



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**VALOR PÚBLICO, ROL DEL ESTADO Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL EN LA DIRECCIÓN DE  
CRÉDITO PRENDARIO "DICREP"**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN Y POLITICAS PÚBLICAS**

**MARÍA CRISTINA PADILLA SALINAS**

**PROFESOR GUIA:  
JOSÉ JULIÁN INOSTROZA LARA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
JAVIER EDUARDO FUENZALIDA AGUIRRE  
MARÍA GABRIELA RUBILAR DONOSO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2012**

RESUMEN DE LA TESIS  
PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS  
POR: MARÍA CRISTINA PADILLA SALINAS  
FECHA DE EXAMEN:  
PROF. GUÍA: JOSÉ JULIÁN INOSTROZA LARA

## **VALOR PÚBLICO, ROL DEL ESTADO Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL EN LA DIRECCIÓN DE CRÉDITO PRENDARIO “DICREP”**

La modernización del Estado es un proceso que obliga a las instituciones y servicios públicos a realizar una gestión tendiente a satisfacer las demandas de sus clientes cumpliendo con estándares cada vez mayores. El desarrollo de este proceso ha implicado tener un Estado “presionado”, ya que el aparato público está compuesto principalmente por instituciones “tradicionales/antiguas” que enfrentan obligaciones de modernización y cuestionamiento sobre el real valor público que otorgan a la comunidad.

Es por ello, que necesariamente el Estado y sus organizaciones deben realizar una evaluación permanente de su rol y el nivel de cumplimiento de su función social, por lo que se estudió un caso representativo de “Estado Tradicional Presionado”, como lo es la Dirección General del Crédito Prendario (DICREP).

Para el desarrollo del estudio, se aplicó una metodología que consistió en recopilar información cuantitativa y cualitativa, siendo el instrumento elegido para las entrevistas un cuestionario de percepciones. Por otro lado, se investigó un caso de crédito pignoraticio a nivel mundial, para realizar análisis comparativos y finalmente, poder responder a las preguntas: ¿Es rol del Estado chileno intervenir en el área del crédito pignoraticio?, ¿cómo lo hace?, ¿la Dirección General del Crédito Prendario otorga Valor Público a la ciudadanía?, se aplicó una entrevista de corte semi estructurado.

Los hallazgos más importantes del estudio arrojan que la DICREP está cumpliendo parcialmente su rol social, dado que la organización no ha logrado aún focalizar su servicio al segmento de escasos recursos (quintiles II y III). Respecto al Valor Público y Rol del Estado, lo expuesto por los entrevistados no es suficiente para poder establecer que la DICREP otorga valor, estableciéndose además que esta área de negocio sí amerita intervención estatal. Una entidad prendaria de América, a diferencia de la chilena, no goza de monopolio legal y se ha incentivado la competencia siendo líder en el mercado, existiendo inyecciones de capital, ya que se confía en la innovación y en la diversificación.

Finalmente, a raíz de los resultados se exponen tres recomendaciones, siendo la propuesta final la que promueve a la DICREP como Empresa Pública crediticia, que ejecute la actividad de crédito pignoraticio liberada del monopolio legal, con libre acceso a cualquier entidad bancaria y financiera que opere legalmente en el mercado, así se tendrá un rol del Estado que genera equilibrio y competencia en esta área, paralelamente con un rol fiscalizador generando mayor valor a la ciudadanía.

## ABSTRACT

El desarrollo del proceso de modernización ha implicado tener un Estado “presionado”, ya que el aparato público está compuesto principalmente por instituciones “tradicionales/antiguas” que enfrentan nuevas tareas y cuestionamiento sobre el real valor público que otorgan a la comunidad. Por lo anterior, se deben realizar evaluaciones del rol estatal y los niveles de cumplimiento con la ciudadanía, por ello se estudió un caso representativo de “Estado Tradicional Presionado”, como lo es la Dirección General del Crédito Prendario (DICREP).

Los hallazgos más importantes del estudio arrojan que la DICREP está cumpliendo parcialmente su rol social, dado que la organización no ha logrado aún focalizar su servicio al segmento de escasos recursos (quintiles II y III).

Respecto al Valor Público y Rol del Estado, los resultados no son suficientes para establecer que la DICREP otorga valor, sin embargo, ésta área sí amerita intervención estatal.

Comparada la DICREP con Caja Metropolitana de Lima, Perú, no teniendo ésta el monopolio legal del crédito pignoraticio como en Chile, se ha incentivado la competencia siendo líder en el mercado, existiendo inyecciones de capital puesto que se confía en la innovación y diversificación.

Finalmente, a raíz de los resultados, se propone a la DICREP como Empresa Pública crediticia, que ejecute la actividad de crédito pignoraticio liberada del monopolio legal, con libre acceso a cualquier entidad bancaria y financiera que opere legalmente en el mercado, así se tendrá un rol del Estado que genera equilibrio y competencia en esta área, paralelamente con un rol fiscalizador generando mayor valor a la ciudadanía.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes y Justificación	2
1.3 Metodología	4
1.3.1 Objetivos	4
1.3.1.1 Objetivo General	4
1.3.1.2 Objetivos Específicos	5
1.3.2 Etapas del Estudio	5
CAPÍTULO II DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO	9
2.1 Reseña Histórica	9
2.1.1 Periodo de Consolidación y Expansión (1920-1953) Caja de Crédito Prendario	9
2.1.2 Periodo de Declinación: Estancamiento y Racionalización (1953-1990) Dirección de Crédito prendario	11
2.2 Políticas Públicas y los Programa de Gobierno	12
2.3 Estructura Organizacional Actual	16
2.3.1 Leyes y Normativas que rigen a la organización	16
2.3.2 Misión Institucional	16
2.3.3 Objetivos Estratégicos	17
2.3.4 Productos Estratégicos	18
2.3.5 Clientes/Usuarios/Beneficiarios	18
2.3.6 Organigrama	19
2.3.6.1 Organigrama interno DICREP	21
2.4 Análisis de Indicadores de Gestión	22
2.4.1 Reseña GOLDEX	23
2.4.2 Análisis de Indicadores de Gestión	23
2.4.2.1 Presupuesto en Colocaciones	23
2.4.2.2 Recuperación de Capitales	25
2.4.2.2.1 capital Liquidado	25
2.4.2.2.2 Capital Renovado	26
2.4.2.2.3 Capital de Subasta	26
2.4.2.3 Cobertura	27
2.4.2.3.1 Clientes	27
2.4.2.3.2 Sucursales	29
2.4.2.4 Focalización y Satisfacción de los Clientes	30
2.5 Modelo de Negocio	35
2.5.1 Dirección General del Crédito Prendario	35
2.5.1.1 Operaciones Relacionadas con el Crédito Pignoraticio	36
2.5.2 Modelo de Negocio GOLDEX	39
2.5.2.1 Misión GOLDEX	40

2.5.2.2 Visión GOLDEX	40
2.6 Tasas de Interés/Valor de Retroventa	40
2.6.1 DICREP	41
2.6.2 GOLDEX	41
<b>CAPÍTULO III ANÁLISIS DE ROL DEL ESTADO Y VALOR PÚBLICO</b>	<b>43</b>
3.1 Análisis del Monopolio del Crédito Pignoraticio en DICREP	43
3.2 Análisis Entrevistas Cualitativas	49
3.2.1 Dimensión: Contexto Social y Territorial	50
3.2.2 Dimensión: Contexto de la Gestión Institucional	62
3.2.3 Dimensión: Valor Público	70
3.2.4 Dimensión: Rol del Estado	85
3.2.5 Dimensión: Relación con Otros Actores	99
3.2.6 Dimensión: Sobre los Resultados	101
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE DICREP. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</b>	<b>105</b>
4.1 Aplicación del Instrumento	105
4.2 Resultados del Diagnóstico Institucional	107
4.2.1 Datos Cuantitativos	107
4.3 Conclusiones de la Encuesta	107
4.3.1 Fortalezas Relevantes Encontradas	108
4.3.2 Debilidades Relevantes Encontradas	109
4.4 Diagrama Sistémico de DICREP	111
<b>CAPÍTULO V ANÁLISIS COMPARATIVO DE ENTIDADES PRENDARIAS EN AMÉRICA LATINA</b>	<b>114</b>
5.1 Caja Metropolitana de Lima	115
5.1.1 La Estructura Administrativa y Rotación del Personal	118
5.2 Misión, Visión, Principios y Objetivos Estratégicos	118
5.3 Conclusiones	121
<b>CAPÍTULO VI ANÁLISIS DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>123</b>
6.1 Análisis de Resultados, Conclusiones y Recomendaciones	123
6.1.2 Análisis FODA: prenda Civil	123
6.1.3 Conclusiones y Recomendaciones	126
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>138</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>140</b>

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CAPÍTULO I PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO	1
Cuadro 1 <i>Stakeholders</i> Seleccionados	6
Cuadro 2 Ámbitos del Cuestionario	7
Cuadro 3 Dimensiones de Análisis Cuestionario Cuantitativo	8
Figura 1 Cronograma de Actividades. Metodología	8
CAPÍTULO II DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO	9
Cuadro 4 Ficha A1 2011. Vinculación a Programa de Gobierno	15
Cuadro 5 Leyes y Normativas que rigen el funcionamiento de la Institución	16
Cuadro 6 Ficha A1 2011. Objetivos Estratégicos	17
Cuadro 7 Ficha A1 2011. Productos, Objetivos y Enfoque de Género	18
Cuadro 8 Ficha A1 2011. Clientes/Usuarios/Beneficiarios	19
Cuadro 9 Ficha A1 2011. Productos Estratégicos	19
Figura 2 Organigrama y ubicación en el MINTRAB	20
Figura 3 Organigrama Interno de DICREP	22
Figura 4 Relación Colocaciones y Capital Promedio por Usuario	24
Figura 5 Capitales Liquidados	25
Figura 6 Capitales Renovados	26
Figura 7 Evolución del Capital Subastado	27
Figura 8 Comportamiento de los Usuarios	28
Cuadro 10 Número de Clientes Anuales	28
Cuadro 11 Número de Sucursales DICREP vs Competencia (GOLDEX)	29
Figura 9 Distribución de Clientes DICREP por Quintil año 2010	32
Cuadro 12 Encuesta de Presupuestos Familiares 2006-2007	33
Cuadro 13 Modelo de Negocio y Entorno Relevante DICREP	38
Figura 10 Proceso Crédito Pignoraticio DICREP	39
Cuadro 14 Modelo de Negocio Proceso de Compra y Venta de Oro	40
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE DICREP. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	105
Cuadro 15 Nivel del Problema	106
Cuadro 16 Nivel de Desacuerdo	107
Figura 11 Diagrama Sistémico DICREP	112
CAPÍTULO VI ANÁLISIS DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
Figura 12 Mapa Estratégico Institucional	133

## **CAPÍTULO I PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO**

### **1.1 INTRODUCCION**

En el siglo XIX, el abuso en la fijación de los intereses de los prestamistas privados, sumando la arbitrariedad en la tasación de las prendas, transformó al crédito prendario en un negocio más que lucrativo, provocando una situación de usura y abuso, que aumentó por la ineficiencia de los controles, en perjuicio de quienes recurrían a este tipo de crédito<sup>1</sup> (Santelices, 2000).

Dichas agencias fueron sometidas al control estatal mediante una diversa variedad reglamentaria, destacándose entre ellas el Reglamento para Casa de Préstamos sobre Prendas el año 1877, la inclusión de un tasador y delegado provincial por designación presidencial en el año 1892, la institución del control reglamentario municipal sobre las agencias en el año 1896 y el establecimiento de inspectores en las ciudades con mayor número de agencias. Sin embargo, por la independencia de cada control establecido no se logró el efecto de eliminar la usura y el abuso, violando el espíritu en que se sustentó esta actividad y perdiendo el sentido social del servicio.

La raíz del problema radicaba en la ausencia de un servicio permanente de crédito para sectores de bajos ingresos que permitiera enfrentar sus necesidades cada vez más crecientes, siendo esta realidad la que permitió la continuidad y aumento de este negocio de manera privada en forma abusiva.

La preocupación pública de la época por este problema y sus repercusiones sociales, llevaron a evaluar el desarrollo de la actividad prendaria en el marco estatal. Es así como en el año 1912, el diputado Francisco Huneus Gana presentó una moción tendiente a la creación de una Caja de Crédito Popular cuyo objetivo fuese la facilitación de créditos sin

---

<sup>1</sup> Crédito Prendario, Historia, Políticas y Futuro. Oscar Santelices Altamirano. Febrero de 2000.

pretensiones de lucro. Con dicha iniciativa, el Estado contribuyó a financiar los gastos iniciales de la Caja de Crédito Popular, cuyo fin era recibir depósitos de ahorro y hacer préstamos menores. El proyecto fue promulgado el 14 de febrero de 1920<sup>2</sup>, cuyo desarrollo histórico evolucionó en la Dirección General del Crédito Prendario.

La Dirección General del Crédito Prendario (DICREP) es un servicio público descentralizado, definida por del DFL 16 de 1986<sup>3</sup>, como una institución con personalidad jurídica de derecho público y patrimonio propio, de duración indefinida, que se relaciona con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, mediante la Subsecretaría del Trabajo.

El objetivo principal de la institución es otorgar crédito en los sectores de escasos recursos, mediante el otorgamiento de préstamos en dinero con garantía prendaria, gozando del monopolio en esta materia. Por otro lado, también realiza el remate de los bienes muebles que las instituciones del Estado dan de baja.

Consecuencia de la Reforma Procesal Penal, DICREP es además órgano auxiliar de la justicia en materia de realizar los remates de los bienes que se enajenan por la Ley 20.000, que sustituye la Ley N° 19.366 que sanciona el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas.

## **1.2 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

La modernización del Estado es un proceso práctico y teórico que obliga a las instituciones y servicios públicos a realizar una gestión tendiente a satisfacer plenamente las demandas de sus clientes, a que éstos se encuentren informados, y cumplir con estándares cada vez

---

<sup>2</sup> Decreto 6.465 del 20 de agosto de 1951 aprueba el Reglamento de préstamos de la Dirección General del Crédito Prendario, deroga el Decreto 2.144 Bis del 20 de agosto de 1920 de Hacienda que aprobó el Reglamento de la Ley N° 3.607 del 27 de febrero de 1920, que crea la Dirección General del Crédito Prendario.

<sup>3</sup> Fija texto refundido, sistematizado y coordinado de la Dirección General del Crédito Prendario.



mayores de calidad, eficiencia, eficacia, probidad y transparencia del uso de los recursos fiscales en el cumplimiento de las políticas públicas.

Dentro de este proceso, es menester analizar si el Estado realiza una evaluación continua respecto a qué es materia de su competencia y sus alcances, midiendo para ello las externalidades positivas y negativas consecuencia de su intervención. De igual manera, es deseable que las instituciones y servicios públicos pudiesen medir su aporte a la entrega de valor público a la sociedad.

En general, no es claro si se avanza o no en este sentido, necesitándose además, para contribuir al proceso de modernización estatal, conocer más y en mayor profundidad la gestión de las instituciones y sus resultados.

El desarrollo del proceso de modernización ha implicado tener un Estado “presionado”, ya que el aparato público está compuesto principal y mayoritariamente por instituciones “tradicionales/antiguas” que enfrentan obligaciones de modernización y cuestionamiento sobre el real valor público que otorgan a la comunidad.

Es por ello, que necesariamente el Estado y las organizaciones deben realizar una evaluación permanente de su rol y el nivel de cumplimiento de su función social, por lo que se estudió integralmente un caso representativo de “Estado Tradicional Presionado”, como lo es la Dirección General del Crédito Prendario (DICREP).

La institución en comento es un clásico ejemplo de institución pública tradicional, obligada a desarrollar el paulatino proceso de modernización sumando el peso de un anterior “cuestionamiento” al modelo de negocio chileno en este ámbito, materializado en algunos estudios a analizar, por lo que es necesario estudiar el proceso reciente de la gestión de la DICREP.

A mayor abundamiento, el crecimiento exponencial de las casas de compra de oro particulares a nivel nacional y las actuales facilidades de acceso a créditos mediante la banca tradicional y retail, generan las interrogantes si es labor y necesidad del Estado continuar con este rol, si es una institución que se ha modernizado, qué dificultades se han presentado en el proceso, qué se puede aprender de esta experiencia, cómo se relacionan los distintos actores, cómo se ha desarrollado o actualizado el modelo de negocio, qué nivel de focalización presenta al sector de escasos recursos, entre otras.

Conforme a lo expuesto, se realizó un análisis del rol de Estado en esta materia y de valor público institucional, acompañado de un diagnóstico de gestión, que permitió identificar los problemas más relevantes, así como determinar las potenciales soluciones y desde allí sugerir acciones correctivas y preventivas que permitan realizar una mejora continua organizacional. El presente Estudio de Caso se enfocó en el análisis del principal centro de negocios que tiene la DICREP, el crédito con prenda civil, específicamente en alhajas.

### **1.3 METODOLOGÍA**

#### **1.3.1 Objetivos.**

##### **1.3.1.1 Objetivo General:**

**Realizar un análisis de rol del Estado en el crédito pignoraticio y de Valor Público institucional, acompañado de un diagnóstico a la gestión de la Dirección General del Crédito Prendario (DICREP), que permita identificar los problemas más relevantes, así como determinar las potenciales soluciones, sugiriendo acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar su gestión, posicionamiento y el logro de sus metas.** El presente estudio está enfocado sólo en el crédito prendario, dado que la organización tiene diferentes áreas de negocio.

### **1.3.1.2 Objetivos Específicos:**

- a) Analizar el rol del Estado en la materia de créditos pignoratícios, en conjunto con un estudio de Valor Público organizacional.
- b) Identificar los potenciales problemas, clasificándolos de acuerdo a su relevancia y grado de complejidad, permitiendo de esta manera la realización de un análisis más claro acerca de los “nudos críticos” que presenta la gestión interna de la institución.
- c) Elaborar un análisis sistémico que presente los resultados de **manera integral** y permita comprender las interacciones entre los principales problemas detectados, sus fortalezas y relaciones causa-efecto que presenten.
- d) Proponer acciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión institucional, a través de la elaboración de un plan de acción.

### **1.3.2 Etapas del Estudio.**

En primer lugar, se desarrolló una metodología de investigación analítica y evaluativa, basada en datos e información recogidos en la propia organización y en su entorno relevante. De igual manera, se revisó textos en la materia de Rol del Estado y Valor Público.

La metodología contempló el desarrollo de tres etapas: La primera, consistió en recopilar información cuantitativa y cualitativa. Esta etapa se dividió a su vez en tres sub etapas:

1. Se revisó reportes, informes, estudios, auditorías y documentación relevante. Se destaca una consultoría realizada por Invertec IGT Consulting Group el año 2004.

2. Revisión y lectura de textos en Rol del Estado y Valor Público.
  
3. Levantamiento de la herramienta de evaluación basada en entrevistas a actores relevantes.

El instrumento elegido para las entrevistas fue un cuestionario de percepciones (Anexo 1) que presenta consultas discriminando el tipo de *stakeholders*<sup>4</sup>, interno o externo a la organización y el nivel de participación, según lo siguiente:

**Cuadro 1<sup>5</sup>: Stakeholders seleccionados**

<b>AMBITOS O NIVELES</b>	<b>STAKEHOLDERS</b>
<b>POLITICO ESTRATÉGICO</b>	Jefe de Gabinete/Asesor Subsecretario del Trabajo Jefe de Gabinete/Director General DICREP Experto en Crédito Pignoraticio/ Ex Director DICREP. Ex Jefe de Gabinete Subsecretaría del Trabajo
<b>TÉCNICO</b>	Jefes (02) de Departamento DICREP.
<b>BENEFICIARIOS</b>	Clientes (02) crédito prenda civil

Se entrevistó a 08 personas y el cuestionario de percepción aplicado midió el “grado de acuerdo” en una escala de 1 a 5 para cada afirmación, donde 5 significa “Totalmente de acuerdo” y 1 “Totalmente en desacuerdo”. El instrumento se subdividió en las siguientes áreas temáticas:

<sup>4</sup> El término stakeholders es una palabra que no tiene traducción exacta al español. El término se refiere a todas aquellas personas que tienen interés, afectan o se ven afectadas por un negocio, institución, programa o proyecto determinado.

<sup>5</sup> Cuadro 1: Elaboración propia.

**Cuadro 2<sup>6</sup>: Ámbitos del cuestionario**

<b>ÁMBITOS</b>
AMBIENTE
CONDUCCION Y LIDERAZGO (TOMA DE DESICIONES, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN)
CONTROL DE GESTIÓN
CULTURA VALORES Y MEMBRESIA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
FORMACION Y PERSONAS
MARKETING Y POSICIONAMIENTO PUBLICO
NORMAS Y POLÍTICAS
ORIENTACIÓN AL CLIENTE
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE.
PROCESOS SUSTANTIVOS
VISIÓN ESTRATÉGICA

En segundo lugar, se analizó un caso de crédito pignoraticio de América, para realizar análisis comparativos correspondientes y poder concluir respecto al quehacer estatal chileno y las políticas públicas implementadas en la materia. Ello dado que en los sistemas complejos, es necesario realizar una mirada general sobre la institución en estudio.

En tercer lugar, para poder responder a las preguntas: ¿Es rol del Estado chileno intervenir en el área del crédito pignoraticio?, ¿cómo lo hace?, ¿la Dirección General del Crédito Prendario otorga valor público a la ciudadanía?, se desarrolló una metodología de estudio de carácter cualitativo (Anexo 3), aplicándose una entrevista en profundidad de corte semi estructurado a los actores indicados precedentemente. El instrumento se subdividió en las siguientes dimensiones de análisis:

---

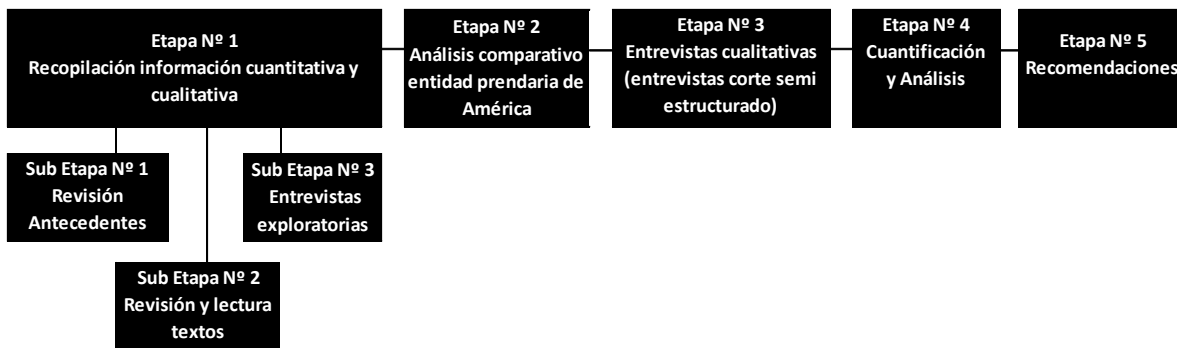
<sup>6</sup> Cuadro 2: Elaboración propia.

**Cuadro 3<sup>7</sup>: Dimensiones de análisis cuestionario cualitativo**

<b>DIMENSIONES DE ANÁLISIS</b>
CONTEXTO SOCIAL Y TERRITORIAL
CONTEXTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL
CONTEXTO DE VALOR PÚBLICO
CONTEXTO DE ROL DEL ESTADO
RELACIÓN CON OTROS ACTORES
SOBRE LOS RESULTADOS

En resumen, se analizó en profundidad las fuentes secundarias e indicadores de gestión relevantes incluyéndose en esta etapa el análisis de un caso de crédito pignoraticio a nivel mundial, procediendo a realizar las entrevistas mediante las herramientas indicadas precedentemente, para finalmente realizar una síntesis con dichas fuentes para realizar las conclusiones y propuestas de mejora.

**Figura 1<sup>8</sup>: Cronograma Actividades Metodología:**



<sup>7</sup> Cuadro 3: Elaboración propia.

<sup>8</sup> Figura 1: Elaboración propia.

## **CAPITULO II**

### **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO**

#### **2.1 Reseña Histórica.**

El origen histórico de la institución fiscal de crédito prendario radica en los excesos practicados por los prestamistas privados. El abuso en la fijación de los intereses, más la arbitrariedad en la tasación de las prendas, transformó al crédito prendario ejercido por privados en una situación de usura y abuso, que aumentó por la ineficiencia de los controles, en perjuicio de quienes recurrían a este tipo de crédito.

La preocupación pública y estatal de la época por este problema y sus repercusiones sociales, gatilló en aprobar el proyecto presentado por el diputado Francisco Huneeus, para finalmente ser promulgado el 14 de febrero de 1920, creándose la Caja de Crédito Prendario, cuyo desarrollo histórico evolucionó en la Dirección General del Crédito Prendario.

##### **2.1.1 Periodo de Consolidación y Expansión (1920 – 1953). Caja de Crédito Prendario:**

La Caja de Crédito Prendario surgió como una respuesta del Estado a una situación social generada por el interés usurero que caracterizaba el desempeño de las casas de crédito privadas.

La estructura organizacional de la Caja de Crédito Prendario (1920) contó originalmente con un órgano jerárquico máximo denominado Consejo, cuya función básica era conducir la Caja y asegurar su desarrollo. El Consejo estaba compuesto por diez integrantes, tres de ellos eran nombrados por el Presidente de la República, tres por el Senado, tres por la Cámara de Diputados y un Director nombrado por el Presidente de la República a proposición del Consejo.

Esta estructura constituyó un obstáculo para la implementación de una política efectiva y una gestión eficiente, esto por la disolución de la capacidad directiva y por la composición política del Consejo. La eliminación del Consejo y su reemplazo por una jefatura máxima rectificó esta falencia el año 1927.

Ese mismo año se dictó una ordenanza que modificó el estatuto institucional de la Caja de Crédito Prendario Popular, cambiando el nombre organizacional a Dirección General del Crédito Popular y Casa de Martillo.

En el periodo de 1920 a 1927, la organización dependió del Ministerio de Hacienda, y desde el año 1927 a 1930 del Ministerio de Bienestar Social, retornando a depender del Ministerio de Hacienda desde el año 1939 al año 1953. Posteriormente, la organización pasó a depender del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

La función básica de la organización era generar una fuente de crédito barato y accesible a los sectores sociales más pobres de la sociedad, libre de discrecionalidad y arbitrio del prestamista particular, contemplando préstamos pignoratícios otorgados contra la garantía de bienes muebles, efectos públicos, préstamos industriales y funciones de ahorro.

El periodo de Expansión (1935 – 1953) estuvo marcado por la resistencia de los propietarios de las agencias particulares a regular su actividad, más la limitada cobertura estatal de la organización, motivó a instituir el ***monopolio público del crédito prendario***.

En este periodo, la Caja de Crédito Prendario disponía de 32 establecimientos (15 oficinas, 10 sucursales y 7 anexos).



### **2.1.2 Periodo de Declinación<sup>9</sup>: Estancamiento y Racionalización (1953 – 1990). Dirección de Crédito Prendario:**

La Dirección del Crédito Prendario experimentó un proceso de estancamiento institucional y de descenso en el nivel de actividad de sus operaciones, que se tradujo en pérdida de presencia nacional y patrimonio institucional, principalmente por la economía, la reorganización de la política y la sociedad en torno al mercado.

La supresión de la función de ahorro el año 1947 significó una ruptura de la posibilidad de ampliar la función original de la institución a un nivel de crecimiento superior a las limitadas condiciones internas.

En el año 1953, se produjo la transformación a Dirección General del Crédito Prendario (DICREP), cuyas funciones permitieron la continuidad de la función social del crédito prendario, pero en una dimensión de continuidad estacionaria. Esta transformación oficializó no sólo el carácter prescindente de la institución, respecto de la estrategia económica, sino también la consolidación de una política que entendió el crédito prendario como componente de las exigencias sociales, relegado a las limitadas posibilidades de desarrollo institucional, suprimiendo posteriormente otras funciones tales como compraventa y emisiones de letras de crédito.

La continuidad en condiciones de estancamiento se sustentó en la constante necesidad de apoyo financiero, para situaciones de emergencia que afectaron a la población de bajos ingresos, sin acceso a la oferta bancaria de servicios financieros y la histórica función social de la institución.

El desarrollo estacionario y declinante de la institución, se complementó con cierres de unidades, situación que en la década de los 80 experimentó un brusco proceso de

---

<sup>9</sup> Crédito Prendario, Historia, Políticas y Futuro. Oscar Santelices Altamirano. Febrero de 2000.

aceleración que se tradujo en la reestructuración y racionalización de la institución, prescindiendo de infraestructura y enajenando los activos públicos.

De este modo, la política pública apuntó a la disolución del crédito prendario, sobre la base de enajenación del patrimonio institucional y la sistemática reducción de la cobertura nacional, provocando una situación de debilitamiento.

La situación de la Dirección General del Crédito prendario (DICREP) durante la transición democrática y la implementación de la política económica de crecimiento con equidad pueden definirse como de mantención institucional. No obstante, la DICREP tiende a recuperar su nivel de actividad, en una evidente ausencia de una política pública que vincule a la organización.

## **2.2. Políticas Públicas y los Programas de Gobierno**

Las definiciones de políticas públicas pueden ser muy amplias debido a que no hay un solo concepto que las defina. Birkland (2005)<sup>10</sup> realiza una aproximación definiendo a la política como una declaración por parte del gobierno acerca de lo que intenta hacer o no, como por ejemplo una ley, una regulación, una decisión, un orden o una combinación de estos. La política pública es todo lo que el gobierno escoge hacer o no hacer actuando en nombre de la ciudadanía (Birkland, 2005).

Un elemento importante de las políticas públicas es entender cómo varios intereses se organizan y reaccionan a diferentes formas de política. Birkland (2005) menciona que existen tres tipos de políticas: distributivas, regulatorias y redistributivas. Las políticas distributivas y regulatorias se refieren a intervenciones del Estado en el mercado y a la regulación en la provisión de bienes y servicios. Por otra parte, las políticas redistributivas

---

<sup>10</sup> Birkland, T. (2005). An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making. M.E. Sharp Publishing. Armonk, New York.

son aquellas que otorgan beneficios a un grupo particular y, por tanto, el Estado y el Parlamento, tienen un papel importante en su formulación e implementación (Birkland 2005).

En ese contexto, analizando la organización en estudio, podemos detallar que consecuencia de la usura de los prestamistas privados en el área, en desmedro del sentido social del crédito en cuestión, en el siglo XIX el Estado tomó la iniciativa de establecer una política pública de directa intervención, creando la Caja de Crédito Popular. Dado que esta medida no mermó la aplicación de los altos intereses por parte de los privados en este negocio, se estableció la política regulatoria del monopolio estatal del crédito prendario mediante la Ley 5.705 el año 1935.

Más adelante, en el Capítulo V del presente estudio, se analizó la pertinencia de dicha medida desde la perspectiva actual, para finalmente concluir al respecto.

Como indicamos precedentemente, el Estado debe evaluar permanentemente el impacto que sus intervenciones o políticas aplicadas inciden en la sociedad civil, es por ello que el año 1997 se comenzó con la evaluación de programas públicos, a través de la línea denominada **Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG)**<sup>11</sup> a través del Ministerio de Hacienda.

Dicho Programa se basa en la metodología de Marco Lógico y analiza consistencia de los objetivos, aspectos de organización y gestión y resultados a nivel de producto (cobertura, focalización, entre otros), sobre la base de información existente. Estas evaluaciones tienen una duración aproximada de cinco meses y son realizadas por paneles de expertos seleccionados a través de concurso público.

---

<sup>11</sup> <http://www.dipres.gob.cl/572/propertyvalue-15697.html>

Este programa de evaluación aplicó directamente un estudio realizado por la DIPRES a la DICREP el año 2002, al igual que se contrató un estudio con la consultora IGT Invertec el año 2004 un estudio de Optimización de la Función Crediticia y Maximización de la Eficiencia Operacional de la DICREP. Las conclusiones de ambos estudios se analizaron en conjunto con los hallazgos del presente estudio estableciéndose las conclusiones y recomendaciones finales.

Posterior a ello, se puede mencionar que el año 2005, DICREP estuvo directamente involucrada en la implementación de una nueva política pública, consecuencia de la Reforma Procesal Penal, ahora la organización es además órgano auxiliar de la justicia en materia de realizar los remates de los bienes que se enajenan por la Ley 20.000, que sustituye la Ley Nº 19.366 que sanciona el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas.

Sin embargo, establecemos el juicio que ello fue sólo porque es la única institución cuya área de negocio abarca además los remates, no considerando esta acción gubernamental en un cambio y/o aumento en su presupuesto y normativa para cumplir con esta nueva tarea. Lo importante es establecer que a la fecha, no existe política gubernamental dirigida a su principal labor y principal negocio, que es el crédito pignoraticio.

En las últimas décadas, la política pública directa al área de crédito pignoraticio ha sido inexistente, debiendo la organización incluir en sus definiciones estratégicas anuales las metas de gobierno de corte meramente transversal orientadas al área social, aunque es una evidencia de política de estado la existencia de la institución y de una ley que fija su misión.

Es así, que la Ficha A1 del año 2010 (Ficha de Definiciones Estratégicas), establece como Objetivo Gubernamental “Crecer con Igualdad”, de la siguiente manera:

Crecer con igualdad: Esta prioridad se convierte en una estrategia de desarrollo, a través de la priorización de las políticas sociales y la prevención de la inestabilidad económica que perjudica a los más pobres y a la clase media. En Chile y en todos los países que se globalizan se multiplican las oportunidades, pero al mismo tiempo aumentan los riesgos para la gente. Así, surge con fuerza la demanda por un país más acogedor, capaz de reducir los riesgos y la inseguridad económica que afectan a amplios sectores de la población, no sólo a los pobres, sino también a segmentos de la clase media. Para contribuir a reducir la inseguridad económica está DICREP, apoyando a las familias cuando enfrentan alguna situación de carencia económica urgente.

La misma Ficha, para el año 2011, considerando que hubo cambio de gobierno, se levantó de la siguiente manera:

**Cuadro 4. Ficha A1 2011<sup>12</sup>. Vinculaciones a Programa de Gobierno**

Programas de Gobierno	
Número	Descripción
1	<p><b><i>Satisfacer las necesidades de aquellos grupos más vulnerables de la sociedad, focalizando los recursos del estado con criterios de equidad, eficiencia y justicia social, para cuyo efecto fomenta, difunde, estudia y desarrolla políticas gubernamentales dirigidas al mejoramiento y permanente modernización del sistema asistencial.</i></b></p> <p>Para el cumplimiento de este objetivo del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, DICREP, sustentada en su visión institucional, apoya a todas las familias afectadas en un área vulnerable de la sociedad, la inseguridad económica, con una clara orientación social, es decir, dirigidos a los sectores más pobres y de clase media, consolidándose como una institución de carácter solidaria y económica, que asegura el acceso a crédito pignoraticio a personas que representan un alto riesgo en el sistema financiero, contribuyendo con esto al desarrollo económico y social del país, basado en un proceso de autogestión moderno y eficiente.</p>
2	<p>Ganarle a la delincuencia y narcotráfico. Siendo éste uno de los pilares fundamentales del Programa de Gobierno, uno de sus objetivos está orientado a disminuir la delincuencia, reducir el consumo de drogas y terminar con el narcotráfico, con sustento en un marco legal que define, regula y controla a todos los actores que intervienen en los diferentes procesos.</p> <p>Uno de los actores activos es DICREP, como órgano auxiliar de la administración de la justicia, encargado del destino final de los bienes incautados y decomisados (en materia de recepción de especies incautadas y decomisadas, destrucción de especies y remates judiciales), en el marco de los distintos cuerpos legales vigentes para tal efecto, entre ellos, art. 469 y 470 del Código Procesal Penal, y art. 40, 45 y 46 de la Ley N°20.000 que sanciona el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias sicotrópicas.</p>

<sup>12</sup> Ficha de Identificación Definiciones Estratégicas de DICREP, año 2011. [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

## 2.3 Estructura organizacional actual.

### 2.3.1 Leyes y normativas que rigen a la organización.

Las leyes y normativas que actualmente rigen a la DICREP son las que a continuación se detallan.

Entre ellas se destaca el DFL 16, porque es la normativa que rige a la organización, normativa con la que principalmente se trabajó en el desarrollo del presente estudio.

**Cuadro 5<sup>13</sup>. Leyes y Normativas que rigen el funcionamiento de la Institución**

NÚMERO	DESCRIPCIÓN
DFL 16	Fija texto de la Dirección del Crédito Prendario
DFL 1	Adecua plantas y escalafones DICREP
Decreto 12	Reglamento enajenaciones y subastas de inmuebles decomisados o con orden de enajenación temprana
Ley 20,000	Sanciona tráfico de ilícito de estupefacientes
Ley 19,925	Sobre expendido y consumo de alcoholes
Ley 19,696	Código Penal

### 2.3.2 Misión Institucional<sup>14</sup>.

La DICREP es una institución del Estado, de carácter social y económico que tiene por finalidad otorgar crédito prendario en forma simple y oportuna, resguardando las especies entregadas en garantía. Asimismo, actúa en apoyo del Estado en remates fiscales y como órgano auxiliar de la Justicia en la implementación de las acciones que le son demandadas. Todo lo anterior, en el marco de procesos de gestión modernos, eficientes, transparentes y de clara orientación al usuario.

<sup>13</sup> Cuadro 5: Balance de Gestión Integral DICREP año 2010.

<sup>14</sup> Ficha de Identificación Definiciones estratégicas de DICREP, año 2011. [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

La Misión organizacional carece del sentido social del crédito. Por otro lado, se debiera revisar la Misión desde el punto de vista del servicio otorgado en los Remates Fiscales, **dado que no todas las organizaciones estatales rematan sus bienes en la DICREP, por lo que hay que preguntarse el por qué y cómo revertir paulatinamente esta situación.**

### 2.3.3 Objetivos Estratégicos

Al igual que la Misión Institucional, los Objetivos Estratégicos adolecen de acentuar el rol social de la organización y de cómo focalizar el producto a los sectores de más escasos recursos. Por otro lado, debiera incluir como objetivos el difundir y potenciar el área de remates a entidades públicas como apoyo al estado y el mejoramiento de la gestión en remates fiscales y judiciales, basados en objetivos gubernamentales de la lucha contra la delincuencia. En resumen, los Objetivos Estratégicos sólo se centran en el producto principal de la DICREP, que es el crédito pignoraticio.

**Cuadro 6<sup>15</sup>. Ficha A1 2011. Objetivos Estratégicos**

Objetivos Estratégicos		
Número	Descripción	Aspectos del Programa de Gobierno con los cuales se vincula
1	Modernizar nuestra cartera de productos y servicios, logrando una mayor colocación, focalización y cobertura, a través de ejecución de acciones que acerquen la Institución a la ciudadanía e implementando mejoras y estrategias de posicionamiento a los productos entregados por DICREP.	1, 2
2	Mejorar el servicio de atención a clientes convirtiendo este atributo en una de las principales ventajas competitivas de la DICREP, a través de la capacitación permanente a los funcionarios y funcionarias, el mejoramiento de los espacios de atención al público, la implementación de protocolos de atención y la mejora continua de los procesos de atención bajo la norma ISO 9001.	1, 2
3	Eficientar financieramente la Institución, valorizando el patrimonio de la Institución a través del aumento en la tasa de retorno de capitales por rescate directo, asociado al	1

<sup>15</sup> Ficha de Identificación Definiciones estratégicas de DICREP, año 2011. [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

	control de la tasa de recuperación vía remate de plazo vencido, de la ejecución y análisis del sistema de control presupuestario a nivel de centro de costo y del sistema de Llamado Uno a Uno (sistema telefónico personalizado de atención a clientes cuya finalidad es recordar días antes el vencimiento del plazo de rescate de su prenda).	
--	--	--

### 2.3.4 Productos Estratégicos

Veamos un cuadro de los productos estratégicos de la DICREP, de acuerdo a su respectiva línea de objetivo estratégico y si aplica o no, enfoque de género.

**Cuadro 7<sup>16</sup>: Ficha A1 2011. Productos, Objetivos y Enfoque de Género.**

Productos Estratégicos ( Bienes y/o Servicios)			
Número	Nombre	Objetivos Estratégicos a los cuáles se vincula	Aplica Enfoque de Genero (Si/No)
1	<u>Crédito de prenda civil.</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito de prenda civil <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito de prenda civil tipo Alhajas: es un crédito donde la prenda es una joya (ej: oro de 18 k o piedras preciosas).</li> <li>- Crédito de prenda civil tipo Objetos Varios: es un crédito donde la prenda es un electrodoméstico o un artículo eléctrico.</li> </ul> </li> </ul>	1,2,3	No
2	<u>Remates a entidades públicas.</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remates a Entidades Públicas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de remates de especies de propiedad de organismos públicos.</li> <li>- Servicio de martillo, efectuado en remates de especies de organismos públicos.</li> </ul> </li> <li>• Remates judiciales <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de Remates de especies procedentes de la aplicación de la Reforma Procesal Penal y Ley de Alcoholes</li> </ul> </li> </ul>	1,2	No

### 2.3.5 Clientes/Usuarios/Beneficiarios

Veamos a quienes va dirigido el servicio de la DICREP.

<sup>16</sup> Ficha de Identificación Definiciones estratégicas de DICREP, año 2010. www.dipres.cl



**Cuadro 8<sup>17</sup>. Ficha A1 2011. Clientes/Usuarios/Beneficiarios**

Clientes/ Usuarios /Beneficiarios	
Número	Nombre
1	Personas, hombres o mujeres, mayores de 18 años que requieran un préstamo en dinero y cuenten con una especie que constituya garantía por el mismo.
2	Organismos públicos que requieran enajenar bienes mediante subasta pública.

Los productos estratégicos de la organización son los siguientes:

**Cuadro 9<sup>18</sup>. Ficha A1 2011. Productos Estratégicos**

Productos Estratégicos y Clientes/ Usuarios /Beneficiarios		
Número	Producto Estratégico	Clientes/ Usuarios /Beneficiarios
1	<u>Crédito de prenda civil.</u>	Personas, hombres o mujeres, mayores de 18 años que requieran un préstamo en dinero y cuenten con una especie que constituya garantía por el mismo.
2	<u>Remates a entidades públicas.</u>	Organismos públicos que requieran enajenar bienes mediante subasta pública.

### 2.3.6 Organigrama

**Ubicación en la estructura del Ministerio del Trabajo y Previsión Social organigrama interno DICREP.**

Para contextualizar a la organización en estudio, es necesario tener la visión de su ubicación jerárquica en el ministerio del Trabajo y Previsión Social.

<sup>17</sup> Ficha de Identificación Definiciones estratégicas de DICREP, año 2010. [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

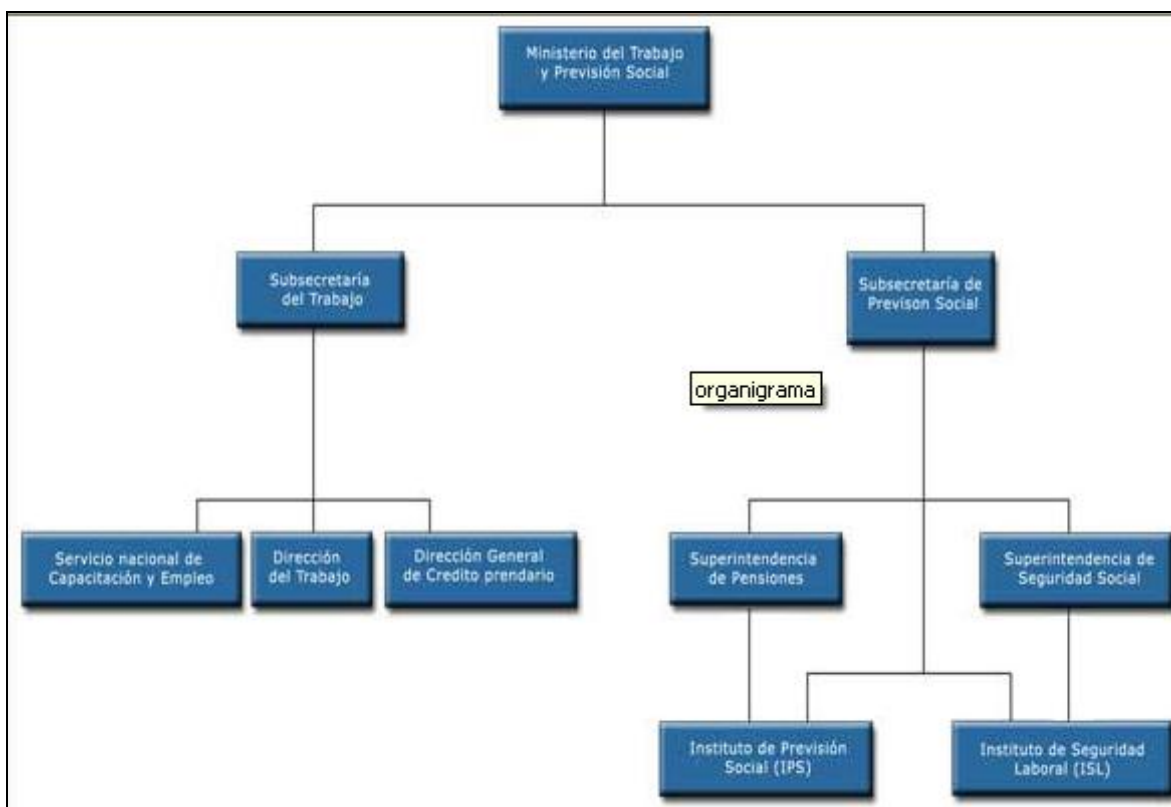
<sup>18</sup> Ficha de Identificación Definiciones estratégicas de DICREP, año 2010. [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

Dentro del organigrama de dicho Ministerio, la Dirección General del Crédito Prendario depende de la Subsecretaría del Trabajo, paralela con la Dirección del Trabajo y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

Esta dependencia se justifica por razones históricas ya estudiadas que por alguna justificación basada en la naturaleza del servicio y su quehacer.

La DICREP, dentro del organigrama ministerial, se ubica de la siguiente manera:

**Figura 2<sup>19</sup>: Organigrama y ubicación en el MINTRAB**



<sup>19</sup> [www.mintrab.cl](http://www.mintrab.cl)

### **2.3.6.1 Organigrama interno DICREP.**

En el organigrama interno de la organización, podemos ver que del Director General dependen jerárquicamente los siguientes departamentos:

Departamento Jurídico, el Fiscal es el Subrogante de la Dirección General.

Departamento Administrativo.

Departamento de Auditoría Interna.

Departamento de Crédito: Las 19 Unidades de Crédito tienen dependencia directa con este Departamento.

Departamento de Tasaciones.

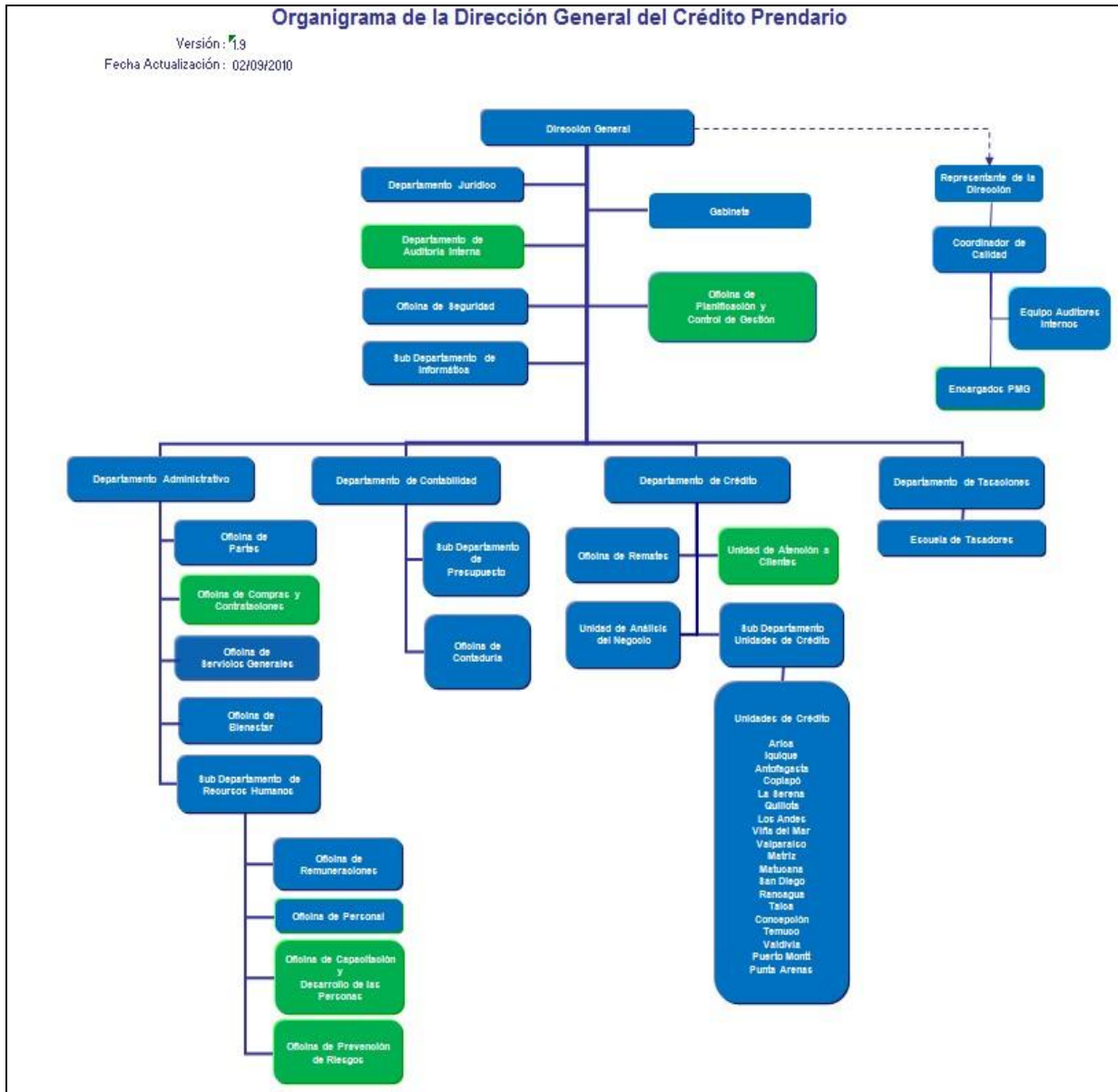
Sub Departamento de Informática.

Gabinete.

Oficina de Seguridad.

Oficina de Planificación y Control de Gestión.

**Figura 3<sup>20</sup>: Organigrama interno de DICREP**



## 2.4. Análisis de Indicadores de Gestión.

A continuación se analizarán los resultados de los indicadores de gestión más relevantes de la organización. En algunos de ellos, se realizará una comparación respecto de su principal “competencia”, que es la empresa GOLDEX.

<sup>20</sup> Balance de Gestión Integral DICREP 2010

Dentro del universo de casas de compra y venta de oro, se seleccionó a GOLDEX dado que es la empresa que tiene mayor presencia a nivel nacional.

**Cabe destacar que no se tiene información de todos los indicadores de gestión respecto al negocio de GOLDEX, ya que telefónicamente informaron la negativa de facilitar información para la presente tesis, instrucción dada desde Colombia.**

#### **2.4.1 Reseña de GOLDEX<sup>21</sup>:**

En 2005 llegó a Chile el grupo GOLDEX desde Colombia, el cual hace 25 años tiene un negocio dedicado a la compraventa de oro con derecho a retroventa en su nación de origen. La sociedad nació en 1985 y en 2001 se convirtió en sociedad anónima y se registró como comercializadora internacional (C.I.) ante el antiguo Ministerio de Comercio Exterior, hoy Ministerio de Comercio, Industria y Comercio, de Colombia. El negocio es conseguir oro para exportarlo principalmente a Estados Unidos.

**De sus clientes, sólo un 8% logra “recomprar” su joya, mientras que en la DICREP el 94% de quienes empeñan recuperan sus prendas.**

GOLDEX, al momento de la compra, ofrece al público un pacto de retroventa de tres meses de duración, periodo durante el cual el vendedor tiene derecho a recuperar su joya vendida, pagando el precio de venta más un recargo pactado en el contrato.

#### **2.4.2 Análisis de Indicadores de Gestión.**

##### **2.4.2.1 Presupuesto en colocaciones.**

---

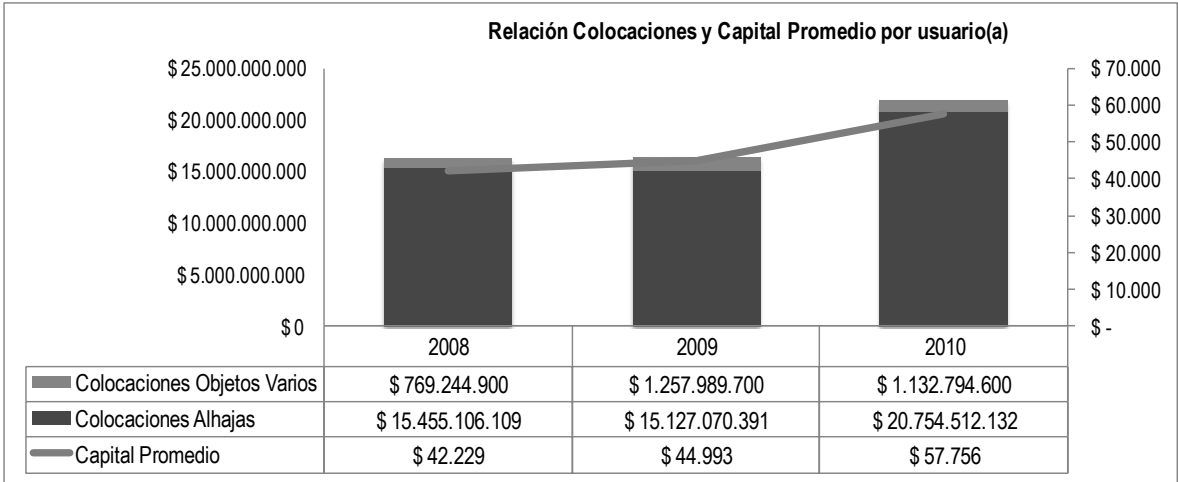
<sup>21</sup> <http://m.eltiempo.com/economia/compraventa-colombiana-rival-de-casa-de-empeno-estatal-la-tia-rica-de-chile/6876387/home>

A la Dirección General de Crédito Prendario en el año 2010 se le asignó por Presupuesto Ley MM\$ 19.762.- para la ejecución de los Préstamos. La ejecución de cierre en el 2010 para este subtítulo superó en un 11% aproximadamente este Presupuesto, llegando a un nivel de colocaciones total de MM\$ 21.887.-

Dicha cifra supera en un 33,6% al año anterior. No obstante, debido a la condición de autofinanciamiento y la tendencia a la estabilidad en los ingresos (recuperación de capital), es difícil que continúe este nivel de crecimiento en las tasas.

En el gráfico se muestra las colocaciones por rubro, además del capital promedio mensual por cliente y su evolución.

**Figura 4<sup>22</sup>: Relación Colocaciones y Capital Promedio por usuario.**



Este aumento se debe principalmente por el rubro alhajas, es decir, se condiciona fundamentalmente gracias al aumento en el avalúo del gramo de oro, el que pasa de \$6.132 el año 2008 a \$8.057 el año 2010, mientras que la mayor valorización de las prendas empeñadas por los clientes registró un 21,3% de crecimiento el año 2010 respecto al 2009, donde el valor alcanzó a \$6.645.

<sup>22</sup> Balance de Gestión Integral DICREP año 2010.

Para el periodo 2010 el capital promedio mensual por cliente muestra un incremento de un 28,4% y 36,8% en relación al 2008 y 2009 respectivamente. El capital promedio refleja la mayor valorización que obtiene un cliente del crédito pignoraticio, registro impulsado por el avalúo y por la cantidad de gramos empeñados.

## 2.4.2.2 Recuperación de Capitales

### 2.4.2.2.1 Capital Liquidado

Corresponde al capital recuperado sin que el cliente realice renovaciones. El capital liquidado el año 2010 llegó a MM\$20.378, cifra superior en un 52,1% al año 2009 y 63,5% al 2008. El aumento se explica porque se recibió de manera conjunta la liquidación de las condiciones crediticias antiguas y las nuevas, por lo tanto la tasa de crecimiento debería estabilizarse.

**Figura 5<sup>23</sup>: Capitales Liquidados**

Operación	Capitales Liquidados		
	2008	2009	2010
Sin Renovación	\$ 7.097.374.661	\$ 7.093.511.000	\$ 9.156.442.000
1 Renovación	\$ 2.173.757.133	\$ 2.864.284.118	\$ 7.056.390.242
2 Renovaciones	\$ 1.100.274.197	\$ 1.334.015.506	\$ 1.089.761.078
3 Renovaciones	\$ 2.093.614.967	\$ 2.107.451.539	\$ 3.075.013.665
Total	\$ 12.465.020.958	\$ 13.399.262.163	\$ 20.377.606.985

En la tabla se observa el crecimiento de los capitales correspondiente a aquellos con una renovación, tanto en monto como en su participación respecto al total, este último indicador alcanza a un 34,6% el año 2010 en comparación al 21,4% del año 2009 y 17,4% del 2008.

<sup>23</sup> Balance de Gestión Integral DICREP año 2010.

#### 2.4.2.2.2 Capital Renovado.

Actúan en sentido inverso al anterior, es decir, a la baja. Este disminuyó un 19,4% respecto al año 2009, pasando de MM\$15.296,7 a MM\$12.331,0, producto de la reducción de los plazos y el término gradual de aquellos créditos otorgados bajo las antiguas condiciones.

**Figura 6<sup>24</sup>: Capitales Renovados**

Renovación	Capitales Renovados		
	2008	2009	2010
Primera	\$ 7.474.321.534	\$ 7.311.457.800	\$ 9.498.345.171
Segunda	\$ 3.406.344.788	\$ 5.335.091.222	\$ 479.111.270
Tercera	\$ 2.056.178.717	\$ 2.650.169.653	\$ 2.353.566.538
TOTAL	\$ 12.936.845.039	\$ 15.296.718.675	\$ 12.331.022.979

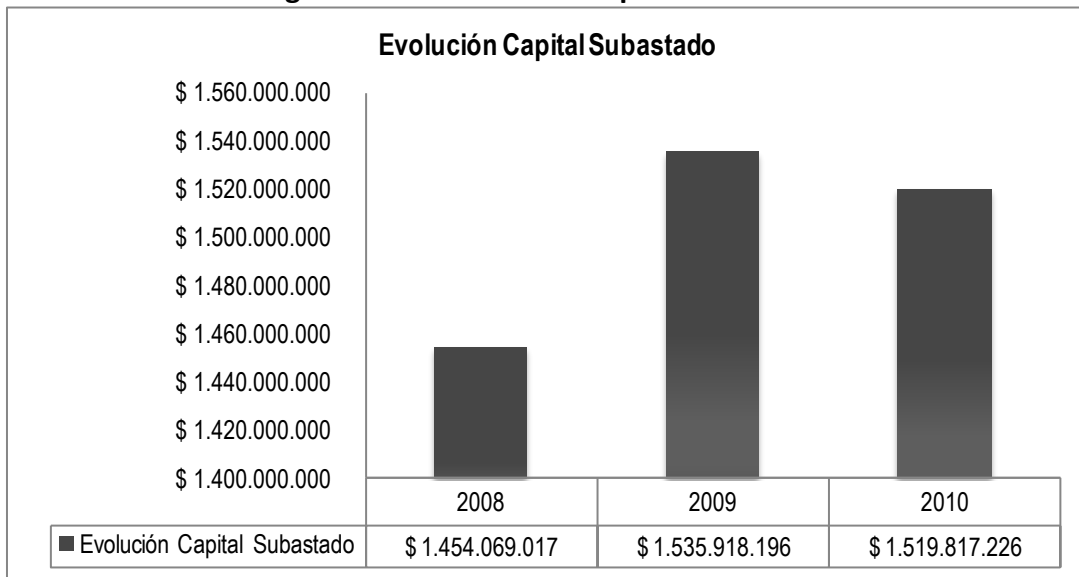
#### 2.4.2.2.3 Capital de Subasta.

El incremento de las colocaciones debería promover un aumento en los montos correspondientes a remate de plazo vencido el año 2011.

<sup>24</sup> Balance de Gestión Integral DICREP año 2010.



**Figura 7<sup>25</sup>: Evolución del capital Subastado.**



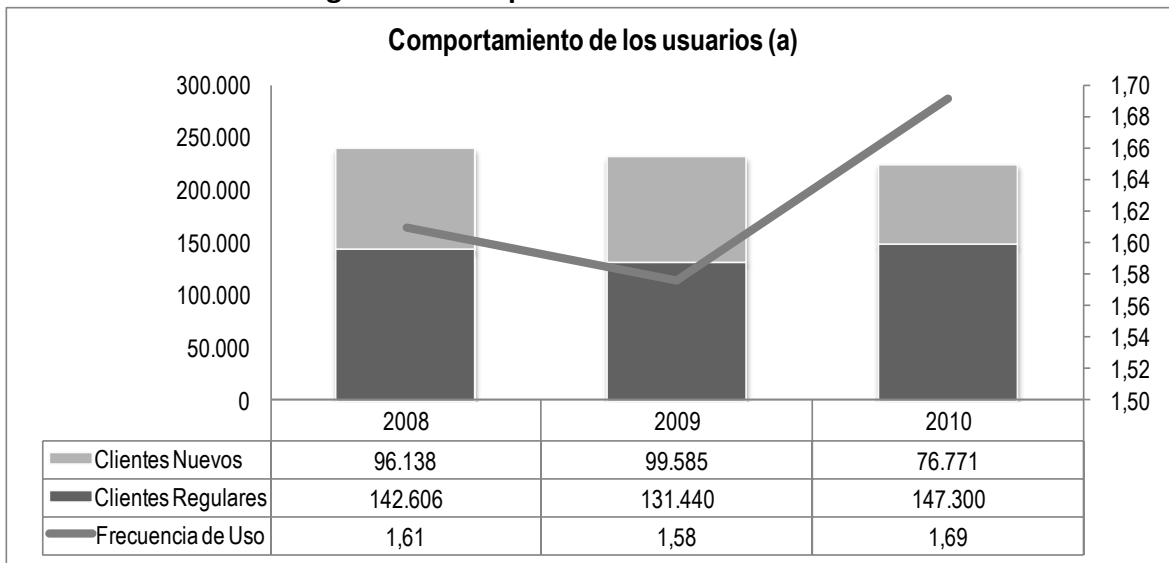
### **2.4.2.3 Cobertura**

#### **2.4.2.3.1 Clientes**

Al medir los clientes únicos anuales, se observa una caída de un 3,0% el año 2010 respecto al 2009 y de un 6,1% en relación al 2008, sin embargo, la frecuencia mensual de uso se ha visto incrementada en un 7,3% y 5,1% respectivamente promovido por el mayor avalúo del producto, que no sólo provoca un mayor uso sino que incentiva el reciclaje, proceso en el que los clientes gracias al diferencial en el avalúo solicitan un nuevo crédito extendiendo el plazo del antiguo.

<sup>25</sup> Balance de Gestión Integral DICREP año 2010.

**Figura 8<sup>26</sup>: Comportamiento de los usuarios**



Los clientes nuevos descienden un 22,9% el año 2010 respecto al 2009, este segmento es el que condiciona una baja en el registro total ya que el aumento en los regulares alcanza a un 12,1%.

El análisis por rubro muestra que la caída de los usuarios en el 2010 respecto al año anterior, está además influida principalmente por el rubro objetos varios, segmento que cae en un 17,0% en comparación al 1,0% de alhajas. Se debe notar sin embargo que el año 2009 se presentó un fuerte incremento en relación al año 2008 de un 39,2% en objetos varios.

**Cuadro 10<sup>27</sup>: Número de clientes anuales**

Rubro	Clientes		
	2008	2009	2010
Alhajas	218.536	200.652	198.564
Objetos Varios	28.848	40.146	33.331
Total	238.744	231.025	224.071

<sup>26</sup> Balance de Gestión Integral DICREP año 2010.

<sup>27</sup> Balance de Gestión Integral DICREP año 2010.

#### 2.4.2.3.2 Sucursales.

DICREP cuenta con 19 sucursales desde Arica a Punta Arenas, una sucursal en cada región, tres de ellas en la comuna de Santiago, cuatro en la región de Valparaíso, no teniendo cobertura en la región de Aysén.

Si realizamos un cuadro comparativo de cobertura correspondiente a la cantidad de sucursales para atención de público, respecto a la “competencia”, tenemos:

**Cuadro 11<sup>28</sup>: Número de sucursales DICREP vs Competencia (GOLDEX)**

	REGION	NUMERO DE SUCURSALES	
		DICREP	GOLDEX
XV	Arica y Parinacota	1	5
I	Tarapacá	1	4
II	Antofagasta	1	8
III	Atacama	1	4
IV	Coquimbo	1	5
V	Valparaíso	4	21
RM	Metropolitana	3	36
VI	O'Higgins	1	4
VII	Maule	1	7
VIII	Bio Bio	1	9
IX	Araucanía	1	2
XIV	Los Ríos	1	1
X	Los Lagos	1	3
XI	Aysen	0	0
XII	Magallanes	1	1
		<b>19</b>	<b>110</b>

La competencia de DICREP la supera ampliamente en cobertura a nivel nacional, llegando de esta manera a un mayor número de potenciales clientes por un mayor alcance en número de sucursales de atención por región y en comunas, facilitando su traslado y por ende la llegada a la prestación del servicio.

---

<sup>28</sup> Elaboración propia.

Dentro de los desafíos de DICREP para el año 2011, contenidos en el Balance de Gestión Integral 2010, la organización no se pronuncia respecto al aumento de sucursales de atención para sus clientes, siendo la apertura de la última nueva Unidad de Crédito en la ciudad de Copiapó en noviembre del año 2009 el avance en esta materia, sumando así 19 sucursales a nivel nacional, tras décadas de gestión con sólo 18 unidades a nivel país.

#### **2.4.2.4 Focalización y satisfacción de los clientes<sup>29</sup>.**

Durante el año 2010 el indicador de satisfacción de clientes del crédito con prenda civil registra un 79% de satisfacción, representando un alza de 4 % con respecto al 2009 y de 13,4% al 2008.

En relación al análisis por rubro, se observa una mayor satisfacción en los clientes que solicitaron créditos en el rubro de alhajas (76,6% v/s 61,5%). Dicho aumento se justifica por el tope presupuestario más restringido que posee el préstamo máximo de objetos varios.

El 62% de los clientes declaran que el crédito lo utilizaron para cubrir necesidades básicas (Servicios básicos, gastos médicos, alimentación y educación), en este sentido, se observa una importante disminución en el uso del crédito para pagar deudas (17%), en relación al 29% de clientes que declaró este uso durante el año 2009.

Se destaca que el 50% de los clientes es ocupado, y que sus ocupaciones se asocian a actividades menores tales como obreros calificados, trabajos menores ocasionales, empleos administrativos, secretarías y otros. También se observa un descenso sostenido en la proporción de clientes que se encuentra en los registros de DICOM, alcanzando durante el 2010 el 49.3% del total de clientes, un 2,9% de disminución en relación al año 2009.

---

<sup>29</sup> Balance de Gestión Integral 2010.

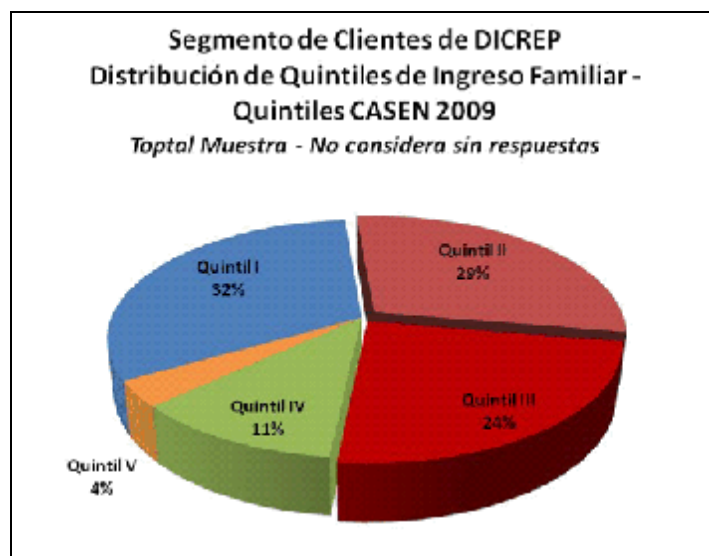
En relación a la focalización, los créditos otorgados por DICREP son en un 85% para los ciudadanos de los quintiles I, II y III y que el 53% del total se concentra en los quintiles II y III.

Los quintiles de ingreso es una medida estadística que se crea a partir de los datos originados en la encuesta CASEN, ordenando de menor a mayor todos los ingresos per cápita autónomos del hogar del país y estableciendo 5 grupos con cantidades de individuos iguales (20% cada uno).

Para determinar a qué quintil pertenece cada cliente, y considerando que el quintil se forma a partir del dato per cápita, se multiplica el promedio de personas del hogar por el monto del límite del quintil. Para el caso de los quintiles II y III, que representan el objetivo organizacional, estos límites se encuentran entre los ingresos familiares de los \$226.000 y \$562.000

El ingreso promedio de los clientes de DICREP es cercano a los \$376.000, alcanzando el 85% de penetración en los 3 quintiles más bajos (I, II y III), y el 53% en el segmento objetivo definido por DICREP (quintiles II y III).

Figura 9<sup>30</sup>: Distribución de clientes DICREP por quintil año 2010



Si sabemos que DICREP atendió a 224.071 clientes en crédito pignoraticio el año 2010, tenemos el siguiente desglose por quintil de clientes:

Quintil I: 71.703 clientes.

Quintil II: 64.981 clientes.

Quintil III: 53.776 clientes.

Quintil IV: 24.648 clientes.

Quintil V: 8.963 clientes.

Dado que la organización trabaja en focalizar el producto en los quintiles II y III, analizaremos el porcentaje de beneficiarios de dicho crédito respecto al total nacional perteneciente al quintil correspondiente.

Trabajando con los resultados de la Encuesta de Presupuestos Familiares que abarca Noviembre de 2006 a Octubre de 2007<sup>31</sup>, que realizó el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), tenemos:

<sup>30</sup> Balance de Gestión Integral DICREP año 2010.

**Cuadro 12<sup>32</sup>: Encuesta de Presupuestos Familiares 2006-2007**

TOTAL DE CIUDADES CAPITALES										
HOGARES, PERSONAS, GASTOS E INGRESO MENSUAL POR HOGAR, SEGÚN GRUPO DE QUINTIL DE HOGARES.										
EPF Nov. 2006 - Oct. 2007										
GRUPO DE QUINTIL DE HOGARES	HOGARES		Nº DE PERSONAS POR HOGAR	PERSONAS		GASTO MENSUAL (PESOS ABRIL 2007)		INGRESO MENSUAL (PESOS ABRIL 2007)		PARTICIPACIÓN EN EL INGRESO TOTAL
	NÚMERO	PORCENTAJE		NÚMERO	PORCENTAJE	POR HOGAR	PER CÁPITA	POR HOGAR	PER CÁPITA	
TOTAL	2.650.757	100,00	3,56	9.433.750	100,00	682.967	191.905	659.050	185.184	100,00
1	530.151	20,00	4,24	2.245.306	23,80	304.042	71.789	177.103	41.817	5,38
2	530.151	20,00	3,88	2.058.416	21,82	404.702	104.232	312.497	80.485	9,48
3	530.151	20,00	3,68	1.949.335	20,66	525.934	140.316	453.217	123.259	13,75
4	530.151	20,00	3,26	1.725.660	18,29	697.700	214.345	670.936	206.123	20,36
5	530.151	20,00	2,74	1.455.033	15,42	1.492.456	543.787	1.681.500	612.666	51,03

HOGARES ORDENADOS DE ACUERDO AL INGRESO PER CÁPITA  
INGRESO, EXCLUYE ARRIENDO IMPUTADO POR VIVIENDA PROPIA O CEDIDA GRATUITAMENTE  
DEFLACTADO POR IPC GENERAL

Global de personas pertenecientes al Quintil II: 2.058.416

Porcentaje de clientes atendidos por DICREP a nivel nacional Quintil II: 3,16%

Global de personas pertenecientes al Quintil III: 1.949.335

Porcentaje de clientes atendidos por DICREP a nivel nacional Quintil III: 2,76%

**De lo anterior, podemos concluir que DICREP otorga el beneficio del crédito prendario a un porcentaje marginal de la población focalizada en los quintiles que se propuso como cliente objetivo.**

Es pertinente analizar por qué ocurre esta situación. Al respecto, existen varios factores que juegan en contra de la organización, entre ellos, tenemos la fuerte competencia que otorgan los préstamos de las casas comerciales y retail, que están más focalizadas a estos quintiles de mayor riesgo crediticio. En general se puede deducir que las personas no analizan en profundidad las tasas de interés para pagar los préstamos que otorgan las

31

[www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/encuestas\\_presupuestos\\_familiares/2008/resultados\\_EPF\\_2006\\_2007\\_080708a.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/encuestas_presupuestos_familiares/2008/resultados_EPF_2006_2007_080708a.pdf)

<sup>32</sup> www.ine.cl. Cuadro de realización propia.

casas comerciales, sino que privilegian el monto prestado que es más atractivo para satisfacer las necesidades inmediatas.

Por otro lado, la cobertura de sucursales del retail y casas comerciales supera ampliamente las 19 Unidades de Crédito que dispone la DICREP a nivel nacional, llegando el retail de mejor manera a las personas que requieren el servicio

Tenemos además el “estigma” del empeño (es “mal mirado”), que debe ser erradicado de manera paulatina con una estrategia de marketing más adecuada para generar un cambio en la conducta del cliente objetivo.

Finalmente, se tiene la competencia que generan las Casas de Compra y Venta de Oro, cuyo monto de compra de oro es atractivo, dando la oportunidad de retroventa a un valor no menor en desmedro del cliente. Sin embargo, al igual que las Casas Comerciales, su cobertura de sucursales a nivel nacional es simplemente superior que los que ofrece la organización estudiada.

Como síntesis, la organización debiera orientar su Misión dando énfasis al sentido social del crédito prendario. De igual manera, los Objetivos Estratégicos carecen de este rol social, no mencionando como estrategia el difundir y potenciar el negocio de remates a entidades públicas y mejoramiento de la gestión en remates fiscales y judiciales.

Respecto a los indicadores propios del negocio, la organización estudiada presentó buenos resultados en el indicador de recuperación de la prenda, aumento de las colocaciones, recuperaciones del capital liquidado (con y sin renovación) y satisfacción de clientes. Las metas logradas se condicen con la iniciativa del llamado al cliente para recordar el vencimiento de su crédito, logrando así pronta recuperación de capital y por ende disponibilidad presupuestaria para colocaciones, satisfacción del cliente por esta



atención personalizada que además ayuda al indicador de recuperación de la prenda, esto sumando además por la baja tasa otorgada por el carácter social del servicio.

Ayuda a la obtención de estos indicadores las “promociones” en el aumento del gramo de oro para préstamos que realiza en fechas establecidas del año, como Fiestas Patrias y Navidad, aumentando el nivel de colocaciones y satisfacción del cliente.

Por otro lado, se obtienen indicadores con bajos resultados en captación de clientes, cobertura de sucursales y focalización al cliente objetivo. Los factores que influyen en estos resultados son principalmente la competencia de casas comerciales, retail y compra venta de oro, que están focalizados a prestar servicio a los quintiles de mayor riesgo crediticio, las sucursales a nivel nacional que no tienen comparación con el escaso número de unidades de crédito que la DICREP posee y por el estigma de “empeñar”.

De lo anterior, podemos concluir que la organización estudiada, dentro de sus limitaciones normativas y presupuestarias, presenta un buen desempeño en la gestión de los indicadores propios del negocio, pero carece fuertemente de gestión de marketing y estrategia para dar a conocer el principal servicio y aumentar así sus clientes, consiguiendo además el focalizar el producto, faltando además posicionamiento y estrategias de mejora de los otros servicios que presta, como los remates de bienes de entidades públicas y fiscales y judiciales.

## **2.5. Modelo de Negocio.**

### **2.5.1 Dirección General del Crédito Prendario:**

El crédito prendario o crédito con prenda civil, es un préstamo en dinero contra la entrega de una prenda en garantía, que pueden ser joyas u objetos varios (electrodomésticos, artículos de computación, fotografía, instrumentos musicales, por ejemplo).

Dentro de los requisitos para acceder a este tipo de crédito está el ser mayor de 18 años, presentar la cédula de identidad y una prenda susceptible de ser empeñada, no se solicita estado de situación del empeñante, como DICOM.

El monto máximo del crédito no sobrepasa el 60% del avalúo de la prenda, con un tope de \$100.000 en alhajas y \$40.000 en objetos varios. El límite máximo de endeudamiento por cliente es de \$500.000.- al mes, con un tope de \$1.200.000.- dejando varias prendas en garantía (capital de riesgo).

El crédito es entregado al cliente de manera inmediata, con un plazo de seis meses. Los créditos otorgados en el rubro de alhajas pueden ser renovados una vez por igual periodo. Los créditos entregados en el rubro de Objetos Varios no tienen renovación, dado las variaciones de precios y nuevos productos.

Para liquidar un préstamo se debe pagar el monto del mismo, más los intereses y derechos generados hasta la fecha de cancelación.

Si la prenda no es rescatada dentro de los plazos establecidos, pasará a subasta. Si ésta no es rematada por dos subastas sucesivas, la prenda pasa a sala de ventas.

#### **2.5.1.1 Operaciones relacionadas con el Crédito Pignoraticio:**

**Renovación:** Es la prolongación del plazo del crédito por otro período similar. La renovación no implica que se evite el remate. Al renovar el crédito deben cancelarse los intereses y derechos generados hasta ese momento. Esta extensión puede efectuarse solamente por las operaciones efectuadas en el rubro Alhajas.

**Amortización:** Es el pago parcial del monto del crédito, que no puede ser inferior al 40% del monto total prestado más los intereses y derechos hasta la fecha en que se solicita esta modalidad de cancelación, extendiendo el plazo de retiro a igual periodo.

**Rescate:** El rescate puede efectuarse en cualquier momento de la vigencia del crédito. No es necesario esperar la fecha de vencimiento. Para liquidar un préstamo se debe pagar el monto del mismo más los intereses y derechos hasta la fecha en que se efectúe el pago.

**Remates de Especies Plazo Vencido:** Corresponde a la subasta pública de las garantías empeñadas y que no fue rescatada en los plazos respectivos.

**Pago de excedentes de remate de plazo vencido:** El excedente de remate, es el dinero a favor del empeñante que se origina en la subasta de la prenda dejada en garantía cuyo plazo de rescate ha vencido.

En el Modelo de Negocio Descriptivo, se pueden distinguir los distintos agentes que pueden influir directa o indirectamente de manera favorable o desfavorable en la gestión y resultados de la organización.

Tenemos que las Fuerzas Externas, principalmente coinciden con la Competencia, siendo éstas la banca, el retail, las casas comerciales, las cajas de compensación y las casas de compra y venta de oro. Estos agentes influyen de manera negativa dado que su servicio está orientado directamente al público objetivo de la DICREP, que son los clientes cuyo crédito es de mayor riesgo, otorgando créditos más elevados pero de mayor accesibilidad por cobertura y son de mayor monto. DICREP, al otorgar un crédito social, la tasa de interés que aplica debe ser aprobada por el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, (*stakeholder* estatal) entidad de la que depende, por otro lado, no es factible otorgar un crédito de mayor monto, dado que debe poder asegurar de alguna manera que el cliente pueda recuperar su prenda, por un lado y, por el modelo de autofinanciamiento, por el otro. También tenemos a los *stakeholders* Socios Estratégicos, como los Servicios Públicos y Empresas del estado, a quienes DICREP presta servicio de remates de bienes muebles. La organización también ha firmado Convenios de Colaboración con distintas entidades estatales, para realizar remodelaciones a su infraestructura y obtener posicionamiento en distintas regiones (por ejemplo la Unidad de Crédito de Copiapó está emplazada en un

sector del edificio perteneciente al INP en la ciudad). Los *stakeholders* Proveedores corresponden a las entidades como PDI y Ministerio Público, enmarcado en el quehacer institucional correspondiente a los remates fiscales y judiciales.

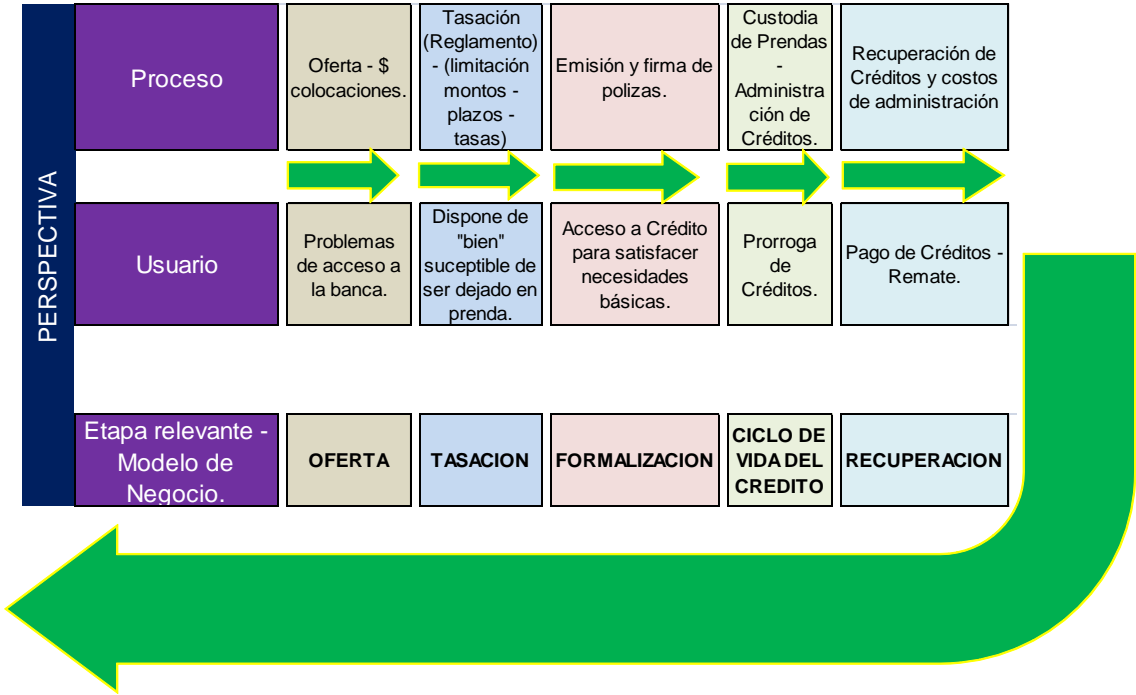
**Cuadro 13<sup>33</sup>: Modelo de Negocio Descriptivo y Entorno Relevante. DICREP.**

FUERZAS EXTERNAS/AGENTES/STAKEHOLDER				
FUERZAS EXTERNAS.	STAKEHOLDERS			
Las que rigen al mercado de Créditos de Consumo - Banca / Retail y las que rigen al Mercado de Capitales.	Organismos Reguladores: Dirección de Presupuestos. Contraloría General de la República	Socios estratégicos: Servicios Públicos y Empresas del Estado. Congreso	Competencia: Banca Retail Casas Comerciales Cajas de Compensación. Casas de Compra y Venta de Oro (principal)	
	Gobierno: Ministra del Trabajo y Previsión Social Subsecretario del Trabajo	Entidades de Crédito Prendario - otros países Proveedores: Policía de Investigaciones. Ministerio Público Poder Judicial Prensa		
AMBITOS DE ACCION	PROCESOS DE GESTION ESTRATEGICA			ALIANZAS
ECONOMICO-FINANCIERO Sistema Financiero, Banca, Cooperativas, Retail, Cajas de Compensación				TESORERIA GRAL. REPUBLICA
POLITICO- SOCIAL Desarrollo del crédito en los sectores de más bajos recursos. Evitar la proliferación de la usura				PRODUCTO/SERVICIO
		MUNICIPIOS	CREDITO CON PRENDA CIVIL	Chileno o extranjero mayor de 18 años con cédula de identidad vigente.
		ENTIDADES DE CREDITO PRENDARIO EXTRANJERO	MANDATO DE SERVICIOS PUBLICOS Y EMPRESAS AUTONOMAS DEL ESTADO.	Principalmente orientado a ciudadanos pertenecientes a los quintiles II y III.
		MINISTERIO PUBLICO	REMATES DE BIENES INCAUTADOS Y DECOMISADOS EN COMBATE AL NARCOTRAFICO.	CONACE
				INSTITUCIONES PUBLICAS Y EMPRESAS DEL ESTADO
	PROCESO DE APOYO/SECUNDARIO			
JURIDICA INFORMÁTICA ADMINISTRACION SEGURIDAD	AUDITORIA ESCUELA DE TASADORES CONTABILIDAD	RECURSOS HUMANOS: 349 Funcionarios: Directivos Profesionales: 19; Directivos No Profesionales: 07; Profesionales: 23; Técnicos: 89; Administrativos y Auxiliares: 211.-	INFRAESTRUCTURA: 19 Sucursales de Arica a Punta Arenas.	

<sup>33</sup> Elaboración propia, basado en Modelo de Negocio levantado en Diplomado de Gestión y Políticas Públicas año 2009. Diagnóstico Institucional.

Si queremos dimensionar de manera detallada el proceso del crédito pignoraticio, tenemos lo siguiente:

**Figura 10<sup>34</sup>: Proceso Crédito Pignoraticio. DICREP**



**2.5.2 Modelo de negocio de GOLDEX<sup>35</sup>:**

Recordemos que GOLDEX es una empresa multinacional de comercialización de metales preciosos, que ofrece diferentes modalidades de compra y venta de joyas, con 25 años en el negocio y con 6 años en Chile.

Se analizará el modelo de negocio de esta empresa, dado que uno de sus servicios es realizar la compra y venta de metales preciosos, situación muy similar a un crédito pignoraticio en el rubro de alhajas.

<sup>34</sup> Basado en Proceso Negocio DICREP levantado en Diplomado de Gestión y Políticas Públicas año 2009. Diagnóstico Institucional.

<sup>35</sup> www.goldex.cl

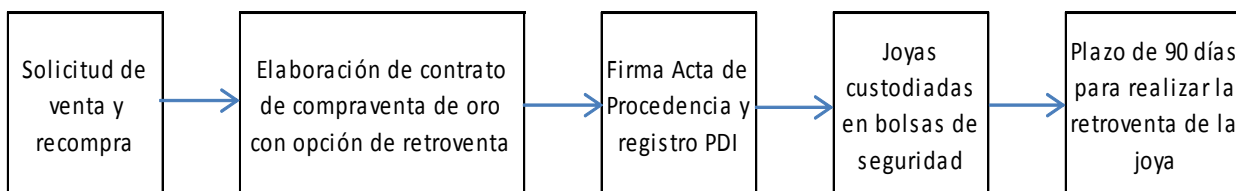
### 2.5.2.1 Misión de GOLDEX:

Somos una empresa comercializadora de metales preciosos que ofrece a nuestros clientes diferentes modalidades de compra y venta de joyas, garantizando altos estándares de seguridad, confianza y respaldo, avalados por una larga experiencia en el rubro a nivel internacional.

### 2.5.2.2 Visión de GOLDEX:

Ser reconocidos a nivel nacional como la empresa con mayor calidad en la entrega de este servicio, proporcionando una excelente atención al cliente, seguridad, confianza y respaldo. Con nuestra actividad también queremos brindar desarrollo, oportunidad de crecimiento y mejor calidad de vida de más de 450 empleados y sus familias.

**Cuadro 14<sup>36</sup>: Modelo de Negocio: Proceso de la Compra y venta de oro.**



## 2.6. Tasas de Interés/valor de retroventa

A continuación se comparará un caso de empeño de una joya en DICREP, con igual situación en compra y venta en la empresa GOLDEX.

Joya: anillo de oro de 18 kilates, con 15 piedras blancas.

Peso del oro: 7,3 gr.

Periodo de custodia: 03 meses a contar de la fecha de empeño/venta.

---

<sup>36</sup> Elaboración propia.

### **2.6.1 DICREP:**

Cabe recordar, que DICREP es una organización que se autofinancia, esto es, que no recibe aporte fiscal, independiente que su presupuesto anual es aprobado por el proceso presupuestario que lidera Hacienda y que otorga un crédito social.

Precio del gramo de oro DICREP: \$5.050.- (Precio gramo de oro DICREP Junio 2011)

Tasación: \$36.865.-

Tasación corresponde al 60% del avalúo: Monto del préstamo \$22.119.-

Tasa de interés mensual simple 2,5% del monto prestado: \$553 mensual

Derechos de emisión 3,5% del monto prestado: \$774.-

Seguro 1% del monto prestado: \$221.-

Monto a cancelar después de 3 meses: \$2.654 (interés) más el monto prestado = \$24.773.-

Es decir, DICREP cobra un 4% mensual sobre el préstamo otorgado en este ejemplo.

### **2.6.2 GOLDEX:**

Precio del gramo de oro GOLDEX: \$10.959.- (Precio gramo de oro GOLDEX Octubre 2011)

Tasación (monto de préstamo): \$80.000.-

Cobro por gastos de retroventa (seguridad, conservación, custodia de la joya y el pago del IVA) 12% mensual: \$9.600.-

Monto a cancelar después de 3 meses: \$28.800 (interés) más el monto prestado = \$108.800.-

Es decir, GOLDEX cobra un 12% mensual por el monto de la compra en este ejemplo.

Podemos emitir el juicio que un cliente ante un apuro económico, es discutible si va a privilegiar la baja tasa de interés que aplica DICREP bajo el objetivo que el beneficiario recupere su prenda, evidenciando la diferencia del monto del préstamo entre ambas organizaciones.

Ambos modelos de negocio son distintos, dado que GOLDEX compra la prenda, dejando la opción que dentro de 90 días el cliente pueda volver a comprar el bien (retroventa), aplicando un alto interés para tal efecto, tratándose de un crédito prendario “disfrazado”, este es el enganche para la captación de sus clientes, el manifestar la posibilidad de recuperación del bien. No es el objetivo de esta entidad el que el cliente tenga la posibilidad de recuperar la prenda, sino el comprar oro.

DICREP otorga un crédito prendario, mediante un modelo de autofinanciamiento, aplicando una tasa de interés mensual hasta que el cliente vuelva a recuperar el bien prendado. No es el objetivo de la organización el quedarse con el bien, por el contrario, ya que al otorgar un crédito social, debe asegurar que el mayor porcentaje de sus clientes pueda proceder a la recuperación. Es así que se ha gestionado llamados a cada cliente para recordar el vencimiento de su póliza, aumentando así el resultado del indicador de recuperación de capitales por rescate y disminuyendo el correspondiente a recuperación de capital por renovación.



## CAPITULO III

### ANÁLISIS DE ROL DEL ESTADO Y VALOR PÚBLICO.

#### 3.1 Análisis del monopolio del crédito pignoraticio en DICREP.

El periodo comprendido entre los años 1935 al 1953, estuvo marcado por la resistencia de los propietarios de las agencias particulares a regular la actividad pignoraticia, lo que motivó a instituir el ***monopolio público del crédito prendario*** a favor de la Dirección General del Crédito Prendario.

Para realizar el análisis deseado respecto al área de rol del Estado, es necesario profundizar primero si es pertinente el monopolio del que goza la DICREP respecto al crédito pignoraticio.

#### ESTUDIO DEL ARTÍCULO 3 DEL DFL Nº 16, DE 1986 DEL MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

El ejercicio del crédito prendario, desde el año 1935 está radicado en el Estado y prohibido para los particulares teniendo una protección penal adicional, lo que implica que puede ser perseguido por el Ministerio Público en caso de que se transgreda.

El artículo 3 del DFL Nº 16 de 1986 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social establece que: *“Por exigirlo el interés nacional, prohíbese a los particulares el ejercicio del comercio sobre crédito prendario, en los términos y condiciones establecidos en la Ley 5.705 de 1935”*.

Por su parte el artículo 280 del Capítulo 6. de las infracciones de las leyes y reglamentos referentes a loterías, casas de juego y de préstamo sobre prendas del Título VI DE LOS CRIMENES Y SIMPLES DELITOS CONTRA EL ORDEN Y LA SEGURIDAD PUBLICOS COMETIDOS

POR PARTICULARES sanciona el delito asociado al ejercicio del comercio sobre crédito prendario en los siguientes términos: *“Art. 280. El que sin autorización legal estableciere casas de préstamo sobre prendas, sueldos o salarios, sufrirá las penas de reclusión menor en su grado mínimo, multa de once a veinte unidades tributarias mensuales y comiso de las cantidades prestadas, hasta la suma de treinta sueldos vitales.”*

Cabe señalar que actualmente el accionar del Estado en actividades económicas debe estar justificado de acuerdo a las excepciones explicitadas en la Constitución y acorde a los principios de subsidiaridad del Estado y de Libertad Económica. Por lo anterior, cabe analizar si de acuerdo a los principios y normas constitucionales en primer lugar se justifica que el Estado ejerza la actividad prendaria, luego si de ser así se justifica de que exista un Monopolio de carácter legal, es decir si la DICREP como tal cumple los objetivos respecto de la cual fue creada y si se sustentan hoy en día.

#### LA CONSTITUCION POLITICA Y LA ACTIVIDAD ECONOMICA

Para poder entender como está diseñada en nuestra carta fundamental y la actividad económica para nuestro país debemos tener claro el concepto de *Principio de Subsidiariedad*, utilizado por algunos autores contemporáneos como la base constitucional del ordenamiento económico del país, en donde al Estado Empresario le cabría determinado rol.

*“Art. 19: La Constitución asegura a todas las personas*

*21 El derecho a desarrollar cualquiera actividad económica que no sea contraria a la moral, al orden público o a la seguridad nacional, respetando las normas legales que la regulen.*

*El Estado y sus organismos podrán desarrollar actividades empresariales o participar en ellas sólo si una ley de quórum calificado los autoriza. En tal caso, esas actividades estarán sometidas a la legislación común aplicable a los particulares, sin perjuicio de las*

*excepciones que por motivos justificados establezca la ley, la que deberá ser, asimismo, de quórum calificado.”*

#### PRINCIPIO DE SUBSIDIARIDAD DEL ESTADO

Se debe definir un concepto del Principio de Subsidiariedad, que encuentra su origen en una serie de encíclicas papales dentro del marco de la *Doctrina Social de la Iglesia Católica del siglo 19 y 20*. En ese sentido, el principio de subsidiariedad fue definido como “el principio de organización social, de acuerdo con el cual una estructura social más alta no debería interferir con un grupo social más bajo, restringiendo su acción; sino más bien debería apoyarle en caso de necesidad y ayudarle a coordinar con otros componentes sociales, con el propósito de promover el bien común”.

El fundamento de este principio tiene dos dimensiones, por una parte la dignidad de la persona humana como base de la composición del cuerpo social y, por otra parte, también se afirma en la idea de que este cuerpo social, con sus distintos componentes ordenados en distinta jerarquía, ha de ordenarse de modo tal de orientarse hacia el bien común de la sociedad en su integridad.

En la aplicación de este principio, al Estado le corresponde un rol subsidiario con respecto a las actividades que lleven a cabo los particulares, debiendo ayudarlos y complementarlos de ser necesario, en su calidad de entidad orientada a lograr el bien común de la sociedad.

Modernamente se han generado distintas perspectivas de comprender a la subsidiariedad, como la *Abstencionista* que “reconoce al Estado una injerencia excepcionalísima en la actividad de los individuos o de los denominados cuerpos intermedios. [...] La intervención del Estado sólo se justifica y legitima en la medida que los particulares no sean capaces de realizar las funciones que le son propias”.

La concepción *Intervencionista*, establece que el principio de subsidiariedad implica necesariamente una función de ayuda entre los diversos componentes de la sociedad. “la actuación del Estado en ámbitos de competencia propios de entes sociales inferiores, se justifica desde el Estado mismo –desde su voluntad de cooperar, conforme a las necesidades sociales de cada medio específico- y no desde la capacidad del individuo, o de las demás organizaciones, para ejecutarlas satisfactoriamente”.

Una postura ecléctica entiende a la subsidiariedad como un mecanismo de división de competencias en la actuación de los distintos cuerpos sociales. Así, esta postura “no radicaliza la justificación de una participación estatal, no la limita ni la prioriza, simplemente la deja entregada a las exigencias del objetivo mayor de toda sociedad, cual es el bien común”.

Ante esto puntos, nos inclinaremos por una concepción ecléctica, pues ésta es la que está más acorde con la orientación equilibrada que ha de mantener nuestra carta a la hora de hacer el análisis que queremos realizar consistente en determinar si al día de hoy se justifica que el Estado se dedique al negocio pignoraticio y además por lo menos legalmente en exclusividad.

## ESTADO EMPRESARIO

Para poder entender la concepción económica desde la óptica de nuestra carta fundamental debemos definir por último al Estado Empresario, en donde el Estado actúa directamente o a través de sus organismos efectúa relaciones comerciales poniendo a disposición de los particulares bienes y servicios que pueden ser o no ofrecidos simultáneamente por actores económicos privados.

Los primeros pasos empresariales del Estado ocurren durante la vigencia de la Constitución de 1925. En ese sentido, “los cambios que recoge la Constitución de 1925 son el reflejo de una creciente democratización y una actividad estatal, provocadas en gran

parte por la industrialización del país”.

Los cambios sociales producto del sistema capitalista, las guerras mundiales, la crisis del 33 comienzan hacer girar la concepción del Estado Benefactor, se establecen derechos económicos y sociales inexistentes reforzándose los derechos civiles y políticos.

En 1939, en el comienzo del primer período de los gobiernos Radicales se creó la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), un organismo estatal encargado de impulsar la actividad productiva del país ya sea fomentando la actividad privada, creando o adquiriendo empresas estatales tales como ENAP, ENDESA, IANSA, y otras empresas de relevancia económica para nuestro país, proceso que después con los sucesivos gobiernos continuaría.

En los comienzos de la Dictadura Militar los miembros integrantes de la *Comisión de Estudio de la Nueva Constitución* querían establecer una concepción neoliberal de la actividad empresarial del Estado, protegiendo fuertemente el derecho de los particulares a desarrollar actividades económicas.

Revisados los conceptos que se relacionan con la actividad económica por parte del estado, cabe ahora el revisar los objetivos planteados en la introducción de este capítulo.

#### ANALISIS PARTICULAR DEL MONOPOLIO LEGAL

En términos económicos la competencia tiene como justificación la de restringir y minimizar la acción de los monopolios, basándose en la idea de que éstos producen efectos perniciosos sobre la economía, particularmente la extracción agresiva del excedente del consumidor, a través de la competencia se asegura en cierta medida la asignación eficiente de los recursos productivos en una economía de libre mercado, eficiencia que está ligada a la idea de que los bienes y servicios sean ofrecidos a todos los

agentes económicos en condiciones de amplia variedad de oferentes, precio de equilibrio de mercado y calidad adecuada.

Una economía de mercados muy concentrados, con pocos oferentes, es una economía menos eficiente, pues los agentes económicos pagan rentas de monopolio en los bienes y servicios que consumen y ven mermadas las posibilidades de ahorrar, invertir en nuevas actividades productivas o consumir en otros mercados. Precisamente, los inconvenientes resultados de la actuación de los monopolios, es lo que justifica las reglas de competencia. Según la teoría económica, sustentada en múltiples evidencias empíricas, los monopolios tienen la natural tendencia de extraer agresivamente los recursos de los consumidores.

Dependiendo de la naturaleza del producto o el servicio que ofrece, se justifica un mayor control por parte de la autoridad estatal competente.

Las reglas de competencia tienen tres manifestaciones: regulación de monopolios naturales, política antimonopolio y política de fusiones. Las primeras se encargarán de evitar, que en aquellos sectores que por la característica del bien o servicio prestado, sea muy costosa la existencia de varias empresas, sea aprovechado por el monopolista (privado o estatal) su poder de mercado. Se regulará su actividad, buscando siempre los niveles eficientes en precios y cantidades para no afectar de manera negativa el excedente del consumidor.

Como regla general, los Estados “liberales” contemplan en sus leyes estas políticas de competencia, y tratan de garantizar el derecho a la libertad de contratos, comercio e iniciativa privada; otros simplemente prohíben la existencia de monopolios salvo aquellos establecidos a favor del bien común, pero regulan su comportamiento evitando las manipulaciones excesivas de los precios y demás condiciones de mercado.

En los términos planteados no cabe duda que el monopolio sobre el crédito prendario hoy por hoy no se justifica, ya que podrían entrar otros actores al mercado y ofrecer el mismo servicio en las mismas condiciones e incluso mejores tal como ocurre de alguna manera con la empresa GOLDEX ya analizada en el presente trabajo.

El monopolio o la restricción de entrada a los particulares a la actividad pignoratícia puede, de acuerdo a la Constitución, estar restringida siempre que sea contraria a la moral, al orden público o a la seguridad nacional, de acuerdo a lo señalado en el número 21 del artículo 19, en esta materia, haciendo una abstracción de la actividad desarrollada por los particulares no se vislumbra que pueda encontrarse en alguna de las hipótesis señaladas por lo que no se justifica que el monopolio legal de la actividad prendaria encuentre sustento en nuestra constitución pudiendo incluso declarar que adolece de ciertas bases que hacen creer en una inconstitucionalidad de la norma del DFL N° 16 ya referido.

### **3.2 Análisis Entrevistas Cualitativas.**

La aproximación metodológica para dar respuesta a las preguntas de investigación de este estudio, ha combinado tanto elementos cualitativos como cuantitativos, realizándose ambas entrevistas con cada *stakeholder*.

A diferencia del análisis cuantitativo, en este caso se entrevistó sólo a 06 *stakeholders*, dado que por parte de la Subsecretaría del Trabajo y Previsión Social se negaron a contestar las preguntas, aludiendo que debía ser consultado con la jefatura, no teniéndose posterior información al respecto. Por otro lado, una de los clientes de DICREP tampoco estuvo dispuesto a contestar estas consultas.

El instrumento de aplicación fue una entrevista de corte semi estructurado (ver Anexo 3), la cual fue construida en base a preguntas que responden a las dimensiones y tópicos que se presentan como relevantes para el tema en estudio.

Cabe destacar que de acuerdo a cada perfil de los entrevistados, se aplicaron ciertas consultas de las dimensiones. Las autoridades de DICREP contestaron la totalidad de cada una de las áreas, al igual que un experto en el tema (ex autoridad prendaria). Sin embargo, el segundo experto solicitó, a medida que el cuestionario se realizaba, contestar o no ciertas preguntas conforme al alcance del conocimiento que maneja en ciertas áreas específicas. Finalmente, la entrevista a un cliente de la institución, se le aplicó principalmente las consultas de valor público y rol del Estado, específicamente a los temas de satisfacción al cliente y marketing, como representante de la sociedad civil.

A continuación se presentan los hallazgos y análisis levantados con los datos cualitativos.

### **3.2.1. Dimensión: Contexto Social y Territorial.**

Esta dimensión apunta a conocer el parecer de cada entrevistado respecto al entorno de la organización en estudio, tanto en el ámbito social como en el territorio donde se desempeña, dónde y cómo se desenvuelve. Se desarrollaron 08 consultas que a continuación se exponen.

#### **1 ¿Cuántos clientes atiende la DICREP en un periodo presupuestario?**

Esta consulta es muy básica, y tiene como objetivo iniciar la conversación con el entrevistado. Sin embargo, las respuestas arrojaron cifras muy variadas. Recordemos que DICREP, tal como fue detallado en el Capítulo I en el análisis de Indicadores de Gestión, el año 2010 atendió a un poco más de 224.000 clientes.



“Clientes como clientes, sobre 300.000 y clientes nuevos debe ser un 14%, no más que eso”. (Experto Prendario N°1).

Por otro lado, las opiniones de autoridades de la DICREP, indican:

“En promedio, unos 170 mil clientes”. (Autoridad DICREP N°1).

“Alrededor de 220 mil clientes”. (Autoridad DICREP N°2).

“32 mil mensuales”. (Autoridad DICREP N°3).

Podemos apreciar, que solo un entrevistado contestó correctamente, el resto de ellos respondió con más de un 20% de error.

## **2 ¿Cuáles son los perfiles de los clientes que DICREP atiende?**

La presente consulta pretende profundizar en la percepción de los entrevistados de cuál es el público objetivo de la organización, situación que ya conocemos como resultado del análisis realizado en el Capítulo I.

Al analizar lo declarado por los entrevistados, no se observa consenso en el sentido de que en el universo de clientes atendidos, en distintos porcentajes, DICREP atiende a la totalidad de los quintiles. Distinto es que la organización realice esfuerzos en enfocar su servicio a los quintiles II y III, que evidentemente suman el 53% de los clientes el año 2010, sin embargo, el mayor porcentaje individual de quintil atendido corresponde al quintil I, correspondiendo el 32% del total.

“Yo diría, si no me falla la memoria, era el tercer quintil y algo del cuarto quintil, gente con escasos recursos pero si bien con posibilidades o han constituido patrimonio, y en ese contexto gente que necesita recursos, que está registrada en DICOM, gente que tiene vulnerabilidad laboral, y que accede a un crédito fácil, expedito, dejando un bien en garantía”. (Experto Prendario N°1).

En general, ante la pregunta, los entrevistados respondieron de manera diversa a qué grupo de quintiles pertenecen los clientes, sin embargo, no profundizaron en la descripción del perfil de los clientes.

“A bueno está claro, son del percentil II, III, y sin ser del mercado objetivo nuestro el I, es igual al II, el percentil I. Técnicamente deberían ser atendidos por algún otro tipo de institución, que entregue beneficio en forma gratuita, pero me da la impresión que esas instituciones no están activas, o tendrán que aparecer en su momento, o no otorgan muchas beneficios, no las conozco en detalle tampoco. Pero tenemos un porcentaje importante del percentil I que no forma parte de nuestro mercado objetivo, hay del IV y del V”. (Autoridad DCREP N°1).

### **3 ¿Cree usted que podría focalizarse el crédito pignoraticio en la ciudadanía de más bajos recursos? ¿Cómo?**

Como ya se ha indicado precedentemente, el Decreto con Fuerza de Ley N° 16 (DFL 16) establece las disposiciones relativas a la Dirección General del Crédito Prendario. Dicho DFL, en su Artículo 2º, establece “Corresponde a la Dirección el desarrollo del Crédito **en los sectores de más escasos recursos** mediante el otorgamiento de préstamos en dinero con garantía de prenda civil o industrial”.

“Bueno, estamos en eso, pero el crédito pignoraticio por definición es que está focalizado al percentil II y III, debemos hacer nuestros esfuerzos, pero nuestros esfuerzos van a ser buenos en la medida que los otros servicios que debían atender y entregar ayuda quizás gratuita el percentil I sean realmente activos, sino tendremos que hacerlo nosotros”. (Autoridad DICREP N°1).

De la respuesta anterior, podemos ver que se indicó que “por definición, es que está focalizado (el crédito prendario) al percentil II y III”, situación que no cumple plenamente lo establecido en la normativa, que establece ampliamente el mandato de atención a los sectores de más escasos recursos. Dichos sectores corresponderían entonces a los quintiles I, II y III. Distinto es que la organización establezca como política el enfocar sus recursos y estrategia en focalizar y por tanto, captar y fidelizar clientes de los percentiles II y III, para ampliar su cobertura de atención.

“No, yo creo que no, porque el crédito está orientado a un segmento distinto, con la garantización de un bien, de un activo, y fundamentalmente yo diría que en lo que se refiere a alhajas cero opción de entrar a los quintiles más bajos, a lo que se refiere a electrónica yo creo que se podría hacer pero es muy peligroso porque lo que la gente va a empeñar en ese proceso son cosas que están compradas a crédito y no están pagadas las prendas”. (Experto Prendario N°1).

Contrario a lo que responde el Experto en el área, los indicadores del año 2010 establecen que el mayor número de clientes atendidos corresponde precisamente al percentil I.

“Si, viendo, no se la respuesta técnica, pero creo que habría que ver como darle valor a las cosas, que igualmente siga siendo un negocio que es algo que no ven los bancos ni las financieras, la estrategia para poder lograr como llegar a lograr la justicia social que tiene la institución, el cómo no lo se”. (Experto Prendario N°2).

En general, los entrevistados no respondieron directamente el cómo hacer, a diferencia de la respuesta que a continuación se expone:

“Una manera es diferenciando el producto y la otra es tener una mayor cercanía presencial con nuestros usuarios, estar más cerca de donde ellos viven”. (Autoridad DICREP N°2).

La respuesta anterior indica de alguna manera una estrategia de focalización, que conlleva sin embargo establecer un producto diferenciado. Ante esto, debe estudiarse en profundidad la factibilidad y pertinencia de establecer dicha medida, consecuencia de la existencia del principio de la discriminación no arbitraria e ilegal en nuestra Carta Fundamental.

Las siguientes consultas de esta dimensión apuntan a conocer la opinión de cada entrevistado respecto de la cobertura de la organización tanto en clientes como en oficinas de atención.

#### **4 ¿DICREP ha aumentado/disminuido el número anual de clientes atendidos? ¿Por qué?**

Ante esta consulta, se evidencia que todos los actores concuerdan que el número de clientes anuales está disminuyendo, argumentándose diversas razones para explicar dicho movimiento. Respecto al cómo evitar fuga de clientes, tenemos la siguiente respuesta:

“Los ha mantenido, hubo yo diría una pequeña baja, estamos recuperando y yo creo que la baja pudo haber sido solamente circunstancial, y estamos recuperando por la vía de call center por un lado, estamos haciendo inversión al call center, lo que no significa solamente llamar para avisar el vencimiento de una póliza sino que además para entregar servicio al cliente, entregar información al cliente y eso permite que los clientes no se van cada mes sino que hay que capitalizarlos”. (Autoridad DICREP N°1).

Por otro lado, las respuestas que explican de alguna manera el por qué ocurre el fenómeno de disminución de clientes, tenemos:

“Ha disminuido, porque hay una correlación de mayor oferta del retail hasta que estuve yo existía una mayor oferta, una oferta muy leonina, y la gente cae, como es el caso de La Polar”. (Experto Prendario N°1).

“Ha disminuido paulatinamente el número de clientes atendidos, entre las causas se puede citar principalmente la mayor penetración del sector financiero en los sectores de menores recursos, a lo que contribuye el monto máximo del préstamo que proporciona la institución”. (Autoridad DIREP N°2).

“Disminuido, porque faltan recursos para publicitar más el servicio”. (Autoridad DIREP N°3).

Podemos resumir que el parecer de los entrevistados respecto a la fuga de clientes, se debe a una mayor competencia y acceso del retail y la banca hacia los sectores de más bajos recursos, la falta de recursos en publicidad y el monto del préstamo. La pregunta clave es qué hacer ante este nuevo escenario, con un mercado crediticio de mayor acceso hacia sectores más desposeídos.

## **5 ¿Cómo capta la DICREP a sus clientes?**

La consulta se enfoca a conocer el método de captación de clientes que tiene la institución, considerando su paulatina disminución, como ya se vio en los Indicadores de Gestión y en las respuestas de los entrevistados.

“No hay una política comercial de captación, por definición como servicio público, es casi un grado como de latencia en realidad, entonces da a tender en realidad las políticas públicas estatales al nivel central, de cómo la DICREP va a tener un comportamiento más activo en ese sentido, pero también es cierto que como tenemos un potencial de colocación, si fuésemos muy activos llega un momento que no tendríamos recursos para colocar, para que tenemos que mediar, vivimos bien como estamos digamos, porque variamos el gramo de oro y las colocaciones se disparan digamos. El próximo año el nivel de colocaciones y el gramo de oro debiera cambiarse, el nivel de colocaciones está a 16.500 millones, y el periodo pasado estuvo entre 17.000 millones máximo, entre 17.000 y 16.500, me preocupaba estas situaciones y la verdad tenemos una caja para recomenzar, como ya había un presupuesto, el próximo año hemos fijado uno distinto levemente superior en realidad, pero la idea es modificarlo en enero, lo que pasa es que ya tenemos caja y vamos a sumar la venta de Viña del Mar, uno tiene que guardar un rango de caja importante porque si hay una reacción en algún momento, digamos una reacción importante a nivel país, por decirte se vuelque la gente a la DICREP, no nos puede pillar sin caja, por eso mi plan es la enajenación de todos estos recursos y todo los recursos de reinversión en infraestructura van a ser vía leasing”. (Autoridad DICREP N°1).

Conforme a la respuesta detallada precedentemente, podemos decir que la organización carece de una política comercial de captación de clientes. Por otro lado, dado el presupuesto, la DICREP está amarrada en el sentido que el número de clientes tampoco puede aumentar a ciertos niveles, dado que debe asegurar la prestación del servicio, es decir, el número de clientes a atender está directamente relacionado con el presupuesto anual aprobado en colocaciones, es por ello que en la respuesta se indican algunas estrategias para transformar sus activos físicos en financieros, para poder aumentar el presupuesto en créditos, dando así mayor holgura para aplicar algún método para captar y así aumentar el número de beneficiarios.

“Se han hecho campañas muy puntuales, es una institución del estado, yo creo que la DICREP podría hacer una campaña mucho más masiva, pero como tú sabes la DICREP no tiene recursos para generar campañas masivas como los tiene la competencia, entonces ha sido una experiencia de casos puntuales de campañas”. (experto Prendario N°1).

Se puede concluir que la estructura presupuestaria organizacional es como una camisa de fuerza que no permite la expansión en distintas áreas, como el aumento de clientes. De acuerdo a lo indicado en la respuesta precedente, la DICREP sólo se puede permitir el realizar campañas puntuales. Por ejemplo, para Fiestas Patrias, se han realizado campañas en que el gramo de oro aumenta a un monto fijo por un tiempo determinado, con la finalidad de aumentar el gasto en colocaciones y de clientes. Esto se puede realizar en determinados momentos, por un tiempo limitado, conforme a la evolución del gasto y cumplimiento de metas, entre otros.

“Principalmente a través de la difusión que se hace por medio de los medios de comunicación y por el boca a boca de las personas que han utilizado nuestros servicios”. (Autoridad DICREP N°2).

“De boca a boca, por recomendación de los mismos clientes”. (Autoridad DICREP N°3).

En general, la organización recurre los medios de comunicación cuando realiza las campañas puntuales de mejoramiento del crédito, careciendo, como ya vimos, de una estrategia o política comercial de captación de clientes. Es una organización antigua, al que recurren clientes principalmente mediante recomendaciones de familiares, vecinos y conocidos que han utilizado el crédito.

## 6 ¿Cree usted que la DICREP podría captar nuevos clientes? ¿De qué manera?

Respecto a esta consulta, tenemos diversas respuestas, de las cuales se puede rescatar el tener un acercamiento a la comunidad y difundir lo que realiza la institución, que el necesitar el servicio no debe dar vergüenza, que es un servicio digno de **ayuda social**, tal como se indica a continuación.

“Bueno, absolutamente, de hecho lo estamos haciendo, y en ese sentido lo importante en primer lugar es el precio del gramo de oro, segundo las instancias a través de los medios básicamente audiovisuales, o sea la televisión y lo fundamental es que logremos transmitir a la ciudadanía que hace uso de nuestro servicio de que no es indigno ir a la DICREP, hay que ver la parte del vaso lleno de lo que significa ir a la DICREP, ir a otras alternativas del mercado financiero significa que los esquilan, así de simple, y esa comparación en algún momento hay que hacerla, pero también es cierto que como estado es delicado, uno como estado no puede decir que ese privado está haciendo tal cosa por ejemplo, una persona que quiere ir a comprar al retail donde llega a un 69% la tasa efectiva, esa gente podría venir a empeñar algo acá a un precio regalado comparativamente e ir y comprar al contado. Para las cajas de compensación hay que ser socio de la caja de compensación, y nuestros quintiles no están en cajas de compensación”. (Autoridad DICREP N°1).

La siguiente respuesta va en la misma línea que la anterior, en el sentido que el concepto de preñar es mal visto, situación que debe trabajarse, agregando que esto debe realizarse mediante la estrategia de campañas publicitarias. Esto conllevaría a un aumento de clientes, situación que la organización, en la situación actual presupuestaria, debe renunciar a un porcentaje de sus márgenes para la materialización de esta medida.



“Lo que pasa es que la cultura de la prensa es una cultura como mal vista desde el punto de vista del concepto, pero yo insisto, si la institución define e idea una estrategia de nuevos clientes, tendrá que sacrificar entre comillas sus márgenes, 2, 3 pesos del negocio en campaña, yo creo que las campañas son efectivas en la medida que uno invierte”. (Experto Prendario N°1).

Las restantes respuestas se limitan a exponer que es necesaria una campaña para el logro de ese objetivo.

“Una estrategia de marketing, buscar a los grupos a los que se quiere”. (Experto Prendario N°2).

“Incrementando los montos que se prestan, ya sea subiendo los máximos o acercando el valor del gramo de oro, que se considera para los préstamos al valor del mercado”. (Autoridad DICREP N°2).

“Si, disponiendo de recursos para publicidad”. (Autoridad DICREP N°3).

## **7 ¿Cree usted que el número de sucursales es el óptimo? ¿Por qué?**

Se debe entender cobertura no solo en número de clientes atendidos, sino también en el número de oficinas de atención. En el Capítulo I vimos que la competencia directa de DICREP la supera ampliamente en este ámbito.

Tenemos que un 100% de las respuestas declaran que el número de sucursales es inferior al que se requiere.

“No, porque podrían haber muchas más, hay regiones en las que no hay y hay regiones en las que hay más de una, como en Santiago mismo”. (Experto Prendario N°2).

“No, yo creo que el número de sucursales no es el óptimo, levantamos estudios donde se definía población directamente masiva, en algunas regiones y ciudades como son Santiago y Concepción, yo creo que ahí faltaría tener un par de puntos más como locales más pequeños, dedicados a la captación de clientes, tenemos un caso de Maipú por ejemplo, Puente Alto, tenemos el caso de Los Ángeles, en la octava región”. (Experto Prendario N°1).

“No es óptimo, DICREP debiera reducir el tamaño de sus sucursales, generando inmuebles más eficientes que le permitan tener un mayor contacto con la ciudadanía. Por ejemplo, en Santiago las tres sucursales se emplazan en la comuna del mismo nombre”. (Autoridad DICREP N°2).

“No, hacen falta sucursales en Santiago, en sectores más periféricos como San Bernardo, Puente Alto, que deben invertir más en movilización para desplazarse a las sucursales”. (Autoridad DICREP N°3).

Sin embargo, la siguiente respuesta, declara que el número de sucursales no es el óptimo, pero que en la actualidad si lo es, expresando estrategia futura de enajenación primero, para después invertir en sucursales modulares para ampliar la cobertura.

“No, momentáneamente si es óptimo, en qué sentido, porque tenemos un patrimonio propio que nos da un rango, una acción de bono X, tenemos bienes en Curicó, podemos abrirlo, podemos abrir 10 oficinas, 5, las que sean, de hecho más de alguna pregunta ha surgido en las reuniones de trabajo en la oficina, y yo les explico que tenemos un patrimonio que tenemos que incrementarlo por eso para mejorar la cobertura y mejorar el efecto misión es enajenar estas platas al efecto misión y la reposición de esos bienes oficinas modulares, nuevas, modernas, con buenos estándares para el funcionario, con aire acondicionado como corresponde, para el funcionario y para el usuario, y todas esas lucas al efecto misión, recién vamos a poder mejorar los estándares, con el patrimonio que hoy día tenemos, imposible”. (Autoridad DCREP N°1).

La respuesta anterior declara la necesidad y la estrategia, declarando que en las condiciones actuales no es factible aumentar las sucursales.

#### **8 ¿Hay proyectos de aumentar/disminuir las sucursales de atención? ¿Por qué?**

Dado que es claro que el número de sucursales de atención es deficitario, se consulta si hay proyectos de modificaciones al respecto, ya que en el Informe de Balance de Gestión Integral del año 2010 (BGI), que es el instrumento mediante el cual las organizaciones estatales exponen el cumplimiento de sus metas y su gestión, entre otros, indican también los compromisos para el año siguiente, esto es, 2011, en donde DCREP no expone estrategia o proyecto en este tema.

“Como proyectos, proyectos efectivos no. Como ideas sí. Como ideas sí, específicamente en Santiago nosotros deberíamos estar en las comunas donde tenemos efectivamente a nuestros clientes, Puente Alto, Maipú, Peñalolén, La Florida, básicamente hacia el lado sur, el lado norte solamente Independencia”. (Autoridad DCREP N°1).

“Cuando yo estaba como Director General no había ningún proyecto de disminuir sucursales sino más bien de aumentar”. (Experto Prendario N°1).

“Formalmente no existe, sí se ha trabajado en el diseño de nuevas sucursales de menor tamaño”. (Autoridad DCREP N°2).

Como podemos ver, la organización, desde autoridades anteriores, tiene proyectos de aumentar su número de sucursales, situación que no se ha concretado aún. Cabe destacar que el año 2009 se realizó la apertura de la sucursal N° 19 en la ciudad de Copiapó, abarcando de esta manera la III región, estancándose la apertura de nuevas oficinas a la fecha.

### **3.2.2 Dimensión: Contexto de la Gestión Institucional.**

El análisis de esta dimensión buscó indagar respecto al parecer que tienen los entrevistados de la gestión de la organización, como es su estructura interna desde el punto de vista de la coordinación, estilo de liderazgo, sello institucional.

#### **1 ¿Cuántos funcionarios trabajan en la DCREP?**

Todos los entrevistados contestaron bien la consulta. Conforme a lo que establece el Balance de Gestión Integral (BGI) de DCREP del año 2010, hay un total de dotación de 349 funcionarios. La pregunta puede parecer un poco inconexa, sin embargo, el objetivo de formularla tiene relación con establecer un primer acercamiento al entrevistado abarcando un área que carece de dificultad y establecer así una conversación más fluida para abarcar de mejor manera las siguientes consultas.

#### **2 ¿En la Dirección General, cuál es la estructura de trabajo que tienen? ¿De qué manera se coordinan?**

La DICREP, está formada por 19 Unidades de Crédito a lo largo del país, más una Dirección General, en donde se desarrollan las áreas gerenciales de la organización. Se estimó relevante estudiar el estilo de trabajo y coordinación interna de la Dirección General de manera aislada, posteriormente las Unidades de Crédito (pregunta N° 3) y después cómo es la coordinación entre la Dirección y las sucursales, qué tipo de comunicación establecen (pregunta N° 4).

“La estructura de trabajo, es como muy amplia la pregunta. La estructura de trabajo yo diría que funciona en torno al plan de acción y al plan estratégico, es decir cada área está haciendo su función sobre la base del presupuesto, sobre la base de contabilidad, sobre la base de la demanda de las distintas cosas la hace el área de compras por ejemplo, administración está viendo todo lo que tiene que ver con el manejo...hemos cambiado la propiedad por así decirlo de los edificios, que no es crédito, es administración, eso significa preocuparse en realidad del recurso humano, del manejo de las oficinas, de la capacitación de los funcionarios, de la entrega del servicio al cliente, etc., etc., es dueño de los edificios, de hacer las mejoras, el que es el demandante del servicio es crédito, y quien entrega el servicio es administrativo”.  
(Autoridad DICREP N°1).

En la respuesta anterior, la autoridad respondió en el sentido de identificar lo que realizan, las funciones de algunos Departamentos, que es la primera parte de la consulta, no el cómo se relacionan para el cumplimiento de los objetivos.

“Muy horizontal, de mucha conversación, de mucha confianza, pero muy horizontal”.  
(Experto Prendario N°1).

En este caso, el entrevistado indicó el estilo de relación y liderazgo en el equipo Directivo.

“Existen desagregaciones a nivel Departamental, la gestión se coordina a través de la Oficina de Planificación y Control de Gestión y de las reuniones periódicas de Comité Directivo”. (Autoridad DCREP N°2).

“Departamentos y Sub Departamentos con roles definidos por área, administración, recursos humanos, contabilidad, crédito, tasaciones, seguridad”. (Autoridad DCREP N°3).

El objetivo de la consulta fue indagar no sólo sobre la estructura interna de la Dirección General, sino en la forma de trabajo adoptada, situación que no se logró como se esperaba.

### **3 En las Unidades de Crédito, ¿cuál es la estructura de trabajo que tienen? ¿De qué manera se coordinan?**

Al igual que la consulta anterior, no se logró el objetivo de esclarecer cómo es el sistema de trabajo en cada una de las sucursales, sólo se indicó la estructura interna y algunas funciones de los funcionarios que allí laboran.

“Bueno, el Administrador debiera ser el representante del Director, debiera ser el representante del Jefe de Crédito, del Jefe de Seguridad, del Jefe de Contabilidad, etc., y en pos de eso estamos, luchando en el día a día porque los Administradores ejerzan un liderazgo para una mejor gestión ”. (Autoridad DCREP N°1).

“Más vertical, están los Jefes de Unidad, más los jefes de sección, más abajo los operarios que trabajan directamente con el cliente”. (Experto Prendario N°1).

“Es una estructura clara y definida en los reglamentos de la institución, son lideradas por el Administrador de la Unidad, quien es supervisado por el Departamento de Crédito. Reciben además el apoyo funcional en las materias que les son de su competencia de los Departamentos de Contabilidad y Tasaciones. En las Unidades existe una cultura polifuncional de los funcionarios en la ejecución de sus labores”. (Autoridad DCREP N°2).

#### **4 ¿La Dirección General cómo se coordina con las distintas Unidades de Crédito?**

Es interesante indagar el tipo de relación y coordinación que establece la Dirección, que puede entenderse como el nivel profesional que establece los lineamientos, con las sucursales, que son el área más técnica y administrativa, ejecutores que tienen directa relación con el cliente.

“Bueno, primero a través de visitas directamente, y de reunión con el Administrador para tomar conocimiento de lo que es la oficina digamos en todo su conjunto, y después una reunión larga, hablo de 2 horas y media a 3 horas y más algunas, donde el Director expone cual es el plan de trabajo, plan estratégico de alguna forma, y por otro lado el funcionario le hacen todas las preguntas que sean necesarias, y los más abierto posible, si quieren ser críticos que lo sean”. (Autoridad DCREP N°1).

La respuesta anterior transparenta una relación más directa con los funcionarios de las sucursales, en donde se aseguran que los lineamientos sean comprendidos, dando la oportunidad de participación funcionaria.

“Hay un Departamento de Crédito, que tiene la función de generar el canal de comunicación con todas las direcciones regionales”. (Experto Prendario N°1).

Idéntica respuesta se obtuvo de la Autoridad DICREP N°3, estableciéndose que el Departamento responsable de dar los lineamientos y de la gestión de cada una de las sucursales es el Departamento de Crédito.

## 5 ¿Cómo describiría el espíritu o el sello institucional?

Es importante conocer cómo se percibe la organización, desde el punto de vista del cumplimiento de las labores y la calidad de la atención. El último punto es relevante, ya que cuando se trabaja directamente con el cliente en atención de público, es éste el primer crítico en estas materias.

“Bueno, cada uno está en su lugar...cuando yo voy a...como se llama...a renovar por ejemplo, ahí es claro el sello porque atienden bien, cuando voy a empeñar, al otro lado, ahí no es claro”. (Cliente DICREP).

Tenemos la crítica de un cliente de la cual podemos deducir que la atención no es uniforme en la sucursal donde se atiende.

“La verdad es relativo, hay apego, mucho apego en lo general por parte del funcionario hacia la DICREP, el tema es que hagan efectivo eso, una cosa es decirlo y otra cosa es hacerlo, como el ejemplo que te contaba, que la Jefa Subrogante que no va a un curso de capacitación porque estaba pronta a jubilarse, entonces cual es el cariño hacia la DICREP, si lo grita a los cuatro vientos y se niega a ir a la capacitación, termina negándole todo lo que pueda transmitir, entonces decir “no, yo amo a la DICREP”, “doy la vida por la DICREP”, es absolutamente relativo”. (Autoridad DICREP N°1).

los funcionarios (área pública y privada) declaran tener “la camiseta puesta”. Sin embargo, hay funcionarios “buenos”, “malos”, “regulares”, “normales”, en todas las organizaciones, no es posible establecer un estándar determinado para una institución y otra de manera



objetiva. El funcionario de DICREP, de manera especial, declara su “entrega” por la organización. Un indicador que da cuenta de ello es el nivel de satisfacción de los clientes que alcanzó un 79% de aceptación, pero no confundamos alto nivel de satisfacción por atención al cliente, que “entrega y calidad” en las labores encomendadas.

Podemos decir que en este punto hay valor, se contrasta la opinión de un entrevistado con datos objetivos de gestión. Se entiende que las causalidades no son exclusivas, pero sin duda que una buena calidad en atención determina, junto a otros factores, la satisfacción del cliente/usuario.

La buena atención en general, se ve reflejada en las siguientes respuestas:

“ Cuando yo estaba como Director, creo que estaba el sello de soñar, de cambiar un servicio, mejorando con indicadores de gestión diferenciados, en pos de los clientes y de los trabajadores, hay una mezcla de mejorar para los clientes pero también velar por los que hacen la pega, que son los trabajadores”. (Experto Prendario N°1).

“Un sello profundamente solidario enfocado en la atención y acogida al cliente.” (Autoridad DICREP N°2).

“Yo creo que hay un espíritu de servicio, la gente que trabaja ahí sabe que aparte de hacer un trabajo para ellos adquiere un servicio para la comunidad, es un sello muy importante.” (Experto Prendario N°2).

Por el enfoque de la última respuesta, no es erróneo concluir que el sello que alude el entrevistado es general a todos los servicios públicos, municipalidades y sus funcionarios, porque todos ellos realizan un servicio para la comunidad.

## 6 ¿Cómo calificaría el estilo de gestión de la organización? ¿Qué elementos/procesos mejoraría?

Para saber cómo trabaja la DICREP, es necesario profundizar en el área. De igual manera, es interesante indagar en qué cosas mejoraría o cambiarían los entrevistados para mejorar la gestión organizacional, contando que el realizar cambios radicales en el estado es más bien utópico, por la estructura, normativas y burocracia, se requiere de voluntad política y continuidad para iniciar un modelo distinto.

**“El estilo de gestión es tradicional, de poco impacto y de continuidad. Lo mejoraría modernizando y tecnologizando algunos procesos relevantes”. (Autoridad DICREP N°3).**

Una de las críticas que se hacen al servicio público, es que cuando se realizan cambios de autoridades, generalmente conlleva un cambio en las políticas estratégicas, redundando en que los esfuerzos de cambios y mejoras realizadas anterior al cambio retroceden para iniciar un nuevo proceso con distintos enfoques, aunque éstos sean sutiles, de esta manera, los cambios difícilmente lograrán implementarse.

“Yo diría que hay que mejorar todos los procesos, pero también es cierto que es un tema muy lento, estamos hablando de tiempos del estado, de una institución pública, a modo de ejemplo los procesos contables de la DICREP tienen que conversar por un sistema estatal llamado SIGFE, para eso tenemos que generar un proceso interno que permita que el OCP converse con el SIGFE en línea, no se ha podido concretar, estamos trabajando en eso. Yo diría que es fundamental el trabajo muy en equipo del equipo directivo, valga la redundancia, porque tiene que ser muy cercano con la gente, yo creo que en la medida que se esté informando permanentemente se logra ir revirtiendo situaciones, lo que sí hay que invertir mucho en Informática, para mejorar los sistemas crediticios, no podemos entrar a calificar coeficientes de productividad de distintas áreas, sin software adecuados, sin maquinarias adecuadas, los sistemas eléctricos de la DICREP son antiguos y hay que modificarlos todos, entonces es un conjunto de cosas en realidad, yo espero que en el periodo que este en DICREP el equipo funcione”. (Autoridad DICREP N°1).

Para producir mejoras, además de cambiar normativas, disminuir los tiempos estatales y culturas organizacionales, se requiere contar con el presupuesto para ello.

“El estilo de la institución es fundamentalmente jerárquico, en donde existe una cultura de apego a las normas y reglamentos, una alta valoración por lo formal. Se debe modernizar de manera profunda los procesos de otorgamiento de los créditos”. (Autoridad DICREP N°2).

En general, para producir cambios profundos y modernización, debe haber una política pública dirigida en ese sentido. Una organización pequeña como lo es la DICREP, sumando además su modelo de negocio de autofinanciamiento, tendrá las manos atadas en ese

sentido, porque su rentabilidad debería entonces poder financiar las mejoras necesarias, situación que no sucede.

Tenemos el ejemplo de modernización y aplicación de alta tecnología del Servicio de Impuestos Internos, entidad que también genera ingresos y por tanto rentabilidad, pero requirió de una decisión política de alto nivel e inyección de recursos para poder gozar del servicio de calidad y modernización tecnológica que presenta el día de hoy, proceso iniciado en el año 90.

“Es un estilo de gestión que si bien ha mejorado y tratado de actualizarse a los tiempos, todavía le falta mucho, le falta un tema de recursos y un tema de la visión estratégica, de adaptar ciertas formas de negocios para que todavía sea necesaria la DICREP.- Si bien se han mejorado y modernizado ciertos aspectos, pero no en un giro de negocio que sea perdurable en el tiempo, si no hay un golpe de timón, puede desaparecer prontamente”. (Experto Prendario N°2).

La respuesta anterior es interesante en el sentido de la crítica que realiza. Transparenta que se han hecho esfuerzos, sin embargo, si no hay voluntad política de dar un giro relevante a la institución, considera que no es necesaria su permanencia.

### **3.2.3 Dimensión: Valor Público.**

Esta dimensión es una de las más relevantes del presente estudio. Tal como se indicó en los objetivos, uno de ellos es poder establecer si la DICREP genera valor público.

Primero, veamos qué se entiende por Valor Público<sup>37</sup>: El valor público se refiere al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones.

En una democracia, este valor es definido en última instancia por el público mismo. El valor es determinado por las preferencias ciudadanas expresadas a través de una variedad de medios y reflejados a través de las decisiones de los políticos electos.

El valor “añadido” por el Estado es la diferencia entre los beneficios obtenidos por las decisiones públicas y los recursos y poderes que los ciudadanos deciden dar a su gobierno. La legitimidad del Estado en su conjunto generalmente depende de cuán bien crea valor.

El concepto de valor público provee un punto de referencia con el cual medir el desempeño de las políticas e instituciones públicas, tomar decisiones sobre la asignación de recursos y seleccionar sistemas apropiados de entrega.

Para que algo tenga valor no es suficiente que los ciudadanos digan que es deseable. Solo es de valor si los ciudadanos, sea individual o colectivamente, están dispuestos a renunciar a algo a cambio de ello. La idea de costo de oportunidad es por lo tanto central a la idea de valor público: si se afirma que a los ciudadanos les gustaría que el Estado produzca algo, pero no están dispuestos a renunciar a nada a cambio, entonces no resulta creíble que dicha actividad realmente vaya a crear valor.

Como regla general, las cosas claves que los ciudadanos tienden a dar valor se ubican en una de estas tres categorías: **resultados, servicios y confianza**.

---

<sup>37</sup> Creando Valor Público. Un marco analítico para la reforma del servicio público. Traducción realizada por C. Gustavo Gutiérrez de parte del texto de Kelly, G. y S. Muers (2003) *Creating Public Value: An analytical framework for public service reform*. Strategic Unit, Cabinet Office. <http://www.strategy.gov.uk>

Las preferencias públicas constituyen el corazón del valor público. En una democracia, sólo el público puede determinar lo que es verdaderamente de valor para él.

Mediante las entrevistas cualitativas levantadas, se establecerá de manera perceptiva si la DICREP crea o no valor público.

### **1 ¿Los clientes ven a DICREP como una institución acogedora<sup>38</sup>? ¿Por qué?**

Los Principios organizacionales de la DICREP son Probidad y Transparencia, Eficiencia, Acogida y Modernización.

**Específicamente, en el Principio de Acogida, establece:** “Por la naturaleza de sus servicios y de los segmentos a los que atiende, es un requisito básico que agrega valor y dignifica a nuestra institución”.

“Bueno, las encuestas dicen que sí, ven a DICREP con una muy buena opinión, que es rápida, es eficiente en términos de otorgar el crédito, la calidad que el funcionario le da, los espacios físicos, eso lo dicen las estadísticas, y creo que debemos ser capaces de dar más”. (Autoridad DICREP N°1).

“Yo creo que sí...bueno, yo nunca he tenido ningún problema, me han atendido bien, los guardias también”. (Cliente DICREP).

De acuerdo a las respuestas anteriores, se entiende entonces por Acogida como buena atención a los clientes.

---

<sup>38</sup> Principios de la DICREP: [http://www.dicrep.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=152&Itemid=62](http://www.dicrep.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=152&Itemid=62)

“Yo creo que la ven como acogedora porque uno, con el solo hecho de prestar dinero a la gente, dejando un bien en garantía, ellas depositan confianza en el servicio para dejar sus cosas y pueden pagar sus cuentas, dos, por el solo hecho de llamar a los clientes para recordarles que tienen que renovar sus pólizas o pagar sus créditos, es un concepto innovador que no tiene ninguna institución financiera del país”. (Experto Prendario N°1).

“Si, porque soluciona su necesidad de crédito, de manera rápida, sin solicitar antecedentes comerciales, sus funcionarios poseen un fuerte compromiso con la organización, lo que redunda en una buena atención de los clientes.” (Autoridad DICREP N°2).

“Si, porque ven a la institución como un ente que les soluciona un problema económico.” (Autoridad DICREP N°3).

Por otro lado, podemos ver que DICREP es percibida como acogedora, ya que otorga crédito a las personas que no tienen acceso a la banca o al retail, sin solicitar antecedentes comerciales y con un factor de riesgo bajo comparado con los entes crediticios.

## **2 ¿Por qué cree usted que hay clientes que acuden a las casas de compra de oro y no acuden a la DICREP?**

Conforme a un estudio realizado por DICREP el año 2009<sup>39</sup>, 1 de cada 4 clientes conoce las casas de compraventa, y de éstos solo el 26% ha vendido sus alhajas en estas instituciones. Las razones para dirigirse a las casas de compraventa de oro se centran en la cercanía de los locales (53%) y en los montos prestados (50%).

---

<sup>39</sup> Minuta de Resultados. Encuesta Fuga de Clientes. Departamento de Crédito. DICREP 2009.

“Bueno, yo pienso que es porque dan más plata, lo que yo he averiguado, pero para mí no me dan confianza, no sé por qué, me gusta acá, siempre he estado acá, porque nunca me han perdido cosas, siempre me las han entregado bien, y yo tengo una amiga que siempre va a la sucursal donde voy yo, y nunca ha tenido ningún problema.” (Cliente DICREP).

Con la respuesta del cliente, queda firme la percepción que en general la institución es considerada como **Confiable**.

“La razón es muy simple, hay un tema de costo, o sea me renta, cuanto me dan a cambio de algo, y si el ciudadano va a un lugar donde le da más que la DICREP, ahí volvemos a la pregunta de atrás, es un tema en la cual el estado está muchas veces atado ya sea por estructuras, por presupuesto, por burocracia, y la falta de flexibilidad va en desmedro de la propia DICREP”. (Experto Prendario N°1).

“Por publicidad, saben llegar a la gente mejor que la DICREP en el sentido que saben mostrar o atraer la atención de la gente al llevar un vacío que la DICREP no ha cubierto”. (Experto Prendario N°2).

Conforme al tenor de las respuestas, volvemos al tema que el sistema estatal que es rígido, poco flexible, por lo que no es posible por temas presupuestarios principalmente establecer una estrategia de marketing para atraer nuevos clientes, captar a los clientes fugados, y poder atenderlos, en el sentido de tener los recursos ante la eventual mayor demanda. En esa misma dirección, el poder difundir las bondades que ofrece la DICREP, como es otorgar un crédito más barato que redundaría en asegurar que el cliente pueda recuperar la especie (crédito social), si eso es lo que valora el cliente.



“Bueno, primero hay un tema de precios, del gramaje de oro, hay una diferencia que es bien notoria, pero también es cierto que la gente está muy desinformada, porque estas empresas si bien no otorgan crédito, configuran, simulan un crédito, y por eso están autorizadas legalmente, están comprando oro, con una opción de retrocompra con una condición mensual de prepago por la operación de un 10%, lo que significa en un caso de 4 meses, 6 meses, perdió el bien. Ahora, la encuesta nos dice a nosotros que un 10% de los clientes ha ido a la competencia, a esa competencia, bueno, han vuelto, el tema es que nosotros podríamos tener muchísimos clientes más aquí, pero nosotros sigamos nuestro camino, les digo a los funcionarios, porque si toda esa gente que está yendo a GOLDEX, a GOLDEN, Oro Cash, u otros, viniesen a la DICREP, va a caer el precio del oro, porque el patrimonio es limitado, si llega mucha gente tenemos que desincentivar porque estaremos llegando al límite del patrimonio y entonces que tenemos que hacer...por eso digo sigamos nuestro camino y eso que significa, vayamos incrementando nuestro gestor de colocaciones pero para eso debemos primero enajenar los bienes y cuando tengamos la plata en caja ir incrementando el precio del gramo de oro”. (Autoridad DICREP N°1).

### **3 ¿Por qué DICREP no aumenta sustantivamente el número de clientes atendidos?**

El mayor porcentaje de los entrevistados contestó que la respuesta a esta consulta estaba abordada en preguntas anteriores. Sin embargo, tenemos una respuesta que resume lo analizado anteriormente, en el sentido de un estado poco flexible para generar cambios.

“Se podría hacer, me encantaría que lo hiciera, pero tiene que haber una connotación entre esa lógica, la estrategia del servicio, los planes que involucra, cuánto cuesta, como se financia dentro del marco presupuestario, insisto, se pueden hacer muchas cosas pero eso es lo complejo de trabajar en la DICREP, es una institución muy bonita pero es muy complejo, uno sueña con hacer muchas cosas pero se ve envuelto en ataduras, en procesos, en burocracia que muchas veces avanzas dos pasos y retrocedes uno”. (Experto Prendario N°1).

**4 ¿Cree usted que la ciudadanía estaría dispuesta a dar algo a cambio para que DICREP no cierre sus puertas definitivamente? ¿Por qué? (Concepto de Valor Público).**

A cada entrevistado se le explicó detalladamente el concepto de Valor Público.

“Yo creo que la ciudadanía sería muy crítica si en algún momento se decide cerrar la DICREP, pero las decisiones estatales son propias del estado en realidad, pero yo creo que no hay ningún gobierno que pretenda cerrar la DICREP, yo pienso que en algún momento lo que debiera ocurrir es cambiarle el estatus, eso significa por ejemplo que la DICREP deje de pertenecer al Ministerio del Trabajo y pase al sistema de empresas públicas, es esa una posibilidad, pero somos una empresita, que al lado de las otras que no se si al sistema de empresas públicas le interese administrar una empresa de este tipo, por otro lado no sé si el estado esté dispuesto a que una institución de esta naturaleza tome una actitud mucho más proactiva y por lo tanto tenga una presencia fuerte y se vea que el estado está saliendo a prestar plata en circunstancia que tenemos un Banco del Estado que lo hace todo el día, día a día, y que lo hace muy bien por lo demás, la presencia que está marcando y de ello si se acepta, en tanto a la DICREP no se le acepta, la otra posibilidad es que pasemos a ser una división del Banco del estado lo que significa generalizar el crédito pignoraticio lo que significa que la DICREP sería un competidor más”. (Autoridad DICREP N°1).

La autoridad expone las alternativas de cambios que podría tener la organización, situación que se estudió en las conclusiones. Si la ciudadanía daría algo a cambio para continuar con el servicio, declara que sólo la gente lo lamentaría. La siguiente va en la misma línea, como se detalla a continuación.

**“Yo creo que la gente lo lamentaría, pero si tuviera que hacer acciones para que el tema se revierta lo dudo. Yo creo que lo lamentaría, hay un número importante de clientes que es fiel al servicio, que es una de las pocas condiciones que tiene para solucionar sus deudas cotidianas, evidentemente lo lamentarían, porque no tienen otra forma de financiar sus cosas”. (Experto Prendario N°1).**

Esta respuesta abarca el análisis de que la gente sólo lamentaría el cierre de la organización, sin embargo, se explaya en el tema que la gente es fiel al servicio, porque es percibida como confiable, situación que arroja la encuesta de Satisfacción al Cliente, y según las siguientes respuestas.

**“Yo creo que sí, porque como es de confianza, y tiene como hartos años de experiencia, pienso que para mí es una parte que me ayuda...si se cierra yo creo que no iría a empeñar a otro lado, si no conozco las otras casas de oro, tendría que guardar mis cosas, y si tuviera que empeñarlas, a lo mejor iría a averiguar...pero yo he sido fiel a la DICREP”. (Cliente DICREP).**

El cliente expresa la confianza que tiene en la institución, pero sin embargo, declara que si tuviese que empeñar ante el cierre de la DICREP, iría a averiguar a las casas de compra de oro, situación lógica para poder acceder a dinero efectivo para solventar sus gastos básicos.

**“Si, porque son personas que este servicio lo han pasado de generación en generación, demuestran fidelidad hacia la institución, a pesar de situaciones complejas, como lo fue por ejemplo el robo en la Unidad de Concepción”. (Autoridad DICREP N°2).**

Nuevamente podemos apreciar que en general se tiene la percepción que el cliente es fiel a la institución, porque la ven confiable, a pesar de momentos críticos como lo fue el robo a una sucursal en mayo del año 2010.

Sin embargo, tenemos un parecer que difiere del total, en que se indica que DICREP no genera valor, por lo que la gente no estaría dispuesta a dar algo a cambio, como reza la teoría en el tema.

“Hoy en día no estaría dispuesta porque hay un tema de valoración del trabajo que hace la DICREP que no es muy bien conocido, ni difundido, es como si yo te diga si la gente estaría dispuesta a dar algo a cambio por no cerrar un museo, es probable que la gente que valore el no cerrar eso son los menos”. (Experto Prendario N°2).

## **5 ¿Los recursos son invertidos de manera eficiente? ¿Cómo?**

La totalidad de los entrevistados contestaron que los recursos están invertidos de manera eficiente, siendo un alto porcentaje del presupuesto dirigido al servicio que presta, esto es, en colocaciones.

“Yo diría que en términos globales sí, eficiente significa que todo lo que tenemos posible de colocar se coloca, pero si debemos tomar los resguardos de tener una caja muy potente”. (Autoridad DICREP N°1).

“Cuando estaba como Director yo creo que sí, justamente teníamos una inversión 80 / 20, 80 para los créditos y 20 para el soporte del presupuesto, que es una tasa de conversión equivalente al mundo privado”. (Experto Prendario N°1).

Si analizamos el Presupuesto de la institución del año 2010, podemos ver que el presupuesto final en Colocaciones alcanzó a M\$22.200.000.- del total que fue de

M\$29.591.621.- siendo entonces un 75/25 el nivel de eficiencia, esto es, 75% en el negocio (préstamos) y 25% en la operación.

Este 25% se desglosa de la siguiente manera:

- 56% en Gasto en Personal.
- 30% en Bienes y Servicios de Consumo.
- 4% en Adquisición Activos no Financieros.
- 5% en Adquisición Activos Financieros.
- 1,5% en Prestaciones Seguridad Social.
- El 3,5% restante se reparte entre Transferencias Corrientes, Integros al Fisco y Servicio de la Deuda.

## **6 ¿Cuál cree usted que es el nivel de satisfacción de los clientes de DICREP? ¿Por qué?**

Independiente de los resultados de la encuesta de satisfacción realizada por la organización, que el año 2010 arrojó un 79% de clientes “satisfechos”, es importante conocer el parecer de los entrevistados al respecto.

La totalidad de las respuestas arrojan que estiman que la satisfacción es buena, materializadas en algunas de las respuestas que se a continuación se exponen.

“Bueno, la encuesta indica que están bien atendidos, que están bien en realidad”.  
(Autoridad DICREP N°1).

“Bueno, de 1 a 7, creo que 4,5 a 5, podría ser mejor, uno podría prestar más plata, mejorar las tasas, bajar las tasas, los costos, porque la gente tiene en cuenta que el servicio es un servicio público, entonces no rentabiliza, pero la rentabilidad es una rentabilidad absolutamente de equilibrio”. (Experto Prendario N°1).

“Yo creo que alto, porque yo no he tenido problemas, se ve la gente tranquila cuando va”. (Cliente DICREP).

## 7 ¿Cree usted que la ciudadanía tiene confianza en la institución? ¿Por qué?

Conforme indica la literatura en valor Público, que como regla general, las cosas claves que los ciudadanos tienden a dar valor se ubican en una de estas tres categorías: **resultados, servicios y confianza**.

De acuerdo a lo que pudimos concluir de manera indirecta en la consulta 3.2, es que la organización brinda confianza, pero es necesario preguntar de manera directa el parecer en este tema.

La totalidad de los entrevistados contestó que creen que la ciudadanía le tiene confianza a la institución, por diversos factores, tales como por su antigüedad, experiencia, ser servicio del estado. A continuación se detallan algunas de las respuestas.

“En términos globales sí, pero está el tema de Concepción, que es la más reciente, antiguamente hubo algo en Talca, pero en general si la gente cree en la institución, primero porque es del estado, segundo porque hay política de transparencia sumamente importante, está todo en la página web, todo ,lo que se quiera saber de la DICREP, además estamos bastante al día, los últimos informes que recibimos del Ministerio y las reuniones que sostuvimos la DICREP está al día felizmente en todo, no estamos atrasados en nada, y eso es información pública”. (Autoridad DICREP N°1).

“Ya, el caso de Concepción fue un caso radical en esto y yo creo que igual la gente confía en la unidad, porque el servicio es un servicio público que no tiene márgenes de rentabilidad como tiene la empresa privada, como tiene el retail, saben que se presta un beneficio social importante a un número importante de clientes que no puede acceder a otro tipo de financiamiento, y lo más importante que un 99,9% de los casos las cosas son recuperadas por ellos”. (Experto Prendario N°1).

Ambas respuestas apuntan a que ante eventos mayores como el robo de una sucursal, no ha mermado el nivel de confianza y fidelidad de los clientes de la organización.

“Es una institución que posee más de 90 años, es decir, posee una larga tradición ofreciendo sus servicios, adicionalmente es estatal y se encuentra arraigada en el conocimiento popular”. (Autoridad DICREP N°2).

“Yo creo que si...porque veo que tanta gente va...”. (Cliente DICREP).

**8 Respecto al servicio al cliente, ¿Cuál es el nivel de reclamos en dicha área? ¿Lo expuesto es para usted un resultado alto/bajo de nivel de reclamos?**

La institución no posee indicadores de gestión para medir el nivel de impacto y tipo de reclamos generados, no por lo menos a nivel de metas de desempeño colectivo. Sin embargo, por Transparencia, existe un registro y control de las entradas ciudadanas hacia la institución, en donde evidentemente se tienen reclamos que deben ser contestados al usuario en tiempo y forma que establece la Ley. No se pudo levantar información respecto de las estadísticas del nivel de reclamos y de qué tipo, por lo que para conocer mayormente esta área se generó la consulta para obtener a lo menos el parecer de los *stakeholders*.

“El nivel de reclamos es muy bajo, lo que sí debemos hacer es controlar a nivel operativo doméstico de que todos los resguardos lleguen a las instancias que correspondan, no vaya a ser que haya un porcentaje, menor por supuesto, de reclamos que no estén llegando y siendo atendidos”. (Autoridad DICREP N°1).

“Bajo, principalmente por problemas de atención en la caja”. (Autoridad DICREP N°3).

La totalidad de los entrevistados que contestó esta consulta, declaró que el nivel de reclamos es bajo, pero no arrojó información de la cantidad de reclamos recibidos, por ejemplo, por tanto, se declara nivel bajo, pero respecto a qué no lo sabemos.

### **9 ¿Cómo calificaría usted el nivel de información a la ciudadanía respecto al beneficio que otorga la DICREP?**

La totalidad de los encuestados respondieron que el nivel es bajo o mediano, principalmente por falta de recursos, el fuerte de la institución para su difusión descansa principalmente en la transmisión persona a persona.

“Yo supe por unos familiares, hace muchos años, yo no tenía idea de esto, y ahí yo me atreví, me dijeron que era bueno, y parece que es verdad porque a mí nunca me ha pasado nada”. (Cliente DICREP).

“Es mediano, no es el más adecuado porque también es cierto que la política pública al respecto dice, sin ser explícita, dice cuidado, no seamos muy “populistas” en decir aquí estamos nosotros para prestar plata, por ejemplo en los gobierno en terreno, no hay que ser demasiado vistoso en el tema”. (Autoridad DICREP N°1).



La respuesta anterior es interesante de analizar, ya que por lo que se declara y rescatando lo indicado en preguntas anteriores, podría haber mayor presupuesto para aumentar el número de clientes, por ejemplo, sin embargo, el estado no está dispuesto a que la institución se haga más conocida, porque respecto del prestar dinero es permitido para el Banco Estado, sin embargo, no permite a la organización mostrarse para difundir su servicio.

**“Bajo, bajo porque no tiene recursos para generar plataforma”. (Experto Prendario N°1).**

#### **10 ¿Cree usted que DICREP otorga Valor Público? ¿Por qué?**

Respecto a esta consulta directa de Valor Público, la totalidad de los entrevistados contestó que la organización otorga valor porque ayuda, porque es social, porque entrega créditos a sectores de escasos recursos. Sin embargo, conforme a la teoría en la materia, estas razones no son suficientes para poder establecer de manera pétreo que la DICREP otorga valor, no basta con decir que es deseable el servicio.

**“Sí, porque cumple un rol solidario. (Experto Prendario N°2).**

**“De todas maneras entrega valor público, si no existiría, y está a la vista otrora la DICREP entregaba muchísimo más valor público que el que entrega hoy día, lo que hay que ver es como revivimos la DICREP, porque estamos frente a un organismo que es pequeño pero que si tiene un patrimonio importante en bienes que están sujetos a ser prescindibles, entonces yo creo que en 5 años podría transformarse sin ningún problema si el conjunto estado deja hacer la DICREP puede ser absolutamente más”. (Autoridad DICREP N°1).**

“Yo creo que sí...porque ayuda...”. (Cliente DICTREP).

El Valor Público no se mide respecto al número de clientes atendidos o satisfechos, por lo que la consulta por sí sola no arroja mucha luz para concluir en consecuencia.

“Del solo hecho de generarle satisfacciones o de generar equilibrio en sus presupuestos familiares a 300 y algo mil familias del país genera valor público, podría ser mucho más evidentemente, podría aportar al doble de familias pensando en focalizar mejor sus recursos, pero si lo genera, lo genera”. (Experto Prendario N°1).

#### **11 Respecto al modelo de negocio de DICREP, ¿A quién/quienes agrego valor? ¿Por qué?**

La totalidad de los entrevistados contestaron que se agrega valor a los usuarios del crédito pignoraticio.

“Agrega valor al estado en primer lugar y agrega valor a aquellos que no tienen acceso, porque otorgar créditos agrega valor, significa considerar a aquellos que están excluidos del sistema financiero formal”. (Autoridad DICREP N°1).

“Aquella persona que está desvalorizada, que no tiene empleo, que no tiene forma de mejorar sus ingresos, que necesita plata, dinero, porqué no hacerlo dejando en garantía aquellos activos que tanto le costó conseguir en el tiempo pero por una emergencia lo estoy dejando justamente como garantía frente a dinero fresco, y dentro de un tiempo recuperas tu prenda, yo creo que a esas personas les genera mucho valor”. (Experto Prendario N°1).

### **3.2.4 Dimensión: Rol del Estado.**

Esta otra dimensión es el otro factor relevante del presente estudio. Tal como se indicó en los objetivos, uno de ellos es poder establecer si la es Rol del Estado el crédito pignoraticio.

En el estudio de diversos textos acerca de Rol del Estado, podemos decir que no existe un concepto único al respecto.

El rol del Estado, está implícito o explícito en los diferentes enfoques del pensamiento económico. Al respecto podemos señalar la concepción de los tres principales enfoques existentes, el keynesiano, neoclásico y el enfoque neoinstitucional<sup>40</sup>.

Según el enfoque keynesiano, el sistema capitalista es conceptualizado como inestable ya que tiende a operar por debajo del pleno empleo, por lo que en la medida en que no se utilizan todos los recursos, se incurre en cierta ineficiencia económica.

Para el enfoque neoclásico, el sistema capitalista tiende a una situación de estabilidad, éste posee mecanismos automáticos mediante los cuales se ajusta hacia la situación de equilibrio. En esta lógica, los precios juegan un rol muy importante; los recursos se asignan eficientemente mediante la determinación de los precios relativos, en una situación de mercado de competencia perfecta. Dada esta concepción del sistema capitalista, este enfoque no es partidario de una activa intervención del gobierno en la economía, más bien se sostiene que la acción gubernamental puede generar distorsiones en el buen funcionamiento del mercado. Así, el rol del Estado es que debe tener una mínima participación en la economía.

---

<sup>40</sup> ¿Cuál es el rol del Estado? Juan León Mendoza. Economista. Magister en Economía. Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM., Investigador del Instituto de Investigaciones Económicas.

Una variante del enfoque neoclásico reconoce la ausencia de mercados de competencia perfecta, y acepta la existencia de **mercados monopólicos** o de competencia monopolística (fallas de mercado); en este caso se plantea **la necesidad de implementar regulaciones**, de manera tal que el mercado funcione como si fuera de competencia perfecta. Aunque las fallas del mercado no están referidas sólo a la existencia de monopolios, el rol del Estado, como regulador, se complementa con el planteamiento de que éste debe encargarse fundamentalmente de la prestación de los servicios públicos básicos, como la defensa y administración de justicia.

En el análisis económico de las últimas décadas, a la lógica neoclásica, se han incorporado elementos institucionales. Según el enfoque llamado neoinstitucional, no basta la existencia de mercados que vía precios tiendan a asignar los recursos, sino que tiene que haber una serie de condiciones e instituciones necesarias. Se plantea la necesidad de crear instituciones que no sólo jueguen un rol de regulador sino también de normador y ejecutor de reglas tales que la economía alcance mayores o mejores niveles de eficiencia y equidad.

En este escenario se visualiza un rol del gobierno que va más allá de la regulación, se plantea como un ente encargado de fijar y hacer cumplir las reglas establecidas.

Las funciones básicas del Estado pueden darse a niveles macroeconómicos, microeconómicos e institucionales.

En el plano macroeconómico, el Estado debe intervenir en el crecimiento económico con justicia social mediante políticas en el campo de la educación y la salud y también mediante políticas monetarias y fiscales relativamente equilibradas evitando procesos de atraso cambiario y políticas comerciales que frenen el desarrollo de la competitividad necesaria.

En el plano microeconómico, el Estado debe intervenir activamente en el mercado mediante sistemas óptimos de: regulación, impuestos y subsidios, fijación de derechos, prestación de los bienes públicos (defensa, justicia, salud, educación, investigación básica).

En el campo institucional, el Estado debe encargarse de crear el marco institucional y las instituciones necesarias, promoviendo la vigencia de un sistema de derechos de propiedad claro, estable y respetable; ello será posible mediante la prestación de servicios institucionales (servicio legislativo, ejecutivo, judicial, defensa, seguridad, información) eficientes y eficaces.

Teniendo claros los distintos enfoques de rol del Estado y sus funciones básicas, analizamos las consultas realizadas en este tema para concluir finalmente de manera perceptiva si es rol del estado intervenir en el crédito prendario.

### **1 ¿Cree usted que es rol del Estado intervenir en el área del crédito pignoraticio? ¿Por qué?**

La mayoría de los entrevistados contestaron que sí es rol del Estado, ya sea para regular contra la usura, para beneficiar a un segmento que no tiene otras alternativas, entre otras.

Este enfoque es interesante, dados los últimos antecedentes que se manejan en la opinión pública respecto de los créditos que se otorgan a sectores de menores ingresos, es decir, una cartera con mayor riesgo, con altas tasas de interés.

“Si, lo ha sido no solamente en Chile sino que en otros países, tienen dependencia del Estado, mucho si del área privada, y en Chile el margen que recorremos es la forma de combatir la usura, entonces actuamos como un ente regulador, hoy en día hemos operado como ente regulador en términos de poder atraer mejor patrimonio, obtener una mejor cobertura y ser si bien es cierto no a nivel de importantes, ser un pequeño catalizador en los quintiles II y III que son los que nos interesan”. (Autoridad DICREP N°1).

“No es un rol que este reconocido globalmente, en efecto, solo en Chile este tipo de órganos es estatal y cumple el rol de regular este mercado contra la usura, desde este punto de vista es relevante su participación en el mercado de los créditos pignoratícios, ya que las alternativas similares a DICREP, ofrecen créditos de elevado costo, en donde, las personas se exponen a una alta probabilidad de pérdida de sus especies. A mi juicio, la participación del Estado en esta actividad se encuentra justificada, mas aún si se considera que DICREP es una institución que se autofinancia”. (Autoridad DICREP N°2).

En Chile el crédito prendario es estatal, al igual que otras pocas organizaciones a nivel mundial, que son de dominio municipal, pero la mayoría de ellas son privadas. El Estado chileno implementó en el siglo XX el monopolio en esta área. Por otro lado, al tener el goce del monopolio, es discutible que actúe como órgano regulador.

“Yo pienso que sí, porque uno deja sus cosas de valor, así como el estado se preocupa de la educación y esas cosas...también en esto”. (Cliente DICREP).

En general la ciudadanía sostiene que es rol del Estado, porque debe resguardar las especies que se dejan en garantía, esto porque principalmente, el cliente de DICREP

empeña prendas de valor, porque el porcentaje de recuperación de las mismas es muy alto (95%).

“Siendo un servicio público, que depende de un ministerio, yo creo que sí, una lógica básica, evidentemente dentro de ese ranquin yo creo que la DICREP está en el decil más bajo dentro de las prioridades del estado, hay prioridades mucho más relevantes que dar crédito social a la gente, hay programas de emprendimiento de CORFO, hay programas en el FOSIS, en MIDEPLAN, por ahí va la cosa, más que prestar plata el estado está hoy día en el emprendimiento, y en ese contexto yo creo que este gobierno y el anterior están focalizados en el tema del emprendimiento más que en el préstamo, creo que hoy día no es parte de la agenda”. (Experto Prendario N°1).

“No, no lo sé, si lo hace debiese ser por un rol subsidiario, porque el privado no estaría dispuesto a hacerlo, que se cuiden cosas que se dan en garantía. No tengo una respuesta clara”. (Experto Prendario N°2).

El último entrevistado declaró que pareciera ser tema del Estado por su rol subsidiario. De igual manera declara que los privados no estarían dispuestos a hacerlo.

Al respecto, ya sabemos que existen las casas de compra y venta de oro, que de manera indirecta ejercen un tipo de empeño, dado que en el contrato de compra establecen la posibilidad de retroventa. Dado esto, a los privados les interesaría el área de negocio, situación que podemos ver en las distintas ciudades y comunas de nuestro país, que se encuentran sucursales por todos lados, generando mayor accesibilidad a su servicio, principalmente aledañas a las sucursales de DICREP, para causar fuga de clientes hacia su negocio.

## 2 ¿Cree usted que el modelo de negocio es el adecuado? ¿Por qué?

Con esta consulta, se volvió al análisis de cómo generar cambios en el Estado, bajo sus rigideces, estructura, marcos normativos y presupuestarios.

“El actual no, el que queremos hacer si. Nosotros tenemos que ser capaces de entender que tenemos un gran patrimonio de activos fijos, que tenemos un nivel de no menos de 100 m2 por funcionario, hay oficinas con 400 m2 por funcionario, eso debe ser enajenado, todos esos recursos deben ir al efecto misión para mejorar las colocaciones, la cobertura, y toda la reposición de oficinas a través del sistema de leasing que facilita el sistema financiero, por lo tanto rentabilizar por un lado a la DICREP y la diferencia ser re invertido en el efecto misión”. (Autoridad DICREP N°1)

“Insisto, los modelos de negocio se pueden perfeccionar, se pueden corregir, revisar, o rehacerlos, pero implica una estructura de servicio distinta, implica un presupuesto distinto, y una estrategia de gasto distinta, las cosas van de la mano, no son de forma aislada, yo creo que tú tienes la experiencia conmigo que se pueden hacer muchas más cosas pero no tenemos los marcos para hacerlo, entonces los modelos de negocio que podrías ir generando con las ideas de cada uno de los aportes de las personas, del equipo que estaba conmigo evidentemente se podría generar un valor distinto, un valor diferencial mucho mejor para la comunidad, para el estado, para todos, pero eso implicaba mucha discusión, romper muchos paradigmas, y la conversación misma hacienda era cambiar el presupuesto, lo cual era poco viable de hacer”. (Experto Prendario N°1).



“Si, por que esta focalizado en sectores vulnerables de la sociedad y como se ha descrito anteriormente, entrega una solución simple y rápida, no obstante las rigidices normativas que poseen la institución dificultan su accionar, muchas veces entorpeciéndolo o limitando su campo de acción, lo que implica por ejemplo que no es posible la generación de nuevos productos”. (Autoridad DICREP N°2).

### **3 ¿Qué beneficios en gestión, efectividad, calidad y eficiencia ve usted en el modelo de negocio de DICREP respecto de los modelos a nivel mundial en el crédito prendario?**

Esta consulta sólo fue respondida por el Experto Prendario N°1, por la experiencia que obtuvo como ex autoridad de la organización durante tres años y sus viajes a nivel mundial compartiendo experiencias en el tema porque la DICREP es miembro permanente de la Asociación Internacional de Entidades de Crédito Social y Prendario<sup>41</sup>.

Las nuevas autoridades de la organización tienen muy poco tiempo en el cargo como para tener una idea clara al respecto, situación que fue declarada en la entrevista.

---

<sup>41</sup> [www.pignus.org](http://www.pignus.org)

“O sea yo veo que con mi experiencia de haber viajado tres años consecutivos a reuniones con las entidades comparativas a nivel mundial, yo creo que una cosa que nadie hacía, que nadie ha hecho, es el trabajar con el grupo objetivo de riesgo de la cartera de servicios, de tal forma que ese riesgo se controle, se maneje con una tasa normalizada y que preste un valor a los clientes, el sólo hecho de estar llamado a los clientes para recordarles una acción que tienen que hacer no se hace en ninguna parte del mundo y ese es una experiencia que por lo menos le dimos a este país.

En el comparativo a nivel mundial si uno lo puede llevar a una realidad chilena podríamos decir que la DICREP podría pertenecer perfectamente a un ala del Banco del Estado ya como fuerza pública y el financiamiento rotatorio con el nuevo Banco del Estado a tasas bajas conversión de dinero una tras otra.

Los españoles estarían interesados, en Chile la gracia está en el rol del estado, la cantidad de sucursales que tiene el Banco del Estado, los costos que maneja el dinero el Banco del Estado no son comparables con ningún banco que existe en Chile, el Banco del Estado sigue siendo eficiente, entonces si lo quieres comparar claro, en España funcionan a nivel de cajas y las cajas son fundaciones, las platas de las fundaciones se reinvierten en la ciudad es algo super bonito que en Chile no existe y en ese contexto la valoración social de la gente no sólo por lo que la caja le presta si no por lo que la gente percibe de la utilidad que les dan la caja, ellos mismo lo disfrutan, ellos mismos son parte del entorno, en Barcelona la Caixa es auspiciadora del equipo de futbol y tú ves en la televisión aparece la Caixa como auspiciador, y es la más

“grande en toda España pero las platas que ganan ellos no van a los bolsillos de los accionistas van a la comunidad, muchas inversiones que hacen ellos incluso los auspicios que hacen a los clubes lo hacen con la fundación entonces las platas quedan ahí, es un tema super lindo que en Chile no se ha hecho nunca, no he visto un modelo acá con un enfoque más social de responsabilidad como en España, con la crisis que tiene España es un tema no menor “. (Experto Prendario N°1).

**4 Bajo su punto de vista, el estado chileno ha implementado políticas públicas adecuadas en el área del crédito pignoraticio? ¿Por qué?**

Sólo un entrevistado argumenta positivamente a la consulta, según lo siguiente:

“Sí, porque a través de este Servicio, ha dado la posibilidad de acceso al crédito a personas que no lo tienen en el sistema financiero”. (Autoridad DICREP N°3).

Por otro lado, el resto de los entrevistados, por distintas razones, argumenta negativamente ante la consulta.

“No, no se ha preocupado del crédito pignoraticio, porque somos un servicio muy pequeño. Todos los gobiernos en realidad piensan que si la DICREP sale muy fuerte a terreno, sale muy fuerte al mercado, no es bien visto que el estado esté promoviendo que es un servicio que es netamente público, y que depende de un ministerio esté promoviendo el otorgamiento de dinero, es un tema delicado, sumamente delicado. Pero si uno mejora, incrementa los recursos a través del patrimonio y tener más recursos para colocar, se va a elevar el precio, solos los medios de comunicación van a llegar y se va a preguntar porque la DICREP está pagando por ejemplo 10.000 pesos el gramo de oro, estoy dando un ejemplo, pero si hoy en día estamos en condiciones de mejorar el gramo de oro en un determinado periodo y asumimos y que podemos mejorar el presupuesto respecto al que ya tenemos comprometido”. (Autoridad DICREP N°1).

“No, porque no es tema, y no es un gran tema porque no se ha dado la prioridad política, no es una necesidad social, no se ha visualizado como institución, hay otros problemas sociales mas importantes que este, y el estado ha sido mas benefactor que el mismo incentivo particular a salir adelante por si mismo”. (Experto Prendario N°2).

Podemos ver que bajo los anteriores puntos de vista, no es prioridad, ni siquiera es tema, la DICREP, es más, se estima que a nivel de estado no es bien visto que la institución promueva sus servicios. Bajo este punto de vista, es a lo menos difícil el que se pueda implementar algún tipo de mejora para aumentar clientes, por ejemplo.

Lo anterior queda reflejado de manera simple por el cliente de DICREP:

“No, yo pienso que no se ha preocupado porque en los años que he venido, yo veo lo mismo no más, los años que llevo, y está igual, yo creo que se preocupan de cosas más importantes, no ven esto como algo importante, no es cierto?”. (Cliente DICREP).

“No, porque insisto no es tema del agenda hay prioridades de los gobiernos han sido otras seguridad, salud, educación, SERNAC financiero ah la agenda están en relación a las prioridades, están diseñadas para los dos quintiles de medidas que tiene el estado las demás cosas o se ralentizan o caen en una inercia sin fecha cierta con una mirada de cambio y por lo menos que yo sepa no ha existido ninguna propuesta diferenciadora los últimos 20 años, ninguna.

La modernización de las instituciones pasan por dos cosas por las voluntades políticas que se deben ejecutar y por los caos que generan las mismas instituciones por la existencia de un caos social, cuando hay cosas importantes intervienen y buscan la mejor salida desde el punto de vista de que hacer con A, B o C, todo ellos son por ejemplo los casos como Gendarmería e incluso más que Gendarmería la CENABAST la transformación de la CENABAST hoy día obedece a un caos operativo, logístico e interno que no genera valor a nada la CENABAST como está no genera valor a nada y este gobierno tomó la decisión dura, correcta diría yo de intervenirla porque no generaba valor y hoy día tiene una transformación distinta pero la CENABAST no era

“parte de la agenda si no que era que en la parte del aparato público de salud la CENABAST no generaba ningún valor, recuerdo cuando la CENABAST era la Central General de Abastecimiento del Estado y se crea el sistema de CHILE COMPRA y le quitan todo lo relacionado con las Compras Públicas por su ineficiencia y le dejan sólo hace 8 años o 9 años la operación de abastecimiento de algunos servicios públicos en particular y fundamentalmente el tema de salud y así todo sacándole eso con la misma gente fue ineficiente, muy ineficiente y quedó la escoba, bodegas con remedios vencidos, ratones, fecas. Un problema social, público obliga intervención lamentablemente, lamentablemente como te digo cuando no hay voluntades hay reacciones, llegas a lo mismo pero yo soy de la idea de siempre anticiparme a los hechos, voluntades, trabajo, corrección del modelo discutirlo, ya veamos esta cuestión pero cuando tienes que reaccionar por lo menos a mi no me gusta trabajar así.

Las crisis financieras del mundo son un problema no son un caos, un problema que está en la agenda, el caos es cuando el sistema revienta, un caos sería que la DICREP la fueran a robar o adulterar o generaran un problema a la comunidad de manera que las especies no estuvieran resguardadas ante los terceros, que hubiese al año 3 asaltos o robos masivos pero sistemáticos, eso es un caos, es decir la garantía de las personas puestas en el estado a través de la DICREP es una caos cuando existe la vulnerabilidad, tú tienes que hacer todo lo posible con esos recursos para que esas cosas no ocurran. Otro caos sería por ejemplo que a pesar de que haya crisis aumenten los clientes en forma exponencial por la misma crisis y que tú no tienes recursos para prestarles, eso es un caos importante, un caos público no algo creado o magnificado por la prensa no sería del Estado”. (Experto Prendario N°1).

Interesante esta última postura, porque la opinión no sólo se basa en la voluntad política para generar cambios o medidas, sino que para temas que no son parte de la agenda, se requiere entonces que ocurra una crisis para que el estado tome cartas en el asunto, o

que la opinión pública mediante los medios de comunicación realicen denuncias ante irregularidades, por ejemplo.

Dado lo anterior, ni siquiera el robo masivo que sufrió la Unidad de Crédito de Concepción en mayo del año 2010, fue suficiente para que el estado tomara alguna medida, como por ejemplo inyectar mayores recursos en seguridad.

**5 ¿Usted cree que la institución se siente apoyada en su gestión por el estado? ¿Por qué?**

Dado que no es factible, por lo menos en un futuro cercano, poder generar modificaciones a los procesos o modelo de negocio, conforme a lo analizado anteriormente, se quiso consultar si a lo menos en la gestión la organización se siente respaldada por el estado.

“El estado da pleno respaldo el problema está en la burocracia que hay interna en el trámite, el tema está que para sacar las cosas adelante esa burocracia no es de hoy ni de mañana sino que es de siempre”. (Autoridad DICREP N°1).

“Para la operación normal que tiene el servicio sí, bajo el modelo actual sí, no veo que no, estamos hablando de los poderes del estado ejecutivo, legislativo, si es ley, constitucional la expresión lógica es el presupuesto, esta firmado como ley y eso yo creo que sí, si no sería distinta, pero si uno piensa un poco en una escala distinta evidentemente el tema no es como uno quisiera”. (Experto Prendario N°1).

“Existe apoyo a nivel ministerial a las distintas acciones que emprende la institución, no obstante el DFL N° 16 que norma la administración de DICREP, establece que una organización autónoma del Estado que se relaciona con el ejecutivo a través del Ministerio del Trabajo, dicha autonomía en la práctica no es real ya que la mayoría de las decisiones deben consultar con los niveles superiores”. (Autoridad DICREP N°2).

De las opiniones anteriores, podemos rescatar que los entrevistados, para el modelo actual de DICREP, aprecian respaldo o apoyo por parte del estado. Sin embargo, recordemos una de las respuestas a la pregunta 3.9 en donde se declaró que en los Gobierno en Terreno, la organización no debe ser “muy vistoso en el tema” de que el servicio es prestar dinero.

Quizás por eso es que la organización se debería posicionar como un ente que de algún modo regula el mercado crediticio, pues ofrece condiciones de préstamo más convenientes y conocidas.

Entonces, si existe la instancia como lo es el Gobierno en Terreno en que se persigue que la ciudadanía se entere de sus beneficios, cómo es que la DICREP debe permanecer de bajo perfil, aunque no exista una instrucción directa para ello, y no pueda informar correctamente a la ciudadanía de sus servicios.

## **6 ¿Cree usted que el crédito pignoraticio se regularía solo con la intervención del mercado? ¿Por qué?**

La intención de la consulta fue indagar en el área más neoclásica de rol del estado, y el parecer respecto del monopolio del que goza la institución en esta área de negocio.

La totalidad de los entrevistados contestó negativamente a la consulta.

“No, no es así porque hoy en día lo tiene regulado el estado a través del monopolio. Para poder competir la DICREP no podría depender de un ministerio, tendría que ser enteramente una empresa de un sistema equis, o una superintendencia, o de una división del Banco del Estado que significaría liberalizar, ahí entrarían muchísimos bancos en competencia, yo creo que esto le haría muy bien al país si es que ese tipo de crédito es más barato y las condiciones de riesgo para efectos de las instituciones financieras cercano o igual a cero”. (Autoridad DICREP N°1).

“No, porque entras en un conflicto con los especuladores como en todos los negocios, no me gusta el monopolio personalmente lo encuentro out, no me han gustado, se podría meter como parte de la Superintendencia de Instituciones Financieras, puede estar bajo su regulación pero así y todo tienes especuladores si no mira el caso de La Polar”. (Experto Prendario N°1).

“No, en la práctica no sucede de esa manera, de hecho los nuevos actores que han ingresado al mercado con un producto similar, lo hacen en condiciones desfavorables para los usuarios. Actualmente existe una prohibición de efectuar créditos pignoratícios, atribución que esta solo radicada en DICREP, quizás una vez levantada esta restricción podría motivar el ingreso de otros actores que incrementarían los niveles de competencia en el mercado, beneficiando finalmente a los usuarios. No obstante, no siempre el mercado financiero funciona competitivamente en especial cuando el número de oferentes es reducido”. (Autoridad DICREP N°2).

Los actores concuerdan en que si el mercado es abierto (al menos uno de ellos no es partidario del monopolio, los restantes no se pronuncian al respecto), se deben generar las instancias, normativas e instituciones que regulen, fiscalicen y sancionen, cuando corresponda.



### 3.2.5 Dimensión: Relación con otros actores.

La consulta fue realizada para conocer el tipo de relación que tiene la DICREP con el Ministerio del Trabajo y Previsión Social y con qué otros actores se desenvuelve.

#### 1 ¿Cómo es la relación con el Ministerio del Trabajo y Previsión Social? ¿En qué se expresa?

Solo un entrevistado contestó que es una relación distante, los demás actores calificaron la relación como buena.

**“Es una relación distante, responde a un presupuesto pequeño del ministerio y es poco importante y poco relevante”. (Experto Prendario N°2).**

La respuesta anterior abre el debate en el sentido de que DICREP es una organización crediticia, entonces porqué depende de un ministerio que no corresponde al rubro. Evidentemente, al ser una institución pequeña, con un presupuesto pequeño en comparación con las sumas presupuestarias que administra dicho ministerio y los programas de relevancia que maneja como es el área de previsión, el tipo de relación se restringe al área del cumplimiento presupuestario y temas propios de la organización, como autorizaciones para cambios de tasas, entre otras.

**“Buena, normal, se expresa en que le gustaba mantener los parámetros de acuerdo al año en ejercicio nada más”. (Experto Prendario N°1).**

La respuesta anterior, si bien califica el tipo de relación con el ministerio como “buena, normal”, reafirma la postura que sólo se tratan los temas propios de la institución, sin profundizar en temas como cambios organizacionales.

“Buena, muy buena yo diría, que estoy por cumplir 5 meses, y mi intuición partió desde las entrevistas que tuve, y desde el momento en que fui seleccionado siempre sentí el respaldo del ministerio absolutamente”. (Autoridad DCREP N°1).

“La relación es fluida y de mucha comunicación, DCREP como Servicio que es parte del Ministerio, participa de todas las instancias de coordinación y acción a nivel ministerial. En lo negativo debe considerarse que el cambio de autoridades tanto a nivel de Ministerio como a nivel de DCREP, puede dificultar el que la institución maneje y aplique planes de largo plazo”. (Autoridad DCREP N°2).

## **2 ¿Existen instancias de trabajo con el Ministerio? ¿Cuáles?**

Conforme a las respuestas de la consulta, las instancias de trabajo se restringen a temas de Transparencia, Gobierno en Terreno, temas que son transversales a todas las organizaciones, y reuniones para ver los temas propios de la institución.

“Claro, lo que pasa que hoy día, todo lo que es transparencia, todo lo que es gobierno en terreno, todo lo que son acercamiento a la comunidad, todo lo que son políticas que debemos generar son consensuadas con el ministerio”. (Autoridad DCREP N°1).

“Presupuesto, temas jurisdiccionales, nada más”. (Experto Prendario N°1).

## **3 ¿Existe relación con otras instituciones? ¿En qué consiste? ¿Cómo evalúa esa relación?**

Podemos apreciar que la organización se relaciona con instituciones transversales a todos los servicios como son Contraloría General de la República, Ministerio de Hacienda, y de manera específica con las instituciones relacionadas con sus funciones, como son Policía

de Investigaciones, Fiscalía, por el área de administrador de los bienes incautados y decomisados por la Ley de Drogas.

“Bueno, con el ministerio de hacienda desde el ámbito presupuestal, de gestión con el ministerio del trabajo”. (Autoridad DICREP N°1).

“Si Fiscalía, Policía con la otra Línea de Negocios Ley 20.000, ley de drogas”. (Experto Prendario N°1).

“En el nivel interno, la relación con las otras instituciones se expresa en los múltiples acuerdos de cooperación que existen en materias de infraestructura, en donde se han intercambiado metros cuadrados de superficie en beneficio de ambas partes. A nivel externo DICREP se coordina para la ejecución de remates fiscales (otras instituciones del Estado) y judiciales (Poder judicial), la relación se evalúa de manera positiva considerando que en los últimos años DICREP ha incrementado sostenidamente sus ingresos por percepción de comisiones por la ejecución de bienes”. (Autoridad DICREP N°2).

### **3.2.6. Dimensión: Sobre los resultados.**

Esta dimensión contiene sólo una pregunta, para obtener el parecer de cada entrevistado respecto del nivel de los resultados de la gestión de la organización.

#### **1 ¿Cómo son los resultados de la organización? ¿Por qué? ¿Cómo los mejoraría?**

“Los resultados son positivos a nivel organizacional, DICREP ha crecido sostenidamente en sus colocaciones en los últimos años, duplicando su gestión en esta materia, en materia de remates fiscales y judiciales se ha crecido sostenidamente en los últimos años, solo experimentado un retroceso en el año 2010. Para mejorar los resultados de la organización es esencial incrementar el número de clientes nuevos de DICREP, indicador que ha venido disminuyendo año a año, lo que de agravare podría poner en riesgo los indicadores de crecimiento de DICREP, en materias de crédito pignoraticio”. (Autoridad DICREP N°2).

De la respuesta anterior, podemos mencionar que si bien es cierto la organización aumentó las colocaciones los últimos años, pero ha disminuido sus clientes. Por otro lado a contar del año 2009 se modificaron las condiciones del crédito para el rubro alhajas, acortándose los plazos de vigencia a seis meses y una renovación, lo que permitió estos aumentos importantes en las colocaciones.

También es necesario analizar que el retroceso de algunos indicadores el año 2010, fue principalmente consecuencia del terremoto del mes de febrero de ese año, que afectó a la DICREP a nivel de infraestructura, debiendo cerrar la Unidad de Viña del Mar (hasta el día de hoy se encuentra cerrada), bajando entonces el nivel de colocaciones, a pesar que dicha Unidad se fusionó con la Unidad de Valparaíso a meses después de ocurrido el sismo, sin embargo, el nivel de préstamos de igual manera bajó.

Por otro lado, la DICREP el mes de mayo de 2010 sufrió el robo masivo de joyas en la Unidad de Concepción, por lo que el presupuesto se vio mermado porque debía responder a cada cliente afectado cancelando la indemnización respectiva definida en el DFL N°16, dado que la tasa de retorno por los seguros es muy lenta. Evidentemente, dicha Unidad permaneció cerrada por varios meses, disminuyendo así el monto colocado.

“Yo creo que la DICREP ha mejorado en muchos aspectos de autosustentabilidad en el tiempo pero le falta replantearse porque estar en el estado su sentido de ser. Y hay tantas instituciones que hacen cosas similares ya que hay mucha facilidad para adquirir un crédito”. (Experto Prendario N°2).

“Yo creo que la DICREP ha mejorado en muchos aspectos de autosustentabilidad en el tiempo pero le falta replantearse porque estar en el estado su sentido de ser. Y hay tantas instituciones que hacen cosas similares ya que hay mucha facilidad para adquirir un crédito”. (Experto Prendario N°2).

La respuesta anterior, aunque expresa que la institución ha mejorado, indica nuevamente que la organización debiese replantearse, para asegurar su razón de estar y por ende su permanencia.

Las siguientes respuestas califican los resultados como buenos, recalcando las medidas que deberían adoptarse para lograr mejores resultados en la gestión.

“Los resultados son buenos, buenos pese a no tener buenos sistemas informáticos, pese a no tener al personal más capacitado, hay personal con muchas capacidades pero se requiere sacar esas potencialidades vía capacitación, porque tienen que ir mejorando en el tiempo, es fundamental, yo diría que el efecto demostrativo si logramos el modelo que queremos de Viña la gente va a ver que no es un cuento digamos”. (Autoridad DICREP N°1).

“Espectaculares, porque tenía un servicio relentizado y generamos tres condiciones con la estructura que hay importantes, empezando una cobertura distinta, focalizamos a la gente que más lo necesitaba y nos dedicamos a las colocaciones, eso para mí es un resultado exitoso. Lo mejoraría generando mayor flexibilidad, traspasando eso al presupuesto, porque no tiene una competencia rápida, flexible, ello puede ser bajo el Banco del Estado, fue lo que hicimos en su momento hay informe de la universidad respecto de esto pero no hubo quórum suficiente para hacerlo, siempre hablaban de hacerlo como parte del Banco del Estado”. (Experto Prendario N°1).

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE DICREP. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.**

El presente capítulo detalla el procedimiento adoptado para la realización del “Diagnóstico Institucional a la Dirección General del Crédito Prendario”. Se describirá la metodología aplicada en la realización de las entrevistas. Posteriormente, se exponen los resultados cuantitativos, analizándose dichos resultados, presentándose los aspectos positivos y negativos encontrados durante el desarrollo del trabajo para finalmente, presentar un diagrama sistémico, que resume las diversas variables desde distintas visiones consultadas.

#### **4.1 Aplicación del Instrumento.**

La obtención de esta información se materializó mediante entrevistas a ocho (08) actores relevantes del entorno de DICREP (ver Cuadro Nº 1). Dichas entrevistas son individuales y tanto las entrevistas como los actores involucrados son de carácter confidencial (comprometido previamente). Por otro lado, esta entrevista no fue grabada.

Se levantó un cuestionario de diagnóstico institucional, estructurado según se detalla en los ámbitos detallados en el Cuadro Nº 2. El instrumento contiene un total de 50 afirmaciones a escala del 1 al 5, la cual es calificada según el promedio obtenido de las entrevistas cuantitativas, medidas según lo siguiente: 5 corresponde a “completamente de acuerdo”, 4 es “de acuerdo”, 3 es “ni en desacuerdo ni en acuerdo”, 2 es “en desacuerdo” y 1 es “completamente en desacuerdo”.

La aplicación de la entrevista se desarrolló de manera personalizada e individual, donde se consultó cada afirmación y el entrevistado calificaba según su criterio, competencia y dominio del tema abordado.

Los “*stakeholders*” seleccionados tienen directa relación con la organización, ya sea en la administración actual como en la anterior (expertos), entrevistándose además a miembros de la plana directiva y a clientes.

Por lo anterior y dada la procedencia y competencia de cada entrevistado, se han distribuido como “*stakeholders* internos”, “*stakeholders* externos” y “clientes”.

En aquellos casos donde el entrevistado no conocía el tema consultado, no se le asignó un valor, para no crear innecesariamente sesgos que puedan alterar el análisis cuantitativo. Por otro lado, se discriminó a qué “*stakeholder*” realizar qué preguntas, conforme al área de su dominio del tema y competencias. Por ejemplo, a los clientes sólo se les realizaron las consultas principales de Atención al Cliente y algunas de procesos. La duración de las entrevistas fue de aproximadamente una hora por persona, durante el periodo comprendido entre el 26 de septiembre al 14 de octubre de 2011.

Para poder interpretar los resultados, se establecieron rangos de agrupación, que se conforman en función de los promedios de los puntajes indicados por cada entrevistado para cada consulta<sup>42</sup>.

**Cuadro 15. Nivel del Problema**

Leyenda	Rango del Valor Promedio de las calificaciones	Nivel del Problema
	4,5	Bajo
	3,4	Medio
	2,3	Alto
	1,2	Muy Alto

<sup>42</sup> Guía Metodológica para Análisis de Organizaciones. Mario Waissbluth y José Inostroza. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Gestión Pública.



**Cuadro 16: Nivel de Desacuerdo**

Leyenda	Rango del Valor de Dispersión de las calificaciones	Nivel de Desacuerdo
	0,1	Bajo
	1 1,5	Alto
	> 1,5	Muy Alto

## 4.2 Resultados del Diagnóstico Institucional.

### 4.2.1 Datos Cuantitativos.

La tabla que se presenta en el Anexo 1, presenta los resultados obtenidos en términos cuantitativos, obtenida mediante el proceso anteriormente detallado. A continuación se presenta un Cuadro Resumen de los resultados obtenidos:

AMBITOS	PROMEDIO INTERNOS	PROMEDIO EXTERNOS	PROMEDIO CLIENTES	PROMEDIO GENERAL	DESVIACIÓN ESTANDAR
DIMENSIÓN "AMBIENTE"	2,67	3,50	2,00	2,92	1,01
DIMENSIÓN "CONDUCCIÓN Y LIDERAZGO" (TOMA DE DECISIONES, LIDERAZGO, COMUNICACIÓN)	3,83	4,50	3,00	4,10	0,74
DIMENSIÓN "CONTROL DE GESTIÓN"	3,33	4,17		3,75	0,73
DIMENSIÓN "CULTURA, VALORES Y MEMBRESÍA"	3,78	4,00	2,50	3,82	0,75
DIMENSIÓN "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL"	4,17	4,33		4,25	0,73
DIMENSIÓN "FORMACIÓN DE PERSONAS"	3,58	3,92	3,50	3,74	0,82
DIMENSIÓN "MARKETING Y POSICIONAMIENTO PÚBLICO"	4,00	4,00	3,00	3,67	0,95
DIMENSIÓN "NORMAS Y POLÍTICAS"	3,33	3,83		3,58	1,04
DIMENSIÓN "ORIENTACIÓN AL CLIENTE"	3,67	4,11	2,92	3,56	0,80
DIMENSIÓN "PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE"	3,05	3,98	1,50	3,44	1,01
DIMENSIÓN "PROCESOS SUSTANTIVOS"	3,78	3,83	2,00	3,50	1,13
DIMENSIÓN "VISIÓN ESTRATÉGICA"	3,33	4,33		3,83	0,78

## 4.3 Conclusiones de la encuesta.

Como resultado del análisis de la información recabada, se tiene lo siguiente:

#### **4.3.1 Fortalezas relevantes encontradas:**

Respecto a las fortalezas de la organización, tenemos en el Ámbito de “Conducción y Liderazgo”, que en la consulta 12.2 “El equipo directivo mantiene una comunicación abierta con todos los miembros de la institución”, tiene un promedio bajo como resultado de las respuestas de los *stakeholders* externos, calificándose como “problema bajo”, igual resultado presentan las consultas 14.1, 16.5 y 36.2, correspondientes a “No existen problemas de comunicación entre los departamentos de la DICREP, es decir, “las diferentes áreas internas cooperan y se coordinan entre sí”, “El equipo directivo ejerce un liderazgo adecuado sobre el personal de la institución” y “El equipo directivo desarrolla en los miembros de la organización un fuerte sentido de lealtad y compromiso”, respectivamente.

Por otro lado, la afirmación 16.2 “La dirección de la DICREP se hace responsable por los resultados de su gestión” es bien calificada además por los clientes.

En “Estructura Organizacional”, afirmación 15.1 “En esta institución está claramente definida la organización y el funcionamiento de las unidades, cargos y procesos”, presenta un promedio en los *stakeholders* externos y promedio general como bajo, con dispersión de desacuerdo en nivel aceptable.

Por el tema de “Procesos, Administración y Soporte”, tenemos que presenta calificación de nivel de problema bajo los sistemas informáticos como apoyo al negocio y a una buena atención al cliente, presentando una baja dispersión de desacuerdo entre los entrevistados.

Por último, en “Procesos Sustantivos”, las afirmaciones 19.1 “Los procesos para acceder al crédito prendario están bien diseñados y son eficientes desde la perspectiva de los usuarios” y 22.1 “Los procesos asociados a la entrega del crédito con prenda civil se

realizan en forma eficiente y satisfactoria”, presentan un nivel de problema bajo, sin embargo, el promedio presentado por los clientes arroja un nivel alto, generando una dispersión alta en los resultados.

#### **4.3.2 Debilidades relevantes encontradas:**

Dentro de las debilidades, tenemos afirmaciones cuyo resultado presenta problemas calificados como Alto en las dimensiones de “Ambiente”, “Liderazgo”, “Cultura Valores y Membresía”, “Procesos Administrativos y de Soporte” y “Procesos Sustantivos”, estas son:

“Ambiente”: 45.2 “Las condiciones de trabajo en las unidades de crédito responde a un estándar adecuado” y 45.3 “La Infraestructura en las unidades de crédito responde a estándares homogéneos”. Esta última presenta un nivel de dispersión Alto.

“Liderazgo”: 17.4 “La organización tiene la capacidad de gestión para ir adaptándose a los diversos escenarios, contextos y situaciones”. Esta afirmación obtuvo dicha calificación consecuencia de la opinión de los clientes.

“Cultura Valores y Membresía”: 31.1 “Hay un ambiente propicio a la innovación y la mejora continua en la organización”. Igual que la afirmación anterior, ésta consulta obtuvo nivel bajo por los clientes.

“Procesos Administrativos y de Soporte”: 38.1 “Los sistemas informáticos de soporte facilitan la gestión de los procesos de apoyo”, 38.2 “Los funcionarios de DICREP cuentan con un buen nivel de competencia para el uso de herramientas de productividad” y 43.1 “Los sistemas informáticos de la organización son compatibles entre sí y están adecuadamente enlazados” presentan un resultado de problema alto, sumando con ello además una dispersión Alta en todas ellas.

“Procesos Sustantivos”: 17.1 “La Dirección de la DICREP utiliza los resultados de los procesos de evaluación institucional e individual como oportunidades para el aprendizaje organizacional y establecer planes de mejora”, resultado como problema Alto generado por las respuestas de los *stakeholders* internos, dando además una dispersión Alta. Igual situación para la afirmación 19.2 “Los procesos sustantivos de atención al usuario asociados a los remates de crédito prendario están bien definidos y optimizados”, pero el resultado es consecuencia de la respuesta de los clientes.

Dentro de los resultados como problemas de nivel Muy Alto, tenemos en “Orientación al Cliente” la consulta 20.3 “La atención a usuarios es homogénea en todas las unidades de crédito”, dicho resultado fue por las respuestas de los clientes, dando además una dispersión Alta.

En “Procesos Administrativos y de Soporte”, tenemos “La Página web es una herramienta que contribuye a llegar a los clientes”, el problema calificado como Alto lo arrojaron los *stakeholders* externos, siendo la medición de los internos y clientes como Alto, generando de igual modo una dispersión Alta.

Dentro del análisis de las dispersiones, tenemos que en las dimensiones de “Ambiente”, “Liderazgo”, “Cultura Valores y Membresía”, “Formación de Personas”, “Marketing y Posicionamiento Público”, “Orientación al Cliente”, “Procesos Administrativos y de Soporte” y “Procesos Sustantivos” presentan afirmaciones cuyo nivel de dispersión es Alto.

Varias de las dispersiones Altas ya fueron detalladas, quedando en la dimensión de “Conducción y Liderazgo” la consulta 11.2 “La DICREP mantiene relaciones claras, adecuadas y libres de conflicto con las demás organizaciones públicas que conforman su entorno relevante”, “Cultura Valores y Membresía “ 32.1 “El personal de DICREP tiene un alto grado de motivación para el logro de los objetivos institucionales”, “Formación de

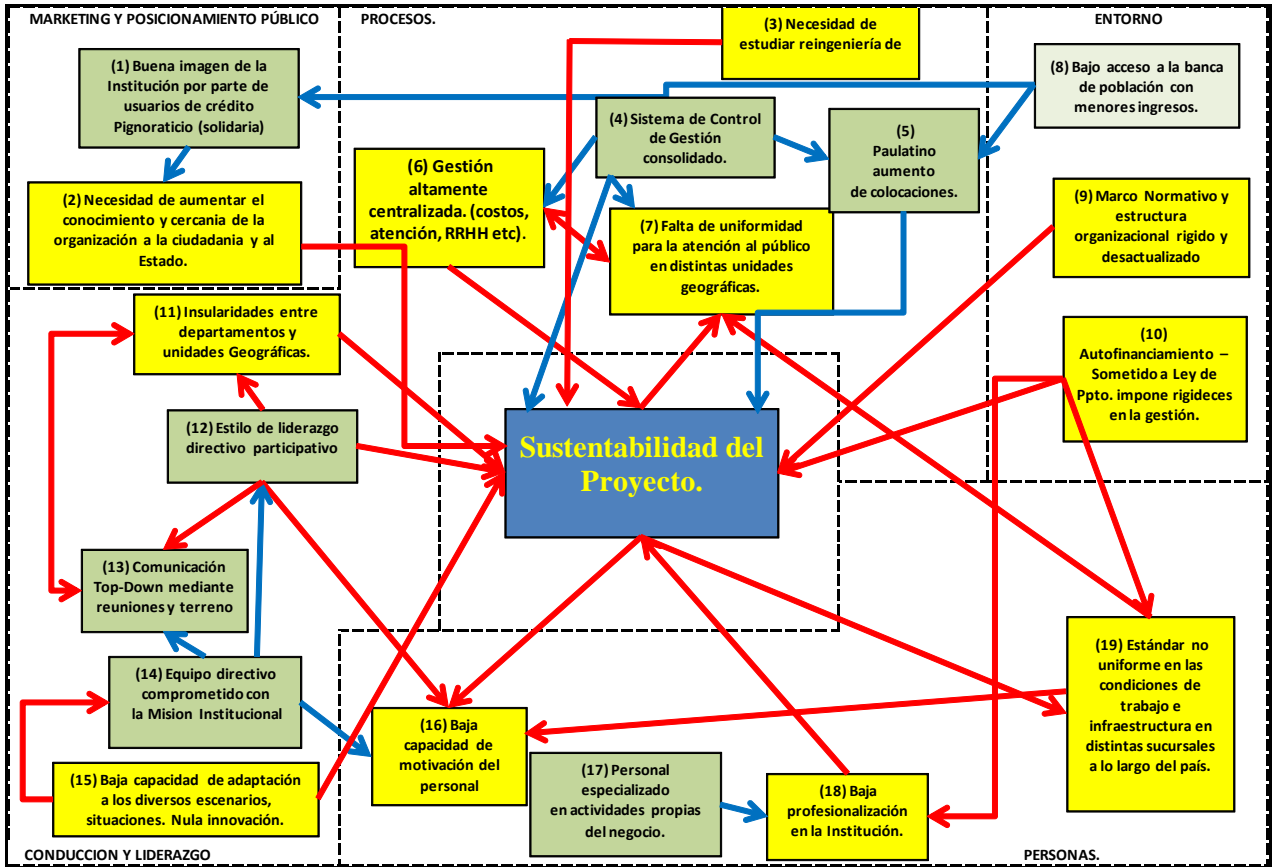
Personas” 30.1 “La organización cuenta con la disponibilidad necesaria de personal para realizar su trabajo”, “Marketing y Posicionamiento Público” 4. 1 “La DICREP tiene una buena imagen corporativa ante los servicios y organismos públicos que se relacionan con ella”, ambas afirmaciones de la dimensión “Normas y Políticas” y en “Procesos Sustantivos” la consulta 24.1 “Los niveles de colocación y cobertura de los Créditos Prendarios es adecuado”.

#### **4.4 Diagrama Sistémico de DICREP**

A continuación se presenta un Diagrama Sistémico cuyo objetivo es representar gráficamente los resultados de la investigación, sumando algunas ideas principales generadas en las conversaciones sostenidas con los entrevistados.

La idea es representar de manera integral las interacciones entre las fortalezas y los defectos encontrados en los distintos ámbitos, analizando más adelante las probables causas y efectos de los mismos.

Figura 11. Diagrama Sistémico DICREP



Analizando la Sustentabilidad del Proyecto, afectan de manera directa distintos factores de los distintos ámbitos estudiados.

Si bien la encuesta arroja que la organización tiene una buena imagen por parte de sus usuarios (Caja 1), la organización carece de una estrategia de marketing para lograr ser más conocida a nuevos potenciales clientes (Caja 2).

Por otro lado, hay un aumento paulatino en las colocaciones (Caja 5), sin embargo, el modelo de autofinanciamiento (Caja 10) sumado al marco normativo rígido (Caja 9) no permite otorgar un aumento más sostenido y significativo en el número de préstamos y en su monto, si es que existiese una demanda para tal efecto, siendo necesario implementar una reingeniería en el modelo de negocio (Caja 3).

A pesar que el estilo de liderazgo directivo es participativo (Caja 12), la motivación del personal es baja (Caja 16) y de baja profesionalización (Caja 18), situación que se contradice con la buena percepción de los clientes (Caja 1), al igual que los estándares de la infraestructura es antigua y no uniforme a nivel nacional (Caja 19), con una no uniformidad en la atención del público en las distintas sucursales (Caja 7).

Respecto a la baja motivación del personal, ésta podría disminuir en la medida de descentralizar la gestión institucional (Caja 6), haciendo más partícipes a las regiones en la toma de decisiones.

Otro resultado relevante indica que la organización estudiada es antigua, con un bajo nivel de modernización, ya sea en su adaptabilidad a los cambios o en iniciativas para la innovación (Caja 15) quedando la organización superada respecto al resto de otros Servicios, redundando en la baja motivación, siendo necesario para un cambio en un cambio en la normativa (Cajas 9 y 10) que permitan no sólo el acceso a nuevas ideas, sino también a su posible implementación.

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS COMPARATIVO DE ENTIDADES PRENDARIAS EN AMERICA LATINA**

Para poder determinar el real desempeño de una institución es necesario evaluarla en relación a otras instituciones de similar giro de negocio y a partir de allí realizar una visión crítica de las mismas.

Dentro del ámbito mundial, no es posible encontrar una institución que tenga el mismo giro de negocio que la Dirección General del Crédito Prendario. Por otro lado, los países en que existe el crédito pignoraticio no son comparables económicamente y en nivel de desarrollo con el nuestro.

Por ejemplo, en otros países, las entidades prendarias no sólo se dedican a este negocio, teniendo además tarjetas de crédito, créditos hipotecarios, ahorros, etc.

En el ámbito prendario, no sólo prestan dinero contra el empeño de joyas u objetos varios, sino que trabajan también con el empeño de automóviles, obras de arte, objetos con lo que la DICREP no trabaja.

Por último, el acceso a la información de los tipos de modelo de negocio en los distintos países, con estadísticas, clientes atendidos, montos de los créditos y tasas de interés entre otras, es muy reducida y no es uniforme, dificultando la tarea de analizar de manera comparativa y objetiva de cada una de las áreas. Es más, la página web de la Entidad Prendaria que reúne a todas las entidades a nivel mundial, radicada en España, denominada Asociación Internacional de Entidades de Crédito Prendario y Social (PIGNUS<sup>43</sup>), no contiene este tipo de información de sus asociados.

Considerando lo anteriormente expuesto, se presenta un Cuadro Comparativo del modelo

---

<sup>43</sup> [www.pignus.org](http://www.pignus.org)



chileno con dos entidades prendarias de América, tales como Perú y México (Ver Anexo 2).

Sin embargo, se tomará a una de estas entidades para realizar un análisis más profundo, dentro de lo posible.

### **5.1 Caja Metropolitana de Lima**

En el Perú las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (Cajas Municipales) son Instituciones Financieras Formales y reguladas sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia de derecho público y con autonomía económica, financiera y administrativa. El propietario legal es el Consejo Provincial: la instancia administrativa de origen comunal existente en Perú.

La Caja Metropolitana se creó bajo la denominación social de Caja Municipal de Crédito Popular de Lima, por la Ley N° 10769 del 20 de enero de 1947 y fue reglamentada mediante Acuerdo de Concejo N° 0062 de 1971, de propiedad de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con autonomía económica y financiera, e inició sus operaciones el 8 de septiembre de 1949.

Esta entidad es una sociedad anónima integrada al sistema financiero nacional que se rige por su Estatuto, la Ley N° 26.702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley General, la Ley N° 10769, la Ley General de Sociedades y las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Banca y Seguros, el Banco Central de Reserva del Perú y la Contraloría General de la República.

La Caja Metropolitana es una empresa de operaciones múltiples definida en el artículo 282° de la Ley General como una **empresa especializada en otorgar créditos pignoratícios**

**al público en general, encontrándose también facultada para realizar operaciones activas y pasivas con los concejos provinciales y distritales y con las empresas municipales dependientes de los primeros, así como para brindar servicios bancarios a dichos concejos y empresas.** Tiene por finalidad fomentar el ahorro, desarrollar el crédito de consumo en las modalidades de préstamos pignoratícios y personales, concediendo adicionalmente créditos a la micro y pequeña empresa e hipotecarios para financiación de vivienda.

Adicionalmente, pueden realizar las siguientes operaciones: Captar ahorros del público, Operar con moneda extranjera, Efectuar cobros, pagos y transferencias de fondos, Emitir giros contra sus propias oficinas y/o bancos corresponsales, Actuar como fiduciarios en fideicomisos, Efectuar préstamos en general, con o sin garantía específica y Emitir Cartas Fianzas.

Para el desarrollo de sus operaciones, la Caja Metropolitana, cuenta con 33 oficinas, de las cuales 22 están ubicadas en Lima Metropolitana, 1 en el Callao, 2 en el departamento de Lambayeque (Chiclayo), 1 en La Libertad (Chimbote), 1 en Cajamarca, 1 en Ancash, 1 en Piura, 1 en Cusco, 1 en Junín, 1 en Arequipa y 1 en Tacna.

La Municipalidad Metropolitana de Lima es el único accionista de la institución, contando con autonomía administrativa, económica y financiera, dentro de las limitaciones establecidas en la reglamentación vigente.

Siendo la Caja una empresa estatal se encuentra sujeta a procedimientos más rígidos que los normales para la toma de decisiones y se ha concentrado en operaciones pignoraticias e hipotecarias, mostrando en estos segmentos todavía una importante participación dentro del sistema de Cajas.

En el caso del segmento pignoratício, la institución enfrenta una fuerte competencia de

parte de entidades no reguladas, no obstante no existe Monopolio y ella es líder en el mercado.

Actualmente la Caja Metropolitana ha diversificado el portafolio de operaciones, a partir de la incursión en una variedad de productos: microcréditos, créditos Pymes, créditos hipotecarios, créditos inmobiliarios, créditos institucionales, dando importancia a incrementar la participación de los créditos PYMES, en línea con la tendencia del resto de Cajas en el sistema, pero también manteniendo el liderazgo alcanzado en créditos pignoraticios e hipotecarios. También buscó explotar las oportunidades existentes como brazo financiero de la Municipalidad y de sus empresas vinculadas, así como de Gobiernos Locales dentro de la región.

Dentro de la Economía Nacional se ha orientado a los créditos PYMES, se implementó un nuevo modelo de negocios donde el asesor de negocios origina y gestiona todo el proceso crediticio.

Esta estrategia resultó en un crecimiento agresivo de la Caja Metropolitana en los últimos dos años, muy por encima del presentado por el conjunto de Cajas Municipales en promedio (incrementos de la cartera bruta de colocaciones de 40.5% y de 68.8% en el 2009 y en el 2010 respectivamente, frente a crecimientos de 24.2% y 16.7% por parte del sistema). Este crecimiento de la cartera no fue diversificado, sino que tuvo como principal motor el producto “Caja Gas” (Producto mediante el cual se incentivó la conversión de taxis colectivos de gasolina a una fuente alternativa de energía como es el gas), que alcanzó a junio del 2011, una participación de 44.6% en el portafolio.

En el marco de los riesgos por concentración, así como del análisis de las falencias detectadas en el producto “Caja Gas”, entre las que se tiene: cronograma de pago real muy por debajo del cronograma teórico, amortizaciones sujetas al uso de gas (los autos de conversión también se pueden usar a gasolina), desincronización en el fondeo del

producto (financiado con depósitos de menor plazo); la nueva administración ha decidido disminuir la concentración y modificar las condiciones del producto.

Por otro lado, se capitalizó el 100% de las utilidades del ejercicio 2010 en el presente año. En el largo plazo, la institución es consciente de la necesidad de abrir su capital a socios estratégicos privados.

#### **5.1.1 La Estructura administrativa y rotación del personal.**

El Municipio tiene injerencia directa sobre la institución a través de su Directorio, conformado actualmente por ocho miembros, todos ellos designados por el Alcalde, por delegación del Concejo de Regidores de la Municipalidad de Lima.

Por otro lado, se tiene acordado capitalizar 100% de las utilidades del ejercicio 2010 en el presente año.

A pesar de la competencia en el segmento de créditos pignoratícios, tanto por entidades reguladas como no reguladas, reflejada en una desaceleración del producto en los últimos años, la nueva administración espera alcanzar un mayor dinamismo en este rubro, explotando las ventajas comparativas de la Caja (marca establecida y presencia en el mercado).

#### **5.2 Misión, Visión, Principios y Objetivos Estratégicos.**

##### **La Caja Metropolitana de Lima, Perú**

En el caso de la Caja Metropolitana de Perú su Misión es **“Somos un equipo comprometido que aportamos soluciones financieras capaces de agregar valor a la sociedad conduciéndonos con eficiencia y rentabilidad.”**

Su Visión es **“Contribuir con soluciones financieras innovadoras para cumplir con las aspiraciones de las personas, sus emprendimientos y el éxito de sus empresas.”**

Sus Principios son los siguientes:

**Compromiso:** Estar identificado con la Organización, practicar el "espíritu de cuerpo", con solidaridad, con respeto, con lealtad y procurando ayuda mutua en busca de alcanzar las metas empresariales. *El compromiso es el valor que nos permitirá cohesionarnos en un sólo equipo, conscientes que perseguimos objetivos comunes.*

**Servicio:** Practicar una cultura de servicio con nuestros clientes y compañeros de trabajo, demostrando calidad, oportunidad, cordialidad y sincero interés en la atención de sus requerimientos.

*La vocación de servicio, generará mayor satisfacción para nuestros clientes y para nosotros mismos.*

**Innovación:** Disposición al cambio, creatividad en el desarrollo de nuestras actividades, generando productos y servicios que nos permitan fidelizar a nuestros clientes y captar nuevos mercados.

*Una larga trayectoria es nuestro respaldo, sin embargo, será la innovación la que nos permitirá asegurar el futuro de nuestra organización.*

**Eficiencia:** Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

*Para mejorar la rentabilidad de nuestra institución no sólo pensemos en colocar más y/o cobrar más, pensemos en ser eficientes en nuestras funciones y en el uso de los recursos que tenemos asignados.*

**Responsabilidad Social:** Ser conscientes del rol social que por naturaleza cumple nuestra institución y como tal, contribuir activa y voluntariamente en acciones que generen impacto y repercusión para beneficio de nuestra sociedad.

*Hagamos crecer nuestra institución, para seguir aportando nuestra cuota de responsabilidad social, para atender a las personas de bajos recursos y que no tienen acceso al crédito, en todo el país.*

Sus **objetivos estratégicos Generales:** Ser la entidad financiera de mejor rentabilidad en el Sistema de Cajas Municipales.

Los **objetivos estratégicos específicos** son los siguientes: Fortalecer y desarrollar el crédito pignoraticio; Fortalecer la relación y sinergia con la Corporación Municipal y su Entorno; Incrementar la participación en el segmento PYMES; Ampliar la cobertura del servicio nivel nacional; Instaurar la cultura Institucional sobre la base de los valores identificados; Mejorar los procesos y servicios críticos ofrecidos por la Caja Metropolitana; Consolidar la plataforma tecnológica para satisfacer la demanda de servicios de los clientes internos y externos y Fortalecer el patrimonio de la entidad.

**En relación al producto el Crédito con garantía de joyas:**

Es un contrato de crédito para personas naturales a plazo determinado, que se concede previa identificación y evaluación del cliente, con garantía de Joyas de Oro, Plata y Brillantes.

El monto del préstamo está en función a las características de la alhaja y a la calificación del cliente, obtenida en base al cumplimiento de sus pagos entre otras condiciones. El plazo es desde 15 a 90 días, renovable mediante amortizaciones y/o utilidades de línea, se puede renovar las veces que se desee. Además de lo anterior existe una línea de

crédito obtenida en base a las amortizaciones, está a su disposición las 24 horas del día a través de la red de cajeros Unicard, Visa electrón y Plus a nivel nacional e Internacional. El incumplimiento de pago en la fecha de vencimiento, genera cargos adicionales, interés moratorio y otros. Se procede al remate de las garantías, cuando el incumplimiento de pago se prolonga más de 30 días de la fecha de vencimiento.

### **5.3 Conclusiones**

Habiendo revisado muy brevemente el modelo de negocio de la Caja Metropolitana de Lima en Perú, se puede apreciar que en el Perú, no teniendo monopolio legal del crédito pignoraticio se ha incentivado la competencia entre entidades reguladas y no reguladas siendo líder en el mercado precisamente una entidad municipal y estatal.

Por otra parte podemos apreciar que el modelo que ha elegido Perú es el de una Empresa particularmente una Sociedad Anónima lo que es asimilable en Chile actualmente a una Sociedad por Acciones unipersonal puesto que la Municipalidad de Lima es el único dueño no negándose a compartir la sociedad con otros socios estratégicos.

Al parecer su estructura corporativa la ha dado la estructura organizacional necesaria para realizar innovaciones y adentrarse en una misión y visión mucho más agresivas y amplias que la que existe en la DICREP puesto que incorpora a las PYMES en términos amplios.

Sin perjuicio de lo anterior y siendo fiel a lo analizado se debe mencionar que han existido inyecciones de capital importante puesto que se confía en la innovación y diversificación del portafolio de la Caja Metropolitana cuestión que en DICREP no ha existido.

Llama la atención por último que para el nivel de productos, servicios y sucursales tenga un poco más de empleados que el que actualmente mantiene la DICREP, quizás pueda ser puesto que en Chile aún se mantienen los Objetos Varios que no tiene un retorno y una

creación de valor muy baja en relación al esfuerzo puesto en la materia por lo que habría que analizar su cierre por lo menos temporal.



## **CAPÍTULO VI**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.**

Conforme a los hallazgos encontrados en las distintas etapas de este estudio, tanto en el análisis organizacional, entrevistas cuantitativas, entrevistas cualitativas y estudios anteriores realizados a la organización, se realizó un análisis FODA a la DICREP.

El FODA, es un instrumento de planificación básica, cuya determinación permite a una Institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo. A través del resultado del FODA es posible contextualizar de mejor forma la vigencia del Misión y los objetivos estratégicos de la institución. Al mismo tiempo clasifica aquellas fortalezas y debilidades de las áreas de gestión y la administración al interior de la organización posibilitando establecer líneas de trabajo específicas en la planificación anual.

A continuación se presenta el análisis realizado:

##### **6.1.2 Análisis FODA: Prenda Civil.**

Principal producto estratégico de la Institución. Consiste en la entrega de un crédito a cambio de una prenda dejada como garantía. Existen dos rubros para este producto estratégico:

- Crédito de prenda civil tipo Alhajas: es un crédito donde la prenda es una joya (ej: oro de 18 k o piedras preciosas).
- Crédito de prenda civil tipo Objetos Varios: es un crédito donde la prenda es un electrodoméstico o un artículo eléctrico.

## **Fortalezas**

1. Crédito de fácil acceso: Los requisitos del crédito consisten en tener 18 años, poseer cedula de identidad y una prenda a empeñar. No se requieren antecedentes comerciales.
2. Rapidez del crédito. El crédito es entregado en el mismo momento de la solicitud, siempre cuando la prenda constituya garantía prendaria.
3. Pericia Técnica Tasadores y Amplia experiencia en el rubro: Única entidad con staff de peritos tasadores y con amplia experiencia en el rubro.
4. Sistema Transaccional: La institución cuenta con un sistema computacional (OCP) que le permite entregar un servicio rápido y de calidad en el otorgamiento del crédito. Con dicho sistema se tiene rápido acceso a la información de clientes y del crédito otorgado, con lo que se puede realizar seguimiento de manera continua a los resultados de indicadores de gestión.
5. Estructura organizacional clara: La organización goza de una estructura clara, con funciones y procesos definidos.
6. Indicadores propios del negocio, la organización estudiada presentó buenos resultados.

## **Debilidades**

1. Infraestructura: Las instalaciones no son adecuadas para la realidad actual. Son deficientes para el tipo de especies que se reciben como garantías. Además no entregan comodidades para la atención de clientes y funcionarios. Infraestructura antigua, con falta de mantención y subutilizada.
2. Atención a los clientes no es homogénea en todas las sucursales.
3. Restricción presupuestaria: La DICREP se encuentra limitada en los montos de préstamos producto de que se posee un presupuesto de colocaciones el cual es rígido.
4. Cobertura: DICREP posee sólo 19 unidades de crédito a lo largo del país.

5. No posee una estructura financiera: La Institución posee una estructura que fortalece procedimientos y no resultados. No posee una organización que elabore políticas de carácter financiero.
6. Organización con dificultades de adaptabilidad a los diversos escenarios, contextos y situaciones. Cultura institucional muy “antigua”. Carencia de innovación.
7. Procesos administrativos y de soporte: Los sistemas informáticos no conversan entre sí. Los funcionarios no cuentan con un buen nivel de competencia para el uso de herramientas de productividad.
8. La DICREP en general subutiliza los resultados de los procesos de evaluación institucional e individual como oportunidades para el aprendizaje organizacional y establecer planes de mejora.
9. Carencia de difusión y campaña comercial o de marketing adecuada, carencia de posicionamiento público.
10. Dependencia del Ministerio del Trabajo y Previsión Social (dado que no es un Ministerio de corte económico o de negocio).

### **Oportunidades**

1. Estudio SEP: Durante el año 2004 se realizó el estudio de “Optimización de la Función Crediticia y Maximización de la Eficiencia Operacional de la DICREP” solicitado por Sistema de Empresas Públicas (SEP), el que arroja importantes conclusiones para la modernización institucional.
2. Percepción de una Institución confiable y proba: Los clientes confían en la Institución debido a que consideran que pueden dejar sus valores y éstos quedan resguardados.
3. Nivel de satisfacción de cliente buena, arrojando un 79% de satisfacción el año 2010.

## **Amenazas**

1. Limitado crecimiento financiero: Debido a las restricciones legales y presupuestarias el crecimiento de DICREP está limitado a la Ley de Presupuestos de la Nación. Estas restricciones impiden que DICREP actúe según las fluctuaciones del mercado crediticio.
2. Casa de compra/Venta con pacto de retro venta: Esta nueva figura de comercio provee una alternativa a la gente para obtener un crédito, atentando contra el monopolio legal, convirtiéndose en un competidor directo del crédito con prenda civil.
3. Disminución Cantidad de clientes: Los clientes históricos disminuyen año a año, mostrando la poca capacidad de captación de nuevos clientes.
4. Las modificaciones a la regulación del producto del crédito con prenda civil están sujetas a modificaciones legales.
5. No existe independencia para realizar modificaciones crediticias al producto, lo que atrasa decisiones de índole financiera.
6. Monopolio Legal: La DICREP, cuenta con el monopolio legal del comercio del crédito prendario.

### **6.1.3 Conclusiones y recomendaciones.**

Realizados los análisis de cada una de las etapas realizadas en este estudio, se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones a la Dirección General del Crédito Prendario.

Independiente que el presente estudio está enfocado en el análisis del crédito prendario, principal negocio de la DICREP, como Diagnóstico Situacional de la organización, es necesario reevaluar, por una parte, las conclusiones del estudio realizado por la Organización de los Estados Americanos Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas PROYECTO BIDAL (Dennis Cheng, Dirección del Proyecto BIDAL, Oficina

OEA, Montevideo, Uruguay). Dicho estudio comprende el periodo entre los años 2005 al 2008, requiriéndose actualizar dicho análisis a las gestiones realizadas en el último tiempo.

Recordemos que a la DICREP, a partir del año 2000, se le asignaron las nuevas funciones de prestar servicio de remate de los bienes dados de baja por los servicios públicos, de los bienes decomisados y las especies retenidas de acuerdo a los artículos 469 y 470 respectivamente del Código Procesal Penal; las especies incautadas en el marco de la aplicación de la Ley N° 20.000 que sanciona el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas y la Ley N° 19.925 sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas.

La organización carece de una carta de navegación para mejorar la gestión de esta área y prestar así un mejor servicio.

Por otra parte, en el área del crédito pignoraticio, es primordial determinar si el monopolio legal del crédito prendario establecido a favor de la DICREP el año 1935 se justifica o no al día de hoy.

Respecto a este tema, no es erróneo indicar que el monopolio legal establecido a favor de la DICREP, ha generado situaciones anómalas dentro del marco de esta Ley, implicando que privados realicen una “simulación” de crédito prendario mediante contratos de compra de oro con opción de retroventa.

Estas casas de compra y venta de oro, ofrecen celebrar contratos de compraventa de joyas con retroventa siendo la retroventa aquella en virtud de la cual, las partes estipulan que el vendedor tenga la facultad de recuperar la cosa vendida (joyas) en un plazo que no puede pasar de 4 años ( en este caso es de 3 meses) desde la fecha de la celebración del

contrato, pagándole al comprador la cantidad determinada que hubieren fijado (en este caso se incluyen una serie de cobros por concepto de bodegaje y de seguridad) o, en subsidio, el precio originalmente pagado. Las normas que regulan este pacto están en los Artículos 1881 y 1885 del Código Civil.

Por otra parte el artículo 3 del D.F.L. Nº 16, establece que “Por exigirlo el interés nacional, prohíbese a los particulares el ejercicio del comercio sobre crédito prendario, en los términos y condiciones establecidos en la Ley 5.705 de 1935”.<sup>44</sup>

El artículo referido en el D.F.L. Nº 16 de 1986, establece un monopolio legal del ejercicio del comercio sobre crédito prendario que tanto de la historia fidedigna del establecimiento como el espíritu de tal normativa busca proscribir la usura en tales operaciones.

Las compraventas que se están celebrando contienen el pago de un porcentaje del “valor de la venta de las joyas” por concepto de bodegaje, seguridad, etc., y en su gran mayoría se está haciendo valer por el vendedor (persona que entrega su joya a cambio de dinero) el pacto de retroventa, de ello se puede concluir que existiría una simulación ilícita, ya que se está ejerciendo comercio sobre un crédito prendario disfrazándolo como un contrato de compraventa con pacto de retroventa que generalmente se termina utilizando.

Las operaciones que celebra la DICREP, se encuentran reguladas por la Ley de Operaciones de Crédito de Dinero Ley Nº 18.010, allí se establece cuanto es el máximo de interés que se permite estipular, que actualmente es un 50% por sobre el interés corriente.

---

<sup>44</sup> Las condiciones establecidas por la Ley Nº 5.705 son las siguientes:

Artículo 1º. Por exigirlo el interés nacional, prohíbese a los particulares el ejercicio del comercio sobre crédito prendario.

Artículo 2º. Suprímese la letra d) del artículo 6.o de la Ordenanza del Crédito Popular y de Casas de Martillo.

Artículo 3º. Los efectos del artículo 1º regirán después de cinco años de promulgada esta ley, respecto de las ciudades en que existan actualmente una o más oficinas de la Caja de Crédito Popular, y respecto de cada una de las demás ciudades del país tres años después que se haya instalado en ellas la correspondiente sucursal de dicha Caja.

Artículo 4º. Esta ley comenzará a regir desde la fecha de su publicación en el Diario Oficial.

El interés corriente y el máximo convencional lo determina mensualmente la SBIF (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras), se publica en el Diario Oficial dentro de la primera quincena del mes siguiente y rige hasta la próxima publicación.

Como se estudió en el Capítulo I, si bien es cierto es atractivo el monto de compra dado por el valor del gramo de oro que ofrecen estas casas, los cobros de estas casas comerciales por la retroventa son onerosos para sus clientes. Por tanto, el Estado puede hacer asimilable ciertas conductas, en este caso, el cobrar derechos de retroventa (seguridad y bodegaje) como un crédito prendario. El sólo hecho de cobrar esos derechos, que no están regulados, indica indirectamente que no hay intención de compra de oro.

En resumen, el establecimiento del monopolio legal del crédito prendario en la DICREP, ha generado con el paso de los años estas situaciones a lo menos anómalas, que no se encuentran afectas a la Ley de Operaciones de Crédito de Dinero y tampoco a lo establecido en la Ley 5.705 de 1935 (monopolio).

Como conclusión de este estudio, desarrollado y detallado al inicio del presente Capítulo, es que actualmente no se justifica el monopolio legal del crédito prendario.

Ya analizado el tema del monopolio por sí solo, podemos decir que la creación, modificación o término de un servicio debe estar mancomunado con la coherencia del rol del Estado en dicha materia.

Es por ello que es necesaria la reflexión sobre la misión de una organización estatal creada bajo un contexto histórico, social, político y económico muy diferente al actual, que si bien ha tenido cambios y nuevas labores en su otra área de negocio (remates, por la Ley de drogas), el sentido original de su implementación como institución puede haber cambiado en un modelo diferente de Estado.

Las principales conclusiones del estudio realizado son las siguientes:

- La Dirección General del Crédito Prendario entrega un servicio otorgando crédito pignoraticio, satisfaciendo las necesidades urgentes de un segmento de la ciudadanía.
- La DICREP está cumpliendo actualmente de manera parcial el rol social asignado inicialmente por el Estado, dado que la organización no ha logrado aún focalizar a cabalidad su servicio al segmento que por mandato la Ley le obliga, en los sectores de más escasos recursos, aunque están trabajando para ello.
- No posee una cobertura en sucursales suficiente para asegurar el acceso de los clientes al servicio.
- La DICREP está disminuyendo el número de clientes atendidos año a año.
- Presenta restricciones que limitan su capacidad de entregar servicios crediticios a un costo similar que la competencia dirigida a su público objetivo (Cajas de Compensación, por ejemplo).
- Está sujeta a un contexto normativo que limita su capacidad de acción y de ejercer efectiva y eficientemente su carácter de institución autónoma del Estado.
- Planta funcionaria. Los funcionarios no cuentan con un buen nivel de competencia para el uso de herramientas de productividad. Liderazgo.
- Depende del Ministerio del Trabajo más por razones históricas que por alguna justificación basada en la naturaleza del servicio y su quehacer.
- Trabaja con un tope establecido en las colocaciones, restringiendo de este modo el número de clientes a atender anualmente.
- DICREP debe recurrir a una tasa del 2,5% mensual para cumplir con su obligación de autofinanciamiento.
- Monopolio legal, ha generado las instancias de situaciones anómalas, implicando una simulación de acción prendaria con un contrato de retroventa.



Basados en las conclusiones, que engloban los principales hallazgos del estudio, procederemos a establecer las recomendaciones respectivas.

### **Recomendaciones.**

Por un lado, conforme a las respuestas de las entrevistas, diremos de manera general que es Rol del Estado preocuparse del Crédito Pignoraticio, el tema es de qué manera.

Cabe mencionar que se expondrán tres alternativas de mejora para la organización. Sin embargo, sólo una de ellas será la recomendada. Se otorgará más de una alternativa para ampliar el abanico de acciones, independiente de lo que pueda recomendarse mediante este estudio.

#### **I.- Recuperación de los márgenes de eficiencia operacional interna en el marco del actual rol social del Estado.**

Se clasificaron todas aquellas medidas que conllevan a mejorar la gestión organizacional, no impactando la misión ni su rol social. De igual forma no afectan al modelo de negocio ni el monopolio legal.

##### **i. DICREP como servicio público:**

Algunas de las medidas pueden implicar modificaciones al cuadro normativo y presupuestario, cuya implementación puede realizarse en el corto - mediano plazo.

- ✓ Enajenación de activos inmuebles (infraestructura).
- ✓ Autonomía financiera.
- ✓ Optimización de los espacios de la Unidades no enajenadas (convenios de colaboración con otras instituciones, como arriendo de bodegaje, oficinas, etc.)

- ✓ Restricción del Crédito Prendario sólo al rubro de alhajas. Recordar que sólo el 5,1% del total del capital colocado el año 2010, corresponde al rubro de Objetos Varios. Por otro lado, el costo en bodegaje, y la gran cantidad de m2 que deben destinarse para la custodia de estos objetos, pueden optimizarse enajenando la propiedad o arrendando/comodato de esos espacios.
- ✓ Instalación de pequeñas oficinas en lugares estratégicos para la DICREP sólo en alhajas, que sean más cercanas pudiendo focalizar a su público objetivo, aumentando así la cobertura tanto en sucursales como en clientes.
- ✓ Cambio en la normativa en el sentido que si DICREP aumentase sustantivamente el número de clientes, reciba aporte fiscal para poder atender a dicha demanda.
- ✓ Apertura presupuestaria para inversión en mantención, campañas publicitarias de captación de clientes y difusión.
- ✓ Mayor profesionalización de la institución. Diseño e implementación de modelo de gestión por competencias.
- ✓ Mejora de procesos y tecnología.
- ✓ Gestión de Servicio orientada a la innovación.

La factibilidad de implementar las medidas anteriores, requiere que el Estado esté dispuesto y promueva a que DICREP tenga una apertura al público y al sistema estatal mismo, sin embargo al día de hoy no es clara su cooperación en este tema.

Por otro lado, independiente que la implementación de estas medidas es a corto y mediano plazo, generando una mejor gestión organizacional, no está claro que otorgue mayor valor. Las medidas anteriores son un poco más de lo mismo de manera mejorada, ya que el modelo de negocio es el mismo, más optimizado, con mejores procesos, cobertura y holgura presupuestaria, pero la base es la misma.

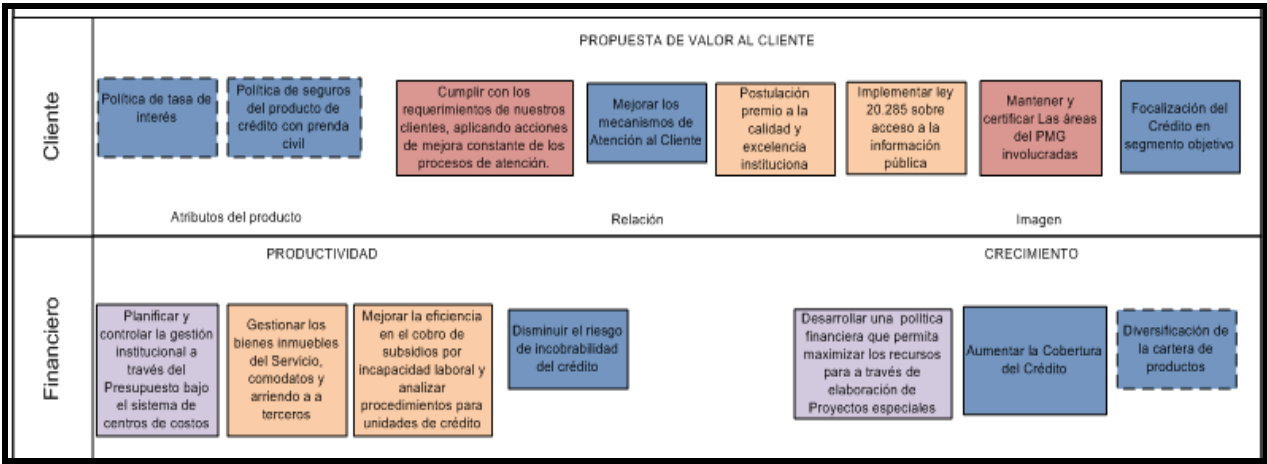
Recordemos lo que arrojó la encuesta cualitativa, el cliente expresa la confianza que tiene en la institución, pero sin embargo, declara que si tuviese que empeñar ante el cierre de la

DICREP, iría a averiguar a las casas de compra de oro, situación lógica para poder acceder a dinero efectivo para solventar sus gastos básicos.

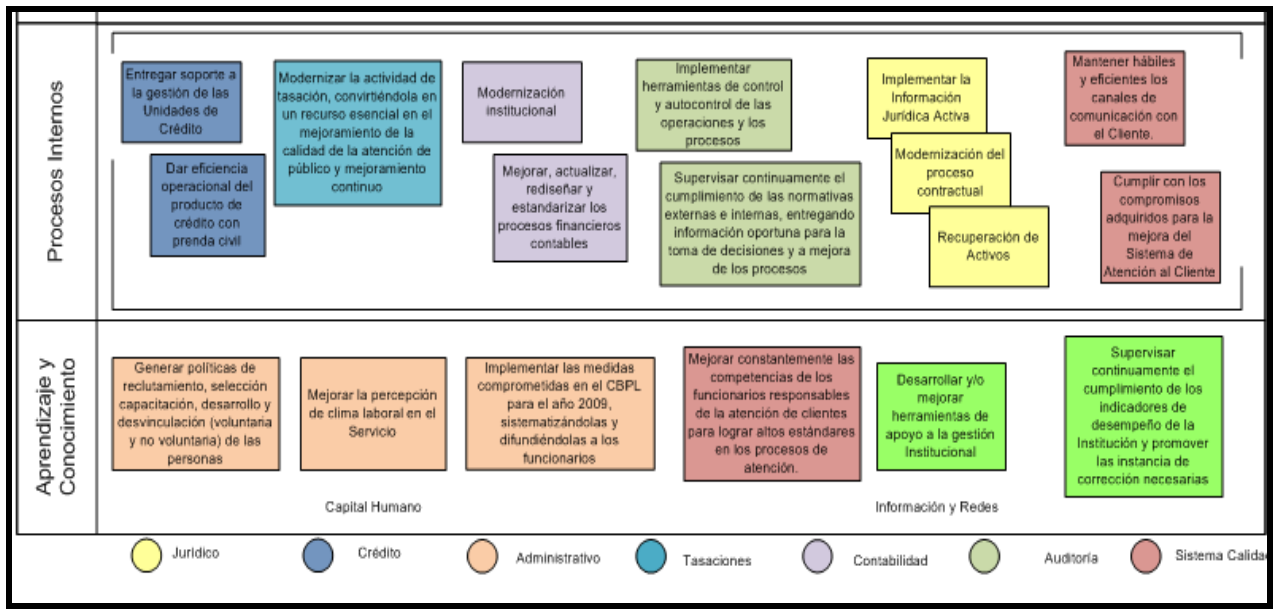
Dado que al día de hoy no existe voluntad estatal para realizar modificaciones en la estructura organizacional, considerando los resultados analizados respecto al Análisis de Gestión y al Diagrama Sistémico levantado conforme a dichos resultados, se levanta una propuesta (Mapa Estratégico Institucional) que generaría mayor valor al cliente, cuyos cambios internos no requieren modificaciones de fondo (normativos), sino organización y voluntad interna para realizar reingeniería dentro de los ámbitos orientados al Cliente, Procesos Financieros, Procesos Internos y Aprendizaje y Conocimiento (dirigido a los funcionarios), indicándose las áreas responsables de la materialización de cada propuesta, como son el área Jurídica, de Crédito, Administrativa, de Contabilidad, Tasaciones, Auditoría Interna y a Control de Gestión (desde el Sistema de Calidad).

Este Mapa debe marcar la pauta de acción organizacional para marcar el camino de otorgar Valor al cliente, eficientar el servicio y mejorar paulatinamente las falencias encontradas en el análisis de la gestión.

**Figura 12<sup>45</sup> Mapa Estratégico Institucional**



<sup>45</sup> Figura de creación propia.



En resumen, las medidas indicadas al comienzo de este punto, generan bajo impacto en el funcionamiento de la DICREP, ya que van de la mano con modificaciones legales de mediana complejidad y aumento en la cobertura, pero con la mantención del monopolio legal, manteniendo al Estado en un rol subsidiario, se contradice con lo ya analizado y recomendado en el presente estudio.

**II.- Establecer un modelo organizativo que solucione las distorsiones generadas, a la focalización, cobertura de manera amplia, favoreciendo el desarrollo estratégico de la organización.**

Las siguientes dos propuestas generan una propuesta de valor, en el sentido que apuntan hacia el desarrollo, no a la organización como eje de proyección, sino del conjunto de servicios que conforman su propuesta de valor.

La implementación de las propuestas debe realizarse con una mirada a largo plazo y fundamentalmente se requiere de voluntad política para ello.

#### **i. DICREP como organización reguladora y fiscalizadora del crédito prendario<sup>46</sup>.**

La propuesta promueve a la DICREP como entidad reguladora y fiscalizadora (superintendencia) del crédito prendario, liberada del monopolio legal, con libre acceso a cualquier entidad bancaria y financiera que opere legalmente en el mercado.

En esta óptica, DICREP deja el rol de prestador de un servicio público y adquiere una función de intervención estatal de vigilar el correcto desempeño de las entidades de crédito prendario, con facultad de regulación, inspección y sanción.

Lo anterior, permite la creación de una actividad económica que generará valor al país, porque opera como una alternativa competitiva (sin monopolio), habría interés potencial de la entrada de particulares, disminuyéndose los riesgos de operación a nivel estatal. Esto permitiría una ampliación geográfica a través del ingreso de particulares al negocio.

Sin embargo, esta medida significa un fuerte impacto en el funcionamiento actual de la DICREP y a sus funcionarios, con altas probabilidades de generar un conflicto laboral. Por otro lado, se requerirá incorporar competencias que no tiene la DICREP. Además, las modificaciones legales son de alta complejidad.

En resumen, a pesar que este modelo implica la abolición del monopolio legal, generaría un alto nivel de conflicto con los trabajadores y cesantía, de funcionarios técnicos y administrativos que por sus competencias difícilmente podrían insertarse en otro ámbito estatal.

Finalmente, la DICREP sólo como entidad reguladora está dejando a los particulares decidir su ingreso o no en el negocio, dejando vulnerables a las personas que requieren el

---

<sup>46</sup> “Optimización de la Función Crediticia y Maximización de la Eficiencia Operacional de la DICREP” Consultora IGT. Estudio solicitado por el Sistema de Empresas Públicas (SEP).

crédito. Es decir, el Estado no puede dejar supeditado el otorgar el beneficio a que a los particulares les interese o no el negocio.

**ii. DICREP como Empresa Pública crediticia que otorga un crédito pignoraticio con libre acceso para el mercado financiero tradicional.<sup>47</sup>**

La propuesta promueve a la DICREP como Empresa Pública crediticia, que ejecuta la actividad de crédito pignoraticio liberada del monopolio legal, con libre acceso a cualquier entidad bancaria y financiera que opere legalmente en el mercado.

La regulación, fiscalización y sanción de la actividad, puede ser traspasada a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. De esta manera se utilizan los recursos existentes, con un menor gasto para el Estado, debiéndose reclutar expertos en el área, que pueden ser de la misma DICREP.

Bajo este punto de vista, el Estado tendría un rol regulador, fiscalizador, sancionador, y que genera el equilibrio en el mercado crediticio en el área prendaria. Así, los actuales riesgos de la operación se traspasan a una entidad con carácter de empresa pública, con un alto grado de autonomía financiera en la operación.

Ello va de la mano con la ampliación de la cobertura geográfica y de clientes (apertura financiera), con un potenciamiento del desarrollo de esta actividad sin las restricciones de la Ley de Presupuesto, limitaciones ya analizadas anteriormente, en desmedro de la DICREP.

---

<sup>47</sup> “Optimización de la Función Crediticia y Maximización de la Eficiencia Operacional de la DICREP” Consultora IGT. Estudio solicitado por el Sistema de Empresas Públicas (SEP).

Al igual que la propuesta anterior, esta medida tiene sus costos, como es la inevitable generación de alto impacto en los funcionarios. Se requerirá de la incorporación de expertos no existentes en la DICREP para la gestión de una empresa pública. Las modificaciones de marco legal son complejas y de igual manera se requeriría de una alta inversión estatal implementar este cambio.

Desde otro punto de vista, para dar mayor sustento a la propuesta, tenemos que el modelo de aplicación del crédito prendario en Chile es distinto a los modelos que se realizan en el extranjero, en la mayoría de los casos la actividad está en manos de bancos o cajas de crédito prendario particulares, que operan bajo la libre competencia, con fiscalización a cargo de organismos similares a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Tenemos el caso exitoso de Perú, cuya Caja Prendaria es de dominio municipal, constituido como Sociedad Anónima, sin fines de lucro. Situación que no se aleja demasiado a la propuesta para la DICREP en este estudio.

En resumen, tendremos un rol del Estado que genera equilibrio y competencia en el área del crédito prendario, paralelamente con un rol fiscalizador mediante una superintendencia, generando mayor valor a la ciudadanía. De esta manera, y a diferencia de la propuesta anterior, con esta propuesta, siempre va a haber intervención y ayuda estatal como alternativa en el crédito prendario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alejandro Ferreiro. (2010) Clases Cátedra Rol del Estado, Aspectos Económicos. Tercer semestre del Magíster en Gestión y Políticas Públicas .Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile *Ley 20.000 que sustituye la Ley 19.366 que sanciona el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópica.*
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile DFL 16 de 1986 *Fija texto refundido, sistematizado y coordinado de la Dirección General del Crédito Prendario.*
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile Decreto 6.465 del 20 de agosto de 1951 *Aprueba el Reglamento de Préstamos de la Dirección General del Crédito Prendario, deroga el Decreto 2.144 Bis del 20 de agosto de 1920 de Hacienda, que aprobó el Reglamento de la Ley 3.607 del 27 de febrero de 1920 que crea la Dirección General del Crédito Prendario.*
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile Ley 5.705 de 1935 *Establece la política regulatoria del monopolio estatal del crédito prendario.*
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile DFL 1 *Adecua plantas y escalafones de la Dirección general del Crédito Prendario.*
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile Decreto 12 *Reglamento de enajenaciones y subastas de inmuebles decomisados o con orden de enajenación temprana.*
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile Ley 19.696 *Código Penal.*
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile Ley 19.925 *Sobre expendio y consumo de alcoholes.*
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile Ley 18.010 *Ley de operaciones de crédito de dinero.*
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Constitución Política de la República de Chile.
- Birkland T (2005) *An Introduction to the Policy Process Theories, Concepts and Models of Public Policy Making.* M. E. Sharp Publishing Armonk, New York.



- Dirección General del Crédito Prendario. Departamento de Crédito (2009). Minuta de Resultado Encuesta de Fuga de Clientes.
- Dirección General del Crédito Prendario. Departamento de Crédito (2009-2010) Minuta de Resultado Encuesta de Satisfacción de Clientes.
- Dirección de Presupuestos. Balance de Gestión Integral año 2010 DICREP
- Dirección de Presupuestos. Ficha de Definiciones Estratégicas año 2010 DICREP.
- Dirección de Presupuestos. Ley de Presupuestos año 2010.
- Dirección de Presupuestos. Ley de Presupuestos año 2011.
- Instituto Nacional de Estadísticas. Encuesta de Presupuestos familiares. Noviembre 2006 a Octubre 2007.
- Invertec IGT Consulting Group (2004). Optimización de la Función Crediticia y Maximización de la Eficiencia Operacional de la DICREP.
- Joseph Stiglitz (1998) Redefining the Role of the State.
- Juan León Mendoza. ¿Cuál es el Rol del Estado? Economista Magíster en Economía. Profesor de la Facultad de Ciencias económicas de la UNMSM. Investigador del Instituto de Investigaciones Económicas.
- Kelly G y S Muers (2003) Creating Public Value and Analytical Framework of Public Service Reform. Strategic Unit Cabinet Office.
- Mario Waissbluth y José Inostroza. Guía Metodológica para Análisis de Organizaciones. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile. Gestión Pública.
- Mario Waissbluth con la colaboración de José Inostroza, Asistente de Investigación. Marzo 2006. La Reforma del Estado en Chile 1990-2005.
- Oscar Santelices Altamirano (Febrero 2000) Crédito Prendario, Historia, Políticas y Futuro.
- Vivian Villagrán (2009). Clases de Valor Público. Cátedra Herramientas para la Gestión y Control de Gestión. Primer semestre del Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.

## ANEXOS

## ANEXO 1. CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN.

AMBITOS	PROMEDIO INTERNOS	PROMEDIO EXTERNOS	PROMEDIO CLIENTES	PROMEDIO GENERAL	DESVIACIÓN ESTANDAR
<b>DIMENSIÓN "AMBIENTE"</b>	<b>2,67</b>	<b>3,50</b>	<b>2,00</b>	<b>2,92</b>	<b>1,01</b>
45.2 Las condiciones de trabajo en las unidades de crédito responde a un estándar adecuado.	2,67	3,67		3,17	0,98
45.3 La Infraestructura el las unidades de crédito responde a estándares homogéneos.	2,67	3,33	2,00	2,67	1,03
<b>DIMENSIÓN "CONDUCCIÓN Y LIDERAZGO" (TOMA DE DECISIONES, LIDERAZGO, COMUNICACIÓN)</b>	<b>3,83</b>	<b>4,50</b>	<b>3,00</b>	<b>4,10</b>	<b>0,74</b>
11.2 LA DICREP mantiene relaciones claras, adecuadas y libres de conflicto con las demás organizaciones públicas que conforman su entorno relevante	3,67	4,33		4,00	1,09
12.1 Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización, estando muy claros los niveles de decisión e información respecto a diferentes materias.	3,33	4,00	3,50	3,61	0,71
12.2 El equipo directivo mantiene una comunicación abierta con todos los miembros de la institución.	4,00	4,67		4,33	0,51
14.1 No existen problemas de comunicación entre los departamentos de la DICREP, es decir, las diferentes áreas internas cooperan y se coordinan entre sí.	3,33	4,67		4,00	0,89
16.2 La dirección de la DICREP se hace responsable por los resultados de su gestión.	4,33	4,67		4,50	0,54
16.5 El equipo directivo ejerce un liderazgo adecuado sobre el personal de la institución	4,00	4,67		4,33	0,51
17.4 La organización tiene la capacidad de gestión para ir adaptándose a los diversos escenarios, contextos y situaciones.	4,00	4,00	2,50	3,50	0,83
36.2 El equipo directivo desarrolla en los miembros de la organización un fuerte sentido de lealtad y compromiso.	4,00	5,00		4,50	0,83

AMBITOS	PROMEDIO INTERNOS	PROMEDIO EXTERNOS	PROMEDIO CLIENTES	PROMEDIO GENERAL	DESVIACIÓN ESTANDAR
<b>DIMENSIÓN "CONTROL DE GESTIÓN"</b>	<b>3,33</b>	<b>4,17</b>		<b>3,75</b>	<b>0,73</b>
27.1 La contabilidad y el control del ejercicio presupuestal forman parte efectiva de los instrumentos de control de gestión de la organización, pues se usan para tomar decisiones relevantes, proporcionando controles adecuados e información para la gestión.	3,67	4,33		4,00	0,63
7. 1 Los indicadores de desempeño de la DICREP permiten evaluar en forma clara, pertinente y oportuna los servicios que entrega la institución y son utilizados para retroalimentar los procesos.	3,00	4,00		3,50	0,83
<b>DIMENSIÓN "CULTURA, VALORES Y MEMBRESÍA"</b>	<b>3,78</b>	<b>4,00</b>	<b>2,50</b>	<b>3,82</b>	<b>0,75</b>
11.1 No existen conflictos de poder intra institucionales que puedan amenazar el adecuado desempeño de la organización.	4,00	3,00		3,50	0,83
31.1 Hay un ambiente propicio a la innovación y la mejora continua en la organización.	3,33	4,00	2,50	3,28	0,91
32.1 El personal de DICREP tiene un alto grado de motivación para el logro de los objetivos institucionales.	3,67	4,33		4,00	1,09
33.1 Las relación entre la Organización y las Asociaciones de funcionarios son adecuadas.	4,00	4,00		4,00	0,63
35.1 Esta organización se caracteriza por tener un clima adecuado.	4,00	4,33		4,17	0,41
35.2 El equipo directivo promueve al interior de la institución los valores establecidos en la misión de la institución	3,67	4,33		4,00	0,63
<b>DIMENSIÓN "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL"</b>	<b>4,17</b>	<b>4,33</b>		<b>4,25</b>	<b>0,73</b>
15.1 En este institución está claramente definida la organización y el funcionamiento de las unidades, cargos y procesos	4,33	4,67		4,50	0,83
15.5 Cuando tengo una inquietud sé a quién puedo recurrir en esta institución.	4,00	4,00		4,00	0,63

AMBITOS	PROMEDIO INTERNOS	PROMEDIO EXTERNOS	PROMEDIO CLIENTES	PROMEDIO GENERAL	DESVIACIÓN ESTANDAR
<b>DIMENSIÓN "FORMACIÓN DE PERSONAS"</b>	<b>3,58</b>	<b>3,92</b>	<b>3,50</b>	<b>3,74</b>	<b>0,82</b>
16.1 El nivel general de capacitación y habilidades gerenciales de las autoridades y mandos superiores es muy adecuado. Focalizan a la organización en lo importante, y ejercen un liderazgo adecuado sobre el personal.	3,33	4,33		3,83	0,75
30 1 La organización cuenta con la disponibilidad necesaria de personal para realizar su trabajo	4,33	3,67		4,00	1,09
30 2 Los empleados de la organización poseen la cualificación y conocimientos necesarios	3,67	3,67	3,50	3,61	0,91
36.1 Las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal son adecuados.	3,00	4,00		3,50	0,54
<b>DIMENSIÓN "MARKETING Y POSICIONAMIENTO PÚBLICO"</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,67</b>	<b>0,95</b>
4. 1 La DICREP tiene una buena imagen corporativa ante los servicios y organismos públicos que se relacionan con ella.	4,00	3,67	3,00	3,56	1,06
4. 5 Los usuarios de DICREP a lo largo de Chile, la perciben como una institución pública solidaria que otorga apoyo y soluciones reales con sus servicios.	4,00	4,33	3,00	3,78	0,83
<b>DIMENSIÓN "NORMAS Y POLÍTICAS"</b>	<b>3,33</b>	<b>3,83</b>		<b>3,58</b>	<b>1,04</b>
2.1 La normativa orgánica de la Dicrep está acorde a su misión y el rol económico y social que cumple.	3,33	3,67		3,50	1,04
2.2. La normativa reglamentaria interna de la Dicrep es coherente con los objetivos y funciones que ejerce.	3,33	4,00		3,67	1,04

AMBITOS	PROMEDIO INTERNOS	PROMEDIO EXTERNOS	PROMEDIO CLIENTES	PROMEDIO GENERAL	DESVIACIÓN ESTANDAR
<b>DIMENSIÓN "ORIENTACIÓN AL CLIENTE"</b>	<b>3,67</b>	<b>4,11</b>	<b>2,92</b>	<b>3,56</b>	<b>0,80</b>
17.2 Existe una preocupación constante de la institución por incorporar mejoras en los productos, procesos y sistemas.	4,00	4,00	3,00	3,67	0,71
20.1 Las quejas de los usuarios son poco frecuentes, y cuando ocurren son atendidas oportunamente. En suma, hay una atención de calidad.	4,00	4,00	3,50	3,83	0,64
20.3 La atención a usuarios es homogénea en todas las unidades de crédito.	3,00	4,00	1,50	2,83	1,31
21. La calidad del servicio / producto es satisfactoria	3,67	4,00	3,50	3,72	0,71
21.1 LA DICREP entrega un servicio de calidad a todos los usuarios de los créditos prendarios.	3,67	4,33	3,00	3,67	0,71
5. 3 La DICREP conoce con claridad las opiniones y requerimientos que tienen sus clientes respecto de los servicios que entrega como institución.	3,67	4,33	3,00	3,67	0,71
<b>DIMENSIÓN "PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE"</b>	<b>3,05</b>	<b>3,98</b>	<b>1,50</b>	<b>3,44</b>	<b>1,01</b>
28.1 Los procesos de soporte funcionan adecuadamente.	3,67	3,00		3,33	0,54
38.1 Los sistemas informáticos de soporte facilitan la gestión de los procesos de apoyo	2,67	4,00		3,33	1,17
38.2 Los funcionarios de DICREP cuentan con un buen nivel de competencia para el uso de herramientas de productividad.	2,67	4,33		3,50	1,37
39.1 Los sistemas informáticos de apoyo a los procesos de negocio son adecuados	3,33	4,67		4,00	0,89
39.2 Los Sistemas Informáticos asociados a la entrega de créditos contribuyen a entregar un mejor servicio a los Clientes de DICREP.	3,67	4,67		4,17	0,75
40.1 La Página web es una herramienta que contribuye a llegar a los clientes.	3,33	2,67	1,50	2,50	0,91
43.1 Los sistemas informáticos de la organización son compatibles entre sí y están adecuadamente enlazados.	2,00	4,50		3,25	1,41

AMBITOS	PROMEDIO INTERNOS	PROMEDIO EXTERNOS	PROMEDIO CLIENTES	PROMEDIO GENERAL	DESVIACIÓN ESTANDAR
<b>DIMENSIÓN "PROCESOS SUSTANTIVOS"</b>	<b>3,78</b>	<b>3,83</b>	<b>2,00</b>	<b>3,50</b>	<b>1,13</b>
17.1 La Dirección de la DICREP utiliza los resultados de los procesos de evaluación institucional e individual como oportunidades para el aprendizaje organizacional y establecer planes de mejora.	2,67	4,33		3,50	1,04
19.1 Los procesos para acceder al crédito prendario están bien diseñados y son eficientes desde la perspectiva de los usuarios.	4,67	3,50	2,00	3,39	1,28
19.2 Los procesos sustantivos de atención al usuario asociados a los remates de crédito prendario están bien definidos y optimizados	3,67	3,00	2,00	2,89	1,0
22.1 Los procesos asociados a la entrega del crédito con prenda civil se realizan en forma eficiente y satisfactoria.	4,67	3,50	2,00	3,39	1,28
24.1 Los niveles de colocación y cobertura de los Créditos Prendarios es adecuado.	4,00	4,33		4,17	1,37
5.1 La organización sabe con exactitud cual es la demanda potencial del servicio que quiere entregar.	3,00	4,33		3,67	0,81
<b>DIMENSIÓN "VISIÓN ESTRATÉGICA"</b>	<b>3,33</b>	<b>4,33</b>		<b>3,83</b>	<b>0,78</b>
1.1 El plan estratégico de desarrollo de la DICREP es claro y pertinente.	3,00	4,00		3,50	0,83
10.1 Las autoridades directivas y mandos superiores tienen metas claras y alineadas con la estrategia de la institución.	3,67	4,33		4,00	0,63
8.1 Las autoridades comparten una visión clara sobre las principales estrategias futuras y la realidad actual de la organización. En otras palabras, hay adecuado consenso estratégico en la cúpula de la organización.	3,33	4,67		4,00	0,89

**ANEXO 2<sup>48</sup>. CUADRO COMPARATIVO DE ALGUNAS ENTIDADES PRENDARIAS DE AMÉRICA LATINA.**

PAIS	NOMBRE	AÑO CREACIÓN	SUCURSALES	MONTO PRESTADO (*) EN UN AÑO PROMEDIO	CLIENTES ATENDIDOS EN UN AÑO PROMEDIO	TASA DE INTERES	PLAZO DEL CREDITO	PRODUCTOS
PERU	Caja Metropolitana	1949	33	\$ 109.000.000.000	No detalla (30.000.000 millones de habitantes)	No detalla	El plazo es desde 15 a 90 días, renovable mediante amortizaciones y/o utilizaciones de línea, se puede renovar las veces que se desee.	Credito: Prendario, Comercial, Pyme, Consumo, Hipotecario, Leasing Depósito: Compensación por Tiempo de Servicio, Ahorro, Plazo Fijo. Cambios. Tarjeta de Débito.
MEXICO	Nacional Monte de Piedad	1775	169	\$ 777.000.000.000	8.000.000 clientes. (114.000.000 millones de habitantes. Atiende a un 7% de la población)	•1.5% semanal total sobre el préstamo. (Tasa aplicable únicamente si se desempeña la prenda dentro de las 2 primeras semanas posteriores a la fecha de empeño). •4% mensual nominal total sobre el préstamo. (Tasa aplicable a partir de la tercera semana de la fecha de empeño. No cobra comisiones ni gastos adicionales.		Venta de artículos nuevos/usados. Empeños mayores (vehículos, motocicletas). Avaluos. Donaciones
CHILE	Dirección General del Crédito Prendario (DICREP)	1920	19	\$ 22.000.000.000	224.071 clientes. (16.000.000 millones de habitantes. Atiende a un 1,3% de la población)	Interés mensual simple del 2.5%, derechos de emisión de un 3.5% y un seguro de un 1%, todo lo anterior sobre el capital prestado. Para el rubro Alhajas y en caso de efectuar una extensión del plazo, el derecho de emisión será de un 4,5%, además de la tasa de interés. Ambos se calculan sobre el capital.	El plazo para pagar la deuda es de 6 meses. Únicamente en el rubro joyas el cliente puede renovar por una sola vez su préstamo por 6 meses adicionales	Venta de artículos usados. Remates Fiscales y Judiciales.

(\*) Monto aproximado, calculado en pesos chilenos

<sup>48</sup> Cuadro de realización personal. [www.cajametropolitana.com.pe](http://www.cajametropolitana.com.pe); [www.montepiedad.com.mx](http://www.montepiedad.com.mx); [www.dicrep.cl](http://www.dicrep.cl)



### ANEXO 3 CUESTIONARIO DE ANÁLISIS CUALITATIVO

Dimensiones de análisis	Preguntas
Contexto social y territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuántos clientes atiende la DICREP en un periodo presupuestario?</li> <li>• ¿Cuáles son los perfiles de los clientes que DICREP atiende?</li> <li>• ¿Cree Ud., que podría focalizarse el crédito pignoraticio en la ciudadanía de más bajos recursos? ¿Cómo?</li> <li>• ¿DICREP ha aumentado/disminuido el número anual de clientes atendidos? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Cómo capta la DICREP a sus clientes?</li> <li>• ¿Cree Ud., que la DICREP podría captar nuevos clientes? ¿De qué manera?</li> <li>• ¿Cree Ud., que el número de sucursales existentes es el óptimo? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Hay proyectos de aumentar/disminuir las sucursales de atención? ¿Por qué?</li> </ul>
Contexto de la Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuántos funcionarios trabajan en la DICREP?</li> <li>• ¿En la Dirección General, cuál es la estructura de trabajo que tienen? ¿De qué manera se coordinan?</li> <li>• En las Unidades de Crédito, ¿cuál es la estructura de trabajo que tienen? ¿De qué manera se coordinan?</li> <li>• ¿La Dirección General cómo se coordina con las distintas Unidades de Crédito?</li> <li>• ¿Cómo describiría el espíritu o el sello institucional?</li> <li>• ¿Cómo calificaría el estilo de gestión de la organización? ¿qué elementos/procesos mejoraría?</li> </ul>
Contexto de Valor Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los clientes ven a DICREP como una organización acogedora? ¿por qué?</li> <li>• ¿Por qué cree Ud., que hay clientes que acuden a las casas de compra de oro y no acuden a la DICREP?</li> <li>• ¿Por qué DICREP no aumenta sustantivamente el número de clientes atendidos?</li> <li>• ¿Cree Ud., que la ciudadanía estaría dispuesta a dar algo a cambio para que DICREP no cierre sus puertas definitivamente? ¿Por qué? (concepto de valor público)</li> <li>• ¿Los recursos son invertidos de manera eficiente? ¿Cómo?</li> <li>• ¿Cuál cree Ud., que es el nivel de satisfacción de los clientes de DICREP? ¿por qué?</li> <li>• ¿Cree Ud., que la ciudadanía tiene confianza en la institución? ¿Por qué?</li> <li>• Respecto al servicio al cliente, ¿Cuál es el nivel de reclamos en dicha área? ¿lo expuesto es para Ud., un resultado alto/bajo de nivel de reclamos?</li> <li>• ¿Cómo calificaría Ud., el nivel de información a la ciudadanía respecto al beneficio que otorga la DICREP?</li> <li>• Cree Ud., que DICREP otorga Valor Público? ¿Por qué?</li> <li>• Respecto al modelo de negocio de DICREP, ¿a quién/quienes agregó valor? ¿cómo?</li> </ul>
Contexto de Rol del Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cree Ud., que es rol del Estado intervenir en el área del crédito pignoraticio? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Cree Ud., que el modelo de negocio que tiene DICREP es el adecuado? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Qué beneficios en gestión, efectividad, calidad y eficiencia ve Ud., en el modelo de negocio de DICREP respecto de los modelos a nivel mundial en el crédito pignoraticio?</li> <li>• Bajo su punto de vista, el Estado chileno ha implementado políticas públicas adecuadas en el área del crédito pignoraticio? ¿por qué?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Usted cree que la institución se siente apoyada en su gestión por el Estado? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Usted cree que el crédito pignoraticio se regularía solo con la intervención del mercado? ¿Por qué?</li> </ul>
Relación con otros actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es la relación con el Ministerio del Trabajo y Previsión Social? ¿En qué se expresa?</li> <li>• ¿Existen instancias de trabajo conjunto con el Ministerio? ¿Cuáles?</li> <li>• ¿Existe relación con otras instituciones? ¿en qué consiste? ¿cómo evalúa esa relación?</li> </ul>
Sobre los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo son los resultados de la organización? ¿por qué? ¿Cómo los mejoraría?</li> </ul>