



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN  
PARA LA GERENCIA BANCA RETAIL DE  
BANCO BCI**

Proyecto de Grado para Optar al Grado De Magister en Control de Gestión  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad de Chile

Alumno: Christian Rodrigo Moll Soto  
Profesor Guía: Juan Pablo Miranda Neriz

SANTIAGO DE CHILE

JUNIO 2020

## **AGRADECIMIENTOS**

Para sacar este proyecto adelante, agradezco Yéssica, mi señora, ya que sin su ayuda y paciencia, este tema no habría podido salir adelante.

Agradezco también a mi profesor guía, Juan Pablo, quien se involucró desde el primer día en este trabajo, buscando siempre dirigir hacia un trabajo de calidad.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO .....	XI
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1    Introducción .....	1
1.2    Planteamiento del problema .....	2
1.3    Justificación del Estudio.....	3
1.4    Objetivos.....	4
1.4.1    Objetivos generales.....	6
1.4.2    Objetivos específicos .....	7
1.5    Desafíos.....	7
1.6    Enfoque Metodológico .....	8
1.7    Alcance y limitaciones.....	11
2    DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA .....	12
2.1    Descripción de la organización .....	12
2.1.1    Estructura Organizacional .....	13
2.1.2    Descripción de stakeholders .....	16
2.1.3    Competencia .....	19
2.1.4    Proveedores.....	21

2.2	UEN .....	22
2.2.1	Descripción de la UEN .....	22
2.2.2	Organigrama de la UEN .....	26
2.2.3	Caracterización del negocio .....	29
2.2.4	Composición del contexto .....	36
2.3	Declaraciones estratégicas.....	43
2.3.1	Análisis y definición Misión de la UEN .....	43
2.3.2	Análisis y definición Visión de la UEN .....	46
2.3.3	Definición de Creencias .....	48
2.4	Análisis estratégico.....	50
2.4.1	Análisis externo.....	50
2.4.2	Análisis interno.....	55
2.5	Análisis FODA.....	65
2.5.1	FODA descriptivo .....	66
2.5.2	FODA cuantitativo .....	70
2.6	Consistencia declaraciones estratégicas y entorno .....	79
3	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	84
3.1	Curvas de valor.....	84
3.2	Propuesta de valor.....	90

3.2.1	Descripción de atributos.....	91
3.3	Coherencia del modelo de negocios con el FODA .....	92
3.4	Descripción de la estrategia de la empresa .....	94
3.5	Modelo de Negocios .....	96
3.5.1	Explicación de Modelo de Negocio y CANVAS.....	96
3.5.2	Descripción y Análisis Modelo de Negocios.....	99
3.5.3	Relación Elementos Modelo de Negocios y Atributos Propuesta de Valor	113
3.5.4	Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	115
4	PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	118
4.1	Mapa estratégico .....	118
4.1.1	Explicación del Mapa Estratégico a partir de los temas estratégicos	127
4.2	Cuadro de Mando Integral .....	139
4.3	Iniciativas estratégicas incorporadas en CMI.....	144
5	ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	152
5.1	Despliegue Estratégico.....	152
5.1.1	Revisión Organigrama.....	152

5.1.2	Tablero de Gestión Ejecutivo Comercial .....	156
5.1.3	Tablero de Gestión Data & Analytics.....	161
5.2	Esquema de incentivos.....	165
5.2.1	Importancia de los esquemas de incentivos.....	165
5.2.2	Esquema de incentivo actual.....	168
5.2.3	Propuesta de nuevo esquema de incentivos.....	173
6	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	178
6.1	Conclusiones .....	178
6.2	Contribución del trabajo .....	179
6.3	Conclusiones finales .....	180
6.4	Recomendaciones .....	181
7	BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN .....	182
7.1	Bibliografía.....	182
8	ANEXOS.....	191

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: <b>Relación Oportunidades y PESTEL</b> .....	51
Tabla N° 2: <b>Relación Amenazas y PESTEL</b> .....	51
Tabla N° 3: <b>Relación Fortalezas y Cadena de Valor</b> .....	66
Tabla N° 4: <b>Relación Debilidades y Cadena de Valor</b> .....	68
Tabla N° 5: <b>Escala de influencia entre factores internos y externos</b> .....	70
Tabla N° 6: <b>Relaciones a evaluar entre factores internos y externos</b> .....	70
Tabla N° 7: <b>FODA cuantitativo para la UEN Gerencia Banca Personas</b> .....	71
Tabla N° 8: <b>Fortalezas y Debilidades de Misión UEN</b> .....	79
Tabla N° 9: <b>Fortalezas y Debilidades de Visión UEN</b> .....	80
Tabla N° 10: <b>Identificación de Fortalezas y Debilidades en la Estrategia de la UEN</b> .....	81
Tabla N° 11: <b>Principales Fortalezas y Debilidades en la Estrategia y FODA de la UEN</b> .....	82
Tabla N° 12: <b>Mecanismo de ordenamiento de Variables usadas en la Curva de Valor</b> .....	86
Tabla N° 13: <b>Fortalezas y debilidades seleccionadas en la estrategia y relación con atributos clave identificados</b> .....	90

<b>Tabla N° 14: Relación de los Atributos de la Propuesta de Valor y el FODA en la UEN .....</b>	<b>93</b>
<b>Tabla N° 15: Focos estratégicos vigentes de UEN Gerencia Banca Personas BCI.....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla N° 16: Relación entre Modelo de Negocios y Propuesta de Valor..</b>	<b>113</b>
<b>Tabla N° 17: Cuadro de Mando integral para la UEN Gerencia Banca Personas de BCI – Perspectiva Financiera.....</b>	<b>140</b>
<b>Tabla N° 18: Cuadro de Mando integral para la UEN Gerencia Banca Personas de BCI – Perspectiva Cliente.....</b>	<b>141</b>
<b>Tabla N° 19: Cuadro de Mando integral para la UEN Gerencia Banca Personas de BCI – Perspectiva Procesos .....</b>	<b>142</b>
<b>Tabla N° 20: Cuadro de Mando integral para la UEN Gerencia Banca Personas de BCI – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....</b>	<b>143</b>
<b>Tabla N° 21: Esquema de Incentivos asociado a bono variable Ejecutivo Comercial.....</b>	<b>170</b>
<b>Tabla N° 22: Nuevo Esquema de Incentivos propuesto como bono variable Ejecutivo Comercial.....</b>	<b>174</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: <b>Esquema Metodológico al Problema Control de Gestión</b> .....	9
Figura N° 2: <b>Organigrama Banco BCI</b> .....	13
Figura N° 3: <b>Participación en Mercado Bancario en Cuentas Corrientes</b> ...	20
Figura N° 4: <b>Participación en Mercado Bancario en Colocaciones</b> .....	20
Figura N° 5: <b>Organigrama UEN Gerencia Banca Retail</b> .....	26
Figura N° 6: <b>Cadena de Valor UEN Gerencia Banca Personas BCI</b> .....	60
Figura N° 7: <b>% Contratación de Clientes BCI en relación a contratación en el mercado</b> .....	77
Figura N° 8: <b>Curvas de Valor UEN Gerencia Banca Personas BCI</b> .....	87
Figura N° 9: <b>CANVAS para UEN Gerencia Banca Personas BCI</b> .....	98
Figura N° 10: <b>Propuesta de Mapa Estratégico para la UEN Banca Personas BCI</b> .....	121
Figura N° 11: <b>Tema Estratégico: Experiencia Clientes</b> .....	131
Figura N° 12: <b>Tema Estratégico: Productos a la Medida</b> .....	135
Figura N° 13: <b>Tema Estratégico: Innovación</b> .....	138
Figura N° 14: <b>Organigrama Banco BCI y definición de Áreas serán parte del despliegue de la estrategia</b> .....	156

Figura N° 15: <b>Tablero de Gestión Ejecutivo Comercial</b> .....	158
Figura N° 16: <b>Tablero de Gestión Gerencia Data &amp; Analytics</b> .....	162

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo N° 1: **Clientes Cuenta Corriente Acumulados a Mayo 2019**..... 191

Anexo N° 2: **Monto Colocaciones Acumuladas a Junio 2019** ..... 192

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Toda persona en algún momento de su vida tendrá distintas necesidades financieras; desde la adquisición de su primer vehículo o la compra de la casa nueva. En un mundo tan competitivo, las necesidades de las personas son siempre dinámicas y con las distintas formas de financiamiento, éstas son capaces de cumplir sus sueños.

Mientras más avanza la persona en edad, se ve enfrentado a un mercado de instituciones financieras que en mayor o menor medida, permiten responder y abordar las necesidades financieras. Es así como existen instituciones tan variadas como:

- ❖ Cajas de Compensación
- ❖ Bancos
- ❖ Administradoras de Fondos Mutuos
- ❖ AFP
- ❖ Mutuarias
- ❖ Aseguradoras

Las cuales abordan distintas necesidades que como base tienen su raíz en temas financieros.

El presente proyecto de grado tiene por objetivo, centrarse en el mercado bancario, el cual se encuentra masificado en gran medida a lo largo de la

población, a través de distintos instrumentos financieros que acompañan la vida de una persona:

- ❖ Créditos
- ❖ Inversiones
- ❖ Cuentas Corrientes
- ❖ Pago de Sueldos
- ❖ Tarjeta de Crédito

Particularmente el presente trabajo se centrará en el Banco Crédito e Inversiones (en adelante, Banco BCI), una de las grandes instituciones financieras en nuestro país, la cual concentra a unos 10.000 trabajadores (BCI, 2019), los cuales ofrecen a sus clientes toda la gama de servicios que permitan a las personas, resolver sus necesidades financieras. Al tener un gran número de trabajadores, se hace necesario tener un control de las actividades, las cuales deben estar orientadas a responder a los focos estratégicos de la empresa.

El caso particular a abordar será de la Unidad de Negocios Banca Retail, que concentra la atención del Banco con los clientes personas. Se ha observado que a pesar de existir un lineamiento organizacional en relación de las metas y, al mismo tiempo existen indicadores definidos para los distintos roles, en la práctica existen equipos que no poseen un correcto alineamiento en la definición de metas, donde equipos que deberían tener metas comunes, no lo tiene, impidiendo lograr los objetivos definidos a nivel corporativo.

Para dar solución al problema ante mencionado, es necesario revisar, validar y mejorar, los distintos controles de gestión existentes, centrando los esfuerzos en áreas de gran impacto en la corporación que permitan alinear los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección de la empresa, con las distintas actividades que los trabajadores, en sus distintas responsabilidades, les toca enfrentar.

Como resultado del análisis, se propondrá generar un Mapa estratégico sobre el cual, las distintas áreas de la UEN seleccionada, deberán alinearse para lograr los objetivos y metas trazados. Para poder complementar este Mapa, se presentará el despliegue a realizar en algunas áreas seleccionadas y con la consiguiente definición de incentivos, que viene a definir y establecer las reglas del juego para los colaboradores impactados.

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Introducción**

El siguiente informe fue desarrollado para la gerencia banca retail, perteneciente al Banco BCI, una de las 3 unidades de negocio declaradas por BCI (2018), la cual se focaliza en dar respuesta a las necesidades financieras de los clientes de la banca de la misma institución, mediante los distintos instrumentos financieros que la ley general de bancos (SBIF, 2014) le permite, utilizando para ello soluciones novedosas a través de los distintos canales de atención.

En base a un análisis de las declaraciones estratégicas, se revisarán tanto la visión y misión de la UEN seleccionada, donde a través de un análisis estratégico del entorno tanto interno como externo, se podrán cuantificar las oportunidades que se podrían potenciar y las debilidades donde es necesario trabajar en pos de cumplir la visión y misión definidas.

Posteriormente, en base a la formulación estratégica, se identificarán los valores más importantes para el cliente, siendo ésta la directriz para la generación de la propuesta de valor, donde se busca definir estrategias para poder alcanzarla. Con el apoyo del modelo de negocios, se revisará la relación con los distintos atributos de la propuesta de valor, buscando capturar valor en el modelo de negocios.

Con el planteamiento de uno de los problemas de gestión identificado en la UEN, se busca dar solución mediante un sistema de control de gestión, con el fin de abordarlo y cumplir así con la estrategia declarada.

En base al mapa estratégico de la UEN, el cual se basa en la declaración estratégica, se plasmará el horizonte al cual se desea llegar, que permita cumplir tanto la propuesta de valor, misión y visión declarados.

Luego se ilustrará, a través del cuadro de mando integral, la propuesta de medición de la gestión del desempeño, en base a las métricas que permitan dimensionar y evaluar las estrategias planteadas en los puntos anteriores.

En base al esquema de Incentivos propuesto se busca alinear a la UEN en la obtención de mejores resultados, en línea con el mapa estratégico.

Finalmente, en base a un modelo de análisis de desempeño (MAD), se ilustrarán las interconexiones que existen con otras unidades de la organización que permitirán encaminar a la UEN en la obtención de los resultados esperados.

## **1.2 Planteamiento del problema**

El rubro financiero es uno de los negocios con mayor dinamismo en nuestro país, donde cada institución compite por tener una mayor participación de mercado, mediante incentivos para la contratación de sus productos.

Hechos recientes como la baja de la tasa de política monetaria con el fin de reactivar la economía, unido a las fusiones de bancos (Scotiabank e Itaú) y diversificación de los mercados por parte de BCI (adquisición de banco CNB en Miami y el negocio financiero de Walmart en Chile) hacen necesario adecuar los planteamientos y controles al interior de la corporación, de tal forma de sacar provecho a las nuevas oportunidades, junto con una reacción rápida, frente a las oportunidades que el mercado va presentando.

En particular se busca poder mejorar el alineamiento organizacional existente, para que todas las áreas tengan metas basadas en un alineamiento vertical que permita dirigir los esfuerzos de manera consensuada y siempre con la mirada corporativa de las Metas definidas a nivel gerencial.

### **1.3 Justificación del Estudio**

BCI cuenta con un área de control de gestión que se dedica a medir las distintas áreas de la corporación, a través de los distintos planes corporativos, sin embargo, los mecanismos de medición y control pueden ser a muy alto nivel, impidiendo tener un detalle de la implementación.

Lo que busca este estudio es, mediante la integración de las distintas áreas que participan en la implementación de iniciativas, se genere un seguimiento y control de las actividades realizadas, donde los incentivos se encuentren correctamente definidos y alineados, disminuyendo la posibilidad de *free riders* dentro de la

organización. Hoy existe un desalineamiento de objetivos dentro de la organización, con una falta de monitoreo claro para las distintas áreas, lo cual urge buscar una alternativa de abordaje, que permita dar cumplimiento a la estrategia de la corporación y así alcanzar sus metas.

BCI cuenta con áreas y sistemas de control de gestión vigentes, para los distintos proyectos, pero los nuevos desafíos indicados anteriormente demandan ajustarse a un nuevo escenario competitivo, donde el alineamiento organizacional permita responder a los nuevos lineamientos estratégicos.

#### **1.4 Objetivos**

El presente proyecto de grado tiene como finalidad aplicar los conocimientos adquiridos en el magister de control de gestión, y como objetivo implementar las metodologías aprendidas en la gerencia banca retail de banco BCI.

En primera instancia se analizará su declaración estratégica, a través de su declaración de misión, visión y sus valores estratégicos, con el objetivo principal de revisarlas, redefinirlas o ratificarlas para garantizar que estas declaren cuál es su labor o actividad en el mercado, haciendo referencia al público que va dirigido con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Teniendo la visión de su foco u objetivo en un tiempo específico, se busca que los funcionarios de la gerencia banca retail estén en total conocimiento de la dirección y objetivos de su negocio.

Asimismo, se presentará el análisis interno, basado en la cadena de valor y el análisis de los recursos y capacidades, como también se presentará el análisis externo basado en PESTEL y en el modelo de las 5 fuerzas (Porter, 1982). Lo anteriormente expuesto, busca identificar cuáles son los factores internos basados en sus fortalezas y debilidades de sus recursos tangibles e intangibles y de sus actividades principales o de apoyo, como también identificar los factores externos basados en sus oportunidades y amenazas que marcan restricciones o limitaciones para el desarrollo de su mercado, visualizando cuales son las barreras del mercado, eventuales competidores, productos sustitutos y poder de influencia de sus proveedores y clientes.

Todas estas variables serán estudiadas a través del FODA cuantitativo, la cual permitirá identificar que oportunidades, debilidades y amenazas se pueden potenciar a través de las fortalezas, así como que debilidades, que se ven potenciadas con las amenazas, las cuales deben ser revertidas. Este análisis será una guía para identificar donde es óptimo enfocar los recursos disponibles, así como determinar los objetivos y estrategias a desarrollar para la gerencia banca retail.

En segunda instancia se presentará el Modelo de Negocio, en el cual se busca identificar quienes son sus clientes, la propuesta de valor que les genera, cuales son los canales de comunicación en toda la cadena de suministro del servicio y su relación, identificando cuales son los recursos, actividades claves y las

alianzas que requiere para su operación, cuál es su estructura de costos y flujos de ingresos. Se identificará su propuesta de valor y cuáles son sus atributos, donde se pueda realizar un análisis de su relación con el FODA y el modelo de negocio.

Posteriormente se analizará un problema de control de gestión orientado a los temas estratégicos que se desarrollarán en el presente informe y se presentará una propuesta de solución.

Se presentará un mapa estratégico, el cual integrará todos los análisis que permiten identificar donde conviene enfocar los recursos disponibles, así como determinar los objetivos y estrategias a desarrollar por la gerencia banca retail. Esta herramienta nos permitirá contar con una visión macro de la estrategia de la unidad, la cual permitirá visualizar claramente cuál es el foco económico, los valores que se ofrecen y así, poder entregar un valor diferenciador a los clientes, junto a los procesos que los soportan y los recursos que se requieren para poder llevarlos a cabo.

Con lo anteriormente expuesto, el presente documento busca abordar los siguientes objetivos generales y específicos:

#### 1.4.1 Objetivos generales

El objetivo general y principal del estudio es proponer un sistema de control de gestión para la UEN Banca Retail, que permita abordar los desafíos que surgen

del desalineamiento vertical identificado den la UEN Banca Retail y que impacta a nivel de la corporación y su interrelación con otras áreas del banco.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

Con relación a los objetivos específicos que se busca en el presente documento, se tienen las distintas etapas de la construcción del sistema de control de gestión:

- ❖ Construir un cuadro de mando integral que permita pedir y controlar los indicadores definidos para dar cumplimiento a la estrategia definida.
- ❖ Alinear a la UEN en relación con las iniciativas propuestas y cómo éstas son capaces de contribuir al cumplimiento de la estrategia.
- ❖ Proponer iniciativas que permitan abordar los objetivos planteados en el cuadro de mando integral
- ❖ Definir indicadores por cada objetivo del cuadro de mando que permitan a la institución, cumplir con la estrategia definida.
- ❖ Construir un conjunto de incentivos que permitan a los distintos actores que son parte activa de los objetivos estratégicos, movilizarlos hacia el cumplimiento de la estrategia y metas definidas.

#### 1.5 Desafíos

La corporación BCI posee múltiples áreas que permiten abordar los distintos temas. Muchas de estas áreas podrían eventualmente contraponer sus

prioridades (por ejemplo, áreas de venta y riesgo), por lo cual es importante que el sistema de control de gestión a proponer maneje estas diferencias.

Por otro lado y no menos importante, un número importante de colaboradores que trabajan al interior de la UEN, lo hacen distribuidos a lo largo del país, dificultando una comunicación directa. En esta línea, el alineamiento vertical y comunicación efectiva de las áreas es clave para lograr el éxito del sistema propuesto.

### **1.6 Enfoque Metodológico**

El modelo de control de gestión estratégico propuesto para el presente trabajo se basará en el sistema de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2008).

La metodología a utilizar se basará en el análisis de la Unidad de Negocios, analizando su estrategia y entorno, revisando su Modelo de Negocios para finalizar en la Estrategia propuesta junto al esquema de incentivos.

A continuación en la Figura N° 1 se presenta un diagrama de lo anteriormente ilustrado:

Figura N° 1: **Esquema Metodológico al Problema Control de Gestión**



Fuente: Elaboración Propia

En el diagrama anteriormente expuesto se buscarán realizar las siguientes actividades:

- ❖ Selección UEN: Definiendo la empresa en la cual se basará el presente proyecto, se seleccionará la Unidad Estratégica de Negocio sobre la cual se harán los distintos análisis.
- ❖ Análisis Declaraciones Estratégicas: Tomando como base las declaraciones realizadas sobre la empresa, se definirán las declaraciones estratégicas que guiarán a la Unidad Estratégica de Negocio a cumplir las metas propuestas a nivel corporativo.
- ❖ Análisis Estratégico Interno y Externo: Con el fin de tener una perspectiva completa, se realizarán los análisis tanto interno como externo a la Unidad Estratégica de negocio, que permitan avanzar, en conjunto con las declaraciones estratégicas, en definir el modelo de negocios.

- ❖ Revisión del Modelo de Negocio: El objetivo de este punto es poder definir el Modelo de Negocios de la Unidad Estratégica de Negocios, analizando las distintas actividades realizadas y abriendo paso a identificar los problemas de gestión existentes.
- ❖ Planteamiento del Problema de Gestión: En base a los análisis de los puntos anteriores y viendo la realidad al interior de la Unidad Estratégica de negocios, se identificarán los problemas de Gestión, los cuales se espera abordar en los puntos siguientes, buscando manera de corregirlos.
- ❖ Propuesta de Mapa Estratégico: Teniendo definida la propuesta de valor dentro de la Unidad Estratégica de Negocios, se espera poder plasmar una Mapa Estratégico que sea capaz en base a los distintos procesos dentro del área, cumplir los distintos atributos que son parte de la Propuesta de Valor identificada.
- ❖ Desarrollar Cuadro de Mando Integral: Teniendo como base el Mapa Estratégico, se espera construir un Cuadro de Mando Integral que se capaz de dar soporte al mapa Estratégico. En conjunto con las Iniciativas propuestas, los distintos indicadores buscarán hacer cumplir las metas propuestas en cada Objetivo.
- ❖ Desplegar Estrategia y Definir Esquema de Incentivos: Aterrizando el Mapa Estratégico a algunas áreas dentro de la organización, se buscará aterrizar las distintas iniciativas y la definición de incentivos, que busquen impulsar a los colaboradores de dicha área a cumplir sus objetivos y, de

esa forma, ser acreedores de incentivos de acuerdo a las definiciones otorgadas.

### **1.7 Alcance y limitaciones**

El presente documento busca proponer un sistema de Control de gestión para un área específica de la corporación BCI. Sin embargo, no considera a toda la corporación, por el hecho de ser una entidad más compleja que no alcanza a ser abordada en este estudio. Por otro lado, dentro de la unidad estratégica de negocio seleccionada, la materialización del mapa estratégico abordará la realidad de dos áreas que se verían impactadas por la propuesta, limitando así la tangibilización del plan a otras áreas que son parte de la unidad estratégica de negocios seleccionada

## **2 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**

### **2.1 Descripción de la organización**

Banco BCI nace el 10 de Junio de 1937, donde la familia Yarur, encabezada por Juan Yarur Lolos, abre sus puertas al sector productivo del país, donde su foco principal es la pequeña y mediana empresa, junto a las personas (BCI, 2018).

Desde sus orígenes, banco BCI se ha caracterizado por su permanente calidad de servicio, espíritu innovador y decidido propósito de atender a los distintos segmentos de la economía. Dado este objetivo, el banco busca satisfacer y resolver las necesidades financieras de personas y empresas, con un control accionario en manos de las raíces familiares que desde siempre han conducido a la empresa.

Durante 1978, BCI se convierte en el primer “banco en línea” (BCI, 1978), procesando las operaciones entre sucursales a velocidad electrónica, iniciando así el proyecto computacional más avanzado de la banca chilena.

En 1998 BCI crea una novedosa modalidad de servicios bancarios a distancia denominada TBanc, con atención telefónica las 24 horas del día.

Durante 2015, BCI finaliza la compra de City National Bank of Florida, la mayor inversión de una empresa chilena en EE.UU. De esta manera, BCI se convierte en el primer y único banco chileno en controlar un banco en Estados Unidos (El Mostrador, 2017).

Durante 2018, logra la adquisición en EE.UU. del segundo banco en Miami, TotalBank, realizando la fusión con City National Bank y consolidándose en el Estado de Florida.

Durante este mismo año, en el mercado nacional, BCI adquiere el negocio financiero de Walmart Chile, permitiendo así la operación de las tarjetas de crédito Lider Mastercard.

### 2.1.1 Estructura Organizacional

Banco BCI posee la siguiente estructura organizacional, la cual permite abordar los distintos negocios en los cuales opera:

Figura N° 2: **Organigrama Banco BCI**



Fuente: Memoria Banco BCI 2018

La presente estructura organizacional (BCI, 2018) fue definida a fines de 2017, con el objetivo de enfrentar de mejor forma el mercado competitivo, aprovechando economías de escala en la reestructuración y definiendo áreas de apoyo transversales en la organización.

A continuación se otorgará una breve descripción del organigrama anteriormente desplegado:

- ❖ Comité de Directorio: Comité representado por 8 directores de la corporación, quienes periódicamente sesionan para otorgar lineamientos claros a la Gerencia General.
  - Gerencia Contraloría: Gerencia creada para poder ser un ente fiscalizador de las distintas áreas del Banco, velando por el correcto cumplimiento de la normativa interna como de mercado.
- ❖ Directorio:
  - Gerencia General: Bajo el Directorio se crea la figura del Gerente General, quien tiene por misión ser un puente vinculante entre el Directorio y todos los colaboradores de la Corporación. Su misión es traspasar a toda la plana Gerencial, los lineamientos propios de cada área.
    - División Banca Retail: Gerencia enfocada a la atención de los clientes del Banco de los Segmentos Personas y Pyme, donde se busca otorgar el servicio bancario según las

necesidades de los clientes mediante los distintos canales de atención.

- División Banca Mayorista: Gerencia dedicada a la atención de clientes Empresas de gran tamaño, con una atención más personalizada y de acuerdo a la realidad de cada uno de los negocios.
- División Finanzas: Gerencia encargada de las inversiones de los fondos bancarios. Dentro de sus responsabilidades está en manejo y administración de la Mesa de Dinero, donde diariamente se generan movimientos financieros que buscan incrementar las arcas financieras.
- Desarrollo Corporativo e Internacional: Gerencia relativamente reciente, constituida para apalancar el desarrollo internacional de la corporación, mediante la apertura de nuevas oficinas de representación y además, de la adquisición de nuevos Bancos en el extranjero.
- Innovación y Transformación Digital: Gerencia que busca generar una transformación digital en la corporación, buscando digitalizar los distintos procesos bancarios, adelantándose al futuro de los mercados.

- Operaciones y Tecnología: Gerencia de apoyo que busca apoyar mediante los distintos procesos y habilitadores tecnológicos a toda la corporación.
- Planificación y Control Financiero: Gerencia encargada del Control Financiero de las distintas áreas del banco, siendo la entidad oficial para el pago de incentivos de los distintos roles dentro de la organización.
- Gerencia de Personas Gerencia encargada de toda la relación de los colaboradores con la organización, encargada de generar mejoras en la calidad de vida y beneficios otorgados por pertenecer al banco.
- Fiscalía: Gerencia que otorga la protección legal de la corporación, siendo el referente de marco regulatorio que se debe cumplir para poder operar los distintos negocios.
- Riesgo Corporativo: Gerencia encargada de velar por el cumplimiento del Riesgo en los distintos negocios, que mantenga la cautela a nivel de Riesgo, pero siempre buscando en el crecimiento de negocios.

### 2.1.2 Descripción de stakeholders

Según declara BCI en su memoria, la corporación posee 4 grupos de stakeholders que son primordiales para su funcionamiento y que permiten seguir operando en la Banca:

- ❖ Accionistas
- ❖ Clientes y Proveedores
- ❖ Colaborador y sus Familias
- ❖ Sociedad

Analizando los 4 stakeholders identificados por BCI, se puede observar que lo buscado por la Empresa es abordar las necesidades desde los stakeholders estratégicos (Accionistas), luego a cada empleado/colaborador, quien se encuentra inmerso en un contexto profesional y familiar, los clientes con los cuales se debe enfrentar y las distintas empresas que les proveen servicios para poder operar, para que finalmente, fuera del contexto de la empresa, evaluando de sus servicios en la sociedad en que nuestro país está circunscrito.

A continuación se revisarán cada uno de los stakeholders indicados:

- ❖ Accionistas: Son quienes dan soporte a las nuevas inversiones que BCI deberá realizar para incrementar las utilidades generadas. Ellos son los responsables de elegir al directorio que los representará al interior de la Corporación, trabajando directamente con el Gerente General (nombrado por la Junta Directiva), quien transmitirá los lineamientos globales de la Corporación. Los principales accionistas corresponden a las AFP's, que poseen una alta participación producto de la inversión de los ahorrantes de pensiones.

❖ Clientes y Proveedores: Los clientes corresponden al principal stakeholder sin el cual no sería posible funcionar como empresa. Clientes corresponden a todas las personas, naturales o empresas, que tienen algún tipo de producto con el Banco: cuenta corriente, inversiones, créditos hipotecarios, etc. Parte importante de las mejoras y/o nuevos negocios generados por la corporación, están dirigidos a crear nuevos negocios con los clientes (actuales o futuros). Los principales clientes corresponden a las personas y empresas que poseen cuenta corriente y que generan negocios a través del banco

Proveedores corresponden a las empresas que prestan servicios al banco, sea a través de entrega de insumos, servicios profesionales, servicios tecnológicos que permiten operar cada día. En relación a los proveedores, estos permiten a la organización dar cumplimiento a las necesidades de la organización y clientes. En BCI hay una especial preocupación por ellos, plasmado principalmente en políticas de un trato justo (BCI, 2012), junto al pago de los servicios en un plazo de 30 días, adelantándose en varios años a la puesta en marcha de la ley en 2021, donde se obligará al pago en 30 días.

Todas las decisiones que se toman al interior de la organización colocan al Cliente y Proveedor como centro de ellas, velando por cumplir sus expectativas.

- ❖ Colaborador y Sus Familias: Existe una constante preocupación al interior de la Corporación para mejorar el ambiente de trabajo y la capacitación de cada uno de sus colaboradores, ya que de esta manera se mejora el ambiente, aumenta la satisfacción en el ambiente del trabajo y de esta forma, mejora la productividad. En relación a las familias, también existe una constante preocupación, a través de los beneficios tanto para las parejas e hijos, fomentando la vida familiar y evitando sobrecargas laborales que puedan dañar esta relación.

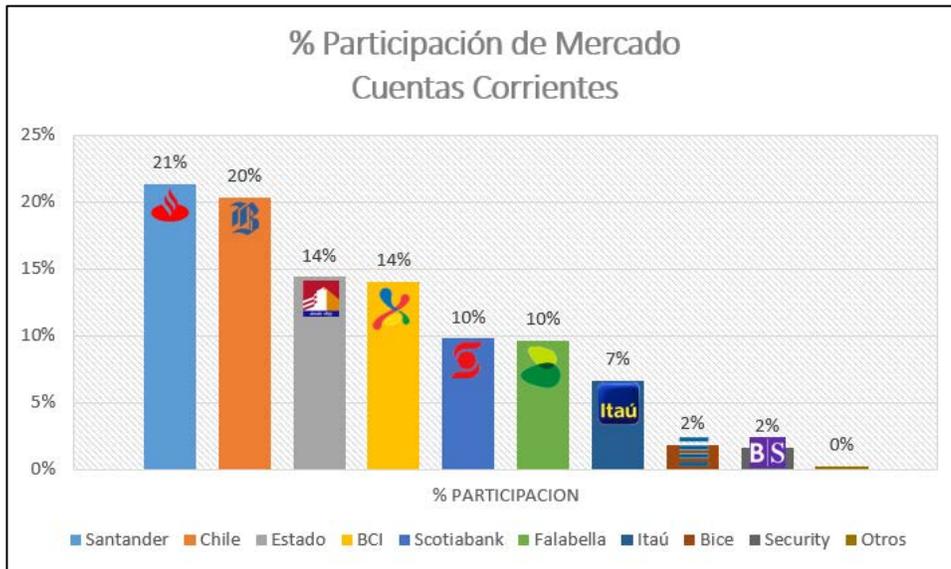
De cara a la continuidad del presente análisis, se centrarán las oportunidades sobre los Clientes, dado que la unidad estratégica de negocios seleccionada centra sus negocios y actuar, sobre este stakeholder.

### 2.1.3 Competencia

El mercado bancario en nuestro país se ha visto con varios cambios en los últimos años, ya que se realizaron 2 fusiones importantes, relativas a Itaú-Corpbanca y Scotiabank-BBVA, lo que ha provocado movimientos en relación a las concentraciones de clientes y colocaciones realizadas por los mismos.

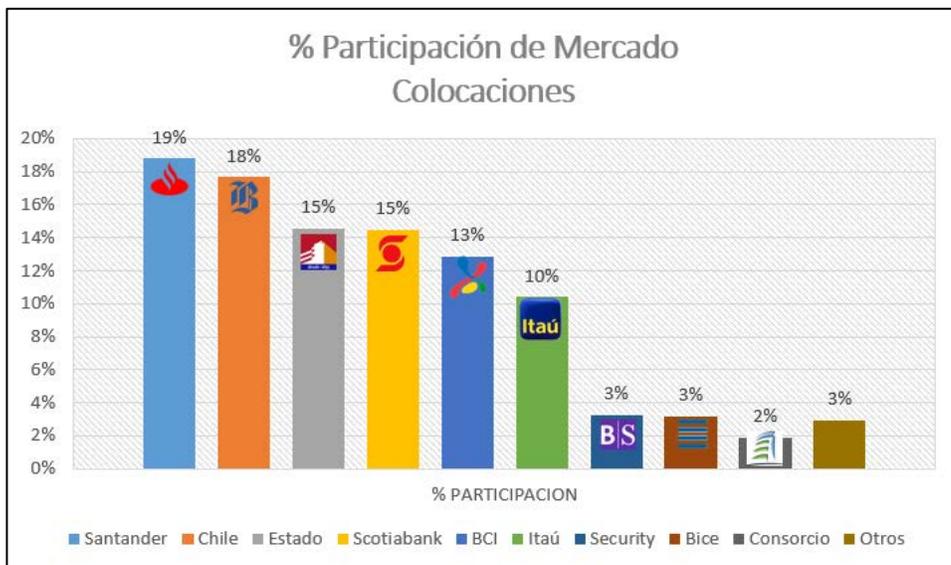
En las Figura N° 3 y Figura N° 4 se ilustra la situación actual de posicionamiento en el mercado bancario, relativo a participación en cuentas corrientes y en colocaciones de créditos de consumo respectivamente.

Figura N° 3: Participación en Mercado Bancario en Cuentas Corrientes



Fuente: CMF Mayo 2019

Figura N° 4: Participación en Mercado Bancario en Colocaciones



Fuente: CMF Junio 2019

A nivel de participación en cuentas corrientes, BCI se encuentra posicionado en 4to lugar, con un 14% de participación de mercado, siendo superado levemente por Banco Estado. Los últimos movimientos de adquisiciones de bancos, ha provocado la concentración de bancos de gran tamaño, relegando a un segundo plano, bancos declarados de nicho, como son banco Security, BICE o Consorcio. Cabe destacar que los 7 bancos principales en este análisis, concentran el 96% de los clientes cuentacorrentistas a nivel nacional. Para mayor detalle, referirse Anexo N° 1.

Relativo a las colocaciones crediticias, BCI se encuentra posicionado en el 5to lugar, siendo superado en la posición anterior por banco Scotiabank, el cual alcanzó dicha posición gracias a la compra de banco BBVA. Algo similar al punto anterior se produce en relación a las colocaciones, donde los 6 bancos más importantes en este instrumento, concentran el 90% de todas las colocaciones a nivel nacional. Para mayor detalle, referirse a Anexo N° 2.

#### 2.1.4 Proveedores

Como se mencionaba anteriormente, BCI se ha caracterizado por tener un alto estándar en el trato comercial con sus proveedores, asegurando el pago de los servicios en 30 días.

Lo mencionado anteriormente se sustenta en la declaración que BCI hace acerca de la política de administración de proveedores (BCI, 2012):

La política administración de proveedores se sustenta en la misión empresarial del BCI, en cuanto a mantener una relación comercial con nuestros proveedores de mutuo beneficio, lealtad en el tiempo y altos estándares de calidad, cumplimiento y transparencia.

Las decisiones en materia de proveedores deben considerar el compromiso que tiene el BCI con el desarrollo de las empresas PYME.

El abanico de proveedores es amplio en el mundo financiero (ofimática, marketing, tecnología). Sin embargo los distintos proveedores tecnológicos juegan un rol estratégico al interior de la corporación, dada la relevancia. En la actualidad, BCI se encuentra en negociaciones con proveedores internacionales para la entrega de nuevos servicios, buscando dar respuesta a desafíos tanto en atención a clientes como en eficiencia operacional.

## **2.2 UEN**

### **2.2.1 Descripción de la UEN**

Banco BCI, tal como lo indica la ley general de bancos (SBIF, 2014), centra su negocio principalmente en la captación de divisas de sus clientes (captaciones) y en otorgar acceso al crédito (colocaciones). Toda esta operación se centra, según el volumen transado, en la Gerencia de Banca Retail. Dado lo anterior, se ha seleccionado ésta Gerencia, como la Unidad Estratégica de Negocios, en adelante la UEN, a ser abordada en el presente informe.

Dentro de las razones que validan que esta Gerencia cumple con los requisitos para ser una UEN se pueden mencionar los siguientes aspectos:

- ❖ Posee una competencia perfectamente identificada: Todos los bancos, en particular los que corresponden a una competencia directa, poseen una gerencia con las mismas características a la seleccionada para banco BCI.
- ❖ Posee objetivo diferenciado y único del resto de la institución: El resto de las gerencias ilustradas en la Figura 2, abordan negocios y/o temáticas distintas a la gerencia banca retail.
- ❖ El Mercado abordado se encuentra perfectamente identificado: Como se verá en este mismo punto, las características del mercado objetivo son claras y precisas, dado que existen reglas para identificar tanto a los clientes y servicios a los cuales puede acceder.
- ❖ Posee una única estructura a la cual se debe dar cuenta: El gerente de banca retail es el único representante de esta UEN y es a quien se le debe rendir cuenta de las actividades y a quien, la gerencia general, le pedirá rendir por su funcionamiento.

La gerencia banca retail se encarga de administrar a las personas que pertenecen a estos Segmentos de Clientes:

- ❖ Clientes banca personas
- ❖ Clientes banca pyme

En banca personas, es posible encontrar a un conjunto de clientes, categorizados principalmente en la Renta que poseen:

- ❖ Banca Masiva: Clientes con Renta inferior a M\$600
- ❖ Banca Personas: Clientes con Renta entre M\$600 y M\$1.300
- ❖ Banca Premier: Clientes con Renta entre M\$1.300 y M\$3.000
- ❖ Banca Preferencial: Clientes con renta mayor a M\$3.000

Y en Banca Pyme, los clientes se pueden subdividir en:

- ❖ Clientes socios de empresas
- ❖ Clientes dueños de Pyme's

En ambas bancas, los clientes son invitados a aperturar una cuenta corriente, pudiendo optar a un set de productos básicos como son:

- ❖ Cuenta corriente
- ❖ Línea de sobregiro
- ❖ Tarjeta de crédito

Adicionalmente, a los clientes se les ofrece un conjunto de productos según la necesidad que cada uno de ellos pueda tener:

- ❖ Créditos:
  - Consumo
  - Comerciales
  - Hipotecarios

- ❖ Inversiones:
  - Depósitos a plazo
  - Fondos mutuos (Las inversiones en FFMM son intermediadas por BCI Asset Management)(BCI Asset Management, 2015)
  - Acciones (Las inversiones en acciones son intermediadas por BCI Corredores de Bolsa) (BCI Corredor de Bolsa, 1998)
- ❖ Seguros: (Los seguros son intermediados por BCI Corredora de Seguros) (BCI Corredores de Seguros, 1998)
  - Seguros de vida
  - Seguros generales

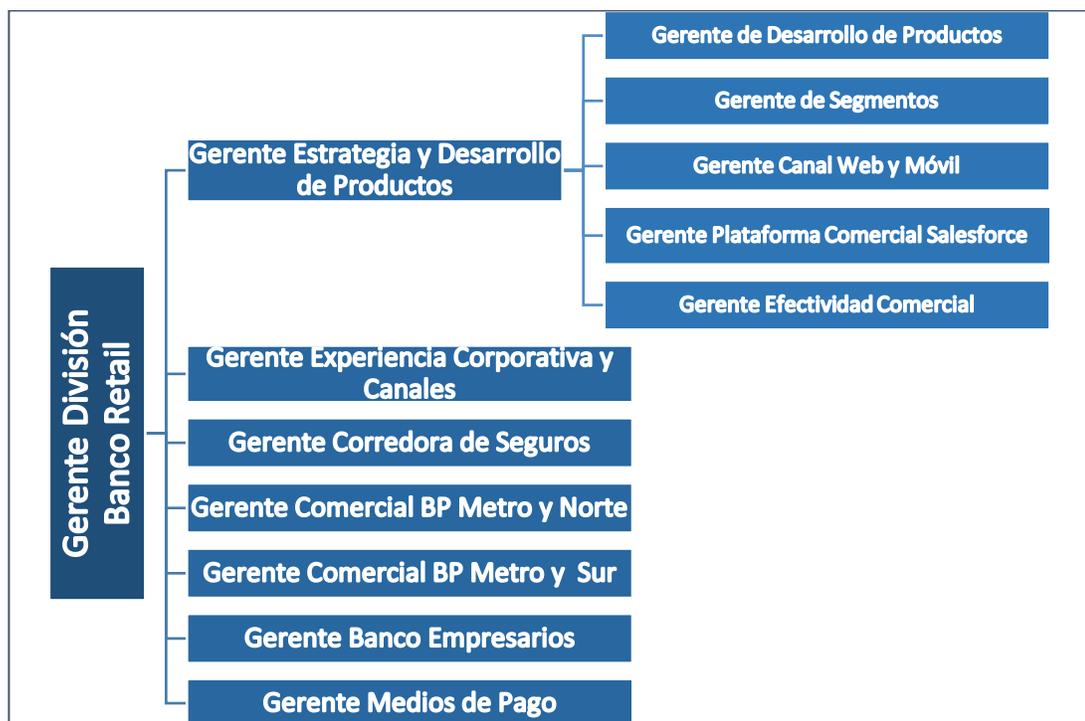
Los clientes, dependiendo de la banca a la cual pertenecen, son asignados a un ejecutivo de cuenta, dependiente de una de las oficinas pertenecientes a BCI, el cual se encargará de canalizar las necesidades financieras del cliente.

En relación a los colaboradores que dependen de esta UEN, tenemos alrededor de 2.000, los cuales se pueden catalogar en colaboradores que trabajan al interior de oficinas, a lo largo de todo el país (1.600 aproximadamente), junto a colaboradores que trabajan en edificios centrales, brindando apoyo a la definición y construcción de estrategias para la atención de clientes.

## 2.2.2 Organigrama de la UEN

La Gerencia Banca Retail posee una estructura que busca dar soporte a todas las necesidades que pueda tener. A continuación en la figura N° 5, se ilustrará la estructura vigente en dicha gerencia:

Figura N° 5: **Organigrama UEN Gerencia Banca Retail**



Fuente: Elaboración propia en base a estructura organizacional

A continuación se explicará las funciones principales de cada una de las gerencias que reportan directamente al Gerente de Banca Retail:

- ❖ Gerente Estrategia y Desarrollo de Productos: Su objetivo principal es otorgar las directrices de los distintos segmentos de clientes que son atendidos por la gerencia, junto a los productos que dichos clientes

pueden optar. Importante destacar el equilibrio que se debe garantizar entre los resultados que cada uno de los productos posee, junto a la priorización de éstos de cara a entregar la mejor experiencia a los clientes.

- ❖ Gerente Experiencia Corporativa y Canales: El objetivo principal objetivo es lograr la mejor experiencia hacia sus clientes, a través de los distintos canales que permiten generar algún tipo de contacto con los mismos. Esta preocupación se apalanca en la importancia de poder diferenciarse en el rubro bancario, frente a un conjunto de productos que son vistos como commodity, unido a un importante descenso en este indicador en los últimos años, pasando de estar en el 1er lugar al 8vo en los últimos 10 años. (Praxis, 2019).
- ❖ Gerente Corredora de Seguros: Este cargo permite ser un nexo entre BCI con la Corredora de Seguros BCI, siendo un ente vinculante y habilitante en los productos de protección otorgados a los clientes.
- ❖ Gerente Comercial BP Metro y Norte: Gerente responsable de toda la red de sucursales que pertenecen a la zona norte del país, incluida la mitad de la Región Metropolitana. De él dependen todos los ejecutivos que trabajan en cada una de las sucursales. Su rol es habilitar el cumplimiento de la estrategia orientada a los clientes a través de cada oficina.
- ❖ Gerente Comercial BP Metro y Sur: El rol de este gerente es el mismo indicado anteriormente, con la diferencia que su radio de acción corresponde a la zona sur del país.

- ❖ Gerente Banco Empresarios: Gerente a cargo de explotación de la red de sucursales a nivel nacional asociados a la banca empresarios, vinculando la estrategia y directrices a todos los ejecutivos de la red.
- ❖ Gerente Medios de Pago: Debido a la envergadura del producto tarjeta de crédito y lo transversal a los distintos segmentos de clientes, se crea esta gerencia con el objetivo de apoyar transversalmente a todas las demás gerencias mediante la oferta de valor que posee

Las labores relativas a recursos humanos (capacitación, contrataciones, clima, etc.) son administradas de manera centralizada por la organización, a través de la Gerencia de gestión de personas.

En relación al manejo de riesgo retail, las labores son llevadas a cabo por la Gerencia de riesgo corporativo, de manera transversal para toda la corporación. En el caso particular de personas y empresas, existe una subgerencia que se encarga de determinar las políticas de evaluación de riesgo, junto con la administración del riesgo.

Finalmente, en relación a tecnología e infraestructura tecnológica, esto es abordado por dos gerencias: Gerencia de operaciones y tecnología, y la Gerencia de innovación y transformación digital, a través de socios de negocios que hacen los nexos respectivos para dar solución a las necesidades que puedan existir.

### 2.2.3 Caracterización del negocio

El negocio bancario orientado a las personas o pymes posee aspectos distintivos que son transversales a todos los bancos, donde una forma simple de verlo indicaría que “todos los bancos ofrecen lo mismo”, transformándose de esta forma en un *commodity*. Sin embargo BCI, a través de su Gerencia banca retail, se diferencia del resto de la competencia en atributos importantes como la calidad de servicio, innovación en sus procesos y productos, políticas de riesgo conservadoras, entre otras.

Estos atributos permiten diferenciarse de la competencia, buscando que una persona prefiera ser cliente de BCI en vez de preferir a la competencia.

A continuación se detallará el Modelo de Negocio que la banca retail de BCI aplica de cara a sus clientes.

#### 2.2.3.1 Foco del Negocio

Según se declara en la Memoria de BCI (BCI, 2017),

Con responsabilidad sobre los segmentos de personas y empresarios, esta banca tiene como propósito impulsar una visión única y centrada en el cliente a partir de una gestión que comprende no sólo sus canales de distribución, sino también el direccionamiento estratégico y el desarrollo de productos.

Dado lo anterior, se definen al interior de la gerencia banca retail (BCI, 2017), 3 ámbitos que corresponden al núcleo de su actividad:

- ❖ Segmentos: Corresponde a un área especializada que se encarga de definir las políticas de atención de los distintos segmentos de clientes, los cuales se pueden clasificar por ubicación geográfica, perfil de renta, etc. Se busca optimizar los mecanismos de atención según las características de los clientes. Los direccionamientos comerciales son definidos por esta área, donde las distintas áreas de apoyo deben seguir las directrices definidas.
- ❖ Productos: Esta área busca definir y crear distintos productos con distintas personalizaciones, dirigidos a los clientes. Los productos base sobre los cuales se trabaja en esta gerencia son los siguientes:
  - Consumo
  - Tarjeta de Crédito
  - Cuenta Corriente
  - Seguros
  - Inversiones
  - Crédito Hipotecario

Constantemente se busca mejorar las características de cada uno de estos productos, generando alianza entre ellos o mejorando sus características según los clientes a los cuales son orientados (por ejemplo, mejores plazos, mejores tasas de interés, mayor oferta, gratuidad, beneficios, etc.).

- ❖ Canales: Teniendo definidos los segmentos y los productos que pueden ser entregados, la gerencia banca retail busca distribuir de manera eficiente las ofertas de los clientes por los distintos canales de atención.

Los canales que en la actualidad son utilizados son los siguientes:

- Sucursal
- Telemarketing
- Canal Web
- Canal Móvil
- Mail
- SMS
- Redes Sociales

Un cliente puede ser abordado por un mix de canales, donde los focos buscados son:

- Eficientar el costo de los canales
- Optimizar el contacto con los clientes
- Omnicanalidad en el contacto realizado
- Incrementar los resultados de venta/contratación de productos

#### 2.2.3.2 Formas de Ganar Dinero

La gerencia banca retail, posee varias formas de ganar dinero, según el producto que cada cliente utiliza. Éstas son:

- ❖ Colocaciones: Spread obtenido en las operaciones de colocaciones (créditos de consumo, comerciales, hipotecarios) que obtiene en la contratación de estos productos por parte de los clientes, el cual se calcula por sobre la tasa de política monetaria (TPM) definida periódicamente por el Banco Central.
- ❖ Captaciones: Spread obtenido en las operaciones de captaciones (depósitos a plazo) respecto a la tasa base definida para esta operación. Si bien es cierto existen otras operaciones de inversiones (fondos mutuos y acciones), el cobro de comisión por administrar estos instrumentos no es parte de ésta gerencia, sino que corresponde a la Administradora de Fondos de BCI o la Corredora de Bolsa, según corresponda.
- ❖ Comisiones: Existen dos tipos de comisiones que pueden ser cobradas dependiendo del producto:
  - Plan de cuenta corriente: es posible cobrar una comisión de administración mensual. La anulación del cobro de esta comisión dependerá de variables como:
    - Tenencia de inversiones vigentes
    - Crédito de consumo vigente
    - Crédito hipotecario vigente
    - Pagos automáticos programados en su cuenta corriente o tarjeta de crédito (PAC o PAT, respectivamente).

- Uso de tarjeta de crédito: En este producto, es posible identificar 2 tipos de cobros:
  - Comisión por uso, principalmente cargadas a clientes de bajo perfil de renta.
  - Comisión por compras y/o avance: De acuerdo a los movimientos de la tarjeta de crédito, es factible cobrar al cliente un monto fijo o variable, según el monto transado, el cual dependerá de las cuotas pactadas en el movimiento.

#### 2.2.3.3 Restricciones relevantes

Al ser el negocio bancario, un lugar donde converge el intercambio de dinero como parte de sus funciones, es necesario garantizar la disminución del riesgo, permitiendo la continuidad del servicio y la rentabilidad del mismo. Por otro lado, al encontrarse su funcionamiento bajo la ley, es necesario cumplir con normativas definidas para ello. A continuación se desglosan las restricciones más relevantes:

- ❖ Tasa de Política Monetaria (TPM) (Larraín Vial, 2016): Corresponde a la tasa mínima a la cual una institución financiera puede prestar dinero, y que define una ganancia mayor a \$0. Sobre la TPM definida, las instituciones definen un spread, propio de cada institución, sobre el cual comienzan a recibir ganancias.
- ❖ Nivel de Endeudamiento de los Clientes: Las ofertas crediticias que banca retail puede ofrecer a sus clientes, no podrá superar a la carga financiera

que posee el cliente en el sistema financiero, ya que de lo contrario, podría exceder su capacidad de pago y, por ende, impactar negativamente en la capacidad de pago de éste.

- ❖ Visación de Clientes: Si bien es cierto, el otorgamiento de productos crediticios requiere que el área de riesgo evalúe a cada cliente, existe información que no es pública y que organismos privados, tales como Equifax, permiten tener una mirada sistémica por cada cliente, otorgando un visto bueno si el cliente tiene un buen comportamiento en el resto de la banca.

#### 2.2.3.4 Marco Regulatorio

Dentro del aspecto Regulatorio se pueden mencionar los siguientes puntos:

- ❖ Ley General de Bancos (Ministerio de Hacienda, 1997): Esta ley delimita las responsabilidades y negocios sobre los cuales un banco puede operar. Cualquier nuevo producto o servicio que BCI quiera entregar al mercado, debe estar bajo el alero de esta ley.

Esta ley fija las atribuciones que poseerá la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) convertida en la actual Comisión para el Mercado Financiero (CMF), la cual deberá fiscalizar el correcto funcionamiento de las entidades bancarias y además sienta las bases con la cual los Bancos deberán fijar los precios de los distintos productos y

servicios ofrecidos, teniendo como base la Política Monetaria que opera en el país.

- ❖ Ley de Protección de Datos Personales (FayerWayer, 2018): Según las nuevas restricciones que se encuentran discutiendo en el congreso, el manejo de la información privada del cliente tendrá más resguardos en el uso y transferencia de información, lo cual afectará en los clientes que permitirán se les ofrezcan productos y/o servicios.
- ❖ Sernac Financiero: Es un nuevo marco legal que fortalece los derechos de los consumidores de productos y servicios financieros, impone nuevas obligaciones a las empresas y da más facultades a Sernac. Esta nueva ley Nro. 20.555, viene a complementar la Ley de Protección al Consumidor (Biblioteca del Congreso Nacional, 1997).

#### 2.2.3.5 Indicadores de desempeño

Dentro de los indicadores de desempeño que posee la Gerencia Banca Retail y que son ilustrados en su Memoria (BCI, 2018), se pueden mencionar los siguientes:

- ❖ Número de clientes con cuenta corriente: Se evalúa el incremento de clientes con cuenta corriente de un año respecto del anterior. Dentro de los focos actuales de la gerencia, se están generando sub-focos en relación del tipo de cliente, dado mayor impulso a clientes de rentas altas (superior a M\$1.300).

- ❖ Colocaciones en Consumo: Monto bruto de colocaciones realizadas por los clientes con cuenta corriente. Al igual que en el punto anterior, uno de los focos actuales es tener métricas intermedias, donde se privilegie contrataciones que aporten al Neto (venta nueva y que no prepaga deuda vigente en la institución).
- ❖ Depósitos a Plazo: Monto en captaciones (depósitos a plazo) por parte de los clientes. En este punto se privilegia que las contrataciones de estos instrumentos sean realizadas a través de canales digitales, de tal forma de eficientar el uso de los recursos.

Estos corresponden a indicadores que toda la industria bancaria posee y sobre los cuales son medidos de manera constante. La meta de cada uno de estos indicadores dependerá del presupuesto acordado para el período. Existe en la práctica otros tipos de indicadores, pero que para el estudio a realizar no serán considerados, para poder focalizar los esfuerzos y análisis en los indicadores ya mencionados.

#### 2.2.4 Composición del contexto

Para poder contextualizar a la UEN Gerencia Banca Personas en su entorno, se realizará un análisis del Macroentorno y Microentorno, que permita identificar, desde los diversos ángulos, las oportunidades o señales de alerta que se requiere identificar y abordar.

#### 2.2.4.1 Macroentorno

A continuación se presenta el análisis del Macroentorno PESTEL, el cual permitirá analizar el escenario al cual se podría ver enfrentada la Gerencia Banca Personas de BCI:

❖ Político (P):

- Nuevo gobierno genera una auspiciosa confianza de los empresarios en tema de inversión.

❖ Económico (E):

- Durante 2019, el Banco Central ha disminuido la Tasa de Política Monetaria (TPM) y aún se esperan posibles descensos.
- Incremento de oferta laboral, que se traduce en la disminución de la tasa de desempleo.
- Guerra comercial entre Estados Unidos y China.

❖ Socio-Cultural (S):

- Cambio generacional, con la llegada de los Millenials (Adimark 2018) (personas nacidas entre 1980 y 2000, quienes se han migrado a una cultura digital).
- Disminución del uso de dinero en efectivo y migración al uso de dinero plástico (Tarjetas de Crédito).
- Descrédito del rubro bancario.

❖ Tecnológico (T):

- Incremento en el uso de las Redes Sociales.

- Nacimiento de las empresas FINTEch (Economía TIC, 2018) (empresas tecnológicas, de tamaño pequeño o mediano, dedicadas a dar servicios tecnológicos a instituciones financieras).
- Incremento de la inseguridad en el uso de información de clientes en la nube (Cloud)
- Irrupción de Bancos en otros países 100% on-line (sin sucursales).
- ❖ Medio Ambiental (E):
  - Importancia de la reducción de la huella de Carbono en los procesos implementados por las empresas.
  - Relevancia internacional de los temas de protección del medio ambiente.
- ❖ Legal (L):
  - Reforma a la Ley General de Bancos, con la incorporación de la regulación Basilea III.
  - Próxima Ley de Protección de datos Personales.

#### 2.2.4.2 Microentorno

En el MicroEntorno, la Gerencia de Banca Retail se ve impactada con todo el entorno que incide directa e indirectamente en su operación diaria, donde debe buscar soluciones o estratégicas para abordar cada punto.

Para poder revisar este impacto, se analizará a la UEN en el marco de las 5 Fuerzas (Porter, 1998), entendiendo la problemática y oportunidades que se generan.

❖ Poder de negociación de los Clientes (PC):

- El Cliente, al momento de amenazar a la empresa con el cierre de sus productos, puede negociar algún tipo de gratuidad en el costo del producto.
- El uso de las redes sociales para viralizar alguna disconformidad de los clientes puede generar un fuerte daño a la reputación de la empresa si los hechos comentados son comprobables.

❖ Poder de negociación de los Proveedores (PP):

- Alto poder de negociación de proveedores relativos al rubro tecnológico, donde existe una baja oferta en el mercado.

❖ Amenaza de nuevos competidores (AC):

- Altas barreras legales de entrada para el ingreso de nuevos actores del mercado.
- Estabilidad financiera del país genera interés de actores internacionales, buscando la adquisición de un banco ya existente.
- Recientes fusiones de Bancos permiten generar un mejor posicionamiento competitivo, por ejemplo fusiones Itaú-Corpbanca y Scotiabank-BBVA.

❖ Amenaza de productos sustitutos (AS):

- Uno de los productos sustitutos de los servicios Bancarios corresponden a las tarjetas de crédito de casas comerciales (grandes tiendas), las cuales permiten acceder al producto, sin tener que pasar por una cuenta corriente entregada por un Banco.
- En relación al crédito, uno de los sustitutos corresponden a las Cajas de Compensación, las cuales permiten el acceso al crédito, sin tener que acceder a un banco.
- En relación a temas hipotecarios, un sustituto que se encuentra presente son las Mutuarias, quienes otorgan créditos hipotecarios a tasas muchas veces competitivas y con bajos costos de seguros. Una ventaja de este tipo de créditos, es que la información de dicha deuda no es informada a la SBIF/CMF, lo cual distorsiona la información crediticia que se puede evaluar de los clientes.

❖ Rivalidad entre competidores (RC):

- En la actualidad, existe una rivalidad principalmente entre los bancos que tienen mejor posición estratégica nacional, que son Banco Santander, Banco Chile, Estado, Scotiabank Itaú y Banco BCI, donde de manera tácita se busca mejorar aspectos que diferencien a un banco del resto. Tanto Banco Santander como Chile se encuentran con una participación de mercado superior al resto de los bancos anteriormente mencionados (Ver Anexo N° 1 y N° 2).

#### 2.2.4.3 Grupos Estratégicos

Tal como se mencionó en el apartado 2.1.3 relativo a la Competencia, en el entorno Bancario, centrándonos en los clientes que pertenecen a la Gerencia de Banca Personas y que se mencionaron en el punto 2.2.1 al describir la UEN, es posible identificar diversos grupos que permiten focalizar los esfuerzos al momento de abordar estrategias competitivas.

Dado lo anterior, y reforzando la información ilustrada en las Figura 3 y 4, se pueden ilustrar los siguientes Grupos Estratégicos:

**Bancos Masivos:** Se caracterizan por tener una alta concentración de clientes (92% de toda la Banca), y una alta concentración en los volúmenes de colocaciones (90% de toda la Banca). Las empresas que se encuentran en este grupo son las siguientes:

- ❖ Banco Santander
- ❖ Banco Chile
- ❖ Banco Estado
- ❖ Banco Scotiabank (Fusión Scotiabank-BBVA)
- ❖ Banco BCI
- ❖ Banco Itaú (Fusión Itaú-Corpbanca)

**Bancos de Nicho:** Se caracterizan por tener cartera de clientes acotadas y caracterizadas por altas rentas. Su foco es dar soporte sólo a este grupo de

clientes. Poseen volúmenes acotados de cliente y colocaciones. Las empresas que se encuentran en este grupo son las siguientes:

- ❖ Banco BICE
- ❖ Banco Security

Bancos Incipientes: Se caracterizan por ser bancos Nuevos en nuestro país, con muy bajos montos en Colocaciones y/o en Clientes. El caso particular que llama la atención en este grupo es Banco Falabella, que a pesar de tener un número importante de Clientes, posee un bajo volumen de colocaciones, lo cual lo encasilla en este grupo. Las empresas que se encuentran en este grupo son las siguientes:

- ❖ Banco Falabella
- ❖ Banco Internacional
- ❖ Banco Consorcio
- ❖ Banco Ripley
- ❖ Banco BTG Pactual
- ❖ HSBC Bank

Cabe mencionar que si bien es cierto los grupos estratégicos fueron analizados a nivel de empresa, en la práctica también aplica para la UEN seleccionada, ya que todas estas empresas poseen una UEN que se encarga de administrar este tipo de cartera de clientes.

## **2.3 Declaraciones estratégicas**

Las declaraciones estratégicas de una empresa corresponden a las razones que definen su funcionamiento y como se para ésta frente a la sociedad y su competencia, buscando características diferenciadoras que permitan ser un valor agregado a la hora de entrega el servicio para el cual fue creada. En este sentido, el control de gestión asume un rol clave, contribuyendo al desarrollo y cumplimiento de los planes específicos, mediante el análisis y la implementación de la estrategia (Caprile y Nuñez, 2006)

En vista de lo anterior, se procede a detallar las declaraciones estratégicas hechas por BCI y como éstas permiten construir y validar la declaración para la UEN.

### **2.3.1 Análisis y definición Misión de la UEN**

Una declaración de misión describe el propósito y negocio actuales de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Esto es solo descriptivo. Lo ideal es que la declaración de misión identifique los productos/servicios de la empresa, especifique las necesidades del comprador que pretende satisfacer, los grupos de clientes o mercados que atiende y dé a la compañía una identidad propia. (Thompson et al., 2012).

La Misión declarada por Banco BCI en su Memoria es la siguiente:

*BCI se define como una corporación de soluciones financieras que participa en todos los negocios y operaciones financieras que la Ley General de*

*Bancos le permite, ofreciendo a la comunidad productos y servicios con procesos de alta eficiencia operacional y excelencia en la calidad, con una permanente innovación tecnológica, prudentes políticas de administración de riesgos y exigentes estándares éticos, los que deben ser respetados por todas las personas que se desempeñan en sus empresas. En este marco, y con el propósito de cumplir sus objetivos y políticas, la Corporación se compromete a cuidar que dichos logros se obtengan con especial énfasis en los que considera sus cuatro pilares fundamentales: accionistas, colaboradores y sus familias, clientes, proveedores y comunidad.*

- ❖ *Accionistas:*
  - *Retorno Superior*
  - *Prudente gestión del Riesgo*
  - *Transparencia*
- ❖ *Clientes y Proveedores:*
  - *Productos y servicios innovadores y de óptima calidad, a precios competitivos.*
  - *Relación de largo plazo y de beneficio mutuo.*
- ❖ *Colaboradores y sus Familias:*
  - *Calidad de vida digna y trabajo estable*
  - *Posibilidades de desarrollo personal, profesional y familiar*
  - *Retribución del buen desempeño y el esfuerzo*
  - *Ambiente laboral de excelencia*
  - *Comportamiento profesional ético y exigente*
  - *Funciones compatibles con una adecuada vida personal y familiar*
- ❖ *Sociedad:*
  - *Plena observancia de los principios éticos y la legislación*
  - *Contribución efectiva a mantener un medioambiente sano y a incrementar el patrimonio social, cultural y económico del país*

Dentro de la declaración de Misión antes expuesta, buscando la validez de ésta se puede ver claramente que su foco es ofertar a la comunidad productos y servicios acordes al mundo financiero. Al hacer alusión a que productos abordar, se hace referencia a todos los productos permitidos por la Ley General de Bancos. En relación a los clientes, se hace hincapié que corresponden a 4 pilares: Accionistas, Clientes, Colaboradores y Proveedores. Finalmente, en relación a la cobertura geográfica, la declaración solo hace referencia a personas que trabajen bajo sus dependencias, obviando la ubicación geográfica que posee.

Dado el análisis anterior y buscando aclarar puntos no precisos en la declaración, se propone la siguiente Misión para la UEN Gerencia Banca Personas:

*“Somos la Gerencia Banca Personas de Banco BCI, quienes nos orientamos a otorgar soluciones financieras al segmento Personas, a través de un conjunto de productos y servicios amparados bajo la Ley General de Bancos. Todo esto a lo largo de todas las oficinas de BCI, en territorio nacional como internacional, buscando a través de la innovación adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes. Nuestra labor siempre se enmarcará en proteger los intereses fundamentales de la corporación: accionistas, clientes y proveedores, colaboradores y sus familias y, finalmente, la sociedad.”*

Nuevamente buscando aplicar la validez de la declaración, se puede observar que las soluciones financieras están acotadas al Segmento Personas; se mantienen los productos y servicios bajo la Ley General de Bancos; los clientes se mantienen tal como se ilustra a nivel banco, considerando a Accionistas, Clientes, Colaboradores y Proveedores y, finalmente se especifica la cobertura geográfica, clarificando que corresponde al territorio nacional e internacional donde la corporación y, en particular la UEN, funcione.

### 2.3.2 Análisis y definición Visión de la UEN

Una declaración de visión describe las aspiraciones de la administración para el negocio y brinda una panorámica de “hacia dónde vamos” basada en razones comerciales convincentes y sensatas. Hace referencia al futuro rumbo estratégico de la empresa: “la dirección que seguimos y cómo queremos que sea nuestro negocio en el futuro”. Bien comunicada, es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que llevan en la dirección que se pretende. (Thompson et al., 2012).

La Visión declarada por Banco BCI en su Memoria es la siguiente:

*Ser líderes regionales en innovación, cercanía y experiencia de clientes, y ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar y desarrollarse.*

Con el objetivo de validar la declaración de Visión, es posible observar que ésta es fácil de recordar, al ser muy gráfica, destacando la aspiración de ser

líderes regionales, junto con la declaración de ser la mejor empresa para trabajar y desarrollarse; sin embargo, no pone un horizonte de tiempo claro sobre el cual evaluar estas aspiraciones. La declaración apunta a futuro, buscando llegar a un objetivo claro que hoy está en proceso de trabajo para poder lograrlo. Es viable, en el sentido de estar amparado bajo el mercado financiero, nacional e internacional, comparándose con la competencia y midiendo brechas a cubrir y, es medible, donde es posible utilizar una serie de instrumentos de evaluación, tales como participación de mercado. No es ambigua, ya que concretiza los objetivos; sin embargo es ambigua al no definir un horizonte de medición de estos logros

Dada las indicaciones anteriormente expuestas, se propone la siguiente Visión para la UEN Gerencia Banca Personas:

*“Hacia 2025, aspiramos a ser la mejor Banca Personas a nivel regional, destacándose en innovación, cercanía y experiencia de sus clientes, siendo reconocidos por el alto estándar de los productos financieros ofrecidos.”*

Tal como fue realizado en la declaración de Visión de la UEN, se volverán a aplicar 4 preguntas que una Misión debe responder:

Realizando el mismo análisis anterior, aplicado ahora a la nueva Visión propuesta para la UEN se puede observar que mantiene la característica gráfica y simplicidad de ser recordada. Pone un plazo de 2025, lo cual le permite direccionar y posicionarse en el futuro. Conserva las herramientas de

medición de la industria bancaria, particularmente al segmento Personas común en la banca. Y finalmente no es ambigua, ya que se focaliza en aspectos que directamente inciden en el cliente.

### 2.3.3 Definición de Creencias

La UEN Gerencia Banca Personas no posee una declaración formal de valores al interior de la Corporación. Sin embargo, los valores declarados por BCI, son aplicables para todas las UEN al interior del Banco, por lo cual se propone que, los mismos Valores definidos para BCI, sean los que se impactarán a la UEN Gerencia Banca Personas.

El detalle de cada uno de estos valores es el siguiente:

- ❖ Integridad: Se valora que el trabajo realizado se enmarque dentro las funciones de cada uno de los Colaboradores, valorando la honradez en cada momento.
- ❖ Respeto: El trabajo debe realizarse en un marco de respeto, ya que a pesar de las jerarquías al interior de la Corporación, y particular dentro de la Gerencia Banca Personas, todos se merecen el respeto y consideración del otro. Esta dimensión también aplica hacia los clientes, dado lo sensible de la información que se administra.
- ❖ Excelencia: Las actividades a cargo de los distintos colaboradores deben reflejar la ejecución e implementación de las distintas actividades con la

mejor calidad, buscando la ejecución “a la primera” y otorgando un servicio al Cliente con el más alto estándar.

Analizando los valores definidos para BCI y propuestos para la UEN Gerencia Banca Personas, se tiene lo siguiente:

La información financiera que se maneja al interior de un Banco es muy detallada de toda persona en el sistema financiero nacional. Es por esto que una persona que no sea Integra en la actualidad, no podría ser parte de la Corporación, ya que dejaría de cumplirse el Valor que la Visión promete. Recordar que al enmarcarse las funciones dentro del ámbito bancario, existen leyes que enmarcan las funciones de los colaboradores, donde el cumplimiento del secreto bancario es clave, debido al gran volumen de información financiera que se maneja y lo delicado que ésta sea mal utilizada.

Como toda Gerencia, existe una escala jerárquica que establece roles, funciones y responsabilidades dentro de la UEN; es por esto que ceñir uno de los Valores al Respeto, nos indica que se busca que exista un trato cordial dentro de la UEN. Por otro lado, dado que esta Gerencia administra cartera de clientes; el Respeto cobra mayor relevancia cuando es necesario interactuar frente Clientes, donde la imagen del Banco y la Gerencia, se ven representadas a través del trato directo del colaborador hacia un cliente del banco.

Finalmente la excelencia nos permite seguir creando nuevos productos al interior de la UEN, lo cual nos importa que sea en el ámbito de la excelencia. Se espera

que en el futuro existan cada vez, más procesos automatizados a nivel banco, lo que nos permita reducir el uso de las sucursales para realizar trámites bancarios.

## **2.4 Análisis estratégico**

### **2.4.1 Análisis externo**

Muchos son los factores del entorno que pueden afectar los desempeños buscados, desde factores que se definen del macro entorno, como cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos, como factores que pueden afectar los desempeños y resultados a nivel de la industria (micro entorno), como pueden ser el nivel de rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores y clientes, además de la amenaza de entrada de nuevos competidores y el desarrollo de productos sustitutos. Kaplan y Norton,(2008) plantean la relevancia de conocer el impacto que el macro entorno ejerce sobre la organización. Para esto se analizará el macro entorno que afecta a la UEN Gerencia Banca Personas a través de la herramienta conocida como análisis PESTEL y el micro entorno a través del análisis de las 5 fuerzas (Porter, 1982).

En base al análisis del MacroEntorno, donde se revisaron las Demandas y Tensiones con los Stakeholders, junto al análisis PESTEL, se pueden identificar un conjunto de Oportunidades y Amenazas a las cuales se ve enfrentada la Gerencia de Banca Personas.

A continuación se ilustrarán, en las Tablas N° 1 y N° 2, los distintos escenarios donde la Gerencia se encuentra inmersa y que podrán ser considerados posteriormente en el análisis FODA:

Tabla N° 1: **Relación Oportunidades y PESTEL.**

<b>CÓDIGO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>VARIABLE ASOCIADA</b>
O1	El cambio de gobierno debería disminuir la incertidumbre en relación a la inversión por parte del empresariado.	PESTEL <b>P</b>
O2	Posible disminución de la Tasa de Política Monetaria por parte del Banco Central que permita reactivar la economía.	PESTEL <b>E</b>
O3	Incorporación de empresas FINTech que permitan otorgar mayor flexibilidad en la evaluación crediticia de los clientes.	PESTEL <b>T</b>
O4	Posible descontento de clientes de bancos recién fusionados, que pueda ser capitalizado en base al descontento de la fusión.	PORTER <b>AC</b>
O5	Disminución del uso del dinero en efectivo por parte de las personas, que permita potenciar el uso de tarjetas de crédito u otro mecanismo de pago.	PESTEL <b>S</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 2: **Relación Amenazas y PESTEL.**

<b>CÓDIGO</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>VARIABLE ASOCIADA</b>
A1	Restricción en el contacto con clientes, producto de la entrada en vigencia de la próxima ley de protección de datos personales.	PESTEL <b>L</b>
A2	Reducción de contactos a No clientes, dado que no se poseerá el consentimiento para contactarlo, según la nueva ley de	PESTEL <b>L</b>

	protección de datos personales, impactando en menos aperturas de cuenta.	
A3	Incremento de competencia digital, con la entrada de los Bancos 100% digitales, tales como Amazon y Google.	PESTEL <b>T</b>
A4	Desconfianza y dificultad en el uso de la información <i>cloud</i> , debido a las restricciones legales (SBIF, 2017).	PESTEL <b>T</b>
A5	Posible desplazamiento en participación de mercado producto de las fusiones de Bancos a nivel nacional.	PORTER <b>AS</b>

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se explicarán los distintos escenarios presentados anteriormente:

- ❖ O1: El cambio de gobierno debería disminuir la incertidumbre en relación a la inversión por parte del empresariado: Desde el sector empresarial, se ve con mejores expectativas económicas que un gobierno de derecha asuma en el país, permitiendo reactivar la economía y generar más negocios. (Sebastián Piñera, 2017)
- ❖ O2: Posible disminución de la Tasa de Política Monetaria por parte del Banco Central que permita reactivar la economía: La disminución de la tasa de Política Monetaria trae consigo un menor costo de endeudamiento y un menor retorno de inversión lo cual viene a reforzar las posibilidades de acceso a crédito a un precio menor, incentivando a las personas a aprovechar la oportunidad y endeudarse para la concreción de proyectos personales. (Banco Central, 2020)

- ❖ O3: Incorporación de empresas FINTEch que permitan otorgar mayor flexibilidad en la evaluación crediticia de los clientes: El vertiginoso desarrollo de las tecnologías y la velocidad de adaptación hace necesario para la industria financiera, la necesidad de aliarse con empresas de vanguardia, que aprovechando sus desarrollos tecnológicos, permitan ser un trampolín en materia financiera, buscando generar más y mejores negocios, sin necesidad que la empresa financiera tenga dicho conocimiento de manera nativa (Ernest & Young, 2019).
- ❖ O4: Posible descontento de clientes de bancos recién fusionados, que pueda ser capitalizado en base al descontento de la fusión: La fusión de bancos trae por un lado eficiencias en materia sistémicas. Sin embargo, de cara al cliente no siempre genera la mejor de las recepciones, ya que éste puede ver mermado o modificado alguno de los productos que tiene disponible, siendo así susceptible a un cambio de institución financiera producto de esta desatención del banco original. (Emol, 2017)
- ❖ O5: Disminución del uso del dinero en efectivo por parte de las personas, que permita potenciar el uso de tarjetas de crédito u otro mecanismo de pago: El crecimiento del uso de las Tarjetas de Crédito, unido a la masificación de terminales en los negocios de menor tamaño, genera un incentivo en el uso en desmedro del dinero físico. Esto abre un escenario de posibles beneficios, donde las instituciones financieras deben competir

por tener los mejores servicios anexos que contribuyan a maximizar el uso de la tarjeta de crédito. (Infobae tecnológico, 2020)

- ❖ A1: Restricción en el contacto con clientes, producto de la entrada en vigencia de la próxima ley de protección de datos personales. La próxima entrada en vigencia de la nueva Ley de Protección de Datos Personales traerá consigo a un cliente empoderado de derechos, que impactará negativamente en los contactos que una empresa puede realizarse, sin su consentimiento explícito previo. (Viollier P., 2017)
- ❖ A2: Reducción de contactos a No clientes, dado que no se poseerá el consentimiento para contactarlo, según la nueva ley de protección de datos personales, impactando en menos aperturas de cuenta. La imposibilidad de obtener la autorización de una persona que no tiene relación con el banco generará trabas para la obtención de nuevos clientes (PWC, 2018)
- ❖ A3: Incremento de competencia digital, con la entrada de los Bancos 100% digitales, tales como Amazon y Google. La llegada a nivel mundial de Bancos digitales de empresas que en materia tecnológica poseen un respaldo mucho más grande que las empresas locales, genera incertidumbre y oportunidades para buscar la nivelación de capacidades tecnológicas. (Economía Digital, 2019)
- ❖ A4: Desconfianza y dificultad en el uso de la información cloud, debido a las restricciones legales. La legislación vigente genera trabas en el uso de

información en la nube, generando limitaciones en la expansión digital, y complicaciones en la ampliación a la capacidad de procesamiento de información. Surgen las oportunidades de buscar modelos que respondan a las restricciones legales, sin impedir el crecimiento digital. (SBIF, 2017).

- ❖ A5: Posible desplazamiento en participación de mercado producto de las fusiones de Bancos a nivel nacional. Ciertos sectores carterizados en los bancos podrán verse impactados en la calidad de servicio al momento de generar fusiones entre bancos, lo cual podría significar que la competencia aproveche este tema como una oportunidad de capturar clientes de buen perfil.(El Observatodo, 2017)

#### 2.4.2 Análisis interno

En base al análisis del MicroEntorno, donde se revisa la operación interna de la UEN, se pueden identificar un conjunto de Oportunidades y Amenazas a las cuales se ve enfrentada la Gerencia de Banca Personas.

Aprovechando el análisis de la Cadena de Valor, se busca ilustrar la situación actual de la UEN.

##### 2.4.2.1 Recursos

Un recurso es un activo competitivo que una empresa controla o posee. Las empresas disponen de muchos tipos de recursos que varían no sólo en su clase, sino también en calidad; algunos tienen mejor calidad que otros, y otros tienen más valor competitivo, con mayor potencial de dar a la empresa una ventaja

competitiva sobre sus rivales. (Thompson et al., 2012). Los recursos pueden ser divididos en tangibles (son cuantificables y se pueden tocar) e intangibles (no tienen existencia física).

### Recursos Tangibles.

- ❖ Recursos Físicos: Dentro de los principales recursos físicos que posee la UEN, se puede contabilizar todas las sucursales que la corporación tiene operando, desde Arica a la Antártica Chilena, en las principales ciudades del país. La totalidad de oficinas bordea las 300, donde un número de clientes utiliza los servicios bancarios presenciales. Complementario a esto, la UEN comparte con las otras áreas del Banco, dependencias en los edificios corporativos, ambos ubicados en Las Condes, donde se realizan las distintas definiciones asociadas al segmento.
- ❖ Recursos Financieros: Dentro de los Recursos financieros, se tiene todo el manejo financiero hacia los clientes, manejando los distintos productos crediticios que éstos pueden operar en el banco. Por otro lado, y a modo de rentabilizar el negocio Bancario, existen otras Gerencias, tales como la de Finanzas, la cual a través de la Mesa de Dinero, permite generar oportunidades de negocio, invirtiendo el dinero recaudado propio de los negocios que realizan los clientes.

- ❖ **Activos tecnológicos:** A nivel tecnológico, la UEN posee un completo complejo de sistemas computacionales (estaciones de trabajo), las cuales permiten habilitar el trabajo de los Ejecutivos. Por otro lado, se tiene la relevante labor propuesta por las Gerencias de Operaciones, donde se habilitan los distintos sistemas computacionales que son de apoyo a la labor diaria que un Rol de Ejecutivo de cuentas requiere de cara a la generación de nuevas oportunidades de Negocio.
- ❖ **Recursos Organizacionales:** Hoy existe una estructura organizacional vertical en las distintas Gerencias, pero sin embargo esta estructura es más bien cercana, destacando el trato cercano y directo en las distintas escalas jerárquicas de la empresa. Uno de los atributos que se busca obtener dentro de la empresa es la autonomía en la resolución de problemas, apalancado con el involucramiento de los colaboradores de los distintos problemas a los cuales se enfrenta. Por otro lado se puede destacar la gran variedad de beneficios que los colaboradores poseen por el solo hecho de pertenecer a la corporación, expandiendo incluso los beneficios hacia las familias de los colaboradores.

### Recursos Intangibles

- ❖ **Activos humanos y capital intelectual:** La corporación se caracteriza por tener un proceso de selección exigente, donde solo las personas con mejores capacidades personales y técnicas asociadas al cargo, podrán

ingresar. A modo de resguardar el capital humano que se posee, constantemente los colaboradores son invitados a seguir perfeccionándose mediante cursos internos o, a través de sistemas de becas que permitan expandir sus conocimientos y habilidades, abriendo así la capacidad de crecimiento dentro del banco. Finalmente un aspecto importante es que BCI promueve los movimientos internos entre cargos que van surgiendo, permitiendo que el colaborador se familiarice con distintas áreas del banco, mejorando así su capacidad de entendimiento y sinergias entre las distintas unidades de negocio.

- ❖ Marca, imagen de la empresa y activos de reputación: Hoy la marca BCI es una de las más importantes al considerar que es el único de los Bancos de gran tamaño que no posee capitales extranjeros y que a la fecha, ha podido adquirir Bancos en el extranjero. Dentro de las evaluaciones a empresas similares en rubro y tamaño, ha sido seleccionada como la mejor empresa para trabajar durante 2019. Durante su historia ha sido seleccionada en importantes reconocimientos en aspectos tales como: Reputación Corporativa, Sostenibilidad, Experiencia Clientes y Experiencia Colaborador.
- ❖ Relaciones: Existe un estrecho trabajo en equipo entre las distintas áreas de la UEN. Para poder lograr los objetivos propuestos, es imposible realizarlo de manera individual, sin explotar las relaciones interpersonales que al interior se van construyendo, dada la alta dependencia de inputs

y/o procesos que otras áreas son responsables y que impactan en el correcto cumplimiento de las actividades encomendadas. Complementario a esto, las UEN de apoyo, declaradas en el organigrama, son un puente de apoyo importante para poder lograr dichos objetivos, dado el traspaso de metas comunes que busca alinear los objetivos de la empresa.

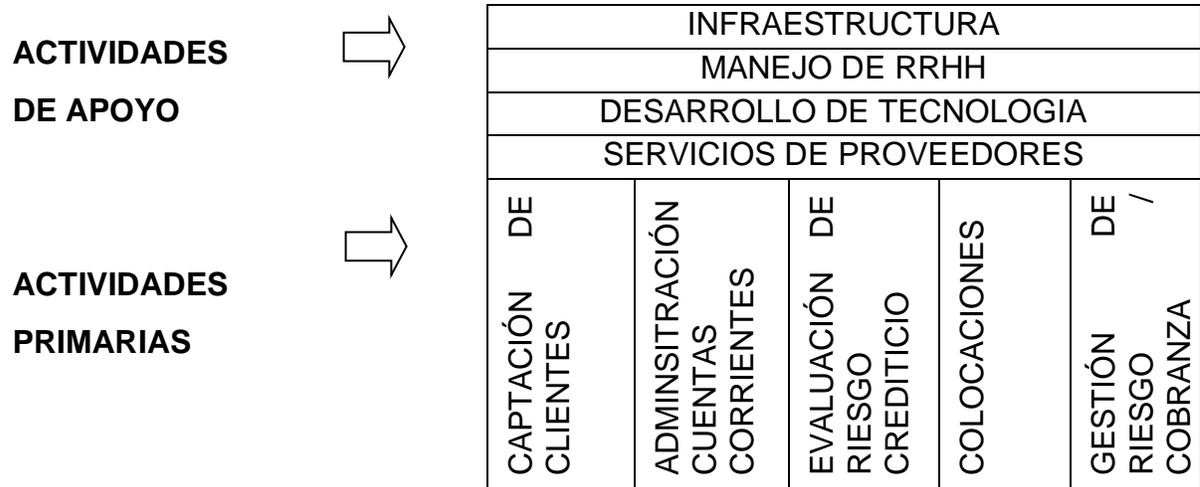
- ❖ Cultura empresarial y sistema de incentivos: La corporación BCI, y en particular la UEN, posee una marcada cultura, caracterizada por el buen ambiente laboral y el constante desafío en hacer las cosas distinto. Esto ha sido reconocido con premios como el *Great Place to Work*. En relación al sistema de incentivos, todos los colaboradores poseen una definición de incentivos fijados cada inicio de año. Este esquema de incentivos busca alinear las actividades y metas de los colaboradores, con las metas propuestas a nivel gerencial en cada una de las UEN.

#### 2.4.2.2 Cadena de valor

Porter (1982), plantea que una empresa obtiene ventajas competitivas, no a nivel general, sino que a través de la identificación de las distintas actividades claves que desarrolla desde el diseño, innovación, producción, marketing, entrega y servicio a sus clientes.

Analizando la operación al interior de la Gerencia Banca Personas de BCI, la Cadena de Valor que se presenta se puede asociar a la siguiente estructura:

Figura N° 6: Cadena de Valor UEN Gerencia Banca Personas BCI



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detalla en rasgos generales cada una de las actividades ilustradas, junto a las oportunidades que pueden existir en cada una de las actividades:

Actividades de Apoyo:

- ❖ Infraestructura: La Gerencia de Operaciones y Tecnología se encarga de dar soporte en toda la infraestructura que la Gerencia de Banca Personas necesita para poder entregar los servicios y productos a sus clientes. Como hecho a destacar, también está considerada la atención a clientes con Capacidades Limitadas, en el plan de Accesibilidad para personas con discapacidad. Hoy la infraestructura tecnológica es un espacio que requiere nuevas definiciones, dada las limitaciones del uso de tecnologías en la nube, ya que limita el crecimiento tecnológico y, al mismo tiempo,

dificulta la capacidad de procesamiento frente a un elevado volumen de información.

- ❖ Manejo de RRHH: La Gerencia Corporativa de Gestión de Personas es la encargada de todas las necesidades administrativas de los funcionarios del Banco (en particular de la Gerencia Banca Personas), proveyendo sistemas que permitan administrar al personal. Una segunda misión es liderar el proceso de reclutamiento, buscando nuevos colaboradores que cumplan con los requisitos de cada área. Finalmente una función de esta área es el de proveer espacios de Capacitación, de acuerdo a las necesidades de su cargo y área. La forma de operar es en base a la figura de “Socios de Negocio”, donde una persona de dicha gerencia toma la misión de abordar las necesidades en RRHH de una gerencia completa. En esta actividad existe bastante camino avanzado, donde las distintas áreas estratégicas de la corporación y particularmente de la UEN, reciben constantemente capacitación en las distintas áreas claves, que permiten mantener el nivel de competitividad en relación a la competencia.
- ❖ Desarrollo de Tecnología: Entre las Gerencias de Operaciones y Tecnologías, junto a la Gerencia de Transformación Digital e innovación son las encargadas de proveer los sistemas tecnológicos que los distintos colaboradores de la Gerencia Banca Personas requieren, junto a las distintas innovaciones que se generan en pos de atender mejor a los clientes, generando una experiencia Clientes distintiva de la competencia.

En materia tecnológica, se mantiene a la vanguardia en desarrollo interno, donde se construyen herramientas de apoyo a la gestión de los colaboradores. Sin embargo, hay espacio aún en el desarrollo de plataformas web de cara al cliente, donde aún existen deudas técnicas en comparación con la competencia.

- ❖ Servicios de Proveedores: La Gerencia de Planificación y Control Financiero es la encargada de administrar a nivel Banco (en particular para la Gerencia de Banca Personas), las diversas necesidades con los distintos proveedores, generando la intermediación en la participación de licitaciones, externalizaciones, entre otros. El trabajo con proveedores es uno de los mejores de la industria, dado que Banco BCI posee desde mucho antes de promulgada la ley Pago a 30 días (Gobierno de Chile, 2019), la rigurosidad de cumplir este plazo de pago, donde la competencia lo hacía a 90 días.

#### Actividades Primarias:

- ❖ Captación de Clientes: La primera labor al interior de la Unidad de negocio es la Captación de Clientes, donde se busca la incorporación de nuevos clientes al Banco. Es un trabajo que privilegia a prospectos de buen perfil sin problemas financieros, ampliando la cartera de clientes de cada ejecutivo. Los productos ofertados a un potencial cliente corresponde a los indicados en el apartado 2.2.1, al describir la UEN, es decir, Cuenta

Corriente, Tarjetas de Crédito y Débito, acceso a Crédito, tanto de Consumo como Hipotecario, y además Inversiones y Seguros. En este aspecto, la UEN tiene debilidades por el lento crecimiento en captación de clientes, debido a los elevados requisitos para optar a ser un cliente de la empresa.

- ❖ Administración de Cuentas Corrientes: Una vez asignados los clientes cuentacorrentistas a cada ejecutivo, es misión de cada uno de ellos, administrar los productos que tiene vigentes en el Banco, evaluando las necesidades que pueda tener cada uno de sus clientes. El objetivo de cada ejecutivo es generar el mayor cruce de productos con el Banco, incrementando la vinculación y, de esta manera, asegurando que futuras necesidades financieras, serán abordadas con BCI. Constantemente, a través de campañas de Marketing, se le entrega a los ejecutivos un abanico de ofertas de distintos productos para ser traspasada a los distintos clientes, con el fin de abordar alguna necesidad que pueda presentar. Ante el desafío de atender a un cliente más empoderado, existen espacios de mejora de los procedimientos de atención actuales, tanto en BCI como en las otras entidades bancarias, particularmente en un mercado donde los productos se convierten en un commodity y donde la experiencia de atención se convierte en un atributo clave para generar un mayor poder competitivo.

- ❖ Evaluación de Riesgo Crediticio: Periódicamente, con información entregada por la SBIF y la administrada al interior del Banco, se realizan evaluaciones del perfil de Riesgo de cada cliente, permitiendo la determinación de ofertas crediticias. Esta evaluación es realizada en conjunto con la Gerencia de Riesgo Retail. Los productos que están enmarcados en esta evaluación son: Créditos de Consumo, Línea de Sobregiro, Tarjeta de Crédito, Créditos Hipotecarios. La UEN se caracteriza y distingue de su competencia por tener políticas de riesgo mucho más rigurosas, con márgenes claros donde es posible trabajar con los clientes. En este aspecto, la UEN debe buscar mecanismos más flexibles que le permitan flexibilizar estas políticas crediticias, sin perder la rigurosidad de manejo del riesgo.
- ❖ Colocaciones: Teniendo la evaluación crediticia realizada, lo que se traduce en una oferta crediticia (según los productos indicados en el punto anterior), el Ejecutivo de Cuentas tiene la misión de entregar la oferta al cliente, quien puede cursar el crédito ofrecido, abonando el monto cursado en la cuenta corriente del Cliente. Una vez abonado, se registra en sistema el curso y se configuran las cuotas pactadas. Esta actividad se ve desafiada en el commodity que se vuelve ésta frente a su competencia. Hoy una de las formas de competir es en base al precio cobrado al cliente; sin embargo BCI ha identificado otros mecanismos, donde la mejora de

los sistemas automatización de los procesos, buscan ser un gancho para el cliente a la hora de busca este producto.

- ❖ Gestión de Riesgo / Cobranza: Cada mes el ejecutivo debe validar la recepción del pago de las cuotas pactadas de los créditos vigentes. En caso de algún tipo de retraso, se evalúa refinanciar la deuda del cliente, buscando regular su carga financiera, evitando así caer en mora. Para dar apoyo a este tema, periódicamente se revisa el estado de mora de los clientes, de manera tal de abordarlos tempranamente, disminuyendo el riesgo de caer en el incumplimiento de los compromisos de pago. Este aspecto, al igual que en los otros bancos es una actividad desafiante, ya que se requiere anticipar el deterioro de los clientes que permita reducir el impacto en la cartera vigente. Para esto, la alianza con distintas FINTech es clave para abrir nuevos horizontes que conviertan a la UEN en un área más competitiva.

## **2.5 Análisis FODA**

Kaplan y Norton (2008) plantean que el análisis estratégico es un proceso clave en el desarrollo de la estrategia, ya que busca actualizar los cambios más relevantes que ocurrieron cuando se diseñó por última vez la estrategia, tanto en el entorno competitivo como en los procesos y capacidades internas de la organización. El entender el medio ambiente competitivo (oportunidades y amenazas), además de los recursos y capacidades con los cuáles dispone la

organización para competir en los mercados, son elementos claves para poder formular la estrategia a nivel general. Esto se resume en el análisis FODA, que detecta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la UEN tanto a nivel del entorno (oportunidades y amenazas), como a nivel interno en la organización (debilidades y fortalezas).

Analizando a la Gerencia Banca Personas en su operación, se pueden identificar un conjunto de Fortalezas y Debilidades de cara a como enfrentan a su competencia. Éstas serán analizadas en los siguientes puntos, a través de la descripción de cada una de ellas, con la consecuente evaluación cuantitativa, la cual permitirá orientar la forma de abordarlas.

### 2.5.1 FODA descriptivo

En las Tablas N° 3 y N° 4, se ilustra el FODA descriptivo y el impacto dentro de la Cadena de Valor, mostrando las variables que impactan al interior de ésta última.

Tabla N° 3: **Relación Fortalezas y Cadena de Valor**

CÓDIGO	FORTALEZA	VARIABLE ASOCIADA
F1	La fuerte expansión internacional, con la adquisición de City National Bank (CNB) y TotalBank en Miami permitirá diversificar los mercados sobre los cuales está operando, permitiendo abordar de mejor forma, cualquier vaivén a nivel nacional o internacional. Uno de estas operaciones, corresponde a la captación de	<b>CAPTACIÓN DE CLIENTES</b>

	nuevos clientes, permitiendo ampliar la operación de la empresa. (El Mostrador, 2017)	
F2	El fuerte enfoque de Experiencia Clientes (BCI, 2014) al interior de la organización, permite destacar en la calidad de atención a los clientes del Banco, generando una diferenciación respecto de la industria. (BCI, 2018)	<b>MANEJO RRHH</b> <b>ADMINISTRACIÓN</b> <b>CUENTAS CORRIENTES</b>
F3	La incorporación del Modelo de Accesibilidad en al menos 72 de sus oficinas (20%) permite mostrar la importancia que tiene para el Banco la inclusión de todos sus clientes, independiente de las capacidades físicas que posea. Esta característica permite que un conjunto importante de personas con capacidades especiales accedan a servicios bancarios con una experiencia no traumática y con mayor independencia de terceros. Según estudios realizados por el Servicio Nacional de Discapacidad (SENADIS, 2017), el 16% de la población posee un cierto grado de discapacidad. Si ese número se aplica al número de clientes vigentes en BCI, se podría proyectar que hay un potencial de 800.000 personas con discapacidad que podrían acceder al servicio financiero.	<b>INFRAESTRUCTURA</b> <b>DESARROLLO DE</b> <b>TECNOLOGÍA</b>
F4	La alianza de BCI con Walmart para la administración de su negocio de Tarjetas de Crédito permitirá mejorar su competitividad en este producto, de la misma manera que Scotiabank lo hizo con las Tarjetas de Crédito de Cencosud. Teniendo información adicional de los clientes, junto a las transacciones que realizan, es posible generar una evaluación crediticia más certera por cada cliente, ofreciendo productos ad-hoc a las capacidades de solventarlos	<b>DESARROLLO DE</b> <b>TECNOLOGÍA</b> <b>EVALUACIÓN RIESGO</b> <b>CREDITICIO</b>
F5	La fuerte presencia de BCI a nivel nacional permite marcar presencia en todas las ciudades más	<b>INFRAESTRUCTURA</b>

	importantes del país. Existen Bancos que no poseen oficinas en todas las ciudades del país, lo cual limita el potencial de clientes que pueden aperturar un producto con BCI. En esta institución en cambio, se aprovecha el potencial a nivel nacional para poder ser un posible sujeto de crédito.	
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 4: **Relación Debilidades y Cadena de Valor**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>VARIABLE ASOCIADA</b>
D1	Pocas opciones de gratuidad en los planes de Cuenta Corriente generan dificultad al momento de ofrecer el producto a prospectos, donde es necesario buscar otras características que lo diferencien de la competencia. Si bien es cierto que la opción de gratuidad es una definición Comercial, en la práctica esta decisión limita los potenciales clientes que puedan estar interesados en aperturar productos financieros con BCI, dificultando el cumplimiento de metas asociados a apertura de cuentas.	<b>CAPTACIÓN DE CLIENTES</b>
D2	Políticas de Riesgo demasiado estrictas que restringe considerablemente el nivel de endeudamiento de sus clientes vigentes y la entrada de nuevos clientes. Si bien es cierto esta es una decisión estratégica que genera eficiencias en manejo de Riesgo, juegan en contra en la participación de mercado al momento de ampliar la cartera potencial de endeudamiento de clientes. Es necesario disponer de otras fuentes de	<b>EVALUACIÓN RIESGO CREDITICIO</b>

	<p>evaluación crediticia que permitan identificar a clientes que originalmente son rechazados por Riesgo, otorgando correctamente ofertas alineadas con su capacidad de endeudamiento. (BCI, 2018)</p>	
D3	<p>Los servicios móviles de BCI no se han desarrollado a la misma velocidad que la competencia, debilitando su imagen de cara al cliente que utiliza los servicios móviles.</p>	<p><b>DESARROLLO DE TECNOLOGÍA INFRAESTRUCTURA</b></p>
D4	<p>La nueva generación Millenials indicada anteriormente posee un menor arraigo a la empresa en la cual se encuentra trabajando, lo que conlleva a que buenos talentos jóvenes que ingresan a la Gerencia, rápidamente pueden cambiarse a la competencia. Falta definir una carrera funcionaria atractiva para estos Colaboradores, que les permita desarrollarse y responder a sus necesidades personales. (Diario Financiero, 2019)</p>	<p><b>MANEJO DE RRHH</b></p>
D5	<p>Existen problemas en la Gestión del Riesgo de Carteras para clientes que se encuentran deteriorados. Se debe realizar una labor oportuna en la gestión de estos clientes que, al no haber una directriz comercial que lo apoye, este indicador se ve disminuido, lo que afecta directamente al Estado de Resultados.</p>	<p><b>GESTIÓN RIESGO</b></p>

Fuente: Elaboración Propia

## 2.5.2 FODA cuantitativo

Teniendo levantados los distintos aspectos del FODA se procederá cuantificar cada uno de los aspectos y tomar decisiones de cómo abordar cada uno de los aspectos de la UEN.

Para poder realizar el análisis FODA cuantitativo, se ilustrarán en las Tablas N° 5 y N°6, los 5 factores indicados anteriormente en cada punto, junto a una escala de influencia que afecte el cruce de factores:

Tabla N° 5: **Escala de influencia entre factores internos y externos**

<b>Factor</b>	<b>Tipo Relación Influencia</b>
0	No existe relación
1	Muy Baja
2	Baja
3	Media
4	Alta
5	Muy Alta

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 6: **Relaciones a evaluar entre factores internos y externos**

<b>Cuadrante a evaluar</b>	<b>Análisis a Realizar</b>
Fortaleza / Oportunidad	Fortaleza que permite aprovechar Oportunidad
Fortaleza / Amenaza	Fortaleza que permite enfrentar Amenaza
Debilidad / Oportunidad	Debilidad que impide aprovechar Oportunidad
Debilidad / Amenaza	Debilidad que permite activar Amenaza

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, la Tabla N° 7, ilustra el FODA cuantitativo aplicado mediante conocimiento experto en el rubro, en relación a la correlación de los factores analizados:

Tabla N° 7: FODA cuantitativo para la UEN Gerencia Banca Personas

			OPORTUNIDADES					AMENAZAS					PROMEDIO		
			Cambio de Gobierno	Disminución TPM	FINTech	Fusiones de bancos	Disminución en el uso de Efectivo	PROMEDIO	Ley Protección de Datos - Clientes	Ley Protección de Datos - NO Clientes	Bancos 100% on-line	Limitación Tecnología Cloud		Menor Participación de Mercado	PROMEDIO
			O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4		A5	
<b>FORTALEZAS</b>	Fuerte Expansión Internacional	<b>F1</b>	4	1	4	5	1	<b>3,0</b>	4	4	5	5	3	<b>4,2</b>	
	Enfoque Experiencia Clientes	<b>F2</b>	2	2	5	4	3	<b>3,2</b>	5	3	3	4	4	<b>3,8</b>	
	Full Accesibilidad Oficinas	<b>F3</b>	2	1	2	2	2	<b>1,8</b>	1	1	1	3	4	<b>2,0</b>	
	Alianza Walmart	<b>F4</b>	4	1	4	3	5	<b>3,4</b>	5	5	3	4	5	<b>4,4</b>	
	Presencia a nivel nacional	<b>F5</b>	3	2	3	4	2	<b>2,8</b>	2	2	3	2	4	<b>2,6</b>	
	<b>PROMEDIO</b>			<b>3,0</b>	<b>1,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,2</b>	<b>2,8</b>		<b>3,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	Falta gratuidad Cuenta corriente	<b>D1</b>	2	2	2	4	4	<b>2,8</b>	1	4	1	2	4	<b>2,4</b>	
	Políticas de Riesgo estrictas	<b>D2</b>	3	4	1	3	3	<b>2,8</b>	2	3	3	1	4	<b>2,6</b>	
	Bajo desarrollo servicios móviles	<b>D3</b>	1	2	5	3	3	<b>2,8</b>	3	2	5	4	2	<b>3,2</b>	
	Generación Millenials	<b>D4</b>	3	2	5	3	5	<b>3,6</b>	3	4	5	4	4	<b>4,0</b>	
	Problemas gestión de Riesgo	<b>D5</b>	2	4	2	2	2	<b>2,4</b>	2	2	2	2	2	<b>2,0</b>	
	<b>PROMEDIO</b>			<b>2,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>		<b>2,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>2,6</b>	<b>3,4</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Revisando el análisis anteriormente expuesto, se puede resumir la información según cada cuadrante identificado:

❖ Análisis para Cuadrante Fortalezas / Oportunidades (F/O):

En relación al análisis realizado, se puede observar que las Fortalezas más importantes corresponden a F1 (Fuerte Expansión Internacional), F2 (Enfoque Experiencia Clientes) y F4 (Alianza Walmart) y son éstas las que se deben potenciar para abordar las oportunidades de Mercado.

La Banca Personas que administra la Gerencia de Banca Personas se nutre de información de mercado e interna para el otorgamiento óptimo de ofertas. La disponibilidad de una nueva fuente de información, como son los movimientos de Walmart asociado a los clientes, permite generar un espacio adicional, donde sea posible ratificar ofertas crediticias a los clientes o, en el peor de los casos, frenar ofertas en casos que se vislumbre un deterioro de los clientes en esta nueva institución que es parte del conglomerado BCI. Por otro lado, el crecimiento del parque de tarjetas de crédito, permite lograr mejores acuerdos dentro de la industria, buscando el otorgamiento de beneficios adicionales a los clientes tarjeta-habientes, los cuales anteriormente eran otorgados a uno de los dos segmentos y ahora es posible otorgarlos a clientes tanto de Walmart como BCI.

En relación a la expansión internacional, es posible otorgar nuevos negocios a clientes de un perfil alto dentro de la Banca Personas de BCI, abordando un nicho de mercado no explotado con anterioridad, ganando espacio y reputación dentro

del país, otorgando un modelo financiero nuevo a este selecto grupo de clientes que, de no encontrar cabida sus necesidades financieras, buscarán a otras empresas que si se los puedan satisfacer.

Finalmente, en relación a la experiencia clientes, la Banca Personas ha visto un deterioro de esta medición en el último tiempo, perdiendo espacios dentro de la banca. Es necesario dar un giro en como los clientes son atendidos y cuál es el valor agregado que como banco se le entrega, ya que el cliente de hoy no solo evalúa los productos financieros que posee, sino que también la relación del banco con él y como éste es capaz de abordar sus necesidades financieras mediante una experiencia diferenciadora, a través de los distintos canales de atención.

❖ Análisis para Cuadrante Fortalezas / Amenazas (F/A):

Al igual que en el Cuadrante anterior, se pueden observar que las mismas Fortalezas: F1 (Fuerte Expansión Internacional), F2 (Enfoque Experiencia Clientes) y F4 (Alianza Walmart) son las que mejor enfrenta y donde es necesario reforzar para enfrentar las Amenazas a las cuales está expuesto.

Complementario al punto anterior en relación a Walmart, se debe tener en consideración que los clientes BCI que sean parte de Walmart, eventualmente podrían levantar alertas de deterioro de clientes, al permitir la concentración de información financiera. Esto abre un conjunto de oportunidades para abordar de manera temprana estos posibles deterioros de clientes.

En relación a la expansión internacional de BCI, se debe recordar que hoy existe en el mercado un conjunto de empresas que brindan el servicio de inversión en el extranjero, con una espalda financiera y reconocimiento pre-establecido. El ingreso a este nicho debe partir por los propios clientes de BCI, pero llegará un momento que la cartera de clientes que es potencial inversor en el extranjero se acabará y se tendrán que buscar otro tipo de estrategias más competitivas y agresivas, que permitan ganar espacio de mercado de empresas como Larraín Vial, BTG Pactual, entre otros.

Finalmente en el ámbito de experiencia clientes, existen amenazas de bancos como Santander, quien ha logrado posicionarse en primer lugar en el mercado en esta materia, desplazando a BCI. Un gran desafío en esta materia es revertir esta percepción de los clientes, más aún con las oportunidades que a nivel de la contingencia social que el país está viviendo, donde con estrategias focalizadas, se podría invertir este indicador en favor de BCI.

Si bien es cierto este aspecto es importante para el crecimiento de la corporación, al ser un tema relacionado con la expansión internacional, colinda con las responsabilidades de la Gerencia de Desarrollo Corporativo e Internacional, donde éste tema será más atinente para un análisis bajo esa mirada.

❖ Análisis para Cuadrante Debilidades / Oportunidades (D/O):

En relación al análisis expuesto, se puede observar que son 3 las Debilidades que se deben trabajar al interior de la UEN para enfrentar de mejor manera las

Oportunidades. Éstas son: D1 (Falta Gratuidad en Cuenta Corriente), D2 (Políticas de Riesgo Estrictas), D3 (Bajo Desarrollo de Servicios Móviles) y D5 (Problemas Gestión de Riesgo).

En relación a la Gratuidad es importante que si bien es cierto optar a una gratuidad transversal para todos los nuevos clientes es difícil, se debe orientar el beneficio a quienes, mediante una relación de Convenio en la empresa que trabaja el cliente, permita dar un soporte financiero al cliente, pudiendo así optar a beneficios como la gratuidad y, tener un nivel de competitividad mayor de cara a la competencia en el mercado.

Respecto a las políticas restrictivas que posee Riesgo, las cuales les permiten mantener controlado el deterioro de la cartera de clientes, es importante poder nutrir a los modelos de estimación de endeudamiento con información no tradicional, como por ejemplo comportamientos inferidos desde empresas FINTEch, las cuales en base a información no financiera, pueden generar perfiles de clientes que enriquezcan la información y evaluación crediticia de la cartera de clientes, permitiendo abarcar a más clientes con una oferta y, seguir manteniendo controlado el riesgo.

Respecto al bajo desarrollo de las aplicaciones móviles, se deben buscar alianzas con proveedores de software que permitan dar un salto en relación al desarrollo tecnológico. Si bien es cierto se ha avanzado en este punto, es

importante agilizar los tiempos de implementación e implantación, que permitan generar un real nivel de competitividad.

Finalmente en relación a la Gestión del Riesgo de clientes, es importante generar estrategias que permitan abordar de manera temprana a los clientes que eventualmente pueden deteriorarse en la cartera. La incorporación de modelos probabilísticos es importante a la hora de una reacción temprana, lo cual impactará de manera positiva en el nivel de provisiones que tendrá la empresa en su estado de resultados.

❖ Análisis para Cuadrante Debilidades / Amenazas (D/A):

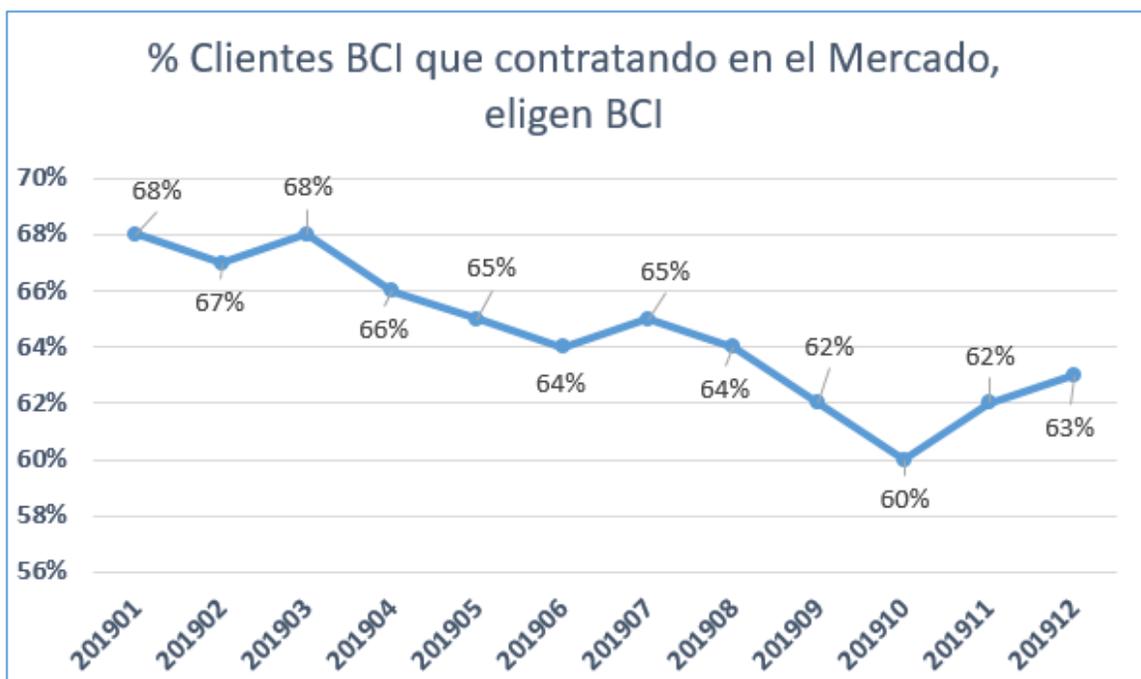
Se puede observar que las Debilidades que deberán potenciarse en este cuadrante son: D1 (Falta Gratuidad en Cuenta Corriente), D2 (Políticas de Riesgo Estrictas) y D5 (Problemas Gestión de Riesgo), para poder enfrentar a las Amenazas del entorno.

En relación a la gratuidad de la cuenta corriente es importante reaccionar de manera rápida, ya que este problema la competencia ya lo ha tenido y ha buscado formas de enfrentarlo. A modo de ejemplo, uno de los bancos en crecimiento dentro de la plaza, como lo es Banco Falabella, ha definido estrategias de gratuidad con condiciones mínimas, haciendo crecer de manera importante a su cartera de clientes.

En relación a las políticas de riesgo estrictas, se debe tener en cuenta que otros bancos ya están usando herramientas de estimación de deuda no tradicionales.

Esto se puede ratificar al evaluar la evolución de la contratación de los clientes BCI en el mercado, pudiendo ver como éstos no han crecido en el tiempo y es más, presentan variaciones impositivas en el tiempo. Para mayor detalle, revisar Figura N° 7.

Figura N° 7: % Contratación de Clientes BCI en relación a contratación en el mercado



Fuente: Elaboración Propia

Resumiendo el levantamiento FODA realizado y en base a Fortalezas y Debilidades identificadas en el análisis, se adjunta un conjunto de Acciones Estratégicas propuestas que permitan enfrentar el Entorno:

❖ Acciones Estratégicas para abordar Fortalezas:

- (F1) Invitar a Clientes de perfil Altas Rentas, a participar de City National Bank, buscando ampliar la oferta de valor de BCI e invitando a recomendar a otras personas que puedan estar interesadas.
- (F2) Generar incentivos a ejecutivos comerciales para competir por tener el mejor resultado en evaluaciones de Experiencia Clientes. De esta manera se puede validar si el indicador se mueve en base a incentivos concretos o se vuelve un hábito dentro de la corporación.
- (F4) Generar iniciativa de evaluar comercialmente a clientes de Walmart sin Cuenta Corriente en BCI, que antes de la Alianza, estos clientes hubiesen sido rechazados. Esto permitirá tener una nueva fuente de validación de la calidad del cliente en base a estos nuevos antecedentes financieros.

❖ Acciones Estratégicas para abordar Debilidades:

- (D1) Crear iniciativa piloto que ofrezca gratuidad a clientes nuevos que anteriormente el plan que le ofrecían tenía un costo. Evaluar, en base a los casos de éxito, si el margen financiero de estos clientes puede justificar la gratuidad del plan.
- (D2) Generar un Piloto utilizando información financiera provista por Walmart para los clientes vigentes. Evaluar entregar mejores instrumentos financieros, según la evaluación realizada con los antecedentes de Walmart. Si el comportamiento posterior a la entrega del beneficio indica que el cliente no se deteriora se podrá tener en

consideración esta fuente de datos de manera complementaria a los filtros de Riesgo que se aplican a Clientes BCI.

- (D3) Realizar Focus Group con un conjunto de clientes, que permita indagar en los servicios que los clientes más utilizan de otras instituciones bancarias, y que en BCI aún no se encuentran disponibles. De esta forma se podrán priorizar los desarrollos de nuevos servicios de cara a los clientes.
- (D5) Trabajar en la creación de un modelo predictivo que permita identificar a los clientes con mayor probabilidad de deteriorarse, de tal forma de disminuir los clientes en Mora en el tiempo.

## 2.6 Consistencia declaraciones estratégicas y entorno

Para poder determinar las Fortalezas más relevantes que desea mantener o potenciar, junto a las Debilidades que se deben abordar, se revisarán la relación de estas con las declaraciones estratégicas (Visión y Misión) de la UEN:

### Misión:

Según la Misión definida post-análisis, se analizarán las distintas declaraciones realizadas, reflejadas en la Tabla N° 8:

Tabla N° 8: **Fortalezas y Debilidades de Misión UEN**

Orden	Declaración de Misión	Fortalezas	Debilidades
1	Somos la Gerencia Banca Personas de Banco BCI, quienes nos orientamos a	F1, F4, F5	D2, D5

	otorgar soluciones financieras al segmento Personas, a través de un conjunto de productos amparados bajo la Ley General de Bancos		
2	Todo esto a lo largo de todas las oficinas de BCI, en territorio nacional como internacional	F1, F3, F5	D3
3	buscando a través de la innovación adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes.	F2, F3	D1, D3, D4
4	Nuestra labor siempre se enmarcará en proteger los intereses fundamentales de la corporación: accionistas, clientes y proveedores, colaboradores y sus familias y, finalmente, la sociedad.	F2, F3, F5	D3, D4

Fuente: Elaboración Propia

### Visión:

Al igual que en el punto anterior, se analizarán las distintas declaraciones realizadas en relación a la Visión, reflejadas en la Tabla N° 9:

Tabla N° 9: **Fortalezas y Debilidades de Visión UEN**

Orden	Declaración de Visión	Fortalezas	Debilidades
1	Hacia 2025		D4
2	aspiramos a ser la mejor Banca Personas a nivel regional, destacándose en innovación, cercanía y experiencia de sus clientes	F1, F2, F3, F5	D3, D4, D5
3	siendo reconocidos por el alto estándar de los productos financieros ofrecidos.	F2	D1, D2, D3

Fuente: Elaboración Propia

Tabulando la información antes desplegada, es posible visualizar el impacto global de las Fortalezas y Debilidades por sobre la Estrategia de la UEN, tal como se ilustra en la Tabla N° 10:

Tabla N° 10: **Identificación de Fortalezas y Debilidades en la Estrategia de la UEN**

MISION	Fortalezas					Debilidades				
	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5
Somos la Gerencia Banca Personas de Banco BCI, quienes nos orientamos a otorgar soluciones financieras al segmento Personas y Pyme, a través de un conjunto de productos amparados bajo la Ley General de Bancos	X			X	X		X			X
Todo esto a lo largo de todas las oficinas de BCI, en territorio nacional como internacional	X		X		X			X		
buscando a través de la innovación adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes.		X	X			X		X	X	
Nuestra labor siempre se enmarcará en proteger los intereses fundamentales de la corporación: accionistas, clientes y proveedores, colaboradores y sus familias y, finalmente, la sociedad.		X	X		X			X	X	
VISION	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5
Hacia 2025									X	
aspiramos a ser la mejor Banca Personas a nivel regional, destacándose en innovación, cercanía y experiencia de sus clientes	X	X	X		X			X	X	X
siendo reconocidos por el alto estándar de los productos financieros ofrecidos.		X				X	X	X		
<b>Fortalezas y Debilidades más relevantes</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración Propia

Según el análisis realizado, se puede concluir que las Fortalezas más relevantes que abordan tanto la Misión como la Visión de la Corporación corresponden a:

**F2: Experiencia Clientes**

**F3:** Full Accesibilidad de Oficinas

**F5:** Presencia a Nivel Nacional

En relación a las Debilidades que busca la Estrategia abordar se tienen las siguientes:

**D3:** Bajo desarrollo de servicios móviles.

**D4:** Abordar a la generación de Millenials, tanto Clientes como Colaboradores

Si se realiza un resumen del análisis de las Fortalezas y Debilidades observadas desde el punto de Vista del FODA y del Impacto en la Misión y Visión de la UEN, se tiene lo siguiente ilustrado en la Tabla N° 11:

Tabla N° 11: **Principales Fortalezas y Debilidades en la Estrategia y FODA de la UEN**

			<b>FODA</b>	<b>MISION / VISION</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Fuerte Expansión Internacional	<b>F1</b>	<b>X</b>	
	Enfoque Experiencia Clientes	<b>F2</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	Full Accesibilidad Oficinas	<b>F3</b>		<b>X</b>
	Alianza Walmart	<b>F4</b>	<b>X</b>	
	Presencia a nivel nacional	<b>F5</b>		<b>X</b>
<b>DEBILIDADES</b>	Falta gratuidad Cuenta corriente	<b>D1</b>	<b>X</b>	
	Políticas de Riesgo estrictas	<b>D2</b>	<b>X</b>	
	Bajo desarrollo servicios móviles	<b>D3</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	Generación Millenials	<b>D4</b>		<b>X</b>
	Problemas gestión Riesgo	<b>D5</b>	<b>X</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Con lo anterior, se pueden desprender los siguientes planes de acción, que buscan abordar los hallazgos del FODA y dar respuesta a la Estrategia extraída de la Visión y Misión de la UEN:

**F2:** La organización deberá potenciar la Experiencia Clientes a lo largo de todos los canales de atención que interactúan con los Clientes. Todos los posibles contactos que posee el cliente deberán ser medidos y evaluados, de tal forma de generar una cultura centrada en el Cliente y en la relación que se genera al momento de interactuar con el Banco.

**D3:** La debilidad de los sistemas móviles y tecnológicos en general puede ser abordada en profundidad en los distintos canales que el cliente posee con los servicios que ofrece la UEN. El cliente cada vez demanda menos de los servicios presenciales y más de los digitales. Migrar los procesos tradicionales como la apertura de cuenta corriente o la aprobación de un crédito hipotecario son temas que serían una innovación disruptiva que marque una diferencia y que posicione al Banco a la vanguardia en innovación hacia el cliente.

### 3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En el siguiente apartado se busca identificar la Propuesta de Valor BCI, a través de la UEN Gerencia Banca Personas, quiere entregar a sus clientes, buscando tener las herramientas para cumplir sus objetivos relativos a la Misión y Visión definidos anteriormente.

#### 3.1 Curvas de valor

Para la construcción de las Curvas de Valor, se consideraron los siguientes atributos que un cliente podría valorar al momento de elegir la atención de una institución bancaria:

- ❖ Experiencia Cliente: Corresponde al conjunto de experiencias que tiene un cliente con una marca durante el tiempo en el que haya una relación de servicio.
- ❖ Tasa DAP: Tasa ofrecida en Depósitos a Plazo para inversiones
- ❖ Tasa crédito Consumo: Tasa a la cual se otorga un crédito de consumo y que tiene directa relación con el costo total del crédito y el valor cuota cancelado.
- ❖ Innovación: Hacer las cosas distintas, buscar herramientas disruptivas que permitan ofrecer servicios al cliente que lo sorprendan.
- ❖ Eficiencia de Banca Móvil: Grado de buen comportamiento de las aplicaciones móviles que el Banco dispone a sus clientes, respecto a la correcta operación a las operaciones bancarias que permite realizar.

- ❖ Productos a la Medida: Ofrecer a los clientes sólo los productos que le puedan interesar, en un mix que no necesariamente es el común de las personas.
- ❖ Tiempo de atención en Sucursal: Tiempo promedio en que un trámite demora en realizarse al interior de una sucursal.
- ❖ Costo Cuenta Corriente: Costo que el Cliente debe cancelar de manera mensual por poseer una Cuenta Corriente.
- ❖ Seguridad Transaccional: Seguridad que un Cliente debe tener al momento de realizar operaciones bancarias, teniendo certeza su información viaja de manera segura.

El mecanismo de medición para las variables antes descritas será una escala de 0 a 6, donde 0 se encuentra menor posicionado y 6 es donde la variable se encuentra mejor posicionada. Cada uno de los indicadores posee ordenamientos distintos, los cuales fueron normalizados en la escala antes mencionada.

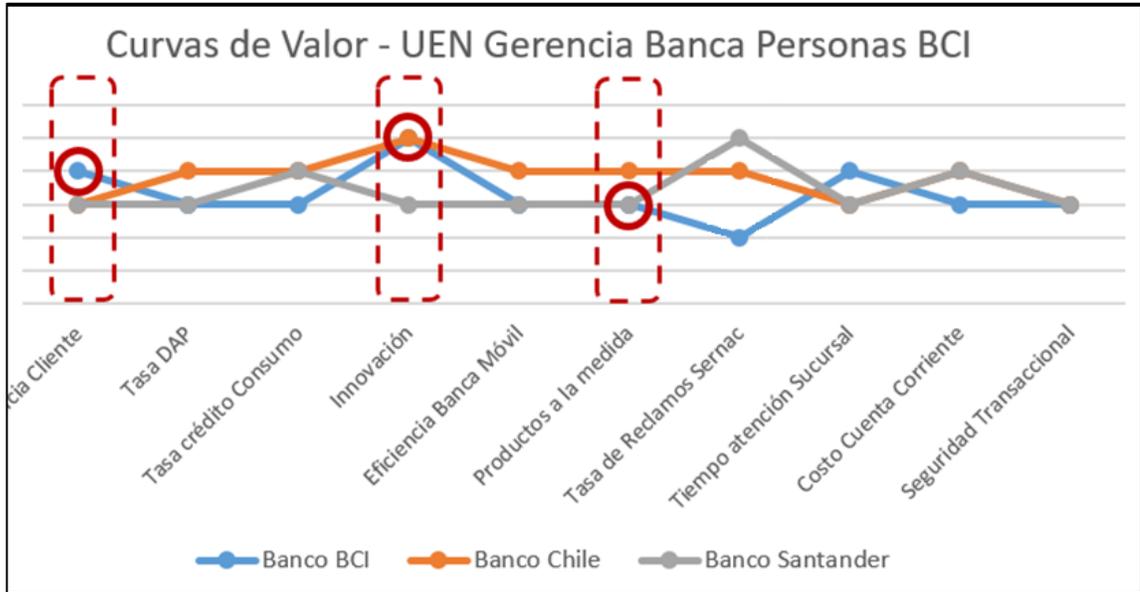
A continuación se indica, en la Tabla N° 12, el criterio de ordenamiento de cada variable, que posteriormente es normalizado en la escala de 0 a 6:

Tabla N° 12: **Mecanismo de ordenamiento de Variables usadas en la Curva de Valor**

<b>Variable a Evaluar</b>	<b>Criterio de ordenamiento</b>
Experiencia Clientes	Ranking de Experiencia Clientes (Praxis, 2019), donde el banco mejor posicionado, se encontrará en el nivel la posición 6 y el peor posicionado, en el nivel 0.
Tasa DAP	Tasa de depósito a Plazo comparada entre los distintos bancos, donde la tasa más alta, estará posicionada en el nivel 6, y la tasa más baja, estará posicionada en el nivel 0.
Tasa Crédito de Consumo	Tasa con la cual se cursan los créditos de consumo, donde el banco con tasa más baja, estará posicionado en el nivel 6 y el banco con tasa más alta, en el nivel 0.
Innovación	Ranking C3 de Creatividad e Innovación (RankingC3, 2019), donde el banco mejor posicionado, se encontrará en el nivel la posición 6 y el peor posicionado, en el nivel 0.
Eficiencia de banca móvil	Ranking Sernac (Sernac, 2019), donde el banco mejor posicionado, se encontrará en el nivel la posición 6 y el peor posicionado, en el nivel 0.
Productos a la medida	Ranking Sernac (Sernac, 2019), donde el banco mejor posicionado, se encontrará en el nivel la posición 6 y el peor posicionado, en el nivel 0.
Tiempos de atención en sucursal	Ranking Cliente incógnito, donde en base a visitas realizadas a los distintos bancos, se evalúa el tiempo promedio de atención, donde el banco que obtiene el menor tiempo de atención, se encontrará en la posición 6, y el con mayor tiempo de atención, en el nivel 0.
Costo cuenta corriente	Ranking en base al costo promedio de mantención de una cuenta corriente, donde el banco con menor costo promedio, estará en la posición 6, y el banco con mayor costo promedio, estará en la posición 0.
Seguridad transaccional	Ranking construido en base a los reclamos de estafas bancarias (Sernac, 2019), donde el banco con menor cantidad de incidentes, estará en la posición 6, y el con mayor incidentes, en la posición 0.

A continuación, en la Figura N° 8, se analizará la Curva de Valor entre la UEN Gerencia Banca Personas de BCI y las 2 instituciones que, de acuerdo a informe de la Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras (SBIF), se encuentran en 1er y 2do lugar, que son Banco Santander y Banco Chile:

Figura N° 8: **Curvas de Valor UEN Gerencia Banca Personas BCI**



Fuente: Elaboración Propia

Teniendo claridad de la valoración realizada por el cliente en los distintos aspectos antes mencionados, se indicará cuáles serán los atributos que si se considerarán y cuáles no, ilustrando las razones para cada uno de ellos.

Atributos que no fueron considerados:

- ❖ Tasa DAP: Si bien es cierto la tasa es importante para los clientes al momento de contratar una inversión en DAP, BCI no tiene como objetivo ser el más destacado en este ítem, sino más bien tener tasas dentro del promedio de la industria.
- ❖ Tasa Crédito de Consumo: En línea con el atributo anterior, BCI no busca ser el Banco con tasa de créditos de consumo más barata, sino más bien competitivo en el mercado.

- ❖ Eficiencia Banca Móvil: BCI no busca mejorar su aplicación móvil principalmente, sino más bien busca la innovación, que es un concepto más global que si se abordará en los atributos seleccionados.
- ❖ Tiempos de atención en Sucursal: Este atributo no es primordial para BCI, ya que lo que busca es que el cliente incremente sus herramientas de auto-atención, de tal manera que cada vez asista menos a una sucursal.
- ❖ Costo de Cuenta Corriente: A pesar que la gratuidad de la Cuenta Corriente no es un aspecto que diferencie a la UEN, se buscan alternativas de descuentos en el plan que respeten dicho planteamiento. Dado lo anterior, este atributo no será seleccionado como un atributo clave.
- ❖ Seguridad Transaccional: Este atributo en sí mismo debe ser una preocupación para todos los bancos, pero no es diferenciador, sino un “desde” que debe poseer el banco.

Atributos que si fueron considerados:

- ❖ Experiencia Clientes: Dentro de la declaración de BCI, existe una extremada preocupación por demostrar al cliente la experiencia diferenciadora que posee BCI respecto al resto de los Bancos. Una de las Gerencias que se encuentra localizada al interior de la Gerencia Banca Personas corresponde a la “Gerencia de Experiencia, Efectividad Comercial y Nuevos Negocios”, donde un conjunto especializado de ejecutivos vela por cumplir este objetivo estratégico. Dentro de los últimos

años, BCI se ha distinguido dentro de la industria por la experiencia clientes y el objetivo es mantener dicho liderazgo.

- ❖ Innovación: BCI busca abordar distintos problemas de la corporación a través de la Innovación. Tanto las mejoras de los sistemas actuales como desafiar a los procesos que tradicionalmente no son digitales. Si se observa el Organigrama de la organización, bajo la Gerencia General existe la Gerencia Transformación Digital e Innovación, donde un conjunto de Colaboradores busca abordar un conjunto de desafíos que poco a poco son presentados a la comunidad, con el objetivo de marcar pautas de diferencia respecto a la competencia. En este aspecto, BCI comparte con Banco Chile la prioridad en temas de Innovación, por lo que se pretende mantener dicho liderazgo compartido y, superarlo, en la medida que se focalicen los esfuerzos en este atributo.
- ❖ Productos a la Medida: De la mano con el atributo Innovación, BCI busca, a pesar de no ser el mejor de la industria, adaptarse a las necesidades de los clientes, lo cual genera fidelidad en el uso de los servicios y plataformas del banco. BCI no se destaca en relación a la competencia en este atributo, por lo que el objetivo es avanzar para mejorar su posición competitiva en este aspecto.

Con la información determinada anteriormente, se puede relacionar, tanto los Atributos Clave seleccionados en este punto, con las Fortalezas y Debilidades

seleccionadas del FODA y que son parte tanto en la Misión y Visión de la UEN, tal como se indica en la Tabla N° 13.

Tabla N° 13: Fortalezas y debilidades seleccionadas en la estrategia y relación con atributos clave identificados

Atributos Clave	Fortalezas y Debilidades	
	F2: Enfoque Experiencia Clientes	D3: Bajo Desarrollo en Servicios móviles
Experiencia Clientes	X	
Innovación		X
Productos a la Medida	X	X

Fuente: Elaboración Propia

Tanto la Fortaleza y Debilidad identificadas anteriormente son abordadas por los Atributos Clave identificados anteriormente. De esta manera, los atributos que finalmente serán considerados son:

- ❖ Experiencia Clientes
- ❖ Innovación
- ❖ Productos a la Medida

### 3.2 Propuesta de valor

De acuerdo a los Atributos seleccionados en el punto anterior, la declaración de la Propuesta de Valor para la UEN sería la siguiente:

*Otorgar a nuestros actuales y futuros clientes una experiencia bancaria única, con productos y servicios innovadores y a la medida.*

### 3.2.1 Descripción de atributos

La forma propuesta para medir los atributos clave que presenta la Propuesta de Valor descrita en el punto anterior es la siguiente:

- ❖ Innovación: Este atributo deberá medirse a través de un seguimiento de las iniciativas que desafíen las políticas de evaluación crediticia de los clientes, ampliando los criterios para el otorgamiento de productos crediticios
  - Número de Pilotos implementados
  - Resultado de pilotos implementados, evaluando la adherencia a la política crediticia de Riesgo pasado al menos 4 meses.
  - Monto Venta Bruta adicional mensual obtenido con la implementación de los pilotos.
- ❖ Productos a la medida: Este atributo tendrá relación con el abanico de productos disponibles posee el cliente al interior del Banco y el porcentaje de personalización que tiene cada uno
  - % de uso del conjunto de productos por cada cliente.
  - Nivel de satisfacción de los productos asociados, en base a encuestas y/o focus group.
- ❖ Experiencia Clientes: Este atributo corresponde a una valoración donde un Cliente o No Cliente evalúa mejor o peor un producto o servicio. Estas evaluaciones corresponden a encuestas periódicas realizadas a las personas, donde se busca comparar la experiencia de cada cliente en el

entorno Bancario con el cual se debe desenvolver. Algunos indicadores para este objetivo son los siguientes:

- Porcentaje de clientes con evaluación positiva en Encuesta realizada.
- Porcentaje de clientes que aperturan una Cuenta Corriente y que dicha apertura se produce porque un cliente Cuenta Corriente vigente lo refirió previamente.

### **3.3 Coherencia del modelo de negocios con el FODA**

Ampliando el análisis realizado en el punto anterior, en base a los Atributos Clave identificados, se podrá ver en la Tabla N° 14, la relación con cada una de los atributos de la propuesta de valor, con el análisis FODA previamente revisado en puntos anteriores.

Tabla N° 14: Relación de los Atributos de la Propuesta de Valor y el FODA en la UEN

Atr.	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Innovación	<p><b>O1:</b> Se espera que el nuevo gobierno impulse los desarrollos tecnológicos, atrayendo empresas como Amazon a ingresar al país, generando nuevos desafíos para el mercado bancario.</p> <p><b>O3:</b> Las empresas que prestan servicios en el ámbito financiero al banco permiten acelerar la adopción de nuevas formas de hacer negocios, aprovechando los manejos de altos volúmenes de información (BigData), junto a técnicas de análisis de Información especializada (Minería de Datos).</p>	<p><b>A1:</b> La limitación en el uso de la información de clientes podría afectar el contacto del Banco con sus clientes y la entrega de ofertas comerciales, impidiendo entregar los productos innovadores que pueda crear el banco.</p> <p><b>A2:</b> La limitación en el uso de información de personas mermará el contacto con NO Clientes del Banco en el ofrecimiento de una Cuenta Corriente. Se deberán buscar canales o mecanismos distintos para la captura de nuevos clientes.</p> <p><b>A3:</b> Será necesario robustecer las áreas tecnológicas y de desarrollo que permitan la generación de estándares y barreras de entrada para empresas tecnológicas grandes.</p> <p><b>A4:</b> La limitación en el uso de tecnología Cloud podría ralentizar la adopción de nuevas formas de trabajar, dado los altos volúmenes de información, y la dificultad de trabajarlos sin herramientas Cloud.</p>	<p><b>F1:</b> La ampliación al mercado de EE.UU., permitirá hacer sinergias con las tecnologías y formas de desarrollo entre ambos países (aprovechar las buenas prácticas).</p> <p><b>F2:</b> La innovación debe estar enfocada en mejorar siempre la Experiencia Cliente, lo cual corresponde al objetivo del Banco.</p> <p><b>F4:</b> Importante que un Banco que tenga presencia a nivel nacional entregue sistemas innovadores hasta las zonas más aisladas del país.</p>	<p><b>D3:</b> El desarrollo de las mejoras a la plataforma móvil ha sido más lento del esperado, y en la actualidad la competencia se ha posicionado en este aspecto. Es necesario agilizar los desarrollos innovadores en este aspecto para recuperar terreno.</p> <p><b>D4:</b> Falta definir políticas internas de retención e incentivos de carrera, de manera que personas como los Millenials sientan un compromiso mayor con la corporación que les permita disminuir la fuga de talentos.</p>
Productos a la Medida	<p><b>O3:</b> La incorporación de FINTEch al negocio bancario permite el desarrollo de un abanico distinto y más ágil de productos que es factible otorgar al cliente.</p> <p><b>O4:</b> Analizar constantemente a la competencia y viendo las falencias que posee, permite orientar la entrega de productos y servicios, de tal forma de atraer dichos clientes a BCI.</p> <p><b>O5:</b> Tener clientes que se caracterizan por utilizar dinero plástico es una característica que debe aprovecharse en la entrega de un producto a la medida de sus necesidades.</p>	<p><b>A1:</b> La limitación en el uso de la información de clientes limitará la entrega de productos a la medida de los clientes vigentes.</p> <p><b>A2:</b> La limitación en el uso de información de personas impedirá abordar a personas que no pertenecen al Banco como Cuenta Correntistas, impidiendo conocer sus necesidades.</p>	<p><b>F2:</b> El desarrollo de productos a la medida debe estar alineado con la Experiencia de los Clientes, de lo contrario se deja de cumplir la Propuesta de Valor.</p> <p><b>F3:</b> Los productos a la medida deben satisfacer las necesidades para todas las personas, incluso con algún tipo de discapacidad.</p> <p><b>F4:</b> La llegada de Walmart, permitirá abrir otro ámbito en la vida del Cliente, generando para ello nuevos productos y beneficios.</p>	<p><b>D1:</b> La dificultad de obtener gratuidad en la cuenta corriente limita los productos a la medida para todos los clientes</p> <p><b>D3:</b> La lentitud de las mejoras en las aplicaciones móviles va en contra del producto móvil que el cliente requiere y que visualiza en la competencia.</p> <p><b>D4:</b> Satisfacer las necesidades de los Millenials es cada vez más difícil, por lo cual se requiere mayor dinamismo al momento de la entrega de productos a la medida a este grupo de personas.</p>
Experiencia Clientes	<p><b>O2:</b> Una reacción rápida ante disminución de la TPM permitirá abordar de mejor forma las necesidades financieras de sus clientes, siendo más atractivos en el mercado.</p> <p><b>O3:</b> La apuesta por las FINTEch permite conocer a sus clientes con atributos que son parte del ciberespacio y que generan valor al cliente.</p> <p><b>O5:</b> Adaptarse a las necesidades de este tipo de clientes, permitirá satisfacer las expectativas y, por ende, mejorar la Experiencia en sus productos bancarios.</p>	<p><b>A1:</b> La limitación en el uso de información de los clientes puede ir en desmedro de la atención y Experiencia que se le pueda otorgar a los clientes</p> <p><b>A3:</b> Los gigantes tecnológicos Amazon y Google, si bien es cierto tienen poca experiencia financiera, posee un conocimiento muy alto en su relación de clientes, lo cual amenaza a la experiencia actual que puede entregar el banco</p>	<p><b>F2:</b> El foco en Experiencia cliente que desde su concepción ha tenido apunta en la misma dirección de este atributo de la Propuesta de Valor.</p> <p><b>F3:</b> Preocuparse por las personas con discapacidad va en línea de una mejora en Experiencia Clientes.</p> <p><b>F5:</b> Una experiencia a nivel nacional, donde los clientes de zonas extremas del país sientan que perciben los mismos beneficios que un cliente en la zona central.</p>	<p><b>D1:</b> El cobro por la administración de una cuenta corriente va en contra de una buena experiencia cliente.</p> <p><b>D2:</b> Las elevadas y conservadoras políticas de riesgo que si bien es cierto son buenas para resguardar los intereses del Banco, va en desmedro de los beneficios que un cliente pueda obtener, sabiendo que en el Banco de la competencia podría obtener una mejor oferta.</p> <p><b>D5:</b> Una mala gestión de Riesgo, sin una política proactiva del banco evidencia una falta de preocupación del Banco por el cliente, cuando este posee algún problema de mora.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Resumiendo la tabla anterior, se puede observar que entre los 3 atributos clave seleccionados, es posible abordar todas las Fortalezas y Debilidades identificadas anteriormente, lo cual nos permite abordar los aspectos más relevantes de la UEN con los atributos escogidos.

### **3.4 Descripción de la estrategia de la empresa**

La estrategia de la empresa es incrementar su cartera de cliente a través de una propuesta innovadora, con productos a la medida y con servicios que se puedan diferenciar dentro de la industria, manteniendo el riesgo de su cartera controlado, a través de acciones que se puedan anticipar al posible deterioro de sus clientes.

La UEN, a través de su Gerencia de Experiencia Clientes, busca constantemente, velar por la calidad de la atención brindada al cliente a través de los distintos canales de atención, reaccionando de manera rápida y oportuna ante los problemas que puedan ocurrir.

Con la reciente adquisición de los Bancos CNB y Total Bank en Miami, junto al negocio financiero de Walmart, la empresa busca expandir sus fronteras y, al mismo tiempo, potenciar los negocios de Retail, con un gran volumen de información transaccional que irá en ayuda de entregar una oferta que responda a las reales necesidades del cliente.

Reconociendo el cambio generacional (Millenials), la empresa se ha adaptado tanto en la forma de trabajar como en la forma de ofrecer sus servicios. Por un lado se ha preocupado, a través de la Gerencia de Personas, de entregar una

oferta laboral acorde a las nuevas necesidades de sus Colaboradores. Por otro lado, el nuevo perfil del cliente, orienta a desarrollar nuevas soluciones que inviten a los clientes a integrarse al Banco, simplificando los procesos, pero siempre respetando la política financiera.

Mantener una política de Riesgo conservadora es uno de los pilares de la organización. Sin embargo, para poder crecer, es necesario desafiar dichos planteamientos, a través de nuevas fuentes de información no formales, que permitan abrir la puerta a nuevos clientes que en un escenario conservador no serían considerados.

Para resolver las Tensiones de los stakeholders, la estrategia de la UEN Gerencia Banca Personas considerará lo siguiente:

- ❖ Accionistas: Existe una relación cercana entre la Alta Administración y los representantes de los accionistas a través de las periódicas Juntas de Directorio y los Comités de Auditoría, lo que mantiene una comunicación fluida, siempre buscando en resolver problemas que previamente se hayan identificado y, bajando los lineamientos globales del directorio hacia la Gerencia General.
- ❖ Clientes y Proveedores:
  - Clientes: Entregar una oferta ad-hoc a las necesidades de cada cliente.

- Proveedores: Trabajar en una relación estrecha con cada proveedor, respetando los ciclos de pago y, para en los casos de dependencia de proveedores clave, generar contratos que protejan los intereses de la institución.
- ❖ Colaboradores y sus Familias: Constantemente los colaboradores están siendo capacitados para mejorar sus conocimientos y ser más competitivos. Complementario a lo anterior, la corporación provee un conjunto de beneficios para el Colaborador y sus Familias, lo que permite ser un valor agregado en la oferta de Valor entregada.
- ❖ Sociedad: A través de los nuevos desarrollos tecnológicos, se busca sentar precedentes en el resto de la industria, guiándola al aprovechamiento de las capacidades tecnológicas en pos de dar un mejor servicio a la comunidad.

### **3.5 Modelo de Negocios**

#### **3.5.1 Explicación de Modelo de Negocio y CANVAS**

Una de las características del Modelo de Negocios que la UEN Gerencia Banca Personas de BCI ha impulsado desde hace más de una década es el “Modelo Delta” (Hax, A. 2018), donde el centro de las decisiones debe ser realizada teniendo al cliente en el centro de ellas.

Cada una de las capas en el CANVAS es construida sobre la base de las necesidades o aporte que su función significa para el cliente de la UEN.

Para complementar lo anteriormente indicado, se ilustrará el Modelo CANVAS para la UEN. En el siguiente apartado, se detallará cada una de las partes del Modelo de Negocios.

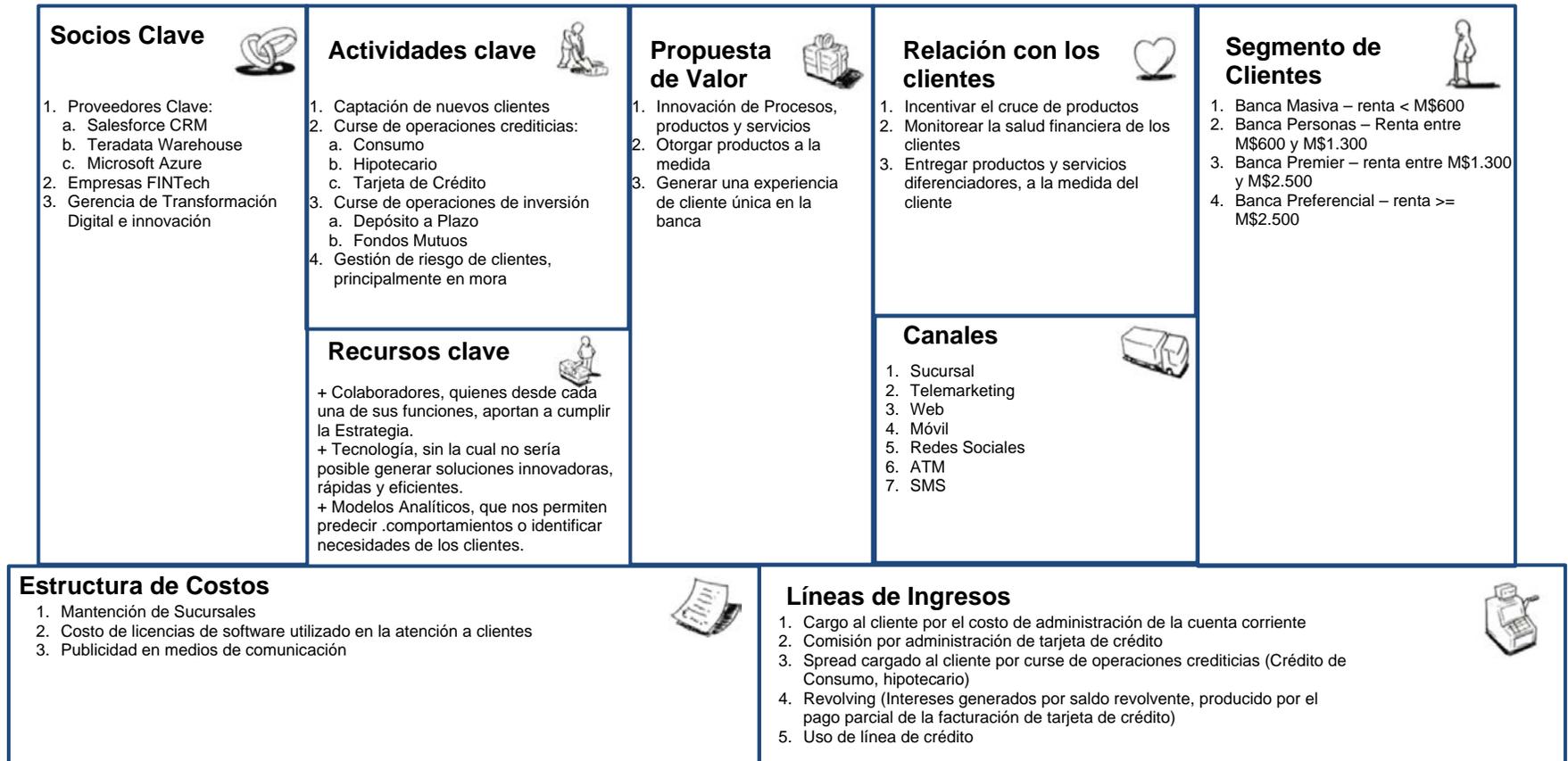
Dentro de los focos estratégicos que Banco BCI, a través de su UEN Gerencia Banca Personas tiene vigentes, se pueden mencionar los siguientes puntos en la Tabla N° 15:

**Tabla N° 15: Focos estratégicos vigentes de UEN Gerencia Banca Personas BCI**

<b>Foco Banco</b>	<b>Foco UEN</b>	<b>Descripción</b>	<b>Meta</b>
Innovación	Soluciones Innovadoras	Utilizar la Innovación como medio para diferenciarse de la industria en procesos implementados en la UEN.	Ser el 1er Banco en Innovación, según el Ranking de Best Place in Innovate
Experiencia Clientes	Excelencia en Calidad de Servicio	Proveer un servicio cercano y diferenciador a los clientes, que sea capaz de solucionar problemas de manera eficiente, y de proponer soluciones a las distintas necesidades de los clientes	Ser el Banco número 1 en Experiencia Clientes, Según el Ranking PXI
Eficiente manejo del Riesgo	Disminución del Riesgo Cliente	Buscar la disminución del riesgo de los clientes, adelantándose a las necesidades y generando de manera oportuna, propuestas al cliente	Ser el 1er Banco en tener un Riesgo Clientes más bajo, según Ranking elaborado por SBIF

Fuente: Elaboración Propia

Figura Nº 9: **CANVAS para UEN Gerencia Banca Personas BCI**



Fuente: Elaboración Propia

### 3.5.2 Descripción y Análisis Modelo de Negocios

A continuación se detallará cada una de las partes del Modelo de Negocio ilustrado en la Figura N°9:

#### ❖ **Socios Claves:**

- En este apartado se identifican los principales socios de la UEN Gerencia Banca Personas de BCI que permiten el cumplimiento de su propuesta de valor. Los socios se pueden encontrar tanto al interior de la Corporación, como fuera de ella y destacan en los lineamientos que poseen para dar soporte a la Gerencia. Según se ilustró en el CANVAS, los principales socios son:

1. Proveedores Clave: Un conjunto de Proveedores que atiende a la Corporación, tiene la misión de atender a la Gerencia. Dentro de las actividades que son capaces de apoyar estos proveedores están:

- Servicio de entrega de documentación / correspondencia a los clientes: Se entrega desde información como cartolas de cuentas hasta el despacho de productos, tanto en la apertura de una cuenta corriente como en la renovación de documentos.
- Servicios Tecnológicos: Existen empresas tecnológicas que prestan servicios en relación a la habilitación y soporte de herramientas de software que permiten dar

continuidad al Modelo de Negocios. Dentro de estas empresas es posible encontrar a Teradata (Administrador de DataWarehouse), Microsoft (Licencias de Software y capacidad de almacenamiento en la nube), Google (ofimática y servicios email), Salesforce (servicio CRM), entre otros.

- Servicio de mantención de sucursales: Apoya en la logística de cada sucursal, como por ejemplo: servicio de seguridad, limpieza, mantenimiento.
- Servicio de Telefonía: Se provee tanto el servicio de telefonía al interior de la Corporación, como también la mantención y uso de las Centrales que permiten que áreas como Telemarketing, posean una infraestructura robusta para la emisión y recepción de llamado de clientes.
- Servicios de Internet: donde en base a duplicidad de ambientes, es posible disponer al cliente, las distintas herramientas remotas de apoyo para la autoatención a través de aplicaciones en el Celular, como también en la página web.

2. Empresas FINTech: Si bien es cierto que estas son proveedores de información, tienen un tratamiento especial dado el foco

estratégico que poseen. Su misión principal al interior de la UEN es entregar mecanismos alternativos de evaluación financiera tanto a clientes y no clientes de la UEN, de tal forma de complementar a los mecanismos tradicionales de evaluación comercial. Con esto, es posible incrementar el número de contratación de productos. Todo esto siempre bajo el marco de resguardar el riesgo de la cartera administrada. Si existe algún incremento en el deterioro, rápidamente se toman las acciones correspondientes para detener este resultado y evaluar, afinando el mecanismo de evaluación de clientes y/o evaluando otras empresas FINTech.

3. Gerencia de Transformación Digital e Innovación: Una de las promesas declaradas tanto en la Misión de BCI y de la UEN es que, en base a la innovación, se entregue un servicio diferenciador a los clientes. Constantemente se evalúan los distintos servicios entregados a los clientes de manera tradicional y se entrega el desafío a Colaboradores de la Gerencia de Transformación Digital e Innovación para que propongan alternativas que mejores el servicio y lo diferencien de la competencia. En esta línea, se pueden destacar 2 innovaciones que a nivel de industria han marcado la diferencia:

- Apertura de Cuenta Corriente en línea: ya no es necesario aperturar un plan de Cuenta Corriente con un ejecutivo, que es la forma tradicional de hacerlo. Desde hace más de 1 año, se diseñó un sistema que permite, a través de la página web, aperturar un plan de cuenta corriente, sin la interacción de un ejecutivo, para luego recibir el Kit de productos en el domicilio. Si bien es cierto otras instituciones bancarias han buscado imitar el proceso (Banco Falabella), en la práctica, no han logrado los mismos resultados que BCI.
- Crédito Hipotecario OnLine: Esta herramienta en línea permite lograr la aprobación de un crédito hipotecario para viviendas nuevas, el cual puede demorarse en promedio de 15 minutos, comparado con la duración de días o semanas del procedimiento tradicional.

❖ **Actividades Clave:**

- Las actividades Clave que se desarrollan en este Modelo de Negocio tienen relación de la interacción de la UEN en el ciclo de Vida del Cliente, ya que según sus necesidades en el tiempo, se le entregan productos y servicios ad-hoc. A continuación se detallarán las principales actividades realizadas:

1. Captación de Nuevos Clientes: Constantemente la línea comercial se encuentra buscando aperturar Cuenta Corriente a potenciales clientes, quienes son previamente evaluados desde el punto de vista de Riesgo, y a los cuales se les ofrece un abanico de productos financieros que le permitan operar con BCI.
2. Curse de operaciones crediticias: Una vez que un cliente tiene una necesidad de financiamiento, éste puede contar con obtenerlo al interior de la UEN, revisando la necesidad y luego la información que previamente posee aprobada. Si lo que necesita el cliente excede el monto previamente aprobado, el cliente deberá declarar información financiera adicional, de tal modo que pueda ser re-evaluado.
3. Curse de operaciones de inversión: Ante la necesidad de un cliente de invertir su dinero en Depósitos a plazo, el ejecutivo comercial podrá ofrecer dicho producto con la tasa que según monto y plazo se encuentra definida.
4. Gestión del Riesgo de Clientes: Ante posibles deterioros de clientes producto de incumplimiento en los pagos pactados, el ejecutivo podrá contactar al cliente y ofrecer opciones de refinanciamiento que le permitan salir adelante desde el punto de vista financiero y no caer en mora.

## ❖ **Relación con Clientes:**

- A parte de las Actividades Clave realizadas, existe una relación más estrecha con los clientes. A continuación se detallará:

1. Incentivar el cruce de productos: La rentabilidad de un cliente se logra con el paso del tiempo y, mientras más cruzado (mayor cantidad de productos tenga con el banco), se logra una mayor vinculación y, por ende, futuras necesidades financieras las evaluará primero con este banco. El cruce de productos busca generar barreras de salida en un posible interés por cerrar los productos. Algunos de los productos que incrementan las barreras de salida están:

- PAC: Pago automático por Cuenta Corriente
- PAT: Pago automático por tarjeta de Crédito
- Seguros
- Créditos Hipotecarios

2. Atención Multicanal: Al momento de ingresar una persona como cliente de la UEN, se abre un abanico de canales que le permiten resolver sus dudas y problemas por el canal que más le acomode y que tenga más a la mano. El objetivo de la UEN es conocer todas las interacciones que ha tenido el cliente con el Banco, de tal forma de entregar un mejor servicio. Dentro de

los canales disponibles para la interacción del Cliente con la UEN se tienen los siguientes:

- Sucursal
- Web
- Móvil
- Cajero Automático
- SMS
- Telefónico

3. Entregar productos y servicios diferenciadores: en línea con la Experiencia Clientes, los distintos canales de atención están capacitados para informar al cliente, de todos los beneficios que posee, según los productos que tiene contratados con el Banco, y los que se habilitan por el hecho de trabajar con una marca específica (por ejemplo, beneficios asociados a Tarjetas de crédito de algún operador particular).

❖ **Segmentos de Clientes:**

- Los segmentos declarados al interior de la UEN se clasifican principalmente según la renta que posee, lo cual lo enmarca en características de productos, beneficios de descuentos según la banca a la que pertenece (descuentos en tasas de créditos, tipos de tarjetas de crédito a los cuales puede acceder). A continuación se detallan los segmentos existentes y las principales características de cada uno:

1. Banca Masiva: Corresponde al segmento más bajo de clientes, que posee una renta inferior a M\$600. Este tipo de clientes no posee un ejecutivo asignado, sino que principalmente es atendido a través de canales remotos. Las tarjetas de crédito a las que puede acceder corresponden a las más básicas y con cupos más bajos, sin tener derecho a un cupo internacional.
2. Banca Personas: Clientes con renta entre M\$600 y M\$1.300. Estos clientes si poseen un ejecutivo asignado, pero dicho ejecutivo aborda una cartera de alrededor de 1.000 clientes. La tarjeta de crédito asignada es similar a la del segmento anterior, pero ahora se habilita el cupo internacional.
3. Banca Premier: Clientes con renta entre M\$1.300 y M\$2.500, el cual es asignado a ejecutivos que posee una cartera promedio de 700 clientes. Estos clientes pueden optar a una tarjeta de crédito con mejores prestaciones y cupos que el segmento anterior y se ofrecen constantemente descuentos en Créditos de Consumo.
4. Banca Preferencial: Clientes con renta superior a M\$ 2.500, asignado a ejecutivos que poseen en promedio 300 clientes. Se caracterizan por tener descuentos en créditos de consumo y además en depósitos a plazo (con una tasa más atractiva). Las

Tarjeta de crédito a las cuales pueden acceder son de mejor perfil (del segmento “Black”, tanto en Visa como Mastercard).

5. Banca Pyme: Corresponde a Pequeñas, Medianas empresas y Socios de las mismas, los cuales son tratados de manera “similar” a la Banca Preferencial, en relación al modelo atencional y prestaciones. Se les asigna un ejecutivo de empresas, que en promedio posee 300 clientes empresas.

❖ **Recursos Clave:**

- Los recursos clave con que cuenta la UEN permiten sacar provecho de las potencialidades de cada cliente, logrando una mejor experiencia de clientes. A continuación se detallarán los principales recursos identificados:

1. Colaboradores comprometidos y capacitados: Todos los colaboradores de la Corporación, en particular los de la UEN, reciben una inducción al momento de ser contratados, donde les transmite la importancia de su rol en relación al contacto con los Clientes. Para reforzar este contacto y, siempre buscando estar al día en las tecnologías y normativas, constantemente se realizan capacitaciones para estar actualizados en la información crucial.

2. Tecnología que permita mejorar procesos: La tecnología es un pilar fundamental en la operación diaria. Constantemente se realizan mejoras a los sistemas informáticos que permitan protegerse frente ataques informáticos. Paralelamente, según las nuevas tecnologías desarrolladas por otras Gerencia de la Corporación, se dispone a los ejecutivos de la UEN, de las herramientas que permitan operar en conjunto con el cliente.
3. Modelamiento Analítico: Las acciones comerciales proactivas orientadas a los clientes deben ser dirigidas por un equipo central que priorice los contactos con los clientes que tienen mayor probabilidad de reaccionar positivamente ante una oferta de productos. De esta manera se busca que el ejecutivo pueda cumplir sus metas apoyado por estas acciones comerciales y, por otro lado, lograr abordar a los clientes de manera proactiva y eficiente, adelantándose a sus necesidades.

❖ **Canales:**

- Existe un abanico de canales que permiten generar un contacto de la UEN con el cliente, este contacto es unidireccional o bidireccional, según sea el canal. A continuación se detallará cada uno de los canales existentes.
  1. Sucursal: Corresponde a la atención que un cliente puede tener con algún ejecutivo (principalmente su ejecutivo de cabecera)

dentro de una sucursal. En la actualidad existen más de 300 sucursales a lo largo del país. El contacto el ejecutivo puede ser presencial, vía teléfono o mail. El horario de atención corresponde de Lunes a Viernes de 9 a 14 hrs. de forma presencial, y hasta las 18 hrs., de manera remota.

2. Telemarketing: Corresponde a un área del banco que realiza una gestión remota de las necesidades de los clientes. Esta área puede contactar proactivamente a los clientes (acciones comerciales dirigidas), o recibir solicitudes de clientes que llaman al Call Center, el horario de atención son las 24 horas los 7 días de la semana. Son capaces de atender las emergencias que un cliente pueda tener (vencimiento de productos, robo, bloqueo de documentos, etc.)
3. Web: Corresponde a la página web del banco que permite que el cliente se auto atienda en toda la funcionalidad del banco. Constantemente se entrega al cliente oferta de algún producto, de manera de aprovechar el canal para publicitar los productos. Al igual que el canal anterior, funciona las 24 horas, los 7 días de la semana.
4. Móvil: Los servicios entregados por este canal son similares al canal anterior, con la diferencia que funciona mediante una

aplicación que se instala directamente en los celulares (Android y iOS).

5. Redes Sociales: Este canal es uni-direccional, donde la UEN transmite publicidad de los productos y servicios que ofrece a las personas, sean o no clientes del banco. De interesarse una persona en algún tipo de información, ésta es remitida a un sitio web del Banco.
6. SMS: Este canal, al igual que el anterior, es uni-direccional, donde la UEN publica principalmente ofertas que le llegan a los clientes del banco como mensaje de texto al celular. El cliente puede deshabilitar el envío de publicidad mediante el envío de un mensaje
7. ATM: En los cajeros automáticos, la UEN aprovecha el momento que un cliente retira dinero de un cajero de propiedad del Banco, para desplegar un mensaje, el cual puede ser informativo o de venta. La activación del mensaje sólo se logrará si el cliente utiliza un cajero de propiedad de BCI.

❖ **Estructura de Costos:**

- El costo asociado a la UEN tiene directa relación con la administración de los recursos que utiliza para su funcionamiento. A continuación se detallan los más relevantes:

1. Mantenimiento de Canales: La UEN debe coordinarse con las distintas áreas del Banco para poder cubrir los costos de funcionamiento de los canales antes descritos. Los costos asociados pueden variar desde arriendos, gastos básicos de funcionamiento (luz, agua), arriendo de servidores, pago de dominio Internet, etc.
2. Licencias de Software: Para la correcta interacción de los distintos canales con los clientes es necesario disponer del software. Aquí se puede mencionar como por ejemplo: licencia de Windows, administración de clientes, antivirus, etc.
3. Publicidad: Constantemente la UEN genera publicidad que requiere disponer en distintos medios de comunicación, las cuales están orientadas a comunicar de manera masiva información a sus clientes. Los canales que usualmente son utilizados son: Prensa Escrita, Televisión, Afiches, Redes Sociales, Internet.

❖ **Líneas de Ingreso:**

- Las líneas de ingreso de la UEN provienen principalmente de la interacción del cliente a través de sus productos. A continuación se detallarán las principales fuentes de ingreso:
  1. Mantenimiento de Cuenta Corriente: Mensualmente se le cobra a un grupo importante de clientes, una comisión mensual por el

uso y administración de la cuenta corriente y los productos asociados a ella.

2. Comisión Administración tarjeta de Crédito: Los clientes que pertenecen a las Bancas Masiva, Personas y Premier (principalmente), poseen en cada una de las tarjetas de Crédito asociadas, un costo mensual asociado al uso que hagan de sus productos.
3. Spread por operaciones crediticias: Por cada uno de los créditos que un cliente pueda optar (Consumo o Hipotecario o tarjeta de crédito (Avance en Cuotas)), existe una tasa de interés que se le carga a cada cliente. El diferencial de esta tasa con el Costo de Fondos (monto en el cual el banco gana \$0), corresponde a la ganancia por “prestar” dinero al cliente.
4. Revolving: Si un cliente paga No la totalidad de lo facturado en su Tarjeta de Crédito, sino que se acoge al pago mínimo o intermedio, genera lo llamado *Revolving*, que corresponde a un interés cobrado por el monto no cancelado. De esta manera, el monto adeudado por el cliente, mantiene lo que no cancelo oportunamente, y se le suma el interés provocado por este motivo.
5. Uso de Línea de Sobregiro: Cuando un cliente realiza una operación en su cuenta corriente y ésta no posee saldo,

automáticamente se activa un fondo reservado llamado Línea de Sobregiro (Crédito), la cual genera intereses diarios en la medida que el monto utilizado no haya sido cubierto con una transferencia realizada por el cliente. Este interés es cargado mensualmente en base a los días de uso y el monto utilizado en el mismo período de tiempo.

### 3.5.3 Relación Elementos Modelo de Negocios y Atributos Propuesta de Valor

La siguiente Tabla N° 16, permite visualizar la manera en que se relacionan los elementos capturados en cada uno de los módulos del modelo de negocio, con los atributos inherentes a la propuesta de valor, para de esta manera determinar si existe convergencia entre éstos.

Tabla N° 16: Relación entre Modelo de Negocios y Propuesta de Valor

	<b>Experiencia Clientes</b>	<b>Innovación</b>	<b>Productos a la Medida</b>
<b>Recursos Claves</b>	Modelos analíticos que permiten mejorar la Experiencia Clientes.	Adquisición de tecnología que es clave para lograr la Innovación.	Tecnología con la cual es posible diseñar nuevos y mejores productos para el cliente
<b>Actividades Claves</b>	Parte del ciclo de vida del cliente en el Banco, desde apertura de cuenta a utilización de sus productos.	Búsqueda de captar nuevos clientes por nuevos canales de atención.	Diseñar productos ad-hoc a cada cliente, personalizados permite diferenciar los productos ofrecidos a los clientes, y generar nuevas personalizaciones.

<b>Asociaciones Claves</b>	Como las FINTEch, a través de su aporte en nuevas formas de ver el mundo, mejoran la experiencia del cliente.	Las FINTEch, empresas cargadas de innovación en sus procesos, permiten permear a la corporación buenas prácticas para ser abordadas.	El desarrollo de las FINTEch permite por un lado evaluar a los clientes de manera distinta a la tradicional y, por otro lado, proponer nuevos productos o servicios a los clientes.
<b>Relaciones con Clientes</b>	Ver el ciclo de vida de un cliente como una forma de hacer negocios, según las necesidades que tenga cada cliente.	La innovación busca generar nuevos canales que permitan facilitar el contacto del cliente con el Banco.	Según sea la necesidad del cliente, BCI entrega los productos de acuerdo a su etapa de vida tanto personal como en el Banco.
<b>Canales</b>	Mejorar los canales digitales es primordial para abordar las nuevas necesidades de los clientes	Canales ad-hoc a la necesidad del cliente, detectando a través de la innovación las preferencias de los clientes y abordarlos por dicha vía.	El canal es un producto más que posee el cliente, y amoldarse como banco a las preferencias del clientes es un valor agregado que entregar al cliente
<b>Segmentos de Mercado</b>	Cada segmento definido en el Banco es abordado de manera distinta según las necesidades y perfil, tanto a través de los canales de atención como las valorizaciones de los productos ofrecidos.	Las distintas innovaciones que se buscan en el banco, buscan abordar a los distintos segmentos del banco, quizás con matices de personalizaciones, pero en el fondo, a todos los clientes.	Cada segmento tiene distintas necesidades, y los productos ofrecidos tienen ese espíritu a la hora de ser construidos.

<b>Ingresos</b>	Con una buena experiencia de Clientes, donde éste escoja los productos que ofrece el banco, es posible captar ingresos.	Los desarrollos en innovación permiten llegar a través de canales nuevos, productos que antes no era posible ofertar, captando nuevos ingresos que anteriormente no era posible.	Con productos a la medida, se puede garantizar (o aspirar) a que el cliente efectivamente los utilizará, generando margen positivo hacia el banco.
	Tener colaboradores que garanticen la generación de una buena experiencia al cliente significa costos en capacitación y en retención.	Los gastos de innovación, a través de la Gerencia o las FINTech, implican costos asociados a tecnología o pago de proveedores y mantención de los servicios.	Los costos asociados apuntan a desarrollos particulares que puedan requerir algunos segmentos de clientes y/o por productos que lo requieran.

Fuente: Elaboración Propia

#### 3.5.4 Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

En relación al Modelo de Negocio ilustrado a través del CANVAS, se realizará una mirada crítica, buscando espacios de mejora a lo que ya se encuentra implementado:

- ❖ Recursos Claves: Uno de los recursos clave y que se encuentra sub-utilizado corresponde al Modelamiento Analítico, donde en la actualidad un conjunto de acciones comerciales los utilizan y con muy buenos resultados. Ampliar este esquema de funcionamiento, donde la acción comercial o contacto con el cliente sea dirigido según un modelo analítico permite focalizar los esfuerzos donde exista un retorno más rápido. Focalizar el contacto con el cliente cuando éste manifiesta algún tipo de interés o cuando su información financiera da luces de requerir un

asesoramiento por parte de la UEN generará una experiencia cliente destacada en comparación a la competencia.

- ❖ Actividades Claves: Dentro de las Actividades Clave que genera mayores pérdidas está la Gestión del Riesgo. Si existe una alianza entre el Recurso Clave de los Modelos Analíticos, junto a la necesidad de disminuir la mora de los clientes, se podría avanzar en reducir las pérdidas que se generan en la UEN, a través de un llamado oportuno y anticipado a un posible deterioro del cliente.
- ❖ Socios Claves: Potencial la alianza de la UEN Gerencia Banca Personas con las FINTEch permitirá la apertura de nuevos negocios manteniendo controlado el Riesgo, que es uno de los factores que la UEN busca mantener acotado. Esta alianza debe ser focalizada tanto a nivel de atención de clientes vigentes, como para buscar a clientes que se encuentren trabajando con bancos de la competencia.
- ❖ Relaciones con Clientes: Impulsar el cruce de productos en los clientes vigentes genera grandes beneficios por la alta vinculación que se puede generar. Este debe ser foco de cara a estrechar la relación del cliente con la UEN. Dentro de los beneficios está que se afianza el reconocimiento de la marca, dado que el cliente participa en más negocios con el Banco y, al mismo tiempo genera menos pérdidas, ya que cualquier nueva necesidad financiera del cliente, es revisada primero con ésta UEN en vez de la competencia.

- ❖ Canales: Aprovechando los Modelos Analíticos se deben optimizar los contactos de los distintos canales con los clientes. El objetivo es que negocios que tengan bajo nivel de rentabilidad, sean atendidos por canales más baratos (canales digitales). En cambio, negocios más rentables, donde se requiera la asistencia de una persona, puedan ser atendidos tanto por sucursal como por Telemarketing. Focalizar además la atención de clientes de bancas Superiores (como la Preferencial) a través de su ejecutivo de cabecera, ya que su perfil de cliente tiende a relacionarse mejor con una persona conocida, en vez de que sea un Telemarketing, donde constantemente puede existir rotación del ejecutivo que atiende al cliente.
- ❖ Segmentos de Clientes: Uno de los focos que puede mejorar la rentabilidad y creación de nuevos negocios, es vincular a los Socios de empresas que ya son clientes de la UEN. De esta forma se vincula el círculo completo, tanto a la empresa como los Socios que la componen.

## **4 PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La planificación estratégica convierte las declaraciones estratégicas en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos que orientan las acciones y alinean la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva (Kaplan y Norton, 2008). Durante esta etapa, las distintas empresas crean mapas estratégicos para describir la estrategia, seleccionan indicadores y metas apropiados para medir los planes, seleccionan iniciativas estratégicas para establecer los planes de acción necesarios para ejecutar la estrategia, crean presupuestos estratégicos para financiar las iniciativas y crean equipos de trabajo para asignar líderes en la ejecución de la estrategia. En el presente trabajo, se abordaran sólo los primeros tres puntos: Mapas Estratégicos, Indicadores y Metas e iniciativas Estratégicas.

### **4.1 Mapa estratégico**

Un mapa estratégico es una herramienta de gestión utilizada para representar y comunicar la estrategia organizacional o unidad de negocio, según corresponda, a todos los colaboradores que deben ejecutarla y los objetivos específicos para lograr la misión y visión de la compañía. Existen múltiples formas de ilustrar un mapa estratégico, pero en general se componen de objetivos estratégicos y sus relaciones causales, cuatro perspectivas clave y los ejes estratégicos. Los mapas estratégicos proporcionan una arquitectura para integrar las estrategias y

operaciones de las diversas unidades de toda la organización. La lectura del mapa permite describir el proceso de creación de valor mediante las relaciones de causa / efecto presentes entre los objetivos de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 2008).

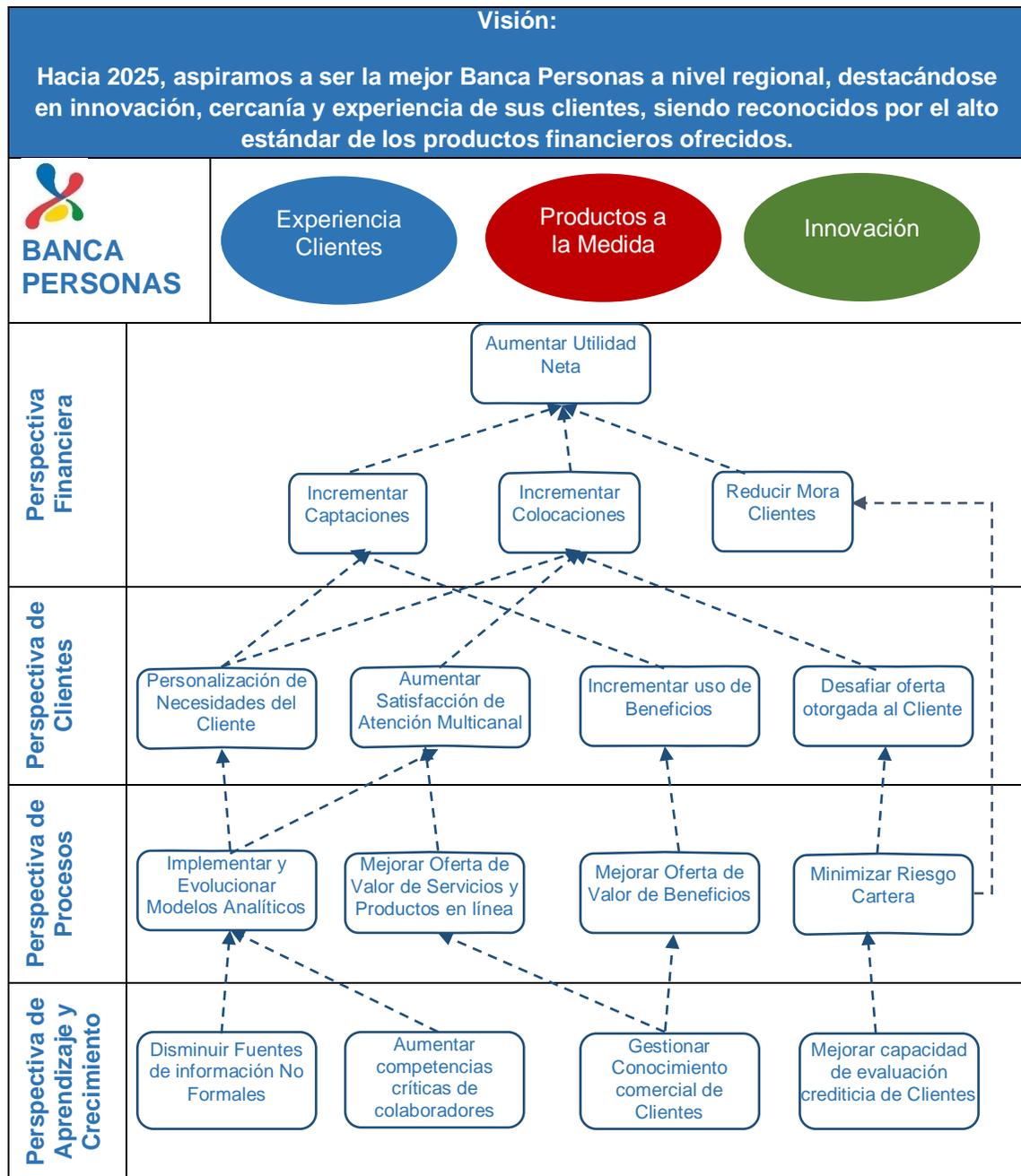
- ❖ La perspectiva financiera describe los resultados en términos financieros, como rentabilidad, valor para los accionistas (en caso de aplicar), crecimiento de ingresos y costos por unidad, entre otros.
- ❖ La perspectiva del cliente define la propuesta de valor hacia el cliente objetivo y esta valoración define el contexto para que los activos generen valor (las habilidades, sistemas y procesos deben estar orientados a lo que el cliente valora, a satisfacer las necesidades del cliente).
- ❖ La perspectiva de los procesos internos, identifica aquellos procesos que tienen mayor impacto sobre la estrategia (los procesos en los cuales se debe ser excelente para satisfacer las necesidades del cliente).
- ❖ La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos más importantes para ejecutar la estrategia, en términos de capital humano, sistemas de información y clima organizacional requeridos para apoyar los procesos de creación de valor (aspectos críticos para mantener la excelencia en los procesos).

Los objetivos de las cuatro perspectivas se encuentran inter-relacionados: Los resultados financieros se conseguirán si los clientes están satisfechos. La

propuesta de valor para el cliente describe cómo se conseguirán las ventas y la fidelidad de éste. Los procesos internos crean y aportan valor para el cliente y los activos de aprendizaje y crecimiento fundamentan la estrategia. Alinear los objetivos de todas las perspectivas es clave para crear valor y generar una estrategia centrada y consistente.

Con las conclusiones obtenidas con anterioridad, obtenidas a través del análisis estratégico y del modelo de negocio de la UEN Gerencia Banca Personas de BCI, se ha desarrollado, considerando las cuatro perspectivas utilizadas por Kaplan y Norton, una propuesta de mapa estratégico (ver Figura N° 10).

Figura N° 10: Propuesta de Mapa Estratégico para la UEN Banca Personas BCI



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detallará cada uno de los procesos descrito en el Mapa Estratégico anterior, de tal forma de dar un contexto a cada actividad al interior de su perspectiva:

❖ Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje:

- Disminuir Fuentes de Información no formales: Para el análisis de comportamiento de los clientes, donde se generan un conjunto de activos de información que permiten evaluar y atender mejor a cada persona según su realidad personal y financiera, existe un conjunto de datos que periódicamente es actualizado. Muchos de estos datos poseen estándares de actualización periódica, lo cual busca garantizar la regularidad y calidad. Sin embargo existe información que, debido a su naturaleza u origen, no se encuentra disponible de manera sistémica y depende más bien de procesos manuales, susceptibles a error humano o retrasos en su disponibilidad; es en este punto donde se requieren políticas de Datos que aseguren y garanticen la disponibilidad de la información en tiempo y forma, levantando y automatizando las distintas fuentes que surjan y/o permanezcan dentro de la informalidad.
- Aumentar Competencias Críticas de los Colaboradores: En un mundo financiero y tecnológico en constante evolución, se necesitan capacidades técnicas y de análisis en constante actualización. Dado esto se requieren definir políticas que en relación a las competencias

de cada rol, se puedan identificar las competencias a cumplir cada colaborador y, en caso de no cumplirlas, generar planes de nivelación *ad-hoc* a la necesidad del cargo y función dentro de la organización.

- Gestionar Conocimiento Comercial de los Clientes: La gran cantidad de clientes que pertenecen a la cartera de los ejecutivos hace inmanejable el análisis de las carteras 1 a 1. Dado lo anterior, es necesario generar procesos que apoyen la labor del ejecutivo, buscando herramientas de análisis masivo de información, que orienten la labor comercial de los ejecutivos y le permitan lograr y generar más y mejores negocios.
- Mejorar Capacidad de Evaluación crediticia de los Clientes: En el mundo financiero se caracteriza por contener un conjunto de asimetrías de información, ya que si bien es cierto la información financiera propia del banco es conocida, existen vacíos de información, propias del resguardo a la privacidad, que son desconocidas para el banco. En vista de esto, se deben buscar nuevas fuentes de información, ciertas o estimadas, que mejoren la capacidad de evaluar a los clientes dentro del ámbito financiero

❖ Perspectiva de Procesos:

- Implementar y Evolucionar Modelos Analíticos: Hoy existe un conjunto de modelos analíticos que permiten predecir o estimar necesidades y/o comportamientos de los clientes ante distintos escenarios. Dado que

constantemente aparecen nuevas necesidades de los clientes o, nuevas y mejores fuentes de información, es necesario adaptar constantemente los modelos analíticos existentes y crear nuevos, que permitan abordar nuevas necesidades de los clientes, anticipándose a la competencia en la concreción de los negocios financieros.

- Mejorar Oferta de Valor de Servicios y Productos en línea: Hoy los canales de comunicación son variados y cada día existe un desincentivo de acudir o ser gestionado por canales tradicionales. Para esto es importante incentivar a los clientes a la autoatención en los canales digitales, lo que en la práctica impacta positivamente en la reducción del uso de canales asistidos. Otro punto importante es que para que el cliente utilice los canales digitales, es necesario que cada servicio que requiera usar el cliente, debe estar habilitado para ser operado en estas plataformas, ya que de lo contrario, se mantiene la necesidad de utilizar los canales tradicionales de atención.
- Mejorar Oferta de Valor de beneficios: Cada día los servicios financieros se convierten en un *commodity*, donde el mismo producto es ofertado por un conjunto de instituciones financieras. Dado lo anterior, es necesario generar estrategias de diferenciación que sean atractivas para los clientes. En esta línea, ampliar los beneficios y tanto a nivel del banco como con empresas relacionadas, es una puerta a mejorar la atención del cliente y buscar mantener su permanencia.

- Minimizar Riesgo Cartera: Al interior de la cartera de clientes de los ejecutivos comerciales, existe una amplia heterogeneidad de personas, quienes poseen distintas necesidades y situaciones financieras. En esta línea, el foco dentro de los procesos bancarios, es que se debe atender a los clientes que posean deterioro en su comportamiento, evitando caer en mora y/o buscando alternativas de refinanciamiento. Esto es aún más necesario, teniendo en consideración que el Riesgo de la Cartera de Clientes afecta directamente al estado de resultados de la empresa.

❖ Perspectiva de Clientes:

- Personalización de Necesidades del Cliente: Todo cliente tiene requerimientos diferentes y, por ende requiere de soluciones diferentes. El objetivo es poder construir productos y servicios que permitan apoyar a cada cliente en el ciclo de vida en el cual se encuentre.
- Aumentar Satisfacción de Atención Multicanal: Hoy existe un conjunto de canales que permiten al cliente atender sus necesidades. Dado que todos los bancos ofrecen los mismos productos y servicios, es necesario generar valor agregado a las soluciones que cada canal propone de cara a sus clientes.
- Incrementar uso de Beneficios: Tal como se indica en el punto anterior, al ofrecer todos los bancos los mismos productos y servicios es

necesario diferenciarse tanto a nivel de atención como de beneficios. En la medida que el cliente saque partido de los beneficios otorgados, podrá ver un valor agregado en ser un cliente del banco.

- Desafiar oferta otorgada al Cliente: Cada cliente tiene un nivel de endeudamiento que lo enmarca en un nivel de oferta preestablecido. El desafío está en incorporar nuevas fuentes de información que permitan flexibilizar la oferta en favor de las necesidades del cliente.

#### ❖ Perspectiva Financiera

- Incrementar Captaciones: Incrementar los montos de inversión de los clientes, es clave, lo cual permite generar ingresos y apoyar al estado de resultados.
- Incrementar Colocaciones: Incrementar la contratación de créditos, permite generar ganancias en base al spread asociado a la operación. Al igual que las captaciones, existe un impacto directo en el estado de resultados de la empresa.
- Reducir Mora Clientes: Todo cliente puede deteriorar su situación financiera y es importante poder abordarlo y ofrecer la mejor solución dentro de las posibilidades del cliente, que minimice el impacto directo que tiene dentro de las provisiones en el estado de resultados.
- Aumentar Utilidad Neta: Corresponde a la Utilidad Neta lograda por la Gerencia en un período determinado.

#### 4.1.1 Explicación del Mapa Estratégico a partir de los temas estratégicos

Los temas estratégicos propios del mapa estratégico corresponden a los objetivos que la empresa o UEN se plantea cumplir en su propuesta de valor. En general corresponde a combinaciones verticales de objetivos, originados desde la perspectiva de los procesos, que pueden combinarse hacia arriba con las perspectivas del cliente y financiera, y hacia abajo, con la de aprendizaje y crecimiento. Un mapa estratégico, organizado según varios temas estratégicos paralelos, permite a las empresas gestionar simultáneamente procesos de creación de valor a corto, mediano y largo plazo (Kaplan y Norton, 2008). A continuación, se presentan los temas estratégicos para la UEN Gerencia Banca Personas de BCI, que representan la forma en que la UEN llevará a cabo el plan para alcanzar la visión propuesta.

##### ❖ Tema Estratégico: Experiencia Clientes

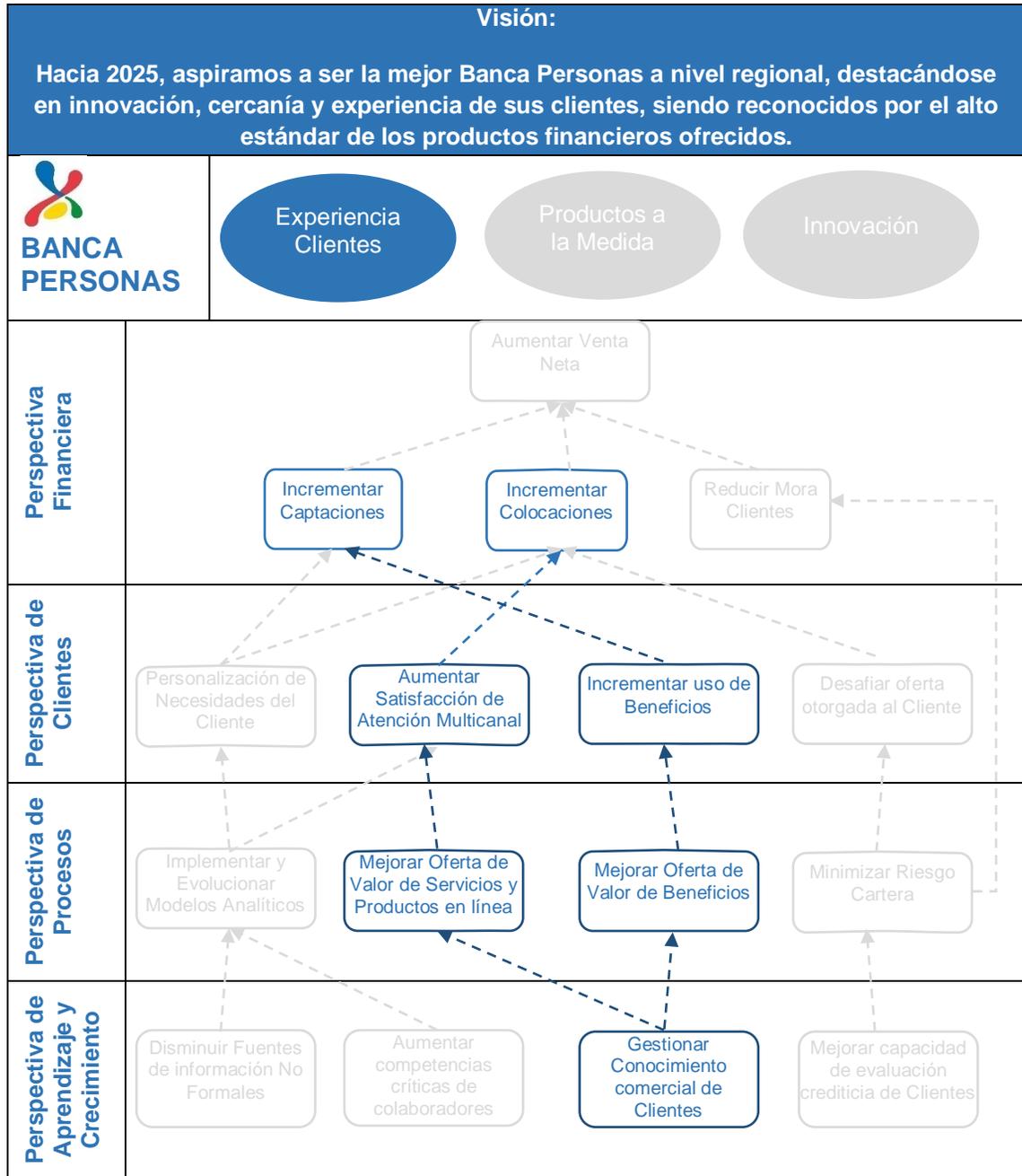
En un mundo globalizado, donde los productos y servicios bancarios se convierten en un *commodity* al poder ser entregado por muchas empresas, cobra relevancia la manera en la cual se disponibiliza el servicio, siendo la experiencia que el cliente percibe, el punto diferenciador que permite y habilita a la empresa a ganar participación de mercado, ser considerado como un referente en el rubro y, permitir que los clientes usen y recomienden los servicios a potenciales nuevos clientes.

El tema Experiencia Clientes, tal como se ilustra en la Figura N° 11, tiene en su base de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, donde el principal proceso indicado corresponde a Gestionar el Conocimiento Comercial del Cliente, el cual hace referencia a tener una trazabilidad completa de las actividades que realiza tanto al interior del banco, como en la competencia. Al interior del banco si bien es cierto es conocido los movimientos financieros, tanto o más importante es saber todos los contactos que éste realiza dentro de los distintos canales de atención, donde es posible navegar distintas necesidades que le surjan en el transcurso de su ciclo de vida. En la siguiente Perspectiva de Procesos, ilustra dos procesos habilitadores en relación a la experiencia clientes. El primero tiene relación con Mejorar la Oferta de Valor de los Productos y Servicios en línea; mucho se habla de la digitalización y la transformación digital de los bancos (Capital, 2018), donde las empresas, buscando alinearse con los desafíos y necesidades tecnológicas, buscan generar soluciones tecnológicas que permitan la habilitación de las funciones bancarias en un dispositivo digital. Esto lleva constantes desafíos, dado que existe un conjunto importante de productos y servicios que tradicionalmente funcionan tras un mostrador, lo cual obliga al cliente a acudir a una sucursal bancaria. Hacerse cargo de este proceso genera las bases para construir una experiencia de cliente diferenciadora. El segundo proceso indicado tiene relación con Mejorar la Oferta de Valor de los Beneficios; en un globalizado, donde los productos y servicios son relativamente estándar entre las empresas del rubro, una de las formas de diferenciarlas, corresponden

a beneficios intrínsecos al uso de los productos bancarios, lo cual promueve la tenencia y transaccionalidad y, por otro lado, logra la diferenciación de la competencia. Continuando con la Perspectiva de Clientes, los procesos abordados para este tema tienen relación con el Aumento de Satisfacción Multicanal y, el Incrementar el uso de los Beneficios. Los distintos canales que dispone el banco para atender a sus clientes deben generar por si solos o en conjunto con otro, una experiencia memorable, que permita el potenciamiento del canal y cumplimiento de expectativas por parte del cliente; el canal de atención corresponde a la cara visible del banco con el cliente, por lo cual se debe buscar que cada canal sea el mejor exponente de su tipo. En relación al siguiente proceso de esta perspectiva, se puede mencionar que las empresas por un lado deben habilitar distintos tipos de beneficios de cara a los clientes, pero si éstos sólo existen, sin ser usados, entonces de nada sirve y dejan de ser rentables. Los beneficios por un lado deben llamar la atención de cliente y, por otro ser un habilitador para el incremento del uso de los productos en el banco. Finalmente en la perspectiva financiera, los focos planteados tienen relación con Incrementar Colocaciones, principalmente por parte de clientes más rentables y de mejor perfil, y por otro lado, el siguiente proceso hace mención a Incrementar Captaciones, siempre focalizando el crecimiento en prospectos de buen perfil. El generar una experiencia diferenciadora en los clientes, permite ser un trampolín hacia potenciales nuevos clientes, mediante las recomendaciones y/o rankings

que llamen la atención de personas que al día de hoy no forman parte de la cartera de clientes del banco.

Figura N° 11: Tema Estratégico: Experiencia Clientes



Fuente: Elaboración Propia

### ❖ Tema Estratégico: Productos a la Medida

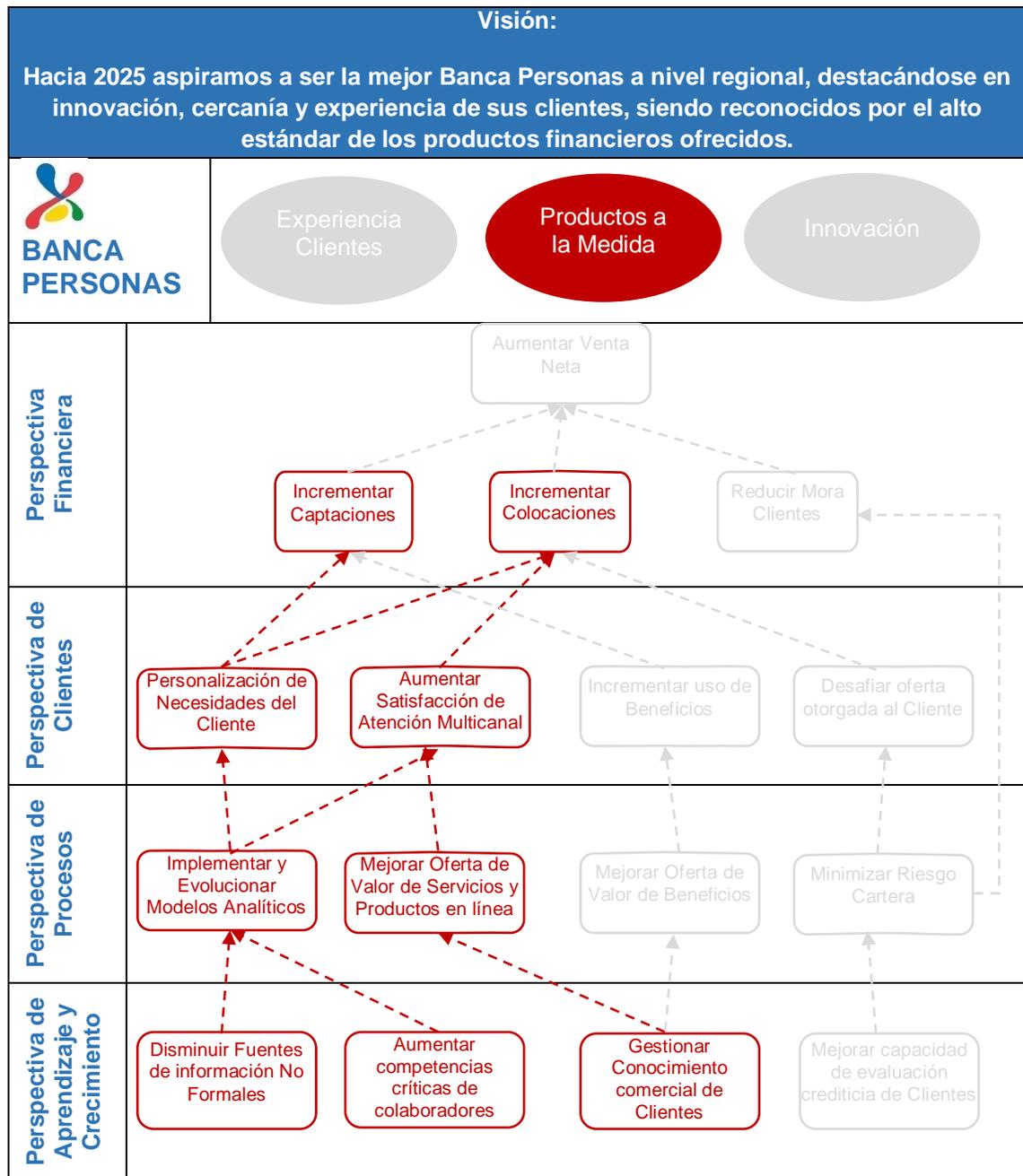
En la mayoría de las empresas, el desarrollo o implementación de productos sigue ciertos estándares que buscan ser otorgados a los clientes. Por simplicidad y costos, estos productos son desarrollados de manera genérica tomando como cliente a una persona ficticia promedio. Hoy el cliente es cada vez más exigente y requiere un producto adecuado según sus propias necesidades, sin tener que ser éstas iguales a otro cliente.

El tema Productos a la Medida, tal como se ilustra en la Figura N° 12, tiene en su base de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, donde existen 3 procesos que deben ser abordados desde la base para habilitar el cumplimiento del tema en cuestión. Comenzando con la disminución de fuentes no formales de información, donde tal como ocurre en la mayoría de las empresas, la información disponible en la organización tiene distintos estándares de calidad, siendo la mejor, la que se encuentra sistémica y automática, sin depender de manualidades; toda manualidad puede conllevar a errores en el proceso y, por ende, a resultados de análisis incorrectos; la reducción de las fuentes no formales entonces busca ser rigurosos en los resultados que se puedan obtener de los distintos análisis. El segundo proceso de esta perspectiva tiene relación con las Competencias críticas que un Colaborador debe poseer; la evolución de las tecnologías y los mercados hacen necesario un constante aprendizaje en este rubro, que permita sacar provecho del nuevo conocimiento adquirido. Por último, el último proceso

de esta perspectiva tiene relación con Gestionar el conocimiento comercial del cliente, donde tal como se indicó en el tema anterior, se busca tener la trazabilidad de las distintas acciones que el cliente realiza en el banco, permitiendo inferir comportamiento y mejorar los productos y servicios a ofertar. En la siguiente perspectiva de procesos corresponde abordar dos procesos principalmente: Implementar y Evolucionar Modelos Analíticos y Mejorar Oferta de Valor de Productos y Servicios en línea. En relación al primero, se debe mencionar que existen muchos procesos donde en base a asimetrías de información, es necesario tomar decisiones sin tener el 100% de certeza; dado lo anterior, existen modelos analíticos que buscan llenar los vacíos de información y construyendo un mejor acercamiento a la realidad; dado que la realidad y necesidades de los clientes van evolucionando en el tiempo, es necesario nutrir e incrementar los modelos analíticos que se posee, que permitan anticiparse de mejor manera a los nuevos escenarios financieros. El segundo proceso tiene relación con el mejoramiento de los productos y servicios actuales, donde con el foco de la digitalización, sea posible migrar procesos o servicios que tradicionalmente son cubiertos detrás de un mesón, para que puedan ser abordados y atendidos de forma digital y en línea. En la siguiente perspectiva de Cliente, la Personalización de Necesidades del Cliente tiene relación con hacer sentir al cliente que es único, y que lo que el banco le ofrece, es especial para él, y no necesariamente el cliente de al lado recibirá la misma oferta con las mismas condiciones; esto nos permite generar una experiencia diferenciadora y hacer ver

que cada cliente es distinto y por tal, se aborda de manera diferente. Complementario al punto anterior, el proceso Aumentar la Satisfacción de atención Multicanal busca que lo que el banco le entrega al cliente, al mismo tiempo que es personalizado, muestre además que cada canal lo gestione con la mejor de las capacidades, habilitando siempre nuevas herramientas que lo diferencien de la competencia, orientando al cliente en las acciones a realizar ante un requerimiento o necesidad financiera. Finalmente en la perspectiva financiera se indican dos aspectos fundamentales dentro del mundo financiero que son el incremento en colocaciones y captaciones. Gran parte del crecimiento financiero de un banco se debe a las inversiones que los clientes realizan en base a los instrumentos de inversión vigentes (Depósitos a Plazo, Fondos Mutuos, Acciones) y además, a la contratación de productos crediticios, tales como Créditos de Consumo, Créditos Hipotecarios, entre otros; con el fin de mantener una cuota de participación de mercado competitiva y, buscando siempre crecer, es importante sumar nuevos clientes o, abordar a los clientes actuales con ofertas atractivas en estos productos, permitiendo el crecimiento financiero y, por ende, cumplir las necesidades financieras de la UEN.

Figura N° 12: Tema Estratégico: Productos a la Medida



Fuente: Elaboración Propia

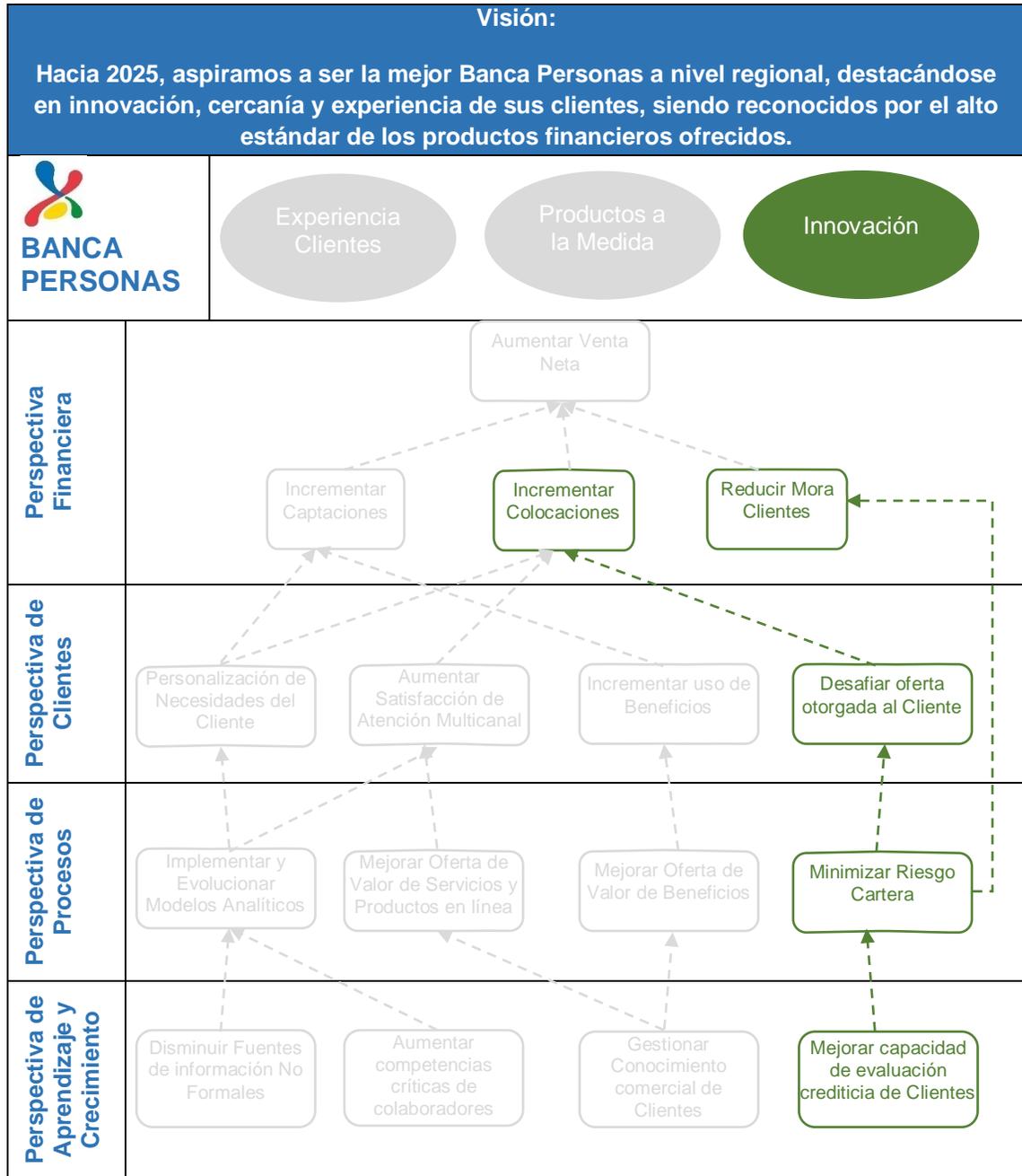
### ❖ Tema Estratégico: Innovación

Una empresa que está acostumbrada a hacer siempre lo mismo en sus procesos, eventualmente podría ver mermado su negocio, ya que la empresa competidora puede vislumbrar una oportunidad que saque mayor provecho del mercado o, inclusive, sacando una mayor participación de mercado en desmedro del resto. La innovación que se plasmará en el este tema, tiene relación con el análisis de información financiera, buscando un valor agregado en los temas crediticios. Existen muchos temas de innovación en los que hoy la UEN Gerencia Banca Personas está trabajando, pero para efectos del análisis, nos centraremos sólo en el tema antes mencionado.

Finalizando el recorrido en los temas estratégicos, se revisará la Innovación. En la parte baja del mapa ilustrado en la Figura N° 13, se puede observar que en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, la necesidad de Mejorar la capacidad de evaluación crediticia de los clientes. El modelo existente hoy se basa en que toda la información de deuda de los clientes se encuentra en el sistema financiero, pero se debe recordar que un número de deuda importante no se encuentra publicada en el sistema financiero, sino que vive en los *retails* o entidades como mutuarías. Ante esta asimetría de información es necesario incorporar nuevas variables no estructuradas que permitan inferir, con la menor varianza posible, la conducta financiera de los clientes, sin tener que poseer la información crediticia cierta de la persona. En la perspectiva de procesos, se

puede ver la necesidad de minimizar el riesgo de la cartera; al tener mayor información del cliente, se pueden tomar decisiones más informadas, buscando que el cliente se encuentre sano financieramente. Dentro de la perspectiva de cliente, uno de los focos es poder desafiar la necesidad del cliente; al tener información adicional, que no provenga de las fuentes tradicionales de información, se pueden estresar los modelos de estimación de oferta, buscando por un lado otorgar una oferta adecuada, sino que además, un posible remanente para cubrir algún otro tipo de necesidad financiera. Finalmente, en la perspectiva financiera se puede ver que se busca apuntar a dos procesos: el primero tiene relación con lograr un mayor grado de relación del cliente con el banco a través de un incremento de Colocaciones, que permita una relación de largo plazo, siempre priorizando en los clientes que generan un mayor grado de aporte en los negocios financieros. Por último y no menos importante, se debe apuntar a la reducción de la mora de los clientes, ya que el nivel de provisión y por ende, el grado de impacto en el estado de resultados del banco es alto. Abordar al cliente de manera temprana en sus necesidades o deterioros, permite minimizar el impacto del deterioro.

Figura N° 13: Tema Estratégico: Innovación



Fuente: Elaboración Propia

## **4.2 Cuadro de Mando Integral**

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando la relación entre los objetivos de los procesos internos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos. El Cuadro de Mando Integral (CMI) convierte los objetivos buscados en el mapa estratégico en indicadores clave de desempeño (métricas) junto a las metas a desafiar, como también los planes de acción (iniciativas estratégicas) para poder alcanzarlos.

El cuadro de mando integral ayuda a las empresas a superar dos problemas fundamentales: medir eficazmente la actividad y los resultados de la empresa e implementar la estrategia con éxito. Es el equilibrio entre las necesidades de las áreas involucradas y, las oportunidades de corto plazo con la creación de valor a largo plazo, indicadores de rendimiento pasado y futuro y, por supuesto, indicadores financieros y no financieros (Niven, 2002).

En la Tabla N° 17, 18, 19 y 20, se propone un ejemplo de Cuadro de Mando Integral para la UEN Gerencia Banca Personas de BCI, el cual introduce algunas iniciativas estratégicas y métricas de desempeño que permitan monitorear el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos formulados en el mapa presentado anteriormente.

Tabla N° 17: Cuadro de Mando integral para la UEN Gerencia Banca Personas de BCI – Perspectiva Financiera

P	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar Venta Neta	% Incremento Venta Neta	$\left( \frac{Utilidad\ Venta\ Neta\ (t)}{Patrimonio\ Venta\ Neta\ (t-1)} - 1 \right) * 100$	≥10%	Trimestral	No Aplica
	Incrementar Colocaciones	% Incremento Colocaciones	$\left( \frac{Monto\ Venta\ Colocaciones\ en\ (t)}{Monto\ Venta\ Colocaciones\ en\ (t-1)} - 1 \right) * 100$	≥ 15%	Mensual	
	Incrementar Captaciones	% Incremento Inversiones	$\left( \frac{Monto\ Vta\ Captaciones\ DAP\ en\ (t)}{Monto\ Vta\ Captaciones\ DAP\ en\ (t-1)} - 1 \right) * 100$	≥ 10%	Mensual	
	Reducir Mora Clientes	% Reducción Mora Clientes	$\left( 1 - \frac{Monto\ Mora\ en\ (t)}{Monto\ Mora\ en\ (t-1)} \right) * 100$	≥ 5%	Mensual	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 18: Cuadro de Mando integral para la UEN Gerencia Banca Personas de BCI – Perspectiva Cliente

P	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	Personalizar necesidades del Cliente	% Satisfacción del Cliente ante acciones comerciales recibidas	$\left( \frac{N^{\circ} \text{ de Clientes Satisfechos}}{N^{\circ} \text{ Total de Clientes encuestados}} \right) * 100$	≥ 80%	Trimestral	Creación de Acciones Comerciales basadas en <i>Leakage</i> <sup>1</sup> u Oportunidad
	Aumentar Satisfacción en Atención Multicanal	% Clientes Satisfechos en atenciones Multicanal	$\left( \frac{N^{\circ} \text{ Clientes Satisfechos atendidos multicanal}}{N^{\circ} \text{ Total Clientes atendidos multicanal}} \right) * 100$	≥ 80%	Trimestral	Creación de descuento de Tasa de Depósito a Plazo, previa solicitud en Sucursal.
	Incrementar uso de Beneficios	% Clientes que usan beneficios de manera reciente	$\left( \frac{N^{\circ} \text{ Clientes que usan beneficios últ. 3 meses}}{N^{\circ} \text{ Total de Clientes}} \right) * 100$	≥ 70%	Trimestral	Campaña informativa en medios de comunicación para promocionar beneficios.
	Desafiar oferta otorgada al Cliente	% Clientes que contratan Créditos de Consumo con un monto superior a oferta otorgada originalmente	$\left( \frac{N^{\circ} \text{ Clientes que contratan monto } \uparrow \text{ a oferta}}{N^{\circ} \text{ Total de Clientes que contrataron}} \right) * 100$	≥ 30%	Mensual	Piloto de evaluación financiera sin información crediticia, permitiendo aumentar la oferta hacia los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

<sup>1</sup> Identificación de un interés explícito por parte del cliente para la contratación de un producto.

Tabla N° 19: Cuadro de Mando integral para la UEN Gerencia Banca Personas de BCI – Perspectiva Procesos

P	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
PERSPECTIVA PROCESOS	Implementar y Evolucionar Modelos Analíticos	% Aporte de los Modelos Analíticos a la Venta de Colocaciones	$\left( \frac{\text{Mto Vta Colocac. usando Modelos Analíticos}}{\text{Monto Vta Colocac. Totales}} \right) * 100$	≥ 30%	Trimestral	Construcción de nuevos modelos analíticos para ser usados en acciones comerciales de venta.
		% INR Obtenido gracias a Modelos Analíticos	$\left( \frac{\text{INR Clientes evaluados con Modelo Analítico}}{\text{INR Total de Clientes}} \right) * 100$	≥ 60%	Mensual	
	Mejorar Oferta de Valor de Servicios y Productos en línea	% Incremento Cobertura de servicios en línea	$\left( \frac{\text{N° Serv. de Clientes disponibles digitalmente}}{\text{N° Total de Serv. de Clientes disponibles}} \right) * 100$	≥ 80%	Mensual	Plan de digitalización de procesos y servicios bancarios.
	Mejorar Oferta de Valor de Beneficios	% Nuevos Beneficios disponibles	$\left( \frac{\text{N° beneficios no más de 3 m. de antigüedad}}{\text{N° Total de Beneficios vigentes}} \right) * 100$	≥ 70%	Trimestral	Creación de alianzas estratégicas para el otorgamiento de beneficios hacia los clientes.
	Minimizar Riesgo Cartera	% Acierto Modelos Estimación Deterioro	$\left( \frac{\text{N° Clientes identificados x Modelo sin Mora}}{\text{N° Total Clientes identificados por Modelo}} \right) * 100$	≥ 70%	Trimestral	Construcción de nuevos modelos analíticos para acciones comerciales de cobranza.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 20: Cuadro de Mando integral para la UEN Gerencia Banca Personas de BCI – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

P	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Disminuir Fuentes de Información No Formales	% de Fuentes no formales, en relación al total de Fuentes de Información.	$\left( \frac{\text{Número de Fuentes de Inf. No Formales}}{\text{Número Total de Fuentes de Información}} \right) * 100$	≤ 20%	Trimestral	Levantamiento y diagnóstico de fuentes de datos no formales, para evaluar su automatización.
	Aumentar Competencias Críticas de Colaboradores	Incremento de Colaboradores con Competencias Críticas validadas	$\left( \frac{\text{N° Colabor. con competencias Críticas OK}}{\text{N° Total de Colaboradores}} \right) * 100$	≥ 85%	Semestral	Crear plan de formación de carrera especial para cargos relativos a análisis de información.
	Gestionar Conocimiento Comercial de los Clientes	% Interacciones de Clientes mapeadas	$\left( \frac{\text{Número de Interacciones mapeadas x Cliente}}{\text{Número total de Interacciones x Cliente}} \right) * 100$	≥ 80%	Trimestral	Proyecto para mapear la trazabilidad de las acciones realizadas por el cliente en los distintos viajes <sup>2</sup> en los sistemas del banco.
	Mejorar Capacidad de Evaluación Crediticia de Clientes	Número de nuevos modelos de Evaluación Crediticia para clientes	$(\text{N° de nuevos Modelos de Evaluación Crediticia})$	≥ 3	Semestral	Implementar pilotos para evaluar a clientes o prospectos <sup>3</sup> para la entrega de oferta crediticia utilizando modelos no financieros.

Fuente: Elaboración Propia

<sup>2</sup> Flujo de acciones realizadas en un sistema asociado a un proceso o producto, que permite conocer la etapa en que se encuentra y evaluar, en relación a la etapa en que se encuentra, que acción comercial puede realizarse para que finalice dicho flujo.

<sup>3</sup> Persona que no es un cliente cuenta corriente del banco, pero posee una oferta vigente para poder convertirse.

### 4.3 Iniciativas estratégicas incorporadas en CMI

Con el fin de obtener los resultados planteados en el cuadro de mando integral, se han definido un conjunto de iniciativas, con diferentes objetivos y acciones que se deben llevar a cabo para su desarrollo. A continuación se entrega una breve descripción de cada una de ellas:

- ❖ Derivación al Canal WEB el curse de Créditos de Consumo con montos bajos y tasas competitivas: Con el fin de incentivar la digitalización de las operaciones bancarias y para focalizar la gestión comercial del Ejecutivo Comercial en cursar operaciones por montos altos, se está incentivando a los ejecutivos comerciales y a los propios clientes, el cursar créditos de consumo directamente en la página web del banco, donde el cliente puede optar a un descuento en la tasa de curse a aplicar en la operación. Esto permite educar al cliente en el uso de los canales de atención, y al mismo tiempo, focalizar al ejecutivo en negocios con montos superiores.
- ❖ Derivación al Canal WEB la contratación de Depósitos a Plazo con tasa competitiva: En línea con el punto anterior, se busca incentivar al cliente la apertura de depósitos a plazo de montos bajos directamente en el canal web, atraído por una tasa superior otorgada por el uso del canal. Esto permite que el ejecutivo de sucursal pueda orientarse en la gestión de inversiones de depósitos a plazo y/o fondos mutuos de montos superiores, donde el ejecutivo pueda otorgar una asesoría financiera integral al cliente.

- ❖ Programa especial de Apertura de Cuenta Corriente con Costo \$0: Con el fin de mejorar la oferta de valor y generar herramientas más competitivas, se creará un plan de cuenta corriente con costo \$0, para todos los prospectos que trabajen en una empresa que se encuentre en convenio con BCI. Este gancho comercial será lanzado en medios digitales y reforzado por ejecutivos de negocio que trabajan en contacto con las empresas en convenio, buscando reforzar la oferta lanzada por el banco.
- ❖ Programa de Fidelización mediante uso de Tarjeta de Crédito: Para incentivar el uso de la Tarjeta de Crédito y generar una vinculación del cliente con el Banco, se debe lanzar un programa especial de acumulación de puntos y canje de éstos por productos y/o servicios atractivos o focalizados según el segmento al cual pertenezca el cliente. Uno de los mayores actores vinculantes de una cuenta corriente corresponde a la tarjeta de crédito, por lo que es de gran importancia poseer un programa de fidelización atractivo y competitivo en comparación con la competencia.
- ❖ Identificación temprana de Clientes con probabilidad de caer en mora: Se deberán generar un sistema que permita identificar mediante modelos de propensión, a los clientes que tienen una alta probabilidad de caer en mora. Para esto el área analítica del banco desarrollará un activo analítico que identifique posibles deterioros en su situación financiera. Para complementar al modelo analítico, se incorporará información no financiera, la cual es provista por FINTech, lo cual le otorga un poder de predicción con información

complementaria. Dado que el cliente no se encuentra aún en mora, el objetivo es que en el llamado telefónico que recibirá el cliente, se indague la situación financiera actual del cliente y aprovechar el llamado de ofrecer consolidación de deuda o apoyo financiero, en caso de ser requerido por el cliente.

❖ Creación de Acciones Comerciales basadas en *Leakage* u Oportunidad:

Todas las acciones comerciales existentes se basan en ofertas pre-determinadas y ofertadas al cliente, el cual no necesariamente tiene un interés en el producto. Sin embargo se realizará un ajuste a este concepto, donde en base a la identificación de un interés cierto en el producto (por ejemplo, una simulación), o una necesidad sistémica (por ejemplo, el incremento en el uso de la línea de crédito), lo cual permitirá priorizar en la asignación de ofertas, a los clientes a quienes se les identifique un grado de interés y/o necesidad, lo cual tendrá mayores posibilidades de venta, mejorando así los resultados de venta del producto.

❖ Creación de descuento de Tasa de Depósito a Plazo, previa solicitud en

Sucursal: Diseñar un sistema que permita redirigir a los clientes con operaciones de inversiones inferiores a MM\$15. El objetivo de esta iniciativa es focalizar la labor del ejecutivo comercial en negocios de un monto superior al indicado anteriormente. El sistema propuesto le dará la facultad al ejecutivo comercial de otorgar un beneficio en tasa en caso que el cliente curse dicha operación vía web.

- ❖ Campaña informativa en medios de comunicación para promocionar beneficios: Complementario a la creación de un plan de Fidelización a través de la tarjeta de crédito, es necesario crear un plan comunicacional que permita transmitir a los clientes por un lado la existencia de un programa de Fidelización y, por otro lado transmitir los beneficios de participar de dicho plan. El lanzamiento de la campaña informativa incluirá a varias áreas del banco que permitan desde la creación de la imagen a difundir, hasta la coordinación con los medios sobre los cuales será lanzada la campaña. Se espera que pasado un tiempo, se vean resultados en el uso de los beneficios, gracias a la campaña realizada.
- ❖ Piloto de evaluación financiera sin información crediticia, permitiendo aumentar la oferta hacia los clientes: La iniciativa consistirá en incorporar a una FINTEch que permita generar un score crediticio para un subconjunto de clientes del banco, sin utilizar información crediticia para dicho fin. Dado que es un piloto, se probará este modelo con un subconjunto de toda la cartera de clientes, que permita ofertar productos crediticios, basados en la información otorgada por la FINTEch. Para los clientes que habiendo sido identificados por la FINTEch, tuvieron una oferta y una posterior venta, se deberá realizar un monitoreo del cliente los 6 meses siguientes a la contratación, con el fin que permitan evaluar si la oferta otorgada a este cliente, no generó un sobreendeudamiento del cliente.

- ❖ Construcción de nuevos modelos analíticos para ser usados en acciones comerciales de venta: Con el apoyo del área analítica de BCI, se generarán 5 nuevos activos analíticos que estimen y predigan las necesidades de los clientes y, de esta forma, permitan otorgar un grado de inteligencia mayor a las campañas que hoy son gestionadas por la línea comercial. Los modelos construidos serán la base de un conjunto de acciones comerciales, donde el output del modelo permitirá re-ordenar las salidas, priorizando los leads asignados, con foco en acelerar la captura de la venta del producto.
- ❖ Plan de digitalización de procesos y servicios bancarios: Tal como se mencionó anteriormente, con el fin de brindar una experiencia multicanal mejor de cara al cliente, se requiere construir servicios en canales que tradicionalmente no están hechos para ellos. Dado esto, se busca construir el proceso de apertura de un crédito hipotecario de manera digital, que permita ser algo diferenciador en el mercado y que genere una experiencia única de cara al cliente. Dado que construir un sistema de tal envergadura puede tardar un tiempo importante, donde las definiciones originales podrían quedar obsoletas, se propone trabajar en esquema de Agilidad, simplificando el proceso de tal manera de generar un MVP <sup>4</sup>y seguir avanzando con nuevos entregables que abarquen mayor profundidad en la funcionalidad del proceso.
- ❖ Creación de alianzas estratégicas para el otorgamiento de beneficios hacia los clientes: Complementario al programa de beneficios, se propone generar

---

<sup>4</sup> Minimum Viable Product (Mínimo Producto Viable)

un conjunto de beneficios de descuento, al adquirir productos y/o servicios con distintas empresas de rubros específicos, lo cual permita incentivar el uso del medio de pago. El objetivo es buscar distintos rubros que abarquen distintos estratos socio-económicos que se encuentran carterizados en la banca retail.

- ❖ Construcción de nuevos modelos analíticos para acciones comerciales de cobranza: Complementario a la iniciativa de creación de nuevos modelos analíticos para actividades de venta de producto, se propone la creación de un conjunto de activos analíticos que permitan modelar el comportamiento de deuda del cliente, buscando anticiparse a deterioros y frenando el impacto en las provisiones al interior del estado de resultados. Estos activos analíticos funcionarán de manera periódica y, en caso de identificar un cliente que cumpla con las características de alerta, se generará automáticamente una acción comercial que está dirigida a frenar el deterioro del cliente.
- ❖ Levantamiento y diagnóstico de fuentes de datos no formales, para evaluar su automatización: Se implementará iniciativa que realice un catastro de las fuentes de información no automatizadas, priorizando la importancia de ellas en la identificación de comportamientos de los clientes que permitan enriquecer los modelos analíticos en su construcción. Todas las fuentes de información seleccionadas permitirán incrementar la puntería de las acciones comerciales y, con ello, el éxito de las mismas.

- ❖ Crear plan de formación de carrera especial para cargos relativos a análisis de información: Con el apoyo de recursos humanos de BCI, se diseñará para los equipos de las áreas técnicas y analíticas, una malla profesional de perfeccionamiento, que permita acrecentar y actualizar los conocimientos que enriquezcan y mejoren el desempeño laboral. El objetivo de esto es otorgar las herramientas técnicas a un grupo importante dentro de la corporación que permita perfeccionar los modelos analíticos que se encuentran vigentes. Como recompensa, se busca crear una estructura jerárquica que permita al colaborador crecer dentro de este ordenamiento, tanto a nivel de cargo dentro de BCI, como en remuneraciones.
- ❖ Proyecto para mapear la trazabilidad de las acciones realizadas por el cliente en los distintos viajes en los sistemas del banco: Dentro de la Corporación BCI se han lanzado los viajes del cliente (Ver Anexo N° 4), que permiten guiar a las personas en un flujo para la contratación de ciertos productos. En caso que dicho viaje no se concrete, es necesario poder trazar la ruta seguida por el cliente, lo cual permita apoyar al cliente, mediante acciones proactivas, viendo que le falta al cliente para terminar su viaje y de qué manera se puede incentivar al cliente a culminarlo. Esta actividad permite disminuir la fuga de contratación de clientes que demuestran un interés previo.
- ❖ Implementar pilotos para evaluar a clientes o prospectos para la entrega de oferta crediticia utilizando modelos no financieros: Se contratarán los servicios de una empresa FINTEch se encargue de la generación de un *scoring* de

evaluación financiera con información no financiera. Este score será utilizado por el equipo de riesgo, quienes se encargan de la generación de ofertas pre-aprobadas. Estas ofertas nuevas permitirán aumentar la cantidad de clientes con ofertas y ser más competitivos dentro del mercado. Habiendo implementado esta iniciativa, es necesario evaluar, luego de un par de meses, el comportamiento de los clientes a quienes se les otorgó una oferta con esta modalidad, evaluando si existe o no un deterioro financiero posterior a la contratación.

## 5 ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

### 5.1 Despliegue Estratégico

La mayoría de las organizaciones poseen múltiples unidades de negocio y de soporte, de modo que el sistema de control de gestión también debe abordar cómo se integra la estrategia en las diversas unidades organizacionales. Además de alinear a las unidades organizacionales con la estrategia, el sistema debe alinear con ella a los empleados. Salvo que todo el personal entienda la estrategia y esté motivado para lograrla, es muy poco probable que la ejecución de ésta sea exitosa (Kaplan y Norton, 2008).

#### 5.1.1 Revisión Organigrama

Tal como se mencionó anteriormente, BCI posee UEN principales y UEN de apoyo. El caso de Banca Retail representa a una UEN principal, donde se manifiesta el *core* del negocio bancario. Para poder cumplir los objetivos trazados, existen una serie de Gerencias de apoyo, que buscan ser habilitadores para el cumplimiento de los objetivos:

- ❖ La Gerencia Banca Retail, tal como se ha mencionado a lo largo del presente documento, busca otorgar productos y servicios financieros al segmento Personas y Pyme que son clientes de la Corporación. Estos productos y servicios son canalizados a través de los distintos canales de atención, donde periódicamente se disponibilizan un conjunto de priorizaciones que buscan maximizar los resultados de venta de los

distintos productos (principalmente crediticios). Los principales actores en esta línea son los Ejecutivos Comerciales, quienes tienen un contacto directo con los clientes. Son ellos los principales actores en la generación de negocios financieros, siendo responsables del 40% del cumplimiento de las ventas de colocaciones a nivel banco. Las campañas de venta que los ejecutivos reciben de sus clientes están apalancadas en ofertas que las áreas de riesgo disponibilizan. Sin embargo, la obtención del mejor rendimiento de estas ofertas, donde el ordenamiento de los leads es fundamental para sacar el mayor rinde a los distintos canales, depende de la aplicación de técnicas analíticas propias de la gerencia Data & Analytics, quienes mediante distintos modelos de *Bussiness Intelligence*, permiten generar eficiencias en los contactos que los ejecutivos tendrán con sus clientes, priorizando en relación a la probabilidad de concretar una venta.

❖ La Gerencia Data & Analytics, pertenece a la Gerencia de Innovación y Transformación Digital, donde su objetivo dentro de la corporación, es ser un área de apoyo al eficientar las formas en que las distintas áreas enfrentan sus negocios. La forma en que ésta opera, se puede esquematizar en 3 áreas:

- El equipo de Data Research, quienes se encargan de la obtención de fuentes confiables de datos al interior del banco, que permita generar información confiable y de calidad que es la materia prima para los modelamientos de datos. Su labor comienza desde la

explotación de datos según la necesidad de negocio existente, hasta la materialización y automatización de carga en sistemas centrales, que permitan dinamizar la información que la fuente de datos provee.

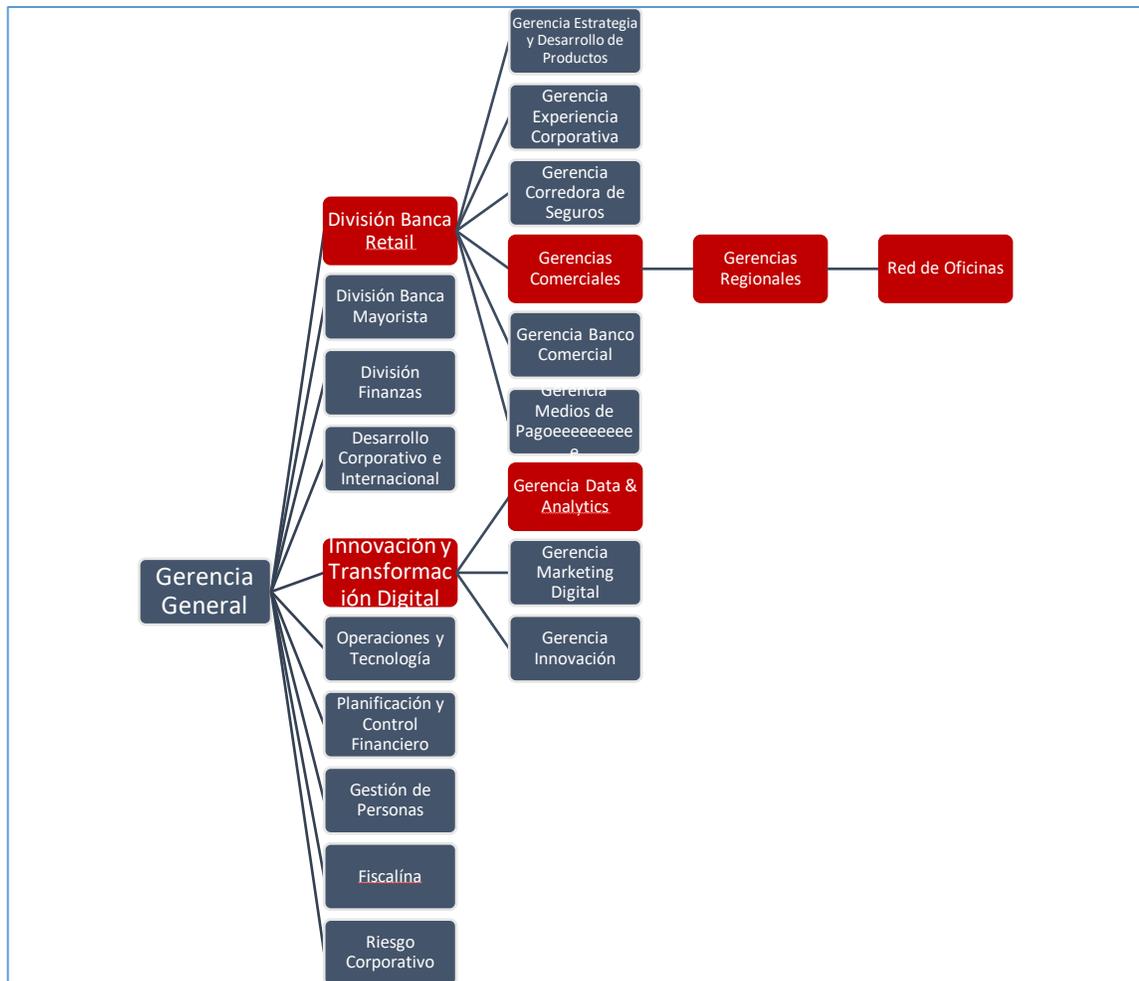
- El Equipo Analytics está encargado de generar Modelos Analíticos que sean capaces de representar necesidades y/o comportamientos de los clientes que permitan guiar la forma en que los clientes son abordados. Para poder realizar su labor, requieren información confiable y de calidad, provista por el área de Data Research descrito en el punto anterior, junto a técnicas de *Data Mining* propias de *Business Intelligence*. La construcción de estos modelos, junto a la automatización del cálculo de los mismos, permite ser materia prima en la generación de acciones comerciales hacia los distintos canales de atención (donde el Ejecutivo Comercial es uno de los canales).
- El Equipo CRM está encargado de dar respuesta a necesidades comerciales planteadas por la Gerencia de Banca Retail. Para ello, y buscando maximizar los resultados comerciales, utiliza los Modelos Analíticos implementados por el área anteriormente descritas junto a definición de reglas de negocio, lo cual permite construir acciones comerciales que los Ejecutivos comerciales

gestionan, permitiendo ser un aporte en el cumplimiento de las Metas definidas.

Existe un estrecho vínculo entre ambas Gerencias (Data & Analytics y Banca Retail), ya que para plasmar correctamente una necesidad de negocio en una acción comercial, se requiere tener conocimiento de los segmentos de clientes impactados y las limitaciones asociadas a los distintos clientes, por lo cual la Gerencia de Data & Analytics debe capacitarse constantemente en los productos y servicios propios del segmento de clientes a abordar, que permita entender solicitudes de negocio y puedan ser plasmadas en el menor tiempo posible dentro de una acción comercial.

A continuación se ilustra en la Figura N°14, las áreas del banco que fueron anteriormente explicadas y que serán parte del despliegue estratégico descrito en los siguientes puntos:

Figura N° 14: Organigrama Banco BCI y definición de Áreas serán parte del despliegue de la estrategia



Fuente: Elaboración Propia

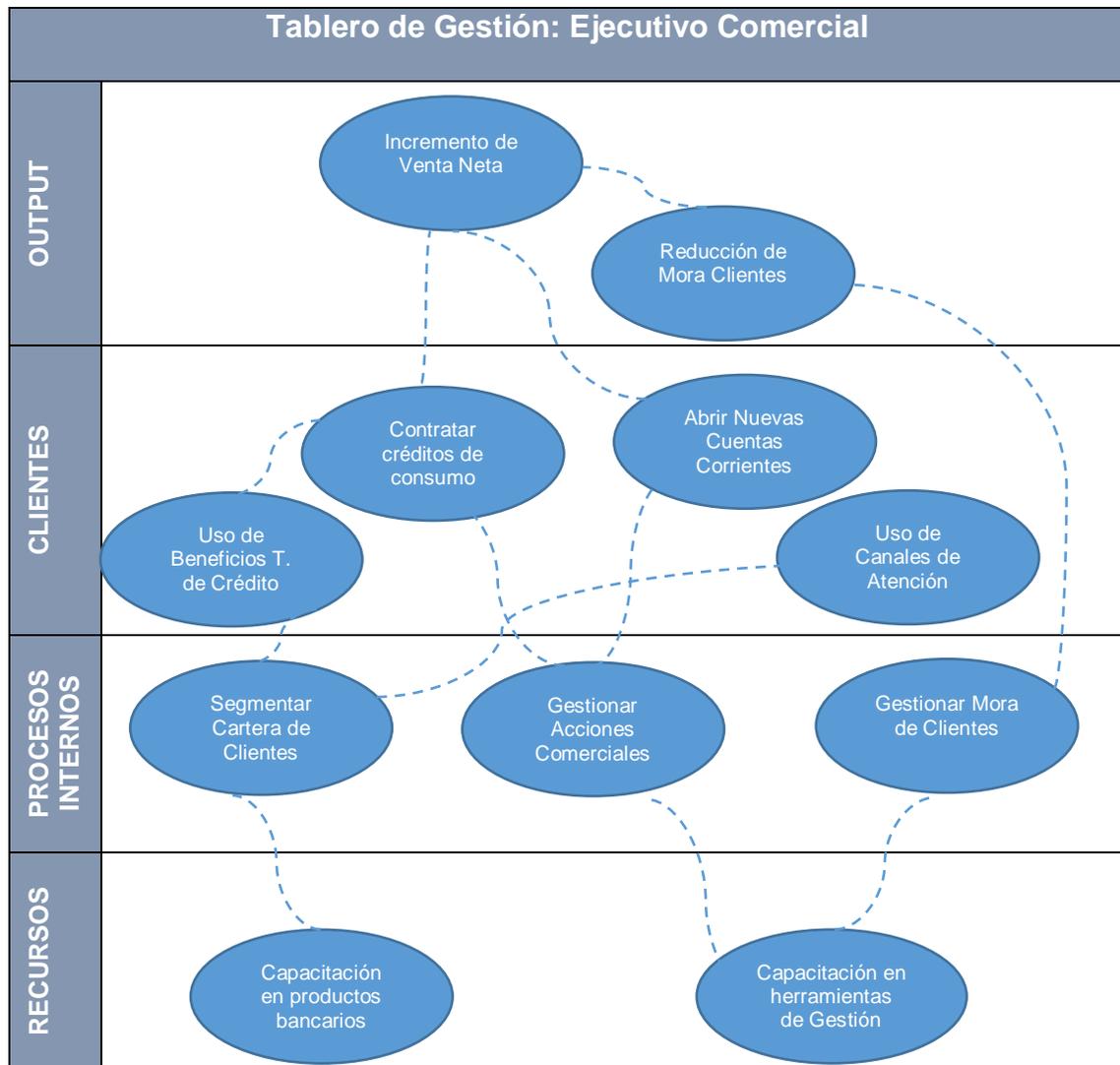
### 5.1.2 Tablero de Gestión Ejecutivo Comercial

La labor del ejecutivo Comercial comienza con la constante capacitación que debe recibir, desde el uso de los distintos programas que lo apoyan en la gestión comercial con los clientes, unido a capacitaciones de los productos y servicios

que el banco posee y que ofrece a sus clientes, lo cual le pueda permitir una atención personalizada y de calidad hacia los clientes que lo requieran.

Teniendo estos recursos dominados, el Ejecutivo Comercial procede a gestionar las distintas acciones comerciales, que el área de Data & Analytics le disponibiliza a través de campañas comerciales que buscan que la línea comercial pueda cumplir las metas de la forma más eficiente.

Figura N° 15: Tablero de Gestión Ejecutivo Comercial



Fuente: Elaboración propia

A continuación se analizarán los distintos procesos ilustrados, mostrando la relación que posee con el mapa estratégico propuesto:

❖ Recursos:

- Capacitación en productos bancarios: La correcta gestión en la línea comercial frente a los clientes se debe hacer con pleno

conocimiento de los distintos productos y servicios que puede otorgar. Para ello existen cápsulas de capacitación para toda la línea comercial, donde se explican la forma de operar de los distintos productos bancarios.

- Capacitación en herramientas de gestión: Para poder atender mejor al cliente y permitir la retroalimentación de los sistemas, existen herramientas que el ejecutivo comercial debe utilizar para compartir a través de sistemas computacionales, las distintas interacciones con los clientes

❖ Procesos internos:

- Segmentar cartera de clientes: Para poder sacar más provecho de la cartera de clientes asignada, es necesario conocer a los clientes, donde se puedan hacer caracterizaciones que busquen orientar necesidades similares hacia los clientes.
- Gestionar acciones comerciales: A modo de enriquecer la segmentación de clientes, existen las acciones comerciales que el área de Data & Analytics disponibilizan a la línea comercial, otorgando herramientas y ofertas para tener un lineamiento central en el contacto con el cliente.
- Gestionar mora de clientes: Para mantener una cartera sana, es necesario que los ejecutivos gestionen de manera temprana y periódica la mora de los clientes, identificando de manera temprana

a los clientes con problemas y buscando soluciones de pago que minimicen el deterioro e impacto en el estado de resultados.

❖ Clientes

- Uso de beneficios de tarjeta de crédito: Teniendo ya una relación con el banco y conociendo los beneficios en el uso de productos, se espera que los clientes puedan hacer uso de los beneficios que otorgan las tarjetas de crédito.
- Contratar créditos de consumo: esta es la labor principal para el cumplimiento de las metas de los ejecutivos, donde el endeudamiento de los clientes implica avanzar en los indicadores de venta definidos para este tipo de colaborador.
- Abrir nuevas cuentas corrientes: Dado que la cartera de clientes debe seguir creciendo, es necesario aumentar la masa de clientes, privilegiando a clientes de buen perfil crediticio y con altas expectativas.
- Uso de canales de atención: Dado que una cartera de clientes amplia que en la actualidad manejan los ejecutivo es difícil poder sobrellevarla de manera presencial, el ejecutivo debe potenciar en el cliente el uso de canales de auto atención, que permitan dar servicio a todos los clientes por los distintos canales existentes.

❖ Output:

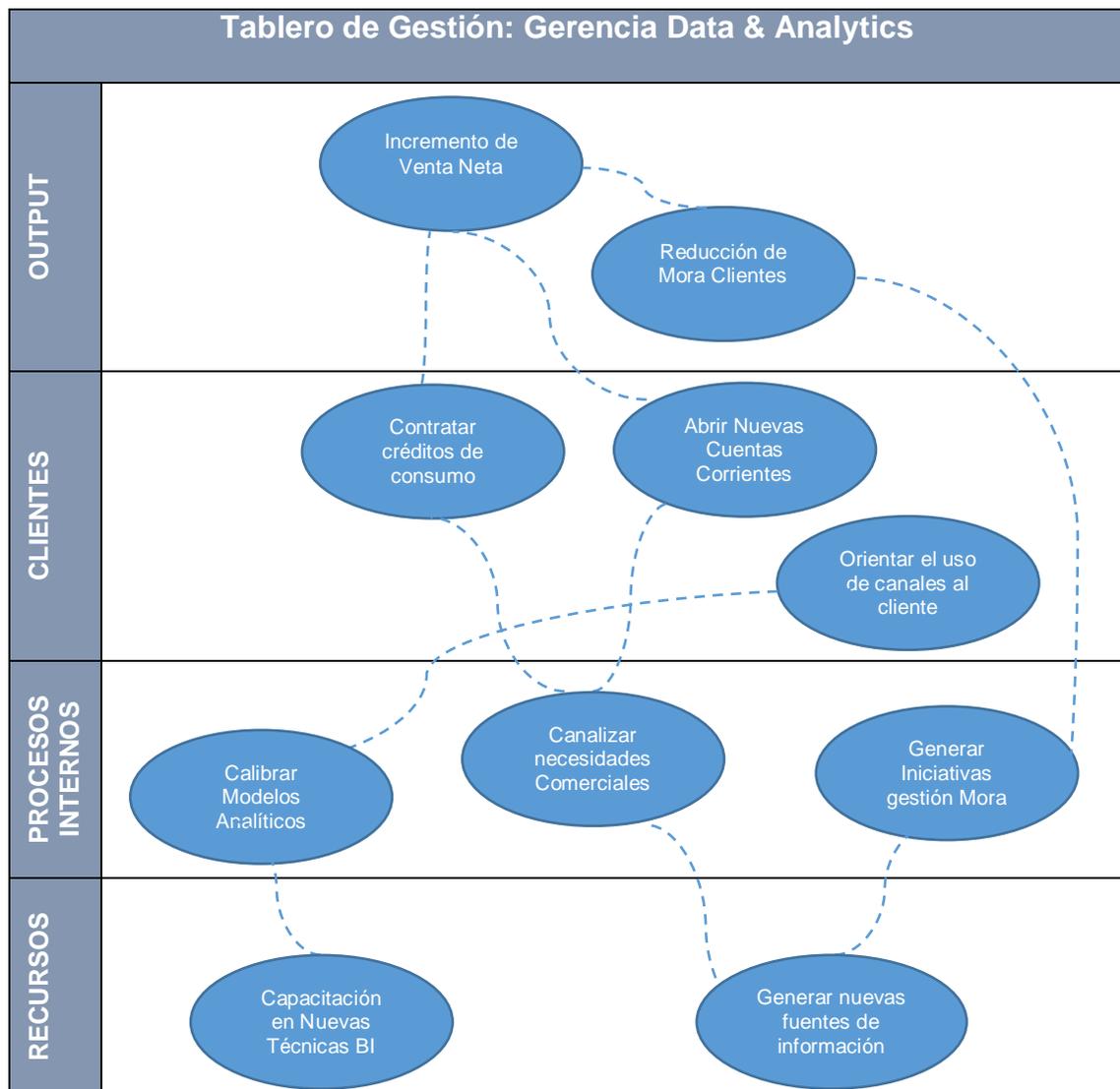
- Reducción de mora clientes: Por un lado, la reducción de la mora de los clientes es vital para tener una cartera sana y minimizar el impacto en provisiones que este deterioro significa para el estado de resultados del banco.
- Incremento de venta neta: El endeudamiento de los clientes por si solo no es suficiente para medir el impacto en la toma de productos financieros, ya que mucha de la deuda contratada por los clientes, podría estar orientada al pago de productos que ya tiene vigente el cliente. Dado esto se crea el indicador de Venta Neta, que corresponde a la Venta bruta producto de las colocaciones, descontado los prepagos que los clientes realicen sobre sus propios productos (créditos vigentes, línea de sobregiro, tarjeta de crédito, etc).

### 5.1.3 Tablero de Gestión Data & Analytics

La labor de la Gerencia Data & Analytics es ser un apoyo a la gestión de la línea comercial con los clientes, buscando maximizar los resultados de venta de los distintos productos y servicios. Desde la mirada analítica, utilizando modelos de estimación de comportamiento de clientes, se determinan la forma eficiente de abordar a los clientes, tanto por los tiempos de contacto como de la elección del mejor producto que a cada cliente se le debe otorgar.

Utilizando la información pública de los sistemas financieros, unido con la identificación de comportamiento de los clientes, se determinan variables predictivas que en los grandes números permiten maximizar los resultados.

Figura N° 16: Tablero de Gestión Gerencia Data & Analytics



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se analizarán los distintos procesos ilustrados, mostrando la relación que posee con el mapa estratégico propuesto:

❖ Recursos:

- Capacitación en nuevas técnicas de BI: Para poder generar nuevos aprendizajes en técnicas de análisis de datos, es necesario estar constantemente perfeccionando a los colaboradores de esta gerencia, que les permita adquirir nuevas habilidades en materia analítica.
- Generar nuevas fuentes de información: Junto con las nuevas técnicas, es necesario seguir nutriéndose con nuevos datos que permitan sacar provecho de la información y permitir predecir comportamientos futuros en base a comportamiento presente de los clientes.

❖ Procesos internos:

- Calibrar modelos analíticos: En la medida que aparezcan nuevas fuentes de información, es necesario calibrar o ajustar los distintos modelos analíticos que permitan obtener mejores resultados en su aplicación.
- Canalizar necesidades comerciales: La identificación de las necesidades de los clientes, unido a los modelos analíticos, permitirá obtener mejores rendimientos y, por consiguiente, mejorar los indicadores financieros de las carteras de los clientes.
- Generar iniciativas gestión mora: No se debe perder de vista la necesidad de gestión de la mora. La información analítica debe ser

capaz de adelantarse al deterioro de los clientes. Mientras más rápido se puedan abordar a los clientes en el proceso de deterioro, menor será el impacto en la cartera y en las provisiones que esto significa para el banco.

❖ Clientes:

- Contratar créditos de consumo: Así como la labor de los ejecutivos comerciales es incentivar la contratación de créditos de consumo, la labor de esta gerencia es ser un apoyo, permitiendo priorizar a los clientes que aborda cada ejecutivo para poder maximizar los resultados de venta.
- Abrir nuevas cuentas corrientes: De la mano de la contratación de créditos de consumo, está la adquisición de nuevos clientes para el banco. La cartera de clientes actual es finita y la cantidad de negocios también, razón por la cual es necesario aumentar a los clientes potenciales para aumentar las posibilidades de negocios.
- Orienta el uso de canales al cliente: A modo de eficientar y abaratar costos, es necesario orientar los canales que el cliente utilizará en el banco, dirigiendo a canales baratos, la autoatención de servicios y productos, permitiendo obtener negocios a un bajo costo de atención

❖ Output

- Incremento de Venta neta: Al igual que el ejecutivo comercial, el indicador clave corresponderá a la venta Neta, donde el Banco es capaz de obtener mejores ganancias de la colocación de productos crediticios hacia los clientes.
- Reducción de Mora clientes: Finalmente y no menos importante es el resultado de reducción de mora de los clientes, donde dirigir los esfuerzos de recuperos y disminución de la mora, son claves, principalmente si se tiene el apoyo de los activos analíticos que esta gerencia pueda obtener.

## **5.2 Esquema de incentivos**

### **5.2.1 Importancia de los esquemas de incentivos**

La contratación de un colaborador en una empresa se ve beneficiada si existe algún tipo de motivación por hacer siempre más y mejores cosas, lo cual se transforme en un tipo de recompensa o reconocimiento de hacer bien las cosas. La motivación en este sentido permite incidir en la persistencia del esfuerzo de cada persona que le permita lograr un objetivo (Robbins y Judge, 2009). El autor destaca que la definición entregada pone un gran esfuerzo orientado a alcanzar las metas organizaciones de manera sostenida en el tiempo.

En la década de 1950, se levantaron algunas teorías para explicar la motivación:

- ❖ Teoría de las necesidades de Abraham Maslow

- ❖ Teoría X e Y de Douglas McGregor
- ❖ Teoría de los dos factores (Motivación e Higiene) de Herzberg
- ❖ Teoría de las necesidades de David McClelland.

A pesar de cuestionarse su validez, son probablemente, las mejores explicaciones conocidas y representan el fundamento de dónde surgieron (Robbins y Judge, 2009).

Posterior a estos levantamientos y debido al perdido de peso de las teorías indicadas, surgen teorías contemporáneas para explicar la motivación, con un mayor grado de documentación:

- ❖ Teoría de la autodeterminación, motivación intrínseca y extrínseca, de Edward Deci y Richard Ryan.
- ❖ Teoría de la evaluación cognitiva, también de Edward Deci y Richard Ryan.
- ❖ Teoría del establecimiento de metas, de Edwin Locke
- ❖ Teoría de la autoeficiencia, de Albert Bandura
- ❖ Teoría del reforzamiento de Burrhus Frederic Skinner
- ❖ Teoría de la equidad y justicia organizacional, de Adams
- ❖ Teoría de las expectativas de Victor Vroom (Robbins y Judge, 2009)

En la actualidad, existen varias técnicas y programas, sustentados en las teorías mencionadas y con diversos grados de aceptación, que buscan llevar a la práctica los conceptos de la motivación. En este sentido, los autores Robbins y Judge (2009) mencionan algunos como:

- ❖ Administración por Objetivos
- ❖ Programa de Reconocimiento de los empleados
- ❖ Programa de Participación de los empleados
- ❖ Programa de pago variable
- ❖ Planes de pago basado en las capacidades
- ❖ Prestaciones flexibles

Estos programas mencionados, tiene una aplicación en términos generales de una fuerza laboral, pero también debe tenerse en cuenta que existen algunos grupos que ofrecen desafíos en términos de motivación, tales como los profesionales, los trabajadores eventuales, una fuerza laboral diversificada, los servidores no calificados y los individuos que realizan tareas muy repetitivas, entre otros. La clave en estos casos para motivar a la gente a comportarse de una manera que procure cumplir las metas de una empresa reside en la forma en que los incentivos de dicha empresa se relacionan con las metas del individuo. Algunas consideraciones que se deben tener en cuenta al momento de recompensar a los empleados son las siguientes:

- ❖ Los individuos tienden a estar más motivados con la posibilidad de ganar recompensas que con el temor a reprimendas.
- ❖ Las compensaciones monetarias son formas importantes de satisfacer necesidades, pero no debe descuidarse la compensación no monetaria.

- ❖ La importancia del Control de Gestión debe nacer desde los gerentes operativos, sino no será tomado en cuenta.
- ❖ Importante una retroalimentación al colaborador de cómo está haciendo las cosas.
- ❖ Los incentivos deben ser alcanzables y no utópicos.
- ❖ Compromiso gerencial en abordar las metas como alcanzables.

El foco de contar con un esquema de incentivos es poder incentivar a los colaboradores a siempre superarse, lograr retener el talento en cada área y generar recompensas sobre quienes hacen un trabajo de excelencia. Muy importante además es que los esquemas de incentivos se encuentren alineados con las metas propuestas indicadas en el CMI definido para la organización, bajadas a cada área de la organización.

A continuación se ilustrará el esquema de incentivo actual, para uno de los roles más importantes al interior de Banca Retail, que corresponde al ejecutivo comercial, mostrando la composición actual y sus debilidades, para que con posterioridad se proponga una corrección al modelo de incentivos que permita ajustarse a las necesidades de la empresa.

#### 5.2.2 Esquema de incentivo actual

Tal como se mencionó en el punto anterior, el esquema de incentivos que se revisará en este punto, corresponderá al perteneciente al Ejecutivo Comercial.

Al interior de la Gerencia Banca Personas, el ejecutivo Comercial representa el 80% de los colaboradores, por lo que este esquema de incentivos es representativo para gran parte de la gerencia.

La estructura de incentivos actual para este tipo de colaborador es basa en dos componentes:

- ❖ Un sueldo fijo mensual, que se puede considerar como el sueldo base del colaborador, el cual se encuentra definido en \$1.000.000 para cada uno de ellos.
- ❖ Un bono variable que busca que el ejecutivo cumpla las metas propuestas para su rol en cada mes. Este bono variable se calcula mediante el cumplimiento de un conjunto de metas de venta de distintos productos que son declarados foco a nivel organizacional.

A continuación en la Tabla N° 21 se ilustrará el esquema de incentivos actual declarado para el bono variable asociado al ejecutivo comercial:

Tabla N° 21: Esquema de Incentivos asociado a bono variable Ejecutivo Comercial

P	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Peso	Escala Cumplimiento		
OUTPUT	Aumentar Rentabilidad de Cartera	Venta de Créditos de Consumo	Consumo = $\Sigma$ (Monto Créditos contratados por clientes)	$\geq$ MM\$100	Mensual	30%	Consumo = \$0 → Cumpl. =0%	Consumo = MM\$100 → Cumpl. = 100%	Consumo > MM\$100 → Cumpl. proporcional
		Contratación de Inversiones	Inversiones = $\Sigma$ (Monto Inversiones contratados por clientes)	$\geq$ MM\$100	Mensual	20%	Inversión = \$0 → Cumpl. =0%	Inversión = MM\$100 → Cumpl. = 100%	Inversión > MM\$100 → Cumpl. proporcional
		Apertura de Cuentas Corrientes	Clientes Nuevos = $\Sigma$ (Clientes nuevos con cuenta corriente)	$\geq$ 10 cuentas	Mensual	10%	Clientes Nuevos = 0 → Cumpl. = 0%	Clientes Nuevos = 10 → Cumpl. = 100%	Clientes Nuevos > 10 → Cumpl. proporcional
		Reducción de mora Clientes	Mora = $\Sigma$ (Monto en mora clientes cartera)	$\leq$ MM\$50	Mensual	20%	Mora = \$0 → Cumpl. = 130%	Mora = MM\$50 → Cumpl. = 100%	Mora > MM\$200 → Cumpl. = 0
PROCESO INTERNO	Eficientar el uso de recursos en el curse de operaciones	Curse de créditos vía web < MM\$15	% Curse Consumo = $\left( \frac{\Sigma (\text{Créditos cursados} < \text{MM}\$15 \text{ via web})}{\Sigma (\text{Total Créditos cursados} < \text{MM}\$15)} \right) * 100$	$\geq$ 90%	Mensual	10%	% Curse Consumo = 0% → Cumpl = 0%	% Curse Consumo = 90% → Cumpl = 100%	% Curse Consumo > 90% → Cumpl. proporcional
		Inversiones vía web < MM\$15	% Curse Inversión = $\left( \frac{\Sigma (\text{Inversiones cursadas} < \text{MM}\$15 \text{ via web})}{\Sigma (\text{Total Inversiones cursadas} < \text{MM}\$15)} \right) * 100$	$\geq$ 90%	Mensual	10%	% Curse Inversión = 0% → Cumpl = 0%	% Curse Inversión = 90% → Cumpl = 100%	% Curse Inversión > 90% → Cumpl. proporcional
RECURSOS	Actualización de Competencias de los Colaboradores	Realización de Capacitaciones	% Capac = $\left( \frac{\Sigma (\text{Nro horas de capacitación realizadas})}{\Sigma (\text{TNro horas de capacitación asignadas})} \right) * 100$	$\geq$ 90%	Mensual	10%	% Capac = 0% → Cumpl. = 0%	% Capac = 90% → Cumpl. = 100%	% Capac > 90% → Cumpl proporcional

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que los máximos ponderadores tienen relación con la Venta de Colocaciones y la reducción de la Mora, donde la UEN busca focalizar los esfuerzos de los colaboradores a la hora de priorizar el cumplimiento de algún indicador.

En relación al pago de incentivos se busca realizar el pago de un bono medido en “veces renta”, el cual tendrá un factor de ajuste según el porcentaje de cumplimiento.

A modo de ejemplo, si el colaborador cumple:

- ❖ Menor al 90% de su BSC, el colaborador no recibe bono
- ❖ al 90% de su BSC, el bono al cual podrá optar es de 1 vez renta
- ❖ al 100% de su BSC, el bono al cual podrá optar es de 1,2 veces renta
- ❖ al 130% de su BSC, el bono al cual podrá optar es de 1,8 veces renta.

Se puede observar que la escala de crecimiento de bono es más bien plana cuando el cumplimiento es menor al 100%, pero es más bien con una pendiente positiva, cuando el cumplimiento es del 130%, validando la importancia que tiene para la UEN el cumplimiento de las metas y el incentivo para sobre-cumplir sobre ellas.

En base a lo expuesto anteriormente, se puede observar que existe en la actualidad un esquema de incentivos vigente en la UEN, pero que realizando un análisis descrito a continuación, no está exento de posibilidades de mejoras, que

permitan alinear las metas con los objetivos estratégicos de la corporación. Dicho lo anterior, se identifican un conjunto de debilidades al modelo en actual uso:

- ❖ No existe un corte mínimo ni máximo de contratación, ni de Consumo ni de Inversión. Esto genera problemas como por ejemplo:
  - El porcentaje de cumplimiento puede ser muy alto, si el ejecutivo logra la contratación de estos productos con montos muchos mayores a la meta propuesta.
  - En caso de no llegar en los montos de contratación exigidos, el ejecutivo podría botar dicho indicador, ya que podría compensarlo con el cumplimiento de otra de las variables a medir
- ❖ Las metas de venta de los distintos productos son estándar para todos los ejecutivos comerciales, y no consideran la distribución heterogénea de los clientes en las carteras de los ejecutivos, lo cual provoca potenciales de venta distintos para cada uno de los ejecutivos y de las oficinas.
- ❖ El ejecutivo comercial, podría tomar la decisión de no cumplir una de las variables dentro de su *Balance Scorecard*, y sobre cumplir en el resto de los indicadores, lo cual mantiene el nivel de recompensa al cliente, pero deja sin cumplir alguno de los productos propios del *Balance* definido.
- ❖ Falta de alineamiento vertical de incentivos, donde se identifican productos en el balance que sólo son incentivos para el ejecutivo y no para su jefatura o, inclusive, productos que no se encuentran en el balance del ejecutivo, pero si se encuentran asociados a su jefatura. En estos casos se producen dos

situaciones: en la primera, el ejecutivo tiene un incentivo de vender cierto producto, pero la jefatura no tiene presión de venta sobre dicho producto y por otro lado, la jefatura tiene incentivos de vender un producto, el cual no se encuentra en el balance de su ejecutivo, por lo cual el incentivo de venta transferido desde la jefatura hacia el ejecutivo, no se ve convertido en un incentivo de cara al Balance definido.

### 5.2.3 Propuesta de nuevo esquema de incentivos

Tomando como base el esquema de incentivos propuesto para los ejecutivos comerciales ilustrado en la Tabla N° 20, junto con las observaciones indicadas en el punto anterior, se propone el cambio del esquema de incentivos por el declarado en la Tabla N° 22, el cual busca alinear los objetivos con la corporación y, al mismo tiempo construir un esquema de incentivos justo, equilibrado y transversal para cada colaborador que pertenezca a este rol dentro de la Gerencia.

Tabla N° 22: Nuevo Esquema de Incentivos propuesto como bono variable Ejecutivo Comercial

P	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Peso	Escala Cumplimiento		
OUTPUT	Aumentar Rentabilidad de Cartera	Venta de Créditos de Consumo	Consumo = $\Sigma$ (Monto Creditos contratados por clientes )	$\geq$ Monto Meta por cada Ejecutivo	Mensual	20%	Consumo < 80% Meta Ejecutivo $\rightarrow$ Cumpl. =0%	Consumo = Meta Ejecutivo $\rightarrow$ Cumpl. = 100%	Consumo > Meta Ejecutivo $\rightarrow$ Cumpl. Proporcional (máximo 130%)
		Contratación de Inversiones	Inversiones = $\Sigma$ (Monto Inversiones contratados por clientes )	$\geq$ Monto Meta por cada Ejecutivo	Mensual	20%	Inversión < 80% Meta Ejecutivo $\rightarrow$ Cumpl. =0%	Inversión = Meta Ejecutivo $\rightarrow$ Cumpl. = 100%	Inversión > Meta Ejecutivo $\rightarrow$ Cumpl. Proporcional (máximo 130%)
		Apertura de Cuentas Corrientes	Cientes Nuevos = $\Sigma$ (Clientes nuevos con cuenta corriente )	$\geq$ Número de Cuentas Meta por cada ejecutivo	Mensual	10%	Clientes Nuevos < 80% Meta Ejecutivo $\rightarrow$ Cumpl. = 0%	Clientes Nuevos = Meta Ejecutivo $\rightarrow$ Cumpl. = 100%	Clientes Nuevos > Meta Ejecutivo $\rightarrow$ Cumpl. Proporcional (máximo 130%)
		Reducción de mora Clientes	Mora = $\Sigma$ (Monto en mora clientes cartera )	$\leq$ Monto meta por cada ejecutivo	Mensual	20%	Mora = \$0 $\rightarrow$ Cumpl. = 130%	Mora = Meta Ejecutivo $\rightarrow$ Cumpl. = 100%	Mora $\geq$ 4 veces Meta ejecutivo $\rightarrow$ Cumpl. = 0
PROCESO INTERNO	Eficientar el uso de recursos en el curse de operaciones	Curse de créditos vía web < MM\$15	% Curse Consumo = $\left( \frac{\Sigma (\text{Creditos cursados} < \text{MM}\$15 \text{ via web})}{\Sigma (\text{Total Créditos cursados} < \text{MM}\$15)} \right) * 100$	$\geq 90\%$	Mensual	10%	% Curse Consumo = 0% $\rightarrow$ Cumpl = 0%	% Curse Consumo = 90% $\rightarrow$ Cump = 100%	% Curse Consumo > 90% $\rightarrow$ Cumpl. proporcional

		Inversiones vía web < MM\$15	$\% \text{ Curse Inversión} = \left( \frac{\sum (\text{Inversiones cursadas} < \text{MM\$15 via web})}{\sum (\text{Total Inversiones cursadas} < \text{MM\$15})} \right) * 100$	≥90%	Mensual	10%	% Curse Inversión = 0% → Cumpl = 0%	% Curse Inversión = 90% → Cump = 100%	% Curse Inversión > 90% → Cumpl. proporcional
<b>RECURSOS</b>	Actualización de Competencias de los Colaboradores	Realización de Capacitaciones	$\% \text{ Capac} = \left( \frac{\sum (\text{Nro horas de capacitación realizadas})}{\sum (\text{Nro horas de capacitación asignadas})} \right) * 100$	≥90%	Mensual	10%	% Capac = 0% → Cumpl. = 0%	% Capac = 90% → Cumpl. = 100%	% Capac > 90% → Cumpl proporcional

Fuente: Elaboración propia.

El nuevo esquema de incentivos presentado para los ejecutivos comerciales recoge la necesidad de negocio plasmada en el esquema de incentivos original, pero se hace cargo de situaciones de borde que no estaban correctamente abordadas:

- ❖ Los ejecutivos comerciales ya no les es rentable despriorizar el cumplimiento de alguno de los indicadores en su esquema de incentivos, principalmente los indicadores financieros, ya que de lo contrario, el peso específico de dicho indicador se hace cero con un cumplimiento menor a 80%.
- ❖ Se reconoce que el potencial de la cartera de cada ejecutivo es distinto, lo que en la práctica se traduce en metas diferenciadas para cada uno de ellos, según el potencial de cada cartera.
- ❖ Las metas están acotadas al cumplimiento de un 130%, para evitar sobre cumplimientos excesivos al interior de los ejecutivos.
- ❖ Un punto no visualizado en el esquema de incentivos pero que si se da es que las jefaturas pueden tener metas de algunos productos que no son parte de las metas de los ejecutivos comerciales. Esto produce una falta de alineamiento vertical asociado al tema, generando roces entre la jefatura y ejecutivo, donde la jefatura busca incentivar la venta de un producto, pero la venta de éste no significa una ganancia para el ejecutivo. Lo que se realizó es que todos los indicadores de productos de cada jefatura está 100% contenidos en los ejecutivos a cargo, lo cual permite trabajar alineados dentro del equipo.

Se espera que la implementación de este cambio en el esquema de incentivos permita hacer sentir al ejecutivo una forma más personalizada para ser medido, sin dejar de ser metas desafiantes y, al mismo tiempo, alcanzables.

## **6 RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

### **6.1 Conclusiones**

Al interior de las empresas, mientras éstas cada vez crecen en estructura y complejidad, se hace más necesario un control transversal de las actividades que cada área desarrolla, dado que de no seguir un alineamiento, no se puede garantizar que los resultados propuestos por la Gerencia se cumplan.

Una correcta declaración estratégica como la construida para la UEN permite construir un relato que inicia con las declaraciones estratégicas y culmina con la propuesta medir los esquemas de incentivos definidos previamente. Si se repite lo anteriormente expuesto para cada una de las áreas definidas al interior de BCI, se tiene un sistema robusto, donde cada relación fue definida y cuestionada desde su concepción, haciendo los ajustes necesarios para lograr una organización cohesionada, alineada y orientada a los resultados propuestos. Todo esto es imposible de lograr si la cultura en la cual se encuentra inmersa la empresa no es capaz de lograr un alineamiento ante los distintos ajustes que se apliquen a los esquemas propuestos.

Particularmente en la Banca Personas de BCI, se pudo apreciar que no por funcionar hace mucho tiempo, la forma en que ésta estaba siendo medida era la más óptima. Siempre es posible detectar espacios de mejora, en los cuales se puede volver a trazar la ruta.

## **6.2 Contribución del trabajo**

Entendimiento más acabado de cómo funcionan las empresas y de qué manera una organización tan grande como un banco puede tener directrices gerenciales que son plasmadas a los distintos reportes.

El pertenecer a una corporación, y especialmente a una empresa de gran tamaño como BCI permite ver aspectos que en una empresa pequeña no serían tan visibles. Al estar inmerso dentro de una Gerencia, las labores se van centrando en el quehacer diario, enmarcado en el rol dentro de la Gerencia. Haber realizado el presente estudio permite tener una visión holística de la compañía, permitiendo ver como la gerencia a la cual se pertenece, es sólo una parte dentro de la gran compañía, pero donde el aporte que ésta otorga a los resultados de la empresa son de vital importancia para poder cumplir los objetivos estratégicos trazados. Por otro lado, y complementario a lo anterior el éxito de la gerencia no se construye sólo, sino con el apoyo de otras áreas del banco, que aportan de manera directa o indirecta a los resultados obtenidos.

Luego de este análisis, se abre un abanico de oportunidades, donde un colaborador, teniendo claro los lineamientos y conociendo el aporte que genera su labor a la corporación, es capaz de hacer la diferencia al interior de un equipo.

Por otro lado algo muy relevante para que el crecimiento en cumplimiento en la organización sea lo más parejo, es tener metas comunes o solidarias entre los equipos; esto permite que a todos los equipos les interesa que al equipo de al

lado le vaya bien, de tal forma que el trabajo en equipo haga las diferencias al momento de buscar el logro de los objetivos.

La propuesta de Mapa Estratégico realizada en el presente trabajo busca definir lineamientos en las áreas involucradas, a modo de definir la hora de ruta a seguir en líneas generales. El desdoblamiento propuesto para áreas afines a la UEN, plantea como las metas y responsabilidades de dichas áreas se traslapan en búsqueda de cumplir los lineamientos gerenciales. Finalmente la propuesta de incentivos de alguna manera permite generar el rayado de cancha donde los colaboradores tendrán definidas las reglas claras de hacia donde orientar sus esfuerzos para poder cumplir las metas propuestas y, de dicha forma, poder optar al otorgamiento de bonos según el nivel de cumplimiento.

### **6.3 Conclusiones finales**

Construir un sistema de Control de Gestión en las distintas empresas es importante para llegar a cumplir los objetivos trazados dentro de la organización. La clave de esto es la metodología sobre la cual se sustenta el modelo, la cual permite alinear desde las declaraciones estratégicas hasta las iniciativas estratégicas, las cuales responden a alguno de los ámbitos a explicar dentro de CMI.

Dado que la organización la construyen personas, es importante ver como la cultura declarada al interior de la empresa es capaz de orientar y dirigir al

personal a alcanzar los objetivos planteados, a pesar de ser desafiantes. Sin embargo todo trabajo bien hecho debe tener su recompensa, en la medida que el aporte al negocio va más allá de la simple realización del trabajo; mientras más incentivado estén los trabajadores a cumplir sus metas, más posibilidades hay que la empresa logre sus metas.

Dentro de toda esta metodología, es muy importante el control de los indicadores clave que permitan monitorear el estado de cumplimiento de las metas propuestas para que, si se evidencia algún retraso en el cumplimiento, se puedan hacer las revisiones a los sistemas que permitan buscar espacios de mejora que permitan crecer en los distintos cumplimientos de indicadores.

#### **6.4 Recomendaciones**

Uno de los escenarios que no alcanzaron a ser puestos en el estudio realizado corresponde al estallido social en el cual Chile se vio afectado. Hoy se plantea en el país un escenario socio-político distinto al existente al inicio de este estudio. Todas las instituciones, particularmente los bancos, deberán jugar un rol importante en cómo se hacen parte de una posible nueva constitución, donde las necesidades y derechos fundamentales podrán variar de lo hoy existente y es deber de las áreas en contacto directo con las personas, tal como la UEN Gerencia Banca personas. Deberán colocarse en la discusión el nuevo aporte a la sociedad que los distintos bancos y entidades financieras deben hacer, viendo

desde la concepción de la Misión y Visión, como se realiza un ajuste de los principios.

Dentro de las actividades a realizar para alinearse con el CMI, se deberán realizar acciones sociales alineadas con los nuevos intereses en BCI.

Dentro de estas iniciativas, tomando como base el párrafo anteriormente descrito, será necesario incorporar a las mediciones, variables de índole social, que sean medibles y aplicables al modelo de incentivos.

## **7 BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **7.1 Bibliografía**

- ❖ Adimark (2018), Desmitificando a los Millenials. Consultado el 12/08/2018.  
Sitio web: <http://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=385>
- ❖ América Retail (2018), Chile: Consecuencias ante límite en transferencias a Cuentas RUT de BancoEstado. Consultado el 12/08/2018. Sitio web: <http://www.america-retail.com/chile/chile-consecuencias-ante-limites-transferencias-cuentas-rut-bancoestado/>.
- ❖ Banco Central (2020). Reunión de Política Monetaria. Consultado el 20/08/2020. Sitio web: <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/reunion-de-politica-monetaria-marzo-2020>

- ❖ BCI (1978), 70 años de Historia. Consultado el 12/08/2018. Sitio web: [http://www.bci.cl/medios/accionistas/pdf/memoria2006/05\\_70anos\\_Historia.pdf](http://www.bci.cl/medios/accionistas/pdf/memoria2006/05_70anos_Historia.pdf)
- ❖ BCI (2012), Política Administración de Proveedores. Consultado el 12/08/2018. Sitio web: [http://www.bci.cl/medios/2012/proveedores/dectos/POLITICA\\_DE\\_COMPRA\\_S.pdf](http://www.bci.cl/medios/2012/proveedores/dectos/POLITICA_DE_COMPRA_S.pdf)
- ❖ BCI (2014), BCI Es reconocido como mejor empresa experiencia cliente del sector financiero. Consultado el 17/05/2018. Sitio web: <https://www.bci.cl/investor-relations/novedades/posts/bci-es-reconocido-como-mejor-empresa-experiencia-cliente-del-sector-financiero>
- ❖ BCI (2017), Memoria Anual 2017. Consultado el 12/08/2018. Sitio web: <https://www.bci.cl/investor-relations/memoria-anual/files/memoria-anual-2017>
- ❖ BCI (2017-2), Hecho Escencial. Consultado el 12/08/2018. Sitio web: <https://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/BaseDato?indice=30.5.1&ID=7521>
- ❖ BCI (2018), Historia BCI. Consultado el 12/08/2018. Sitio web: <https://www.bci.cl/investor-relations/historia-bci/>
- ❖ BCI Asset Management (2015), Historia de BCI Asset Management. Consultado el 12/08/2018. Sitio web: <https://www.bci.cl/inversiones/bci-asset-management#historia>

- ❖ BCI Corredor de Bolsa (1998), Historia de BCI Corredores de Bolsas. Consultado el 12/08/2018. Sitio web: <https://www.bci.cl/inversiones/bci-corredor-de-bolsa#historia>
- ❖ BCI Corredores de Seguros (1998), Memoria Integrada 2016. Consultado el 12/08/2018. Sitio web: <http://www.bolsadesantiago.com/Noticiascibe/avisos%20generales/BCI/memoria%20bci%202016.pdf>
- ❖ Biblioteca del Congreso Nacional (1997), Normas sobre protección de los Derechos de los Consumidores. Consultado el 10/08/2018. Sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=61438>
- ❖ Christian Cancino (2012), “Matriz de Análisis FODA Cuantitativo”. Consultado el 15-04-19 de Christian A. Cancino. Sitio Web: <http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>
- ❖ Corpbanca (2015), Resolución 409. Consultado el 12/08/2020. Sitio web: [https://www.corpbanca.cl/storage/Resolucion\\_409\\_SBIF\\_aprueba\\_fusion.pdf?tmp=0](https://www.corpbanca.cl/storage/Resolucion_409_SBIF_aprueba_fusion.pdf?tmp=0)
- ❖ Diario Financiero (2014), La Cuenta RUT y el Rol Social de Banco Estado. Consultado el 10/08/2018. Sitio web: <https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/andres-sanfuentes/la-cuenta-rut-y-el-rol-social-del-bancoestado/2014-12-09/221853.html>
- ❖ Diario Financiero (2019), El desafío de las empresas para generar valor ante las nuevas expectativas de los trabajadores. Consultado el 05/08/2020.

Sitio web:  
[https://www.df.cl/noticias/site/artic/20190626/asocfile/20190626181558/seccion\\_ec\\_julio\\_2019.pdf](https://www.df.cl/noticias/site/artic/20190626/asocfile/20190626181558/seccion_ec_julio_2019.pdf)

- ❖ Economía Digital (2019), Que frena el desembarco de amazon o google en la banca. Consultado el 05/08/2020. Sitio web:  
[https://www.economiadigital.es/finanzas-y-macro/que-frena-el-desembarco-de-amazon-o-google-en-banca-la-regulacion\\_20014319\\_102.html](https://www.economiadigital.es/finanzas-y-macro/que-frena-el-desembarco-de-amazon-o-google-en-banca-la-regulacion_20014319_102.html)
- ❖ Economía TIC (2018), Tecnología Financiera: ¿Qué es FINTech y como está revolucionando el sistema financiero?. Consultado el 10/08/2018. Sitio web:  
<https://economytic.com/fintech/>
- ❖ El Economista (2018), La peor pesadilla de la banca: Amazon ya ofrece servicios financieros en India y México. Consultado el 10/08/2018. Sitio web:  
<http://www.eleconomista.es/banca-finanzas/noticias/8893390/01/18/La-peor-pesadilla-de-la-banca-Amazon-ya-ofrece-servicios-financieros-en-India-y-Mexico.html>
- ❖ El Mostrador (2017), BCI finalmente cierra compra de Totalbank en Florida. Consultado el 09/10/2018. Sitio web:  
<https://www.elmostrador.cl/mercados/2017/12/01/bci-finalmente-cierra-compra-de-totalbank-en-florida-y-redobra-su-apuesta-crecer-en-estados-unidos/>
- ❖ El Mostrador (2017), BCI y Walmart cierran traspaso del negocio de tarjetas de crédito. Consultado el 10/08/2018. Sitio web:

<http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/12/19/bci-y-walmart-cierran-traspaso-de-negocio-de-las-tarjetas/>

- ❖ El Mostrador (2017), Yarur apunta a doblar su apuesta en Estados Unidos. Consultado el 10/08/2018. Sitio web: <http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/04/20/yarur-dobla-su-apuesta-en-estados-unidos-bci-en-negociaciones-para-comprar-filial-de-banco-popular-en-florida/>
- ❖ El Mostrador (2018), Estados Unidos – China: Algo más que una guerra Comercial. Consultado el 10/08/2018. Sitio web: <http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2018/07/09/estados-unidos-china-algo-mas-que-una-guerra-comercial/>
- ❖ El Observatodo (2017), El impacto de una fusión de bancos en sus clientes. Consultado el 05/08/2020. Sitio web: <https://www.elobservatodo.cl/noticia/editorial/opinion-el-impacto-de-una-fusion-de-bancos-sus-clientes-su-gente-y-la-industria>
- ❖ Emol (2019), Compras entre bancos en Chile afectan o no a los clientes de las instituciones. Consultado el 05/08/2020. Sitio web: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2017/09/02/873647/Compras-entre-bancos-en-Chile-Afectan-o-no-a-los-clientes-de-las-instituciones.html>
- ❖ EnFintech (2018), ¿Qué es el Banco de Google?. Consultado el 10/08/2018. Sitio web: <https://www.enfintech.com/banco-Google-bank>

- ❖ Ernest & Young (2019), Primer Estudio Fintech en Chile: Desafíos y Oportunidades, Consultado el 05/08/2020, Sitio web: <https://www.trendtic.cl/2019/05/presentan-primera-radiografia-a-las-fintech-en-chile/>
- ❖ FayerWayer (2018), Senado aprobó reforma constitucional de protección de datos personales en Chile. Consultado el 10/08/2018. Sitio web: <https://www.fayerwayer.com/2018/05/senado-aprobo-ley-proteccion-datos-personales-chile/>
- ❖ Fiscalía Nacional Económica (2018), FNE aprueba adquisición de BBVA por parte de Scotiabank. Consultado el 05/08/2020. Sitio web: <http://www.fne.gob.cl/fne-aprueba-adquisicion-de-bbva-por-parte-de-scotiabank/>
- ❖ Hax, A. (2018), Gestión estratégica en el sector Financiero: El modelo delta en BCI, Editorial Ediciones UC.
- ❖ IBM (2012), ¿Qué es Big Data?. Consultado el 10/08/2019. Sitio web: <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/im/que-es-big-data/index.html>
- ❖ Infobae Tecnológico (2020), Dinero digital: ¿Qué cosas tienen que pasar para que se avance con la reducción del uso del efectivo?. Consultado el 05/08/2020. Sitio web: <https://www.infobae.com/economia/2020/01/18/dinero-digital-que-cosas-tienen-que-pasar-para-que-se-avance-con-la-reduccion-del-uso-de-efectivo/>

- ❖ Kaplan, R y Norton, D. “The execution premium”. Buenos Aires, Argentina. Temas Grupo Editorial, 2008.
- ❖ Larraín Vial (2016), ¿Qué es la Tasa de Política Monetaria y cuál es su objetivo?. Consultado el 10/08/2018. Sitio web: <https://blog.larrainvial.com/educacion-financiera/--que-es-la-tasa-de-politica-monetaria-y-cual-es-su-objetivo>
- ❖ Ministerio de Hacienda (1997), Sistematizado y Concordado de la Ley General de Bancos. Consultado el 10/08/2018. Sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=83135#400>
- ❖ Niven, P. “Balanced scorecard step by step”. Nueva York, Estados Unidos. John Wiley & Sons Inc., 2002.
- ❖ Osterwalder, A. y Pigneur, Y. “Business Model Generation”. Nueva Jersey, Estados Unidos. John Wiley & Sons, Inc. 2010.
- ❖ Porter, M. “What is strategy?”. Massachusetts, Estados Unidos. Harvard Business School Publishing, 1996.
- ❖ PWC (2018), Como afecta a Chile el nuevo Reglamento General de Protección de Datos de la UE. Consultado el 10/08/2018. Sitio web: <https://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2018/Como-afecta-a-Chile-el-nuevo-Reglamento-General-de-Proteccion-de-Datos-de-la-UE.html>
- ❖ Rankia (2017), ¿Qué son las cajas de compensación?. Consultado el 10/08/2018. Sitio web: <https://www.rankia.cl/blog/sii/3622973-que-son-cajas-compensacion>

- ❖ Renta 4 (2018), Informe Resultado Bancos a Diciembre 2017. Consultado el 10/08/2018. Sitio web: <https://www.renta4.cl/analisis-actualidad/analisis/informe-empresas/informe-resultados-bancos-a-dic-2017?id=2113>
- ❖ Robbins, S. y Judge, T. "Comportamiento organizacional". Estado de México, México, Pearson Educación, 2009.
- ❖ SBIF (1997). ¿Qué es SBIF?. Consultado el 10/08/2018. Sitio web: <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=521>
- ❖ SBIF (2017), SBIF emite norma sobre externalización de servicios en modalidad Cloud Computing. Consultado el 10/08/2018. Sitio web: <https://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Noticia?indice=2.1&idContenido=11913>
- ❖ Sebastián Piñera (2017), Programa de Gobierno. Consultado el 05/08/2020. Sitio Web: <http://www.sebastianpinera.cl/images/programa-SP.pdf>
- ❖ Sernac (2014), Consumidor Financiero. Consultado el 10/08/2018. Sitio web: <https://www.sernac.cl/proteccion-al-consumidor/consumidor-financiero/>
- ❖ SVS (2018), Guía del deudor de Mutuos Hipotecarios Endosables. Consultado el 05/08/2020. Sitio web: <http://www.svs.cl/educa/600/w3-printer-1111.html>
- ❖ SVS (2018), Organismos públicos que se ocupan de velar por el cumplimiento de la normativa y regulación vigente por parte de los actores del mercado.

Consultado el 05/08/2020. Sitio web: <http://www.svs.cl/educa/600/w3-propertyvalue-1276.html>

- ❖ Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, “Administración Estratégica: Teoría y Casos”. Estado de México, México, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., 2012.
- ❖ Violler, P. (2017), El estado de la protección de datos Personales en Chile, Derechos Digitales. Consultado el 05/08/2020. Sitio web: <https://www.derechosdigitales.org/wp-content/uploads/PVB-datos-int.pdf>

## 8 ANEXOS

### Anexo N° 1: Clientes Cuenta Corriente Acumulados a Mayo 2019

BANCO		NRO CUENTAS CORRIENTES	% PARTICIPACIÓN	
Banco Santander-Chile		1.033.150	21%	
Banco de Chile		982.979	20%	
Banco del Estado de Chile		695.260	14%	
Banco de Credito e Inversiones		679.673	14%	
Scotiabank Chile		472.386	10%	
Banco Falabella		464.949	10%	
Banco Itaú-Corpbanca		322.174	7%	
Banco Bice		88.959	2%	
Banco Security		79.941	2%	
Otros Bancos	Banco Internacional	7.064	0%	0%
	Banco Consorcio	3.078	0%	
	Hsbc Bank (Chile)	240	0%	
	Banco BTG Pactual Chile	173	0%	
	China Construction Bank	80	0%	
	Banco Do Brasil S.A.	25	0%	
	Jp Morgan Chase Bank. N. A.	16	0%	
	Banco Ripley	14	0%	
	Bank of China	12	0%	

Fuente: CMF Mayo 2019

Anexo N° 2: **Monto Colocaciones Acumuladas a Junio 2019**

<b>BANCO</b>		<b>MONTO COLOCACIONES MM\$</b>	<b>% PARTICIPACIÓN</b>	
Banco Santander-Chile		29.215.125	19%	
Banco de Chile		27.460.053	18%	
Banco del Estado de Chile		22.627.558	15%	
Scotiabank Chile		22.558.714	15%	
Banco de Credito e Inversiones		20.005.911	13%	
Banco Itaú		16.169.394	10%	
Banco Security		5.085.477	3%	
Banco Bice		4.955.635	3%	
Banco Consorcio		2.877.537	2%	
Otros Bancos	Banco Falabella	1.677.293	1%	3%
	Banco Internacional	1.552.461	1%	
	Banco BTG Pactual Chile	704.866	0%	
	Hsbc Bank	237.091	0%	
	Banco Ripley	183.436	0%	
	China Construction Bank	161.749	0%	
	Banco Do Brasil S.A.	39.820	0%	
	Bank of China	6.514	0%	

Fuente: CMF Junio 2019

Anexo N° 4: Ejemplo de Viaje del Cliente



Fuente: Sitio Web InboundCycle