



PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA EMPRESA FACTORING FILIAL BANCO”

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

**Alumno: Ivette González Salas
Profesor Guía: Christian Cancino del Castillo**

Santiago, Septiembre 2017

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por este logro realizado y darme la capacidad para salir adelante en este nuevo desafío. Gracias a mi hermosa familia por apoyarme en cada momento, Alejandro gracias por creer en mí, eres sin duda mi mejor compañero de vida. Camila mi hija mayor gracias por cada gesto de apoyo, por reemplazarme en mis ausencias, me siento muy orgullosa de ti bebe. Catalina mi pequeña, gracias por cada momento de alegrías que nos das y por ser una personita positiva que nos llenas, sin duda eres mi motivación diaria junto a tu hermana para demostrar al mundo que las mujeres también podemos!.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objetivo entregar propuesta de un sistema de control de gestión para una empresa factoring filial banco. La empresa factoring filial banco para efectos de esta tesis como unidad estratégica de negocios (UEN) es Bci Factoring, la empresa pertenece como filial a la Corporación Banco Bci, hasta la fecha Bci Factoring se ajusta al sistema de control de gestión del Banco Bci. Se entiende que actualmente Bci Factoring cuenta con el respaldo del Banco Bci vinculándose de manera directa con los principios que se entregan, que sea un lugar donde los clientes se sientan con agrado que cuenten con experiencias memorables, con espacios únicos donde se refleje la preocupación tanto hacia el colaborador como al cliente en cada rincón de las sucursales, en consecuencia Bci Factoring debe seguir por esta línea donde además reporta sus ingresos, ya que Banco Bci da el aporte de capital y se debe reportar la rentabilidad para el retiro de utilidades, estos reportes en cuanto a principios del banco bci como utilidades se reflejan en comité de directorios donde participa la alta gerencia del Banco Bci y la gerencia general del Bci Factoring cada 15 días y una vez por mes con fines de mostrar las metas presupuestadas. Banco bci tiene una trayectoria de más de 70 años y con ello presentan una ventaja en los procesos de control de gestión, sin embargo, tal como se muestra a continuación, se presentará una propuesta diferenciada con el fin que Bci Factoring cuente con las herramientas necesarias para bajar a sus colaboradores los objetivos estratégicos, orientada a un mercado objetivo con competidores definidos.

Bci Factoring inicia sus actividades a fines del año 1994 con el objeto de ofrecer a los clientes del Banco Bci servicios de factoring para empresas que requieren liquidez inmediata. A partir del año 2004 a través de la publicación de la ley 19.983, que regula la transferencia y otorga mérito ejecutivo a la copia de la factura, delimitando las obligaciones que tienen quienes emiten y reciben una factura de venta, se logra un gran avance para el mercado de factoring y facilidad de negocios en este rubro.

La aplicación del sistema de control de gestión propuesto requiere previamente de todo un análisis de carácter estratégico de Bci Factoring, partiendo por definir la visión, misión y valores de ésta, asimismo, todo un análisis interno y externo que permitirá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con todo lo anterior, se lograremos definir los objetivos estratégicos de la unidad, dando comienzo al diseño de sistema de control de gestión.

Tabla de contenido

1.1 Breve Reseña de la Organización	3
1.2 Justificación del Proyecto de Grado	6
1.3 Objetivo General y Objetivos Específicos.....	7
1. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	8
2.1 Breve Reseña Unidad Estratégica de Negocios (UEN).....	8
2.2. Análisis y Definición de la Misión de la Unidad Estratégica de Negocios	12
2.3 Análisis y definición de la Visión de la Unidad Estratégica de Negocio.....	14
2.4. Definición de Valores y Creencias.....	16
2. ANALISIS ESTRATÉGICO	18
3.1 Análisis externo.....	18
3.1.1 Factores Competitivos	18
3.1.2 Aspectos Legales	20
3.1.3 Factores económicos y gubernamentales.....	21
3.1.4 Factores sociales.....	22
3.1.5 Factores tecnológicos	23
3.2 Análisis Interno.....	25
3.2.1 Actividades de Apoyo	26
3.2.2 Actividades principales	27
3.2.3 Tabla listado de Fortalezas y Debilidades.....	29
3.3 Análisis FODA	30
3.3.2. Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA.....	32
3. FORMULACION ESTRATÉGICA	34
4.1. Formulación de la Propuesta de Valor.....	34
4.2. Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias.....	37
3.3. Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA	38
4. MODELO DE NEGOCIO.....	41
5.1 Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica.....	41
5.2.- Lienzo del Modelo de Negocio	42
5.3. Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio.....	44
5.4 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	52
5.5 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.....	53
5. MAPA ESTRATÉGICO	55

6.1. Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión.....	55
6.2.- Dibujo del Mapa Estratégico Propuesto	57
6.3 Explicación del Mapa Estratégico a partir de la descripción de los ejes estratégicos	58
6.4.- Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico	64
6. IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	66
7.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación y control de gestión	66
7.2.- Presentación del Cuadro de Mando Integral.....	67
7.3.- Breve descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI	69
7. TABLEROS DE GESTIÓN Y CONTROL.....	71
8.1. Importancia del desdoblamiento estratégico.....	71
8.2 Organigrama de la UEN.....	72
8.3 Tableros de Control	75
8.4. Breve descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de gestión.....	79
8. ESQUEMA DE INCENTIVOS	82
9.1. Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos	82
9.2. Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor	84
9.3. Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades	86
9.4. Propuesta de esquemas de incentivos diseñados para las unidades correspondientes	88
9.5 Breve justificación del esquema de incentivos propuesto.....	91
CONCLUSIONES.....	93
BIBLIOGRAFIA.....	95

INTRODUCCIÓN

La definición de un sistema de control de gestión es fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa, por lo anterior el siguiente proyecto contiene una propuesta de sistema de control de gestión que permite implementar un alineamiento de los objetivos que presenta la empresa, de tal forma que la aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados tanto de las áreas comerciales como de las áreas de apoyo estén alineados y vinculados con la misma. Asimismo, debido a los rápidos cambios tecnológicos de competidores y regulatorios, la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo.

El trabajo será presentado a través de nueve apartados, donde podremos mostrar cómo llevar a cabo este proyecto desde la declaración estratégica hasta el esquema de incentivos planteados para Bci Factoring.

Para comprender la organización a la cual pertenece nuestra Unidad Estratégica de Negocio, a continuación, se entrega un breve detalle sobre la industria que se desenvuelve y su historia dentro de ella.

Alcances, como no existen definiciones claras de los delineamientos estratégicos del Bci Factoring propiamente tal, en la mayor parte del estudio se presentan propuestas de elaboración propia, tanto en el desarrollo de la estrategia, como en la planificación estratégica y alineamiento organizacional y en las conclusiones.

Limitaciones, no aborda los costos e información financiera de organización y sus implicancias en la dirección y administración.

1.1 Breve Reseña de la Organización

Banco Bci es una empresa bancaria chilena, propiedad de la familia Yarur desde sus inicios, fue fundado en 1937 por Juan Yarur Lolas y un grupo de emprendedores, con el fin de apoyar a las pequeñas y medianas empresas de Chile, que durante toda su historia se ha caracterizado por la innovación en sus servicios y por el uso de la tecnología. En la Figura N°1 se muestra el organigrama de la corporación Banco Bci.

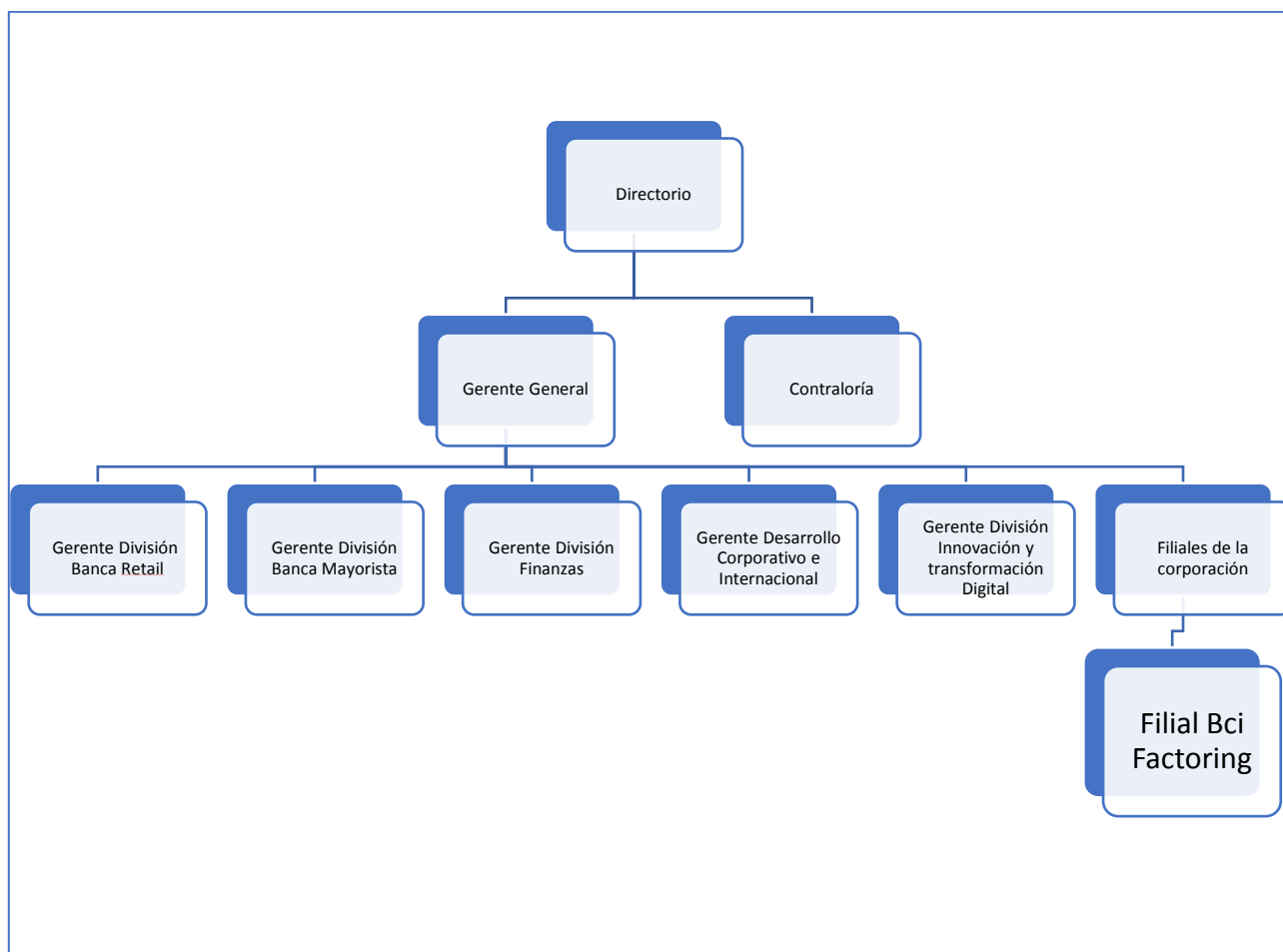


Figura N°1: Organigrama del Banco Bci.

Fuente: Memoria Anual del Banco Bci (2015)

Después de la crisis de la década de los 80, en el año 1991, Banco Bci fue el primero en pagar la deuda histórica subordinada con el Banco Central, mismo día en que fallece el entonces presidente e hijo del fundador Jorge Yarur Banna, de un paro cardiorrespiratorio, precisamente mientras anunciaba la noticia a los trabajadores de la empresa.

Actualmente, Banco Bci es el tercer banco privado en términos de colocaciones (Tabla N°1) es el cuarto banco en número de clientes, detrás de los privados Banco Santander Chile y Banco Chile, y el estatal Banco Estado (Figura N°2).

Algunos de los logros obtenidos del Banco Bci podemos destacar los siguientes:

- Primer banco en desarrollar publicidad en televisión en 3D.
- En el año 2014 banco Bci es reconocido por Great Place To Work, por quedar en el 7.º mejor lugar para trabajar en Chile.
- En el año 2014 ganaron el 1º lugar en el Ranking de Sustentabilidad Empresarial PROhumana¹.

Con un modelo de atención orientado a desarrollar relaciones de confianza y de largo plazo con sus clientes, Banco Bci busca entregarle soluciones estratégicas e integrales según sus necesidades específicas de productos y servicios, manteniendo a lo largo del país 127 oficinas comerciales.

¹ <https://www.bci.cl/investor-relations/memoria-anual/files/esp-memoria-anual-memoria-anual-2015-pdf>

En la siguiente tabla podemos mostrar donde está ubicado el Banco Bci respecto a las colocaciones en el mercado, ubicándose el 3er lugar.

Estadísticas de Colocaciones (%)							
Instituciones	dic-14	mar-15	jun-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
Banco Santander	17,9	18,4	18,4	18,4	17,9	17,7	17,6
Banco De Chile	17,6	17,4	17,6	18,0	17,7	17,5	17,4
BCI	12,6	12,5	12,5	12,5	14,1	14,1	14,2
Banco Estado	13,3	13,3	13,3	13,4	13,3	13,5	13,6
Otros	38,6	38,4	38,3	37,7	37,1	37,1	37,2

Tabla N°1: Estadística de colocaciones en porcentajes de instituciones bancarias.

Fuente: Superintendencia de Bancos e instituciones financieras Chile.

En la Figura N°2, nos muestra un gráfico donde se puede visualizar la participación del mercado que tiene Banco Bci ubicándose en el 4to lugar.

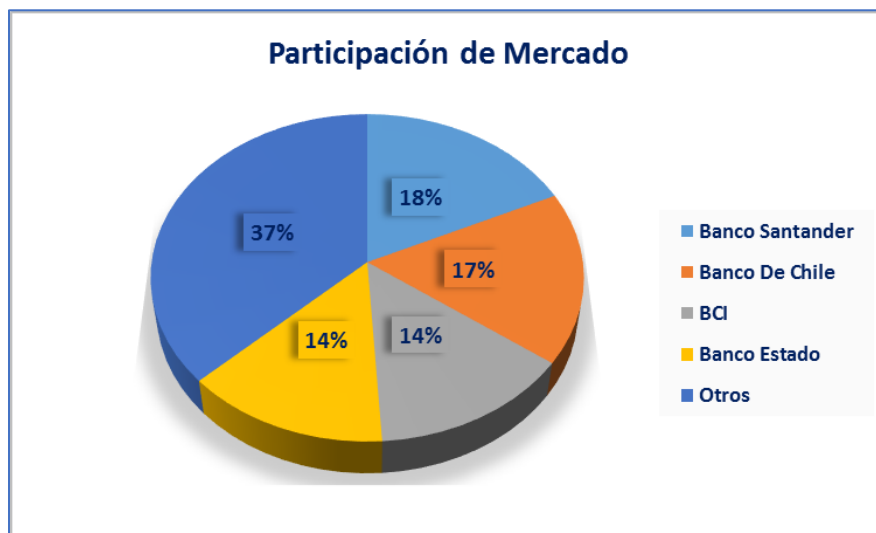


Figura N°2: Participación de mercado respecto a las colocaciones en los bancos en diciembre del 2015.

Fuente: Superintendencia de Bancos e instituciones financieras Chile.

1.2 Justificación del Proyecto de Grado

La realidad de la industria financiera, cada vez más exigente, requiere la utilización de herramientas de sistemas de control de gestión para cumplir con los objetivos estratégicos que la empresa se ha planteado. El diseño de un sistema control de gestión para Bci Factoring permitirá enfocarse en la mejora de la calidad de los procesos, producirá una optimización en el uso de los recursos y mejorará la rentabilidad de la empresa, lo anterior traducido en beneficio para los clientes quienes aumentarán sus niveles de satisfacción, además de aumentar el ingreso de utilidades para el Banco Bci.

Actualmente, Bci Factoring depende del sistema de control de gestión del Banco Bci, reporta a través de comités de directorios cada 15 días y una vez por mes reporta las metas presupuestadas al Banco Bci, para el presente trabajo se realizará una propuesta de sistema de control de gestión como UEN con esto podemos lograr con los colaboradores un acercamiento hacia los objetivos de la empresa Bci Factoring, con metas accesibles, tangibles y reales, que se hace necesario implementar sin embargo, no queremos que se desvincule y siga siendo vista como una filial dentro del Banco Bci, con su propia estrategia, pero siempre ligada a los valores del Banco y su gestión de personas.

Un sistema de control de gestión moderno permitirá a la alta dirección tomar mejores decisiones, además de transmitirle a la UEN los objetivos estratégicos, fortalecer la gestión de la empresa llevándola hacia un entorno de eficiencia que le permitirá alcanzar el éxito en el mercado financiero. El cómo poder medir y controlar su correcta implantación es lo que se entregará en el presente informe de proyecto de grado.

1.3 Objetivo General y Objetivos Específicos

- Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es elaborar y proponer un sistema de control de gestión estratégico para la Unidad Estratégica de Negocios Bci Factoring, que permita definir, comunicar la estrategia de la unidad y medir el cumplimiento de ésta, a través de a un conjunto de indicadores los cuales serán entregados y monitoreados por el Banco Bci al cual pertenece la UEN.

- Objetivos Específicos

- ✓ Objetivo específico N°1: Consiste en aplicar las herramientas de análisis aprendidas en el programa sobre las declaraciones estratégicas de la organización, realizando un análisis crítico de la misión, la visión y propuesta de valor alineada a los valores del Banco Bci, entregando una propuesta de mejora para cada una de las declaraciones si correspondiera.
- ✓ Objetivo específico N°2: El segundo objetivo es utilizar las herramientas de formulación estratégica, es decir, análisis externo y análisis interno (FODA) que permitan definir una correcta planificación estratégica, identificando factores críticos y condiciones actuales que se desprendan de este análisis.
- ✓ Objetivo específico N°3: El tercer objetivo corresponde a la aplicación de las herramientas que permitan permear la estrategia a la organización a través de Mapa Estratégico, Cuadro de Mando Integral, Tableros de Gestión y Tableros de Control.
- ✓ Objetivo N°4: Por último, el cuarto objetivo es plantear un esquema de incentivos que permita alineamiento de la organización en torno a la estrategia definida en los puntos anteriores.

1. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

En este capítulo se analizarán en forma crítica las declaraciones estratégicas de la UEN Bci Factoring, la cual pertenece a la organización como filial del Banco Bci. Cabe señalar, tal como se indicó en los apartados anteriores que actualmente Bci Factoring no cuenta con una declaración de estrategia independiente y autónoma, más bien forma parte de la estrategia organizacional del Banco Bci. Se analizará en forma crítica la misión, la visión y el sistema de creencias, aplicando los contenidos aprendidos durante el magister y tendrá como resultado una propuesta de declaración de estrategia.

2.1 Breve Reseña Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

Bci Factoring es una empresa filial del Banco Bci, tal como se muestra en la estructura antes señalada (figura N°1), creada a fines del año 1994 con el objeto de ofrecer a los clientes un servicio de factoring para todos los empresarios de Chile, mantiene una trayectoria de más de 20 años en el mercado, y se encuentra presente en las principales ciudades del país.

Según cifras de la Asociación Chilena de Empresas de Factoring (ACHEF), en 2016 Bci Factoring se consolidó en el primer lugar en participación de mercado en los segmentos de ventas acumuladas (24%) Figura N°3. Estos resultados responden a la entrega de un servicio de excelencia, que incorpora innovación tecnológica y que proporciona una experiencia diferenciada de cara al cliente.

En la Figura N°3 muestra la participación de mercado que tiene Bci Factoring colocándose en el N°1 en el mercado de factoring.

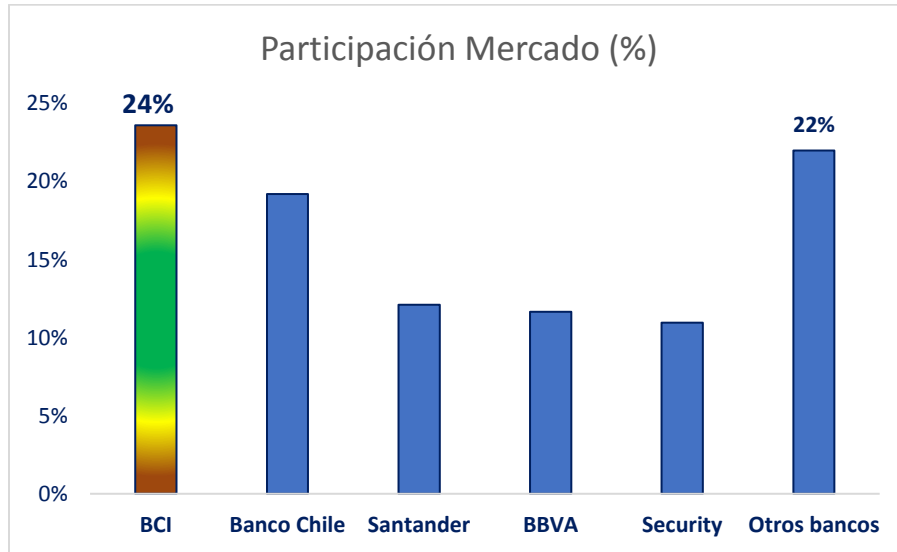


Figura N°3: Participación de mercado respecto a las colocaciones
Fuente: Achef, Asociaciones de factoring Chile

Bci Factoring posee un equipo de 294 profesionales altamente capacitados para responder a las necesidades financieras de compañías que requieren mantener liquidez en el corto plazo, en la Figura N°4 se muestra el actual organigrama de la empresa la cual se encuentra definida el área comercial de acuerdo a la segmentación de los clientes por sus ventas anuales que declaran nuestros clientes a través de los documentos tributarios, con esto se logra entregar un servicio más personalizado y alinearnos al Banco Bci en la entrega de resultados.

En la Figura N°4 se muestra el actual organigrama de la empresa.

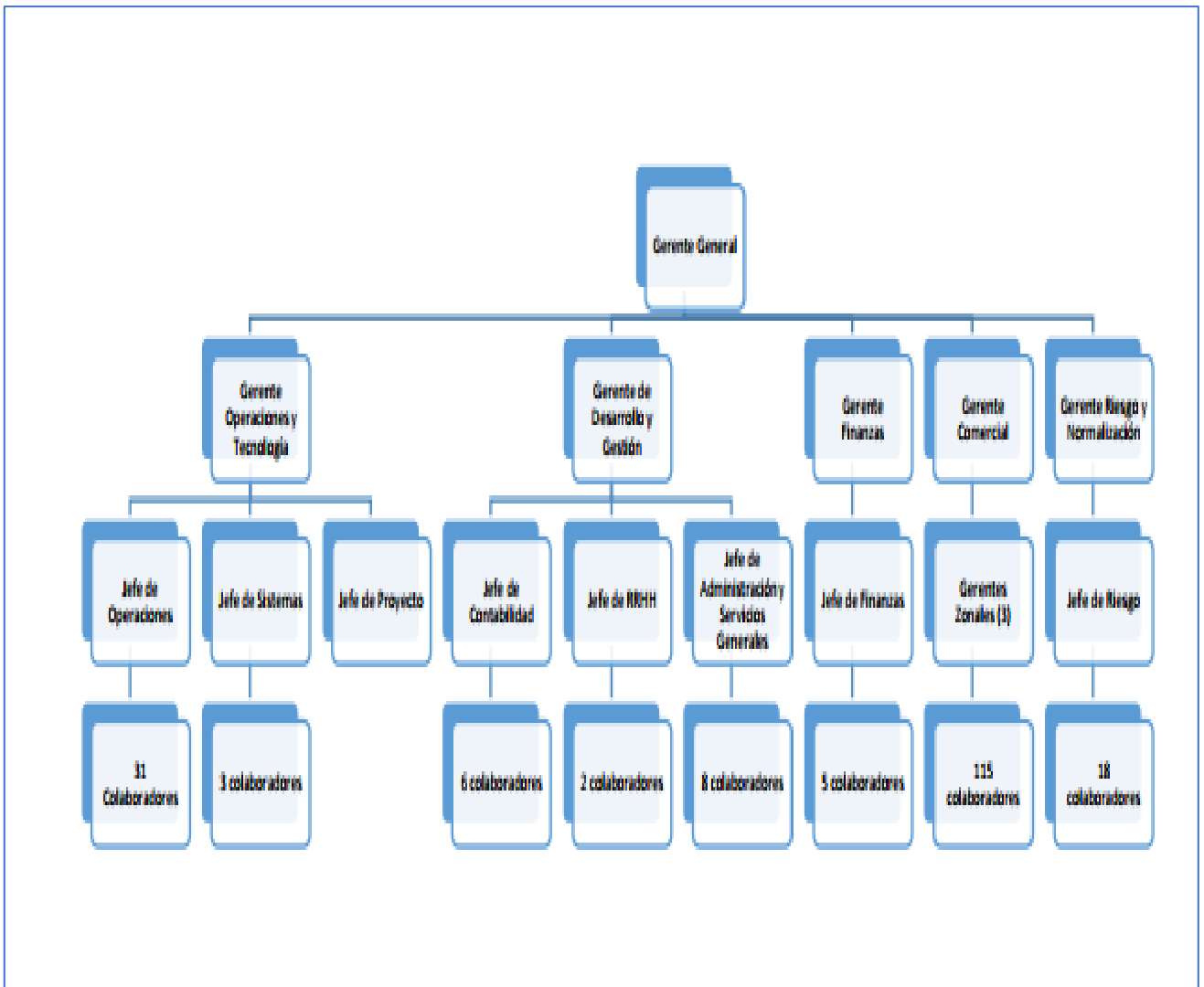


Figura N°4: Organigrama del Bci Factoring.

Fuente: Información de la empresa disponible

Bci Factoring, se dedica a entregar liquidez a los empresarios a través de compra de cuentas por cobrar que tengan las empresas, representados en documentos como facturas, letras, pagarés, entre otros, generados de las operaciones comerciales con empresas proveedoras de bienes y servicios, está enfocada en el mercado de Microempresas, emprendedores, empresarios, empresas medianas, grandes empresas, inmobiliarias y corporativas (Tabla N°2).

La siguiente tabla muestra la segmentación clientes que tiene Bci Factoring para el logro de las metas propuestas y cumplir con la propuesta de valor.

Segmentos	Ventas Anuales
Microempresarios	< UF 2.400
Emprendedores	> UF 2.400 < UF 12.000
Empresarios	> UF 12.000 < UF 80.000
Empresas Medianas	> UF 80.000 < UF 350.000
Grandes Empresas	> UF 350.000 < UF 1.500.000
Empresas Inmobiliarias y Corporativas	> UF 1.500.000

Tabla N°2: Segmentación clientes utilizada en Organización Banco Bci.
Fuente: Memoria Anual Banco Bci (2015)

La industria de factoring a nivel nacional comienza a principio de la década de los noventa en ese entonces, se operaba a través de compra de facturas, letras y cheques para luego incorporar otros tipos de documentos como contratos, facturas internacionales y ventas con tarjetas de crédito. La promulgación de la Ley N° 19.983, el año 2004, fue un factor decisivo en el desarrollo del negocio de factoring. En ésta se reguló la actividad del factoring en el país, por lo que se produjo una formalización de la industria.

La industria del factoring en Chile es altamente atomizada y ha presentado un atractivo crecimiento en los últimos años. Si bien no existen estadísticas consolidadas de la industria, se estima que la mayor parte de las colocaciones brutas totales de la industria proviene de las empresas de factoring que forman parte de la Asociación Chilena de Empresas de Factoring A.G. (ACHEF).

2.2. Análisis y Definición de la Misión de la Unidad Estratégica de Negocios

- Misión de la Unidad de negocio

Es la razón de ser de la empresa, describe el propósito fundamental que tiene su existir. “La misión debe contener a los clientes y en especial lo que brinda al cliente, la declaración de misión debe informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos” (Kaplan y Norton, 2008). “Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa *quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí*” (Thomson et al, 2008). Existen muchas definiciones y autores que permiten guiar una correcta definición de Misión, no obstante, para efectos de este trabajo se utilizarán las siguientes preguntas planteadas por Kaplan & Norton:

- ✓ ¿Quiénes Somos?
- ✓ ¿Qué hacemos?
- ✓ ¿A quién atendemos?
- ✓ ¿Dónde atendemos?

Con este fundamente teórico se está en condiciones de llevar a cabo un adecuado análisis crítico sobre la definición de Misión que tiene cualquier organización. Actualmente Bci Factoring, cuenta con una declaración de su estrategia como compañía que se desprende del Banco Bci, el presente trabajo está orientado a realizar declaración y formulación de estrategia independiente del Banco, por este motivo se toma al Bci Factoring como UEN para este estudio, primero se presenta la Misión de la organización de la cual actualmente el Bci Factoring se desprende.

Misión Banco Bci

“Bci se define como una Corporación de Soluciones Financieras que participa en todos los negocios y operaciones financieras que la Ley General de Bancos le permite, ofreciendo a la comunidad productos y servicios con procesos de alta eficiencia operacional y excelencia en la calidad, con una permanente innovación tecnológica, prudentes políticas de administración de riesgos y exigentes estándares éticos, los que deben ser respetados por todas las personas que se desempeñan en sus empresas”.

A continuación se procede a entregar propuesta de Misión para la unidad de negocio en la cual trabajaremos Bci Factoring.

Propuesta de Misión:

“Somos una empresa perteneciente al grupo Banco Bci, nuestro foco es ofrecer soluciones financieras a empresas de distintos tamaños con entrega de liquidez inmediata, con procesos de alta eficiencia operacional y excelencia en la calidad, atendiendo a nuestro clientes con cobertura a lo largo del país”

- ✓ ¿Quiénes Somos?
Empresa que ofrece soluciones financieras de factoring. CUMPLE
- ✓ ¿Qué hacemos?
Entregamos liquidez a nuestros clientes. CUMPLE
- ✓ ¿A quién atendemos?
Empresas de distintos tamaños. CUMPLE
- ✓ ¿Dónde atendemos?
A lo largo del país. CUMPLE

Es fundamental para el logro de la Visión, analizar y evaluar la correcta definición de la Misión, ya que los esfuerzos y recursos disponibles serán administrados eficientemente y alineados para cumplir con los objetivos.

2.3 Análisis y definición de la Visión de la Unidad Estratégica de Negocio

- Visión de la Unidad de Negocio

La definición de la Visión de una empresa no es más que una imagen conceptual del futuro esperado o la imagen ideal de la organización, poniéndola por escrito. “Define los objetivos de mediano y largo plazo que determinan las aspiraciones de resultados futuros para la organización, debe estar orientada al mercado y expresar cómo quiere la empresa que el mundo la perciba” (Kaplan y Norton, 2008). “Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”, “Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende” (Thomson et al, 2008). Por lo anterior la Visión debe ser clara, precisa, flexible, consistente con los valores de la empresa, debe inspirar y debe evolucionar con la empresa y los clientes, para ser realmente efectiva una declaración de Visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización y es la responsabilidad del líder comunicar la Visión regularmente, crear situaciones que ilustren la Visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la Visión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la Visión.

Para el análisis y propuesta de la visión para Bci factoring, lo haremos tal como en el punto anterior, primero veremos la Visión del Banco Bci.

Visión del Banco Bci

“Aspiramos a ser líderes regionales en innovación, cercanía y experiencia de clientes, y ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar y desarrollarse”.

A continuación, se procede a entregar propuesta de Visión para la unidad de negocio en la cual trabajaremos Bci Factoring, respondiendo a los 3 elementos críticos que debe contener la Visión según Kaplan y Norton en el libro “The Execution Premium”, 2008.

- ✓ Objetivo desafiante
- ✓ Definición del Nicho
- ✓ Horizonte de tiempo (no fue considerada para esta propuesta)

Propuesta de Visión

“Aspiramos ser líderes dentro de las empresas bancarias y no bancarias del factoring, ofreciendo nuestros servicios en forma rápida y ágil, con cercanía y grata experiencia hacia nuestros clientes, y ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar y desarrollarse”.

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

2.4. Definición de Valores y Creencias

- Valores y Creencias

Los valores definen la actitud, el comportamiento y el carácter de la compañía según Kaplan y Norton (2008), es decir, determinan la manera en que las personas que la componen deben comportarse, desarrollar el negocio y cómo deben cooperar en la construcción de la organización para que ésta pueda desarrollar su razón de ser (Misión), y por defecto, lograr alcanzar la Visión. “Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión” (Thomson et al, 2008).

Se define lo que se entiende por un sistema de creencias: “El conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar valores básicos, el propósito, y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten” (Simons, 1998). Cuando surgen problemas en la implementación de estrategias, el sistema de creencias ayuda a los participantes a determinar los tipos de problemas a abordar y las soluciones a buscar, más importante aún, en ausencia de conflictos los sistemas de creencias motivan a los individuos a buscar nuevas formas de crear valor.

Según Thompson et al. (2008), las estrategias exitosas logran ajustarse a las condiciones de la industria, a las condiciones competitivas y a las mejores condiciones del mercado, al mismo tiempo deben acoplarse a las fortalezas y debilidades, competencias y capacidades competitivas de la empresa, todo lo anterior debe articular ventajas competitivas perdurables en el tiempo, mejorando el desempeño general de la compañía.

Valores que se aplican para la empresa Bci Factoring, que se desprenden del Banco Bci, que para este informe vamos a considerar los mismos.

“Excelencia, Respeto e Integridad”

- ✓ Valor Excelencia: Nos impulsa a ser mejores cada día, y no por competir con otros, sino por ponernos en reto a nosotros mismos para crecer, para llegar más lejos.
- ✓ Valor Respeto: Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad.
- ✓ Valor Integridad: Es un atributo de la persona, como ente dotado de dignidad por el solo hecho de serlo, esto es, como sujeto moral, fin en sí mismo, investido de la capacidad para decidir responsablemente sobre el propio comportamiento.

“Actúo en forma consistente con los valores de respeto, excelencia e integridad; cuido mi imagen personal y la de mi equipo, genero un lugar de trabajo impecable y transmito que estoy orgulloso de pertenecer a Bci Factoring”.

2. ANALISIS ESTRATÉGICO

En concordancia con lo expresado por Kaplan y Norton (2008) el desarrollo de la estrategia es un sistema integral que se inicia con procesos que le permite a la organización clarificar la visión y desarrollar la estrategia. Una vez que se ha clarificado y mejorado la visión, la compañía tiene un panorama claro de lo que necesita alcanzar. Ahora se realizará un análisis interno y externo que incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a la industria.

3.1 Análisis externo

El análisis externo permite identificar aquellos factores que son críticos para la organización, como también aquellas oportunidades que serían atractivas. El propósito de este análisis es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente en el que se desarrolla la Unidad Estratégica de Negocio, que influirán en la manera como se cumple con la Misión. El análisis externo se basa en la identificación de factores críticos y atractivos para la industria. De acuerdo (Thomson et al, 2008) los factores se han dividido en cinco grandes categorías o factores, los cuales se señalan a continuación:

3.1.1 Factores Competitivos

El mercado de facturas goza de muchas alternativas para que las pequeñas y medianas empresas puedan recurrir a dinero rápido y seguro, sin embargo, llama la atención que gran parte de las entidades financieras que forman parte de este rubro corresponda a empresas de factoring. Pero ¿qué es una empresa de factoring? ¿Y cuál es el nivel de presencia de las empresas factoring en Chile? una empresa de factoring es cualquier entidad que se dedica al rubro del factoring, aunque también la misma empresa podría brindar otro tipo de servicios, como por ejemplo el leasing.

También hay bancos que ofrecen el factoring como uno más de sus servicios financieros. En el caso de las empresas de factoring en Chile, es posible encontrarlas de norte a sur. Recordemos que el factoring es principalmente utilizado por pequeñas y medianas empresas, por lo que se ha hecho necesario que las operaciones de factoring que se desarrollan en las ciudades como Concepción y Puerto Montt, o en otros lugares con nichos de negocios atractivos para entregar factoring., cuenten con la presencia de empresas del rubro en la zona. Las empresas de factoring son muchas, pero existe una entidad que reúne a las más relevantes y es el grupo Empresas de Factoring Chile A.G., fundado el 2003 para reunir a las grandes entidades de factoring nacionales. Entre las empresas que forman parte del grupo encontramos a Avanza Factoring S.A., Baninter Factoring, BanTattersall S.A., BHV Capital Servicios Financieros S.A., Coval Factoring S.A., Crecer Factoring S.A., EuroAmérica Servicios, Emprender Capital Servicios Financieros SpA, Factoring & Finanzas S.A., Logros Factoring, Factoring Mercantil S.A., Factoriza Ltda., Factor Plus S.A., Latam Factors S.A., Liquidez Factoring S.A., Orsan Factoring S.A., Servicios Omega Factoring S.A., Penta Financiero S.A., Servicios Financieros Progreso S.A., y SMB Factoring. Junto al grupo anteriormente mencionado, podemos encontrar otra asociación llamada ACHEF, o Asociación Chilena de Factoring, en la cual son miembros los principales bancos nacionales asociados al rubro, entre los que se puede mencionar a BanChile Factoring, BCI, BICE, CorpBanca, Banco Santander, Banco Consorcio, Security, ScotiaBank, Itau, BBVA y el Banco Internacional, además de algunas otras entidades como Tanner e Incofin. Cabe mencionar que las compañías de factoring anteriormente mencionadas son sólo algunas de muchas otras que existen en el mercado de valores nacional. Esta numerosa presencia de compañías que entregan servicios de factoring da a entender que la competencia existente en el mercado chileno con respecto al factoring corporativo es bastante fuerte, sin embargo, esto no evita que sus intereses a veces sean elevados y que lleven a cabo un riguroso análisis de nuestros clientes antes de acceder a ofrecer el servicio de factoring a la empresa.

Al concluir este análisis podemos determinar que para nuestra UEN es una amenaza el mercado competitivo que existe de factoring no bancarios, no regulados. Donde impacta de forma negativa en la empresa generando fuga de clientes por el ofrecimiento de tasas más bajas.

3.1.2 Aspectos Legales

La Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados continúa la tramitación del proyecto de ley que establece un conjunto de medidas para impulsar la productividad, con la asistencia de importantes personeros de los gobiernos actual y previo, en momentos en que el Banco Central ha confirmado la secularización del bajo crecimiento, la pronta aprobación de este conjunto de acciones se torna urgente, porque incluye una serie de iniciativas en beneficio de las pymes, uno de los agentes económicos que más sufre durante desaceleraciones de la actividad. Dos de entre esas medidas se destacan, dado su foco en la capacidad de financiamiento de las pymes, la cual se ve mermada durante desaceleraciones económicas, una de ellas es la implementación de una nueva línea de crédito Corfo para intermediarios financieros no bancarios por unos US\$ 120 millones, a fin de permitir el acceso a fondeo vía empresas de leasing y factoring, entre otros vehículos. La segunda establece un plazo máximo de acuse de recibo de la copia de la factura, luego del cual esta se entenderá cedible irrevocablemente, para facilitar el acceso de las pymes al capital. Esta disposición es de suma utilidad, porque contribuye a eliminar el riesgo operativo del financiamiento, reduciendo su costo y dando transparencia a la industria, lo anterior forzaría a las empresas a eliminar malas prácticas en el proceso de facturación, las cuales generan ambigüedades que ralentizan y encarecen el financiamiento vía factoring. Actualmente hay muchos casos en que la factura se emite antes, con el riesgo operativo para el factoring de que no se entregue el servicio y el comprador se niegue a pagarla. Además de reducir gastos operacionales, estas medidas contribuirán a disminuir sustancialmente el riesgo operativo convirtiendo las facturas por cobrar en dinero de esta manera, la pyme podrá financiar sus cuentas por cobrar

independientemente de su situación financiera, y el costo de descontar facturas va a reducirse a solo el costo de fondeo más riesgo de crédito, información que debería ser pública y disponible a todo el mundo y determinada libremente por el mercado, como sucede en la Bolsa de Productos. Asimismo, esta nueva normativa debería también homogeneizar procedimientos y políticas entre empresas no es la norma, sino la excepción, pero algunas empresas tienen políticas que no permiten el factoring, debido a que se niegan a pagar al tenedor de la cesión de factura, a pesar del proceso de cesión de la factura tal como dicta la ley esto no debería pasar, ya que solo perjudica a las pymes al incrementar el riesgo de la operación y encareciendo costos.

Se considera entonces como una oportunidad para UEN incorporar regulaciones adicionales a las ya existente en la cesión de facturas electrónicas facilitando el negocio de factoring. Se debe considerar que actualmente existen vacíos en la actual ley es por ello que se están incorporando nuevas regulaciones con el fin de abordar estos vacíos legales, beneficiando como por ejemplo el acuse de recibo electrónico en SII. Por otro lado, se considera una amenaza que se creen una nueva línea de crédito Corfo no bancario por unos US\$ 120 millones, ya que antes solo se daba este beneficio a los factoring bancario que es el caso de la UEN presentada.

3.1.3 Factores económicos y gubernamentales

La ley chilena ha estipulado para el caso de los créditos un límite de interés que recibe el nombre de interés máximo convencional, este interés no puede exceder en más de un 50% el interés corriente que rige al momento de la conversión ya sea que se pacte una tasa fija o variable. El interés corriente es el interés promedio cobrado por los bancos y sociedades financieras establecidas en Chile en las operaciones que realicen en el país, salvo ciertas exclusiones que enumera la ley y que corresponde a la SBIF determinar las tasas de interés, pudiendo distinguir entre operaciones en moneda nacional o extranjera, reajustables o no reajustables.

Los promedios se establecen en relación con las operaciones efectuadas durante cada mes calendario y las tasas resultantes se publican en el Diario Oficial y en esta Superintendencia durante la primera quincena del mes siguiente. El cumplimiento de las disposiciones de la ley para el caso de los bancos, lo supervisa esta Superintendencia, la Tasa Máxima Convencional se puede encontrar, por fecha, en la sección correspondiente del sitio.

Lo que se traduce una amenaza para nuestra UEN, ya que solo se aplica para factoring bancarios esta restricción de tasa máxima convencional.

3.1.4 Factores sociales

Para las empresas, trabajar con factoring tiene beneficios que aportan al crecimiento y organización propiamente tal, en especial en las PYME. Entre los beneficios del factoring se pueden mencionar varios, uno de los más notorios es el aminoramiento de la carga de trabajo en la empresa, ya que gracias a la contratación del factoring, la empresa contratante puede despreocuparse de toda la carga administrativa que involucra el cobro de facturas o el pago a proveedores, y centrarse solamente en buscar nuevos clientes, permitiendo además entregar un mejor servicio o en aumentar su nivel de producción. Otra de las ventajas del factoring es que, al momento de recurrir a ese medio de financiamiento, la empresa no pierde capacidad crediticia frente a los bancos, ya que sólo será tratado como un cobro de crédito anticipado. A su vez, la empresa mejorará notablemente su capacidad de ingreso financiero ya que no tendrá que esperar por plazos para recibir el pago por las facturas.

Junto a lo anterior, el factoring entrega flexibilidad crediticia, ya que podemos recurrir al factoring siempre que se nos haga necesario disponer de crédito, dependiendo de cuales sean las necesidades de la empresa. Para Bci Factoring, una fortaleza bajo este factor es el que el crédito prestado no afecta ni se refleja en las empresas como crédito acumulado en los informes financieros.

3.1.5 Factores tecnológicos

En todos los sectores económicos principalmente en el mercado de créditos, se están generando mejoras continuas en los procesos de los negocios producto del uso masivo de las tecnologías de la información, lo que implica más posibilidades para reducir el esfuerzo y estar más cerca de los clientes, de tal forma optimiza los procesos internos de las compañías y puede permitir generar una ventaja competitiva considerable gracias a la captura constante de datos, realidad que evidentemente genera. Como por ejemplo generar una mejora en procesos actuales como consulta en línea lo que permite que las áreas operativas logren obtener información para controlar los riesgos operacionales actuales.

Las tecnologías de la información están abriendo posibilidades de:

- ✓ Proveer al cliente de sistemas de auto consulta y simuladores de cuota, tasa de interés, fecha de liquidación del factoring y requisitos para adquirir algún producto.

- ✓ Informar sobre condiciones generales, cambios de tasa, promociones especiales, etc. Introducir lentamente la venta en línea o a través de páginas web.

En base a la información que tenemos del Banco Bci nos da la oportunidad de explotar la base de clientes de otros productos ofreciendo nuestros servicios.

3.1.6 Tabla Listado de Oportunidades y Amenazas

Considerando lo descrito en los párrafos anteriores, el conocimiento de la industria, en general, y los antecedentes de la UEN, en lo particular, se han identificado las siguientes amenazas y oportunidades:

Tabla N°3 que muestra las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo,

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Regulación a la cesión de facturas electrónicas y el mérito ejecutivo	Mercado agresivo del factoring no bancario
Factoring entrega capacidad crediticia frente a los bancos, ya que solo será tratado como un cobro de crédito anticipado (no aparece recargado en sistema financiero)	Garantía estatal Corfo para factoring no bancario
El mercado entrega oportunidad de negocios al contar con empresas retail que trabajan con pago de proveedores, gestionando alianzas estratégicas con el Banco Bci, oportunidad que se apalanca la filial bci factoring.	Tasa máxima convencional bancaria solo para factoring bancarios
El mercado de empresas en emprendimiento donde no cuentan con facilidad de financiamiento	Clientes que estafan o son estafados por los deudores

Tabla N°3: Identificación de Oportunidades y Amenazas

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Análisis Interno

El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización. En esta evaluación se consideran los recursos con los que cuenta la organización y las formas de generar ventajas competitivas. Lo anterior, siempre enfocado a lograr un nivel superior de eficiencia, calidad, innovación y atención al cliente.

Los recursos y capacidades de una empresa se deben identificar en el análisis interno que se realiza en cada compañía. “El análisis de recursos y capacidades es una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales” “Un recurso es un activo competitivo que una empresa controla o posee; una capacidad es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera eficiente” (Thomson et al, 2008).

Por su parte, las fortalezas que se tienen permiten desarrollar un desempeño superior y si son adecuadamente administradas, permiten aminorar los efectos de las debilidades existentes. Cuando se habla de fortalezas y debilidades se refiere a todos los sistemas internos de la organización, tales como: infraestructura gerencial, recursos humanos, tecnología, finanzas, logística, operaciones, comercialización y servicios de posventa, denominados pilares de apoyo y primarios de la cadena de valor de toda organización. El análisis interno permitiría reconocer aquellos aspectos que deben mejorarse o mitigarse.

3.2.1 Actividades de Apoyo

- **Infraestructura:** Se encuentra localizada en casa matriz del centro de Santiago estratégicamente, ya que es ahí donde todos los clientes no tienen diferenciación de llegada, siendo el centro neurálgico de operaciones de Chile, en donde también destacamos la extensa red de más de 38 sucursales a lo largo de Chile, también ubicadas en lugares estratégicos, con la misma finalidad de dar facilidad y reducir los esfuerzos al estar siempre cercanos.
- **Finanzas:** Dispone de una gestión de capital de explotación apropiada que permite administrar las obligaciones de corto plazo (capital de trabajo), mantener bajos niveles de endeudamiento y generar período a período, holguras patrimoniales (excedentes y capitalización de los mismos). El Banco Bci, por las características que tiene en cuanto a su administración financiera, presenta constantemente apalancamiento operativo, por lo tanto, su nivel de endeudamiento financiero es bajo, siendo esta una significativa fortaleza, en comparación con los niveles que presentan otras compañías.
- **Recurso Humano:** La UEN es apoyada por el sistema de evaluación por desempeño con el que cuenta el Banco Bci, lo que permite una continua revisión del trabajo de los colaboradores, en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, promociones, compensaciones y desarrollo del recurso humano que participa activamente la UEN.

Otro aspecto importante son los programas de capacitación para los integrantes de la UEN, que fortalece considerablemente la calidad profesional de quienes la componen, permitiendo obtener mejores resultados y generar una alta motivación entre sus miembros. Como debilidad, es la rotación laboral que es muy elevada, debido a la gran cantidad de compañías existentes, en donde se reclutan con buenos incentivos a profesionales del Bci Factoring.

- Tecnología: Considerando los actuales sistemas tecnológicos de la UEN se puede mencionar que es una fortaleza, ya que los procesos son revisados en forma constante buscando mejoras para ser más eficientes en los procesos críticos, lo que, a su vez, permite un análisis minucioso de la información de los clientes. También se debe mencionar que tenemos una gran fortaleza al lanzar un servicio único en el mercado que es el financiamiento de factoring a través de la aplicación móvil. Cambios en la página web actualizados que se pueden ver plasmado en la nueva plataforma de atención al cliente, la sucursal virtual, mantención y cobranza registro de reclamos en postventa.

3.2.2 Actividades principales

Las actividades principales declarados en Bci Factoring son:

- Área de operaciones y el Área de cobranza de los negocios factoring, son procesos críticos en la UEN, por tal motivo existen procedimientos claramente definidos y políticas que permiten controlar eficientemente todo el proceso de cobranza, tanto de la cartera vigente como vencida.
- Evaluación de Riesgos, la UEN se encuentra alineada con los exhaustivos controles del riesgo que tiene el Banco Bci, lo cual está definido por los estatutos, políticas, procedimiento e instructivos internos, incluso por exigencias externas por parte del ente regulador (SVS). Asimismo, el favorable ambiente de control de gestión y el conocimiento de los procesos y las características particulares de los clientes, pueden ser identificados como fortalezas asociadas al exhaustivo control de los riesgos del negocio.
- Curse de operaciones, procesos eficientes y cumplir con el estándar requerido para atender los negocios en tiempo y forma.

- Marketing en una empresa es en estos tiempos una necesidad que aporta al crecimiento del negocio, para la UEN es una debilidad que se debe enfrentar pues recién se está incursionando en este ámbito de forma masiva. En años anteriores, la publicidad la hacía los clientes de boca en boca, pero hoy se espera capturar un mayor número de clientes a través de publicidad en la página web y revistas institucionales. Pese a los avances mencionados, aún queda mucho por mejorar en esta materia, lo importante es aprovechar la buena imagen de marca que nos da el Banco Bci.
- Posventa y Servicios, recepción de reclamos, la UEN cuenta con un sistema de consultas y reclamos para los clientes, en el cual se registra toda consulta o reclamo que se efectúe en forma verbal, escrita o telefónica, independiente de la situación, se tiene la obligación de responder inmediatamente, actualmente se tiene un plazo máximo de 10 días para ello. En este punto se tiene una debilidad ya que muchos clientes no dan el feedback adecuado y oportuno a través de un sistema operativo creado con este fin, sino que directo con ejecutivos o jefes comerciales y no es factible hacer el seguimiento adecuado y dar el servicio correspondiente.

3.2.3 Tabla listado de Fortalezas y Debilidades

Considerando lo descrito en los párrafos anteriores, una vez realizado el análisis interno del Bci Factoring, se han detectado una serie de fortalezas y debilidades que se señalan a continuación.

Tabla N°4 muestra las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis interno.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sucursales por todo el país marcando presencia en los núcleos de negocios en cada ciudad	Rotación laboral es muy alta
Apoyo por parte de Banco Bci de los procesos asociados a RRHH	Marketing débil en la UEN
Sistemas tecnológicos de primer nivel en la UEN, se esfuerza en mantener una tecnología de punta e invertir en mejoras tecnológicas en forma constante.	Débil feedback por parte de los clientes respecto alguna mala experiencia obtenida en los procesos.
Control eficiente del riesgo crediticios del negocio factoring	Riesgo operacional es muy alto en negocio factoring.

Tabla N°4: Listado de Fortalezas y debilidades de la UEN

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Análisis FODA

Una vez desarrollados los análisis externos e internos, se debe realizar el análisis FODA, donde se identifican las actuales fortalezas y debilidades, las oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes. Los atributos externos se clasifican como oportunidades o amenazas y los atributos internos como fortalezas o debilidades.

El análisis por realizar corresponde al FODA cuantitativo, que se diferencia del FODA que se conoce comúnmente en que este último realiza un análisis cualitativo de cada uno de los componentes de los cuadrantes, en cambio el FODA cuantitativo le otorga a cada uno de los componentes de los cuadrantes un valor lo que permitirá identificar de mejor manera como se apoyan o contraponen cada uno de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que enfrenta la organización.

3.3.1. Tabla FODA Cuantitativo

Si la aplicamos correctamente podemos ver cómo una organización puede tomar ventaja de las oportunidades presentes en un mercado y, asimismo, enfrentar las amenazas que se identifiquen.

A continuación, se presenta la tabla con el FODA cuantitativo que se realizó con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se detallaron en el punto anterior.

La siguiente Tabla N°5 muestra el FODA cuantitativo identificado de Bci Factoring.

		OPORTUNIDADES				PROMEDIO	AMENAZAS				PROMEDIO
		Ley de factura electrónica	Mercado de empresas retail (pronto pago)	Empresas en emprendimientos	Capacidad crediticia		Competencia agresiva de factoring no bancario	crédito corfo para factoring no bancario	regulación de SIBF solo para factoring bancarios	Riesgo de estafas	
FORTALEZAS	Sucursales por todo el país y representa una fortaleza frente a la competencia	4,00	5,00	6,00	5,50	5,13	6,00	5,80	4,10	5,30	5,30
	Apoyo por el sistema de RRHH (Banco Bci)	3,00	4,00	4,20	4,10	3,83	3,20	4,80	3,00	3,50	3,63
	Sistemas tecnológicos de la UEN de primer nivel	6,00	5,50	5,10	4,40	5,25	5,20	6,10	4,30	6,00	5,40
	Exhaustivo control de los riesgos crediticio del negocio	4,00	4,50	5,50	4,40	4,60	6,00	4,20	4,20	5,00	4,85
PROMEDIO		4,25	4,75	5,20	4,60		5,10	5,23	3,90	4,95	4,79
DEBILIDADES	Riesgo Operacional	3,00	2,50	3,10	4,80	3,35	4,00	4,50	4,30	3,20	4,00
	Rotación laboral	2,00	4,10	2,30	3,00	2,85	6,30	3,00	3,50	3,80	4,15
	Marketing débil	5,20	4,20	2,80	4,00	4,05	3,00	4,20	3,10	2,50	3,20
	Clientes no concretan sus reclamos en forma formal	2,00	2,00	3,00	3,80	2,70	5,00	3,00	2,00	2,10	3,03
PROMEDIO		3,05	3,20	2,80	3,90	3,24	4,58	3,68	3,23	2,90	3,59

Tabla N°5: Foda cuantitativo de Bci Factoring

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2. Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA

Una vez que se tiene el análisis externo, con las amenazas y oportunidades y por otro lado el análisis interno con las fortalezas y debilidades de la organización se procese a unir ambos análisis a través de la matriz FODA (Tabla N°5), la cual es una herramienta de análisis, que permite visualizar que decisiones estratégicas deben adoptarse para mejorar la situación actual en el futuro. Cabe señalar que una vez identificadas cada uno de los componentes de la matriz, se procede a cuantificar y se pueden desarrollar cuatro cuadrantes:

- ✓ Cuadrante Fortalezas/Oportunidades: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- ✓ Cuadrante Debilidades/Oportunidades: Pretenden superar las debilidades de la organización aprovechando las oportunidades que se dan en el exterior.
- ✓ Cuadrante Fortalezas/Amenazas: Aprovechar las fortalezas de la organización para evitar o minimizar el impacto de las amenazas externas.
- ✓ Cuadrante Debilidades/Amenazas: Son tácticas defensivas que buscan disminuir las debilidades de la empresa, y evitar las amenazas del entorno.

Se puede observar que en general la organización tiene fortalezas que le permiten aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas de buena manera, por otra parte, reconoce debilidades en la que debe trabajar, pero éstas no bloquean en forma determinante las oportunidades ni tampoco gatillan la ocurrencia de las amenazas.

A continuación, se realizará un análisis más extenso de cada uno de los cuadrantes para Bci Factoring:

- Cuadrante Fortalezas versus Oportunidades: En el cuadrante de fortalezas y oportunidades podemos ver como en caso de implementación de sistemas informáticos que se presenta en el medio ha sido reforzada con nuestra fortaleza de sistemas tecnológicos de primer nivel, donde los clientes cuentan con información en línea en la página web, donde pueden financiar a través del móvil y en conjunto con la nueva ley de factura electrónica nos permitir aplicar tecnología.
- Cuadrante Fortalezas versus Amenazas: En el cuadrante fortalezas y amenazas podemos determinar que nuestra fortaleza de contar con sucursales a lo largo de todo el país nos permite enfrentar la amenaza que tenemos en el mercado de factoring no bancarios que son muy agresivos (riesgo operacional, tasas).
- Cuadrante Debilidades versus Oportunidades: En el cuadrante de debilidades y oportunidades podemos determinar que la oportunidad de ventas en línea a través de la web podemos estar en desventaja frente a la debilidad de no contar con un marketing agresivo en el mercado para las ventas en líneas.
- Cuadrante Debilidades versus Amenazas: En el cuadrante de debilidades y amenazas, se puede determinar que la amenaza que nos muestra el análisis exterior del mercado agresivo de los factoring no bancario puede perjudicarnos al promover la fuga de profesionales cuyas carteras pueden caer en la competencia.

3. FORMULACION ESTRATÉGICA

Una vez que se determinan las declaraciones estratégicas de una organización y se han realizado los análisis externos e internos es tiempo de realizar la formulación estratégica, que no es otra cosa que determinar que le entregará la organización a los clientes para que sea elegida por sobre sus competidores a través de la propuesta de valor.

A continuación, formularemos la propuesta de valor de Bci Factoring y se describirá los atributos que contiene (estándar o diferenciadores).

4.1. Formulación de la Propuesta de Valor

La alineación de la estrategia con los programas para mejorar los procesos comienza por la propuesta de valor, dado que es lo principal de toda estrategia. La propuesta de valor está compuesta por un conjunto de elementos que determinan el valor que percibe el cliente, estos incluyen los atributos del producto o servicio, la empresa y la relación entre esta y el cliente. Por su parte, los atributos comprenden las características del producto como su calidad, su precio y el tiempo que demora el cliente en satisfacer su necesidad (Kaplan y Norton, 2008).

El valor de un producto para un comprador determinado se mide por la cantidad que está dispuesto a pagar por él. Es importante señalar que los resultados esperados de la propuesta de valor son de difícil cuantificación monetaria, por ello se requiere de una administración del valor, en la cual su aproximación valórica se efectúe a través de las características mensurables de las prestaciones, que son sus componentes esenciales, como la calidad, diversificación, disponibilidad, eficacia postventa, etc. (Lorino, 1996).

La propuesta de valor debería describir los aspectos de la experiencia de compra o de la relación que la organización desea ofrecer de manera única o mejor que sus competidores (Kaplan y Norton, 2008). Para definir la propuesta de valor, ésta debe estar en directa relación con los valores de la Unidad Estratégica de Negocio y con las conclusiones del análisis FODA.

Como parte del desarrollo del trabajo, se ha fijado una propuesta de valor para la UEN, Bci Factoring. Nuestra empresa se dedica a comprar cxc de nuestros clientes como los productos facturas, letras, contratos, declaraciones de renta, pagares. Por lo tanto, nuestra empresa está enfocada en el mercado de las empresas medianas, empresarios, emprendedores, grandes empresas, inmobiliarias y corporativas.

Propuesta de Valor

“Bci Factoring promete a sus clientes una grata experiencia con acceso rápido y ágil en la entrega de liquidez, tratamiento cercano, eficiente y transparente con una permanente innovación tecnológica “.

- Descripción de Atributos

En este punto se explicarán de manera más detalladas tres atributos de la propuesta de valor de la organización. Existen dos atributos estándares que corresponden a la cercanía que tenemos con nuestros clientes y experiencia clientes que entregamos y un atributo diferenciador, correspondiente al servicio rápido y ágil que prometemos como empresa y nos hace diferentes de la competencia en la entrega del servicio de liquidez. A continuación, se describen cada uno de los atributos mencionados:

- ✓ Rapidez y ágil: Es asesorar y ejecutar a la primera, cumplir los compromisos en tiempo y forma; tener los conocimientos que se necesitan; simplificar la vida al cliente y mantener informado; ser ágil y anticiparse. Este atributo de la propuesta de valor es que le permitirá a la organización diferenciarse de la competencia. En este punto es importante mencionar que los factoring entregan el mismo servicio por lo que Bci Factoring se debe diferenciar en el servicio rápido y ágil que los clientes necesitan, es por ello por lo que entregamos soluciones financieras inmediatas para las empresas.

- ✓ Cercanía: Se define como la acción de conocer y conectarse emocionalmente “conozco a mis clientes/colaboradores” y demuestro interés por ellos; me pongo en el lugar del otro; me apropio de todos sus requerimientos y siempre demuestro la actitud de servicio de Bci Factoring. Este atributo, tal como se mencionó en el punto anterior es estándar, sin embargo, la organización se ha esforzado en hacer que apoye y fortalezca el atributo diferenciador al generar mejoras en los procesos de pre y post venta, de tal manera que logremos responder con la promesa realizada en dar respuestas rápidas y ágiles.

- ✓ Experiencia clientes: Los clientes son la mejor fuente de inspiración, promoción y recomendación, bajo esta mirada hacia el cliente se tiene la certeza que se pueden lograr los objetivos generando experiencia clientes, donde el cliente es el centro que mueve la empresa. Este atributo de la oferta de valor, al igual que el anterior es estándar, considerar la experiencia clientes como un atributo y parte de nuestra propuesta de valor es entender que los tiempos han cambiado y necesitamos apoyar el atributo diferenciador generando a nuestros clientes una experiencia distinta, grata, donde estos se sientan con un alto grado de satisfacción por el servicio prestado.

4.2. Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias

En el siguiente cuadro se muestra la relación existente entre los atributos de la propuesta de valor y las creencias de la organización.

ATRIBUTO	VALORES Y CREENCIAS
Respuesta ágil y rápida	Excelencia
Cercanía	Respeto
Experiencia Clientes	Integridad, excelencia

Tabla N°6: Relación atributo/Valores

Fuente: Elaboración propia

- Respuesta Ágil y rápida / Excelencia: Cumplir con el tiempo de respuesta de evaluación económica y depósito por la compra de cxc ofrecida a nuestros clientes en comparación a nuestros competidores. El dar respuesta ágil y rápida de los negocios o consultas realizadas por los clientes son parte de nuestra promesa al cliente y para llevar a cabo debemos hacer nuestro trabajo con excelencia.
- Cercanía/ Respeto: Servicio de venta y postventa cercana y transparente para que nuestros clientes cuenten con seguimiento en línea de los procesos asociados a las cxc vendidas a nuestro factoring. La creencia del respeto hacia nuestros clientes los cuales nos valoran como una empresa creíble que nos conduce obtener una cercanía con el cliente, mantener respeto sin cruzar las líneas confidencialidad, respeto en las condiciones que le damos a los clientes que se encuentran con dificultad económica, con esto llegar a ser una empresa cercana donde los clientes puedan estar tranquilos con el servicio que presta Bci factoring.
- Experiencia Clientes / Integridad excelencia: nuestra empresa coloca sus esfuerzos y recursos con el fin de obtener para nuestros clientes una experiencia sobresaliente, con procesos eficientes y con mejora continua. La excelencia y la integridad nos permiten dar una experiencia memorable a nuestros clientes, los cuales para Bci Factoring son parte fundamental como la mejor fuente de inspiración, promoción y recomendación.

3.3. Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

Los atributos de la propuesta de valor obligan a plasmar en el siguiente cuadro, el detalle del FODA, acción que facilita ahondar sistemáticamente en cada punto contenido en él, logrando así, percibir a primera vista su utilidad. Este análisis visual, en donde la empresa entrega cada uno de sus atributos, vale decir; amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades identificadas claramente.

En la Tabla N°7 muestra relación atributos de la propuesta de valor versus análisis FODA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Respuesta ágil y rápida	Empresas en Emprendimiento	Crédito CORFO para factoring no bancarios	Sucursales con presencia en las principales ciudades del país	Rotación Laboral
Cercanía	Empresas en Emprendimiento	Competencia agresiva de factoring no bancario	Sucursales con presencia en las principales ciudades del país	Cientes no concretan sus reclamos
Experiencia Clientes	Ley de factura electrónica	Competencia agresiva de factoring no bancario	Sistemas tecnológicos de primer nivel	Rotación Laboral

Tabla N°7: Relación atributos de la propuesta de valor versus Análisis FODA

Fuente: Elaboración Propia

En los párrafos siguientes se explicará con mayor detalle cómo cada uno de los atributos de la oferta de valor se ve afectado por las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades detectadas en el FODA Cuantitativo.

- Atributo: “Respuesta ágil y rápida”

Este atributo permite tomar la oportunidad que se presenta por las empresas en emprendimientos que están emergiendo en el país, donde Bci Factoring debe ofrecer sus servicios y cumplir con la propuesta de valor, de esta forma se logra captar al cliente y crear una relación futura sólida, aumentando y asegurando participación en el mercado en este nicho de clientes. El contar con sucursales presenciales en las principales ciudades del país permite llegar a mayor porcentaje de clientes y cumplir con el atributo de respuesta ágiles y rápidas.

Por otra parte, existe una oferta desde el gobierno con créditos aval del estado (CORFO) para empresas financieras no bancarias, generando una amenaza para Bci Factoring, ya que este beneficio implica bajar la evaluación del riesgo mirando hacia el cliente. La respuesta ágil y rápida que podamos dar a los clientes permite captar clientes que son potenciales candidatos para este tipo de crédito (CORFO), ofreciendo la opción CORFO o FOGAPE (solo factoring bancarios) en forma rápida. La debilidad detectada en Bci Factoring debe ser abordada con el atributo en mención con el fin de no dar opción a colaboradores que han emigrado de la empresa ofreciendo otro tipo de beneficios desde otros factoring.

- Atributo: “Cercanía”

Para lograr captar a las empresas en emprendimientos se necesita que el atributo cercanía este presente y estos se sientan atendidos, utilizando las herramientas necesarias para lograr llegar a este tipo de clientes. Al igual que en atributo anterior el contar con sucursales a lo largo del país permite llegar a los clientes y entregar los servicios de liquidez que necesitan generando cercanía y fidelidad.

Para el caso de enfrentar la amenaza respecto a la competencia agresiva que existe hoy en día de factoring no bancarios, Bci Factoring debe lograr con este atributo en conjunto con el atributo diferenciador que los clientes no se fuguen y logren levantar sus aprensiones cuando consideren cambiar su opción a elegir estos factoring no bancarios. Por otro lado, se tiene como debilidad que actualmente los clientes no concretan sus reclamos en forma formal, se debe hacer cargo de esta debilidad con este atributo de valor generando las instancias y herramientas necesarias para lograr una conexión con los clientes y estos se sientan seguros de que sus reclamos son escuchados y atendidos.

- Atributo: “Experiencia Cliente”

Con respecto a la oportunidad de la nueva ley de factura electrónica nos permite cumplir con una experiencia cliente utilizando la tecnología y contando con procesos eficientes, que es parte de las fortalezas de Bci Factoring. Para el caso de enfrentar las amenazas se debe considerar que con una experiencia cliente y la tecnología adecuada lograr captar a los clientes independientes de la cantidad de deudores que tenga cada empresa.

4. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es una herramienta importante dentro de la administración de una organización, es por ello por lo que en este punto se explicará más en profundidad su importancia y se detallará como se aplica a Bci Factoring cada uno de los componentes del modelo de negocio Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2013).

5.1 Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica

El modelo de negocio de una empresa es la forma como ésta genera ingresos, producto de sus actividades. Para poder desarrollar correctamente éste trabajo y, en consecuencia, analizar y entender mejor el modelo de negocio se ha seleccionado la definición propuesta por Osterwalder y Pigneur, 2013: “Un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica”. El modelo de negocio es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura del modelo de negocio y su red de socios, lo que permite; comercializar y aportar valor, generando un flujo rentable y sostenible en el tiempo (Ricart, 2009). Esto conlleva, necesariamente, la obtención de recursos obligando a establecer relaciones estrechas con agentes externos e internos a la organización, por lo que se presentaran nueve módulos, cuyo análisis se detalla a continuación.

- 1.- Segmentos de Clientes
- 2.- Propuesta de valor
- 3.- Canales
- 4.- Relación con el cliente
- 5.- Fuentes de ingresos
6. Recursos claves
7. Actividades claves

- 8. Asociaciones claves
- 9. Estructura de costos.

En el modelo se deben contemplar todas las decisiones estratégicas de la organización, considerando la existencia de relaciones con otras sociedades, que cooperen en la generación de valor u obtención de ingresos, esto parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes.

5.2.- Lienzo del Modelo de Negocio

El modelo CANVAS planteado por Osterwalder y Pigneur, 2013 está compuesto por nueve segmentos, como se puede apreciar en representación gráfica (figura N°5).

En la figura N°5 muestra el Lienzo de modelo de CANVAS

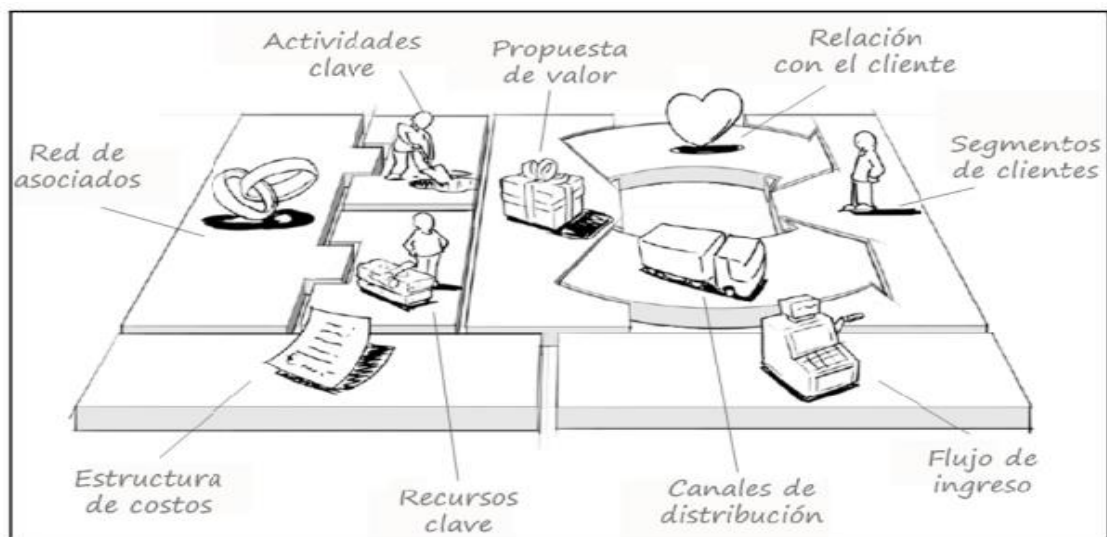


Figura N°5: Modelo de negocios de CANVAS.

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2013

En la Figura N°6 muestra el Lienzo del modelo de negocio de CANVAS para Bci Factoring.



Figura N°6: Lienzo de Canvas para Bci Factoring

Fuente: Elaboración propia

5.3. Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio

En esta sección se analizará cómo se relacionan cada uno de los elementos del modelo de negocio con los atributos de la propuesta de valor de Bci Factoring.

- Segmento de Negocio.

Los tres atributos de la propuesta de valor descritos están orientados a satisfacer necesidades de los segmentos que abarca Bci factoring. Los grupos de empresas a los cuales se quiere ofrecer el producto/servicio son la base del negocio, por tal motivo son parte fundamental al crear el modelo de negocio, para ello se debe tener claro las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿A quién se dirige?

Todos aquellos clientes potenciales de la UEN de Bci Factoring, básicamente aquellas empresas que necesiten liquidez inmediata a través de la sesión de facturas emitidas a sus clientes.

- ✓ ¿Qué segmentos considera?

Es importante definir la segmentación, siendo los clientes Microempresarios aquellos emprendimientos que reportan ventas de menos de UF 2.400 al año. Segmento Emprendedores abarca las empresas que registran ventas anuales entre UF 2.400 y UF 12.000. Segmento Empresarios engloba a las empresas que venden entre UF 12.000 y UF 80.000 al año. Segmento Empresas Medianas para aquellas con ventas anuales entre UF 80.000 y UF 350.000. Segmento grandes Empresas entre UF 350.000 y UF 1.500.000 ventas anuales. Segmento empresas inmobiliarias y corporativas superior a UF 1.500.000 de ventas anuales.

- Propuesta de valor

- ✓ ¿Qué valor ofrece a los clientes?

Bci Factoring promete a sus clientes una grata experiencia con acceso rápido y ágil en la entrega de liquidez, tratamiento cercano, eficiente y transparente con una permanente innovación tecnológica.

Por lo que procura permanentemente desarrollar una relación estrecha y altamente satisfactoria con todos y cada uno de sus clientes, marcando una diferenciadora calidad de servicio y una oferta de valor de acuerdo con las necesidades reales de éstos.

- ✓ ¿Qué necesidad satisface?

Satisface las necesidades de liquidez que tienen las empresas para enfrentar sus compromisos.

- ✓ ¿Qué beneficios aporta?

Principalmente, la rapidez en el servicio, lo cual es valorado por el cliente, más aún cuando los costos operacionales son totalmente razonables.

- Canales

El concepto de canales tiene una perspectiva acotada a la forma en la que se entrega la propuesta de valor al cliente, idealmente (a cada segmento). Por lo tanto, es fundamental determinar el método con el cual nos comunicamos para alcanzar y entregar la propuesta de valor, en forma óptima a cada cliente

- ✓ ¿A través de qué canales/medios se conectará y se atenderá a los clientes?

En el caso Bci Factoring, existe una fuerte orientación a indicadores de satisfacción integral, por lo que nuestros clientes son el principal canal de distribución, apoyada con sólida plataforma tecnológica disponibles los trescientos sesenta y cinco días del año, además de una red de sucursales a lo largo del país con todo el soporte y orientación de un selecto staff de ejecutivos especializados.

- Relaciones con Clientes

Para toda organización la relación con sus clientes es de suma importancia, ya que son éstos los sujetos a quienes la organización pretende transmitir, el sentido de su misión, por ende, su razón de negocio y causal de existencia, por lo tanto, es esencial que los clientes entiendan e internalicen la propuesta de valor ofrecida por la organización. En el modelo de negocio, uno de los aspectos más críticos, que determina el éxito o fracaso de cualquier propuesta, tiene una relación directa y proporcional con la capacidad que pueda lograr el cliente, al momento de visualizar y sobre todo hacer tangible el servicio ofrecido.

✓ ¿Qué relaciones se han establecido?

Asistencia personalizada, autoservicio en sucursal, servicios automáticos para el cliente, vía web. Con sucursales disponibles en todo el país.

- Recursos Claves

Se describen como los recursos de mayor relevancia e imprescindibles para el normal funcionamiento del negocio, por lo tanto, se debe tener claro, de manera sistémica cuáles son las actividades del proceso y los recursos necesarios en cada etapa, para que el modelo de negocio sea funcional. Puntualmente las actividades claves para el desarrollo de la actividad de Bci Factoring y los recursos necesarios, son los siguientes:

- ✓ Recursos Humanos: El principal socio estratégico que tiene la compañía, son sus propios colaboradores; (empleados), la idea es evitar la fuga de clientes, producto de la relación natural que se genera entre clientes y ejecutivos. Es importante no perder de vista el hecho, que el mercado de la industria de factoring, es dinámico y existe una alta rotación, por ende, una migración constante de clientes y oportunidades de negocios es por ello por lo que tanto las áreas de venta como las de apoyo, son motivadas constantemente a través de incentivos y la posibilidad de un crecimiento personal, casi ilimitado, en definitiva, estos son recursos claves para la continuidad de la empresa.
- ✓ Recursos Intelectuales: El aporte de profesionales de alto impacto pueden generar la diferencia y crear oportunidades frente a la competencia, ya que, de estos dependen las decisiones estratégicas y planes de acción comercial y operacional del negocio.
- ✓ Recursos Físicos: La empresa se sostiene y tiene como ventaja competitiva contar con infraestructura que permite a los clientes un fácil acceso a las distintas sucursales que tiene la empresa, ya que, se han establecido en lugares estratégicos de acuerdo con los nichos empresariales.
- ✓ Recursos Financieros: Es un recurso clave para entregar los flujos a los clientes, por esto es fundamental contar con negociaciones efectivas dentro de la banca, de esta forma se puede negociar con tasas competitivas dentro del mercado.

- Actividades Claves

Las actividades que se detallan a continuación son las que le permiten a la organización materializar los atributos de la propuesta de valor. En el caso de Bci Factoring, corresponden a las siguientes:

- ✓ Flujo de aprobaciones del negocio: El negocio del factoring depende de las evaluaciones de crédito que realizan el área comercial y de riesgo para cada cliente, existen métodos utilizados con información en línea respecto del comportamiento de cada cliente en el sistema financiero, así mismo dentro de Bci Factoring para el caso de clientes que ya han operado con anterioridad, esto nos permite dar respuestas rápidas y ágiles dando fiel cumplimiento a nuestra propuesta de valor, cabe señalar que los clientes valoran una respuesta negativa en tiempo y forma con lo que permite una capacidad de reacción y ver otras posibilidades o bien remediar algún levantamiento que Bci Factoring observe durante este proceso.
- ✓ Flujo del curso operativo: Una vez aprobado el negocio, se envía al proceso del curso del operativo, donde pasa por área de operaciones, dando cumplimiento a las normativas vigentes para la compra de facturas y acotando el riesgo operacional. Este proceso permite realizar un proceso de excelencia y cumple nuestra propuesta de valor.
- ✓ Depósitos de los flujos: una vez finalizado el flujo de aprobación y curso operativo se procede a depositar a nuestros clientes sus flujos productos del negocio de factoring, en esta actividad es donde el cliente valora el tiempo transcurrido entre la presentación del negocio y la entrega del dinero en sus cuentas corrientes.

- Asociaciones Claves

Se refiere a las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio y que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor. Desde el punto de vista del modelo y con la finalidad de materializar los tres atributos de la propuesta de valor de la organización, las asociaciones claves que se identifican tienen relación con:

- ✓ Proveedor de sistemas software (mantención y mejoras). La generación de alianzas estratégicas dentro de la empresa nos permite competir y responder a nuestros clientes en los tiempos declarados para cada proceso, contar con la información necesaria para las actividades claves señaladas en el punto anterior y de esta forma cumplir con la propuesta de valor. (ejemplo: Dimensión S.A).
- ✓ Asociaciones con bancos específicos que nos facilitan los flujos para entregar a nuestros clientes. Bci Factoring necesita de proveer de liquidez a nuestros clientes, por lo tanto, la asociación con bancos que nos faciliten los flujos es de gran impacto para cumplir con nuestra propuesta de valor. (ejemplo Banco Santander y Banco Bci).

- Generación de Ingresos

Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente, para ello es necesario conocer lo siguiente:

- ✓ ¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes por dicha solución?
Los ingresos por venta corresponden a los flujos o retribuciones que se generan resultado de las ventas de servicios o productos, además, de la forma en que éstos son percibidos. En Bci Factoring los ingresos provienen del cobro de intereses por los negocios otorgados o sea los spreads de cada operación, los cuales son descontados a través de la liquidación de operación. También contamos con ingresos de los movimientos financieros que otorgan las colocaciones de cada operación.
- ✓ Comisión Cobranzas: Es aquella comisión que se descuenta en cada operación, se refiere a los costos que genera cada negocio por concepto de administración de la cobranza de cada factura comprada.
- ✓ Intereses de mora: Es el interés generado por cada factura impaga desde la fecha de vencimiento colocada por el cliente como plazo fijo de cobro.

- Estructura de costos

Describe todos los costos en los que se incurren al operar el modelo de negocio. En Bci Factoring los costos asociados corresponden a:

- ✓ Gastos operacionales: correspondiente a las remuneraciones de las personas que trabajan en la red de sucursales, los montos de arriendo de la infraestructura física propiamente tal, contratos de mantención de la infraestructura, la que se opera bajo un régimen de mantenimiento correctivo (es decir se gasta en mantención en la medida que se presenten desperfectos) y otro costo variable dice relación con el tráfico telefónico que realiza la confirmación de facturas, cobranza de facturas, atención cliente, captación de clientes.
- ✓ Gastos financieros: Son aquellos costos que se generan al conseguir los flujos en los distintos bancos, es lo que llamamos costo de fondo.

5.4 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

Esta sección detalla la relación entre el modelo de negocio y la propuesta de valor, lo que se refleja en la siguiente Tabla N°8:

	ATRIBUTO N°1 "Respuesta Ágil y Rápida"	ATRIBUTO N°2 "Cercanía"	ATRIBUTO N°3 "Experiencia Clientes"
SEGMENTOS DE MERCADO	Mercado segmentado divididos por ventas anuales y se agrupan en PYME, Grandes Empresas, Corporativas e Inmobiliarias, esto facilita el cumplimiento del atributo señalado	De acuerdo a esta segmentación podemos llegar a los clientes de tal manera que podamos identificar sus necesidades a satisfacer y lograr cercanía	Al trabajar en mercado segmentado y logramos identificar sus necesidades debemos velar por entregar una experiencia cliente
CANALES	Servicio de Bancos que entregan el financiamiento a nuestra empresa así como aquellos donde nuestra empresa deposita los flujos a los clientes, nuestro principal canal es el banco Bci que nos permite contar con los flujos y a la vez entregar los flujos a nuestros clientes.	En cuanto a canal comercial nuestro principal canal es nuestra pagina web que nos permite generar cercanía y que el cliente pueda acceder a sus operaciones y seguimiento a la cobranza de los documentos entregados a nuestro factoring.	Al depositar los flujos en tiempo y forma, podemos atender en la Experiencia cliente y nuestra pagina web tiene funcionalidades que nos apoyan en entregar información que tiene gran valor, además en pagina web tenemos un link donde puede el cliente levantar reclamos y sugerencias que están identificados para luego hacer seguimiento y dejar a nuestro cliente satisfecho
RELACIONES CON CLIENTES	La asistencia personal, autoservicio, servicios automáticos, comunidades como es el caso de pertenecer a la ACHEF, sucursales en todo las regiones del país, genera vínculos que nos permiten cumplir con los atributos de la propuesta de valor		
FUENTES DE INGRESOS	La fuente de ingreso principal son los negocios cursados por factoring y las cancelaciones por mora de los clientes		
RECURSOS CLAVE	Nuestra empresa cuenta con recursos claves para lograr cumplir con los 3 atributos de la propuesta de valor contamos con recursos físicos disponibles para el cliente con una cobertura como valor agregado a nuestra empresa, recursos intelectuales y humanos donde se forman y permanecen profesionales de alto nivel que se retienen a favor del negocio, y el respaldo financiero que tenemos como filial de uno de los principales bancos en Chile.		
ACTIVIDADES CLAVE	En cuanto a las actividades claves para llevar a cabo nuestros atributos de la propuesta de valor contamos con la producción que en nuestra empresa es el flujo operativo del curso de las operaciones de factoring, también se encuentran abordados para dar continuidad al negocio y atender los atributos ofrecidos en la propuesta de valor la resolución de problemas, y por último contar con una plataforma/red de primer nivel para atender los requerimientos necesarios para cumplir los atributos de la propuesta de valor		
ASOCIACIONES CLAVES	Nuestras asociaciones claves están dadas con los proveedores de sistemas software y equipos de hardware, el cual nos permite dar continuidad al negocio.	trabajar con el banco BCI es una asociación que nos permite generar experiencia cliente.	
ESTRUCTURA DE COSTES	Como empresa dinámica y financiera es que se utiliza como estructura de costes "según coste" de esta forma se deben recortar los gastos en donde sea posible, el máximo uso de posible de sistemas automáticos, para abordar y cumplir con los atributos y propuesta de valor. Dentro de los costes se encuentran los gastos operaciones, gastos financieros.		

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

Fuente: Elaboración propia

5.5 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

Una vez comprendido y diseñado el Modelo de Negocio, y asumidos los puntos claves que conforman la estructura del negocio del Bci Factoring, lo que importa de esto es como agregar análisis:

- ✓ La rentabilidad en base a asociaciones claves y recursos claves se pueden manejar disminuyendo costos de manera eficiente con proveedores en mejoras y automatización de los procesos, de esta forma a largo plazo podemos disminuir recursos y potenciar la tecnología en favor del cumplimiento de la propuesta de valor, por otro lado, debemos potenciar el uso de la página WEB con los clientes, donde se pueden auto atender y con esto disminuimos personal de call center y comercial dedicada a atender consultas que puedan estar disponibles en la web.
- ✓ En relación con la creación de valor, se dará como resultado de mantener siempre operativas las dependencias físicas de la infraestructura, que son los que permiten las actividades del negocio, además de existir una constante inversión en capacitación al personal para obtener una excelencia en procesos operativos. En servicio al cliente, es posible apreciar la rentabilidad provocada por las actividades claves las que son fundamentales, pues ayudan a cumplir en forma directa la propuesta de valor, ya que están ubicadas en los procesos.

- ✓ La rentabilidad por parte de las relaciones con el cliente, segmento de mercado, canales de comunicación y fuentes de ingresos, es el resultado básico de cómo logramos determinar bien quienes son los clientes que acceden a los servicios ofrecidos, además de conocer los canales para lograr acceder a ellos, y manejar nuestra oferta en servicios, todo lo anterior sustentados en la propuesta de valor de Bci Factoring, considerando los costos que lo anterior significa, de tal manera que se pueda obtener rentabilidad en el negocio.

Por todo lo antes expuesto podemos concluir que este modelo de negocio es fuerte, robusto y que cumple las expectativas de costos que pueden ser controlables y esperables y que permitirían obtener rentabilidad a través de los ingresos percibidos de los clientes, lo cual comprueba que la captura de valor hacia los clientes es la correcta.

5. MAPA ESTRATÉGICO

En esta sección se tratará la importancia del Mapa Estratégico como herramienta para la planificación y el control de gestión de la organización, adicionalmente propondremos un mapa estratégico para Bci Factoring con bases en la información y el resultado de los análisis realizados en las secciones precedentes.

6.1. Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión

El mapa estratégico busca describir la forma en que la organización crea valor (Kaplan y Norton, 2006). El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que los equipos ejecutivos pueden utilizar para discutir la dirección y las prioridades de la empresa. También permite ver los indicadores estratégicos como una serie de relaciones causa y efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al cliente y a los accionistas.

En opinión de los autores del modelo, “una visión describe un resultado deseado; una estrategia sin embargo debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados”. El mapa estratégico también se conoce como diagrama de causa-efecto, pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. De esta manera, cada uno de los indicadores del Cuadro de Mando Integral forma parte de una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores de actuación que los harán posibles.

Las perspectivas que forman el mapa estratégico son:

- **Perspectiva financiera:** Corresponden a aquellos objetivos que nos llevan a incrementar la rentabilidad del negocio, ya sea mediante el aumento de los volúmenes de colocación de negocios (cantidad y calidad) o de mejoras en la productividad (disminución de costos), entre otros.
- **Perspectiva de clientes:** Son aquellos objetivos que incrementan el valor percibido por los clientes, implicando con ello mejorar la posición económica y financiera de la UEN, producto de la valoración que se tiene de la propuesta de valor.
- **Perspectiva de los procesos internos:** son aquellos objetivos asociados a mejoras, desarrollo e innovación en las actividades generadoras de valor de los procesos núcleos del negocio, siendo éstos los principales pilares para generar ventajas competitivas, estos objetivos representan las palancas impulsadoras de mejoras hacia el mercado objetivo y/o en la obtención de rentabilidad.
- **Perspectiva de recursos y crecimiento:** se asocian a objetivos de competencia, habilidades, tecnología, recursos y clima organizacional, que inciden directamente en la mejora de los procesos internos.

6.2.- Dibujo del Mapa Estratégico Propuesto

Tal como se indicó anteriormente, las perspectivas financiera y cliente muestran los resultados esperados de la estrategia, en cambio las perspectivas de procesos internos y de recursos y crecimiento muestran los generadores de cómo obtener dichos resultados. Cabe mencionar que el objetivo del mapa estratégico es poder comunicar a toda la UEN a través de una relación causa-efecto cómo se llevará a cabo la estrategia, logrando operatividad y darle cumplimiento. A continuación, se presenta el mapa estratégico de Bci Factoring, identificando los objetivos específicos a alcanzar, de acuerdo, a sus ejes estratégicos. (Figura N°7).

La Figura N°7 muestra el Mapa estratégico de Bci Factoring

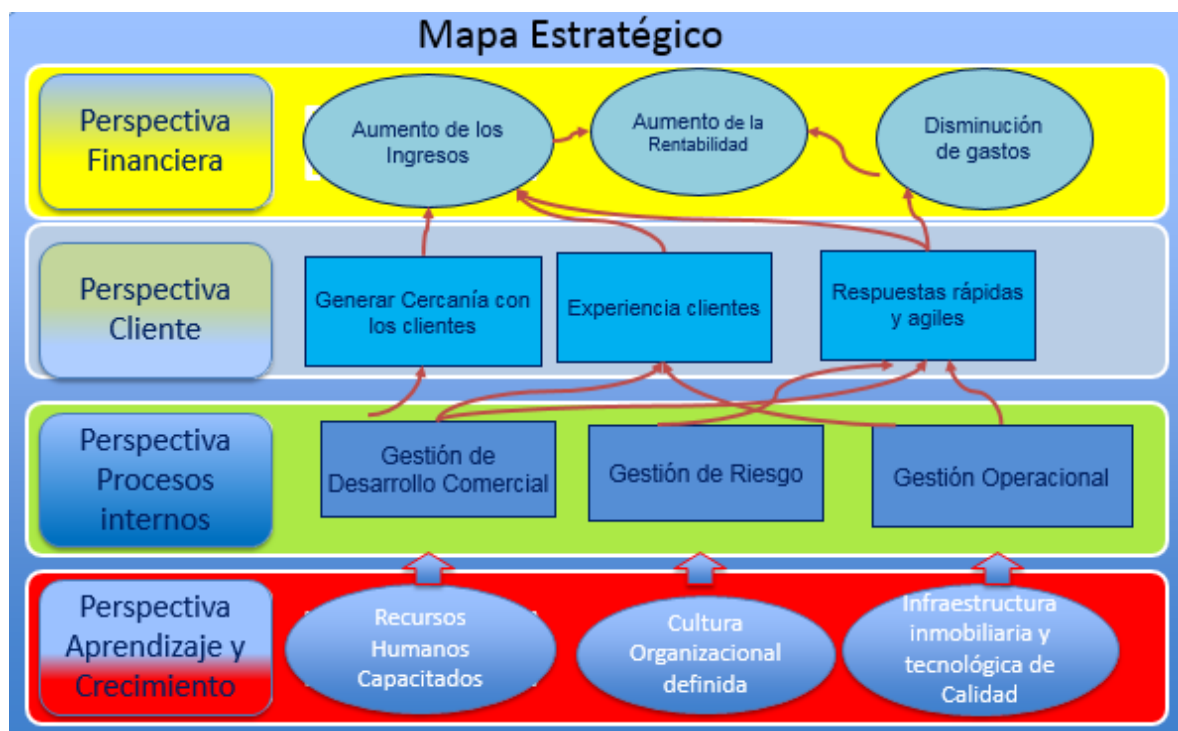


Figura N°7: Mapa Estratégico Bci Factoring

Fuente: Elaboración Propia

6.3 Explicación del Mapa Estratégico a partir de la descripción de los ejes estratégicos

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

La creación de valor es el conjunto de atributos (ejes estratégicos), de los productos o servicios, que diferencian a la unidad estratégica de negocios de su competencia. En este contexto, en función de los tres atributos que valoran los clientes de Bci Factoring y atendiendo lo mencionado anteriormente, se construyen los tres ejes estratégicos, en las perspectivas clientes, procesos internos y recursos. Estos se explicitan, en un mapa relación causa y efecto, donde se identifican los recursos que sustentaran los procesos críticos, para generar la propuesta de valor destinada a diferenciarnos de la competencia, para ello el Bci Factoring considera los siguientes ejes estratégicos.

✓ Relación Causa - Efecto Mapa Estratégico Eje “Respuestas rápidas y ágiles”

Rapidez en el curso de los negocios Bci Factoring es reconocido en el mercado como el factoring que atiende a sus clientes y cumple con su promesa de entregar un servicio ágil a manos de los profesionales que cuenta nuestra empresa.

La organización busca aumentar los ingresos a través de una mayor colocación de negocios, aumentar rentabilidad por medio de los spread e intereses ganados de los negocios cursados. Para lograr lo anterior es necesario obtener una mayor participación en el mercado factoring, no sería posible lograr sin contar con Desarrollo comercial y gestión de riesgo adecuado que permita a los profesionales que están en contacto con los clientes contar con las herramientas y habilidades para ello, adicionalmente es necesario contar con un proceso operativo eficiente.

Dado lo explicado, para poder realizar los procesos de la manera correcta y así se logre finalmente aumentar la participación de mercado, mejorar la percepción, aumentar la colocación y con ello aumentar los ingresos, es necesario contar con sucursales bien ubicadas, limpias y cómodas (infraestructura adecuada), tener ejecutivos comerciales capacitados, contar con un sistema de softwares que opere de manera continua y por último contar con recursos financieros a bajo costo para poder entregar los flujos con tasa competitivas. Tal como se muestra en la Figura N°8.

En la figura N°8 muestra el Eje de “respuestas rápidas y ágiles”

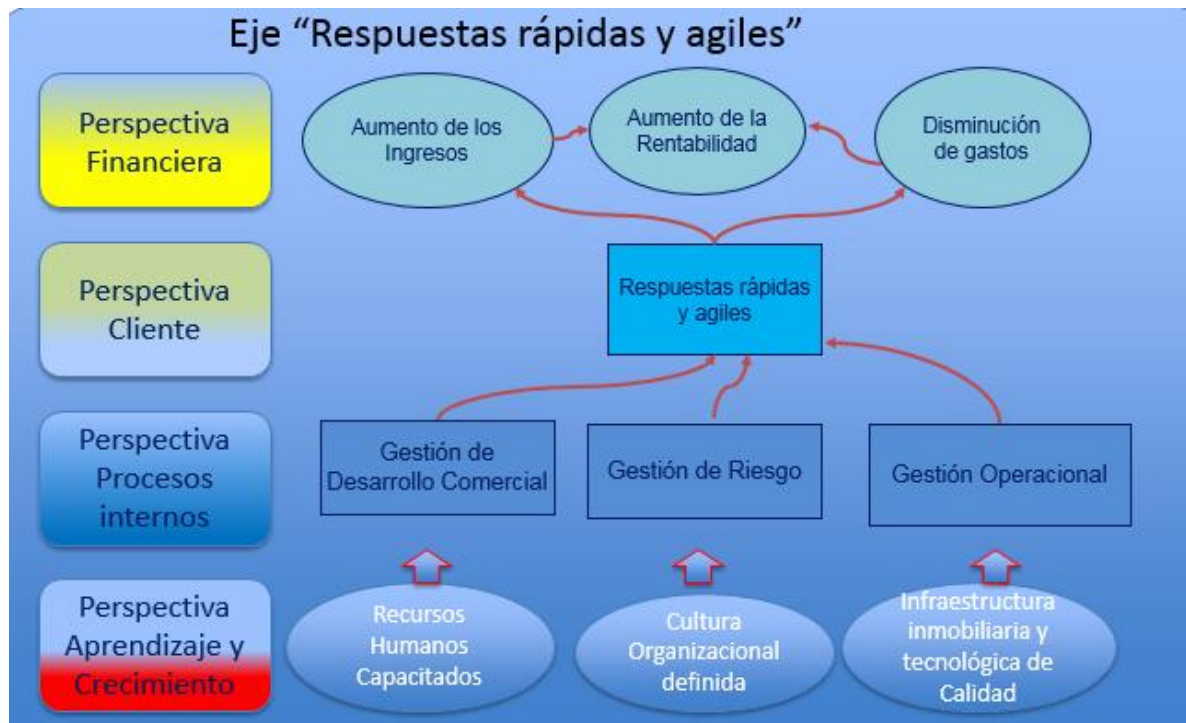


FIGURA N°8: Eje Respuestas rápidas y ágiles

Fuente: Elaboración propia

✓ Relación Causa - Efecto Mapa Estratégico Eje “Generar cercanía con los clientes”

Generar cercanía con los clientes nos permite aumentar la fidelidad de los clientes y que vuelvan a operar negocios con nuestro factoring, a su vez vamos generando nuevos clientes productos de este mismo atributo donde los clientes nuevos llegan y se encuentran con una atención cercana que nos diferencia de la competencia. Con esto se asegura el aumento de ingresos en colocaciones, spread e intereses aumentando la rentabilidad de la empresa.

Para lograr el aumento debe aumentar la participación de mercado a través de permitir el acceso a soluciones financieras a tasas competitivas, en especial a aquellos clientes que no tienen un respaldo financiero como son aquellos clientes que se ofrecen beneficios con aval del estado CORFO y FOGAPE (entidades

estatales que dan beneficios a las PYMES). El permitir este acceso dependerá de una buena gestión comercial mediante la cual se ofrezca de manera proactiva a los clientes este tipo de soluciones y de una buena gestión de riesgo que se refleja en la correcta evaluación y clasificación de riesgo otorgada a las empresas.

Al igual que en el eje anterior estos procesos se sustentan sobre los procesos operativos eficientes momento en que se obtienen los datos necesarios para la gestión de riesgo y los datos relevantes para la gestión comercial. Para que los procesos operen de manera correcta y se logre la relación causa efecto antes descrita es necesario contar con una buena red de sucursales para que los clientes puedan ir a solicitar o completar el proceso de otorgamiento de los negocios. (Figura N°9).

En la Figura N°9 muestra el Eje “Generar cercanía con los clientes”



FIGURA N°9 Eje Generar cercanía con los clientes
Fuente: Elaboración propia

✓ Relación Causa - Efecto Mapa Estratégico Eje “Experiencia Clientes”

Como ya se ha mencionado, La organización busca aumentar los ingresos a través de una mayor colocación de negocios, aumentar rentabilidad por medio de los spread e intereses ganados de los negocios cursados. Para lograr lo anterior es necesario obtener una mayor participación en el mercado factoring, no sería posible lograr sin contar con un proceso de atención a los clientes que les permitan a los profesionales que están en contacto con los clientes contar con las herramientas y habilidades para ello, tal como se explicó en el primer eje.

Lo detallado en el punto anterior requiere que la organización cuente con recursos como sucursales, debe contar con personal capacitado para poder transmitir correctamente la oferta a los clientes y generar una experiencia cliente. Cómo se busca aumentar la colocación tener un sistema operativo en forma continua es crucial y, por último, pero no menos importante, obtener financiamiento a bajo costo permite entregar tasas competitivas en los negocios lo ayuda a la mejora en la percepción de la organización por parte de los clientes. (Figura N°10).

En la Figura N°10 muestra el Eje “Experiencia Clientes”



Figura N°10 Eje Experiencia Clientes

Fuente: Elaboración propia

6.4.- Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

Con la finalidad de comprender mejor los objetivos estratégicos contenidos en los mapas vistos en la sección anterior, se desarrolló el siguiente diccionario de objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos son las aspiraciones que desea alcanzar la empresa, se plantean en una relación de causa-efecto para cada una de las cuatro perspectivas consideradas en el modelo, de manera de facilitar la comunicación e implantación de la estrategia en todos los niveles de la organización (Tabla N°9).

En la Tabla N°9 muestra el diccionario de objetivos del Mapa Estratégico.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		
Causa	Efecto	Explicación
RRHH capacitados	Gestión Operacional	Contar y retener profesionales para el curso de los negocios, ofreciendo beneficios superiores a la competencias y capacitación continua.
	Gestión de Riesgo	Profesionales que evalúen el riesgo crediticio de los clientes sean eficientes.
	Gestión desarrollo comercial	Que nuestros profesionales del área comercial y servicio postventa sean los mas capacitados y pueden en cada acción generar al cliente una experiencia memorable, de esta forma tenemos clientes contentos que no prefieren frente a la competencia.
Cultura Organizacional definida	Gestión Operacional	Nuestra cultura organizacional se basa en tener una continuidad en los aportes de innovación ya sean tecnológicas o de procesos internos, es fundamental que en la compañía se empape desde la alta dirección hacia abajo el valor de la innovación en las empresas y como es un valor agregado frente a la competencia.
	Gestión de Riesgo	Los colaboradores empapados e impregnados de la cultura organizacional de la empresa permite generar confianza en los procesos, en el caso de la gestión de riesgo en el proceso de evaluación del los clientes.
	Gestión desarrollo comercial	Nuestra cultura organizacional es valorada también por los clientes donde conocen como trabajan los colaboradores y la responsabilidad social que demuestra la empresa.
Infraestructura Inmobiliaria y tecnológica	Gestión Operacional	Es fundamental para el funcionamiento de los procesos productivos contar con infraestructura de calidad, con el fin de dar cumplimiento a la promesa que tenemos al cliente.
	Gestión de riesgo	Contar con infraestructura de calidad nos permite abrir las opciones que se puedan generar en el proceso eficientes
	Gestión de desarrollo comercial	Para lograr dar un servicio de excelencia y de postventa necesitamos contar con la infraestructura adecuada para enfrentar a la competencia
Perspectiva de Procesos Internos		
Causa	Efecto	Explicación
Gestión desarrollo comercial	Generar cercanía con los clientes y experiencia clientes	Desarrollo comercial es fundamental para el servicio que se entrega a los clientes donde son atraídos por nuevas aplicaciones o bien por un servicio diferenciado
Gestión Operacional	Respuestas rápidas y ágiles, experiencia clientes	Un proceso operativo optimo y eficiente mejora la posición del cliente frente a sus compromisos
Gestión de Riesgo	Respuesta rápidas y ágiles	Con un proceso productivo eficiente y de calidad logramos obtener respuestas rápidas y ágiles en la evaluación de los clientes
Perspectiva Clientes		
Causa	Efecto	Explicación
Experiencia Clientes	Aumentan los ingresos, Rentabilidad y disminuyen los costos	Al obtener excelencia operativa, una relación cercana con el cliente, una experiencia clientes podemos retener a nuestros clientes y que nos prefieran frente a la competencia es por ello que la satisfacción de nuestros clientes se refleja en los resultados de rentabilidad de nuestra empresa
Generar cercanía con los clientes		
Respuestas rápidas y ágiles		
Perspectiva Financiera		
Causa	Efecto	Explicación
Aumento de los ingresos y disminuir los costos	Aumento de la rentabilidad	Producto del aumento de los ingresos y disminución de costos, la rentabilidad de la UEN se verá afectada positivamente, de tal forma que en el mediano plazo se logre incrementar los resultados esperados, permitiendo con ello lograr mantener e incrementar los beneficios que se otorga a los clientes.

Tabla N°9: Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico de Bci Factoring
Fuente: Elaboración propia

6. IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Esta sección del trabajo se explicará la importancia del cuadro de mando como herramienta de sistema de control de gestión dentro de una organización y se explicará en detalle el cuadro propuesto para Bici Facturan.

7.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación y control de gestión

El cuadro de mando integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el cuadro de mando integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización, en objetivos e indicadores tangibles (Kaplan y Norton, 2009).

El verdadero poder del cuadro de mando integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más organizaciones trabajan con el cuadro de mando integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- ✓ Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- ✓ Comunicar la estrategia a toda la organización.
- ✓ Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- ✓ Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- ✓ Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- ✓ Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- ✓ Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

7.2.- Presentación del Cuadro de Mando Integral

El cuadro que se entrega a continuación contiene una propuesta de cuadro de mando integral para Bci Factoring, este contiene indicadores que reflejan las iniciativas que permitirán alcanzar los objetivos y por ende la visión de la organización.

Tabla N°10 representa el cuadro de mando integral

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento					
Objetivo Estratégico	Descripción específico	Indicador de Gestión	Formula	Meta	Iniciativa
Recursos Humanos capacitados	% de profesionales preparados, comprometidos con la organización y los clientes	Índice de participación en becas ofrecidas	(Participación de becas ofrecidas por la compañía/Becas ofrecidas)*100	> 60%	Auspicio universidades e instituciones a cambio de marketing
		Índice de satisfacción de los colaboradores	(Cantidad de colaboradores satisfechos/cantidad de colaboradores encuestados)*100	> 90%	Programa de encuesta de clima laboral
Cultura organizacional definida	% Colaboradores que actúen con transparencia, principios, valores, felices y orgullosos de trabajar en la empresa	Índice de amonestaciones a los colaboradores	(Cantidad de colaboradores amonestados/ Cantidad de colaboradores de la empresa)*100	< 5%	Programa de comunicación estratégico y valórico orientadas a traspasar la cultura organizacional, generar amonestaciones frente a conductas fuera de lo estipulado
		Índice de asistencia a talleres	(Participación de en talleres impartidos/cantidad de talleres impartidos)*100	> 90%	Auspicio universidades e instituciones a cambio de marketing
Infraestructura inmobiliaria y tecnológica de Calidad	% de infraestructura y tecnología de calidad	Índice de sucursales implementadas con mejora en sistema de auto atención	(Cantidad de sucursales con servio de autoatencion/Total sucursales con presencia de ejecutivo factoring)*100	> 75%	Generar planes de acción para generar implementación de sistemas de totem de auto atención
		Índice de levantamientos en fallas del sistema	((Cantidad de fallas registradas en t/cantidad de fallas registradas en t-1)-1)*100	< 2%	Generar planes de acción para mejora continua en los levantamientos de sistemas

Continuación de Tabla N°10 que representa el cuadro de mando integral

Perspectiva de Procesos					
Objetivo Estratégico	Descripción	Indicador de Gestión	Formula	Meta	Iniciativa
Gestión Operacional	% de operaciones cursadas con línea	Índice de operaciones cursadas con líneas	$(\text{Cantidad de operaciones con líneas} / \text{Cantidad de operaciones}) * 100$	> 90%	Scoring Clientes pre aprobados
	% Revisión de los negocios rechazados	% de clientes rechazados por operaciones	$(\text{cantidad de rehazos/cantidad total de operaciones})$	< 5%	Scoring Deudores pre aprobados
	Tiempo Otorgamiento y deposito de los negocios en tiempo y forma	Tiempo de ocurrencia	Horas en la etapa otorgamiento y deposito	1 hora promedio por OP.	Aumentar facultamiento de poderes dentro de la línea de aprobación
Gestión desarrollo comercial	% Captación de clientes resultados de visitas	Índice clientes nuevos visitados	$(\text{Cantidad de visitas realizadas/Cantidad de visitas dentro de metas}) * 100$	> 90%	Plan de acción comercial para controlar ejecutivos realicen visitas colocadas como meta
		Índice de clientes nuevos	$((\text{cantidad de clientes nuevos en t/ cantidad de clientes nuevos en t-1}) - 1) * 100$	< 2%	
	% Evaluación y presentación de los clientes	Índice de clientes con línea aprobada	$(\text{Clientes con línea aprobada/clientes cartera}) * 100$	> 95%	Comité de aprobación de líneas clientes
	Curse de negocios de los clientes captados	Índice de operaciones cursadas por clientes	$(\text{Cantidad de operaciones cursada por cliente en t} / \text{Cantidad de operaciones cursada por cliente en t-1}) * 100$	> 70%	Plan de acción comercial para controlar el curse de operaciones realizadas por cada clientes
		% Monto de Colocación ventas	$((\text{Monto de colocación t/ Monto de colocación t-1 meta}) - 1) * 100$	> 90%	Plan de acción comercial para aumentar las colocaciones
Gestión de riesgo	Evaluación de los clientes	% de clientes con línea aprobada	$(\text{Clientes con línea aprobada/clientes cartera}) * 100$	> 95%	Comité de aprobación de líneas clientes
	Comportamiento cartera	% de cartera vencida sobre 30 días	$(\text{Cartera en mora sobre 30 días/Cartera total factoring})$	< 9%	Comité de mora para gestionar cobranzas/prejudicial y judicial
Perspectiva de Clientes					
Objetivo Estratégico	Descripción	Indicador de Gestión	Formula	Meta	Iniciativa
Respuestas rápidas y ágiles	Lograr atender a nuestros clientes en tiempo y forma	% Retención Clientes	$((\text{Clientes al final del periodo/Clientes al Inicio del periodo}) - 1) * 100$	≥ 5%	Reducir tiempos de respuestas a nuestros clientes logramos retención
Generar cercanía con los Clientes	Detectar cuales son las causas de abandono de nuestros clientes	Índice de clientes fugados	$(\text{Cantidad de clientes fugados/clientes total}) * 100$	< 5%	Sistema de retención con mejores ofertas (tasas)
Experiencia clientes	La experiencia clientes es una mejora constante.	Índice de satisfacción clientes	$(\text{Cantidad de clientes satisfechos encuestados/cantidad total de clientes encuestados}) * 100$	> 90%	Desayunos dialoga clientes
Perspectiva Financiera					
Objetivo Estratégico	Descripción	Indicador de Gestión	Formula	Meta	Iniciativa
Aumento de la rentabilidad	Se debe lograr que los ingresos sean suficientes para hacer de la empresa atractiva para los inversionistas y sea sustentable en el tiempo	Índice de Ebitda sobre las colocaciones	$((\text{Ebitda t- Ebitda en t-1}) - 1) * 100$	> 5%	
Aumento de los Ingresos	% de aumento de los ingresos respecto a las colocaciones	Índice de ingreso por colocaciones	$((\text{Colocaciones año t/Colocaciones año T-1}) - 1) * 100$	≥ 8%	
	% de aumento de ingresos respecto al spread ganado	Índice de ingreso por spread	$((\text{Monto de Spread año t/Monto de spread año t-1}) - 1) * 100$	< 5%	
Disminución de gastos	% de disminución de gastos operacionales	Índice de gastos	$((\text{gasto operacional real/ gasto presupuestado}) - 1) * 100$	< 95%	
	% de cartera vencida por sobre 30 días	Índice de cartera vencida	$(\text{cartera vencida sobre 30 días/Cartera total clientes}) * 100$	< 9%	

Tabla N°10 Cuadro de Mando Integral Bci Factoring

Fuente: Elaboración propia (valores referenciales)

7.3.- Breve descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI

En esta sección del trabajo se explicarán con más detalle las iniciativas estratégicas que se nombraron en el cuadro de mando integral de manera que se pueda entender como ellas apoyan los objetivos estratégicos de la organización

Tabla N°11 nos muestra las iniciativas del CMI

Iniciativa	Impacto en logro objetivos
Auspicio universidades e instituciones a cambio de marketing	Conseguir socios estratégicos con instituciones estudiantiles que imparten capacitación orientadas a las necesidades propias de la industria factoring. Tiene como objetivo entregar a los colaboradores los conocimientos, capacidades y habilidades requeridas para contribuir desde sus respectivas funciones al cumplimiento de la estrategia y objetivos de Bci Factoring.
Programa de encuesta de clima laboral	El propósito de la empresa es procurar una calidad de vida digna, un trabajo estable, con posibilidades de desarrollo personal, profesional y familiar. Que generen experiencias memorables. Encuesta que mide la valoración de los colaboradores dentro de la compañía, con sus resultados permite realizar planes acción frente a las focos negativos que se detecten.
Programa de encuestas internas orientadas a bajar la cultura organizacional	Se contempla una encuesta de percepción interna, que mide aspectos como la comunicación de los valores y su presencia en la definición de las metas corporativas, entre otras variables.
Reuniones escuchas con las áreas comerciales y de apoyo	Con estos resultados se toma una serie de iniciativas de mejora, entre las que destacan un trabajo focalizado con nuestros ejecutivos que muestran mayores niveles de satisfacción y la constitución de una Mesa de Reclamos.

Continuación de Tabla N°11 que muestra las iniciativas del CMI

Estrategia de marketing utilizar medios de difusión por zonas de ubicación de cada sucursal y plan de trabajo comercial (ejemplo visitas clientes)	Es necesario utilizar marketing de acuerdo a la ubicación de cada sucursal ya sean de difusión visual o bien radial, se debe trabajar en planes de trabajo comerciales como visitas clientes, invitaciones a los clientes a través de eventos que se realicen por zonas o sucursales
Generar planes de acción para el ahorro de gastos	El ahorro de los gastos de cada sucursal contribuye a la rentabilidad de cada sucursal y a su vez permite un mayor ingreso
Sistema de retención con mejores ofertas (tasas)	Se utiliza como herramienta para analizar base de datos y generar planes de acción comercial frente a la fuga de clientes.
Desayunos dialoga clientes	Bci Factoring se preocupa por desarrollar una experiencia diferenciadora y una oferta de valor de acuerdo a la cercanía con los clientes, es por esto que el resultado de estos desayunos nos muestran como nos ven y permite conocer la percepción de nuestros clientes frente al servicio que ofrece la empresa.
Scoring Deudores pre aprobados	Permite lograr aprobaciones de negocios con deudores calificados con anterioridad por la empresa de tal forma que cuando se presenten en alguna operación estas sean más fluidas en aprobación comercial y de riesgo
Scoring Clientes pre aprobados	Permite lograr aprobaciones de negocios con clientes aprobados con líneas definidas y acotadas según las necesidades de nuestros clientes
Aumentar facultamiento de poderes dentro de la línea de aprobación	Extender a más personas dentro de la compañía para lograr aprobar operaciones con mayor rapidez
Plan de Acción Comercial	Generar planes de acción para mejorar la colocación de negocios
Reducir tiempos de respuestas a nuestros clientes	Lograr identificar cuáles son los cuellos de botella que impiden atender en tiempo y forma

Tabla N°11: Principales iniciativas estratégicas en Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia

7. TABLEROS DE GESTIÓN Y CONTROL

La estratégica debe transmitirse desde la alta gerencia de la organización a cada una de las gerencias, de lo contrario el cumplir con los objetivos estratégicos se vuelve casi imposible. Esta sección aborda todo lo relacionado con los tableros de control, se explicará cuál es su importancia dentro del desdoblamiento estratégico, como estos se relacionan con la estructura organizacional, para ello se detallarán los tableros de gestión y tableros de control de dos gerencias, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Comercial.

8.1. Importancia del desdoblamiento estratégico

Las empresas optimizan las mejoras a sus procesos mediante el diseño y el despliegue de tableros de control operacionales locales, que son grupos de indicadores clave que brindan retroalimentación sobre el desempeño de los procesos locales. Los tableros de control automatizados reflejan la infraestructura de inteligencia para los negocios e integración de datos, que facilita la representación visual de los datos subyacentes.

Aunque todos los procesos se benefician con la medición y generación sistemática de informes, los tableros de control son la herramienta más efectiva a la hora de subrayar los procesos de la perspectiva de los procesos del CMI de la Unidad (Kaplan y Norton, 2009). Por lo tanto, teniendo claro los objetivos específicos de cada uno de los niveles, de acuerdo con el tablero de gestión (mapa estratégico de nivel inferior), se deben construir los denominados tableros de control, que permiten concretizar la estrategia en acciones y la forma en cómo éstas serán medidas y monitoreadas.

El desdoblamiento estratégico es clave para que las áreas operacionales estén alienadas con los objetivos y la estrategia del negocio, como también para que

contribuyan al logro de estos. Para ello se deben difundir estos objetivos estratégicos en las diferentes unidades de la organización, con el fin de que se definan sus propios objetivos, indicadores e iniciativas, los cuales deben estar alineados con los objetivos de la estrategia, para que asignen de buena manera sus recursos, y así, que apoyen la implementación y ejecución de la estrategia. De lo contrario, es decir, de no hacerse de forma correcta, esto puede generar confusión y frustración entre los empleados por no lograr los resultados esperados. Como consecuencia, la organización utilizaría una gran cantidad de recursos, tiempos y esfuerzos para que, al final, el impacto de la ejecución de la estrategia no sea relevante y sus resultados sean mínimos.

8.2 Organigrama de la UEN

Con objeto de identificar las principales relaciones y desempeños de las diferentes áreas de la UEN se esquematiza en adelante el organigrama de Bci Factoring, en la Figura N°11 se esquematiza el orden jerárquico utilizado por Bci Factoring para la administración de los recursos, cabe señalar que en Bci factoring contamos con 19 sucursales a lo largo de todo el país. Se destaca en ella, el sentido de flujo de las instrucciones, que provienen esquemáticamente desde la gerencia general hacia los administrativos. Se denota, con esto, la importancia que tienen los trabajadores de los más bajos niveles en la organización, pues en ellos, recae la responsabilidad de poner en práctica la propuesta de valor.

En siguiente Figura N°11 nos muestra el organigrama de Bci Factoring.

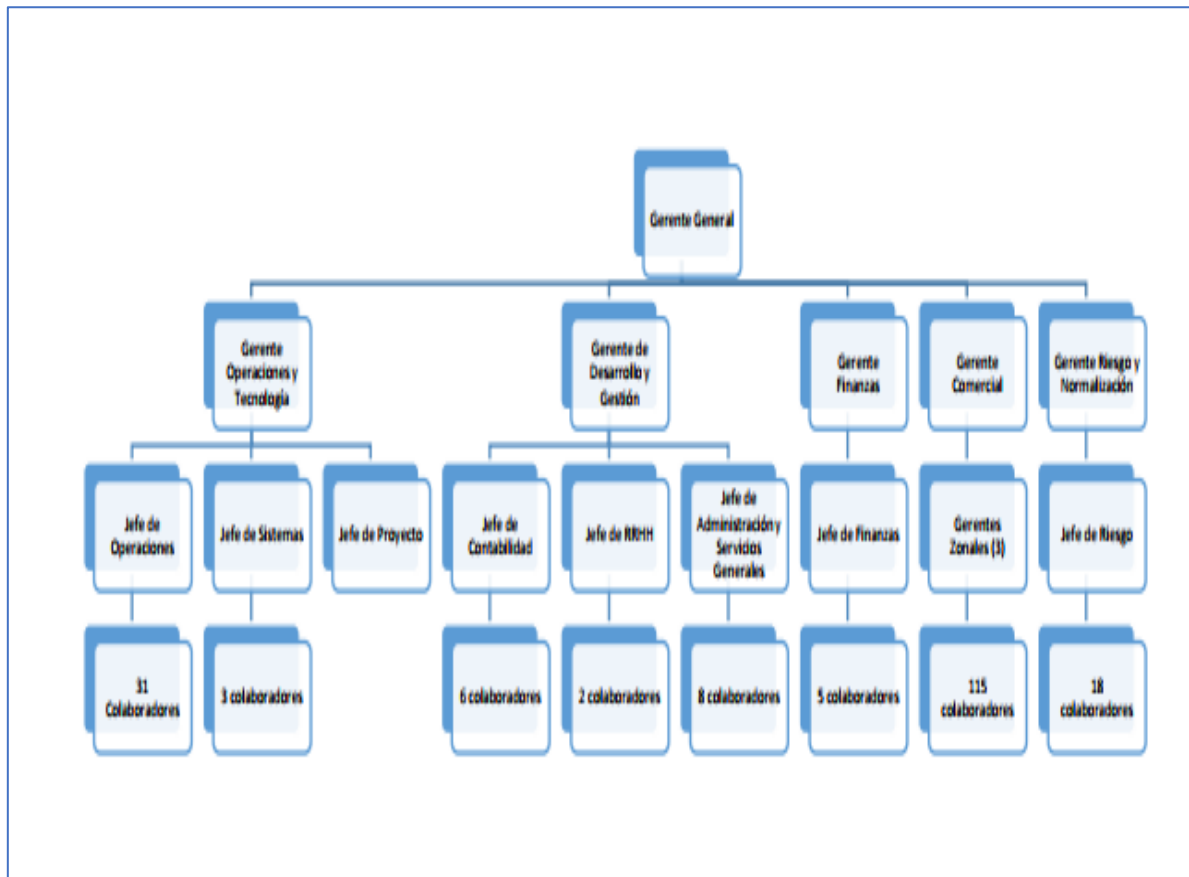


Figura N°11 Organigrama de Bci Factoring

Fuente: Información disponible de la empresa

✓ Breve descripción de la estructura Organizacional

- ✓ Gerencia General: Se ocupa de dar los lineamientos de largo plazo, de la estrategia, de las inversiones para abordar los negocios y de asistir a las reuniones del directorio de la empresa y del corporativo.
- ✓ Gerencia de Operaciones y Tecnología: Se encarga de la operación del negocio, es decir, del corto plazo. Tiene como función dar el soporte tecnológico y de apoyo al curso de los negocios.

- ✓ Gerencia Finanzas: Tiene a cargo todo el soporte en cuanto a financiamiento que debe tener la empresa para disponer de los flujos suficientes para entregar a los clientes, junto con proceder a los depósitos en cuenta corriente de operaciones cursadas.

- ✓ Gerencia de Desarrollo y Gestión: El rol de la gerencia es de desarrollar las competencias del personal, de forma que sean coherentes con los objetivos de la empresa. Control de gestión de la empresa está bajo esta gerencia al igual que la contabilidad, administración y servicios generales (abastecimiento y logística).

- ✓ Gerencia Comercial: Bajo esta dependencia esta la venta y la inteligencia de negocios.

- ✓ Gerencia de Riesgo y Normalización: El rol de esta gerencia está centrada en administrar la cartera bajo los parámetros crediticios aceptables y rentabilizar, también está el área de normalización preocupada de los recupero como cobranza prejudicial- judicial.

8.3 Tableros de Control

En la sección 8.2 se ha detallado la responsabilidad de cada una de las gerencias de la organización, en esta sección se abocará a detallar los tableros de gestión y los tableros de control de la gerencia de Operaciones (Figura N°12) y de la gerencia Comercial (Figura N°13). Se escogieron dichas gerencias por su relevancia dentro de la oferta de valor.

Para la confección del tablero de control para el presente informe se apoyará en la construcción previa de Tableros de Gestión.

Unidad Gerencia de Operaciones y Tecnología, área de operaciones

En la Figura N°12 nos muestra el tablero de gestión de la Gerencia de Operaciones



Figura N°12 Tablero de Gestión "Gerencia de Operaciones y Tecnología" (Área de operaciones)
Fuente: Elaboración propia

La siguiente Tabla N°12 muestra el tablero de control asociado al tablero de gestión de la gerencia de operaciones

Output	Atributo propuesta de Valor					
	Respuestas Rápidas y ágiles	% Retención Clientes	Clientes con colocación: ((Clientes al final del periodo/Clientes al Inicio del periodo) -1) *100	≥ 5%	Semestral	Reducir tiempos de respuestas a nuestros clientes
Procesos	Recepción del negocio	Índice de operaciones cursadas con líneas	(Cantidad de operaciones con líneas / Cantidad de operaciones)*100	> 90%	Mensual	Programa de evaluación proactiva de los clientes con información disponible
	Revisión de condiciones del negocio (visado)	% de clientes rechazados por operaciones	(cantidad de rechazos/cantidad total de operaciones)	< 5%	Mensual	Programa de mejora continua en los procesos involucrados
	Otorgamiento y deposito del negocio	Tiempo de ocurrencia	Horas en la etapa otorgamiento y deposito	1 hora promedio por OP.	Mensual	
Recursos (Input)	Recursos Humanos capacitados	% de profesionales preparados, comprometidos con la organización y los clientes	Índice de participación en becas ofrecidas, (Participación de becas ofrecidas por la compañía/Becas ofrecidas)*100	> 60%	Anual	Auspicio universidades e instituciones a cambio de marketing
			Índice de satisfacción de los colaboradores, (Cantidad de colaboradores satisfechos/cantidad de colaboradores encuestados)*100	> 90%	Anual	Programa de encuesta de clima laboral
	Cultura organizacional definida	% Colaboradores que actúen con transparencia, principios, valores, felices y orgullosos de trabajar en la empresa	Índice de amonestaciones a los colaboradores, (Cantidad de colaboradores amonestados/ Cantidad de colaboradores de la empresa)*100	< 5%	Mensual	Programa de encuestas internas orientadas a traspasar la cultura organizacional
			Índice de asistencia a talleres, (Participación de en talleres impartidos/cantidad de talleres impartidos)*100	> 90%	Anual	Auspicio universidades e instituciones a cambio de marketing
	Infraestructura inmobiliaria y tecnológica	% de infraestructura y tecnología de calidad	Índice de sucursales implementadas con mejora en sistema de auto atención, (Cantidad de sucursales con servicio de autoatencion/Total sucursales con presencia de ejecutivo factoring)*100	> 75%	Anual	Plan de trabajo para implementar sistema de autoatención
			Índice de levantamientos en fallas del sistema, ((Cantidad de fallas registradas en t/cantidad de fallas registradas en t-1)-1)*100	< 2%	Mensual	Plan de trabajo para levantar mejoras

Tabla N°12 Tablero de control Gerencia de Operaciones
Fuente: elaboración Propia (Valores Referenciales)

Primero se detalló el tablero de gestión y el respectivo tablero de control de la Gerencia de Operaciones, a continuación, se detalla el tablero de gestión de la Gerencia Comercial.

Unidad de Gerencial Comercial, área comercial

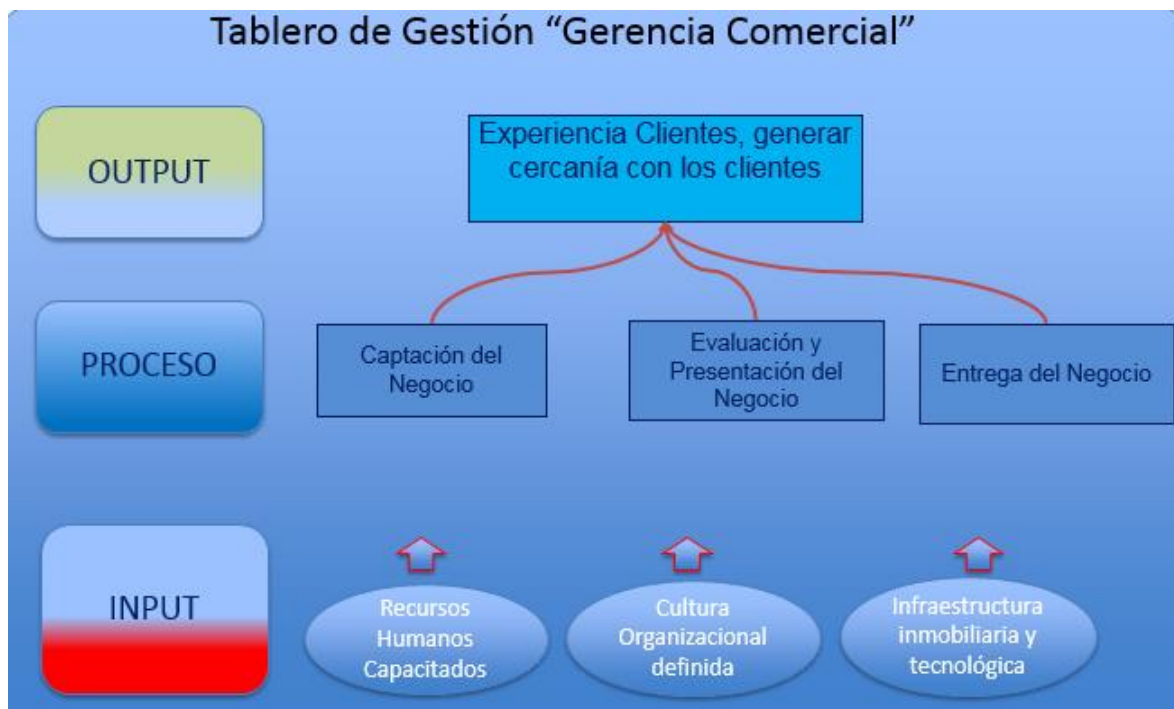


Figura N°13 Tablero de Gestión "Gerencia Comercial" (Área Comercial)
Fuente: Elaboración propia

La siguiente Tabla N°13 muestra el tablero de control asociado al tablero de gestión de la gerencia comercial.

		Objetivo	Indicador	Descripción y Formula	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Atributo propuesta de Valor	Experiencia Clientes	Índice de satisfacción clientes	(Cantidad de clientes satisfechos encuestados/cantidad total de clientes encuestados)*100	>90%	Semestral	Desayunos dialoga clientes
		Generar cercanía con los clientes	Índice de clientes fugados	(Cantidad de clientes fugados/clientes total)*100	< 5%	Semestral	Sistema de retención con mejores ofertas (tasas)
Procesos		Captación del Negocio	% de operaciones cursadas con líneas	Apertura de líneas: (Cantidad de operaciones con líneas / Cantidad de operaciones)*100	90%	Mensual	Programa de evaluación proactiva de los clientes con información disponible
		Evaluación y presentación del Negocio	Tiempo de ocurrencia	Horas en la etapa de evaluación y presentación del negocio	1 hora promedio por aprobación del negocio	Mensual	Programa de mejora continua en los procesos involucrados
		Entrega del negocio	Tiempo de ocurrencia	Horas en la etapa otorgamiento y deposito	1 hora promedio por operación	Mensual	
Recursos (Input)	Recursos Humanos capacitados		% de profesionales preparados, comprometidos con la organización y los clientes	Índice de participación en becas ofrecidas, (Participación de becas ofrecidas por la compañía/Becas ofrecidas)*100	> 60%	Anual	Auspicio universidades e instituciones a cambio de marketing
				Índice de satisfacción de los colaboradores, (Cantidad de colaboradores satisfechos/cantidad de colaboradores encuestados)*100	> 90%	Anual	Programa de encuesta de clima laboral
	Cultura organizacional definida	% Colaboradores que actúen con transparencia, principios, valores, felices y orgullosos de trabajar en la empresa	Índice de amonestaciones a los colaboradores, (Cantidad de colaboradores amonestados/ Cantidad de colaboradores de la empresa)*100	< 5%	Mensual	Programa de encuestas internas orientadas a traspasar la cultura organizacional	
			Índice de asistencia a talleres, (Participación de en talleres impartidos/cantidad de talleres impartidos)*100	> 90%	Anual	Auspicio universidades e instituciones a cambio de marketing	
	Infraestructura inmobiliaria y tecnológica	% de infraestructura y tecnología de calidad	Índice de sucursales implementadas con mejora en sistema de auto atención, (Cantidad de sucursales con servicio de autoatención/Total sucursales con presencia de ejecutivo factoring)*100	> 75%	Anual	Plan de trabajo para implementar sistema de autoatención	
Índice de levantamientos en fallas del sistema, ((Cantidad de fallas registradas en t/cantidad de fallas registradas en t-1)-1)*100			< 2%	Mensual	Plan de trabajo para levantar mejoras		

Tabla N°13 Tablero de control Gerencia Comercial
Fuente: Elaboración propia (valores referenciales)

8.4. Breve descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de gestión

Los tableros de control descritos en la sección anterior los objetivos a mediar y las iniciativas para cumplirlos de dos gerencias de la organización, ambas tienen gran incidencia en hacer cumplir la oferta de valor de la organización. Una de ellas es la Gerencia de Operaciones y Tecnología y otra es la Gerencia Comercial. A continuación, se describirán las iniciativas de cada una de ellas.

Descripción Iniciativas de la Gerencia Operaciones y Tecnología (área de operaciones)

- ✓ Iniciativa “Reducir tiempos de respuestas a nuestros clientes”: Lograr identificar cuáles son los cuellos de botella que impiden atender en tiempo y forma a nuestros clientes.
- ✓ Iniciativa “Programa de evaluación proactiva de los clientes”, esta iniciativa forma parte de lograr dar cumplimiento a la agilidad y rapidez en las respuestas a los clientes, siendo proactivos en la evaluación de sus antecedentes financieros, y la proyección de ventas que tengan para decidir cuánto cupo de línea se otorgara a cada cliente con esta información previa y con línea aprobada el curso de sus futuras operaciones lograra cumplir con el atributo de valor, es necesario que la entrega de esta evaluación por parte del área comercial hace que proceso de evaluación se entregue en forma expedita al área de operaciones.
- ✓ Iniciativa “Programa de Mejora Continua en los procesos”, esta iniciativa incorporada en el tablero de gestión forma parte de la mejora continua que tiene la UEN, para poder abordar la promesa a los clientes de una atención ágil y rápida, tanto en las áreas de operaciones como comerciales ya que juntas se pueden potenciar y cumplir el mismo atributo de valor.

- ✓ Iniciativa “Auspicio universidades e instituciones a cambio de marketing”
Para esta iniciativa se debe contar con alianzas estratégicas con universidades o institutos que imparten capacitación o desarrollo profesional para los colaboradores.
- ✓ Iniciativa “Programa de encuesta de clima laboral”. Para llevar a cabo esta iniciativa debemos contratar el servicio de empresas que se especialicen en estos ítems.
- ✓ “Programa de encuestas internas orientadas a traspasar la cultura organizacional”. Para iniciativa debemos contratar el servicio de empresas que se especialicen en estos ítems.
- ✓ “Generar planes de acción para el ahorro de gastos” para esta iniciativa debemos generar un plan de acción de actividades para lograr el ahorro meta que tiene cada gerencia.

Descripción Iniciativas de la Gerencia Comercial (área comercial)

- ✓ Iniciativa “Desayunos dialoga clientes” se debe generar planificación para lograr que nuestros clientes se sientan atendidos y a su vez sea una oportunidad para generar nuevos negocios y fidelidad con los clientes.
- ✓ “Sistema de retención con mejores ofertas (tasas)” en esta iniciativa se debe generar planes de retención con ofertas ya sea en comisión o tasas para generar retenciones clientes antiguos y con un buen comportamiento.
- ✓ “Programa de evaluación proactiva de los clientes con información disponible” esta iniciativa forma parte de lograr dar cumplimiento a la agilidad y rapidez en las respuestas a los clientes, siendo proactivos en la evaluación de sus antecedentes financieros, y la proyección de ventas que tengan para

decidir cuánto cupo de línea se otorgara a cada cliente con esta información previa y con línea aprobada el curso de sus futuras operaciones lograra cumplir con el atributo de valor, es necesario que la entrega de esta evaluación por parte del área comercial hace que proceso de evaluación se entregue en forma expedita al área de operaciones

- ✓ “Programa de mejora continua en los procesos involucrados” esta iniciativa incorporada en el tablero de gestión forma parte de la mejora continua que tiene la UEN, para poder abordar la promesa a los clientes de una atención ágil y rápida, tanto en las áreas de operaciones como comerciales ya que juntas se pueden potenciar y cumplir el mismo atributo de valor.
- ✓ “Auspicio universidades e instituciones a cambio de marketing”. Para esta iniciativa se debe contar con alianzas estratégicas con universidades o institutos que imparten capacitación o desarrollo profesional para los colaboradores.
- ✓ “Programa de encuesta de clima laboral” Para llevar a cabo esta iniciativa debemos contratar el servicio de empresas que se especialicen en estos ítems.
- ✓ “Programa de encuestas internas orientadas a traspasar la cultura organizacional”. Para iniciativa debemos contratar el servicio de empresas que se especialicen en estos ítems.
- ✓ “Generar planes de acción para el ahorro de gastos” para esta iniciativa debemos generar un plan de acción de actividades para lograr el ahorro meta que tiene cada gerencia.

8. ESQUEMA DE INCENTIVOS

En este punto trata de la importancia de los esquemas de incentivos dentro de la organización como una herramienta de alineamiento y cumplimiento de la estrategia.

9.1. Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos

La clave para motivar a la gente a comportarse de una manera que procure las metas de una empresa reside en la forma en que los incentivos de dicha empresa se relacionan con las metas del individuo. La gente recibe influencia de incentivos tanto positivos como negativos. Un incentivo positivo o recompensa, es un resultado que aumenta la satisfacción de las necesidades individuales. Por el contrario, un incentivo negativo, o castigo, es un resultado que disminuye la satisfacción de esas necesidades. (Anthony y Govindarajan, 2008)

Para entender como la motivación es un predictor del comportamiento de los individuos iniciaremos analizando la etimología de la palabra motivación.

La palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos *motus* (traducido como “movido”) y *motio* (que significa “movimiento”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas. (htt1)

Adicionalmente la motivación supone de base la existencia de alguna necesidad, cuando alguien está motivado, considera que aquello que lo entusiasma es

imprescindible, por lo tanto, la motivación es el lazo que hace posible una acción en pos de satisfacer una necesidad. Una función importante de los sistemas de control de gestión es motivar a los miembros de la organización a alcanzar dichas metas.

La motivación como la acción que puede ayudar a predecir determinada conducta, en este caso la relacionada con el comportamiento de los individuos, se estima que es fundamental ya que ésta se soporta con información acerca de lo que se espera que cada integrante del equipo produzca o genere. Lo que se busca es que la asimetría natural de la información entre lo que el administrador, representando a una parte de la empresa, en este caso a los dueños o accionistas de ella y por otro lado los trabajadores, se aminore.

De esta forma se ahorran recursos en la implantación profunda de auditorías o revisión y control de lo que se debe realizar. Individuos motivados se comportarán de la forma como se espera que ellos lo hagan por lo tanto la gerencia debe invertir en los procesos que tengan relación en esta actividad.

La motivación intrínseca es la que hace que el individuo realice tal o cual actividad, movido por el sólo hecho de hacerlo, no por el resultado que se espera conseguir con él o por la recompensa que le se le haya ofrecido. Es decir, surge de su interior y avanza en las tareas que él considera que las debe realizar. Por otro lado, la motivación extrínseca, aquella que se ofrece como un “premio” exterior, sujeto al cumplimiento de determinada conducta o comportamiento tiene la condición que, al lograr el premio que se ofrece y por el cual se realiza la actividad que lo causa, la motivación desaparece. Por tanto, el desafío que debe existir en los individuos encargados de liderar las empresas debe ser que puedan descubrir en las personas que forman parte de sus equipos, las características personales de ellos e identificar las razones que actúan como elementos de motivación intrínsecos en ellos.

De esta forma se consigue que los individuos puedan avanzar en los desafíos que se les planteen sin el gasto excesivo que significa la supervisión y control permanente acerca de lo que realizan.

9.2. Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor

Se define a los esquemas de incentivos como a las correlaciones que deben existir entre el desempeño del individuo y la contraprestación por este desempeño, las cuales son individuales, pero también lo son grupales o de unidades.

Estos esquemas buscan lograr disminuir la asimetría de la información que existe entre la empresa representada, en un nivel, con la idea que se logre la alineación entre los objetivos que las personas tienen o deben tener, de manera natural y las que tiene la organización o empresa.

Lo anterior es lo que se conoce como la Teoría de Agencia, que es una situación que afecta a todas o gran parte de las organizaciones. “Existe una relación de agencia siempre que una parte (el principal) contrata a otra parte (el agente) para desempeñar algún servicio y, al hacerlo, delega la autoridad de la toma de decisiones al agente. En una corporación, los accionistas son los principales, y los gerentes de unidades de negocio, los agentes. El reto es motivar a los agentes para que sean tan productivos como los dueños” (Anthony y Govindarajan, 2008).

La Propuesta de Valor, que corresponde a lo que la organización ofrece a los clientes o a sus stakeholders y que éstos valoran y deciden aceptarla, es el resultado del cumplimiento de objetivos que la organización se fija para el logro de esta propuesta. Por lo tanto, todas las unidades que tienen relación con el cumplimiento de la propuesta de valor deben estar alineados y para ello los esquemas de incentivos son muy importantes y fundamentales.

Es alto el costo de mantener el control para ver que cada uno haga lo que le corresponde ya así que cada unidad cumpla lo que le es propio, al tener establecido de manera clara e informada lo que se espera de cada uno entregue es factible que el logro de las tareas se obtenga de manera más integrada y con la visión de un todo.

Los esquemas de incentivos tienen emparejado el cumplimiento de determinadas metas, que se dan a conocer de manera anticipada y a todos los involucrados en conseguirla, la consecución de un Bono de Cumplimiento. Es por lo tanto relevante el nivel de conocimiento que los miembros de la organización tengan de las metas que la UEN se ha propuesto y que se traducen en la Propuesta de Valor, que es lo que se desea entregar a los clientes, y lo que es lo que los clientes esperan encontrar al visitar cada uno de los canales de la Unidad Estratégica de Negocios, que hará la diferencia entre ir a otro proveedor y concurrir a los que le ofrece la UEN.

Finalmente, los esquemas de incentivos cuando se fijan sobre metas claras e informadas producen efectos positivos para la organización ya que siempre habrá interés por cumplirla.

9.3. Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades

El esquema de incentivos en la Unidad Estratégica de Negocios Bci Factoring para las distintas unidades señaladas en el organigrama como Riesgo, Operaciones, Comercial y Control de Gestión contiene una componente que es corporativa con metas del negocio, otras que son de su unidad con metas de su área y puede tener otras asociadas a logros más bien personales o individuales con metas individuales.

Se toma a modo de ejemplo la situación del gerente de Operaciones de la organización quien tiene como responsabilidad principal velar por el cumplimiento de la estrategia total del negocio, es decir tiene una responsabilidad amplia y debe esmerarse en su día a día por cumplirla. La meta de orden corporativo será la de lograr el Plan de Colocación establecido por Bci Factoring, e idéntica meta tendrán los demás gerentes de las otras unidades que se encuentren en el nivel organizacional que el gerente de Operaciones, es decir todos tendrán dentro de su esquema de incentivos la responsabilidad por cumplir esta meta que es transversal a cada una de ellas.

Además de esta meta que como ya se señala es transversal tendrá que ver con el cumplimiento de metas que son propias de los objetivos que les competen a las áreas que son de su responsabilidad, las cuales para su realización no sólo considera el despliegue que él pueda realizar, sino que contempla el trabajo en conjunto de las unidades que dependen de él en línea vertical, como lo es el área de Operaciones y sus integrantes y en orden horizontal, lo que realicen las unidades operativas en la ejecución de los planes que se han elaborado, es decir lo que se realice en las sucursales de Bci Factoring.

Finalmente, también se incluye en Bci Factoring las responsabilidades que son propias de su gestión más directa, es decir en donde su nivel de cumplimiento está

entregado más bien a él, por sobre otra unidad o de la corporación. En esa línea se puede señalar el objetivo de cumplimiento del presupuesto asignado para el año.

Cada uno de los tres niveles que se han descrito tiene una ponderación distinta, ejemplo, cumplimiento de las metas corporativas (Metas del Negocio) será un 25 % del Bono establecido en el esquema de incentivos, dejando el 75 % para el cumplimiento de las metas relacionadas con el área de relación vertical y horizontal descendiente.

Asimismo, el cumplimiento de la meta también una consideración en su cumplimiento que puede ir, de un porcentaje inferior al esperado menor al 80% a un nivel superior al esperado superior al 120 %. Lo anterior constituye una descripción de la forma como está estructurada el esquema de incentivos (compensación extrínseca) el cual presenta un aspecto positivo, en cuanto a que todos deben mirar el cumplimiento de los objetivos corporativos como una preocupación general, ya que los Objetivos Corporativos tienen que ver con el cumplimiento de los temas que Bci Factoring se ha establecido, los que se relacionan con ser: Mejorar la Rentabilidad de la UEN, Mejorar la Eficiencia, que son los pilares a los que todos deben mirar en el interior de la organización.

Los objetivos relacionados con el área de la unidad respectiva y con el directivo evaluado presentan en su cumplimiento un grado de dificultad menor en cuanto a que el cumplimiento de las metas están entregadas a su despliegue propio, en ello el Principal (UEN) debe prestar atención en la detección de esfuerzos mal intencionados que puedan mover a directivos a utilizar subterfugios no muy claros, con el propósito de conseguir los bonos que se han ofrecido al cumplimiento de metas, en definitiva, que se logren metas a través de realización de actos fraudulentos, los que no son de escasa ocurrencia, lamentablemente. En esta parte la organización debe realizar monitoreo y realizar auditorías a los procesos a fin de detectar oportunamente las de malas prácticas que puedan fraguarse al interior de la organización, con el propósito de ganarse los bonos establecidos no importando la forma de hacerlo.

9.4. Propuesta de esquemas de incentivos diseñados para las unidades correspondientes

Los Tableros de Control son las herramientas que se emplean para hacer el despliegue de la estrategia a cada nivel de la organización y poder ir monitoreando las acciones en cada una de las áreas que la componen y lograr la alineación con los objetivos estratégicos de la unidad estratégica de negocios Bci Factoring.

En los Tableros de Control se han registrado los objetivos, indicadores, métricas, metas, frecuencia e iniciativa que son propios de cada una de las unidades responsables de llevar a cabo esa contribución en la estrategia de la UEN, por lo tanto, constituye la parte extrínseca de la estructura del esquema de incentivos por la cual se calculará el bono al que podrá acceder el responsable según sea el nivel de cumplimiento de los objetivos.

En relación con el porcentaje de evaluación del cumplimiento de las metas de cada objetivo, este puede ir de un 80 %, en nivel de cumplimiento levemente inferior a lo esperado a un 120 % para aquellas metas que superan lo especificado. En caso de no lograrse el cumplimiento del objetivo corporativo, a los objetivos propios de su responsabilidad (área) se les da el siguiente tratamiento. En caso de cumplimiento o superación de la valoración máxima que obtenga será castigada con un 20 %, es decir si ha logrado un 120% por cumplimiento de su meta de área, se le asignará sólo un 100%. Lo anterior tiene por sustento el que cada responsable de área se esfuerce y logre su alineamiento horizontal con los demás responsables de área a fin de que se cumplan y superen los objetivos corporativos.

De acuerdo con el desarrollo en este informe se consideran las siguientes condiciones:

- ✓ Bono acordado en Contrato de Trabajo, comprende el pago de 1, 2 o 2,5 Sueldos Base, sujeto al cumplimiento de metas que se entreguen de manera formal y de la misma manera, se dan a conocer, normalmente a través de un instrumento escrito, que firma el superior y el ejecutivo que será evaluado.

- ✓ Bono modificado de mutuo acuerdo entre a gerencia general de la UEN, representado por el gerente de RRHH en donde se consideran otros acuerdos para el cálculo y pago del bono.

En la Bci Factoring se utiliza, que los evaluados del área comercial se les calcula el bono para ser cancelado tres veces al año, al cumplimiento de cada cuatrimestre. Para las áreas de desempeño administrativas de apoyo a la venta, el bono se calcula para ser cancelado una vez al año.

Esquema de Incentivo Gerencia de Operaciones

A continuación, se muestra a modo de ejemplo el esquema de incentivos para el Gerente a cargo de la Gerencia de Operaciones y tecnología (solo por área de operaciones)

En la siguiente Tabla N°14 nos muestra el esquema de incentivo para la gerencia de operaciones

Objetivo Corporativo	Tablero de Control					Porcentaje de cumplimiento del			Ponderación del Objetivo Individual	Esquema de Incentivos	
	Objetivo Gerencia	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia	80%	100%	120%			
Respuestas Rápidas y ágiles	Respuestas Rápidas y ágiles	% Retención Clientes	$((\text{Clientes al final del periodo} / \text{Clientes al Inicio del periodo}) - 1) * 100$	≥ 5%	Semestral	< 4%	Entre 4,1 y 5%	> 5%	5%	40%	
	Recepción del negocio	% de operaciones cursadas con líneas	$(\text{Cantidad de operaciones con líneas} / \text{Cantidad de operaciones}) * 100$	90%	Mensual	< 72%	Entre 73 y 89,9%	> 90%			
	Revisión de condiciones del negocio (visado)	Tiempo de ocurrencia	Horas en aprobación y revisión	1 hra promedio por OP.	Mensual	> 108 minutos promedio	Entre 60 y 107 minutos promedio	< 60 minutos promedio			
	Otorgamiento y deposito	Tiempo de ocurrencia	Horas en la etapa otorgamiento y deposito	1 hra promedio por OP.	Mensual						
Recursos Humanos capacitados	Profesionales preparados, comprometidos con la organización y los clientes	Índice de participación en becas ofrecidas	$(\text{Participación de becas ofrecidas por la compañía} / \text{Becas ofrecidas}) * 100$	> 60%	Anual	< 72%	Entre 73 y 89,9%	> 90%	10%	Bonificación según rango total de cumplimiento de todo el set de indicadores	Bonificación Entre 90% y 100% = 1SB Entre 101% y 110% 2 SB y Entre 111% y 120% 2,5 SB
		Índice de satisfacción de los colaboradores	$(\text{Cantidad de colaboradores satisfechos} / \text{cantidad de colaboradores encuestados}) * 100$	> 90%	Anual	< 72%	Entre 73 y 89,9%	> 90%			
Cultura organizacional definida	Colaboradores que actúen con transparencia, principios, valores, felices y orgullosos de trabajar en la empresa	Índice de amonestaciones a los colaboradores	$(\text{Cantidad de colaboradores amonestados} / \text{Cantidad de colaboradores de la empresa}) * 100$	< 5%	Mensual	< 72%	Entre 73 y 89,9%	> 90%	10%		
		Índice de asistencia a talleres	$(\text{Participación de en talleres impartidos} / \text{cantidad de talleres impartidos}) * 100$	> 90%	Anual	< 72%	Entre 73 y 89,9%	> 90%			
Infraestructura inmobiliaria y tecnológica de calidad	Sucursales y sistemas de calidad	Índice de sucursales implementadas con mejora en sistema de auto atención	$(\text{Cantidad de sucursales con servicio de autoatención} / \text{Total sucursales con presencia de ejecutivo factoring}) * 100$	> 75%	Anual	< 60%	Entre 61 y 74,9%	> 75%	15%		
		Índice de levantamientos en fallas del sistema	$((\text{Cantidad de fallas registradas en t} / \text{cantidad de fallas registradas en t-1}) - 1) * 100$	< 2%	Mensual	> 2%	Entre 1,6 y 1,9%	< 2%			
Evaluación del Comportamiento	Evaluación del Comportamiento	Nota de Evaluación	$\sum \text{Puntajes Obtenidos}$	> 3,5	Anual	No aplica	Entre 3,5 y 4	> 4	20%	Accesos a beneficios de desarrollo profesional y calidad de vida	
									100%		

Tabla N°14 Esquema de Incentivo Gerencia de Operaciones
Fuente: Elaboración propia (valores referenciales)

9.5 Breve justificación del esquema de incentivos propuesto

El esquema de incentivos propuesto tiene como objetivo lograr que los colaboradores se comprometan para que la gerencia a la que pertenecen, así como la organización en general puedan conseguir sus respectivos objetivos estratégicos. Busca contribuir al alineamiento vertical y, a la vez, horizontal de los colaboradores de cada una de las gerencias de la organización.

Para impedir que los colaboradores seleccionen o enfoquen sus esfuerzos en alguna iniciativa en particular en vez del total de ellas, se ha colocado una restricción de cumplimiento, lo que implica que, si no se alcanza el mínimo establecido en uno de los indicadores, el resultado del indicador ponderado es igual a cero. A su vez existe un tope máximo de sobre cumplimiento de la meta de los indicadores equivalente a un cumplimiento del 120%, así se evita pagar bonos excesivos por dicho concepto.

Para que su aplicación e implementación sea exitosa dentro de la organización es necesario que la organización cumpla con los siguientes tres puntos:

- ✓ Comunicar y educar a los colaboradores sobre la estrategia de la organización.
- ✓ Relacionar los objetivos gerenciales y los incentivos de los colaboradores con la estrategia.
- ✓ Alinear los programas de desarrollo y capacitación de los colaboradores a fin de brindarles los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar a implementar la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

En la tabla N°12 se describe el cómo se llevara a cabo el esquema de incentivo para la gerencia de operaciones, donde se mide desde los objetivos corporativos que pasa de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva de procesos, perspectiva de clientes y para el caso de Operaciones no tomamos el objetivo financiero, ya que no incide en generación de la colocación de negocios pero si se coloca el objetivo “respuesta ágiles y rápidas” junto con su medición. Para el caso de gerencia de operaciones se parte con la meta del 45% para el objetivo “respuestas rápidas y ágiles”, que se divide en los objetivos propios del proceso de operaciones y “respuestas rápidas y ágiles”, también se miden los objetivos de aprendizaje y crecimiento que tiene un peso del 35% del total y por ultimo una evaluación personal de desempeño con un peso del 20%.

CONCLUSIONES

La industria del Factoring en Chile ha ido en crecimiento durante los últimos años y con una oferta importante por parte de los factoring no regulados y no bancarios, esto obliga a los factoring, como es el caso de la UEN vista en esta tesis, a colocar sus recursos en lograr hacer la diferencia entre los demás factoring.

Este trabajo ha realizado un análisis crítico a las declaraciones estratégicas de la organización del cual se han realizado propuestas de mejora a la misión, visión y a los valores y creencias, posteriormente se ha realizado una análisis estratégico identificando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se obtuvieron del análisis externo y del análisis interno realizado con la herramienta una matriz de FODA Cuantitativo, terminando finalmente determinando la oferta de valor que debiese internalizar la organización.

Una vez terminado el análisis interno y externo se procedió a analizar el modelo de negocio de manera de determinar su relación con los atributos de la propuesta de valor, de esta manera se obtuvieron todos los elementos necesarios para dibujar el mapa estratégico

Con la información obtenida se inicia la etapa de desdoblamiento de la estrategia a través del cuadro de mando integral, para llegar a los tableros de gestión y posteriormente a los tableros de control, terminando en una propuesta de esquema de incentivos para los colaboradores.

Este trabajo tiene limitación en relación con las restricciones en la entrega de información de algunos componentes del actual esquema de incentivos, la cual no fue entregada por ser considerada confidencial, así como la participación de los responsables de las gerencias que se utilizaron como ejemplo para obtener un feedback de ellos sobre los indicadores a utilizar para sus tableros.

En resumen, se ha desarrollado un sistema de control de gestión para Bci Factoring, que permite hacer frente de una mejor manera al nuevo entorno que vive la organización de manera que pueda cumplir con los objetivos planteados dentro de la planificación estratégica, la aplicabilidad de este trabajo en la organización requiere que ella trabaje en ciertos aspectos que son importantes, el primero dice relación con la comunicación de las declaraciones estratégicas a toda la organización, falta implementar un plan comunicacional que permita que cada colaborador tenga interiorizado cuál es la misión, visión, los valores y creencias que guían a la organización. Otro punto por trabajar es el desdoblamiento de la estrategia a la organización, una de las enseñanzas que deja este trabajo es que es necesario que la estrategia llegue a toda la organización para que se puedan alcanzar los objetivos y que este desdoblamiento es natural cuando se logra mapear la relación causa-efecto de los principales indicadores. Por último, pero el punto más importante a trabajar es la transparencia y simplicidad del esquema de incentivos, este punto se conecta con lo aprendido al realizar esta tesis, mientras más comprensible y fácil de calcular por parte del colaborador más efectivo, desde el punto de vista de la motivación será el esquema de incentivo.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- ✓ Anthony y Govindarajan, 2008. Sistemas de Control de Gestión. McGraw-Hill.
- ✓ Francés, A., 2006. Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Pearson.
- ✓ Kaplan, R., y Norton, D. 2004. Mapas Estratégicos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- ✓ Kaplan, R., y Norton, D. 1996. El cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- ✓ Kaplan, R., y Norton, D. 2008. The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. España: Ediciones Deusto.
- ✓ Osterwalder A., y Pigneur Y., 2011. Generación de modelos de negocios. Centro Libros PAFP, Barcelona.
- ✓ Simons, r. (1998). Palancas de control. Buenos aires - argentina: temas grupo editorial.
- ✓ Thompson Jr., Strickland III, y Gamble, J., 2008. Administración Estratégica. México, D.F.: McGraw-Hill.

Tesis

- ✓ Tesis MGC 2013 U de Chile, R.de la Vega
- ✓ Tesis MCG 2014 U de Chile, E. Ortega

Documentos públicos

- ✓ Memoria Anual Banco Bci 2015
- ✓ <https://definicion.de/motivacion/>
- ✓ <http://www.achef.cl/>
- ✓ <http://www.sbif.cl/sbifweb>