



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**REDISEÑO DE MAPA DE PROCESOS ESTRATÉGICO PARA BANCHILE
INVERSIONES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

PALOMA FRANCISCA FUENZALIDA NÚÑEZ

PROFESOR GUIA
LUIS ZAVIESO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN
**DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
ANDRÉS SALVADOR DÍAZ VIDAL**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

Hoy la industria de administración de fondos de terceros en Chile ha experimentado un fuerte desarrollo durante los últimos años, totalizando a diciembre de 2010 activos bajo administración por cerca de 46.000 millones de dólares (21% del PIB, aproximadamente).

La industria de inversiones es altamente competitiva lo que exige nuevas estrategias para obtener rentabilidades sobre el promedio y de largo plazo para así mantener el liderazgo ganado en el tiempo y mantenerlo, de allí la importancia de tener una relación estrecha con los clientes y conocerlos de mejor manera.

Banchile es líder dentro de la industria, representa seguridad en las inversiones para sus clientes y su problema radica en la adaptación a los diversos cambios que ha sufrido la industria y los consumidores. Por esto que es necesario un ajuste en la estrategia y un mapa de procesos que guíe a toda la organización en su consecución de objetivos, y que además sea implementado con una metodología de gestión del cambio de forma de lograr un arraigo en la organización. Buscando transformar la forma en la que se hacen procesos en la empresa, logrando un alineamiento estratégico a nivel corporativo.

El rediseño propuesto ha constado con el apoyo metodológico, fundamental para una buena implementación dentro de la empresa y que permite la aplicación en forma adecuada para obtener los resultados esperados. Tiene por finalidad lograr un mayor involucramiento de las distintas áreas de la compañía, con los objetivos estratégicos y de esta forma hacerlo más tangible en el desarrollo de actividades por las distintas unidades.

AGRADECIMIENTOS

*Quiero agradecer a mi marido Felipe y mi hija Valentina por su apoyo y
compañía.*

*Agradecer a Andrés Díaz, Subgerente de Estrategia y Procesos Banchile
Inversiones, por su guía y consejos; a Cristián Rojas, Gerente Comercial
Banchile Inversiones, y a mis colegas de trabajo por la comprensión y apoyo
en la gestación de la tesis.*

A mis hermanos, madre y a Dios.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA	6
3. ALCANCE	7
4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	7
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
5. MARCO CONCEPTUAL.....	8
5.1 MODELO DE EXCELENCIA EFQM	8
5.2 METODOLOGÍA LEAN	10
5.3 LEAN KAIZEN	11
5.4 GESTIÓN DEL CAMBIO	13
5.5 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	15
6. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	19
7. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y COMO LO ENFRENTA BANCHILE.....	23
7.1 SEGMENTACIÓN EN BANCHILE INVERSIONES.....	26
7.2 QUÉ ES LO QUE ESPERAN LOS CLIENTES QUE INVIERTEN	28
7.3 QUÉ ES LO QUE QUIEREN LOS CLIENTES DE BANCHILE	32
8. ANALISIS – MODELO PROPUESTO.....	35
8.1 EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	36
8.2 MODELO PROPUESTO MAPA ESTRATÉGICO.....	40
8.3 PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO	44
9. RECOMENDACIONES	50
10. CONCLUSIONES	51
11. BIBLIOGRAFÍA.....	53
12. ANEXOS	53

1. INTRODUCCIÓN

Banchile Inversiones está compuesta por dos empresas, Banchile Corredores de Bolsa S.A. y Banchile Administradora de Fondos, las cuales ambas ofrecen a sus clientes una amplia variedad de opciones para los clientes en alternativas de inversión. En el mercado representa a uno de los tres líderes de la industria que se ha hecho 25 años presente, se destaca por su robustez y seguridad como institución, su problema o inquietud es que debido al gran número de competidores del mercado su diferenciación se hace más compleja y con clientes más exigentes.

Hoy en día es alto el nivel de competencia entre las corredoras de bolsas y administradoras de fondos con normativas aún más exigentes por las regulaciones del mercado y los diversos cambios que enfrenta la industria. Los clientes hoy necesitan que los entiendan más, y estar informados acerca del servicio y productos que están adquiriendo en inversiones. Es por esto también que este trabajo incluye la opinión de clientes de Banchile (a través de diversos estudios), para ir determinando que es lo que más valoran como clientes, en los más de 30 años que lleva la organización en el mercado de las inversiones.

Es por esto que surge la necesidad de un mapa de procesos como una oportunidad para proponer el diseño de un mapa de procesos de negocios estratégico a nivel de compañía, que se enfoque en el cliente, considerando el factor humano con la gestión del cambio.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA

El poder entender el funcionamiento por funciones y responsabilidades de la compañía es un gran desafío que permite un mapa estratégico de procesos, debido a que las distintas áreas de la empresa deben poder identificarse y reconocer dentro del mapa, permitiendo identificar parte de su importancia y aporte en la misma. Debido al cumplimiento de metas cada vez más exigentes y a la fuerte competencia con la que vive la industria hoy en día, es necesario realizar este cambio para la sustentabilidad de la empresa. Este desarrollo se realiza para una corredora de bolsa, que se ha visto afectada por pérdida de participación de mercado, provocado en forma importante por el mayor número de competidores que han surgido y que obligan en cierta medida a realizar un rediseño para enfrentar el presente y futuro. Para esto, un punto importante que se ha desarrollado es incluir además de una herramienta estratégica como es un mapa de procesos de negocios, es el plan de gestión del cambio que apoye su implementación en la empresa.

Asimismo, el mercado de las inversiones se ha ampliado de tal manera, que es necesario contar con procesos y ciclos de trabajo que respondan de forma adecuada a los distintos tipos de clientes que se cuenta hoy en día. Para esto es fundamental tener en cuenta la opinión de algunos clientes de Banchile, por distintas fuentes de información, para identificar los elementos de valor para ellos.

Un punto importante, que debe considerarse es el cumplimiento de la oferta de valor hacia el cliente, que se espera sea influido por una mayor coordinación entre áreas y de las personas que van a hacerlo posible. Esto es el resultado esperado que reciba el cliente.

3. ALCANCE

El desarrollo del mapa de procesos estratégico se encuentra relacionado con el ciclo operacional del cliente final en la corredora de bolsa y con las personas que trabajan en ella, para poder ofrecer los distintos productos y servicios que se ofrecen en la empresa.

Se ha enfocado en los procesos de ciclo operacional que afectan directamente al cliente, de modo que no se considera los procesos de apoyo ni aquellos a los que el cliente no ve un resultado directo. Para esto es necesario tener identificado los puntos más importantes que valoran los clientes, en su ciclo operacional con Banchile, de modo que los clientes finales puedan identificar un cambio en el servicio otorgado. Además se incorpora un plan de gestión del cambio para la implementación de la propuesta.

No incluye la responsabilidad social de la organización con su entorno.

4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

Objetivo General

Establecer un mapa a nivel de procesos para el ciclo operacional del cliente en una corredora de bolsa, que sea conocido por la Gerencia y todos los colaboradores de la organización.

Objetivos Específicos

- Establecer un plan de acción en gestión del cambio para la implementación del mapa en la compañía
- Dar a conocer el mapa propuesto a alta gerencia de modo que después sea conocida por toda la organización.
- Que los avances del mapa estratégico sea compartido en forma continua por las jefaturas.

5. MARCO CONCEPTUAL

El desarrollo de este trabajo se concentra en los procesos y áreas que afectan de manera directa al cliente final y de cómo se puede implementar dichos cambios en la cultura organizacional con gestión del cambio.

Entorno a este objetivo, se desarrolla una investigación prospectiva, la cual incluye que es lo que valoran los clientes de Banchile en su ciclo operacional con la empresa.

Otro punto que se trata es la gestión del cambio necesaria para la implementación de este trabajo, el cual abarca la necesidad del cambio en el mapa de procesos y su llegada a las distintas áreas de las empresas para que lo adopten de mejor manera, así se podrá conseguir un mejor resultado a nivel de estructura y de forma de trabajo en toda la empresa.

Se considera abarcar dos ramas metodológicas;

- Para los procesos a través del Modelo de Excelencia EFQM, Lean y Six Sigma.
- Para implementación de la gestión del cambio es utilizada la base con la metodología de Kotter y otros autores.

Asimismo, para identificar los elementos de valor para los clientes, se ha investigado distintas fuentes de información de interacciones que se han tenido con los clientes en Banchile durante el año 2013, tales como focus group¹, así como informes desarrollados por empresas consultoras que estuvieron también en el año 2013.

5.1 Modelo de Excelencia EFQM

Este modelo nace en Europa durante la década de los ochenta, en donde tiene los siguientes objetivos:

- Orientación hacia los resultados

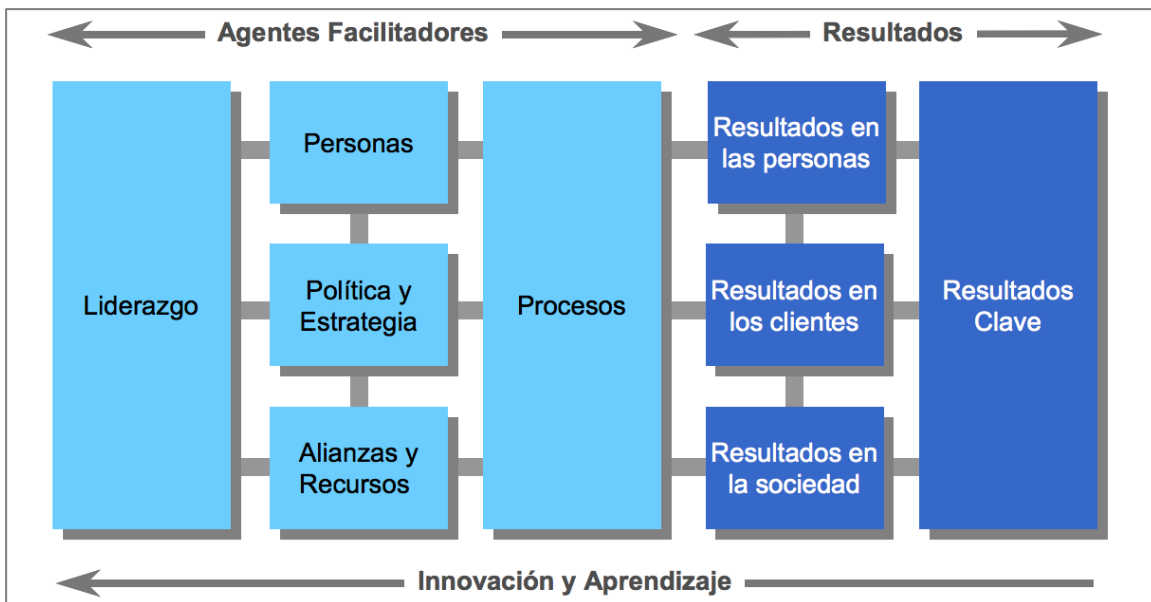
¹ Focus Group, encuestas que se realizan a un grupo de clientes de Banchile, realizado por una empresa externa. Los resultados son manejados por la Gerencia de Marketing de Banchile.

- Orientación al cliente
- Liderazgo y coherencia
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social de la organización

Este modelo estructura la organización de tal manera que se puedan evaluar distintos aspectos de la misma. Separa en dos grandes grupos; Agentes quienes consiguen los Resultados, que es el segundo grupo, con esto se agrupan según la influencia que tienen. Cada una de las divisiones de la organización se le denomina Criterio.

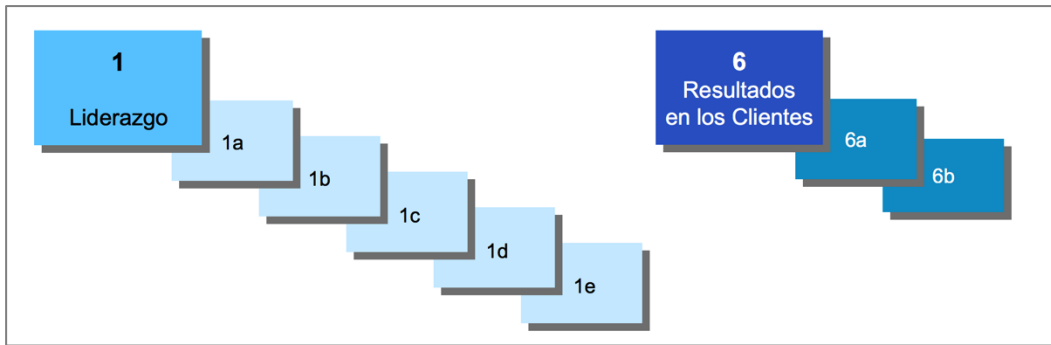
La siguiente figura 1, muestra un esquema general de este esquema:

Figura 1: Modelo EFQM



Por lo tanto la organización se evalúa en 9 criterios, cinco de ellos son tipo Agente y cuatro del tipo Resultado. Luego de esta estructura para cada Criterio existen los subcriterios, quedando de la siguiente manera:

Figura 2: Criterios Modelo



5.2 Metodología LEAN

Se centra en priorizar la acción, búsqueda de la perfección de forma continua, dando un nuevo rol al personal operativo.

¿Qué es Lean?

Transformarse en “Lean” es un procesos de eliminar desperdicios con la meta de crear valor.

Definición de Valor añadido: “Únicamente aquellas actividades por las cuales el cliente está dispuesto a pagar”²

En su aplicación a los procesos, el mapeo de procesos debe tener los siguientes objetivos:

- Identificar oportunidades de mejora en las actividades de los procesos
- Evaluar, establecer y hacer seguimiento de indicadores clave de desempeño
- Clarificar acciones y beneficios
- Capacitar a las personas
- Evaluar o establecer formas alternativas para realizar el trabajo-rediseño
- Distinguir el problema (síntoma) de lo que es la causa raíz
- Duro con el problema, suave con las personas

La implantación de un Sistema Lean es un proceso de cambio, que supone romper con el pensamiento tradicional, es por esto que se apoyará con la gestión del cambio que se explica más adelante.

² Taiichi Ohno (1912-1990)

Esta metodología tiene tres conceptos claves:

- Valor
- Despilfarro
- Flujo.

El objetivo es eliminar el despilfarro y mejorar el flujo, creando mayor valor. Se centra en el cliente final, haciendo que todos los esfuerzos sean notados por este último. En otras palabras, lo que se pretende obtener con estas metodologías es eficiencia, en particular referido a que los procesos entreguen los servicios requeridos, adaptándose en forma rápida a las nuevas exigencias.

5.3 Lean Kaizen

La metodología Kaizen fue desarrollada en Japón, en la línea del modelo de gestión conocido como Lean Manufacturing. En esta evolución o fusión de filosofías, Lean promueve la eliminación o reducción de los desperdicios y los procesos sin valor añadido, implantando las mejoras necesarias para este fin, mientras el modelo Kaizen, posteriormente, permite mantener estas mejoras mediante ajustes pequeños y graduales, haciéndolas sostenibles en el tiempo.

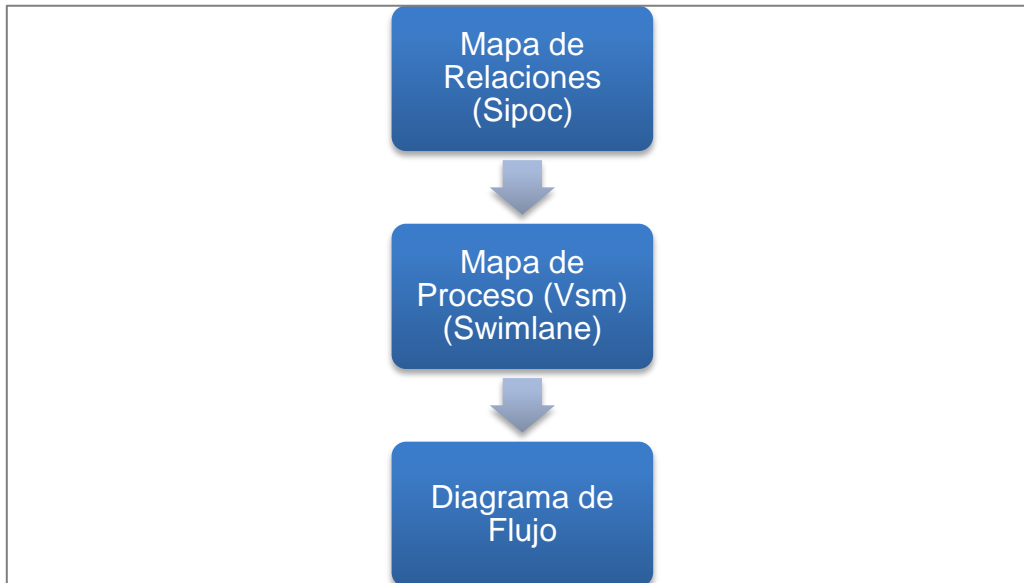
Kaizen Institute Consulting Group, tiene sedes en todo el mundo. Su fundador fue Masaaki Imai, considerado padre del Kaizen y experto en Lean. La metodología Lean, se está implementando en distintas industrias como servicios financieros, industria de procesos, retail-distribución, administración tecnología de la información, gobierno, logística, salud, entre otros.

La última definición global de Kaizen indica:

- Mejorar todos los días
- Todas las personas hacen mejoras
- Mejorar en todos los lugares
- Desde pequeñas mejoras hasta mejoras estratégicas dramáticas.

A continuación se muestra la jerarquía del proceso en la Figura 3:

Figura 3: Jerarquía de los Procesos



Fuente: Curso Lean, Kotter.

A modo de resumen, es necesario tener identificado los distintos mapas para ir relacionándolos con el fin de tener una Perspectiva más completa del Mapeo de Procesos, como lo observamos en la siguiente tabla 1 a continuación:

Tabla 1: Mapeo de Procesos según niveles

	Mapa de Relaciones	Mapa de Procesos	Diagrama de Flujo
Objetivo	Muestra las relaciones proveedor / cliente	Muestra las funciones, pasos, secuencia de pasos, inputs y outputs para un proceso particular	Muestra las tareas, secuencia de tareas, inputs y outputs para un subproceso
Nivel de detalle	Bajo	Medio	Alto
Enfoque	Contexto de la organización	Interfaces personas / procesos	Detalle del proceso
Puntos clave	- No muestra procesos dentro o entre operaciones, sino como "caja negra"	- Muestra etapas del proceso, inputs y outputs, así como quien ejecuta cada	- Muestra detalle de las tareas que forman parte de un proceso - No identifica

	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra relaciones proveedores / clientes dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> una - Revela lo que esta dentro de la "caja negra" - Muestra las relaciones proveedor / cliente dentro de un proceso particular 	<ul style="list-style-type: none"> quien realiza cada tarea - No muestra las relaciones entre proveedor y cliente
--	---	---	---

Fuente: Curso Virtual Stream Mapping Lean, Kotter.

5.4 Gestión del Cambio

Si se considera un pequeño cambio en uno o dos procesos o si desea realizar un gran cambio en todo el sistema organizativo, es usual sentirse incómodos e intimidados por el reto.

Saber que el cambio es necesario pero no sabe realmente cómo hacer que suceda. ¿Por dónde empezar? ¿A quién involucrar? Hay muchas teorías acerca de cómo "hacer" el cambio. Muchas de ellas provienen de *John Kotter*, un profesor en la Escuela de Negocios de Harvard y un muy renombrado experto en cambios.

Una metodología simple y reconocida para gestión del cambio es la propuesta de Kotter³, la cual consiste estructurar una secuencia de 8 pasos para la implementación de un plan de gestión del cambio. Es importante partir de la base la pirámide y la secuencialidad ya que de esta manera se va ajustando el resultado esperado del plan.

³ Michael Kotter publicó en 1995 el libro "Leading Change" el cual explica la aplicación de los 8 pasos.

Figura 4: Pirámide 8 pasos



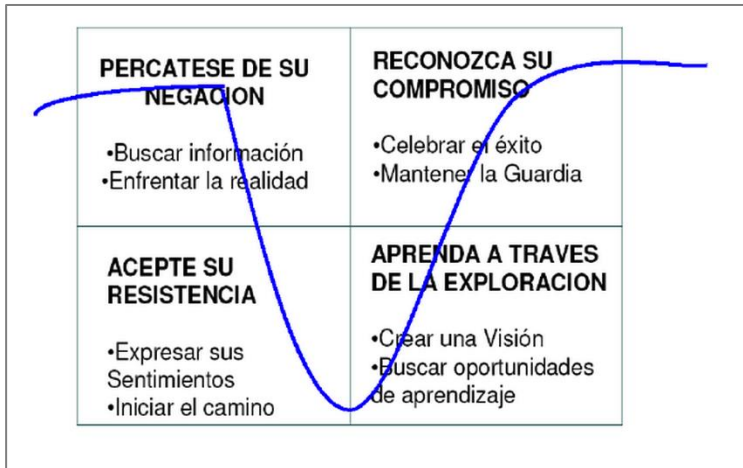
Los ocho pasos se definen de la siguiente forma:

- i. Cree sentido de urgencia: Para que ocurra el cambio, es necesario que toda la empresa realmente lo desee. Se desarrolla un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio.
- ii. Formar una poderosa coalición: Convencer a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización.
- iii. Visión clara: Conceptos unidos a la visión general que sean fácilmente recordables.
- iv. Comunicar la visión: Las acciones que apoyen la visión serán el ancla del éxito de la gestión del cambio.
- v. Eliminar obstáculos: Identificar lo que dificulta la puesta en marcha y manejarlo para que no afecte los resultados.
- vi. Asegurar triunfos de corto plazo: El éxito es un gran motivador, al ver resultados la gente se convence más rápido.
- vii. Construir sobre el cambio: Cada victoria deja una lección aprendida, no hay que confiarse y revisar constantemente la estrategia.
- viii. Anclar el cambio en la cultura de la empresa: El cambio debe estar en el núcleo de la organización.

Etapas de la curva del cambio

Pasar por estas etapas son parte de lo normal, lo importante es reconocer y actuar a tiempo en cada una de las fases. Sobre todo en la parte más profunda, para evitar que el plan fracase y se pierda el trabajo realizado anteriormente.

Figura 5: Curva Gestión del Cambio



5.5 Perspectivas del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) es un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Las perspectivas, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El BSC se sustenta en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias.

- **Perspectiva Financiera:** la estrategia equilibra las fuerzas contradictorias – largo plazo en oposición a corto plazo

El BSC mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades. Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros. Los objetivos financieros, normalmente están relacionados con la rentabilidad –medida, por ejemplo, por la ganancia operativa y el retorno sobre la inversión-. Básicamente, las estrategias financieras son sencillas; las empresas pueden ganar más dinero (1) vendiendo más y (2) gastando menos.

- Perspectiva del Cliente: la estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada

La estrategia de aumento de los ingresos requiere una propuesta de valor específica en la perspectiva del cliente que describa de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivos. En la perspectiva del cliente del mapa estratégico, los gerentes identifican los segmentos de clientes objetivo en los que compite la unidad de negocios y los indicadores del desempeño de la unidad en dichos segmentos. La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada:

- Satisfacción del cliente.
- Retención de clientes.
- Adquisición de clientes.
- Rentabilidad del cliente.
- Participación de mercado.
- Participación en las compras del cliente.

Estos indicadores comunes de resultado con los clientes se pueden ver en las relaciones causa efecto. Por ejemplo, la satisfacción del cliente generalmente conduce a su retención y a la adquisición de nuevos clientes a través de publicidad de boca a boca. Al retener clientes, la empresa puede aumentar su participación en los negocios que realiza con sus clientes leales – participación en las compras del cliente-.

- Perspectiva de los Procesos Internos: el valor se crea a través de los procesos internos de negocios.

Los objetivos de la perspectiva del cliente describen la estrategia, o sea, los clientes como objetivo y la propuesta de valor, mientras que los objetivos de la perspectiva financiera describen las consecuencias económicas de una estrategia exitosa, que son el crecimiento de los ingresos y utilidades, y la productividad. Una vez que la organización tiene una imagen clara de estos objetivos financieros y del cliente, los objetivos de las perspectivas de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento describen cómo se alcanzará la estrategia. La empresa gestiona sus procesos internos y el desarrollo del capital humano, de información y organizacional para proporcionar la propuesta de valor diferenciadora de la estrategia. Cuando estas dos últimas perspectivas funcionan adecuadamente, son el motor que mueve a la estrategia organizacional.

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización: (1) producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes, y (2) mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera. Es posible agrupar a los procesos internos en cuatro grupos:

1. Procesos de gestión de operaciones.

Los procesos de gestión de operaciones son aquellos procesos básicos del día a día mediante los cuales las empresas producen sus productos y servicios y los entregan a los clientes.

2. Procesos de gestión de clientes.

Los procesos de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivo.

3. Procesos de innovación.

Los procesos de innovación desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes.

4. Procesos reguladores y sociales.

Ayudan a las organizaciones a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades y países donde venden y producen.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: alineación estratégica de los activos intangibles

La cuarta perspectiva del mapa estratégico del BSC, la de aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia. Es posible clasificar los activos intangibles en tres categorías:

Capital humano: la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requerida para apoyar la estrategia.

Capital de la información: la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia.

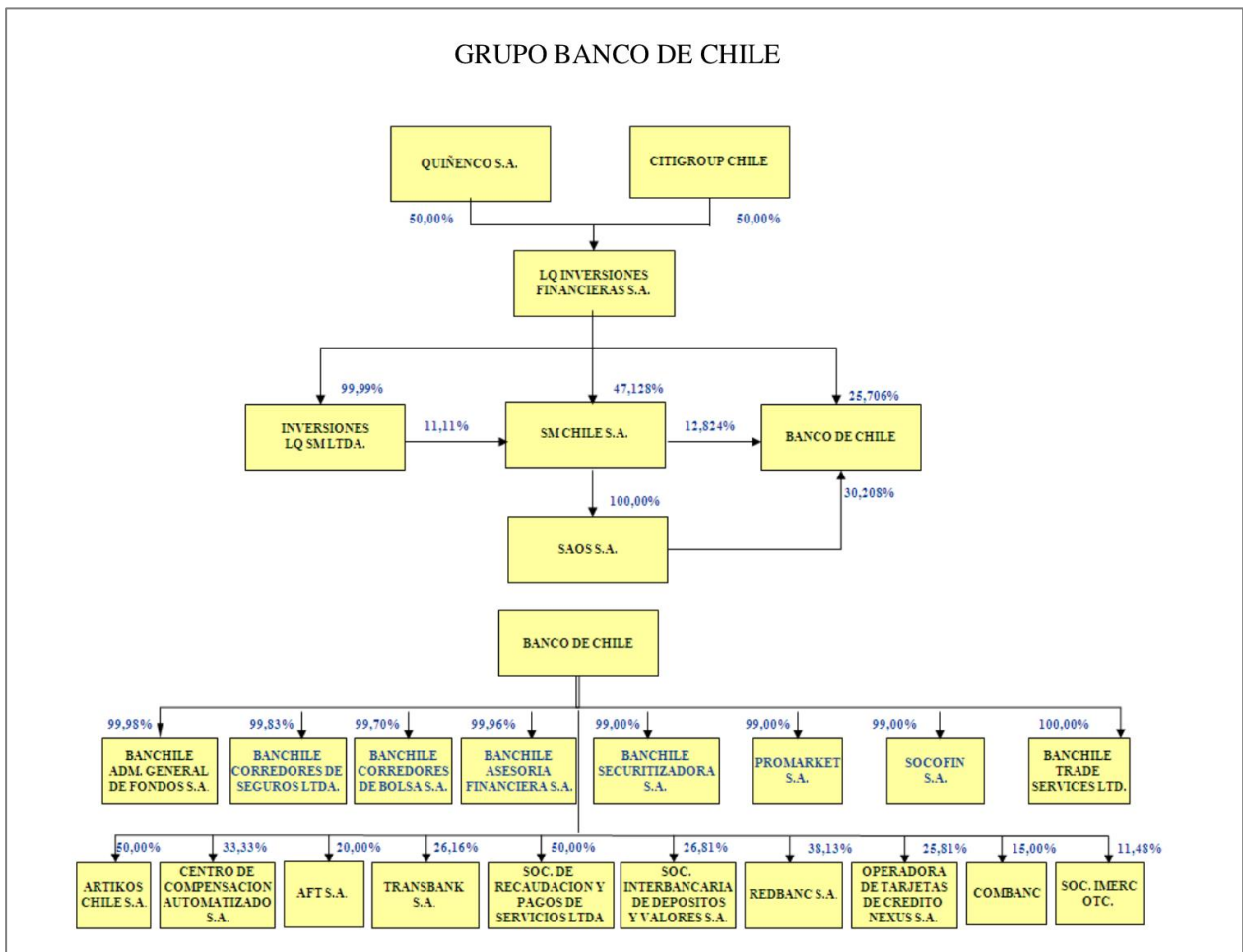
Capital organizacional: la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

6. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Banchile Inversiones es filial del Banco de Chile, la cual consta de dos empresas en una, Banchile Administradora General de Fondos se constituyó el 1981 y en 1990 se une Banchile Corredores de Bolsa, logrando así una amplia variedad de alternativas de inversión para los clientes.

El Grupo Banco de Chile está constituido de la siguiente forma:

Figura 6: Esquema Grupo Banco de Chile



Banchile Corredores de Bolsa S.A., se constituyó como sociedad anónima cerrada el 29 de diciembre de 1989 y está inscrita en el registro de Corredores de Bolsa de Valores de la Superintendencia de Valores y Seguros ("SVS") bajo el N°0138. Banchile Administradora General de Fondos se constituyó en 1980 pero luego pasó como Sociedad Anónima por escritura pública de fecha 9 de agosto de 1995, mediante Resolución N° 188 del 12 de

septiembre de 1995, la Superintendencia de Valores y Seguros autoriza su existencia.

Banchile cuenta con las siguientes áreas que pasan a describirse a continuación:

Área Comercial

Encargada de capturar nuevos clientes y atender en forma personalizada a quienes desean una atención con asesoría personalizada. En la Región Metropolitana se cuenta con oficina propias de Banchile (Agencias) totalizando unas 8 oficinas separadas por segmento al cual atienden. También existen ejecutivos de inversión en sucursales del Banco de Chile, que totalizan 120 sucursales. En el resto de las regiones a lo largo de Chile son 116 sucursales.

Área de Inversiones

Establece la combinación y elección adecuada de las distintas inversiones, para obtener ganancias y distribuirlas. Cumpliendo las distintas normativas al respecto.

Área Marketing y Servicios

Se encuentra debajo del Gerente Comercial. Es responsable de la implementación de la estrategia en la compañía, segmentación de clientes, y aseguramiento de la calidad. Junto con esto también vela por las comunicaciones que son enviadas a los clientes y de la imagen que la compañía refleje en el mercado, posicionándola asimismo como líder de opinión.

Área de Tecnología

Ofrece distintos servicios y plataformas para que Banchile pueda entregar un buen servicio a los clientes respecto a sus operaciones e información. También ofrece herramientas para que las áreas comerciales y de marketing puedan tomar acciones. Y por último se encuentra el desarrollo de proyectos por las distintas áreas de la empresa que permiten que Banchile se mantenga liderando e innovando.

Área de Operaciones

Busca asegurar la ejecución oportuna y confiable de los distintos servicios que ofrece Banchile. Informa a los directivos acerca de los resultados



obtenidos, junto con búsqueda y control continuo en la forma de realizar las operaciones.

Área Gestión para las Personas

Responsable de contribuir en el crecimiento y desarrollo de las personas en la organización y de la compañía misma, con una cultura distintiva. Esto ha generado resultados de mantenerse constantemente en el ranking del Great Place to Work.

Área Contraloría

Verifica el adecuado cumplimiento de las normativas tanto internas como externas.

Área Gestión de Riesgo

Encargado de velar por los intereses tanto del cliente como de la compañía, revisando y realizando controles propios para el cumplimiento de estos objetivos.

También Banchile Inversiones consta de la siguiente *Misión y Visión*:

“Asegurar nuestro Liderazgo siendo la mejor compañía para trabajar en ella y con ella, poniendo el cliente al centro de todo nuestro actuar basándonos en los pilares de segmentación y calidad”. Y sus valores corporativos son los siguientes: RIAN (Respeto, Integridad, Actitud positiva y de colaboración y manejo del Negocio responsable).

Respecto al área de procesos se encuentra bajo la gerencia de tecnología, la cual tiene alrededor de tres años de antigüedad, y tiene los siguientes objetivos:

Eficiencia en la Operación: “Hacer las cosas bien a la primera”

Efectividad Estratégica: “Hacer las cosas correctas”

Con estos objetivos, se pueden establecer dónde se están poniendo los esfuerzos a nivel compañía y después verificar cómo afecta el mapa propuesto.

Cuenta con la siguiente propuesta de cadena de valor:

Figura 7: Cadena de Valor Banchile Inversiones



Tipos de ordenamiento de Procesos:

Estructural: Procesos según el área que lo ejecute, estructurado de acuerdo al mapa estratégico de Banchile

Ciclo de ejecución operativo: Se accederá a los procesos de acuerdo a la definición de un ciclo de ejecución lógico de una operación.

7. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y COMO LO ENFRENTA BANCHILE

El mercado de las inversiones en Chile se ha desarrollado en los últimos años, consiguiendo que el número de corredoras de bolsa hoy sean 45 como se muestra en el siguiente listado:

Tabla 2: Listado de Corredores de Bolsa en Chile, 2015

Nº	R.U.T.	Entidad
1	96571220-8	BANCHILE CORREDORES DE BOLSA S.A.
2	96564330-3	BANCOESTADO S.A. CORREDORES DE BOLSA
3	96535720-3	BBVA CORREDORES DE BOLSA LIMITADA
4	96519800-8	BCI CORREDOR DE BOLSA S.A.
5	79532990-0	BICE INVERSIONES CORREDORES DE BOLSA S.A.
6	84177300-4	BTG PACTUAL CHILE S.A. CORREDORES DE BOLSA
7	85646900-K	CARLOS F. MARIN ORREGO S.A. CORREDORES DE BOLSA
8	96786720-9	CHG CORREDORES DE BOLSA S.A.
9	96502820-K	CHILE MARKET S.A. CORREDORES DE BOLSA
10	96772490-4	CONSORCIO CORREDORES DE BOLSA S.A.
11	96665450-3	CORPBANCA CORREDORES DE BOLSA S.A.
12	76011193-7	CORREDORES DE BOLSA SUR S.A.
13	96929300-5	CRUZ DEL SUR CORREDORA DE BOLSA S.A.
14	78221830-1	DEUTSCHE SECURITIES CORREDORES DE BOLSA SPA
15	96541320-0	DUPOL S.A. CORREDORES DE BOLSA
16	76043709-3	ESSEX S.A. CORREDORES DE BOLSA
17	96535530-8	ETCHEGARAY S.A. CORREDORES DE BOLSA
18	96899230-9	EUROAMERICA CORREDORES DE BOLSA S.A.
19	95319000-1	FINANZAS Y NEGOCIOS S.A. CORREDORES DE BOLSA
20	76513680-6	FOREXCHILE CORREDORES DE BOLSA S.A.
21	76121415-2	GBM CORREDORES DE BOLSA LIMITADA
22	96489000-5	I.M. TRUST S.A. CORREDORES DE BOLSA
23	76306360-7	ICB CORREDORES DE BOLSA S.A.
24	79791930-6	INTERVALORES CORREDORES DE BOLSA LIMITADA
25	79516570-3	ITAU BBA CORREDOR DE BOLSA LIMITADA
26	76109764-4	J.P. MORGAN CORREDORES DE BOLSA SPA
27	84360700-4	JAIME LARRAIN Y COMPAÑIA CORREDORES DE BOLSA LTDA
28	76209873-3	LAROCHE CAPITAL CORREDORES DE BOLSA SPA
29	80537000-9	LARRAIN VIAL S.A. CORREDORA DE BOLSA
30	96921130-0	MBI, CORREDORES DE BOLSA S.A.
31	80993900-6	MERRILL LYNCH CORREDORES DE BOLSA SPA
32	89312800-K	MOLINA Y SWETT S.A. CORREDORES DE BOLSA
33	76615490-5	MONEDA CORREDORES DE BOLSA LIMITADA

34	89420200-9	MUNITA, CRUZAT Y CLARO S.A. CORREDORES DE BOLSA
35	96586750-3	NEGOCIOS Y VALORES S.A., CORREDORES DE BOLSA
36	99555580-8	PENTA CORREDORES DE BOLSA S.A.
37	76326741-5	PLUSKAPITAL CORREDORES DE BOLSA SPA
38	76529250-6	RENTA 4 CORREDORES DE BOLSA S.A.
39	96683200-2	SANTANDER S.A. CORREDORES DE BOLSA
40	96568550-2	SCOTIA CORREDORA DE BOLSA CHILE S.A.
41	80962600-8	TANNER CORREDORES DE BOLSA S.A.
42	85544000-8	UGARTE Y COMPAÑIA CORREDORES DE BOLSA S.A.
43	96515580-5	VALORES SECURITY S.A., CORREDORES DE BOLSA
44	76547150-8	VANTRUST CAPITAL CORREDORES DE BOLSA S.A.
45	85598800-3	YRARRAZAVAL Y COMPAÑIA, CORREDORES DE BOLSA LIMITADA

Fuente: Elaboración propia con datos de la SVS

Dentro de las características en las que se desarrolla esta industria se pueden destacar:

1. Mercado con gran tamaño relativo: Se refiere al valor de las compañías que transan en él, es muy elevado para los estándares internacionales. A finales de 2008, el valor de las acciones chilenas alcanzaba el 79% del PIB del país, comparando en Canadá dicho número llegó a 65% y en Brasil 36%.

2. Mercado que opera con bajos precios: Gracias a la Bolsa Electrónica, los derechos medios en el mercado bursátil han caído de manera significativa. El actual nivel de precios para los servicios de transacción de valores es competitivo a nivel internacional.

3. Las empresas listadas son en promedio relativamente (muy) grandes: En 2008, el tamaño promedio de las empresas chilenas medido por su valor de mercado normalizado por el nivel del PIB, es cinco veces más grande que las empresas listadas en Brasil y 8 veces más grande que las empresas listadas en Canadá.

4. El número de aperturas bursátiles es muy bajo: Desde 2005 al 2009, solo se han abierto 10 empresas a la bolsa, todas de tamaño relativamente grande. Respecto a América Latina la actividad de aperturas ha sido, en el mismo período, mucho más alta.

5. El mercado es poco líquido: El monto transado con respecto al valor de mercado de las compañías listadas, es muy baja, en torno a 0,2 veces en

Santiago mientras que en Sao Paulo (Brasil) esta variable llega a 1 y en Toronto (Canadá) a 1,5 veces.

6. *El mercado tiene una cierta segmentación:* A pesar del pequeño tamaño de la economía chilena, coexisten en Chile tres bolsas de valores (Santiago, Electrónica y Valparaíso) y una bolsa de productos. Las bolsas de valores transan los mismos activos y no están perfectamente interconectadas.⁴

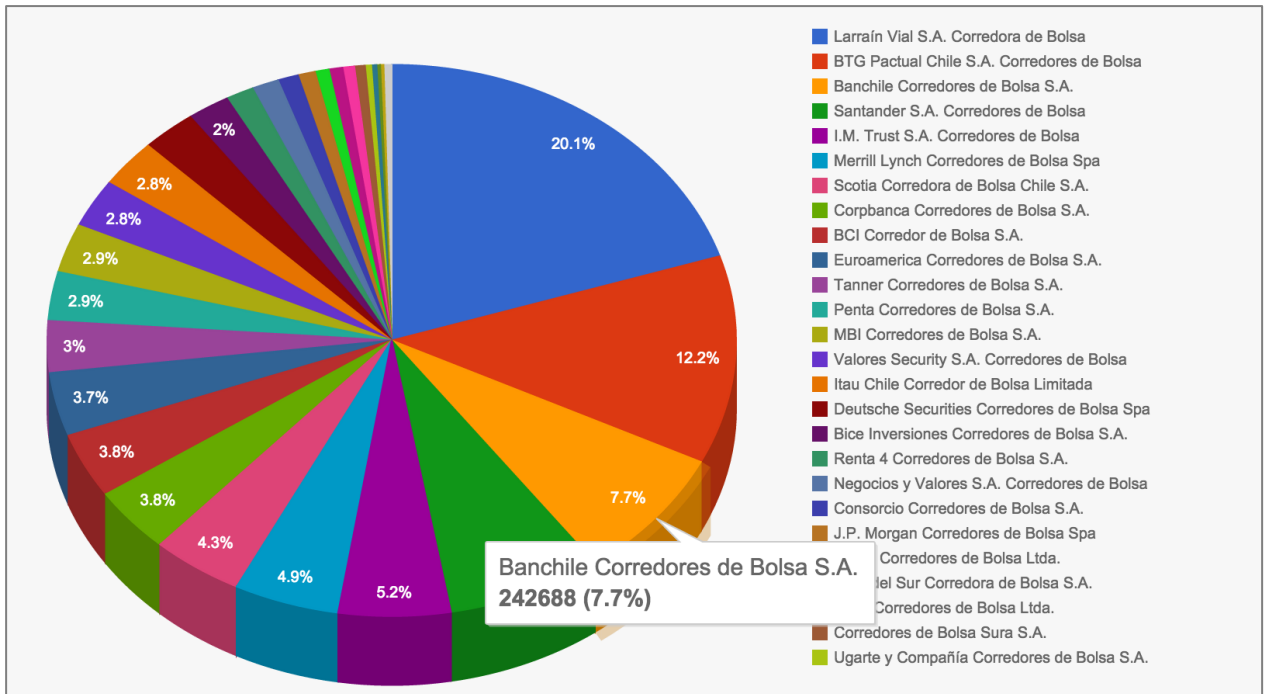
Todas estas características, hacen que la diferenciación de cada participante sea fundamental en que sean escogidos por los clientes.

El crecimiento del mercado en profundidad y tamaño, su potencial impacto sistémico y su mayor integración con los mercados internacionales requiere elevar los niveles de seguridad con los que opera el mercado bursátil. También, se suma esto a que los clientes se encuentran cada día más exigentes.

Un ejemplo, la participación de Banchile en el mercado es de las acciones es el siguiente a Marzo del 2014:

⁴ Fuente: SVS

Figura 8: Distribución Participación en Mercado de Acciones



Fuente: SVS

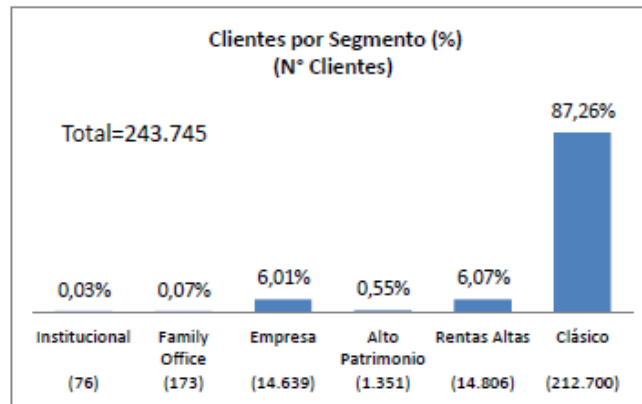
Demostrando la fuerte competencia en la que se desenvuelve, y con muchos participantes, aunque los más grandes siguen manteniendo una distancia del resto.

7.1 Segmentación en Banchile Inversiones

Banchile cuenta con cinco agrupaciones declarados como segmentos, para los cuales está trabajando distintos modelos de atención.

En un comienzo la segmentación estaba dada por los canales de atención hacia los clientes. Los canales o grupos de atención eran los siguientes y se componían de la siguiente manera:

Figura 9: Clientes por Segmento en Banchile

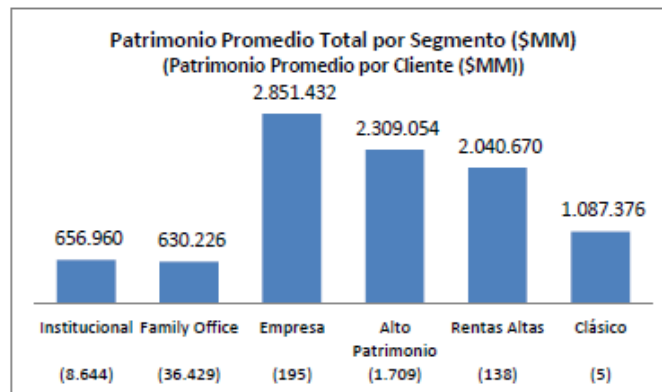


Fuente: Externa

En términos de las operaciones, ingresos, composición, rangos etarios y otras clasificaciones relevantes de estos segmentos, podemos revisar la siguiente información:

Montos administrados por segmento:

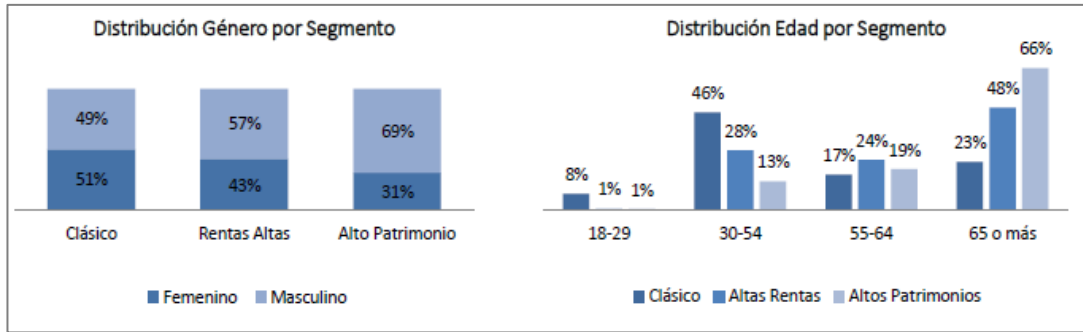
Figura 10: Montos administrados por Segmento



Fuente: Externa

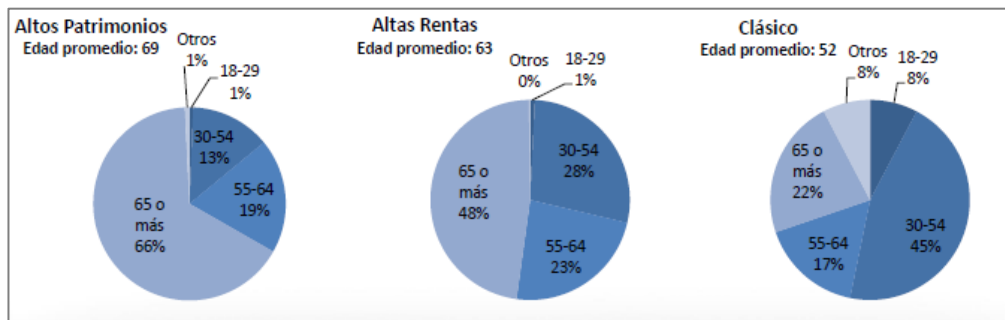
Como panorama general de las personas naturales de clientes en Banchile, tenemos las siguientes características:

Figura 11: Características de los segmentos



Fuente: Externa

Figura 12: Distribución edad en los segmentos



Fuente: Externa

Estos datos muestran finalmente que los clientes de Banchile, se encuentran concentrados con un perfil de edad mayor a 55 años.

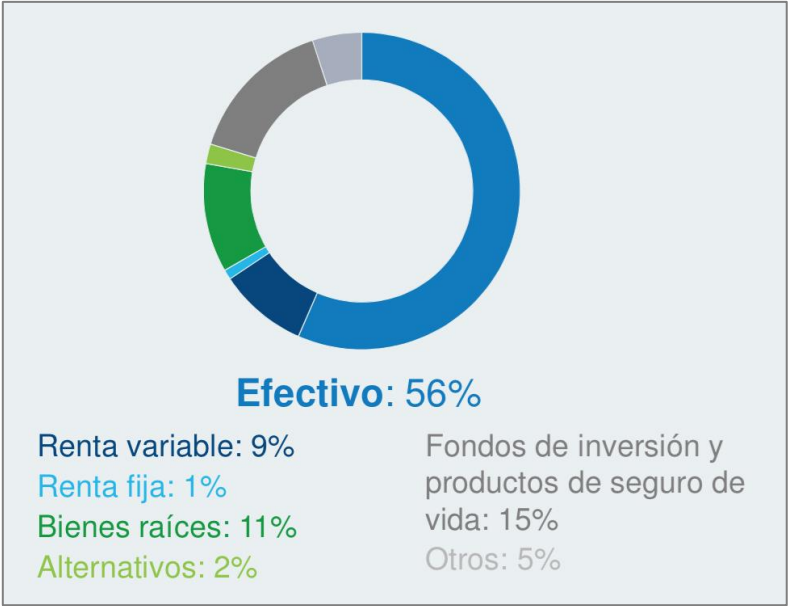
7.2 Qué es lo que esperan los clientes que invierten

Según un estudio realizado por la empresa BlackRock, llamada Investor Pulse Chile 2014⁵, muestra que es lo que buscan las personas al realizar inversiones en Chile. Parte de los resultados muestran que los chilenos en general son optimistas respecto al desempeño financiero (69%), pero comparado con otros países de Latinoamérica como Brasil (77%), Colombia (84%) y México (65%) es más pesimista. Respecto a su control financiero, sienten menos en comparación a países latinoamericanos pero sobre la media a nivel mundial.

⁵ Primera Edición

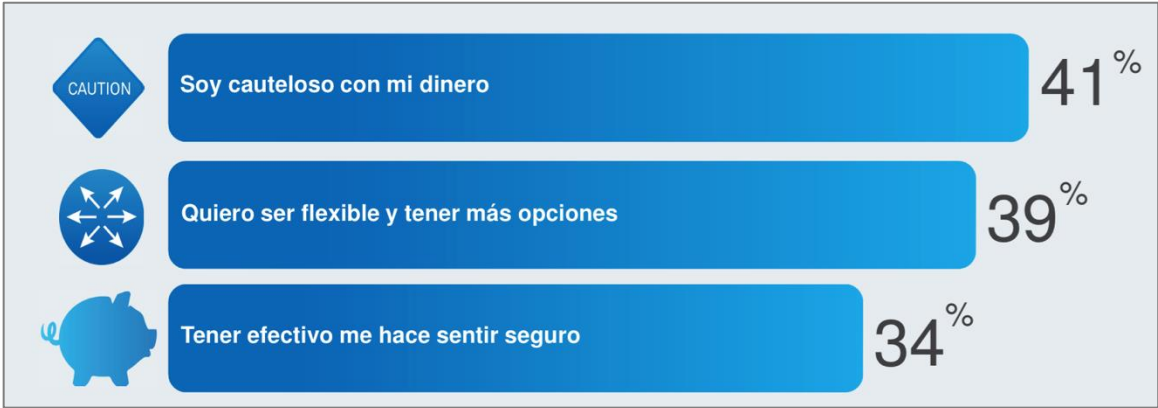
Respecto a cómo distribuyen sus inversiones, los chilenos prefieren las inversiones en efectivo y los bienes raíces. A continuación se muestra una pequeña distribución que ejemplifica la distribución esperada por los chilenos:

Figura 13: Distribución esperada por los chilenos



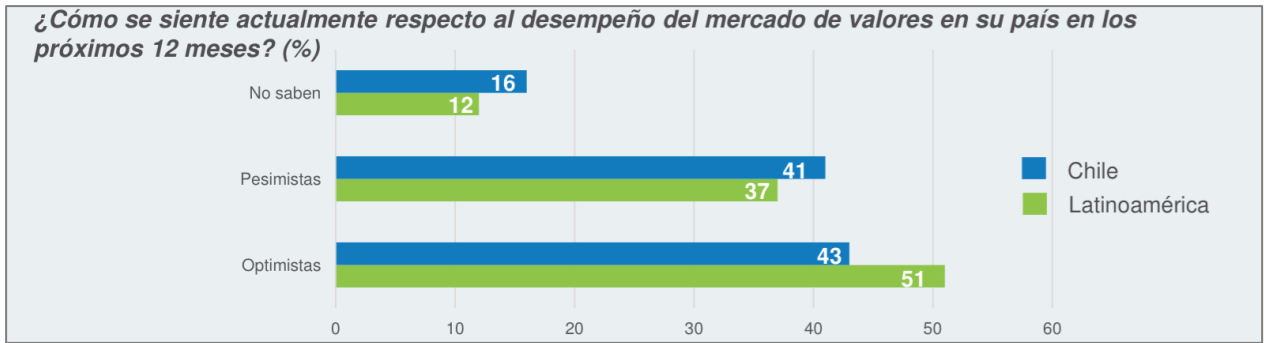
Y las razones por las que prefieren mantener efectivo son:

Figura 14: Razones para mantener efectivo



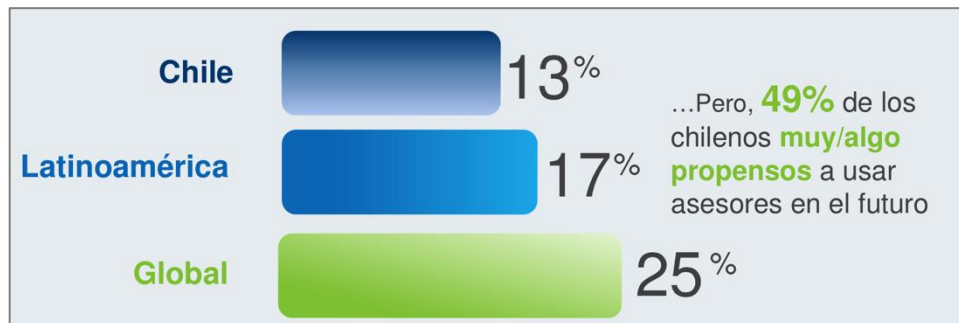
Ahora teniendo en cuenta esta disposición, y llevándola al mercado de valores, nos encontramos que en general se muestran desconfiados en la inversión en acciones:

Figura 15: Cómo se sienten respecto a la inversión en acciones



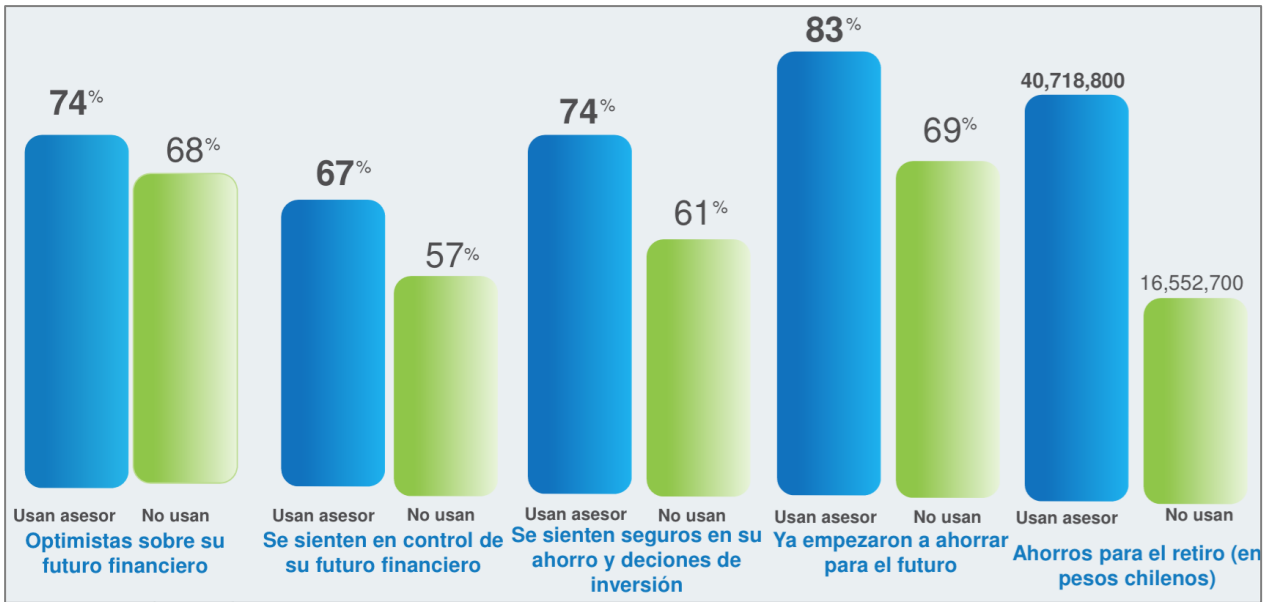
Una oportunidad en el mercado de las inversiones, es el manejo de asesores en donde Chile se ha quedado atrás en este aspecto al compararlo con América Latina y el resto del mundo:

Figura 16: Manejo de asesores en Chile y el Mundo



Los chilenos “asesorados” se sienten más seguros e involucrados y son ahorradores e inversionistas más efectivos.

Figura 17: Cómo se sienten los inversionistas con y sin asesor



Hay que tener en cuenta que existen factores que dificultan el ahorro de los chilenos, además que el tema de ahorrar para la jubilación es una de las prioridades para los chilenos en sus metas de inversión. Algunos de los problemas que enfrentan los chilenos son:

Figura 18: Factores que dificultan ahorro en Chile



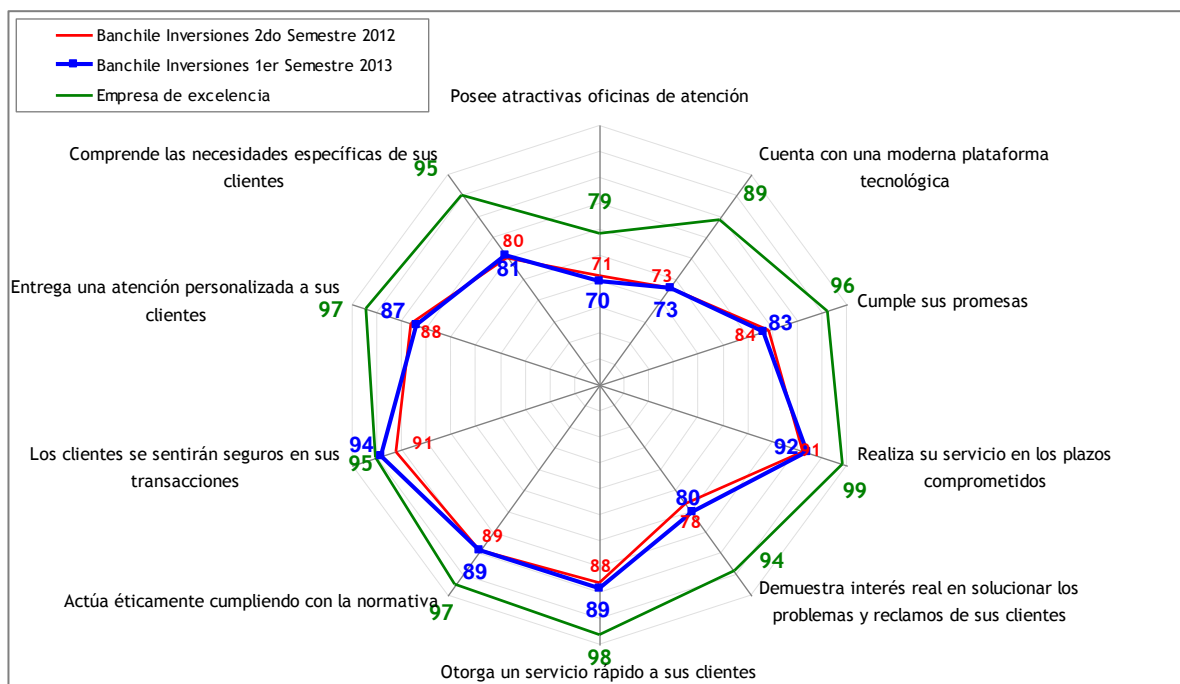
Por lo tanto, la oferta de inversión debe tener en cuenta estos puntos como conocimiento del cliente.

7.3 Qué es lo que quieren los clientes de Banchile

Se realizaron distintas encuestas a los clientes de Banchile, durante el primer semestre del año 2013, lo cual arrojó los siguientes resultados:

Comparación de Banchile con la mejor empresa de inversiones del mercado:

Gráfico 1: Características valoradas por los clientes

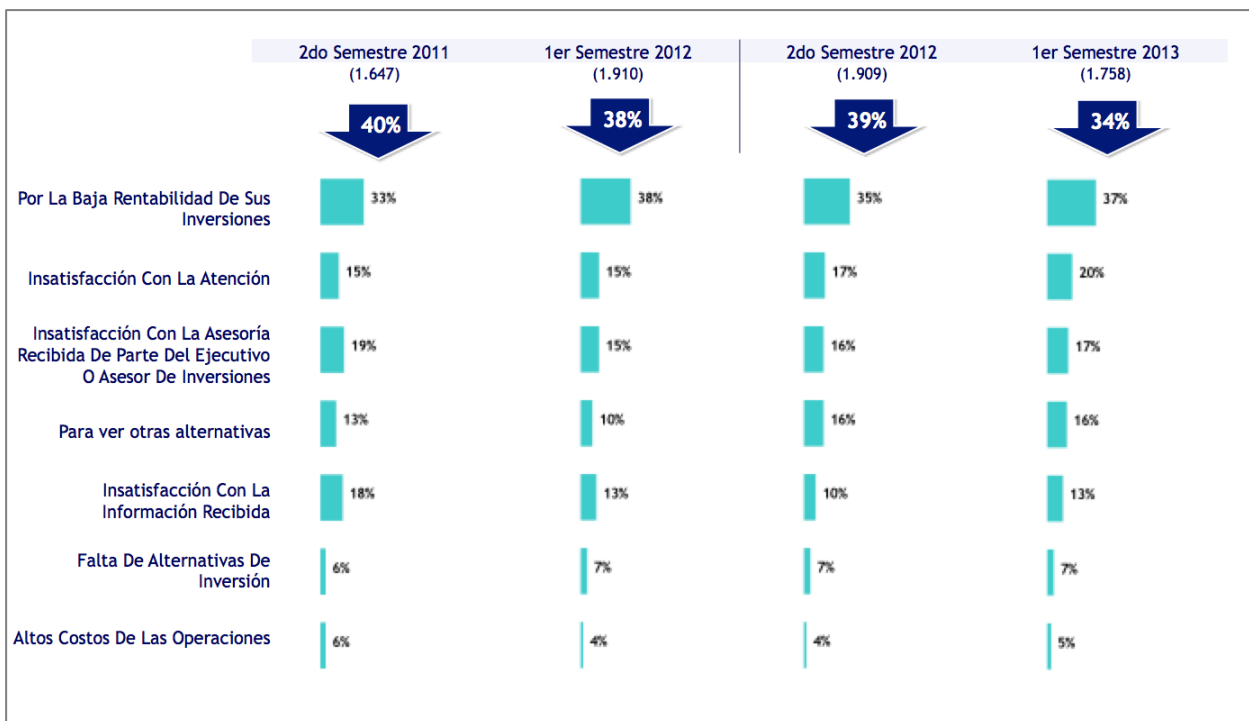


Fuente: Cadem, 2013

La característica más valorada por los clientes, es se sentirán seguros en sus transacciones, ya que posee una alta ponderación en vista de la mejor empresa de inversiones y en Banchile. En segundo lugar le sigue la característica, realización de su servicio en los plazos comprometidos.

Por otra parte, cuales son las razones por las que dejaría a Banchile Inversiones, se encuentran las siguientes:

Gráfico 2: Razones para dejar Banchile

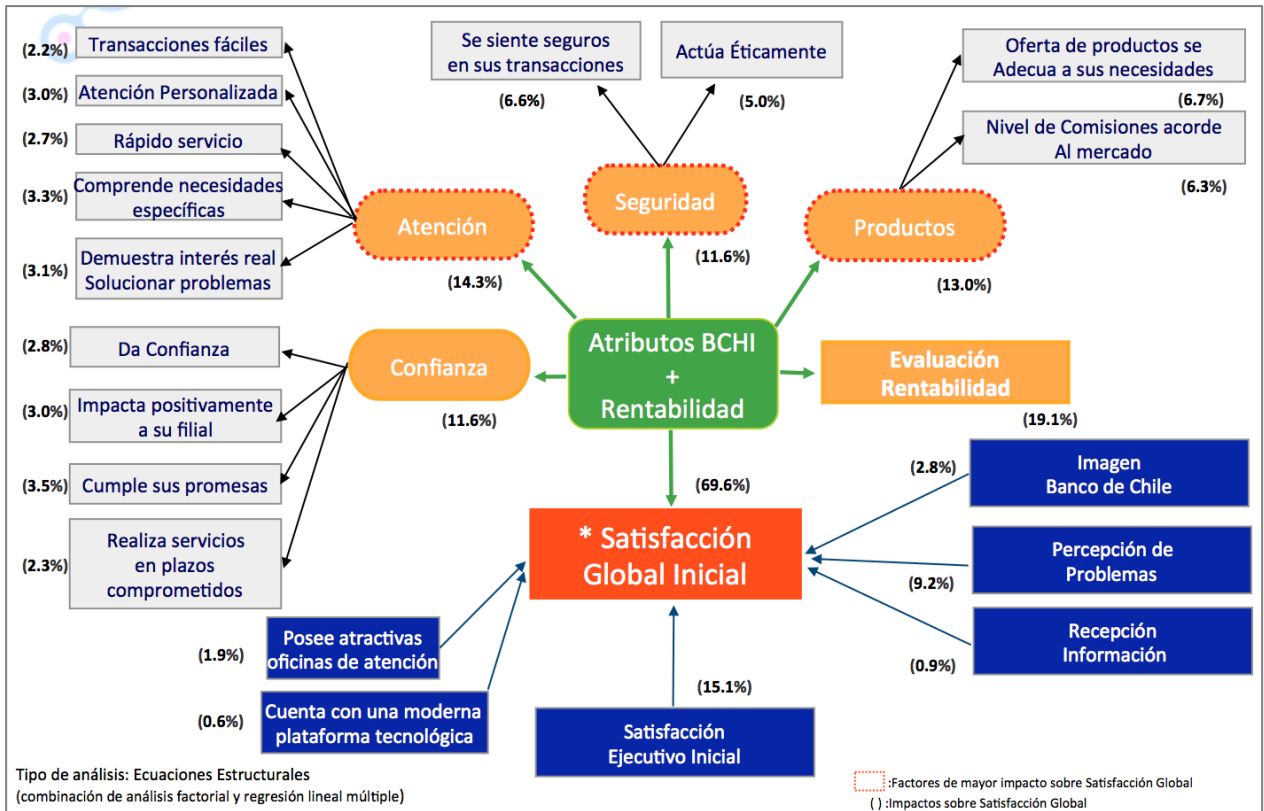


Fuente: Cadem, 2013

En donde se puede observar, que la característica más importante para los clientes se encuentra en la operatoria que tiene con la empresa, ya que su principal razón para dejar la compañía es la baja rentabilidad de sus inversiones. Esto además encierra varios factores que hacen que el cliente puedan llegar a determinar esta razón, como por ejemplo la asesoría, costos involucrados, la oportunidad en la ejecución, entre otros. A través de los años, se ha mostrado la importancia de este factor como primordial en los clientes.

Como resultado se puede demostrar que lo que más valoran los clientes, se encuentran las siguientes características:

Gráfico 3: Mapa de Valoración hacia Banchile



En donde se muestra que la principal característica en la preferencia por Banchile, es la satisfacción en general que vive en el cliente en el momento inicial, con un 69.6%, la cual se compone también de la Imagen proyectada por el Banco de Chile, la percepción de problemas y la recepción de información que tenga la empresa para poder darla a los clientes.

8. ANALISIS – MODELO PROPUESTO

Dada la información revisada en el capítulo anterior, y considerando la importancia de las necesidades de los clientes en sus objetivos de inversión y de relación con Banchile, es que se busca una manera de ir combinando los distintos factores que afectan a la organización en su relación con el cliente.

Es relevante asegurar que sus productos y servicios cumplan con lo que resulta más valorado para sus clientes. Y eso significa que cada actividad realizada en la empresa tenga un nivel de calidad y detalle de mayor nivel, lo cual se consigue motivando e involucrando a todo el personal de la compañía. Por esto, la forma con la cual se pretende lograr este objetivo se basa en la proposición del nuevo mapa estratégico de Banchile, que contenga el cliente como objetivo final, y que pueda ser percibido por las distintas áreas de la empresa.

Si bien un mapa estratégico, considera cuatro ámbitos en los que trabajar⁶, el mapa propuesto se enfoca en las áreas más necesarias para el ciclo operacional del cliente, esto es, cuando el cliente en Banchile se encuentra operando y espera un resultado por parte de la organización.

Por otro lado, para asegurar el éxito en la incorporación y conocimiento del mapa de procesos, debemos tomar acciones dirigidas de acuerdo a qué tan madura se encuentra la organización para este tipo de cambios.

Una forma de ver el grado de madurez de la organización para adoptar el mapa estratégico, es a través del modelo propuesto por Michael Hammer⁷, la cual puede asegurar la sustentabilidad de los procesos. Se realiza completa la siguiente encuesta, primero para determinar el nivel de madurez de la organización. La cual consta de la evaluación de cinco ámbitos (facilitadores); Diseño, Ejecutores, Responsable, Infraestructura e Indicadores.

⁶ Según Balanced Scorecard; Ámbito Financiero, Cliente, Interno y Aprendizaje-Crecimiento.

⁷ Hammer, Michael. The process audit

8.1 Evaluación de la Organización

La forma de llenado de la encuesta respecto a la madurez de los procesos de negocios y determinar cómo mejorar el desempeño, de la siguiente manera: Establecer cómo se aplican al proceso que se está evaluando las afirmaciones que definen los niveles de fortaleza, de P-1 a P-4, para cada facilitador.

Si una afirmación es cierta en gran medida (al menos correcta en 80%), se colorea la celda de verde; si es verdadera en cierto grado (entre 20% y 80%), se pinta de amarillo y si es en gran medida no cierta (menos de 20%), queda de rojo.

De esta manera fue llenada la tabla que se muestra a continuación con sus resultados a la derecha.

Tabla 3: Matriz de Hammer, madurez procesos

		Evaluación							
		P-1	P-2	P-3	P-4				
Diseño	Propósito	El proceso no se ha diseñado de punta a cabo. Los ejecutivos utilizan el diseño que venía rigiendo como contexto para la mejora del desempeño	El proceso se ha rediseñado completamente para mejorar su desempeño.	El proceso se ha diseñado para ajustarse a otros procesos de la empresa y a sus sistemas de TI a fin de optimizar el desempeño de la empresa	El proceso de ha diseñado para ajustarse a los procesos de los clientes y los proveedores a fin de optimizar el desempeño interempresa.	Red	Red	Red	Red
	Contexto	Se han identificado los insumos, productos, proveedores y clientes del proceso	Las necesidades de los clientes del proceso son conocidas y hay acuerdo sobre ellas.	El responsable del proceso y los responsables de los otros procesos con los que interactúa el proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.	El responsable del proceso y los responsables de los procesos de los clientes y proveedores con lo que interactúa el proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.	Red	Red	Red	Red
	Documentación	La documentación del proceso es principalmente funcional, pero identifica las interconexiones entre las organizaciones involucradas en ejecutar el proceso.	Hay documentación completa del diseño del proceso	La documentación del proceso describe las interacciones del proceso con otros procesos, y sus expectativas respecto a éstos, y vincula al proceso con el sistema y con la arquitectura de datos de la empresa.	Una representación electrónica del diseño del proceso apoya su desempeño y gestión, y permite analizar los cambios ambientales y las reconfiguraciones del proceso.	Red	Red	Red	Red
	Ejecutores	Los ejecutores pueden dar nombre al proceso que ejecutan e identificar los indicadores clave de su desempeño.	Los ejecutores pueden describir el flujo global del proceso; cómo su trabajo afecta a los clientes, a otros empleados del proceso y el desempeño del proceso; y los niveles de desempeño reales y requeridos.	Los ejecutores están familiarizados tanto con los conceptos fundamentales de negocios como con los impulsores del desempeño de la empresa, y pueden describir cómo afecta su trabajo a otros procesos y al desempeño de la empresa.	Los ejecutores están familiarizados con las tendencias en el sector de la empresa y pueden describir cómo afecta su trabajo al desempeño interempresa.	Red	Red	Red	Red
	Destrezas	Los ejecutores son diestros en técnicas de resolución de problemas y de mejora de procesos.	Los ejecutores son diestros en trabajo en equipo y en gestionarse personalmente.	Los ejecutores son diestros en la toma de decisiones de negocios.	Los ejecutores tienen capacidades de gestión e implementación del cambio.	Red	Red	Red	Red
	Conducta	Los ejecutores profesan cierta lealtad al proceso pero deben máxima lealtad a su función.	Los ejecutores tratan de seguir el diseño del proceso, ejecutarlo correctamente y trabajar en formas que permitan a otras personas que ejecutan el proceso hacer eficazmente su trabajo.	Los ejecutores se esfuerzan por asegurarse de que el proceso entregue los resultados necesarios para lograr las metas de la empresa.	Los ejecutores buscan señales de que el proceso debería cambiar y proponen mejoras al proceso.	Red	Red	Red	Red

		P-1	P-2	P-3	P-4	Evaluación			
						P-1	P-2	P-3	P-4
Responsable	Identidad	El responsable del proceso es una persona o grupo encargado informalmente de mejorar el desempeño del proceso.	Los líderes de la empresa han creado un papel oficial de responsable del proceso y han colocado en ese puesto a un alto ejecutivo con influencia y credibilidad.	El responsable da máxima prioridad al proceso en términos de asignación de tiempo, preocupación y metas personales.	El responsable es miembro de la unidad de más alto rango en la toma de decisiones de la empresa.				
	Actividades	El responsable identifica y documenta el proceso, lo comunica a todos los ejecutores y patrocina pequeños proyectos de cambio.	El responsable comunica las metas del proceso y una visión de su futuro, patrocina esfuerzos de rediseño y mejora, planifica su implementación y se asegura de que se cumpla el diseño del proceso.	El responsable colabora con otros responsables de proceso para integrar procesos y lograr las metas de la empresa.	El responsable desarrolla un plan estratégico de extensión del proceso, participa en la planificación estratégica a nivel de empresa y colabora con sus contrapartes que trabajan donde clientes y proveedores para patrocinar iniciativas interempresa de rediseño de proceso.				
	Autoridad	El responsable hace lobby por el proceso, pero solamente puede alentar a los ejecutivos funcionales a hacer los cambios.	El responsable puede reunir a un equipo de rediseño de proceso e implementar el nuevo diseño y tiene cierto control sobre el presupuesto de tecnología para el proceso.	El responsable controla los sistemas de TI que apoyan el proceso y cualquier proyecto que cambie el proceso, y tiene cierta influencia sobre las asignaciones y evaluaciones de personal así como sobre el presupuesto del proyecto.	El responsable controla el presupuesto del proceso y ejerce fuerte influencia sobre las asignaciones y la evaluación de personal.				
Infraestructura	Sistemas de Información	El proceso es apoyado por sistemas fragmentados de TI.	El proceso es apoyado por un sistema de TI creado a partir de componentes funcionales.	El proceso es apoyado por un sistema integrado de TI, diseñado teniendo en mente el proceso y adhiriendo a los estándares de la empresa.	El proceso es apoyado por un sistema de TI con arquitectura modular, que se adhiere a los estándares del sector para la comunicación interempresa.				
	Sistemas de recursos humanos	Los ejecutivos funcionales recompensan el logro de excelencia funcional y la resolución de problemas funcionales en un contexto de proceso.	El diseño del proceso impulsa los roles, las descripciones de cargo y los perfiles de competencias. La capacitación se basa en documentación de proceso.	Los sistemas de contratación, desarrollo, reconocimiento y recompensa enfatizan las necesidades y los resultados del proceso, y los equilibran con las necesidades de la empresa.	Los sistemas de contratación, desarrollo, recompensa y reconocimiento refuerzan la importancia de la colaboración intra e interempresarial, el aprendizaje personal y el cambio organizacional.				
Indicadores	Definición	El proceso tiene ciertos indicadores básicos de costo y calidad.	El proceso tiene indicadores de extremo a extremo derivados de los requerimientos de los clientes.	Los indicadores del proceso, así como los indicadores entre procesos, se han derivado de las metas estratégicas de la empresa.	Los indicadores del proceso se han derivado de metas interempresariales.				
	Usos	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para monitorear su desempeño, identificar las causas fundamentales de desempeño defectuoso e impulsar mejoras funcionales.	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para comparar su desempeño con los benchmarks, el desempeño mejor en su clase y las necesidades de los clientes, y para fijar objetivos de desempeño.	Los ejecutivos presentan los indicadores a los ejecutores de proceso para motivar y crear conciencia. Usan tableros basados en indicadores para la gestión cotidiana del proceso.	Los ejecutivos revisan y actualizan regularmente los indicadores y objetivos del proceso y los usan al planificar la estrategia de la empresa.				

En donde se pueden observar que ninguno de los facilitadores tuvieron algún nivel de grado con más de un 80%, lo que demuestra que la organización se encuentra en vías de desarrollar sus procesos de negocios.

Respecto a la madurez de la empresa para enfrentar los cambios se completa la siguiente encuesta, los resultados se muestran al lado derecho con el color según el porcentaje escogido:

Tabla 4: Matriz Hammer, madurez de la empresa

	E-1	E-2	E-3	E-4	Evaluación				
					P-1	P-2	P-3	P-4	
Liderazgo	Conciencia	La alta gerencia de la empresa reconoce la necesidad de mejorar el desempeño operativo pero tiene sólo una comprensión limitada del poder de los procesos de negocios.	Al menos un alto ejecutivo entiende profundamente el concepto de procesos de negocios, cómo puede utilizarlo la empresa para mejorar el desempeño y qué implica implementarlo.	La alta gerencia ve la empresa en términos de proceso y ha desarrollado una visión de a empresa y de sus procesos.	La alta gerencia ve su propio trabajo en términos de proceso y percibe la gestión de procesos no como un proyecto sino como una forma de gestionar el negocio.				
	Alineamiento	Los líderes del programa de procesos están en los mandos medios.	Un alto ejecutivo ha tomado el liderazgo y la responsabilidad del programa de procesos.	Hay un fuerte alineamiento en el equipo de altos ejecutivos respecto al programa de procesos. También hay una red de personas en toda la organización que ayuda a promover las iniciativas de proceso.	La gente en toda la organización muestra entusiasmo por los procesos y desempeña papeles de liderazgo en las iniciativas de proceso.				
	Conducta	Un alto ejecutivo respalda e invierte en una mejora operativa.	Un alto ejecutivo ha fijado públicamente metas de desempeño y está dispuesto a comprometer recursos, hacer cambios profundos y eliminar obstáculos para lograr esas metas.	Los altos ejecutivos trabajan como equipo, gestionan la empresa mediante sus procesos y participan activamente en el programa de proceso.	La alta gerencia realiza sus propios trabajos como procesos, centran la planificación estratégica en procesos y desarrollan nuevas oportunidades de negocios basándose en procesos de alto desempeño.				
	Estilo	La alta gerencia ha empezado a pasar desde un estilo jerárquico, de arriba hacia abajo, hacia un estilo abierto y cooperativo.	El alto ejecutivo que dirige el programa de proceso es apasionado por la necesidad de cambio y por el proceso como herramienta clave para el cambio.	La alta gerencia ha delegado control y autoridad a los responsables y ejecutores de procesos.	La alta gerencia ejerce liderazgo mediante visión e influencia, y no por mandato y control.				

					Evaluación				
					P-1	P-2	P-3	P-4	
Cultura	Trabajo en equipo	E-1 El trabajo en equipo es enfocado en proyectos, ocasional y atípico	E-2 La empresa usa comúnmente equipos interfuncionales de proyecto para esfuerzos de mejora.	E-3 El trabajo en equipo es la norma entre los ejecutores de procesos y es corriente entre los ejecutivos	E-4 El trabajo en equipo con clientes y proveedores es habitual.				
	Foco en el cliente	E-1 Existe una creencia generalizada de que el foco en el cliente es importante, pero una limitada percepción de lo que eso significa. También hay incertidumbre y conflicto respecto a cómo satisfacer las necesidades del cliente.	E-2 Los empleados se percatan de que el propósito de su trabajo es brindar un extraordinario valor al cliente.	E-3 Los empleados entienden que los clientes demandan excelencia uniforme y una experiencia sin sobresaltos.	E-4 Los empleados se enfocan en colaborar con los socios comerciales para satisfacer las necesidades de los clientes finales.				
	Responsabilidad	E-1 Los ejecutivos tienen responsabilidad por los resultados.	E-2 El personal de primera línea empieza a asumir responsabilidad por los resultados.	E-3 Los empleados se sienten responsables por los resultados de la empresa.	E-4 Los empleados experimentan un sentido de misión en servir a los clientes y lograr un mejor desempeño.				
	Actitud hacia el cambio	E-1 La organización acepta cada vez más la necesidad de hacer cambios modestos.	E-2 Los empleados están listos para un cambio significativo en la forma de hacer el trabajo.	E-3 Los empleados están listos para el cambio multidimensional.	E-4 Los empleados reconocen el cambio como inevitable y lo adoptan como un fenómeno regular.				
	Experticia	E-1 Un reducido grupo de personas tiene un profundo aprecio por el poder de los procesos	E-2 Un grupo de expertos tiene destrezas de rediseño e implementación de procesos, gestión de proyectos, comunicaciones y gestión del cambio.	E-3 Un grupo de expertos tiene destrezas de gestión del cambio en gran escala y transformación corporativa.	E-4 Muchas personas con destrezas en rediseño e implementación de procesos, gestión de proyectos, gestión de programas y gestión del cambio, se encuentran en toda la organización. También existe un proceso formal para desarrollar esa base de destrezas.				
	Metodologías	E-1 La empresa usa una o más metodologías para resolver problemas de ejecución y hacer mejoras incrementales de proceso.	E-2 Los equipos de rediseño de proceso tienen acceso a metodología básica para rediseñar procesos.	E-3 La empresa ha desarrollado y estandarizado un sistema formal para rediseño de procesos y lo ha integrado a un sistema de mejora de procesos.	E-4 La gestión de proceso y el rediseño de procesos se han convertido en competencias básicas, y forman parte de un sistema formal que incluye examen de ambiente, planificación del cambio, implementación e innovación centrada en los procesos.				

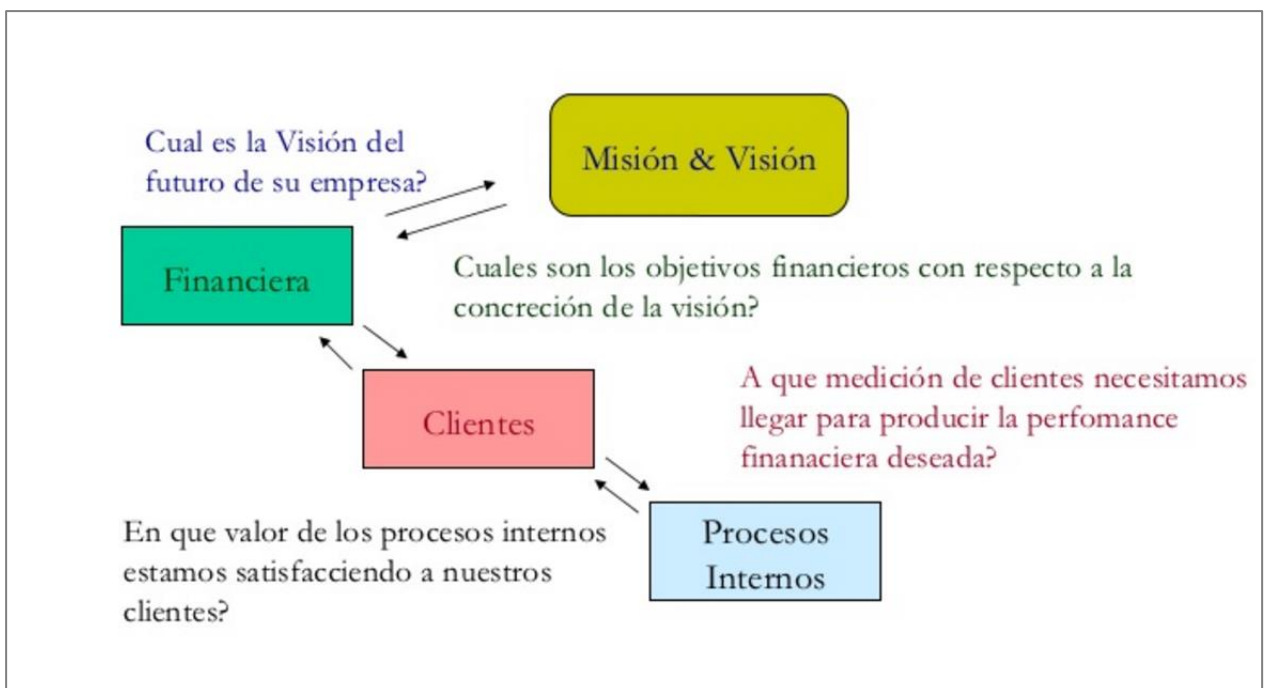
					Evaluación			
					P-1	P-2	P-3	P-4
					E-1	E-2	E-3	E-4
Gobernabilidad	La empresa ha identificado	La empresa ha	El modelo de proceso de la empresa se ha	La empresa ha extendido el	P-1	P-2, P-3, P-4		
Modelo de procesos	algunos procesos de negocios.	desarrollado un modelo completo de proceso de la empresa y la alta gerencia lo ha aceptado.	comunicado en toda la organización, se usa para impulsar la priorización de proyectos y está vinculado con tecnologías y arquitecturas de datos a nivel de empresa.	modelo de proceso empresarial para conectarlo con los de los clientes y proveedores. También usa el modelo para el desarrollo de su estrategia.				
Responsabilización	Los ejecutivos funcionales son responsables por el desempeño, y los ejecutivos de proyecto por los proyectos de mejora.	Los responsables de proceso se responsabilizan por los procesos individuales y un comité ejecutivo es responsable por el progreso general en sus procesos de la empresa.	Los responsables de proceso comparten responsabilización por el desempeño de la empresa.	Un concejo de proceso funciona como el más alto entre ejecutivo, los ejecutores compraten responsabilización por el desempeño de la empresa, la que ha establecido comités ejecutivos con clientes y proveedores para impulsar el cambio de proceso inerempresa.	P-1	P-2	P-3	P-4
Integración	Uno o más grupos promueven y apoyan diferentes técnicas de mejora operativa.	Un grupo coordinador informal proporciona la necesaria gestión de programas mientras que un comité ejecutivo asigna recursos para proyectos de rediseño de proceso.	Una oficina formal de gestión de programa, dirigida por un jefe de proceso, coordina e integra todos los proyectos de proceso y un concejo de proceso gestiona los problemas de integración entre procesos. La empresa gestiona y despliega en forma integrada todas las técnicas y herramientas de mejora de proceso.	Los responsables de proceso trabajan con sus contrapartes en las empresas clientes y proveedores para impulsar la integración interempresa de procesos.	P-1	P-2	P-3	P-4

Respecto a los resultados obtenidos para el nivel de madurez de la empresa, se muestra una mejoría en los resultados respecto a los procesos, si bien existen indicios para realizar un cambio en la organización es fundamental que sean apoyados por la alta gerencia, de modo que lo reciba toda la empresa y se tome en cuenta su importancia.

8.2 Modelo propuesto Mapa Estratégico

El mapa que se propone contiene parte del ciclo de vida del cliente en Banchile, centrándose en la experiencia que vive con la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, se siguen los pasos que se muestran en el siguiente esquema:

Ilustración 1: Ámbitos del Balanced Scorecard



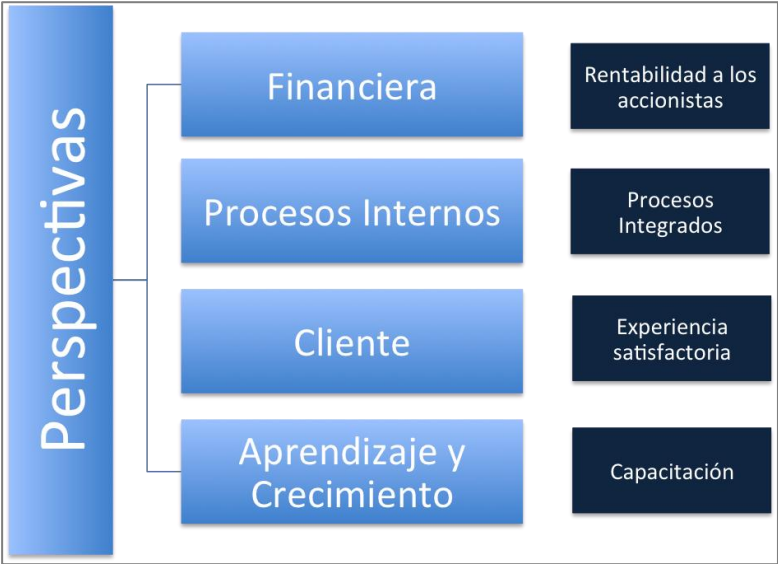
Fuente: Elaboración propia de Balanced Scorecard

Teniendo en cuenta los procesos internos y los clientes, como objetivo de este mapa de procesos estratégico, es que se busca conseguir que el cliente final pueda percibir una buena calidad en su experiencia con Banchile.

Partiendo por el comienzo del diagrama que se muestra en la Ilustración 1, Banchile tiene bien establecido su misión y visión, las cuales fueron

presentadas anteriormente. Respecto a los objetivos financieros, se tiene claro la rentabilidad a los accionistas, y sobretodo al principal accionista que es el Banco de Chile, para el cual Banchile Inversiones juega un rol fundamental en las soluciones de inversión tanto para los clientes del Banco mismo como para los que no son clientes del Banco. Por lo que un mapa estratégico se puede mostrar de la siguiente manera:

Figura 19: Perspectivas Balanced Scorecard



El mapa estratégico de procesos se centrará en dos perspectivas, la de procesos internos y la de cliente.

Además teniendo en cuenta el ciclo de vida de un cliente en Banchile:

Figura 20: Ciclo operativo del cliente

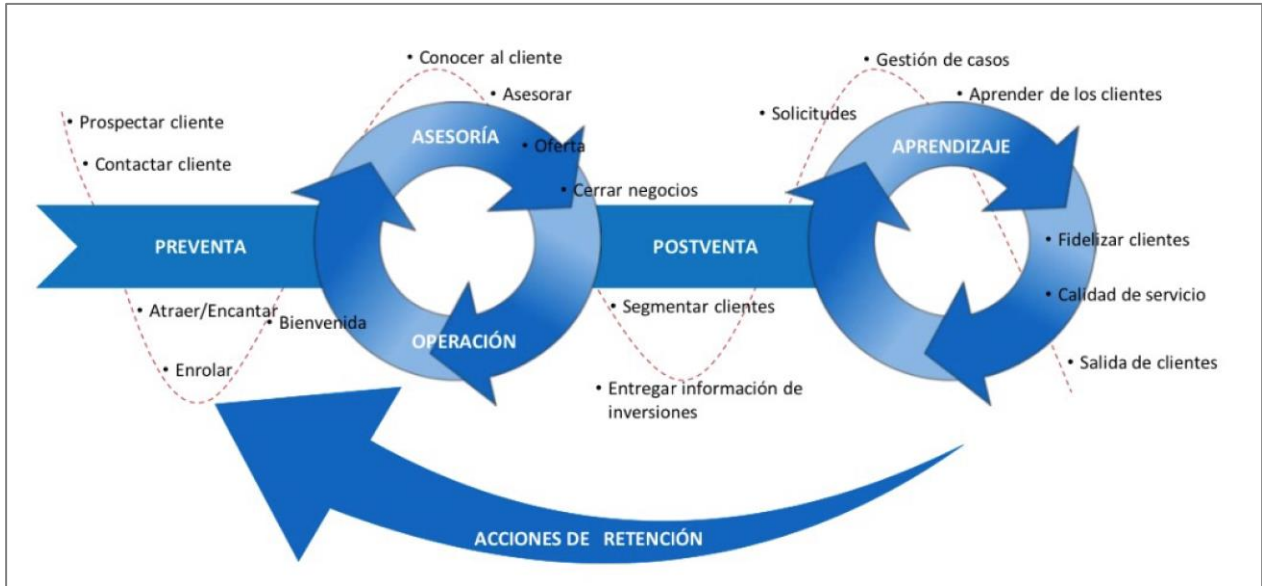


Se define cada una de estas etapas de la siguiente manera:

- **Preventa:** Acciones proactivas y/o reactivas con el propósito de atraer nuevos clientes, entregándoles una oferta de valor de acuerdo a sus necesidades. Se define desde la prospección de clientes hasta la habilitación en los productos que el cliente desea invertir.
- **Asesoría:** De acuerdo al perfil, los objetivos de inversión y las condiciones del mercado, se define cuál debe ser la estrategia de inversión para cada uno de los clientes.
- **Operación:** Una vez definida la estrategia de inversión, se inicia el proceso de compra y/o venta de los productos requeridos por el cliente, incluyendo todas las operaciones que se requieren para este efecto. Inicia con la instrucción de la operación por parte del cliente y culmina con la liquidación y posterior conciliación de las operaciones.
- **Postventa:** Corresponde a los procesos que permiten dar respuesta al cliente directa o indirectamente en su operación, como apoyo a la ejecución diaria de sus solicitudes.
- **Aprendizaje:** Proceso que define todas las actividades que identifiquen y ejecuten la salida de un cliente de Banchile.

Por lo que quedaría de la siguiente manera:

Figura 21: Ciclo estratégico de cliente en Banchile Inversiones



La figura se explica de la siguiente manera:

- Prospectar cliente: Son las acciones en la búsqueda de potenciales nuevos clientes en Banchile.
- Contactar cliente: Es la instancia de contacto al cliente para ofrecer soluciones a sus necesidades de inversión.
- Atraer / Encantar: A los clientes con las distintas alternativas de inversión ajustadas a sus necesidades.
- Enrolar: Cuando el cliente se hace cliente de Banchile Inversiones.
- Bienvenida: Instancia para mostrarle los beneficios de pertenecer a una de las empresas de inversión más reconocidas en el mercado.
- Conocer al cliente: A través de las distintas plataformas de comunicación y se asesora de inversión, se va determinando el perfil de inversionista.
- Asesorar: Se le ofrece las soluciones de inversión según los resultados obtenidos.
- Oferta: La gama de productos que mejor se adapta al cliente en particular.
- Cerrar negocios: Una vez acordado con el cliente se cierran las mejores alternativas para él.
- Segmentar clientes: Realizado por la compañía, de modo que la oferta de valor sea lo mejor para el cliente que espera en su experiencia de inversión.
- Entregar información de inversiones: Que tenga acceso a la información de sus inversiones de forma rápida y clara.
- Solicitudes: Se acogen los distintos requerimientos que tenga el cliente.

- Gestión de casos: También el cliente puede realizar reclamos, felicitaciones, respecto a sus inversiones, con tiempos definidos y con respuestas completas.
- Aprender de los clientes: Hacer trabajo y reuniones periódicas con los clientes que permitan ir notando los cambios con ellos mismos y recibir sus solicitudes y propuestas de mejoras.
- Fidelizar clientes: Tener planes de fidelización según los tipos de clientes.
- Calidad de servicio: Tener las valoraciones periódicas de los clientes en las distintas experiencias que han tenido con Banchile.
- Salida de clientes: Averiguar los motivos de salida de clientes, para tomar acciones futuras y poder ir conociendo mejor lo que esperaban.

8.3 Plan de Gestión del Cambio

Según lo presentado anteriormente como antecedentes de la organización, se detalla a continuación una propuesta de plan de gestión de cambio para el mapa estratégico que debiese acompañar esta implementación.

El plan se base en los pasos de Kotter para luego ser controlado en la implementación en la organización.

Como objetivos generales se plantea lo siguiente:

Objetivo del Cambio:	Que los distintos actores de la organización conozcan el mapa de procesos estratégico y la orientación hacia el cliente final
Cuál es el propósito de fondo del cambio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer el mapa estratégico aprobado por la alta dirección a toda la organización 2. Alinear las metas de los proyectos y unidades según el mapa estratégico de procesos 3. Cambiar la forma de tratar a los clientes a diferencia de la competencia 4. Cambia la forma de trabajo de la fuerza de ventas, ya que destaca la importancia en el cliente final

Con esto se trabaja el siguiente plan, lo primero a contestar es el Qué Cambia:

Preparación			
Ámbitos	Definición del ámbito	Descripción General	Consideraciones principales
Qué cambia	<ul style="list-style-type: none"> - Qué es lo que cambia (Entregables, relaciones con otras áreas, formas de hacer, sistemas, estructura, responsabilidades, personas, procesos, Banco, etc) - Considerar cuál es el beneficio que se logrará 	Cambia la manera de ver la empresa en un sentido de objetivo común teniendo en cuenta las necesidades del cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al presentar el mapa estratégico y la forma de mirar al cliente, hay procesos que cambian y nuevos conceptos 2. Los resultados deben ser aplicados en un corto plazo (menos de un año)

Luego se trabaja el ámbito de posicionamiento:

Ámbitos	Definición del ámbito	Descripción General	Consideraciones principales
Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Qué mensaje debo instalar en cada SH, cuál es su expectativa? - Qué tipo de información requiere saber el SH? - Cómo le gustaría que se la comunicaran? -Cuál es la frecuencia ideal? 	<p>Mensaje a Instalar: Trabajo en conjunto centrado en el cliente</p> <p>En Quienes: Todos los usuarios. Partiendo desde los sponsors del proyecto</p>	<p>Beneficio de cada StakeHolder:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Gerente General * Banchile Inversiones * Gerente Comercial * Gerente de Marketing * Gerente Tecnologías * Gerente Gestión de las Personas

Un punto importante a revisar son las comunicaciones que se darán a conocer el nuevo mapa estratégico de procesos:

Ámbitos	Definición del ámbito	Descripción General	Consideraciones principales
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Cuál es el mensaje base o contenido general (para todos)? -Cuál es el canal general que usaremos (mail, charla, fondo de pantalla, papelería, etc). -Cuándo? (NO olvidar reflejarlo con los hitos) 	<p>Medios</p> <p>Debe definir claramente lo que se espera de la nueva herramienta y cuales serían sus utilidades.</p> <p>Quando: Al comienzo terminos mas generales, y una vez confirmada la herramienta se detalla más sus implicaciones. Es importante alinear expectativas, sobretodo entre las areas</p>	Distintos tipos de comunicaciones según las distintas areas de la empresa

Por otra parte los hitos a celebrar ayuda a creer de mejor manera en la razón del cambio:

Ámbitos	Definición del ámbito	Descripción General	Consideraciones principales
Hitos	<ul style="list-style-type: none"> . Cuáles son los hitos relevantes que debo considerar en mi plan? - Ver si existen lecciones aprendidas anteriores 	La celebración de hitos es fundamental para que se arraigue la nueva vision con el cliente al centro	Los hitos deben ser compartidos a nivel organizacional, ya que es algo que los une.

Respecto a la capacitación se prepara lo siguiente:

Ámbitos	Definición del ámbito	Descripción General	Consideraciones principales
Capacitación	<p>Cuáles son las necesidades de capacitación (brechas) de la organización que necesito potenciar, definir o desarrollar para estos procesos. Qué, cómo, cuándo y dónde debo capacitar para ADOPTAR el cambio Cuáles son los nuevos planes, métodos, cursos, conceptos, modelos y estilos de capacitación que se requieren</p>	La implementación de capacitaciones especiales en gestión del cambio, la estructuración de procesos, etc.	Identificar los grupos necesarios a capacitar

Respecto a las dinámicas organizacionales, se señala lo siguiente:

Ámbitos	Definición del ámbito	Descripción General	Consideraciones principales
Dinámicas Organizacionales	<p>Cuáles son las dinámicas organizacionales que debemos intervenir o crear para generar los cambios?</p>	Como ejemplo se pueden establecer mesas de trabajo interdisciplinarias, lecciones aprendidas, etc.	Involucrar personas de distintas áreas y niveles para el trabajo y la evangelización de los procesos estratégicos

También teniendo en cuenta los riesgos:

Ámbitos	Definición del ámbito	Descripción General	Consideraciones principales
Riesgos	Identificado los riesgos, cuáles son las acciones de mitigación que me ayudarán a instalar el cambio en la organización ? Listado de riesgos, mitigación, responsable y criticidad de cada uno	Ejemplos riesgos GdC: - Lenguaje no común o muy técnico o interpretativo - Distintas visiones o expectativas contrapuestas - Experiencia de los integrantes del equipo	Malentendimiento del objetivo final y desconfianza de los cambios

El clima de la organización es fundamental para saber si el plan de gestión del cambio es adecuado:

Ámbitos	Definición del ámbito	Descripción General	Consideraciones principales
Clima	Es el clima un factor importante a considerar, dada la realidad actual o los grados de intervención que necesito realizar ? Cómo afectará al clima laboral, inter-área o compañía. Cómo afectan los líderes positivos y negativos	Ultimamente ha bajado en encuestas de Great Place to work, pero puede servir como un punto que una como organización	Falta de unión e incertidumbre por los cambios que se viven

Un ejemplo del clima que se está viviendo en la organización es el resultado obtenido en la encuesta Great Place to Work 2015 nº 29 versus el año 2014 que obtuvo el nº 13, la cual fue una baja considerable en el ranking.

Indicadores de la implementación del plan:

Ámbitos	Definición del ámbito	Descripción General	Consideraciones principales
KPI	Cuáles son los indicadores que debo considerar y medir para asegurarme que el proceso de gestión de cambio es exitoso ?	Indicadores que sean conocidos por todos	Tambien indicadores especiales para los ejecutivos a cargo

Con estos ámbitos se pueden desarrollar distintas acciones específicas que implementen el plan de la mejora manera posible, haciendo un seguimiento acorde a las necesidades y objetivos planteados.

9. RECOMENDACIONES

Según el estudio de Black Rock es fundamental el desarrollo de los ejecutivos en la asesoría con los clientes, es algo que puede desarrollarse y que Banchile puede potenciar, según el anexo n°1, los ejecutivos tienen distintos atributos que mejorar y desarrollar, los cuales pueden ser enfocados en un mejor asesoramiento hacia los clientes.

Dado lo anterior, se propone un plan de capacitación más exhaustivo en el ingreso a la compañía, que conozca además las áreas con las que se va a relacionar en su trabajo diario, logrando de esta forma un encaje más rápido con las distintas áreas y obteniendo resultados mas efectivos.

Otro punto, son un mayor involucramiento de la gerencia de personas en los planes necesarios de capacitación en temas de procesos y gestión del cambio, que también es confirmado en la matriz de Hammer.

Se recomienda que el mapa sea mostrado a toda la organización y que sea incluido en los planes de inducción de la empresa.

10. CONCLUSIONES

Dentro de este trabajo se puede apreciar las distintas visiones y necesidades de los clientes que invierten específicamente en Banchile Inversiones. Para Banchile, que posee claramente definida su visión y misión, faltaba el apoyo del trabajo de procesos pero a nivel de compañía.

Si bien existe una necesidad de cambio, impulsado por temas externos, también existen puntos importantes que resultan necesarios cambios dentro de la empresa, un ejemplo de esto son los resultados del Great Place to Work. Son signos que se requieren cambios en la forma de trabajar, y que mejor, teniendo en cuenta las personas que forman parte de Banchile de una manera conjunta, y valorado cada uno de los aportes necesarios para que el cliente tenga una mejor experiencia y que los colaboradores sientan que son parte de un objetivo mas grande.

Con la aplicación de la matriz de Hammer, se pudo corroborar, que en el ámbito de los procesos hay mucho en lo que hay que trabajar , no solo como el área encargada de los procesos, sino en el involucramiento de los diversos actores de la empresa, que son parte de los procesos de negocios más importantes para el cumplimiento de las metas de la empresa, y que se responsabilicen por los resultados obtenidos, un punto que cuesta a nivel cultural.

Se destaca, los resultados que se obtuvieron respecto a la cultura y las personas en Banchile, cambios impulsados por nuevos ejecutivos y por el área de procesos, han podido ir dando respuesta o más bien dando a conocer la importancia de los procesos de negocios, ya sea en la realización y optimización de los procesos de negocios críticos, como la implementación de desarrollo de proyectos estratégicos. Con estos últimos distintos participantes se han visto forzados a desarrollar conocimientos en procesos, han aprendido de la gestión del cambio, pero aun falta una mayor masificación, sobretodo en una empresa que esta repartida por todo el país.

El seguimiento en la calidad obtenida por los clientes es fundamental, ya que finalmente todo el trabajo que se realiza detrás es para que sea percibido con una buena experiencia en su relación con Banchile Inversiones, esto incluye las partes más "higiénicas" así como aquellas que no son esperadas y que son mas valoradas por lo poco esperadas, como por ejemplo la oferta de valor que se recibe por los distintos segmentos (empresas es distinto a

masivo, y asimismo las diferencias que pueden existir entre los mismos, como los nuevos grupos de inversionistas jóvenes).

11. BIBLIOGRAFÍA

1. Banchile Inversiones, Memoria anual 2014, www.banchileinversiones.cl
2. Metodología EFQM, www.efqm.es
3. Desarrollo Bursátil, Guillermo Larraín, www.svs.cl
4. Datos de Gestión del Cambio, <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>
5. Tony Eccles. Succeeding with Change: Implementing Action-Driven Strategies. London, McGraw-Hill, 1996.
6. Scott Keller, Colin Price. Performance and Health: An Evidence-Based Approach to Transforming your Organization. New York, McKinsey & Company, 2010.
7. John P. Kotter. Leading Change. Boston, Harvard Business School Press, 1996.
8. Elspeth J. Murray, Peter R. Richardson. Fast Forward: Organizational Change in 100 Days. New York, Oxford University Press, 2002.
9. Michael N. O'Malley. Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships that Last. New York, John Wiley & Sons, 2000.
10. Dave Ulrich. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, Harvard Business School Press, 1997.
11. Investor Pulse, BlackRock 2014, primera edición.
12. Bolsa de Comercio, <http://www.bolsadesantiago.com/noticias/Paginas/Ranking-de-Montos-por-Corredor-Junio-2015-.aspx>
13. Mapa Estratégico, <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>
14. Michael Hammer, La Auditoría de Proceso, Abril 2007.
15. <http://www.wobook.com/WBEe8eU5a12K/Collection-1/MODELO-DE-MADUREZ-EMPRESARIAL.html>
16. The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, Robert S. Kaplan, David P. Norton

12. ANEXOS

12.1 Atributos de los ejecutivos de Banchile Inversiones, primer semestre 2013.

		III_4.- Evaluación Atributos Ejecutivo : III_4.- El cumplimiento de las promesas y compromisos adquiridos por parte de su ejecutivo con usted			III_5.- Evaluación Atributos Ejecutivo : III_5.- La asesoría respecto a sus necesidades de inversión			III_6.- Evaluación Atributos Ejecutivo : III_6.- La proactividad de su ejecutivo en ofrecerle mejores alternativas de inversión para rentabilizar su cartera			III_7.- Evaluación Atributos Ejecutivo : III_7.- El conocimiento del ejecutivo sobre los productos y servicios		
% Verticales		NET 1 a 4	NET 6+7	NETO	NET 1 a 4	NET 6+7	NETO	NET 1 a 4	NET 6+7	NETO	NET 1 a 4	NET 6+7	NETO
TOTAL		6,4	86,8	80,4	12,9	73,0	60,1	15,3	68,4	53,1	6,5	83,2	76,7
GRUPO_CAB1	Private Investment 1 Y 2	3,5	86,4	82,9	6,8	76,6	69,7	7,8	70,0	62,1	3,0	82,2	79,2
	Executive Investment 1 Y 2	9,0	90,8	81,8	15,4	82,1	66,7	3,9	77,9	74,0	9,7	88,7	79,0
	Executive Investment	13,9	75,3	61,4	25,5	59,5	33,9	32,6	55,1	22,5	9,7	75,2	65,5
	Private Investment	9,0	88,3	79,3	21,2	64,5	43,3	24,8	51,1	26,3	12,7	84,6	71,9
	Empresas y Corporativa	0,2	99,7	99,5	5,1	85,3	80,2	7,6	84,6	77,0	0,2	92,9	92,7
	Multisegmento	4,0	86,2	82,2	4,3	87,9	83,6	4,5	81,3	76,8	0,6	86,3	85,7
	Regiones	4,7	89,4	84,7	13,9	74,9	61,0	16,2	71,4	55,3	8,9	81,8	72,9
Sucursales RM	8,4	82,7	74,2	12,0	68,6	56,7	15,1	65,7	50,6	5,9	81,9	75,9	
GERENCIA_CAB1	Gerencia Private Investment	8,5	84,7	76,2	17,3	68,7	51,5	19,5	60,7	41,2	8,4	81,8	73,4
	Grandes Empresas y Corporativa	1,8	94,0	92,2	4,8	86,4	81,6	6,3	83,2	76,9	0,4	90,1	89,7
	Sucursales RM y Regiones	6,7	85,8	79,1	12,9	71,6	58,7	15,6	68,4	52,8	7,3	81,8	74,5
ZONA (Regiones)	Agencia Executive Concepción	4,5	92,5	88,0	7,4	85,2	77,9	11,5	37,3	25,8	4,5	92,5	88,0
	Agencia Executive Viña Del Mar	0,0	85,3	85,3	15,0	62,0	47,0	9,1	66,5	57,4	14,2	70,5	56,3
	Zona Central	3,8	91,0	87,1	8,0	78,7	70,7	9,4	75,3	65,9	4,5	83,8	79,3
	Zona Norte	3,2	92,1	88,9	34,6	57,7	23,1	35,7	55,1	19,4	31,6	59,9	28,2
	Zona Sur	2,3	95,5	93,2	4,7	86,3	81,6	6,3	83,8	77,5	3,4	89,4	86,0
	Zona V Región	11,6	84,6	73,1	18,2	73,7	55,5	26,4	67,5	41,0	6,0	83,6	77,6
	Zona VIII Región	1,8	89,4	87,6	5,1	83,1	78,0	6,4	81,4	75,0	2,8	93,1	90,3
ZONA (Sucursales RM)	Zona I	2,0	88,3	86,3	10,0	72,7	62,7	8,6	60,0	51,3	6,0	84,2	78,2
	Zona II	13,0	73,7	60,8	18,0	59,2	41,3	28,1	58,7	30,6	9,7	70,3	60,6
	Zona III	4,0	91,3	87,3	6,8	79,6	72,8	8,8	73,1	64,3	3,8	88,1	84,3
	Zona IV	10,3	81,6	71,3	12,4	66,7	54,4	13,3	71,2	57,9	2,6	91,9	89,3
	Zona V	13,4	77,4	64,0	13,8	63,9	50,0	19,5	64,8	45,3	8,1	73,3	65,2

		III_8.- Evaluación Atributos Ejecutivo : III_8.- Lo informado que se encuentra ejecutivo sobre los acontecimientos y situación del mercado			III_9.- Evaluación Atributos Ejecutivo : III_9.- La amabilidad y actitud de servicio del ejecutivo			III_10.- Evaluación Atributos Ejecutivo : III_10.- La seguridad y confianza que le transmite su ejecutivo			III_12.- Evaluación Atributos Ejecutivo : III_12.- La oportunidad con que su ejecutivo lleva a cabo sus solicitudes		
% Verticales		NET 1 a 4	NET 6+7	NETO	NET 1 a 4	NET 6+7	NETO	NET 1 a 4	NET 6+7	NETO	NET 1 a 4	NET 6+7	NETO
TOTAL		7,5	80,4	72,9	2,3	93,6	91,3	6,6	85,5	79,0	5,5	87,3	81,7
GRUPO_CAB1	Private Investment 1 Y 2	1,3	83,7	82,5	0,9	94,1	93,2	3,4	84,5	81,1	3,4	86,8	83,4
	Executive Investment 1 Y 2	1,2	83,8	82,6	0,7	98,9	98,2	1,4	90,6	89,2	7,6	91,2	83,6
	Executive Investment	16,7	70,5	53,7	4,5	86,3	81,8	13,9	75,5	61,6	8,4	83,3	74,9
	Private Investment	10,5	81,4	70,9	0,3	93,2	92,8	10,8	80,2	69,5	6,6	90,5	83,9
	Empresas y Corporativa	0,2	87,9	87,6	2,4	97,4	95,0	2,4	97,5	95,1	0,3	95,3	95,0
	Multisegmento	3,8	88,3	84,5	0,3	96,0	95,7	0,6	89,5	88,9	0,4	92,8	92,4
	Regiones	9,0	79,8	70,8	3,2	93,6	90,3	5,3	88,4	83,1	5,5	86,2	80,7
Sucursales RM	9,0	77,5	68,5	2,6	93,4	90,8	8,5	82,7	74,2	7,8	83,9	76,1	
GERENCIA_CAB1	Gerencia Private Investment	7,9	79,8	71,9	1,6	92,2	90,6	8,3	81,4	73,0	6,1	87,6	81,5
	Grandes Empresas y Corporativa	1,7	88,0	86,3	1,6	96,9	95,3	1,6	94,1	92,5	0,3	94,3	93,9
	Sucursales RM y Regiones	9,0	78,6	69,6	2,9	93,5	90,6	7,0	85,4	78,4	6,7	85,0	78,3
ZONA (Regiones)	Agencia Executive Concepción	4,5	89,5	85,0	0,0	98,5	98,5	4,3	91,4	87,1	2,9	92,7	89,8
	Agencia Executive Viña Del Mar	7,6	70,3	62,7	0,0	99,8	99,8	0,0	99,3	99,3	7,5	91,4	83,9
	Zona Central	10,4	82,4	72,0	1,5	96,3	94,8	3,3	85,4	82,0	2,6	87,4	84,8
	Zona Norte	31,4	53,4	22,1	7,3	89,7	82,4	9,4	73,2	63,8	8,2	75,3	67,0
	Zona Sur	2,0	88,2	86,2	0,6	98,1	97,5	1,7	95,6	94,0	1,1	92,9	91,8
	Zona V Región	6,3	85,7	79,4	6,7	88,5	81,8	10,5	86,8	76,3	10,5	83,7	73,2
Zona VIII Región	3,2	86,3	83,1	1,3	92,3	91,1	2,7	89,6	86,9	1,3	86,0	84,8	
ZONA (Sucursales RM)	Zona I	10,4	76,4	66,0	1,3	97,8	96,4	5,3	85,2	79,9	1,3	92,9	91,5
	Zona II	12,3	67,8	55,5	6,9	86,5	79,7	14,1	67,5	53,4	13,9	71,8	57,9
	Zona III	3,6	89,9	86,3	1,9	95,5	93,6	4,0	92,6	88,6	3,0	89,5	86,4
	Zona IV	3,2	86,9	83,7	1,8	92,4	90,6	7,0	85,1	78,1	10,0	80,3	70,2
	Zona V	15,0	66,4	51,4	2,2	92,9	90,7	12,7	80,4	67,8	12,3	81,3	69,0

		III_14.- Evaluación Atributos Ejecutivo : III_14.- La facilidad para ponerse en contacto con su ejecutivo			III_15.- Evaluación Atributos Ejecutivo : III_15.- La oportunidad en la devolución de sus e-mails y/o llamados			III_17.- Evaluación Atributos Ejecutivo : III_17.- El tiempo de espera para ser atendido personalmente por él/ella			III_18.- Evaluación Atributos Ejecutivo : III_18.- La oportunidad con que su ejecutivo le entrega información		
% Verticales		NET 1 a 4	NET 6+7	NETO	NET 1 a 4	NET 6+7	NETO	NET 1 a 4	NET 6+7	NETO	NET 1 a 4	NET 6+7	NETO
TOTAL		7,9	83,1	75,2	5,6	85,6	80,0	10,9	73,8	62,9	10,8	76,6	65,9
GRUPO_CAB1	Private Investment 1 Y 2	1,5	85,9	84,4	1,5	90,6	89,1	0,0	0,0	0,0	2,3	82,7	80,4
	Executive Investment 1 Y 2	1,4	97,5	96,2	1,0	82,7	81,7	0,0	0,0	0,0	8,7	73,1	64,4
	Executive Investment	13,3	78,6	65,3	9,8	81,6	71,8	0,0	0,0	0,0	19,6	63,2	43,6
	Private Investment	7,1	86,2	79,1	5,0	85,5	80,5	0,0	0,0	0,0	14,7	73,0	58,4
	Empresas y Corporativa	2,6	97,4	94,8	0,2	99,6	99,3	0,0	0,0	0,0	4,7	90,6	85,9
	Multisegmento	3,5	95,6	92,2	0,6	92,7	92,0	0,0	0,0	0,0	1,3	94,7	93,4
	Regiones	8,5	83,0	74,5	6,4	84,7	78,3	10,1	79,2	69,0	11,1	77,1	66,0
Sucursales RM	11,9	73,1	61,2	9,1	78,9	69,9	11,5	69,1	57,6	14,0	70,5	56,5	
GERENCIA_CAB1	Gerencia Private Investment	6,3	85,3	79,0	4,6	85,9	81,3	0,0	0,0	0,0	11,3	73,6	62,3
	Grandes Empresas y Corporativa	2,9	96,6	93,7	0,4	96,7	96,3	0,0	0,0	0,0	3,3	92,3	88,9
	Sucursales RM y Regiones	10,2	77,8	67,5	7,8	81,7	73,8	10,9	73,8	62,9	12,7	73,6	61,0
ZONA (Regiones)	Agencia Executive Concepción	4,3	92,8	88,5	0,0	98,5	98,5	0,0	95,5	95,5	7,2	90,0	82,8
	Agencia Executive Viña Del Mar	0,2	84,9	84,7	0,5	92,3	91,8	0,0	84,8	84,8	0,7	75,9	75,2
	Zona Central	5,1	89,0	83,9	4,9	90,5	85,6	12,7	77,9	65,1	7,2	80,1	72,9
	Zona Norte	18,8	66,7	47,9	4,0	74,0	70,0	28,2	52,9	24,7	25,9	61,5	35,7
	Zona Sur	7,7	83,0	75,4	2,6	85,2	82,6	4,3	87,7	83,4	4,1	88,5	84,4
	Zona V Región	13,4	82,8	69,4	16,8	80,0	63,2	14,3	78,4	64,2	20,3	72,2	51,9
Zona VIII Región	2,2	88,4	86,3	2,4	87,2	84,9	2,8	85,7	83,0	4,0	81,5	77,5	
ZONA (Sucursales RM)	Zona I	11,2	80,6	69,5	2,9	90,6	87,6	5,3	78,0	72,6	8,3	74,1	65,8
	Zona II	14,8	59,8	45,0	19,4	70,9	51,5	14,2	68,5	54,3	26,6	53,4	26,8
	Zona III	9,2	78,0	68,8	4,8	86,6	81,8	7,1	68,9	61,8	6,9	84,5	77,6
	Zona IV	8,5	74,3	65,8	8,1	71,5	63,3	8,5	65,9	57,4	10,1	72,7	62,5
	Zona V	15,5	69,8	54,3	12,4	73,3	60,9	21,2	64,1	42,8	20,2	65,0	44,8