un espacio clave como parte integrante de la estrategia de corto, mediano y largo plazo como elemento clave para mantener la competitividad. La gestión tecnológica comprende el conjunto de decisiones en la empresa sobre la creación, adquisición, perfeccionamiento, asimilación y comercialización de las tecnologías requeridas por ella. Se ocupa por lo tanto de la estrategia tecnológica de la empresa; de los procesos de investigación y desarrollo, innovación y transferencia de tecnología; de los cambios técnicos menores y de la normalización y control de calidad

- ✓ **Operaciones y Tecnologías (procesos centrales):** Actividad de apoyo que nos hace cumplir con nuestra propuesta de valor y que es atributo diferenciador como el servicio de atención de excelencia.

Este análisis interno nos entrega las definiciones de Fortalezas y Debilidades que utilizaremos en matriz FODA.

Tabla N°4: Análisis Fortalezas/Debilidades

Análisis Interno

Fortalezas	Debilidades
F1. Capital humano competente y buen clima laboral (GPTW) ⁹ Banca Personas	D1. Bajo nivel de madurez a la gestión del cambio tecnológico
F2. Infraestructura y equipamiento adecuado para el desarrollo de las operaciones.	D2. Pérdida de personal clave.
F3. Cobertura total de productos y servicios bancarios	D3. Baja cobertura geográfica
F4. Buena gestión de procesos de negocios	D4. Falta de una herramienta de Control de Gestión.

Fuente: Elaboración propia

⁹Great Place to Work Institute Chile

1.3.7.-Matriz FODA

Según (Kaplan y Norton, 2012), una vez desarrollados los análisis externo e interno, los participantes de la planificación estratégica realizan un análisis FODA. Plantean que es probable que este análisis sea la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia. Identifica las actuales fortalezas y debilidades, las oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes que enfrenta la compañía.

Justificación Oportunidades:

- ✓ **O1.Economía globalizada lo que permite la internacionalización:** Un mundo más globalizado ha hecho generar una oportunidad de expansión que la U.E.N. ha comenzado con la inauguración de la oficina Hong Kong lo que ha permitido una internacionalización con el comercio de Asia Pacifico.
- ✓ **O2.Amplia gama en tecnologías para el manejo y respaldo de información:** El manejo y respaldo de gran volumen de información requiere la utilización de tecnología de vanguardia. Por lo tanto, la amplia gama de alternativas existente en el mercado, en cuanto a tecnología permite asegurar el procesamiento y custodia de la información de la U.E.N.
- ✓ **O3.Mayor cuota de mercado, por la captura de clientes insatisfechos de la competencia:** Una oportunidad clara es apostar a una mayor cuota de mercado cautivando clientes descontentos de la competencia ofreciendo productos y servicios a la medida.
- ✓ **O4.Baja tasa de interés del Banco Central de Chile:** Se presenta una oportunidad clara de financiamiento con costos de fondos más barato que pueden ser traspasados a los clientes lo que lleva a generar una mayor demanda de financiamiento.

Justificación Amenazas:

- ✓ **A1.Rivalidad de competidores en el mercado:** La rivalidad de la industria es alta ya que la diferenciación de los productos es baja, por lo que la U.E.N ha enfocado sus esfuerzos en mejorar la percepción diferenciándose por una atención de excelencia y campañas de fidelización.
- ✓ **A2.Caida de la inversión por el bajo crecimiento económico:** El bajo crecimiento económico nacional es sin lugar a duda una amenaza constantes para los bancos ya que se aumenta la tasa de desempleo y disminuye la necesidad de endeudamiento de las personas, además se contrae la inversión en nuevos proyectos.
- ✓ **A3.Impacto de la Reforma Tributaria:** Un aumento en la tasa de impuesto sobre las ganancias es una amenaza clara para la U.E.N., ya que muchas empresas prefieren salir a invertir aquellos lugares donde el tributo a las ganancias es menor y por consiguiente el retorno de la inversión es mayor.
- ✓ **A4.Aumento en la Regulación Bancaria Basilea:** Claramente un mayor aumento en la tasa de ponderación de los activos por riesgos genera una merma en las utilidades debido a mayores provisiones que se deben constituir para los activos de mayor exposición o riesgo.

Justificación Fortalezas:

- ✓ **F1.Capital humano competente y buen clima laboral (GPTW) Banca Personas:** Su capital humano competente, el ambiente laboral de la U.E.N. es una fortaleza reconocida por varios años para el segmento banca personas y lo sitúa entre las 10 mejores organizaciones para trabajar en Chile.
- ✓ **F2.Infraestructura y equipamiento adecuado para el desarrollo de las operaciones:** Nuestra infraestructura y equipamiento permite el desarrollo adecuado de las operaciones, lo hace un lugar grato y cómodo para nuestros clientes que visitan nuestras dependencias, además de seguro.
- ✓ **F3.Cobertura total de productos y servicios bancarios:** Esta fortaleza que de tener una cobertura total de los productos y servicios bancarios hace que nuestros clientes

tengan todas sus necesidades de financiamiento e inversión en un solo lugar produciéndose una ventaja con respecto a nuestros competidores y que se asocian a mejores costos.

- ✓ **F4.Buena gestión de procesos de negocios:** Es nuestra ventaja competitiva, y lo más importante de nuestra cadena de valor, es la que nos hace responder a nuestra propuesta de valor, con los elevados estándares de calidad en nuestros productos y servicios apoyados del nuevo Core Bancario.

Justificación Debilidades:

- ✓ **D1.Bajo nivel de madurez a la gestión del cambio tecnológico:** Esta debilidad se ve reflejada debido a la gran cantidad de personal del área de operaciones, que en su mayoría son personas sobre los 40 años que son reacias al cambio tecnológico y al funcionamiento de nuevas tecnologías lo que dificulta y encarece el proceso de gestión del cambio.
- ✓ **D2.Pérdida de personal clave:** No existen políticas formales de retención de personal clave, lo cual arriesga la continuidad de la elaboración de los productos de la U.E.N.
- ✓ **D3.Baja cobertura geográfica:** La U.E.N. está consciente y trata de realizar las mejores alianzas con otros bancos, donde se coloca en peligro el servicio en la atención, poniendo en riesgo nuestro estándar de atención donde muchas veces los clientes no son tratados con el sello Security.
- ✓ **D4.Falta de una herramienta de Control de Gestión:** La falta de una herramienta de control de gestión imposibilita a la administración de un manejo adecuado de la

planificación estratégica, con indicadores que no reflejan la probabilidad o el aseguramiento de mejora en la participación y resultados de la U.E.N.

Para el análisis de la matriz de (Documento docente FODA Cuantitativo), que nos muestra la correlación entre las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, se utilizó una escala del 1 al 4 para reflejar la magnitud del impacto o influencia.

Tabla N° 5: Evaluación FODA

Evaluación

NINGUNA/BAJA	1
MEDIA	2
ALTA	3
MUY ALTA	4
VARIABLE DESTACADA /MAYOR PUNTAJE	

A continuación se describe las distintas relaciones:

CUADRANTE	ANÁLISIS DEL CUADRANTE
Fortalezas/Oportunidades	Cómo una fortaleza nos permite que aprovechemos una oportunidad
Fortalezas/Amenazas	Cómo una fortaleza nos permite enfrentar una amenaza
Debilidades/Oportunidades	Cómo una debilidad no nos permite que aprovechemos una oportunidad
Debilidades/Amenazas	Cómo una debilidad permite que se active una amenaza

Las relaciones descritas anteriormente, se explican en la siguiente matriz:

Ilustración N° 6: FODA Cuantitativo

FODA BANCA PERSONAS		OPORTUNIDADES				AMENAZAS					
		Bajas tasas de interés del Banco Central de Chile.	Mayor cuota de mercado por la captura de clientes insatisfechos de la competencia.	Amplia gama en tecnologías para el manejo y respaldo de información.	Economía globalizada, lo que permite la internacionalización.	Aumento en la regulación bancaria Basilea	Impacto de la reforma tributaria (aumento tasa impuesto a las ganancias de capital)	Caída de la inversión por el bajo crecimiento económico.	Rivalidad de competidores en el mercado.		
					Promedio				Promedio		
FORTALEZAS	Capital humano competente y buen clima laboral (GPTW) Banca Personas.	1	1	2	4	2,0	1	1	1	1,0	
	Infraestructura y equipamiento adecuado para el desarrollo de las operaciones.	2	4	3	2	2,8	3	4	2	2,5	
	Cobertura total de productos y servicios bancarios.	3	4	3	2	3,0	1	1	1	3	1,5
	Buena gestión de procesos de negocios.	1	4	3	1	2,3	2	1	1	3	1,8
	Promedio	1,8	3,3	2,8	2,3		1,8	1,8	1,3	2,0	
TOTALES		7	13	11	9		7	7	5	8	
DEBILIDADES	Bajo nivel de madurez a la gestión del cambio tecnológico.	2	1	1	1	1,3	1	1	3	1	1,5
	Pérdida de personal clave.	1	1	1	2	1,3	1	1	2	2	1,5
	Baja cobertura geográfica.	1	1	1	1	1,0	1	1	2	2	1,5
	Falta de una herramienta de control de gestión.	2	1	1	4	2,0	1	1	2	1	1,3
	Promedio	1,5	1,0	1,0	2,0		1,0	1,0	2,3	1,5	
TOTALES		6	4	4	8		4	4	9	6	

Fuente: Elaboración propia, basado Documento Docente Profesor Christian Cancino abril 2012, Matriz de Análisis FODA Cuantitativo

Al realizar el análisis de la matriz FODA, se plantean las brechas estratégicas que enfrenta la unidad, que sirven como base para el planteamiento de la estrategia, estas se describen a continuación:

1.3.8.- Conclusión Análisis FODA Cuantitativo

✓ Fortalezas vs Oportunidades

De la matriz de FODA cuantitativa se desprende y observa que la cobertura total de productos y servicios bancarios como también la infraestructura y equipamiento adecuado para el desarrollo de operaciones, permite aprovechar una mayor cuota de mercado por la captura de clientes insatisfechos de la competencia, así mismo la buena gestión de los procesos de negocios ayudarían a poder concretar esta oportunidad a la UEN.

✓ Fortalezas vs Amenazas

De este cuadrante se desprende que la infraestructura y equipamiento tecnológico nuevo core bancario permite minimizar el impacto de una nueva reforma tributaria y lo que conlleva a la modificación de la tasa de tributo a las operaciones de crédito del banco y la información asociada que se debe entregar por ello tanto a los clientes como a los organismos reguladores, otra amenaza que puede desprenderse del análisis que ayudaría a contrarrestar la activación de la amenaza de la rivalidad de los competidores en el mercado es la fortaleza de la cobertura amplia de los productos y servicios.

✓ Debilidades vs Oportunidades

La baja cobertura geográfica no nos permite tomar nuevas oportunidades como lo son nuevos mercados y una mayor cantidad de operaciones en el segmento objetivo lo que claramente se debe trabajar en este cuadrante para minimizar al máximo esta desventaja y que no se active esta debilidad en desmedro de una oportunidad de negocio o de crecimiento.

✓ Debilidades vs Amenazas

La falta de una herramienta de control de gestión es una debilidad que se puede convertir en una amenaza difícil de mitigar ya que el grado de avance de los negocios y su complejidad de administrar tantos los objetivos estratégicos como poder asignarle las compensaciones adecuadas a cada responsable resulta riesgoso no tener una herramienta que permita mitigar la asimetría de información con el agente lo que conlleva a un riesgo moral que puede efectuar el agente con resultados desfavorables para el principal.

Baja cobertura geográfica no sólo es debilidad para crecer sino que el hecho de que nuestros clientes en zonas donde no se encuentra el banco el nivel de atención que ellos esperan puede activar algún tipo de descontento que logren afectar la imagen de la marca Security y con ello el atributo diferenciador de la calidad de servicio a nuestros clientes

puede ser aprovechado por nuestros competidores donde si se encuentren con sus productos y servicios.

1.4.- Definición Propuesta de Valor y sus Atributos.

La misión, visión y valores de una unidad estratégica de negocios definen su propósito, objetivos de largo plazo y los límites valóricos que la organización ha definido para llevarlos a cabo. Representan una guía para la organización. Por otra parte, el análisis estratégico permite identificar las capacidades y recursos con los que cuenta para generar ventajas competitivas sostenibles y enfrentar las complejidades del entorno externo. Ello se traduce en la formulación de estrategias cuyo propósito es la generación de valor para los clientes de la unidad estratégica de negocios.

Formular la estrategia representa un desafío para toda organización pues en la práctica éstas tienden a focalizarse en mejoras internas, como eficiencia, y no en el valor que el cliente asigna al bien o servicio que se ofrece. La importancia de la propuesta de valor de la organización es que permite la alineación de la organización en torno al valor percibido por el cliente dentro del marco definido por las declaraciones estratégicas (misión, visión y valores).

La propuesta de valor es una definición estratégica que responde a la pregunta de qué debe efectuar la organización para crear valor para sus accionistas o grupos de interés, de cómo se satisfacen sus necesidades. Está compuesta por un conjunto de atributos de los productos o servicios que la unidad estratégica de negocios ofrece a sus accionistas, y que la diferencian respecto de sus competidores y que los prefiera. Es una promesa, que se implementa cada vez que se utilizan los bienes o servicios ofrecidos por la organización y cuyo cumplimiento, a nivel de atributo, puede medirse.

Es importante destacar que los atributos de la propuesta de valor deben ser diferenciadores, no higiénicos (Cancino, 2012) o comunes a la industria en la que se encuentra inserta la Unidad Estratégica de Negocios.

La importancia de la propuesta de valor radica en que es un elemento central en la definición de la estrategia y del proceso de alineamiento organizacional.

Después de identificado claramente el cliente, en puntos anteriores, es necesario identificar los atributos que valora, lo que sustentará la declaración de la propuesta de valor del negocio, que ayudará a diferenciarse de la competencia. Cabe destacar que no hay una propuesta definida como tal, si existe dentro de la normativa los compromisos hacia el cliente y como estos son apoyados con el manual de ética, dado que los instrumentos financieros requieren de mucha transparencia y confianza.

1.4.1.- Atributos que valora el cliente de la Gerencia División Banca Personas

Para poder definir y plantear formalmente la propuesta de valor que la U.E.N., promete a sus clientes que debe identificar cuáles son los atributos que valora, que permitirán que el cliente elija los productos y servicios disponibles. Estos fueron definidos como:

- ✓ Soluciones Oportunas: Cuando hablamos de oportunas estamos diciendo que ante un imprevisto que se le pueda presentar al cliente, se le soluciona su necesidad de financiamiento en tiempo y fecha. Se mide por el tiempo de respuesta en que se cursa la operación desde el momento que el cliente presenta la solicitud.
- ✓ Soluciones Integrales: Se entiende por este atributo que la U.E.N., dado la cobertura total que tiene en productos y servicios financieros puede entregar soluciones completas y a la medida según las necesidades de cada cliente. Se puede medir por la cantidad de productos y servicios contratados.
- ✓ Servicio de Atención de Excelencia: Corresponde al atributo diferenciador se basa en la preocupación constante para asegurar el cumplimiento de los estándares de excelencia bajo el modelo chileno de gestión de excelencia Chile-Calidad (2011) de servicio que caracterizan a la marca Security, y que son reconocidos y valorados por los clientes.

En este atributo que hace diferenciador la propuesta de valor la U.E.N., ha adoptado en los últimos años el modelo chileno de gestión de excelencia simplificado creando los tres siguientes niveles: nivel inicial, intermedio, y avanzado.

Chile-Calidad, desde su creación en 1996, ha desarrollado un importante trabajo promoviendo en el país un movimiento por la mejora continua en la gestión de las empresas, utilizando como herramienta básica el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, siendo las grandes empresas las más activas en su utilización, pero por otra parte, sin lograr seducir a las empresa de menor tamaño.

Las empresas de menor tamaño no han logrado beneficiarse en una escala o magnitud mayor, de la aplicación del modelo debido a que la metodología de uso, no es muy amigable y requiere recursos que una pyme no está en condiciones de solventar. Por otra parte, las pequeñas empresas, en general, no disponen de herramientas formales de gestión, como planificación estratégica, gestión de procesos, gestión de recursos humanos y otras, que les sirvan de base para el desarrollo de una gestión competitiva. Lo anterior explica por qué en nuestro país la implementación de estos modelos de excelencia aún es escasa, comparada con la de países más desarrollados.

Por lo tanto, para romper la barrera de entrada al uso del modelo y ayudar a las pymes en su camino a innovación, la excelencia y la competitividad, ponemos a disposición de todas las empresas el (Sistema Escalonado de Mejora Continua SEMC), basado en el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia (Chile-Calidad, 2011)

El mejoramiento de la gestión que facilita el SEMC se obtendrá a través de un proceso repetitivo de autoevaluación (conocimiento del nivel actual de la gestión), e implementación de las mejoras prioritarias. Todo esto será facilitado con la ayuda de la guía SEMC, la cual fue diseñada para ser auto administrada, o con apoyo de consultoría experta.

Los principales componentes del sistema son:

- ✓ El Modelo de SEMC: conjunto de prácticas de gestión consideradas como claves para la gestión de una empresa. Este modelo fue construido por Chile-Calidad, y rediseñado con la participación de actores y expertos en gestión de calidad.
- ✓ Una guía de autoevaluación: concebido como un instrumento de autoevaluación, para que las empresas puedan evaluar el estado en que se encuentra su gestión actual al compararla con el modelo, identificando las brechas a mejorar.
- ✓ Un sistema de validación de la autoevaluación: mecanismo de evaluación externa a las empresas que alcancen determinados niveles de gestión, sean Inicial, Intermedio o Avanzado, en comparación con las prácticas de gestión que le muestra el Modelo.

- ✓ Un sistema de apoyo: consiste en la puesta a disposición de las empresas de instrumentos de fomento que les permitan a las empresas contratar profesionales preparados para dar consultoría y capacitación en el modelo SEMC y una metodología para el desarrollo de planes de mejora, con el propósito de guiar a las Empresas en su camino a la excelencia.

El SEMC validará el nivel de gestión alcanzado por una empresa, medido en rango de puntajes, según su nivel de gestión.

Los rangos de puntaje que el SEMC reconoce son tres:

- ✓ Nivel Inicial La empresa que ha alcanzado el nivel de 150 puntos ya ha realizado alguna vez la mayoría de las prácticas que normalmente son usadas para gestionar los negocios competitivamente. Sin embargo, la mayoría de estas prácticas no se han mantenido en el tiempo, por lo que no generan un verdadero impacto en los resultados de la empresa. Por otro lado, la empresa en este nivel ya cuenta con datos en casi todos los principales indicadores de resultados, tanto financieros como de clientes, personas y procesos, e incluso en aproximadamente la mitad de ellos ya se pueden evaluar tendencias aunque aún éstas no sean positivas.
- ✓ Nivel Intermedio La empresa que ha alcanzado el nivel de 250 puntos ya ha implementado las prácticas que normalmente son usadas para gestionar los negocios competitivamente y ha mantenido su ejecución en el tiempo. Sin embargo, la mayoría de ellas no ha sido mejorada o evaluada por lo que no se puede concluir sobre su efectividad e impacto en los resultados de la empresa. Por otro lado, la empresa en este nivel ya puede evaluar tendencias en los principales indicadores de resultados, tanto financieros como de clientes, personas y procesos, y algunas de éstas muestran tendencias positivas.
- ✓ Nivel Avanzado La empresa que ha alcanzado el nivel de 350 puntos ya ha implementado las prácticas que normalmente son usadas para gestionar los negocios competitivamente, manteniendo su ejecución y mejorándolas con el tiempo. Ya puede demostrar la efectividad e impacto en los resultados de algunas de estas prácticas puesto que ha evaluado la mayoría de ellas. Por otro lado, los principales indicadores

de resultados, tanto financieros como de clientes, personas, responsabilidad social, procesos y proveedores.

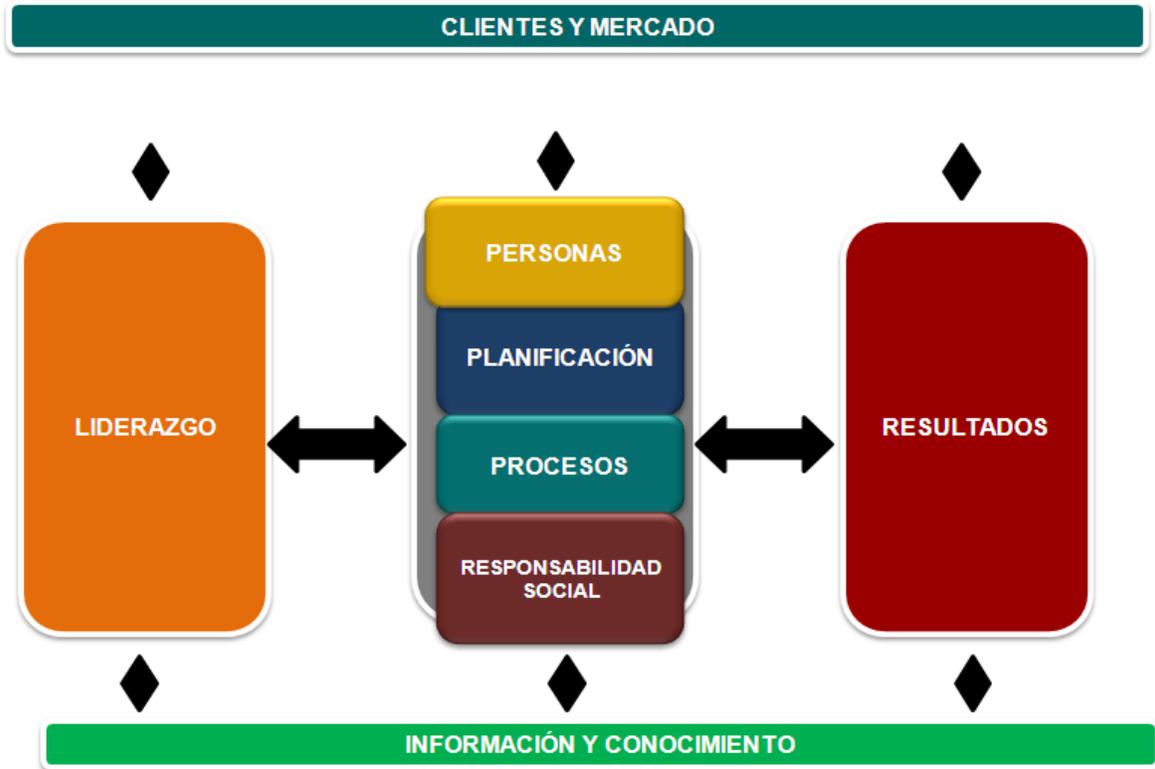
Para conocer el nivel de gestión de las empresas, el SEMC evalúa en base al modelo chileno de gestión excelencia, simplificado, creando los tres niveles o escalones ya mencionados: niveles inicial, intermedio, y avanzado.

Después de más de veinte años de utilización de los modelos de excelencia (Malcolm Baldrige en 1987)¹⁰ hay ya decenas de miles de empresas y organizaciones de todo el mundo que utilizan habitualmente los modelos de excelencia y obtienen beneficios desde un doble prisma:

El sistema creado y basado en el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, simplificado, manteniendo sus 8 criterios, liderazgo, clientes y mercado, personas, planificación estratégica, procesos, responsabilidad social, información y conocimiento como criterios de proceso y el octavo es el criterio de resultados donde se verifican los datos e indicadores relacionados con los criterios de procesos. El puntaje máximo que las empresas pueden alcanzar como nivel de gestión utilizando este modelo es de 500 puntos. A continuación en la ilustración N°7 se muestra el sistema escalonado de mejora continua.

¹⁰SEMC Cuadernillo 1 SEMC/ de la serie De la Gestión de Calidad a la Gestión de Excelencia/ 2011

Ilustración N°7: Sistema Escalonado de Mejora Continúa



SEMC basado en Modelo Chileno de Gestión de Excelencia Chile-Calidad 2011

1.4.2.- Descripción Formal de la Propuesta de Valor

A continuación se define la propuesta de valor formal para la unidad estratégica de negocios, en base a los tres atributos definidos anteriormente y que el cliente espera que se cumplan y que permitirá ser elegido por sobre sus competidores:

“Entregamos **soluciones oportunas e integrales** a las necesidades financieras de nuestros clientes, por medio de un servicio de **atención de excelencia**”.

La propuesta de valor descrita, contempla los tres atributos que el cliente, en este caso, esperan que la U.E.N. enfoque sus esfuerzos en el día a día.

1.4.3.- Relación entre la Propuesta de Valor y las Creencias de U.E.N.

Por otra parte, (Thompson y Strickland 2012) señalan que los valores “son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su misión y visión”. De las definiciones anteriores se desprende que los valores o creencias son normas o comportamientos que la organización ha definido deben guiar su quehacer y son parte del sistema de control de gestión, al alinear estratégicamente a la organización. Al mismo tiempo, los valores o creencias deben impulsar el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor, para así alcanzar los desempeños deseados. A continuación se presenta la relación que existe entre los atributos de la propuesta de valor, que es requerida por el cliente y los valores identificados para la U.E.N. en estudio según tabla N° 6

Tabla N° 6: Resumen Atributos de Propuestas de Valor y Creencias

ATRIBUTO	CREENCIA
SOLUCIONES OPORTUNAS	TRABAJO EN EQUIPO , con esta creencia se pueden construir equipos de altos desempeños lo que se traducirá en rapidez y costos, que a su vez me permitirá entregar respuestas oportunas a las necesidades de los clientes.
SOLUCIONES INTEGRALES	ACTITUD DE SERVICIO , esta creencia permitirá o afectará positivamente a este atributo ya que una actitud de servicio puedo brindar soluciones integrales. FLEXIBILIDAD me permitirá adquirir nuevas competencias y tener una actitud de servicio positiva se traducirá en la capacidad de creación de nuevos servicios y poder brindar soluciones más integradas.
SERVICIO DE ATENCIÓN DE EXCELENCIA	COMPROMISO , con un compromiso permanente con la empresa permite un desarrollo del prestigio y la imagen del servicio de excelencia del banco a través de una colaboración profesional.

Fuente Elaboración Propia

1.4.4.- Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

El análisis FODA permite identificar las competencias distintivas y recursos claves con los que cuenta la organización a través de los cuales puede obtener ventajas competitivas, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que presenta el entorno. De esta manera las unidades estratégicas de negocios permiten el desarrollo de las estrategias para el cumplimiento de la propuesta de valor.

El análisis FODA provee la información necesaria para que la administración de la unidad estratégica de negocios defina su planeamiento estratégico en torno a la propuesta de valor. Las fortalezas y oportunidades identificadas deben sustentar la propuesta de valor, sus atributos. La organización debe diseñar o ajustar sus procesos y actividades, aprovechando las ventajas competitivas que identifica en torno al cumplimiento de dicha propuesta de valor. También debe considerar sus debilidades y las amenazas que enfrenta en el diseño de sus procesos para asegurarse de que ellos no representen riesgos en el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor.

Así, el análisis de los atributos y su relación con los análisis del análisis FODA, se efectuará respondiendo las siguientes preguntas:

FODA	Relación FODA – Atributo
Fortaleza	¿La fortaleza permite es importante para cumplir con el atributo?
Oportunidad	¿El atributo permite tomar la oportunidad?
Debilidad	¿La debilidad dificulta el cumplimiento del atributo?
Amenaza	¿La amenaza pone en riesgo el cumplimiento del atributo?

Atributo Soluciones Oportunas

Al provechar las oportunidades que ofrece la cobertura total de productos y servicios financieros, esto en conjunto con la implementación del nuevo core bancario (plataforma tecnológica) para la ejecución de los procesos centrales que es la que hace cumplir con la

propuesta de valor, la Gerencia División Banca Personas puede responder con el atributo oportunidad.

El capital humano competente permite a los clientes confiar en que el ciclo de la relación podrá ser a largo plazo y que puedan ver a la U.E.N. como un socio estratégico en cada una de sus decisiones de necesidades tanto de financiamiento como de inversión y puedan disponer de ella de manera oportuna.

La falta de una herramienta de control de gestión es una de las debilidades identificadas de la Gerencia División Banca Personas, lo que hace que la alta administración no pueda aprovechar oportunidades de nuevos negocios o mejoras de procesos que permitan entregar una creación de valor aún mayor a los accionistas y menos aumentar las probabilidades de un mejor resultado.

Atributo Soluciones Integrales

La Gerencia División Banca Personas ha introducido cambios estructurales, tanto a nivel de procesos, como de canales, tecnologías y modelos de atención. Ello se ha realizado manteniendo el foco en soluciones integrales y acompañado de una atención de excelencia. La U.E.N. busca extender la cultura de trabajo bien hecho a la primera a toda la organización y fortalecer así un aspecto básico de la estrategia. Ello se basa en el principio que una solución integral y oportuna cuando el cliente lo necesita, es un pilar de la cultura empresarial, que tiene como propósito la búsqueda permanente de nuevas soluciones, productos, servicios, modelos, canales y procesos y que agrega valor a la experiencia de los clientes y colaboradores. Esto acompañado también con la innovación y la búsqueda de productos y servicios a medida, vemos que es la única institución financiera que ofrece a cada cliente una solución integral a sus necesidades financieras eso porque se cuentan con todos los productos y servicios bancarios, además de empresas relacionadas que le pueden brindar en conjunto esa solución integral que demandan y que se traduce en costo para el cliente.

Atributo Servicio de Atención de Excelencia

Este atributo diferenciador se basa en la preocupación constante para asegurar el cumplimiento de los estándares de excelencia bajo el modelo chileno de gestión de excelencia Chile-Calidad (2011) de servicio que caracterizan a la marca Security, y que son reconocidos y valorados por los clientes.

Considerando la serie de oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que se presentan para esta U.E.N., es posible decir que si es factible de cumplir con la propuesta de valor establecida para esta organización.

En primer lugar el atributo de las soluciones oportunas para el cliente, la U.E.N. sentó las bases para impulsar una cultura con foco en responder al cliente, lo que en términos prácticos, implica entregarle una experiencia memorable que supere sus expectativas y permita establecer relaciones de confianza de largo plazo y de beneficio mutuo. Con este fin, la U.E.N. ha introducido cambios estructurales, tanto a nivel de procesos, como de canales, tecnologías y modelos de atención. Ello se ha realizado manteniendo el foco en soluciones integrales y acompañado de una atención de excelencia que hacen una relación de confianza que vinculan a la U.E.N. con sus clientes, sus colaboradores y la sociedad en general.

Conclusión

Del análisis de las relaciones entre los atributos de la propuesta de valor y las componentes del análisis FODA se concluye que las oportunidades identificadas soportan dichos atributos y debiesen ser parte de la estrategia de la organización. Las amenazas estratégicas identificadas pueden tener impacto en el cumplimiento de los atributos oportuno e integral, sin embargo la magnitud del mismo no debería ser relevante, como se concluyó en el análisis FODA, la magnitud de dichas fuerzas es más bien baja.

Las fortalezas de la unidad estratégica de negocios sustentan de manera significativa el atributo oportuno e integral. En tanto que en el caso de la atención de excelencia el efecto de la fortaleza “ejecución de los procesos centrales lo más importante de su cadena valor lo que hace responder la propuesta de valor”, si bien es relevante como se demostró en el

análisis FODA, es de menor magnitud que en el caso de los otros atributos. Las debilidades de la unidad estratégica de negocios, si bien pueden ser relevantes en el no cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor, su impacto final se ve significativamente contrarrestadas por las fortalezas organizacionales.

Tabla N° 7: Resumen Atributos de Propuesta de Valor y Análisis FODA

TABLA RELACION ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR vs RESULTADO ANÁLISIS FODA					
FODA		SOLUCIONES OPORTUNAS	SOLUCIONES INTEGRALES	SERVICIO DE ATENCION DE EXCELENCIA	
FORTALEZAS	F1	Capital humano competente y buen clima laboral (GPTW) Banca Personas	X	X	X
	F2	Infraestructura y equipamiento adecuado para el desarrollo de las Operaciones			X
	F3	Cobertura total de productos y Servicios Bancarios	X	X	
	F4	Buena gestión de procesos de negocios	X	X	
DEBILIDADES	D1	Bajo nivel de madurez a la gestión del Cambio Tecnológico			
	D2	Pérdida de personal clave.	X	X	X
	D3	Baja cobertura Geográfica	X	X	X
	D4	Falta de una Herramienta de Control de Gestión			
OPORTUNIDADES	O1	Economía globalizada lo que permite la internacionalización.			
	O2	Amplia gama en ecnologias para el manejo y respaldo de información.	X	X	X
	O3	Mayor cuota de mercado, por la captura de clientes insatisfechos de la compete	X		X
	O4	Bajas tasas de interés del Banco Central			
AMENAZAS	A1	Rivalidad de competidores en el mercado	X	X	X
	A2	Caida de la inversión por el bajo crecimiento económico.	X	X	
	A3	Impacto de la Reforma Tributaria aumento tasa impuesto a las ganancias			
	A4	Aumento en la regulación bancaria Basilea			

Fuente: Elaboración propia, basado en el documento docente del Profesor Christian Cancino FODA Cuantitativo año 2012

Capítulo II: Planificación Estratégica

Una vez que se ha formulado la estrategia a través del establecimiento de las declaraciones estratégicas como la misión, visión y valores además del análisis FODA , y la definición de la propuesta de valor que será entregada a los clientes se encuentra en condiciones de avanzar hacia la siguiente etapa; el desarrollo de la estrategia , en donde la teoría se traducirá en acción, a través de objetivos , indicadores , metas mediciones, iniciativas y presupuestos que orientan las acciones y alinean la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva.

2.1.- El Modelo de Negocios

Según (Osterwalder 2004), “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía 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.”

(Casadesus y Ricart 2009, *working paper Harvard Business School*) el modelo de negocios corresponde a la lógica de la U.E.N., cómo opera y cómo crea valor para su grupo de interés. La estrategia es un plan contingente a dicho modelo y la elección de uno en particular equivale a seleccionar una manera específica de competir, una lógica particular para la U.E.N. en cuanto a la manera de administrar y crear valor para los grupos de interés.

Cada uno de los elementos del modelo de negocios se va identificando a medida que se efectúa el proceso de planificación estratégica, en primer lugar la propuesta de valor que ofrecerá la U.E.N. Posteriormente, se identifican los clientes o beneficiarios a quienes van dirigida la propuesta de la valor, la forma en que la organización se relacionará con ellos y los canales de distribución. Por otra parte el modelo alianzas, actividades y recursos claves y finalmente identificar las fuentes de ingresos y financiamiento. El modelo de negocios debiese ser el reflejo de la estrategia implementada.

(Magretta 2002) define modelo de negocios como “la historia que explica cómo funciona la U.E.N.” y provee respuestas a dos preguntas: “¿quién es el cliente y qué es lo que valora?”, cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo se puede entregar valor a los clientes a un costo apropiado. Los modelos de negocio describen un sistema, el modo de funcionar de las piezas de una empresa y su forma de encajar. En este contexto, la autora define estrategia como la forma de enfrentar a la competencia.

Para comprender la importancia del modelo de negocios, se deben considerar dos aspectos:

El modelo de negocios articula la propuesta de valor. Determina los procesos y actividades claves (cadena de valor) que se deben desarrollar para capturar o generar valor para un grupo específico de clientes o usuarios dentro de un segmento definido de mercado, determinado también la estructura de costos y beneficios asociados a este modelo. Así, el modelo de negocios es el vínculo entre las declaraciones estratégicas de la organización y la estrategia propiamente tal.

El modelo de negocios permite evaluar la efectividad de la estrategia. Si los resultados obtenidos no son los esperados, o existen cambios relevantes en los supuestos sobre los cuales se elaboró la planificación estratégica (reacción de la competencia, nuevos productos, cambios ambientales, cambios políticos y/o económicos, etc.), entonces puede ser necesario revisar el proceso, lo que se traducirá en modificaciones o adecuaciones a la estrategia y, por ende, al modelo de negocios.

2.1.1.- Descripción y Análisis del Modelo de Negocios

En este estudio se utiliza el modelo Canvas que fue desarrollado por (Alexander Osterwalder 2004) y muestra las relaciones entre la infraestructura que necesita la organización, su propuesta de valor, sus clientes y la viabilidad económica, es decir, da respuesta a las preguntas ¿cómo?, ¿qué?, ¿quién? y ¿cuánto? Es una representación lógica de la manera en que las organizaciones crean, capturan y entregan valor. Dicho modelo considera nueve módulos para definir el modelo de negocios:

- ✓ **Segmentar a los clientes:** consiste en identificar grupos de clientes que presenten características homogéneas en cuanto a sus necesidades, atributos o comportamiento. Los clientes pertenecen a segmentos distintos si requieren de oferta, canales de distribución o tipos de relaciones distintas, o bien si su índice de rentabilidad es distinto.
- ✓ **Propuestas de valor:** el propósito es describir el conjunto de productos o servicios que crean valor para cada uno de los segmentos de clientes definidos. Equivale a responder las siguientes preguntas: ¿qué valor proporcionamos a nuestros clientes?, ¿qué problema de nuestros clientes ayudamos a resolver?, ¿qué necesidades de nuestros clientes ayudamos a resolver?, ¿qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?
- ✓ **Delimitar los canales de comunicación:** describe la manera en que la organización se comunica con los diferentes segmentos de mercado, para poder llegar a ellos, ofrecer una propuesta de valor y permitirles que evalúen dicha propuesta. Una organización puede utilizar varios canales de comunicación de acuerdo a las preferencias de los segmentos, la efectividad y eficiencia del canal así como la integración con las actividades diarias de los clientes.
- ✓ **Relación con el cliente:** establece los distintos tipos de relaciones que la organización mantiene con un determinado segmento de clientes. Para definir el tipo de relación más apropiado deben responderse las siguientes preguntas: ¿qué tipo de relación esperan los distintos tipos de segmentos de mercado (personalizada, de masas, comunidad, autoservicio, exclusiva)?, ¿cuál es su costo?, ¿cómo se integran los distintos tipos de relaciones con el modelo de negocios?
- ✓ **Fuentes de ingresos:** se refiere al flujo de caja que genera una organización en los diferentes segmentos de mercado y pueden provenir de pagos puntuales (por transacción) que efectúan los distintos segmentos de mercado o de ingresos periódicos. Así es necesario determinar por qué y cómo pagan los clientes, por qué valor están dispuestos a pagar y cuánto reportan las distintas fuentes de ingresos al total de ingresos.

- ✓ **Recursos clave:** describe los activos más relevantes para que el modelo de negocios funcione, es decir, aquellos que permiten a la organización crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los clientes, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos claves pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos y pueden ser propios, arrendados u obtenidos a través de socios estratégicos.
- ✓ **Asociaciones claves:** es la red de socios o proveedores que contribuyen a que el modelo de negocios funcione. Las alianzas permiten a las organizaciones optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos y pueden ser de cuatro tipos: (i) alianzas estratégicas con organizaciones no competidoras, (ii) alianzas con competidores, (iii) *jointventures* o (iv) relaciones cliente proveedor para asegurar la disponibilidad de recursos.
- ✓ **Actividades clave:** son las acciones más importantes que una organización debe emprender para que su modelo de negocios opere, es decir, que cree y ofrezca una propuesta de valor, llegar a los segmentos de mercado, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos .
- ✓ **Estructura de costos:** especifica los costos en que incurre la organización para la operación del modelo de negocios. La determinación de la estructura de costos está asociada a la respuesta a las siguientes preguntas: ¿cuáles son los costos más importantes inherentes al modelo de negocios?, ¿cuáles son los recursos claves más caros?, ¿cuáles son las actividades claves más caras? Las estructuras de costos de los modelos de negocios pueden ser por costos, según valor, de costos fijos o variables y también considerar la existencia de economías de escala o de ámbito.

El modelo de negocios de la Gerencia División Banca Personas ilustra los elementos que dicha unidad estratégica gestiona con los productos y servicios financieros. Describe qué es lo que ofrece a sus clientes, la infraestructura que requiere para ello, quiénes son sus clientes y cómo les proporciona valor, ya sea través de medios propios o de socios estratégicos, relacionando los elementos anteriores con aspectos financieros.

Descripción de las Componentes del Modelo de Negocios Actual

Asociaciones Claves

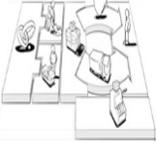
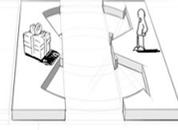
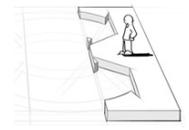
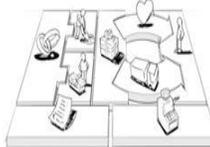
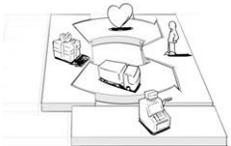
El modelo de negocios de la U.E.N contempla tres tipos de asociaciones claves: asociaciones con empresas no competidoras, como son Accenture, a través de las cuales puede acceder a nuevos desarrollos, mejores prácticas y *expertise* en los ámbitos de la seguridad, procesos y tecnología. Asociaciones con bancos comerciales, a través de los cuales accede a sus redes de sucursales, cajeros automáticos. El tercer tipo de asociación clave es con los proveedores industria que le prestan servicios a todas las instituciones financieras, y que a diferencia de cualquier proveedor que preste servicio al giro bancario estos deben estar autorizados por las Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (Tata, Sinacofi¹¹, Servibanca, Centro de Compensación Automático, Servipag, Indexa)

Actividades Claves

Las actividades claves de la U.E.N. corresponden a aquellas que son fundamentales para implementar cada uno de los atributos de su propuesta de valor: El desarrollo de nuevos productos y servicios con elevados estándares en términos de seguridad, calidad y facilidad de uso, asociados a los atributos soluciones oportunas e integrales. Verificar la gestión de clientes la que llevará a una mejor presentación de nuestros productos y servicios que es en la etapa de captación y finalmente la concreción como cliente de manera que pueda ver la diferencia con la competencia, otra actividad clave es la evaluación de créditos con acotado riesgo para la U.E.N., para este proceso son vitales los sistemas de información que se poseen, en lo que respecta al endeudamiento del cliente y su capacidad de crédito. Otra de las actividades clave corresponde al proceso de curse de operaciones y procesos centrales, que es la actividad principal de la cadena de valor y donde se hace cumplir los atributos de la propuesta de valor; soluciones oportunas y servicio de atención de excelencia.

¹¹ Sistema Nacional de Comunicaciones Financieras

Ilustración N° 8 Lienzo del Modelo de Negocios

<p><u>Socios Claves</u></p>  <ul style="list-style-type: none"> • En este caso solo existe relacion cliente – proveedor, por ejemplo proveedores de suministros para la entrega de productos y servicios. • Una asociación clave es con la marca Mastercard por medio de la acumulación de puntos según por el uso de la tarjeta de crédito. • Servipag • Soporte tecnológico Accenture proveedores industria. 	<p><u>Actividades Claves</u></p>  <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de productos y servicios. • Verificar la gestión de clientes. • Las evaluaciones de crédito y riesgo. • El curso de operaciones y procesos centrales. 	<p><u>Propuesta de Valor</u></p>  <ul style="list-style-type: none"> • “Entregamos soluciones oportunas e integrales a las necesidades financieras de nuestros clientes, por medio de un servicio de atención de excelencia”. 	<p><u>Relación con los clientes</u></p>  <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque comercial basado en la relación directa y personal con el cliente, lo cual se da en oficinas o también a través de teléfono o correo electrónico, durante el proceso de venta y Post venta. 	<p><u>Segmentos de Clientes</u></p>  <p>Enfocado a un mercado segmentado personas naturales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentado por renta • Banca Privada y Banca Premier: • Banca Preferencial • Banca Empresarios <p>Atiende a clientes empresarios que requieran ser atendidos en conjunto con sus sociedades productivas, con ventas inferiores a UF35.000.</p>
<p><u>Estructura de Costos</u></p> <p>La estructura de costos se basa en entregar productos y servicios intentando optimización de los costos fijos.</p> <p>Los mayores costos van asociados a recursos claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Tecnología • Capital humano y Canales de Distribución. 		<p><u>Estructura de Ingresos</u></p> <p>Las principales fuentes de ingreso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ingresos por comisiones asociadas al uso de servicios y productos (créditos, seguros, asesorías) -Ingresos por intereses y reajustes asociadas a las colocaciones. -ingresos captados por spread, según segmento cliente y riesgo. 		

Fuente: Elaboración Propia, basado en “Generación de modelos de Negocios” Alexander Osterwalder y Ives Pigneur

Recursos Claves

En el modelo de la U.E.N. los recursos claves son del tipo físicos, humanos e intelectuales. En los recursos del tipo humano se encuentra el capital humano capacitado y motivado, que es esencial para implementar cada uno de los atributos de la propuesta de valor: entregar soluciones oportunas e integrales por medio de un servicio de excelencia. Entre los recursos de tipo intelectual se encuentran los sistemas de información, fundamentales para poder entregar la correcta información actualizada y en tiempo que requiera el cliente. La infraestructura y equipamiento físico es otro recurso vital para la seguridad de las operaciones y transacciones presenciales de los clientes y poder responder a la propuesta de valor, que nos da el pie inicial para desarrollar nuevos productos y servicios cumpliendo con la legalidad vigente.

Propuesta de Valor

Los clientes cada vez más informados demandan productos y servicios para satisfacer sus distintas necesidades financieras, son exigentes en el cumplimiento de lo ofrecido y están menos dispuestos a pagar precios más elevados. Para ello se requiere disponer de recursos competentes en la entrega de los productos y servicios, de manera de generar la confianza y crear lazos de largo plazo. La U.E.N. hoy se encuentra, como todas las instituciones financieras y es por ello que se debe trabajar en recuperar la confianza y credibilidad que hoy está en duda, y no poner en riesgo una industria que es pilar de la economía.

Los clientes también requieren que los productos y servicios estén disponibles de manera oportuna, cuando ellos lo requieran, y que estos puedan generarse con el mínimo precio para ellos. Es ahí donde la U.E.N. debe mejorar sus procesos de manera que cumpla con las expectativas de los clientes y además de manera rentable.

Relación con Clientes

La relación con los clientes se lleva a cabo de dos formas, de manera unidireccional y también bidireccional. En la categoría unidireccional se encuentra la relación del tipo “autoservicio”, a través de la página web y los canales a distancia para acceder a información de las características de los productos y servicios que ofrecemos, además para

la ejecución de operaciones y transacciones que permitan al cliente en situaciones no acudir a las oficinas y realizar movimientos financieros que requiera.

En la categoría bidireccional se encuentran las interacciones de tipo presencial, en la que se encuentran las transacciones realizadas directamente en las sucursales y o la visita directa con los ejecutivos de cuentas donde el atributo atención de excelencia se ve impactado.

Canales

La Gerencia División Banca Personas implementa la propuesta de valor a través de distintos canales, propios y de terceros. Los productos y servicios son puestos a disposición de los clientes a través de los canales que disponen la U.E.N: de manera presencial en las sucursales y, en la modalidad de autoservicio, en cajeros automáticos. Es en ese momento cuando se cumple la promesa de la unidad: soluciones oportunas e integrales por medio de un servicio de excelencia.

Los clientes también tienen la posibilidad de valorar la propuesta de valor de la U.E.N. al enviar consultas o visitar su página web o la aplicación móvil para celulares, en la que además encontrará información valiosa respecto de las características de los servicios y productos. Los clientes también tienen la opción de evaluar la propuesta de valor al responder las encuestas de percepción que realiza la U.E.N. Otro canal utilizado para relacionarse con los clientes corresponde a los talleres y visitas en terreno que efectúan los integrantes de la unidad, donde se educa a los clientes tanto en los cuidados y usos de los productos financieros, aprovechando la oportunidad para conocer a los clientes.

Segmentos de Mercado

Este modelo de negocios considera un enfoque segmentado en base a las características de cada cliente. Dado que su oferta está orientada a una parte de la sociedad como lo es el grupo de altos ingresos, ha clasificado a sus clientes de la siguiente manera: Banca privada y Banca premier, Banca preferencial, banca empresarios para todos aquellos clientes que en conjunto con sus sociedades productivas en venta no supere las UF 35.000. Esta segmentación presume que los clientes están dispuestos a “pagar” por una oferta diferenciada.

Estructura de Costos

Los costos del modelo de negocios corresponden a aquellos en los que incurre la U.E.N. para crear y entregar valor, así como para generar ingresos. El modelo implementado se centra esencialmente en la creación de valor, aun cuando por su naturaleza la eficiencia operacional también es considerada relevante. Los costos principales que origina el modelo de negocios corresponden a los canales de distribución, la infraestructura y tecnología, la estructura en la entrega de productos y servicios. Otros costos importantes del modelo de negocios corresponden a las remuneraciones de los integrantes de la U.E.N., la capacitación del personal y las actividades de difusión de los productos y servicios entregados.

Fuentes de Ingreso

La unidad, al ofrecer productos y servicios financieros, la mayoría de sus ingresos está dada por las comisiones asociadas por las transacciones, y por los intereses y reajustes asociadas a las colocaciones, es decir el spread que se deriva entre la tasa de captación y la de colocaciones. Esta U.E.N. obtiene además asignados desde la sociedad matriz, Grupo Security, en todo lo que respecta a planes de crecimiento y adquisiciones que puedan presentarse como oportunidad de negocio.

En la medida que los clientes demanden productos y servicios financieros, que sean de acceso expedito y universal, confiables y de alta duración, será necesario que la U.E.N disponga de los recursos económicos necesarios para tratar de satisfacer esa demanda. Sus ingresos dependerán, del éxito de esa gestión, y de la manera en que la U.E.N entregue y agregue valor: con soluciones oportunas e integrales por medio de una atención de excelencia.

2.1.2.- Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

De acuerdo al modelo Canvas definido en la tabla N° 8 anteriormente, se desarrolló la relación existente entre los elementos del modelo de negocio y los atributos de la propuesta de valor, con la cual la empresa formula su estrategia.

Tabla N° 8: Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

	SOLUCIONES INTEGRALES	SOLUCIONES OPORTUNAS	SERVICIO DE ATENCIÓN DE EXCELENCIA
RECURSOS CLAVES	Estratégicamente es una preocupación primordial, para lo cual existen recursos humanos e intelectuales, físicos y tecnológicos puestos exclusivamente para cumplir este objetivo, y contagiar a todos con una cultura de servicio que desarrolle soluciones a nuestros clientes.	Las personas en conjunto con todos los recursos tecnológicos y de infraestructura apoyados con los sistemas de información, cumplen con este atributo, ya que al tener equipos motivados con profesionales de alto nivel y con especialización en manejo de soluciones al cliente.	Gracias a recursos tecnológicos, humanos e intelectuales, se concreta el producto y servicio que el cliente requiere.
ACTIVIDADES CLAVES	Principalmente, el desarrollo de nuevos productos y servicios y su implementación apuntando a cubrir las necesidades totales de los clientes.	El buen funcionamiento de los procesos centrales a los cuales pertenecen estas actividades, deben ser mejorados continuamente para entregar las soluciones oportunas y en tiempo a nuestros clientes.	La relación directa, interacción y apoyo entre aéreas que tienen actividades clave, favorece la obtención de productos y servicios acordes a lo solicitado con el sello de excelencia en la atención.
ASOCIACIONES CLAVE	Principalmente con proveedores, quienes aportan ideas para innovar los procesos, en búsqueda de la mejora continua y el cumplimiento de la promesa a los clientes.	Proveedores que aportan en continuidad de servicios, disponibilidad de recursos, para atender los requerimientos, y en conjunto con los trabajadores de la unidad entregar las soluciones oportunas.	En conjunto con personal de la unidad, logran concretar y llevar a cabo la concreción de este atributo sello de la U.E.N.
RELACIONES CON CLIENTE	Es importante para dar a conocer de manera masiva el trabajo que se está realizando, es vital ser referidos por los mismos clientes que entregaran sus vivencias a cercanos, por eso lo importante de esta relación y del	Marcar la diferencia es importante en este sector, la preocupación en este atributo es importantísima, para fortalecer la relación con los clientes y que ellos sientan el respaldo de su banco	Es principal para adelantarse a las necesidades del cliente y sorprenderlo con soluciones integrales y oportunas con el sello en una atención de excelencia que te hace elegible

	cliente en todo ámbito, además que ellos entregan constantemente información para poder mejorar.	oportunamente cuando lo requieran.	de la competencia.
CANALES	Principalmente vemos el enfoque en uso de la tecnología e innovando en servicios a través de aplicaciones de celulares y siendo pioneros en sucursales con instrumentos que permiten operar a personas con discapacidad (cajeros para personas no videntes, entre otras medidas)	Todos ofrecen atención rápida, soluciones oportunas.	Este atributo se concreta principalmente en nuestras sucursales que es el sello de la U.E.N. ofreciéndoles una atención única, diferenciadora apoyada con una continuidad operacional eficiente.
SEGMENTO DE MERCADO	Las soluciones integrales, va como enfoque transversal, en todos los segmentos de la U.E.N.	La experiencia del cliente es valorado por todos los segmentos de la unidad Banca Privada, Premier, Preferencial y Banca Empresarios, sobretodo en este atributo que es cuando el cliente siente en una solución oportuna que se habla con un socio estratégico.	Cada segmento de cliente, tiene necesidades específicas, pero en cada uno de ellos se debe cumplir este atributo, por medio de una atención de excelencia y diferenciadora.
	SOLUCIONES INTEGRALES	SOLUCIONES OPORTUNAS	SERVICIO DE ATENCIÓN DE EXCELENCIA
INGRESOS	El desarrollo de nuevos servicios, y productos que permitan brindar soluciones cada vez más integrales y ser reconocidos en definitiva impacta el incremento de los ingresos de la U.E.N. que en el año 2015 representó el 35,7 % del total de sus ingresos.	Un cliente atendido de manera oportuna permite fidelizarlos, la U.E.N será su primera opción y traspasara su buena experiencia para llegar a más personas y aumentar los ingresos.	Poder entregar lo que realmente necesita el cliente, por medio de un servicio de excelencia se traduce en satisfacción del cliente, lo que lleva a la apertura de nuevos negocios e incremento de los ingresos y rentabilidad para la U.E.N.
COSTOS	La inversión en el desarrollo de nuevas soluciones es alta, pero como inversión de largo plazo repercute en beneficios para la U.E.N. Todos los recursos invertidos en tecnología, capacitaciones, personal son los principales costos asociados al desarrollo de nuevos productos, servicios y negocios.	Costos asociados a capacitaciones, del personal para mantener equipos de alto desempeño y también en recursos materiales y físicos que permitan brindar soluciones oportunas.	Costos asociados a optimización, tiempos de respuesta para la generación y entrega de productos y servicios, que favorezcan la entrega de un servicio de atención de excelencia.

2.1.3.- Análisis Generación de Rentabilidad del Modelo de Negocios

Una vez diseñado y comprendido el modelo de negocio, podemos señalar que la Gerencia División Banca Personas busca maximizar rentabilidad, por medio del cumplimiento de los atributos de su propuesta de valor.

“Entregamos **soluciones oportunas e integrales** a las necesidades financieras de nuestros clientes, por medio de un servicio de **atención de excelencia**”.

Debemos considerar lo importante y primordial no es sólo entender cómo interactúan sus componentes, sino como agregan y capturan valor en forma coherente y ordenada aportando rentabilidad, para ello es importante lograr mayor integración entre las diferentes áreas que componen la unidad, de manera que sea posible aprovechar conocimientos y crear sinergias entre ellas. De esta manera, será posible alinear las estrategias y objetivos individuales con los de la U.E.N. en general, según la descripción realizada del modelo de negocios es posible identificar tres estrategias utilizadas:

- ✓ Estrategia de Segmento: La segmentación de mercado ofrece la posibilidad de personalizar o confeccionar a la medida una combinación única de elementos como el producto, el precio, la plaza y la promoción, para mercados meta específicos. Por consiguiente, les permite satisfacer las necesidades a los clientes de una manera más efectiva, a través de una propuesta de valor potencialmente superior a la de la competencia. El término segmentación se refiere entonces al proceso de definición y división de un amplio mercado en grupos claramente identificables y homogéneos de clientes con necesidades, deseos y características similares. Para la U.E.N la estrategia de dividir a sus clientes en diferentes bancas, según el perfil, la ha llevado de una manera más efectiva a entregar los productos y servicios, tener los costos asociados y diferenciados también por segmento, y dar con el cumplimiento de la propuesta de valor. En este sentido la categorización en banca privada, banca

premier, banca preferencial y ahora la banca empresarios para clientes con ventas superiores a UF 35.000.

- ✓ Estrategia de Excelencia Operacional: Se observa preocupación por la eficiencia en la utilización de los recursos en los distintos componentes del modelo y así como por la efectividad en su quehacer. En esencia se busca hacer correctamente las cosas y ejecutar de la mejor manera posible lo definido en el plan de estrategias. En la U.E.N. es una constante mejorar e introducir cambios en los procesos, mejoras en infraestructura y disponer permanentemente de sistemas de información, para impulsar el cumplimiento de los atributos.
- ✓ Estrategia de Alianzas: Algunos de los recursos que requiere la U.E.N. en su quehacer son obtenidos a partir de asociaciones claves con proveedores y otros grupos de interés para impulsar el cumplimiento de los tres atributos de la propuesta de valor: soluciones oportunas e integrales y servicio de atención de excelencia. La existencia de mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y una competencia agresiva hace que la estructura, haya tenido que dar un giro conveniente. La cantidad de productos y servicios hacen que el cliente pueda escoger el que le parezca más adecuado, por eso se debe mantener las ventajas competitivas para liderar el mercado en calidad y costos.

El modelo contempla las siguientes actividades claves para implementar los atributos soluciones oportunas e integrales con atención de excelencia, de la propuesta de valor:

- ✓ Desarrollo de productos y servicios
- ✓ Gestión de clientes
- ✓ Evaluaciones de crédito y riesgo
- ✓ Curse de operaciones y procesos centrales.

En lo que implica el desarrollo de productos y servicio se necesitan los recursos humanos más competentes y motivados en esta actividad lo que conlleva a entregar soluciones integrales y a la medida de cada cliente.

Respecto de la gestión de clientes se necesita un robusto sistema de información para poder aumentar y verificar la correcta evaluación del crédito de cada cliente en tiempo y oportunidad, si bien va en directa relación con la gestión de crédito no podemos dejar de lado la correcta ponderación de ese riesgo asociado. También son claves los procesos de curso de las operaciones que sean eficientes y existan procesos centrales conectados entre sí para poder cumplir con la propuesta de valor. Es aquí donde la unidad apuesta a todo en el cumplimiento de lo prometido.

2.1.4.- Propuestas de Mejora

A continuación se detallan propuestas de mejora específicas para cada uno de los componentes del modelo de negocios de la Gerencia División Banca Personas.

Asociaciones Clave

Se propone aumentar las alianzas estratégicas sobre todo con empresas especializadas en la mejora de procesos, en las cuales la U.E.N. desarrolla e invierte demasiados recursos y lo alejan de su negocio o core que es la administración del riesgo y la entrega de soluciones financieras. Por otra parte se propone incentivar vía alianzas u otro mecanismo, la colaboración entre las empresas del grupo así se reducirán los costos por servicios intermediados y que se traducen en mejores precios para los clientes, este tipo de asociaciones puede ser utilizado para adquirir nuevas habilidades, ventaja como acceso a nuevos mercados, utilización de sinergias y apalancamientos comerciales entre otros.

Actividades Claves

Para efectos de asegurar el cumplimiento de los atributos soluciones oportunas e integrales, se propone desarrollar sistemas informáticos integrados para el desarrollo de nuevos productos y servicios, de manera de agilizar los procesos de gestión de operaciones y evaluación de crédito y riesgos, mejorando los tiempos de respuestas a los requerimientos de los clientes. Dicha información permitirá planificar de manera más eficiente la evaluación y la entrega de los productos y servicios financieros.

Recursos Claves

En la actualidad la unidad concentra sus recursos claves en infraestructura y capital humano, se propone potenciar el desarrollo profesional de sus colaboradores mediante capacitaciones técnicas. También se propone habilitar un nuevo centro de procesamiento de los datos donde convergen tanto las áreas operativas como de tecnología mediante las inversiones en infraestructura acorde al crecimiento de la U.E.N., siguiendo la política de inversiones que se contemplan en los planes de crecimiento y desarrollo.

Propuesta de Valor

La U.E.N. en la actualidad no cuenta con una definición de propuesta de valor, por lo tanto, su quehacer no está formalmente orientado a cumplir los atributos de soluciones oportuna e integrales por medio de una atención de excelencia. Se propone formalizar dichos atributos con el propósito de alcanzar una mayor alienación entre ellos y el quehacer de los integrantes de la U.E.N., por medio de la propuesta de valor que se propone mediante difusión desde la alta administración hacia los niveles inferiores mediante una buena difusión comunicacional.

Relación con Clientes

La propuesta de valor de la unidad está enfocada a los clientes de altos ingresos, y atendiendo a sus necesidades se hace necesario la realización de encuentros con ellos a lo menos dos veces al año, dado que actualmente existen oportunidades de negocios que se ven desvanecidas por el tiempo que transcurre entre una cita y la otra, llegando a superar el año calendario, además se propone el diseño e implementación de una nueva encuesta que permita conocer las necesidades y satisfacción del cliente con los servicios y productos entregados.

Canales

Salvo en el caso de la página web del Banco Security, la difusión que la Gerencia División Banca Personas puede efectuar es acotada, ya que se limita a sesiones presenciales que realiza el cliente a las sucursales. Se propone más campaña de difusión de la U.E.N

mediante otros medios de información masivos; radio, televisión prensa escrita, y también adoptar una política de difusión de los productos y servicios que se ofrece, como por ejemplo promocionar vía redes sociales campañas específicas que pueda interesar a los clientes.

Segmentos de Mercado

Considerando el resultado del análisis estratégico, el segmento objetivo debe ser extendido para poder obtener una mayor cuota de mercado, considerando potenciales clientes de la competencia que no se encuentran satisfechos y pudiesen ser cautivados por nuestra propuesta de valor , logrando así afianzar nuestra presencia en el segmento banco de nicho.

Estructura de Costos

En la actualidad los costos más relevantes para la U.E.N. están asociados a las inversiones en tecnología, infraestructura y personal, para ello se propone la utilización de economías de escalas utilizando las sinergias con otras empresas del conglomerado.

Fuentes de Ingreso

En la actualidad la mayor generación de ingresos de la unidad está dada por las colocaciones y comisiones asociadas al uso de productos y servicios, se propone realizar un taller de comisiones que puedan estandarizar los cobros de mantención y uso de líneas de financiamiento por perfil del cliente, ya que ellos pueden negociar su tasa y comisiones en la actualidad según cada contrato

2.2.- Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una componente esencial en el proceso de planificación de la estrategia. A través de él es posible identificar los recursos y procesos que son claves para la implementación de la estrategia definida (Kovacevic y Reynoso, 2010), los objetivos que se deben satisfacer para implementar la propuesta de valor para los clientes y los indicadores de desempeño financiero o de cumplimiento de misión.

Según (Kaplan y Norton Mapas Estratégicos, 2004) “el mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos”. El Mapa estratégico está estrechamente relacionado con el cuadro de mando Integral, ya que traduce objetivos e indicadores en metas a alcanzar.

El mapa estratégico es una representación gráfica de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando Integral: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financieros (o misión, para organizaciones sin fines de lucro). Ilustra las relaciones causa efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera (o misión) con el rendimiento de los procesos internos fundamentales. Muestra como los procesos internos relevantes crean y aportan al cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor ofrecida a los clientes e impulsan los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera (misión). Además muestra identifica las capacidades específicas que se requieren de los activos intangibles para lograr los resultados esperados en los procesos internos.

Por otra parte (Kaplan y Norton Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral, 2001) señalan que “el mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir la estrategia”. Las relaciones causa efecto constituyen la hipótesis de la estrategia y por lo tanto los autores plantean que “los mapas estratégicos sirven para que las organizaciones vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática”. Proporcionan la base para que el sistema de gestión pueda aplicar la estrategia de forma rápida y eficaz. Constituye una herramienta de alineamiento organizacional.

(Kaplan y Norton Mapas Estratégicos, 2004) señalan que el mapa estratégico se basa en los siguientes principios:

- ✓ **La estrategia equilibra fuerzas contradictorias:** el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y articular el objetivo financiero de corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos, vía inversión en activos intangibles.

- ✓ **La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente:** la estrategia requiere una articulación clara de los segmentos de clientes buscados y la propuesta de valor ofrecida.
- ✓ **El valor se crea mediante procesos internos:** Los procesos internos eficaces y coordinados determinan cómo se crea y sostiene el valor. Las organizaciones deben centrarse en aquellos (pocos) procesos internos que aportan a una propuesta de valor diferenciadora y que resultan los más críticos (gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales).
- ✓ **La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios:** cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo. Los procesos operativos y de gestión de clientes producen resultados en el corto plazo, en tanto que los procesos de innovación y los reguladores y sociales lo hacen en el largo plazo.
- ✓ **La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles:** el valor de los activos intangibles (capital humano, capital de información y capital organizativo) no puede medirse de forma independiente pues su valor se determina a través de su capacidad para impulsar la estrategia de la organización.

Cada uno de los objetivos del mapa estratégico sirve de herramienta de gestión pues son indicadores del cumplimiento de la estrategia. Si un indicador no alcanza los valores esperados, puede afectar el cumplimiento del objetivo siguiente y este al siguiente, generando un efecto en cadena. Por lo tanto, desde la perspectiva del control de gestión, el mapa estratégico es una herramienta que permite conocer las razones base del cumplimiento y/o el fracaso de la estrategia de la organización. Identificar qué recursos y procesos se gestionaron adecuadamente y cuáles no, si la oferta de la U.E.N. es o no valorada por sus clientes y si se alcanzaron los desempeños esperados, permitiendo así llevar a cabo acciones correctivas de ser necesario, o bien mantener aquellas que permiten generar y capturar valor. Es una herramienta de naturaleza dinámica, al igual que la estrategia (pues es un reflejo de la misma), y puede ser necesario adaptarlo si la estrategia se modifica de manera significativa.

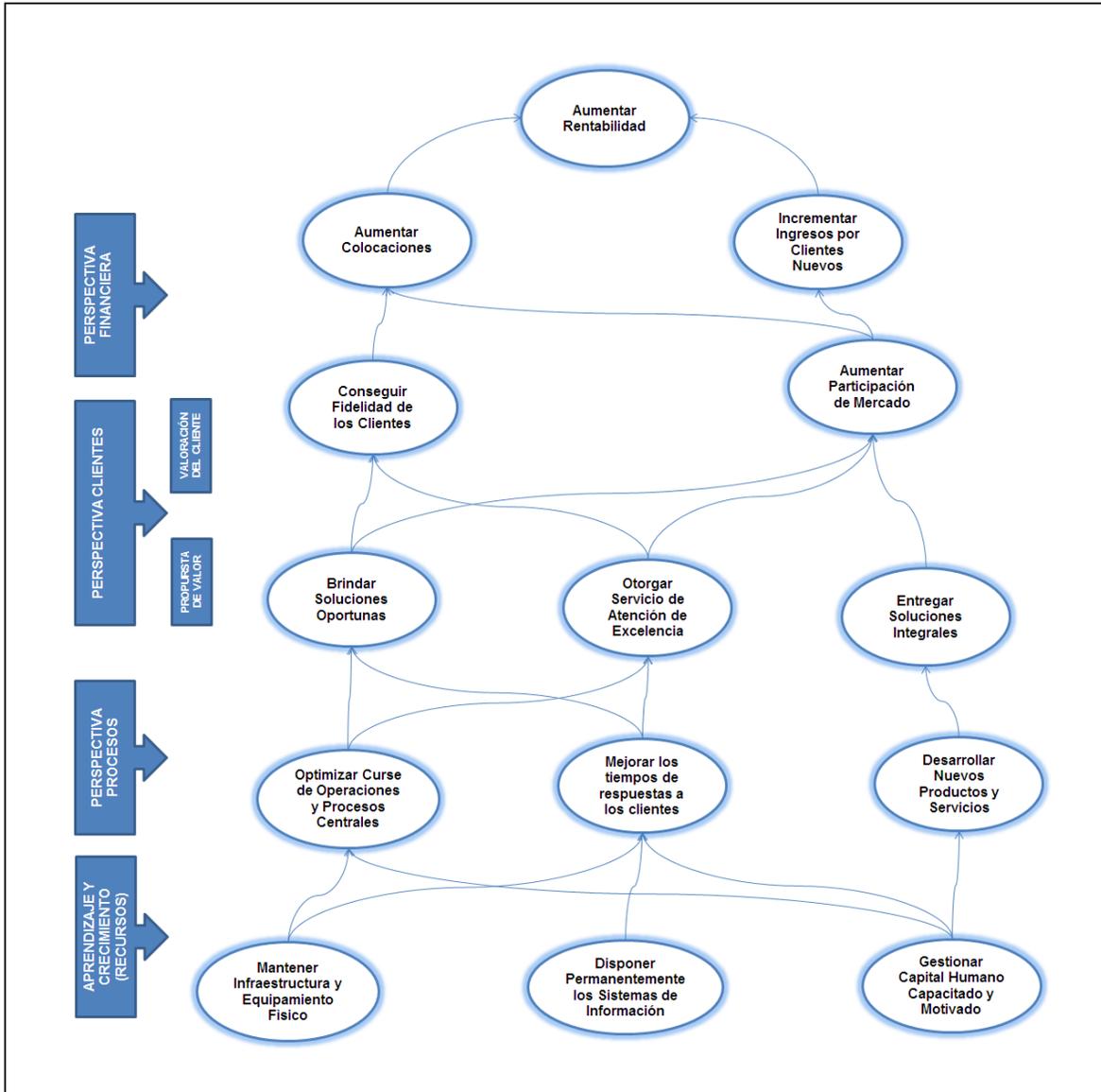
2.2.1.- Mapa Estratégico Propuesto: Gerencia División Banca Personas

Para el desarrollo de este estudio se utilizará el modelo de Kaplan y Norton. Este modelo vincula activos intangibles con los procesos de creación de valor a través de relaciones causa efecto, organizando los objetivos a alcanzar de acuerdo a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

- ✓ **Perspectiva misión:** Comprende a los resultados esperados que llevan al cumplimiento de la misión satisfacer íntegramente las necesidades financieras de las personas de ingresos altos.
- ✓ **Perspectiva de clientes:** Son aquellos objetivos relacionados con los atributos de la propuesta de valor que son valorados por el cliente (soluciones oportunas e integrales, servicio de excelencia), logrando la satisfacción, consiguiendo la fidelidad y que tienen impacto directo en el cumplimiento de la misión de la organización.
- ✓ **Perspectiva de los procesos internos:** Corresponde a los objetivos asociados a mejoras, desarrollo e innovación en las actividades generadoras de valor de los procesos clave del modelo de negocios (en este caso desarrollo de productos y servicios, validar los ingresos de los clientes, aumentar las evaluaciones de crédito y riesgo y por último la de optimizar el curso de operaciones y procesos centrales). Representan la manera como la organización genera ventajas competitivas e impulsan el cumplimiento de la propuesta de valor.
- ✓ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Recursos):** objetivos asociados a activos tangibles e intangibles (como habilidades, competencias, infraestructura y tecnología) que tienen incidencia directa en la mejora de procesos internos.

A continuación se presenta el mapa estratégico de la Gerencia División Banca Personas. En él se identifican los objetivos específicos que se espera alcanzar, para cada una de las perspectivas, de acuerdo a los ejes estratégicos en la Ilustración N°9

Ilustración N°9: Mapa Estratégico propuesto para la U.E.N.



Fuente: Elaboración Propia.

2.2.2.- Ejes Estratégicos

Los atributos de la propuesta de valor de una unidad estratégica de negocios constituyen los pilares en los cuales se sustentará la estrategia, por cuanto definen cómo esta agregará valor para sus clientes, logrará diferenciarse de su competencia y generará ventajas competitivas sostenibles. Los ejes estratégicos permiten relacionar cada uno de los atributos

de la propuesta de valor con los procesos y recursos necesarios para llevarlos a cabo. La importancia y necesidad de definir los ejes estratégicos para la Gerencia División Banca Personas radica en que a través de estos será posible alinear la misión y visión de la unidad con su propuesta de valor. A través de la definición de dichos ejes se identificarán los procesos claves para el negocio, es decir, aquellos que constituyen las actividades esenciales para la generación de valor para sus clientes y que impulsan el cumplimiento de los atributos de su propuesta de valor: soluciones oportunas e integrales y servicio de atención de excelencia. Los procesos claves, a su vez, requerirán de recursos claves para implementarse.

Los Procesos Claves Identificados para la U.E.N. son:

- ✓ Desarrollar nuevos productos y servicios: proceso relacionado con las soluciones integrales orientado a que los clientes puedan encontrar a sus necesidades financieras una solución a su medida y que la U.E.N. pueda entregar la solución que el cliente demande, lo que favorece la generación de lazos a largo plazo y convertirse en socios estratégicos de cada cliente.
- ✓ Mejorar los tiempos de respuestas a los clientes: proceso relacionado con el atributo servicio de atención de excelencia, y orientada a desarrollar de manera permanente los lazos con el cliente de manera de generar con él la fidelidad requerida para que la U.E.N. pueda aumentar ingresos de los clientes ya cautivos.
- ✓ Curse de operaciones y procesos centrales: proceso más importante de nuestra cadena de valor el cual nos hace cumplir los atributos de la propuesta de valor; entregar soluciones integrales y oportunas también en este proceso se materializa el curse de la operación, con la cual se impacta directamente el atributo servicio atención de excelencia.

Los recursos claves identificados son los siguientes:

- ✓ Capital humano capacitado y motivado: uno de los pilares de la cultura del Banco Security, organización a la cual pertenece la Gerencia División Banca Personas,

es la búsqueda de la excelencia en todo su quehacer, por lo que se espera que sus colaboradores sean los mejores y que la U.E.N. realice lo necesario para mantenerlos capacitados y motivados en todos sus quehaceres.

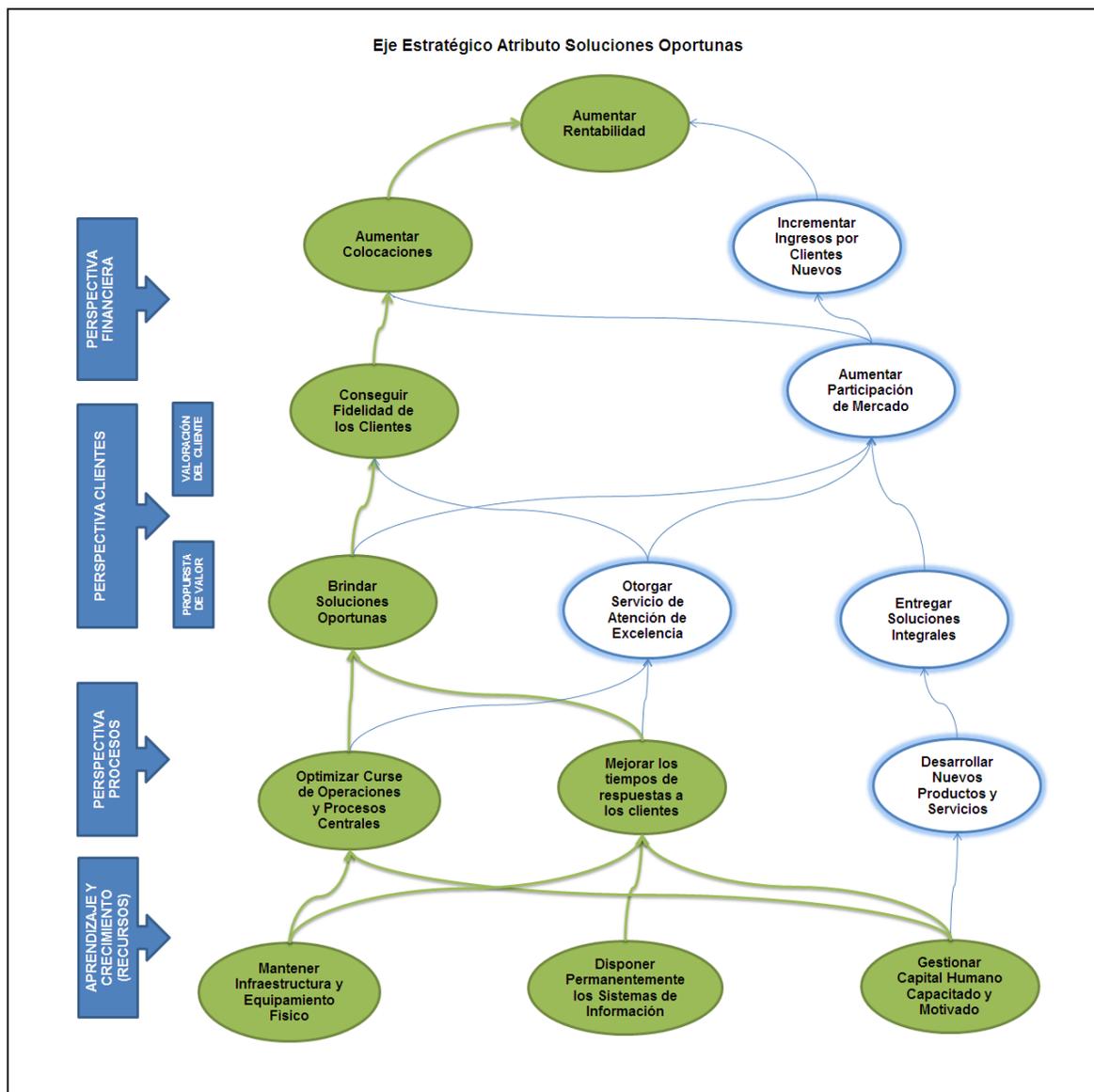
- ✓ Infraestructura y equipamiento físico: La U.E.N. mantiene una infraestructura acorde para la realización de las transacciones de los clientes en seguridad y con personal adecuado y capacitado para la mayor eficiencia en cada operación. Sus sucursales cuentan con las comodidades necesarias y con una arquitectura armoniosa que hace más placentera la visita de los clientes.
- ✓ Sistemas de información: La disponibilidad de los sistemas de información es fundamental para la U.E.N ya que al tener nuestros sistemas actualizado y en línea podemos brindar la atención de excelencia que manifestamos en nuestra propuesta de valor con información fidedigna y oportuna.

Relaciones Causa – Efecto

A continuación se presentan las relaciones causa-efecto para cada uno de los ejes estratégicos:

En primer lugar se analiza el eje estratégico correspondiente al atributo soluciones oportunas, esto queda reflejado en la ilustración N°10:

Ilustración N°10: Eje Estratégico Atributo Soluciones Oportunas



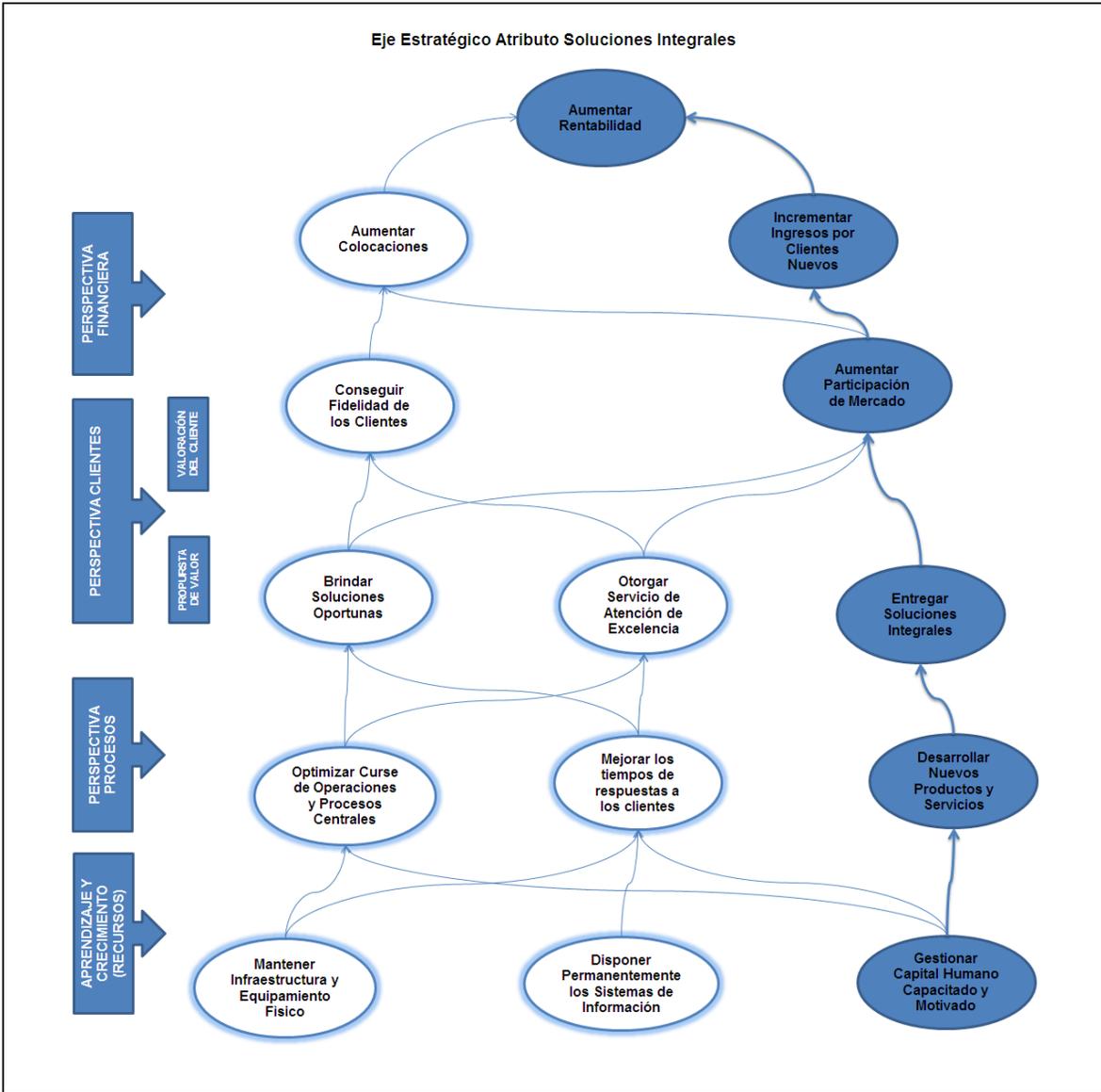
Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en el eje, y para cumplir con el atributo de brindar soluciones oportunas, es necesario a nivel de recursos contar con la infraestructura y el equipamiento físico adecuado para el desarrollo de las operaciones, como disponer también permanentemente de los sistemas de información, permitirá una optimización en el curso de las operaciones y los procesos centrales que finalmente, además de capital humano motivado disminuirá posibles errores operativos que se traducirá en brindar la solución

oportuna a los clientes, consiguiendo fidelidad de ellos que permitirá un incremento en las colocaciones y un aumento en los ingresos por clientes nuevos que en la perspectiva financiera se concretará en una mayor rentabilidad para la unidad.

Por otro lado, al analizar el eje estratégico correspondiente al atributo de Soluciones Integrales, esta queda reflejado en la ilustración N°11:

Ilustración N° 11: Eje Estratégico Atributo Soluciones Integrales

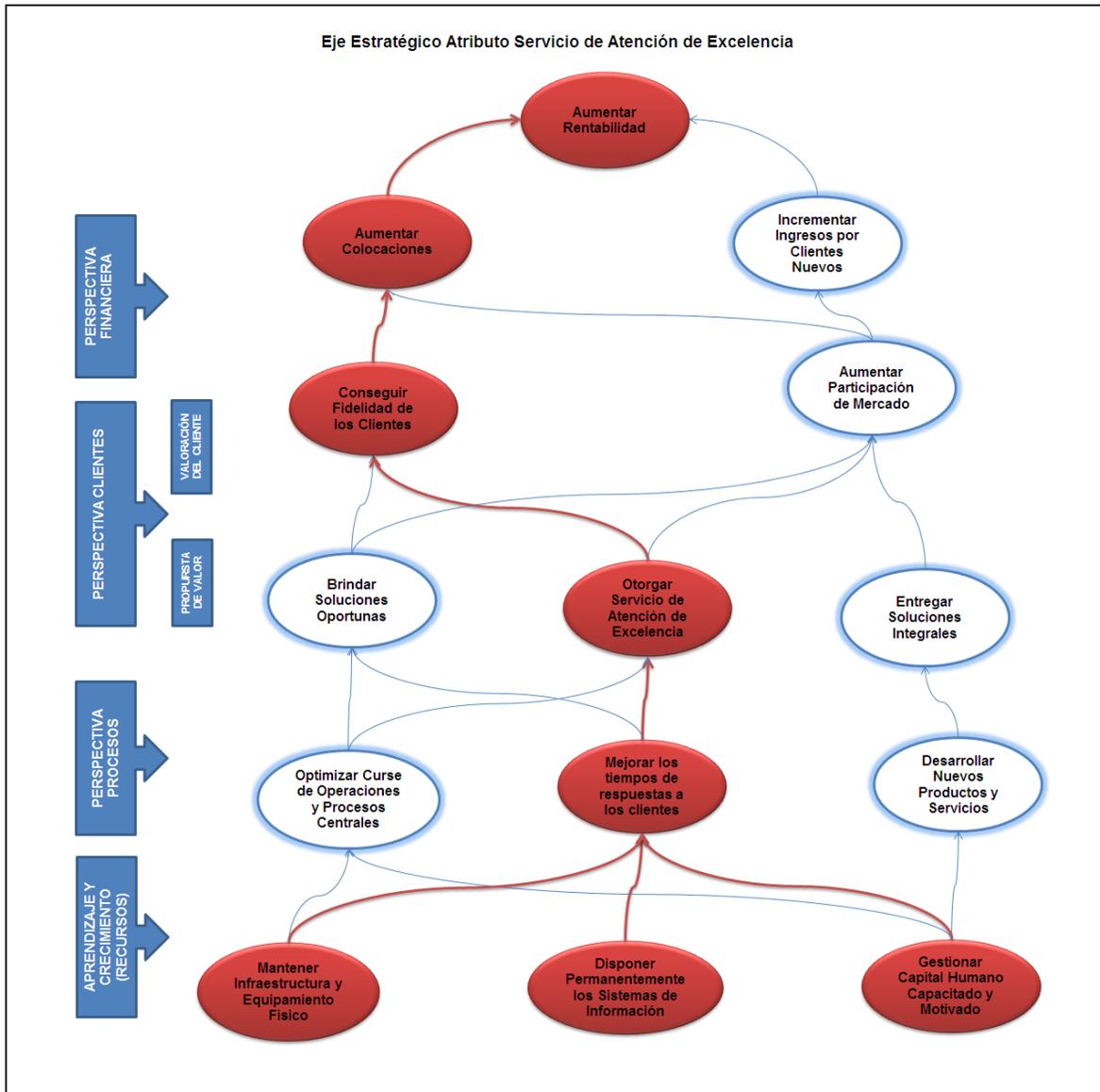


Fuente: Elaboración Propia.

En el eje de entrega de soluciones integrales, es necesario a nivel de recursos, contar con capital humano capacitado y motivado para desarrollar nuevos productos y ajustarse a lo solicitado. Además se requiere anticiparse a las necesidades de cada segmento, desarrollando nuevos productos, gestionando de mejor manera y realizando una mayor efectividad comercial lo que permitirá un aumento en la participación de mercado que se traducirá en un incremento en los ingresos con una mayor rentabilidad.

El eje estratégico correspondiente al atributo, de servicio de atención de excelencia, es un pilar fundamental dentro de la estrategia de la unidad, el eje queda reflejado en la ilustración N°12:

Ilustración N° 12: Eje Estratégico Atributo Servicio de Atención de Excelencia



Fuente: Elaboración Propia.

En las figuras anteriores, observamos los tres atributos de la propuesta de valor del cliente de la unidad, cuya valoración se traduce en la satisfacción y fidelización de los clientes hacia el trabajo proporcionado por la U.EN. Estos atributos corresponden a: 1) Brindar soluciones integrales, 2) Entregar soluciones oportunas y 3) Otorgar servicio de atención de excelencia.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se identificaron los siguientes objetivos: 1) Gestionar Capital humano capacitado y motivado 2) Mantener Infraestructura y Equipamiento físico 3) Disponer permanentemente los sistemas de información.

En la perspectiva de procesos se identifican los siguientes procesos relevantes para dar cumplimiento a los ejes estratégicos de la propuesta de valor: 1) Desarrollar productos y servicios, 2) Mejorar los tiempos de respuestas a los clientes, y 3) Optimizar curse de operaciones y procesos centrales.

Todos estos objetivos estratégicos apoyan a la obtención de la propuesta de valor lo cual en definitiva genera la satisfacción y fidelización de los clientes, logrando un aumento de participación de mercado, permitiendo el aumento en las colocaciones y el aumento de ingresos por nuevos clientes, ya que se tendrá clientes más satisfechos, con sus necesidades resueltas. También permite aumentar la rentabilidad sobre el patrimonio con un nivel de riesgo acotado.

2.2.3.- Desarrollo Diccionario de Objetivos Mapa Estratégico

Para cada una de las cuatro perspectivas existen una serie de relaciones causa – efecto las cuales se detallan a continuación:

Tabla N° 9: Diccionario de Objetivos Mapa Estratégico U.E.N.

PERSPECTIVA	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACION
FINANCIERA	Aumentar Colocaciones	Aumentar Rentabilidad	Los objetivos estratégicos están claros y expresados en CMI, se espera mejorar posición en la cual se encuentra actualmente y aumentar la rentabilidad de la UEN.
	Aumentar Ingresos por Clientes Nuevos.		
CLIENTES	Brindar Soluciones Oportunas.	Conseguir Fidelidad de los clientes.	El poder entregar soluciones oportunas cuando el cliente las necesita genera un grado de satisfacción, consiguiendo la fidelidad de él y un aumento de participación de mercado al poder capturar clientes insatisfechos de la competencia.
		Aumentar participación de mercado	
	Otorgar Servicio de Atención de Excelencia.	Conseguir Fidelidad de los clientes.	La entrega de un servicio de excelencia que es capaz de satisfacer y superar las expectativas de cada uno de sus clientes, donde se va construyendo una gran imagen de eficiencia, calidad en los productos y servicios, es lo que permitirá que la UEN se vuelva un referente logrando la fidelización y una mejora en la participación de mercado.
		Aumentar participación de mercado	
	Entregar Soluciones Integrales.	Conseguir Fidelidad de los clientes.	Al existir flexibilidad en los productos y servicios, genera mayor captación y fidelización de clientes. El cliente valora mucho más el servicio y la experiencia al recibirlo, logrando capturar clientes insatisfechos por medio de la referencia de clientes fidelizados aumentando participación de mercado.
		Aumentar participación de mercado.	
	Conseguir Fidelidad de los clientes	Aumentar Colocaciones.	Logrando la fidelidad de los clientes generará un aumento en las solicitudes de servicio y financiamiento consiguiendo un incremento de las colocaciones.
	Aumentar Participación de Mercado.	Aumentar Colocaciones	Consiguiendo la captura de clientes insatisfechos me permitirá crecer en participación, logrando el aumento de colocaciones e ingresos por clientes nuevos.
		Incrementar Ingresos por Clientes Nuevos.	

PROCESOS INTERNOS	Optimizar course de operaciones y procesos centrales.	Brindar Soluciones Oportunas. Otorgar Servicio de Atención de Excelencia.	Para la Banca personas en particular, la optimización del course de operaciones y los procesos centrales ha sido fundamental, no solo con la búsqueda de fidelizar y atraer clientes, sino que también con el fin de entregar soluciones financieras de acuerdo a las necesidades de cada persona, y entregando una experiencia de atención de excelencia desde que ingresa al banco hasta que se retira de él.
	Mejorar los tiempos de respuestas a los clientes.	Brindar Soluciones Oportunas Otorgar Servicio de Atención de Excelencia.	Orientado a la mejora de los tiempos de la atención de los clientes, lo anterior se podrá lograr mediante la optimización y automatización de los procesos internos.
	Desarrollar Nuevos Productos y Servicios.	Entregar Soluciones Integrales	El desarrollar productos y servicios adecuado a las necesidades de cada cliente permitirá crear soluciones integrales.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (RECURSOS)	Mantener Infraestructura y Equipamiento Físico.	Optimizar course de Operaciones y Procesos Centrales	Para optimizar el course de las operaciones es fundamental contar con una infraestructura segura y equipos adecuados ya que en esta etapa de proceso se deben velar por la correcta custodia de los pagarés y documentación del cliente.
		Mejorar los tiempos de respuestas a los clientes	Orientado a la mejora de los tiempos de la atención de los clientes, lo anterior se podrá lograr mediante la optimización y automatización de los procesos internos.

	Disponer permanentemente los Sistemas de Información	Mejorar los tiempos de respuestas a los clientes.	Orientado a la mejora de los tiempos de la atención de los clientes, lo anterior se podrá lograr mediante la optimización y automatización de los procesos internos.
	Gestionar Capital Humano capacitado y motivado	Optimizar curso de operaciones y procesos centrales	Contar con equipos motivados y capacitados permite la disminución de errores operativos que finalmente pueden repercutir en la entrega de la propuesta de valor.
		Mejorar los tiempos de respuestas a los clientes	Contar con personal motivado y capacitado permite que un cliente pueda recibir en los tiempos comprometidos la respuesta adecuada y precisa.
		Desarrollar productos y servicios.	Se requieren colaboradores que tengan un perfil innovador y enfocado en la buena relación con el cliente. Con actitud de servicio y proactivo, para lograr desarrollar productos y servicios, que permitan optimizar la gestión de los clientes.

Fuente: Elaboración Propia.

2.3.- Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos de la unidad un marco amplio que traduce la visión y misión de una organización, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Es una herramienta que traduce los objetivos de los mapas estratégicos en indicadores, metas e iniciativas para alcanzar dichas metas. Considera indicadores financieros y no financieros, asociados a los objetivos definidos en las distintas perspectivas, con el propósito de establecer y monitorear objetivos que impulsen la creación de valor en el largo plazo. Permite verificar el aporte de valor de los recursos intangibles, medir los

desempeños pasados y el cumplimiento de los (desempeños) pronosticados. Así se establece un balance entre objetivos de corto y largo plazo, financieros y no financieros.

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes. Proporciona un marco, una estructura, un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utilizando los indicadores para comunicar las causas del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea y los inductores de dichos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todos los integrantes de la organización hacia la consecución de los objetivos de largo plazo.

Es una herramienta de comunicación, alineación y formación organizacional. Su valor fundamental radica en que traduce la misión, valores, visión y estrategia de una organización en objetivos para cada una de las perspectivas definidas, con resultados y medidas de desempeño esperadas. Permite monitorear y controlar la consistencia y validez de las relaciones entre los inductores del desempeño (causas) y los resultados esperados (efecto) definidas en el mapa estratégico.

Perspectiva Financiera: Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una organización, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la viabilidad de la organización. Los objetivos financieros suelen asociarse a medidas de rentabilidad, los rendimientos del capital empleado o el valor económico agregado

Perspectiva del Cliente: identifica los segmentos de clientes y de mercado en que competirá la unidad de negocios y sus medidas de desempeño. Los indicadores de esta perspectiva tradicionalmente incluyen medidas de rentabilidad de los clientes, satisfacción y cuota de mercado, entre otras, pero debe incorporar también indicadores del valor que añade a los clientes de los segmentos específicos y sus respectivos inductores. A través de esta perspectiva los directivos de la unidad de negocios articulan la estrategia de cliente, basados en el mercado, con la expectativa de que proporcionará los rendimientos financieros futuros deseados.

Perspectiva de los Procesos Internos: son los procesos que permiten a la unidad de negocios entregar su propuesta de valor para los clientes y satisfacer las expectativas de

desempeño (financiero o de misión) a los *stakeholders* de la misma. A través de esta perspectiva se persigue identificar procesos nuevos en los que la organización deberá ser excelente para generar ventajas competitivas y satisfacer los resultados esperados por los grupos de interés y los clientes. Los procesos internos deben orientarse a la creación de valor.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Recursos): identifica la infraestructura que la unidad de negocios debe construir para mejorar y crecer en el largo plazo. Dicha infraestructura se crea a partir de las personas (capital humano), los sistemas (información) y los procedimientos de la organización (capital organizacional). Los objetivos de las perspectivas financieras (o de misión), de clientes y de procesos internos revelarán brechas entre las capacidades existentes del capital humano, de información y de organización. Al mismo tiempo mostrarán qué acciones deberán efectuarse para cerrar dichas brechas. En esta perspectiva deben incorporarse indicadores de resultados genéricos junto con los inductores específicos para el desarrollo de habilidades, de información para la toma de decisiones y tasas de mejora en los procesos internos críticos para el cumplimiento de la propuesta de valor.

Desde la perspectiva de la gestión, la importancia del cuadro de mando integral radica en:

- ✓ Describe la estrategia de la unidad de negocios y provee indicadores para medir su efectividad.
- ✓ Permite gestionar la estrategia a través de un modelo instrumental.
- ✓ Permite alinear los procesos y la organización a la estrategia.
- ✓ Comunica la estrategia de una manera clara para todos los integrantes de la organización.
- ✓ Establece equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, los resultados deseados y los impulsores de esos resultados y entre los objetivos cuantitativos con los cualitativos.

En resumen el cuadro de mando integral constituye una herramienta para comunicar, implementar y medir el cumplimiento de la estrategia. Ello por cuanto define objetivos para cada una de las perspectivas y les asocia indicadores estratégicos de cumplimiento de desempeño. Lo anterior se traduce en el alineamiento de los esfuerzos y recursos de la

organización y además propone iniciativas estratégicas que impulsan los desempeños deseados.

2.4.- Cuadro de Mando Integral de la Gerencia División Banca Personas

En la actualidad la unidad cuenta con indicadores de desempeño, de tipo financieros y no financieros, asociados a: cantidad de productos colocados tanto en montos y en valor, la estrategia del modelo de negocios y mapa estratégico propuestos concentran los desempeños globales de la unidad, cubriendo parcialmente algunos de los procesos internos claves como: desarrollo de productos y servicios , validar los ingresos de los clientes, el aumento de las evaluaciones de riesgo y crédito y la optimización de los curse de las operaciones y procesos centrales. El conjunto de indicadores en uso fallan tanto en establecer relaciones causales entre los objetivos (impidiendo así evaluar adecuadamente el cumplimiento de la estrategia y las causas de dichos desempeños) así como vincular los recursos (activos tangibles e intangibles) con los procesos de creación de valor.

A continuación se presenta el cuadro de mando integral propuesto para la unidad en tabla N°10:

Tabla N° 10: Cuadro de Mando Integral U.E.N.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
FINANCIERA	Aumentar Rentabilidad	ROE	Rentabilidad de 20%	Anual	
	Aumentar Colocaciones	(Colocaciones período \$/Colocaciones período anterior\$)*100	Llegar a 15% de aumento colocaciones	Semestral	
	Incrementar Ingresos por clientes nuevos	(Total clientes del período/total clientes periodo anterior)*100	Aumentar en 10 % los clientes	Anual	
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
CLIENTES	Soluciones Integrales	N° productos o servicios nuevos	Mínimo 2 al año	Anual	Crear y diseñar equipos enfocados en el desarrollo de soluciones Integrales.

	Soluciones Oportunas	% de cumplimiento del tiempo estándar de entrega del producto o servicio	Porcentaje sobre 95%	Mensual	Diseñar plan para estandarizar los tiempos de entrega de productos y servicios
	Servicio de Atención de Excelencia	Promedio satisfacción clientes	Sobre 90%	Semestral	Desarrollar procedimientos que garantice la calidad en la atención de excelencia.
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
PROCESOS	Optimizar curse de Operaciones y procesos centrales	Porcentaje de cumplimiento de las transacciones diarias y mensuales	100% de cumplimiento	Semanal	Diseño de monitoreo y seguimiento a los informes con resultados de cuadraturas de carteras.
	Disminuir errores operativos	Operaciones con errores= N° de operaciones cursadas con errores/ total de operaciones cursadas	La meta es que el indicador sea 0	Mensual	Diseño y Mejora del modelo de castigo por riesgo operacional.
	Mejorar los tiempos de respuestas a los clientes	Tiempo promedio de atención a los clientes según protocolo.	Menor a 3 minutos	Mensual	Programa de capacitación y especialización de los ejecutivos de servicio al cliente.
	Desarrollar productos y servicios	N° de productos y servicios nuevos	2 nuevos productos o servicios al año	Anual	Programa de generación de ideas de trabajadores.
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (RECURSOS)	Mantener conocimiento y el Capital Humano	(N° de trabajadores con capacitaciones requeridas /total de trabajadores)*100	100% de personal	Semestral	Desarrollar plan de capacitación vía intranet
	Mantener infraestructura y equipamiento físico	(N° de sucursales operativas de acuerdo a modelo de atención/N° Total de sucursales)*100	100%	Anual	Diseñar programa de mantenciones preventivas
	Disponer permanentemente los sistemas de información	N° de canales de comunicación operativos/ total de canales de grupo de interés evaluado	100%	Diario	Crear y diseñar programa de mejoras en canales de comunicación y resolución de problemas con proveedores de TI

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla anterior, se han identificado indicadores, metas e iniciativas concretas que permitirán medir el desempeño de cada objetivo estratégico, y por lo tanto, podremos conocer aquellas áreas que requieren ser mejoradas, corregidas o reforzadas para que las relaciones causa–efecto, necesarias para alcanzar el cumplimiento de la misión se desarrollen adecuadamente.

Capítulo III: Alineamiento Organizacional

En este último capítulo, se planificará la bajada en cascada del cuadro de mando integral a las diferentes áreas que componen la UEN, para así acercar la estrategia propuesta a las distintas gerencias, con ello podremos dar a conocer y así alinear a todas las gerencias de la organización. Para ello se utilizarán tableros de gestión y control, estas cuando son combinadas dan a la UEN las herramientas para acercar el CMI a cada área de la UEN.

3.1.- Desdoblamiento Estratégico

Según (Kaplan y Norton Mapas Estratégicos, 2004) El desarrollo de mapas estratégicos construidos alrededor de temas estratégicos proporciona una gran estructura para desdoblar la estrategia nivel corporativo e integrar las operaciones de diversas unidades de negocios.

Desdoblar los mapas estratégicos hacia abajo y a través de la organización ayuda a las unidades de negocios a asimilar su doble papel de optimización local y aporte corporativo.

La alineación del personal comienza con los programas de comunicación impulsados por los líderes. El programa de comunicación de la estrategia debe planificarse y administrarse con el mismo cuidado que cualquier campaña de marketing, estrategia de marca o publicidad. El plan de comunicación debe transmitir el mensaje cada año al menos siete veces de maneras diferentes. Una vez que los empleados conocen la estrategia y la comprenden, la empresa puede consolidar el mensaje solicitando a los empleados locales que definan objetivos personales con una línea de división clara de los objetivos estratégicos a nivel corporativo y de las unidades de negocios.

Los mapas estratégicos describen la estrategia de una organización, la manera en como los objetivos en las distintas perspectivas se relacionan entre sí para generar valor para los clientes, develando las hipótesis que sustentan dicha estrategia. Para evaluar la efectividad de dicha estrategia y la validez de las hipótesis, los objetivos del mapa para cada una de sus perspectivas se traducen en indicadores y metas, dando origen así al cuadro de mando integral de la organización o unidad de negocios

Así, como lo señalan (Kaplan y Norton 2012), los mapas estratégicos junto con el cuadro de mando integral permiten conocer a todos los integrantes de la organización, de manera integrada y coherente, la estrategia corporativa y, a la vez, tomar conciencia de cómo se articula la creación de valor. Sin embargo, las unidades de negocios están compuestas otras unidades o divisiones y es necesario que éstas dirijan sus esfuerzos de manera coordinada para alcanzar dichos objetivos. Esto es, alinearlas verticalmente con la estrategia corporativa.

El desdoblamiento de metas es el comienzo de la gestión. Es esencial para que las organizaciones tengan como foco construir soluciones alineadas con los grandes desafíos

definidos por la alta administración. Las metas definidas son analizadas y matemáticamente desdobladas. Eso garantiza que toda la organización trabaje de forma alineada y que cada uno conozca su contribución personal a la meta de la empresa. Los ritos de seguimiento, debidamente concertados y estandarizados, son piezas fundamentales que permiten hacer un seguimiento de la evolución de forma sistemática.

Una vez que todos los integrantes de la organización son conscientes de la estrategia a nivel organizacional y de unidad, se inicia la segunda etapa del desdoblamiento estratégico, el establecimiento de los mecanismos de incentivos que orienten el desempeño de los individuos en torno al logro de los objetivos de la unidad y de la organización. Este punto se abordará en este capítulo.

(Niven Paul 2002) señala que los cuadros de mando desdoblados, aplicados en cascada, deben cumplir con las siguientes propiedades:

- ✓ **Los cuadros de mando en cascada deben estar vinculados entre sí:** un cuadro de mando debe contener objetivos e indicadores que ejerzan influencia sobre el cuadro de mando del nivel inmediatamente superior.
- ✓ **Los cuadros de mando en cascada deben estar vinculados con la estrategia:** El cuadro de mando integral es una herramienta que permite verificar el cumplimiento de la estrategia. Los indicadores de un cuadro de mando en cascada deben estar vinculados con la estrategia organizacional.
- ✓ **Metas adecuadas al nivel de desdoblamiento:** las metas de un cuadro de mando en cascada deben contribuir al cumplimiento de las metas del cuadro de mando del nivel inmediatamente superior.

El desdoblamiento estratégico facilita la comprensión estratégica, el alineamiento de los distintos equipos y grupos dentro de la organización, así como el alineamiento personal. Mediante el proceso de cascada, las distintas unidades organizacionales definen sus propios objetivos, las relaciones causa efecto entre éstos y los objetivos de nivel superior, identificando así los articuladores que contribuyen a la implementación de la estrategia y el

cumplimiento de la misión. De esta misma manera definen sus indicadores, dando origen así a los tableros de control, alineados con el cuadro de mando integral corporativo, y esquemas de incentivos.

3.1.1.- Organigrama de la Gerencia División Banca Personas

La U.E.N es dirigida por el Gerente Divisional, quien reporta directamente al Gerente General del Banco. La unidad cuenta con dos departamentos: La Gerencia Desarrollo Comercial y la Gerencia de Marketing y Productos. Bajo los Subgerentes Zonales se encuentran los jefes de sucursal y ejecutivos de la banca personas. Las funciones, cuya naturaleza es de tipo comercial y operativo, tienen relación con el desarrollo de nuevos productos y servicios en la parte comercial, ya en la parte más operativa sus funciones principales: la gestión de las bóvedas de custodia y seguridad operacional de las bóvedas, los procesos de control (inventarios, arqueos y auditorías), además todo el procesos del curse de la operaciones diarias tanto en sucursales como de los procesos centrales.

La unidad cuenta con una dotación de 137 personas, distribuidas en 3 ejecutivos, 36 profesionales y 98 colaboradores cuyas principales funciones son; la administración del efectivo, mantención de los cajeros automáticos de las sucursales, la relación directa con los clientes en terreno, y lo principal, velar por el correcto desarrollo de todas las operaciones y curse de las mismas, además promover los hábitos y conductas necesarias para el adecuado funcionamiento aplicando en todo momento los protocolos establecidos en los manuales de conducta. También desarrollar y mantener sistemas de información y proveer medidas en post de la mejora continua de los procesos de la U.EN.

3.1.2.- Tableros de Control

(Kaplan y Norton 2004) señalan que “Los mapas estratégicos y el Balance *ScoreCard* resultan mecanismos ideales para ayudar a la sede corporativa a alinear múltiples unidades organizacionales en pos de la creación de valor superior”.

A su vez los autores también señalan que el mapa desdoblado indica lo que localmente debe realizar cada unidad para un desempeño sobresaliente. Los mapas también incluyen en los

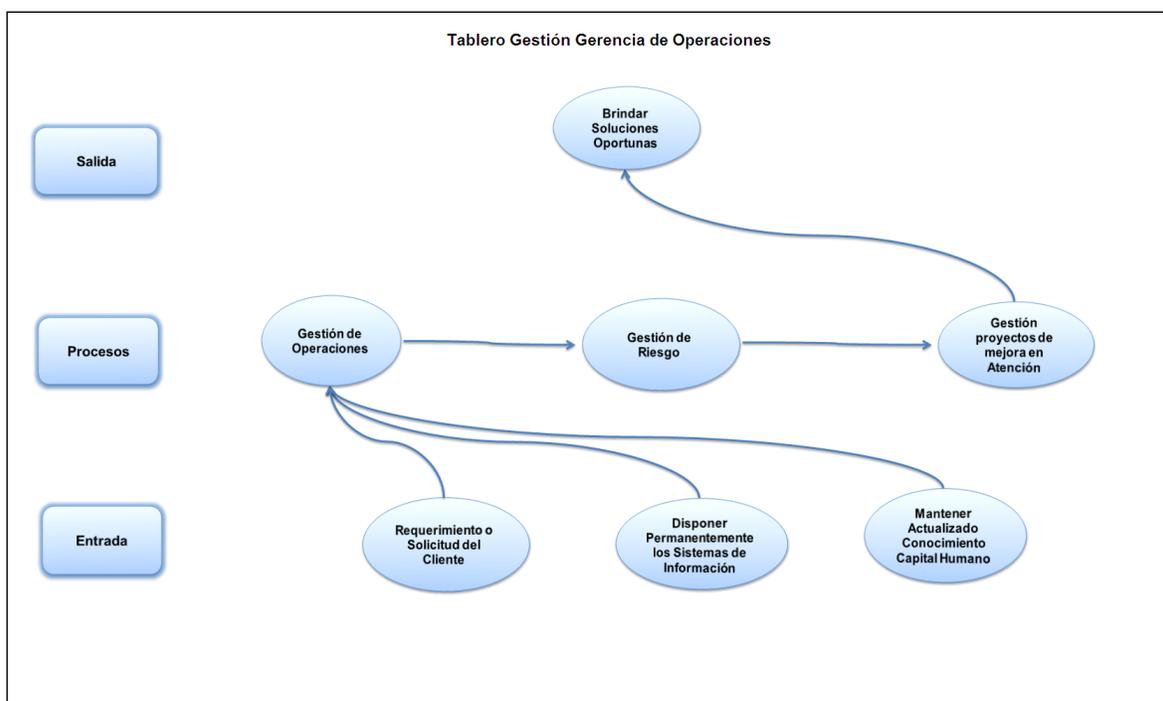
objetivos la integración de las unidades del mismo nivel (alineación horizontal) y la integración jerárquica (integración vertical).

Tomando como base el mapa de la unidad estratégica de negocios correspondiente a la Gerencia División Banca Personas, se analizan los tableros de gestión asociados a los atributos de la propuesta de valor y su incidencia en las áreas que componen esta unidad.

Para el desarrollo de los tableros de gestión asociados a cada uno de los atributos se considera éstos por separado, es decir, se describe para cada tablero de gestión su respectivo tablero de control.

Para efectos del presente proyecto de grado, se ha considerado el análisis correspondiente al tablero de gestión sobre el atributo “Soluciones Oportunas” de la propuesta de valor, analizado desde el punto de vista del área de operaciones o servicio al cliente. Responsable de la atención de reclamos, de la derivación de los clientes, de la activación de los créditos, arqueos de cajas, y que puntos comerciales o sucursales se encuentran con todo disponible para entregar una atención de excelencia .En la ilustración N° 13 se puede apreciar el tablero de gestión de la Gerencia de Operaciones.

Ilustración N°13: Tablero de Gestión Gerencia de Operaciones



Fuente: Elaboración Propia.

Este tablero de gestión está generado en base al atributo de soluciones oportunas, y su principal responsable es la Gerencia de Operaciones, que en gran medida tiene que cumplir con esta promesa. Para alcanzar el atributo propuesto se necesita que en este nivel se destinen los recursos necesarios para contar con el personal capacitado, y contar con las pautas asociadas al modelo de soluciones que se quiere entregar al cliente, con lo cual será posible agilizar el tiempo de respuesta al mantener la coordinación entre el área comercial y la operativa.

Principalmente es el área operativa la que apoya al área comercial, quien también se beneficia del buen cumplimiento de este tablero, ya que también es responsable de generar la solución al cliente, es la cara visible por ende el trato, la cercanía, la diligencia, la imagen y preocupación por llevar a cabo la solicitud del cliente es lo primordial en esta área. Como lo muestra la Tabla N° 11 en el tablero de control Gerencia de Operaciones.

Tabla N° 11: Tablero de Control Gerencia de Operaciones

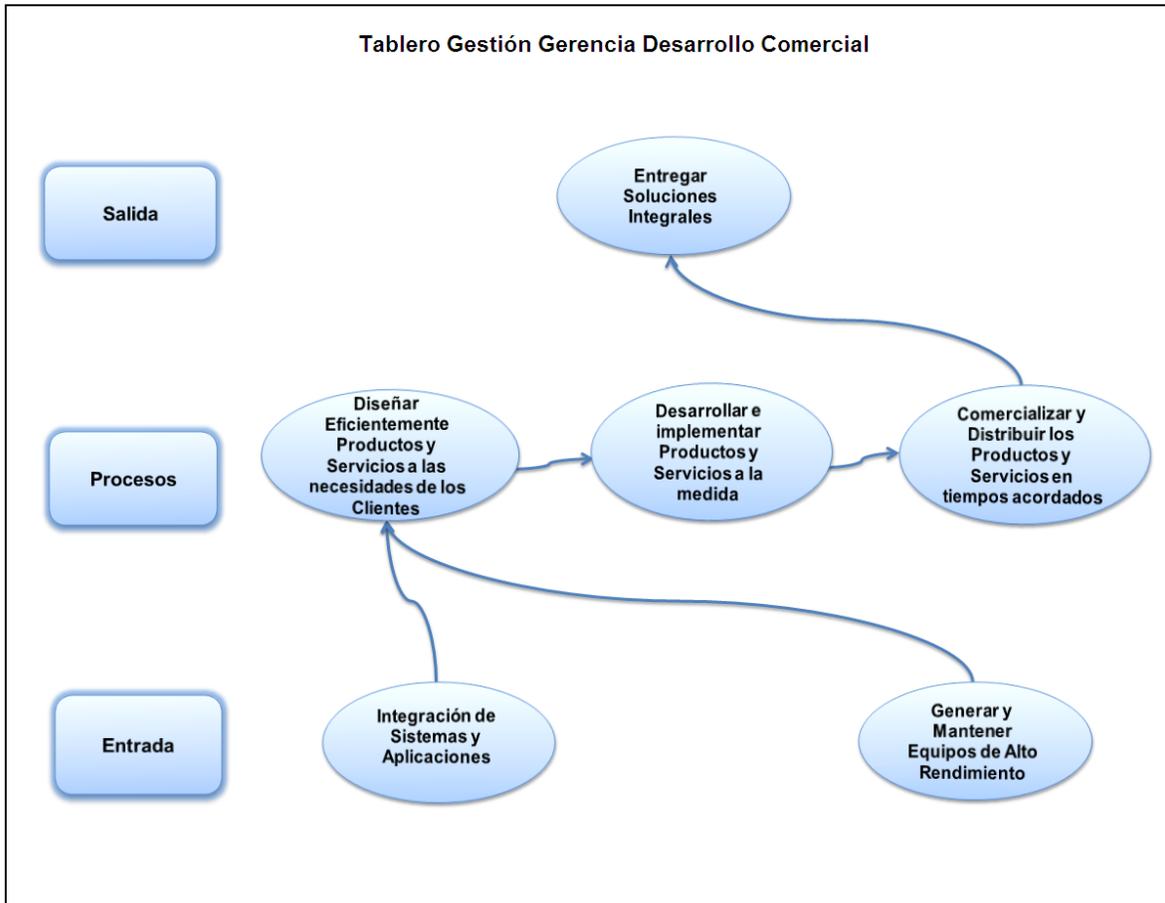
Tablero de Control Gerencia de Operaciones						
	OBJETIVO	CODIGO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
SALIDA	Brindar soluciones oportunas	SO07	Satisfacción de clientes (Encuesta de satisfacción cliente)	>90%	Mensual	Definir y diseñar parámetros de evaluación de satisfacción de encuesta.
PROCESOS	Gestión proyectos de mejora en atención.	SO06	% Avance Proyectos Aprobados	> 90 %	Mensual	Definir y diseñar plan de proyectos mejora de atención.
	Gestión de Riesgo	SO05	(Total de operaciones Aprobadas/Total de operaciones cursadas dentro de la política de crédito)*100	100 %	Mensual	Diseñar y planificar revisión de la correcta aplicación de la política de riesgo y crédito
	Gestión de Operaciones	SO04	Gestión de Opex	100%	Mensual	Plan de reducción de costos operaciones según presupuesto.

ENTRADA	Requerimiento o Solicitud del cliente	SO03	Solicitud Procesadas/Solicitudes Totales*100	100%	Diaria	Diseñar y mejorar proceso de solicitud de clientes.
	Disponer permanentemente los sistemas de información.	SO02	Disponibilidad sistemas de información (comunicación externa)	100%	Diaria	Definir los SLA al servicio de los sistemas de actualización e información externa (Dicom).
	Mantener actualizado conocimiento capital humano	SO01	% Cumplimiento plan personal de capacitación entrenamiento	>90%	Semestral	Diseñar e implementar plan de actualización del conocimiento.

Fuente: Elaboración Propia

En el caso del atributo correspondiente a Soluciones Integrales, se plantea el siguiente tablero de gestión. A nivel corporativo vemos una constante preocupación y enfoque en el desarrollo de nuevos productos y servicios, siendo considerado este atributo como uno de los más valorados por los clientes. La Gerencia Desarrollo Comercial es la responsable principal, por ello es la generación del tablero enfocado en este atributo y en esta área, lo

cual se puede apreciar en la Ilustración N°14: Tablero de Gestión Gerencia Desarrollo Comercial



Se requiere poder realizar la integración de sistemas y aplicativos, para trabajar en el diseño eficiente de nuevos productos y servicios que se ajusten a las necesidades de los clientes. Es importante mantener colaboradores altamente capacitados y poder lograr equipos de alto rendimiento, que una vez diseñado el producto o servicios permita desarrollar la solución adecuada a cada cliente.

Tabla N° 12: Tablero de Control Gerencia Desarrollo Comercial

Tablero de Control Gerencia Desarrollo Comercial						
	OBJETIVO	CODIGO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
SALIDA	Entregar soluciones integrales	SI06	Satisfacción de clientes (Encuesta de satisfacción cliente)	>90%	Mensual	Diseñar campaña de ofrecimiento de productos y servicios con beneficios adicionales.

			Utilización de productos o servicios nuevos (N° de productos y servicios activos/Total de productos y servicios entregados)*100	>95%	Mensual	Mejorar campaña de fidelización por activación de productos y servicios.
PROCESOS	Diseñar eficientemente productos y servicios a las necesidades de los clientes	SI05	Cantidad de Nuevos Productos y Servicios diseñados a las necesidades de los clientes	4 Anuales	Anual	Desarrollar estudios a las necesidades de los clientes 2 anuales.
	Desarrollar e implementar productos y servicios a la medida.	SI04	2 productos o servicios nuevos anuales	2 anuales	Anual	Desarrollar y Planificar la creación de nuevos productos y servicios rentables.
	Comercializar y distribuir los productos y servicios en tiempo acordado	SI03	(cantidad de clientes contactados con productos y servicios a la medida/total de clientes con pre-aprobaciones)*100	>95%	Mensual	Definir los SLA de la fuerza de venta y agilizar entrega.
ENTRADA	Integración de Sistemas y Aplicaciones.	SI02	(cantidad adecuaciones a procesos y/o aplicaciones/total adecuaciones a procesos y/o aplicaciones acordados y planificados)*100	100%	Mensual	Diseñar e implementar campañas de ofrecimiento de productos y servicios a la medida.
	Generar y mantener equipos de alto Rendimiento	SI01	(N° de colaboradores capacitados/total de colaboradores)*100	>90%	Semestral	Determinar otras necesidades de entrenamiento.

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante el proceso de cascada propuesto, se pretende colaborar con el cumplimiento de la estrategia definida para la U.E.N. en su cuadro de mando integral. Para este estudio se han considerado dos áreas fundamentales que colaboran en el desarrollo de los objetivos que valora el cliente, estas son: La Gerencia de Operaciones principal responsable del atributo soluciones oportunas y Gerencia Desarrollo Comercial principal responsable del atributo soluciones integrales. También existen otros actores que colaboran en el cumplimiento de estos objetivos. De acuerdo con lo anterior, es importante señalar que el proceso de cascada permite a la U.E.N. acercarse a los resultados que espera alcanzar, pues alinea verticalmente el trabajo de las áreas señaladas anteriormente.

En definitiva, en este capítulo se aborda el objetivo específico de proponer y desarrollar una estrategia para la Gerencia División Banca Personas, mediante la definición de un modelo de negocio, un mapa estratégico, un cuadro de mando integral y un proceso de cascada, se han podido identificar las relaciones causa–efecto que muestran como el trabajo en conjunto e interacción de distintas áreas permite llevar a cabo la estrategia de la U.E.N. Un aspecto importante de considerar es que al ser bien difundida y comunicada al interior de la unidad, esta propuesta podría aumentar las posibilidades de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3.2.- Esquema de Incentivos

En primer lugar se define que es la alineación, la cual va de la mano con el incentivo para generar un mayor compromiso y resultado de la estrategia.

(Kaplan y Norton 2008), establecen que alinear las unidades organizacionales de las empresas es crítico para el éxito e implementación de la estrategia, estableciendo dos tipos de alineación.

1.- Alineación Vertical: Permite que cada unidad o departamento contribuya a cumplir los planes estratégicos al más alto nivel, mientras se esfuerza por implementar su estrategia local para tener éxito en su entorno competitivo.

2.- Alineación Horizontal: Esta se realiza entre unidades y permite brindar propuestas de valor integradas al cliente, consolidar la marca corporativa, lograr economías a escala, compartir el conocimiento y mejores prácticas con toda la organización, y ampliar las capacidades del personal mediante capacitación común y planes gestionados de desarrollo profesional.

A su vez los autores señalan que las empresas obtienen un mayor conocimiento y compromiso con la estrategia por parte de los empleados, cuando relacionan los incentivos intrínsecos y extrínsecos con la estrategia y el logro de los objetivos.

De acuerdo a lo establecido por (Anthony y Govindarajan 2003), una función importante de los sistemas de control de gestión es motivar a los miembros de la organización a alcanzar dichas metas. Los esquemas de incentivos y compensaciones, cumplen la función de influir en el comportamiento positivo de los empleados para lograr las metas.

Los autores (Anthony y Govindarajan 2003) señalan que la clave para motivar a la gente a comportarse de una manera que procure las metas de la empresa, reside en la forma en que los incentivos de dicha empresa se relacionan con las metas del individuo.

3.2.1.- La Motivación como Predictor del Comportamiento de los Individuos

(Robbins y Judge, 2009) definen la motivación como la serie de procesos que tienen incidencia en la dirección, intensidad y persistencia de los esfuerzos de los individuos en post de la consecución de un objetivo.

Existen distintas teorías para modelar la motivación, una de ellas considera que la motivación es de naturaleza intrínseca y/o extrínseca. En el primer caso, la motivación proviene del interior del individuo y se explica por su deseo de hacer algo porque le provee bienestar interior. La motivación extrínseca consiste en que el individuo efectúa determinada tarea para obtener algún tipo de beneficio (bienes que pueden o no ser pecuniarios, poder, reconocimiento u de otro tipo) o bien evitar algo que le resulta desagradable, porque le representa una molestia o costos.

Una teoría más moderna señala que las personas son guiadas o motivadas por cuatro necesidades emocionales básicas (Nohria, Groysberg, y Lee, 2008), estas son: (i) Impulso de adquirir los bienes necesarios para conseguir una sensación de bienestar, (ii) la necesidad de pertenencia, (iii) el impulso de encontrar y dar sentido a su quehacer y, (iv) el impulso de protegerse.

De ambos modelos se desprende que la motivación tiene incidencia directa en el comportamiento de los individuos. En la medida que estos sientan que la tarea o actividad a desarrollar les genera beneficios o recompensas, dirigirán sus esfuerzos y energía en post de su cumplimiento, y mostrarán mayores niveles de persistencia ante dificultades. Por otra parte, si perciben que ciertas formas de actuar, la presencia de resultados específicos o la ausencia de los mismos pueden traducirse en castigos, situaciones que quisieran evitar o costos, entonces los individuos dirigirán sus esfuerzos en la dirección contraria a la ocurrencia de esos eventos.

De esta manera, dentro de una organización, a través del reconocimiento de los elementos que generan motivación en sus integrantes, así como aquellos que los desmotivan, es posible predecir su comportamiento. Se esforzarán más y serán más persistentes en

aquellas actividades, tareas u objetivos con los que se sienten motivados y no lo serán tanto en la medida en que no se sientan motivados.

La importancia de esta afirmación radica en que es posible predecir el comportamiento de los individuos a partir de sus motivaciones. Saber que se esforzarán para alcanzar cierto objetivo o no lo harán para alcanzar otro, permite anticipar la necesidad de implementar mecanismos para orientar o dirigir la motivación de los individuos hacia los comportamientos deseados, los que a su vez están alineados hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Así orientarán sus esfuerzos, energía y dedicación hacia la ocurrencia de los desempeños deseados por la organización, así como también la no ocurrencia de aquellos no deseados. La motivación constituye una herramienta para moldear y predecir el comportamiento de las personas, y por ende es una variable relevante de alineación organizacional.

3.2.2.-Descripción del esquema actual de Incentivos de la UEN

En la actualidad la U.E.N. presenta varias iniciativas de incentivos financieros y no financieros que son transversales a todas las empresas del Grupo Security, además de otros particulares del área comercial, en la cual está inserta la unidad estratégica de negocios, sólo se detallaran los más importantes dentro de todos los incentivos.

3.2.3.- Incentivos Financieros

✓ Bono Anual

La empresa paga a cada colaborador con jornada completa que se rija por este Manual un bono anual, ascendente hasta 2,5 sueldos brutos este bono se cancelará en el mes de enero de cada año y lo reciben todos aquellos que sean evaluados con nota superior a 4:

✓ **Bono Marzo**

En el mes de Marzo de cada año se otorga un bono equivalente al 15% del sueldo base, a todos los empleados con 1 año de antigüedad en la unidad, para ayudar en los gastos escolares.

✓ **Aguinaldo Fiestas Patrias**

En el mes de Septiembre de cada año se entrega al personal con antigüedad mayor a 1 año un bono equivalente a 5 UF.

✓ **Bono Diciembre**

Durante el mes de diciembre de cada año se otorga un bono equivalente al 25% del sueldo base a los colaboradores con antigüedad mayor a 1 año.

✓ **Bono Vacaciones**

Adicionalmente, se otorga a aquellos colaboradores que hagan uso del feriado legal con una extensión mínima de 10 días hábiles continuos entre los meses de abril y noviembre de cada año, un bono de UF 15.

✓ **Subsidio Habitacional**

Se otorga un bono de UF 100 para la adquisición de vivienda de uso habitacional o amortización de deuda hipotecaria, condicionado a 1 año de antigüedad en la unidad. Este subsidio se otorga por una sola vez y tiene como objetivo ser utilizado para los gastos operacionales incurridos.

3.2.4.- Incentivos No Financieros

✓ Becas de Estudio Carreras Técnica o Profesionales

Orientadas a colaboradores destacados que requieran para sus funciones actuales o futuras la realización de estudios de Pos título o Postgrado.

Características:

- Orientada a todos los colaboradores.
- Financia el 100% del arancel.

Requisitos:

- Tener contrato a plazo indefinido.
- Tener a lo menos dos años de antigüedad en la empresa.
- Tener desempeño evaluado como “bueno” o mejor en los últimos dos años.
- No tener anotaciones ni sanciones en un período de dos años hasta la fecha de postulación.

✓ Becas de Pos título o Postgrado por Postulación

Orientadas a colaboradores destacados que requieran para sus funciones actuales o futuras la realización de estudios de Postítulo o Postgrado.

Características:

- Orientada a todos los colaboradores.
- Financia el 50% del arancel.
- Financia post grados y post títulos.

Requisitos:

- Tener contrato a plazo indefinido.
- Tener a lo menos dos años de antigüedad en la empresa.
- Tener desempeño evaluado como “bueno” o mejor en los últimos dos años.
- No tener anotaciones ni sanciones en un período de dos años hasta la fecha de postulación.

✓ **Exención de Comisiones por Servicios Bancarios**

Se eximirá a los colaboradores del cobro mensual de las siguientes comisiones: cuentas corrientes, cuentas primas, y de crédito y débito que mantengan en el Banco.

✓ **Beca Security**

La unidad a través de un convenio con el sindicato de trabajadores del banco otorga una beca de estudios superiores a un hijo del colaborador mayor de 18 años y menor de 24, que consiste en el pago del 60% del arancel anual de una carrera técnico profesional o universitario.

✓ **Reconocimiento años de Servicio**

La unidad otorga un premio por antigüedad a todos aquellos trabajadores que a lo menos mantengan 5 años de permanencia ininterrumpida en la unidad, siendo reconocida la trayectoria en base al siguiente detalle:

Años	Premio
5 Años	1 noche en Hotel Boutique para 2 personas (convenio vigente banco).
10 Años	Reloj o 2 noches en Hotel Boutique para 2 personas (convenio vigente banco).
20 Años	1 semana en Buzios pasaje y alojamiento para 2 personas.
25 Años	1 semana en México pasaje y alojamiento para 2 personas
30 Años	2 semanas en Europa-Madrid pasaje y alojamiento para 2 personas.

3.3.- Propuesta Esquema de Incentivos Gerencia de Operaciones

Como se observa en este informe todos los incentivos están ligados a esquemas financieros para lo cual se propone a los incentivos ya existentes retribuciones no financieros se propone el siguiente sistema de incentivos para la Gerencia de Operaciones, para favorecer el cumplimiento del atributo de la propuesta de valor de la Unidad Estratégica de Negocio: “Soluciones Oportunas”. El esquema queda reflejado en la siguiente tabla:

Tabla N° 13: Esquema de Incentivos Propuesto Gerencia de Operaciones

Esquema Propuesta de Incentivos Gerencia de Operaciones						
	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Descripción Articulador	Incentivo
SALIDA	Brindar soluciones oportunas	Satisfacción de clientes (Encuesta de satisfacción cliente)	>90%	100%	Reconocimiento: A quienes obtengan buen cumplimiento durante el año.	Económico: Cumplimiento de Metas para pago de bono cumplimiento anual. Bono de Producción de 2,5 sueldos brutos
	PROCESOS	Gestión proyectos de mejora de atención	N° de solicitudes cursadas/total de solicitudes*100	100%	100%	
Gestión de Riesgo.		(Castigos / monto total de operaciones cursadas en el mes)*100	< 5%	95%		
		Total de operaciones cursadas dentro de la política de crédito.	100 %	100%		
Gestión de Operaciones		Promedio de tiempo de curse de operaciones	24 horas de la solicitud	95%		
ENTRADA	Mejorar tecnología y sistemas de información.	Disponibilidad sistemas de información (comunicación externa/ interna)	100%	100%	Incentivar a tener una completa disponibilidad de los sistemas de Información, debido a que son fundamentales para todos los procesos.	
		(N° de sistemas operativos/total disponible de sistemas Core)*100	100%	100%		
	Mantener actualizado conocimiento capital humano	% Cumplimiento plan personal de capacitación entrenamiento	>90%	90%	Incentivar a cumplir con la realización de capacitación, para obtener excelencia operacional.	

Fuente: Elaboración Propia

3.4.- Propuesta Esquema de Incentivos Gerencia Desarrollo Comercial

El esquema de incentivos para la Gerencia Desarrollo Comercial, el cual favorece el cumplimiento del siguiente atributo de la propuesta de valor de la Unidad Estratégica de Negocio: “Soluciones Integrales”, queda resumida como sigue:

Tabla N° 14: Esquema de Incentivos Propuesto Gerencia Desarrollo Comercial

Esquema Propuesta de Incentivos Gerencia Desarrollo Comercial						
	OBJETIVO	Indicador	Meta	Porcentaje mínimo de cumplimiento	Descripción Articulador	Incentivo
SALIDA	Entregar soluciones integrales	Satisfacción de clientes (Encuesta de satisfacción cliente)	>90%	100%	Económico: Cumplimiento de Metas para pago de bono de cumplimiento anual.	Bono de Producción de 2,5 sueldos brutos
		Utilización de productos o servicios nuevos (N° de productos y servicios activos/Total de productos y servicios entregados)*100	>95%	100%	Reconocimiento: A quienes obtengan buen cumplimiento durante el año.	
PROCESOS	Diseñar eficientemente productos y servicios a las necesidades de los clientes	Cantidad de Nuevos Productos y Servicios diseñados a las necesidades de los clientes	4 Anuales	100%	Económico: Cumplimiento de metas para pago de bono por cumplimiento anual.	
	Desarrollar e implementar productos y servicios a la medida	2 productos o servicios nuevos anuales	2 Anuales	100%		
	Comercializar y distribuir los productos y servicios en tiempo acordado	(cantidad de clientes contactados con productos y servicios a la medida/total de clientes con pre-aprobaciones)*100	>95%	90%		

ENTRADA	Integración de Sistemas y Aplicaciones.	(cantidad adecuaciones a procesos y/o aplicaciones/total adecuaciones a procesos y/o aplicaciones acordados y planificados)*100	100%	100%	Incentivar a tener una completa Disponibilidad de los sistemas de Información, debido a que son fundamentales para todos los procesos.
	Generar y mantener equipos de alto Rendimiento	(N° de colaboradores capacitados/total de colaboradores)*100	>90%	90%	Reconocimiento: para participantes de la iniciativa. Económico: Cumplimiento de metas para pago de bono anual por producción.

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, es importante destacar que en las dos propuestas de esquemas de incentivos señaladas, se visualiza que existen instrumentos que al ser bien direccionados permiten efectuar el alineamiento de los distintos actores de la organización, compatibilizando incentivos de carácter financiero y no financieros.

Cabe señalar que en ambos casos el bono será recibido por los colaboradores que se desempeñen en las gerencias que cumplan el 100% o más de las metas, pertenecientes a divisiones que hayan logrado sus objetivos (a lo menos el 90% de sus metas). Con todo si la unidad no cumpliera al menos el 80% de sus metas, no se otorgará ningún incentivo a los trabajadores. Este tipo de esquema de incentivos genera un sistema colaborativo, ya que los esfuerzos serán dirigidos no solo al logro individual sino que también al organizacional.

Por otra parte, el esquema propuesto considera incentivos monetarios (bono anual) asociados a las salidas obtenidas por la unidad, ya que los gerentes pueden responsabilizarse por los resultados finales obtenidos porque tienen influencia en toda la cadena de valor necesaria para la obtención de los productos. Se propuso incentivos de largo plazo entendiendo por esto estímulos anuales para aquellos puestos o funciones que en general están mejor remuneradas, y cuyo trabajo debe ser realizado en forma metódica y consciente de la importancia de no cometer errores.

Los incentivos planteados fueron escogidos con la intención de reconocer las diferencias individuales, utilizar metas y retroalimentación, vincular las recompensas con el desempeño y hacer a la empresa más equitativa. (Robbins y Judge, 2009)

En este capítulo se realizaron propuestas de incentivos articulándolos al desempeño esperado. Por sí solos los incentivos pueden motivar a los responsables pero también es importante articular el incentivo en función del desempeño para lograr el resultado esperado. Los esquemas de incentivos propuestos buscan abordar uno de los problemas del control de gestión que consiste en cómo alinear el desempeño al momento de implementar la estrategia.

En conclusión, en este capítulo se ha expuesto el objetivo específico: “Proponer y desarrollar un esquema de incentivos asociados que permitan una adecuada implementación de la estrategia definida”, es decir, se ha dado respuesta a uno de los problemas del control de gestión, “el alineamiento ex ante de la implementación de la estrategia” de los actores relevantes de la organización que colaboran directamente en el cumplimiento de la propuesta de valor.

Por otro lado y como ustedes pueden observar durante el desarrollo de esta tesis, en el esquema de incentivos no se proponen incentivos no financieros, ya que se decidió mantenerlos sujetos a la evaluación de desempeño de cada colaborador, como es en la realidad actualmente. Como expuse detalladamente en el desarrollo del informe, actualmente la UEN entrega incentivos no financieros que están básicamente asociados a capacitación y educación, este último extensivo inclusive a los hijos del personal.

Conclusiones

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

En el proyecto de grado se propuso un sistema de control de gestión estratégico de tres etapas para la unidad de negocio Gerencia División Banca Personas Banco Security, 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 analizó y se determinó claramente el mercado objetivo donde se debe desenvolver las División Banca Personas de Banco Security para ser abordado en el mediano largo plazo, que corresponde al segmento ABC1 que asciende a un 8% 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 mejoras sustanciales en los procesos que sustentan la propuesta de valor , 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 Banca Personas. 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 Banca de Personas a lograr una participación de mercado de 8% en nuestro segmento de mercado objetivo en productos y servicios en el sistema.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Cancino Christian, 2012. Matriz de Análisis Foda Cuantitativo Documento Docente. Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información Universidad de Chile.
- ✓ Casadesus-Masanell y Ricart, 2009. From Strategy to Business Models and to Tactics, working paper. Harvard Business School.
- ✓ Francés, Antonio, 2006. Estrategia y Planes para la Empresa: con el Cuadro de Mando Integral. Pearson Educación, primera edición, México.
- ✓ Govindarajan Anthony, 2009. Sistemas de Control de Gestión. McGraw-Hill, duodécima edición, México.
- ✓ Hill y Jones, 2009. Administración Estratégica. McGraw-Hill, octava edición, México.
- ✓ Hitt, Ireland y Hoskisson, 2009. Administración Estratégica. Competitividad y Globalización: conceptos y casos. Cengage Learning, séptima edición, México.
- ✓ Kaplan y Norton, 2004. Mapas Estratégicos. Editorial Gestión 2000, primera edición, Barcelona.
- ✓ Kaplan y Norton, 2009. El Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000, tercera edición, Barcelona.
- ✓ Kaplan y Norton, 2012. The Execution Premium. Temas Grupo editorial, primera edición, Buenos Aires.
- ✓ Kovacevic y Reynoso, 2010. El Diamante de la Excelencia Operacional: Una Propuesta para Mejorar la Implementación de la Estrategia. El Mercurio Aguilar McGraw-Hill, primera edición, Santiago.
- ✓ Magretta Joan, 2002. Why Business Models Matter, Harvard Business Review.
- ✓ Niven Paul, 2002. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- ✓ Nohria, Groysberg y Lee, 2008. Employee Motivation: A Powerful New Model. Harvard Business Review.
- ✓ Osterwalder Alexander, 2004. The Business Model Ontology – A proposition in a Design Science Approach. PhD Tesis, Univesidad de Lausanne.
- ✓ Robbins y Judge, 2009. Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson / Prentice Hall, decimotercera edición, México.
- ✓ Thompson y Strickland, 2012. Administración Estratégica. Editorial McGraw-Hill Interamericana, cuarta edición, México.

Otras fuentes consultadas:

- ✓ Sitio Web Banco Security (www.bancosecurity.cl)
- ✓ Sitio Web Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (www.Sbif.cl)
- ✓ Sitio Web Grupo Security (www.gruposecurity.cl)
- ✓ Sitio Web Chile-Calidad (www.chilecalidad.cl)
- ✓ Sitio Web Great Place to Work Chile (www.greatplacetowork.cl)
- ✓ Sitio Web Banco Central de Chile (www.bcentral.cl)

ANEXO

En la actualidad existen 23 bancos establecidos y operando en el país .De dichos bancos hay 18 que se consideran como "**Bancos Establecidos en Chile**", Además de los anteriores, hay 5 Sucursales de **Bancos Extranjeros**, que son:

Número de Bancos	
Bancos Establecidos en Chile	
1	BANCO DE CHILE
	Opera también con las marcas Banco Edwards, Citi, Credichile
2	BANCO INTERNACIONAL
3	BANCO DEL ESTADO DE CHILE
4	SCOTIABANK CHILE
5	BANCO DE CREDITO E INVERSIONES
	Opera también con las marcas TBanc y Banco Nova
6	BANCO BICE
7	HSBC BANK (CHILE)
8	BANCO SANTANDER-CHILE
	Opera también con la marca Banefe
9	BANCO ITAÚ CORPBANCA CHILE
10	BANCO SECURITY
11	BANCO FALABELLA
12	BANCO RIPLEY
13	RABOBANK CHILE
14	BANCO CONSORCIO (ex BANCO MONEX)
15	BANCO PENTA
16	BANCO PARIS
17	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, CHILE BBVA
	Opera también con la marca BBVA Express
18	BANCO BTG PACTUAL CHILE
Sucursales de Bancos Extranjeros	
19	BANCO DO BRASIL S.A.
20	JP MORGAN CHASE BANK, N. A.
21	BANCO DE LA NACION ARGENTINA
22	THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ, LTD
23	CHINA CONSTRUCTION BANK

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Diciembre 2016