

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN  
PARA LA COOPERATIVA DEL PERSONAL DE LA  
UNIVERSIDAD DE CHILE”**

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

**Alumno** : Vergara Hernández, Jonathan E.  
**Profesor Guía** : Villalobos, Rodrigo.

Santiago, junio de 2020

## Índice de Contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>vi</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
II. OBJETIVO DEL PROYECTO.....	3
A. Objetivos Específicos .....	3
III. Alcances y Limitaciones .....	4
IV. Metodología.....	4
<b>CAPÍTULO I CONTEXTO DE LA EMPRESA, NEGOCIO Y UEN .....</b>	<b>8</b>
1.1. Reseña Histórica .....	8
1.2. Estructura Organizacional.....	10
1.3. Proveedores Claves .....	11
1.4. Competidores Relevantes .....	12
1.5. Stakeholders .....	17
1.6. Descripción de la UEN.....	18
1.7. Caracterización del Negocio .....	21
1.8. Composición del Contexto .....	23
<b>CAPÍTULO II DECLARACIONES ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>26</b>
2.1. Análisis y Definición de la Misión .....	26
2.2. Análisis y Definición de la Visión.....	27
2.3. Definición de Valores Fundamentales .....	30
<b>CAPÍTULO III ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>32</b>
3.1. PESTEL.....	32
3.2. Cinco Fuerzas de Porter.....	39
3.3. Análisis de los Recursos y Capacidades .....	43
3.4. FODA .....	48
3.5. FODA Cuantitativo.....	49
<b>CAPÍTULO IV FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>52</b>
4.1. Curva de Valor.....	52
4.2. Declaración de la Propuesta de Valor.....	59
4.3. Relación Atributos de la Propuesta de Valor y el Análisis FODA .....	60
4.4. Descripción de la Estrategia de la Empresa .....	62

<b>CAPÍTULO V MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>64</b>
5.1. CANVAS.....	64
5.2. Relación de los Elementos del Modelo de Negocio y los Atributos de la Propuesta de Valor .....	70
<b>CAPÍTULO VI PROBLEMA DE CONTROL DE GESTIÓN .....</b>	<b>74</b>
6.1. Focos Relevantes de la Estrategia para el Sistema de Control de Gestión....	74
6.2. Focos Relevantes de la Organización para el Sistema de Control de Gestión	75
<b>CAPÍTULO VII MAPA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>77</b>
7.1. Temas estratégicos .....	77
7.2. Mapa Estratégico Propuesto.....	80
7.3. Justificación de la Propuesta de Mapa Estratégico.....	86
<b>CAPÍTULO VIII CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>87</b>
8.1. Presentación del CMI .....	87
8.2. Principales Iniciativas Estratégicas Incorporadas en el CMI .....	89
8.3. Justificación de la Propuesta de CMI.....	91
<b>CAPÍTULO IX DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>95</b>
9.1. Explicación de las Funciones de la UEN.....	95
9.2. Principales Desafíos de Alineamiento y Selección de las Funciones a Analizar	97
9.3. Tableros Funcionales de Control y Gestión .....	99
9.4. Justificación de la Propuesta de Tableros Funcionales.....	106
<b>CAPÍTULO X ESQUEMA DE INCENTIVOS .....</b>	<b>108</b>
10.1. Situación Actual de la UEN Respecto de los Esquemas de Incentivos.....	108
10.2. Propuesta de Esquemas de Incentivos .....	110
10.3. Justificación del Esquema de Incentivos .....	114
<b>CAPÍTULO XI ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>117</b>
11.1. Modelo de Análisis del Desempeño (MAD) .....	117
11.2. Reporte de Desempeño .....	119
11.3. Proceso de Análisis y Revisión del Desempeño.....	124
11.4. Justificación Modelo y Proceso de Análisis del Desempeño.....	125
<b>CAPÍTULO XII CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>127</b>
<b>CAPÍTULO XIII BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>131</b>
<b>CAPÍTULO XIV ANEXOS.....</b>	<b>136</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1 – Categorización de Empresas Rivales.....	13
Tabla 2 – Impacto de Variables PESTEL con UEN.....	37
Tabla 3 – Relación de Variables Cinco Fuerzas con UEN .....	41
Tabla 4 – Relación Oportunidad o Amenaza con variable PESTEL o 5 Fuerzas .....	42
Tabla 5 – Principales Recursos y Capacidades de Coopeuch .....	44
Tabla 6 – Relación Fortaleza o Debilidad con Recursos y Capacidades.....	46
Tabla 7 – Matriz FODA. Cuadrante de Fortalezas y Debilidades .....	48
Tabla 8 – Matriz FODA. Cuadrante de Oportunidades y Amenazas .....	49
Tabla 9 – Resultados FODA Cuantitativo .....	50
Tabla 10 – Relación de los Atributos de la Propuesta de Valor con el Análisis FODA .	61
Tabla 11 – Relación de la Propuesta de Valor y el Modelo de Negocio .....	71
Tabla 12 – Diccionario de Objetivos del Mapa .....	81
Tabla 13 – Cuadro de Mando Integral.....	87
Tabla 14 – Tablero de Control División Canales, Sucursales y Convenios .....	101
Tabla 15 – Tablero de Control División Productos y Marketing .....	104
Tabla 16 – Tablero de Control División Riesgo .....	106
Tabla 17 – Categorías y Roles del Esquema de Incentivos .....	108
Tabla 18 – Tramos Bono Gestión Anual .....	109
Tabla 19 – Propuesta de Esquema de Incentivo para el Gerente Divisional de Sucursales, Canales y Convenios .....	111
Tabla 20 – Resumen de Articuladores del 1 al 6.....	111
Tabla 21 – Propuesta de Esquema de Incentivo para el Gerente Divisional de Productos y Marketing .....	112
Tabla 22 – Resumen de Articuladores del 7 al 11.....	113
Tabla 23 – Propuesta de Esquema de Incentivo para el Gerente Divisional de Riesgo. 114	
Tabla 24 – Resumen de Articuladores del 12 al 16.....	115

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Estructura de Financiamiento .....	12
Gráfico 2 – Participación de Mercado por Total Colocaciones .....	13
Gráfico 3 – Participación de Mercado por Total Colocaciones y Segmento Masivo .....	14
Gráfico 4 – Participación de Mercado por Colocaciones de Consumo .....	14
Gráfico 5 – Participación de Mercado por Colocaciones de Consumo y Segmento Masivo .....	15
Gráfico 6 – Participación de Mercado por Colocaciones Hipotecarias .....	15
Gráfico 7 – Participación de Mercado por Colocaciones Hipotecarias y Segmento Masivo .....	16
Gráfico 8 – Participación de Mercado por Colocaciones de Tarjetas de Crédito .....	16
Gráfico 9 – Participación de Mercado por Colocaciones de Tarjetas de Crédito y Segmento Masivo .....	17
Gráfico 10 – Evolución Resultados Anuales Coopeuch .....	25
Gráfico 11 – Evolución Resultados Coopeuch e IMACEC .....	34
Gráfico 12 – Curva de Valor Coopeuch .....	58
Gráfico 13– Evolución de Crecimientos en Socios.....	122
Gráfico 14– Relación Resultados Coopeuch vs N° de Socios.....	124

## Índice de Figuras

Figura 1 – Organigrama Coopeuch.....	10
Figura 2 – Organigrama División Sucursales, Canales y Convenios.....	136
Figura 3 – Organigrama División Productos y Marketing .....	136
Figura 4 – Organigrama División Operaciones y Tecnología .....	137
Figura 5 – Organigrama División de Riesgo.....	137
Figura 6 – Organigrama División de Finanzas y Administración .....	138
Figura 7 – Estructura de Oferta de Valor .....	20
Figura 8 – Estructura de Productos .....	21
Figura 9 – Modelo de Negocio CANVAS .....	65
Figura 10 – Mapa Estratégico .....	80
Figura 11 – Tablero de Gestión Gerencia Divisional de Canales, Sucursales y Convenios.....	100

Figura 12 – Tablero de Gestión División Productos y Marketing .....	103
Figura 13 – Tablero de Gestión División Riesgo .....	105

## Índice de Esquemas

Esquema 1 – Sistema de Gestión: Integrando la estrategia y las operaciones .....	5
Esquema 2 – Dashboard Seguimiento Sobre Cumplimiento Meta .....	120
Esquema 3 – Dashboard Seguimiento Bajo Cumplimiento Meta .....	121
Esquema 4 – Flujo General del Proceso de Captación y Mantenimiento de Socios .....	123

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las organizaciones se autoimponen retos u objetivos para mantenerse vigentes y prósperos en el largo plazo, los cuales abarcan diferentes focos a resolver y uno de ellos es cómo pueden sobresalir de las demás en un mercado que exige entregar el máximo de sus esfuerzos para ser las primeras opciones de los clientes a la hora de escoger sus servicios o comprar un producto. Por otra parte, también se les pide una serie de factores relacionados a la responsabilidad social, por ejemplo, la sustentabilidad de la empresa o la responsabilidad sobre la comunidad y sus trabajadores entre otros. Ante estos desafíos el cuestionamiento que surge de los directores y ejecutivos es cómo sostener una estrategia que evolucione con el cliente para continuar siendo la primera preferencia y, además, cómo su marca es reconocida y se diferencia del resto.

No ajeno a lo anterior las cooperativas de ahorro y crédito son una opción dentro de la banca e instituciones financieras y se encuentran en una constante lucha para ser escogidos por sus asociados en materia de adquirir un crédito de consumo, una inversión, una tarjeta de crédito, un hipotecario u otro producto o servicio financiero.

Coopeuch con 50 años de historia es la cooperativa de ahorro y crédito más grande de Chile, América Latina y el Caribe, compite fuertemente en la industria financiera, a través de una extensa red de sucursales y una amplia gama de productos financieros, pero sobre todo es reconocida por sus asociados el alto nivel de compromiso que este tipo de organización tiene con ellos, apoyándolos en los ámbitos financieros en tiempos difíciles y no tan difíciles.

La pregunta que se abre entonces es cómo Coopeuch ha sido capaz de desarrollarse durante estos años, sobrellevando crisis, vaivenes de la economía y una serie de momentos que la han marcado este medio siglo de vida y que hoy la posicionan como la número uno de las cooperativas. El proyecto expondrá que aspectos le han ayudado en su crecimiento y propondrá las provocaciones a futuro y, además, entregará la pauta a través de un sistema de control de gestión que facilite implementar su estrategia y cómo esta es incorporada a cada nivel organizacional.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En el presente proyecto de grado se aborda la temática relacionada al control de gestión y qué herramienta se puede aplicar al modelo cooperativo. En este contexto el cooperativismo ha sido a través de los años un motor de desarrollo social y económico para un grupo de personas y el país, pero ¿Qué es una cooperativa?, la definición doctrinaria hace mención a una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada, cuyo principio es la ayuda mutua teniendo por objetivo mejorar las condiciones de vida de sus socios. Sus características fundamentales refieren a que sus asociados tienen igualdad de derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso o retiro es voluntario, deben distribuir sus utilidades correspondientes a las operaciones con sus socios a prorrata de aquellas, neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y establecer relaciones federativas e intercooperativas (División de Asociatividad y Economía Social, 2018).

Bajo el punto anterior, dado los innumerables objetivos que persiguen las cooperativas, es que se hace necesario una planificación para desarrollar y cumplir dichos objetivos, por lo tanto, entra en este juego la planificación estratégica y los estudios demuestran que las organizaciones con un proceso formal de ejecución de la estrategia muestran un mejor desempeño que las que no lo tienen (Kaplan y Norton, 2008).

Cada organización destina recursos para cumplir con los objetivos planteados por los accionistas y/o socios y aunque los encargados de gestionar dichos recursos se esmeren en hacerlo lo mejor posible, no todos llegan a las metas propuestas para la organización, pueden ser distintos los factores que influyan en el desempeño o es posible que no se haya utilizado la metodología adecuada para ejecutar la estrategia, finalmente no alcanzan los objetivos y estos solo quedan plasmados en el papel, ya que, no fueron aterrizadas las expectativas, los límites de la empresa no fueron considerados, no se existieron controles, no se plantearon indicadores, etc.

Para dar cumplimiento a lo mencionado, el proyecto buscará una propuesta de un sistema de control de gestión para la cooperativa más grande de Chile, el cual

alienará los objetivos de los socios, los ejecutivos y los colaboradores, bajo ejes compartidos para que cumplan el rol (de ejemplo) de cooperativismo, pero además rentabilicen el negocio al cual se dedican.

Las organizaciones por lo general desarrollan la estrategia y se preocupan por ella, pero no tienen contemplado un proceso formal de ejecución, para lo anterior el profesor Robert S. Kaplan y el teórico de negocios David P. Norton, en su libro *The Execution Premium* (2008), entregan una guía o esquema, respecto a cómo deberían relacionarse la planificación estratégica y la ejecución de las operaciones.

Por lo tanto, para el proyecto, la metodología a desarrollar es el sistema propuesto por los profesores y teóricos de negocios antes mencionados, en que la estrategia se lleva a un sistema integrado que relaciona la formulación y planificación estratégica con la ejecución operacional.

Dicho sistema contempla seis grandes etapas, las cuales serán presentadas en los siguientes capítulos, pero el proyecto está enfocado en las primeras tres, la primera de ellas refiere a desarrollar la estrategia, la cual se enfoca en conocer a la organización, su misión, la visión que posee de ella y el análisis para su formulación estratégica. La segunda parte, es planificar la estrategia, en este punto ya comienza a establecer el sistema de control de gestión a utilizar y cada variable que será considerada dentro de él. Por último y posterior a la consecución del sistema, corresponde plantear cómo se generan los alineamientos en la organización, las motivaciones e incentivos y los sujetos que serán medidos.

## **II. OBJETIVO DEL PROYECTO**

El objetivo general del proyecto es proponer un sistema de control de gestión que permita comunicar la estrategia para el alineamiento, orientación y cumplimiento de las acciones y objetivos de Coopeuch.

Para lo anterior, es importante conocer cómo la cooperativa funciona, se desenvuelve y trabaja, además de sus principales procesos como unidad de negocio. La base de la propuesta se encuentra bajo el marco de la arquitectura del sistema de gestión elaborado por los profesores Robert Kaplan y David Norton, los cuales relacionaron la formulación y planificación de la estrategia con las operaciones de la organización.

### **A. Objetivos Específicos**

En lo específico se desarrollará:

- 1) Analizar en forma crítica el ambiente interno y externo en los cuales se desenvuelve, permitiendo así identificar los temas claves para la organización.
- 2) Definir la propuesta de valor en base a la estrategia, el modelo de negocio y los fundamentos de la cooperativa, sin perder la esencia y existencia de esta, con el fin de conocer que valoran los socios-clientes.
- 3) Construir un mapa estratégico que aborde la propuesta de valor definida, por medio de objetivos que se encuentren en función de esta última.
- 4) Desplegar a través del *balanced score card* (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) la consecución de los objetivos definidos en el mapa estratégico.
- 5) Elaborar tableros de control y gestión relacionados, para aquellas áreas que cumplen un rol estratégico y que apoyaran el cumplimiento de los objetivos del mapa.
- 6) Proponer un esquema de incentivos que alinee las metas de la unidad estratégica de negocio con los objetivos del mapa.
- 7) Finalmente, abordar el modelo de análisis de desempeño (MAD) enfocado en un objetivo del mapa estratégico y analizar tres de sus patrones.

### **III. Alcances y Limitaciones**

Los alcances y limitaciones del proyecto se indican a continuación.

#### **A. Alcances**

1. El trabajo contendrá información de la empresa referente a los estados financieros y memorias entre los periodos 2007 al 2018.
2. Un rediseño de la actual declaración estratégica de la empresa en función de suplir carencias teóricas.
3. Queda fuera del alcance de este proyecto la planificación de presupuestos, la ejecución y la implementación del sistema de control de gestión, dado el tiempo de práctica que supera al destinado al proyecto de título.

#### **B. Limitaciones**

1. La principal limitación del proyecto es el acceso a la información que en muchos casos es confidencial para la empresa y por lo tanto la profundidad o detalle para cada uno de los análisis a efectuar son solo referenciales y de uso académico, en algunos casos se recurre a fuentes públicas de información.

Cabe señalar que en el desarrollo del proyecto la Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras (SBIF) a partir del primero de junio de dos mil diecinueve pasó a formar parte de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) ex Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

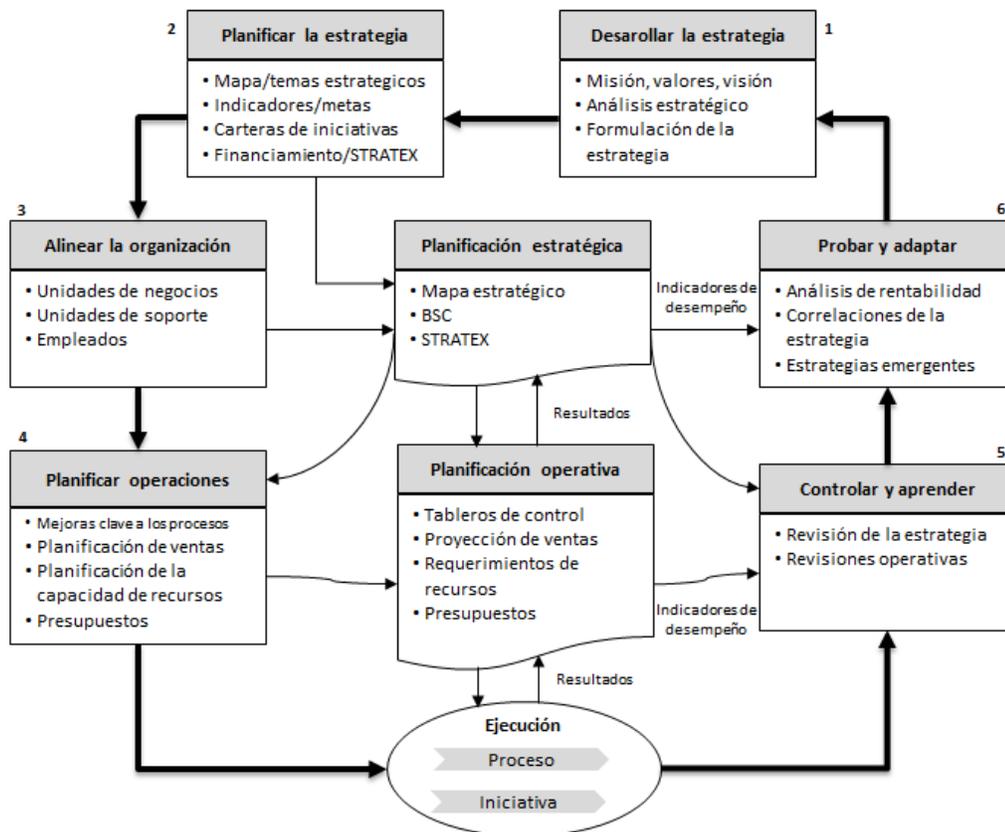
### **IV. Metodología**

El presente proyecto se encuentra basado en la arquitectura de un sistema de gestión propuestos por el profesor Robert S. Kaplan y el teórico de negocios David P. Norton el 2008 en Boston, Massachusetts, el cual relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operacional. El esquema N°1 se desprende de su libro y ejemplifica en seis procesos el sistema propuesto.

Kaplan y Norton (2008) plantean que para el primer proceso los gerentes deben desarrollar la estrategia y durante este proceso, las empresas buscan respuesta a las preguntas, ¿de qué negocio participamos y por qué?, ¿cuáles son los puntos claves? y ¿cómo podemos competir mejor?. Respondiente lo anterior será

clarificar la misión, los valores, la visión, realizar los análisis estratégicos y formular la estrategia.

### Esquema 1 – Sistema de Gestión: Integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: The Execution Premium. Robert S. Kaplan y David P. Norton (2008)

En el segundo proceso los gerentes planifican la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos (Kaplan y Norton, 2008).

En el tercer proceso (alineación de la organización con la estrategia) se menciona que, para capturar los beneficios completos de una organización con negocios y funciones múltiples, los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocios individuales. Todos los empleados deben entender la estrategia y estar motivados para ayudar a la empresa a triunfar con ella (Kaplan y Norton, 2008).

El cuarto proceso es la planificación de las operaciones y es referente a que, las organizaciones deben alinear sus actividades de mejoras a los procesos con las prioridades estratégicas. Además, la asignación de recursos para el funcionamiento del negocio debe ser consistente con el plan estratégico (Kaplan y Norton, 2008).

El quinto proceso es el del control y aprendizaje, una vez definida, planificada y relacionada la estrategia con un plan operacional amplio, la empresa comienza a ejecutar sus planes estratégico y operacional, controla los resultados del desempeño y actúa para mejorar las operaciones y la estrategia sobre la base de la nueva información y el aprendizaje (Kaplan y Norton, 2008).

Las empresas utilizan reuniones de revisión de las operaciones para examinar el desempeño de los departamentos y las funciones y para resolver los problemas nuevos o persistentes. También realizan reuniones de revisión de la estrategia para discutir los indicadores y las iniciativas del BSC de la unidad y evaluar el progreso en la ejecución de la estrategia y las barreras que se interponen con ella. Al separar ambas reuniones, las organizaciones evitan el escollo de que los asuntos operacionales y tácticos de corto plazo impidan las discusiones de la implementación y adaptación de la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

Finalmente, el proceso numero seis es la de prueba y adaptación de la estrategia donde además de las reuniones frecuentes de revisión de la estrategia y de las operaciones, la empresa necesita implementar una reunión independiente que pruebe si las presunciones estratégicas fundamentales siguen siendo válidas. Desde la ultima revisión y actualización importante de la estrategia, la empresa tiene acceso a datos adicionales de sus tableros de control operacionales y a las métricas mensuales del BSC, y cuenta con nueva información sobre los cambios que ha sufrido el entorno competitivo y normativo, y con nuevas ideas y oportunidades que los empleados pueden haber aportado (Kaplan y Norton, 2008).

Cuando el equipo ejecutivo actualiza su estrategia, también modifica el mapa estratégico y el BSC de la organización y da inicio a un ciclo de planificación estratégica y ejecución operacional (Kaplan y Norton, 2008).

De los seis procesos planteados para el proyecto se abordarán los primeros tres ya que los procesos cuatro, cinco y seis son propios de la ejecución y se encontrarían fuera del alcance de este proyecto.

Para abordar cada proceso se utilizarán herramientas de autores de estudio y se desarrollarán los análisis en cada capítulo para el mejor entendimiento y comprensión del lector.

Los seis procesos de gestión brindan un sistema de circuito cerrado integrado y amplio (Kaplan y Norton, 2008), por lo tanto, existe una interrelación que involucraría coordinar todas las acciones de las unidades simultáneamente para cumplir los objetivos de cada proceso y en los casos que la meta no sea alcanzada permite reiniciar el ciclo con los ajustes y correcciones necesarias.

El primer capítulo de este proyecto, que a continuación se presenta, entregará al lector una vista general sobre la cooperativa y el contexto en que se encuentra y partir del capítulo dos se da inicio al análisis del primer proceso del sistema de circuito cerrado presentado en el esquema N°1.

## **CAPÍTULO I CONTEXTO DE LA EMPRESA, NEGOCIO Y UEN**

En este capítulo se contextualizará la empresa, su negocio y si en su conjunto se trata de una UEN o solo una parte de ella.

### **1.1. Reseña Histórica**

El cooperativismo tiene una data centenaria en el mundo, se remonta a fines del siglo XIX en Europa, surgiendo en Inglaterra primeramente (año 1844) y no muy después en Chile (año 1887) donde se constituyeron dos cooperativas llamadas “La Valparaíso” y “La Esmeralda”. Las cooperativas que mayormente predominan son de Servicios destacando por sobre las Agrícolas, Campesinas y Pesqueras, Trabajo, Confederaciones y/o Federaciones, informes muestran que las primeras representan el 55,7% de todas las clases de cooperativas en Chile y que existen 952 cooperativas vigentes y activas de un total de 4984 cooperativas registradas en el departamento de cooperativas del ministerio de economía, fomento y turismo (El Cooperativismo en Chile, 2014).

Las cooperativas se han transformado en actores significativos de las economías mundiales y representan satisfactoriamente a sus asociados, un claro ejemplo de este desarrollo son las cooperativas canadienses de miel de maple las cuales figuran con el 35% de la producción mundial de dicho producto y otros ejemplos no alejados de la realidad chilena son Colun (Cooperativa Agrícola y Lechera de La Unión) y Pisco Capel (Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui), la primera cuenta con la planta procesadora de leche más grande del país y logra alcanzar el 23% de la lecha procesada y el 30,5% del total de quesos y quesillos elaborados, además es la segunda empresa exportadora de lácteos, mientras que la pisquera es el principal productor, representando el 70% del total de exportaciones nacionales de pisco (El Cooperativismo en Chile, 2014).

Dentro de todas las clases de cooperativas, las de Servicios se subdividen en cinco rubros, donde las de ahorro y crédito son representadas en menor número, pero con la mayor concentración de asociados, sobre el 75% del total (El Cooperativismo en Chile, 2014), estas cooperativas por ley tienen como objeto único y exclusivamente brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios, además entran al grupo de cooperativas de importancia económica puesto que sus activos son iguales o superiores a cincuenta mil unidades de fomento (Decreto con Fuerza de Ley N°5, 2004).

La Cooperativa del Personal de la Universidad de Chile (Coopeuch) fue fundada en el año 1967 por un grupo de funcionarios de dicha institución, con el fin de satisfacer necesidades financieras y que en aquellos años solo pertenecían a la Universidad. Ocho años más tarde, en 1975, la superintendencia de bancos e instituciones financieras (SBIF) comienza su proceso de fiscalización sobre la cooperativa marcando un hito importante de crecimiento a pesar de su acotada historia, en el año 1981 da inicio al proceso de descentralización y ya para 1984 apertura la primera oficina regional ubicada en la ciudad de Concepción, actualmente ya cuenta con 86 oficinas a nivel nacional abarcando de norte a sur del país y las cuales se dividen en tres formatos de atención denominados oficinas Comerciales, oficinas Comerciales Livianas y Oficinas de Venta, estas dependerán de su ubicación, tamaño, alcance y estructura jerárquica.

La historia de Coopeuch está marcada por el constante desarrollo que ha tenido y que hoy la posicionan como una de las cooperativas de ahorro y crédito más importantes de Chile, América Latina y el Caribe, cuenta con una cartera de más de seiscientos sesenta y dos mil socios y dos mil colaboradores.

Desde el año 1996 Coopeuch expande su abanico de productos lanzando los créditos especiales para Salud, Vivienda y Educación, siendo una oferta complementaria a los créditos de financiamiento ya disponibles, en el mismo año ingresa a la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organismo que reúne a las principales cooperativas a nivel mundial.

El año 2003 marca un antes y un después para Coopeuch, ya que entra en vigencia una nueva Ley de Cooperativas (DFL N°5) que le permite ampliar la oferta de productos en el sector financiero y además alcanzó la clasificación de solvencia local de "A+" e internacional de "BBB".

En el año 2012 Coopeuch llega a la segunda posición dentro de las instituciones financieras del mercado nacional con los mayores saldos y cuentas en ahorros, finalmente el año 2015 se aprueba una nueva Ley de Cooperativas con muy positivos cambios, como por ejemplo el retorno del máximo endeudamiento a un veinticinco por ciento mensual.

A lo largo de estos cincuenta años de existencia de Coopeuch el crecimiento y expansión no se han detenido y hoy son un referente en la industria, con altas

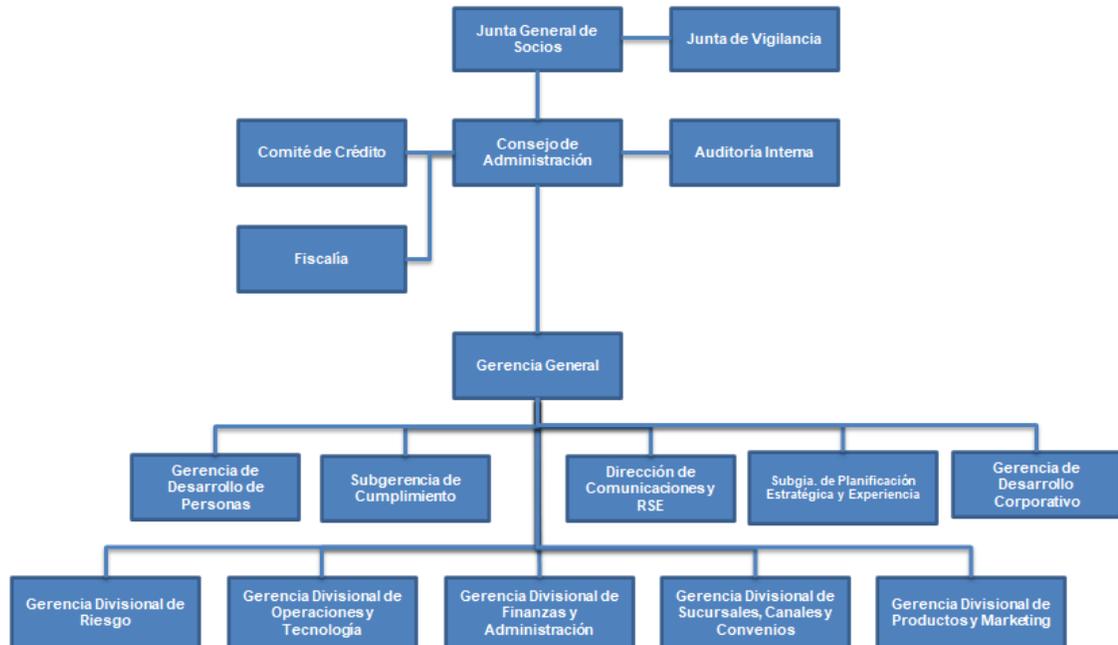
expectativas de continuar en el camino del desarrollo sin dejar de lado el enfoque cooperativo (Memoria Anual 2016, 2017).

## 1.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Coopeuch se basa en una Gerencia General que reporta a un Consejo de Administración (elegidos por mayoría de votos en la junta nacional anual de socios) quienes representan los intereses de los asociados. Su esquema se limita a cinco Divisiones, más Gerencias y Subgerencias de apoyo, como así lo expresa en su organigrama dibujado en la figura N°1. Cada una de las divisiones se apertura en Gerencias, Subgerencias y Departamentos, como se detallan desde la figura N°2 a la N°6 en la sección de anexos.

El organigrama de Coopeuch puede estar apegado a un modelo mecanicista, dicho modelo es de una estructura caracterizada por una extensa departamentalización, alta formalización, red de información limitada y centralización (Robbins y Judge, 2013), lo que se resume en un alto grado de estandarización en sus labores y una jerarquía administrativa clara.

**Figura 1 – Organigrama Coopeuch**



Fuente: Elaboración propia. Organigrama publicado en intranet Coopeuch.

De las cinco gerencias divisionales, se pueden identificar a tres con directa relación con los clientes, mientras que del resto son de asesoría y apoyo al negocio. De las tres mencionadas, se hace referencia a la gerencia divisional de Productos y Marketing, cuya labor es desarrollar alternativas de productos para la oferta de valor. Por otro lado, la gerencia divisional de Sucursales, Canales y Convenios, quienes tienen las tareas comerciales de la cooperativa, en simples palabras generan los negocios. Finalmente, la gerencia divisional de Riesgo cuyo fin es salvaguardar los intereses y proteger los activos de la cooperativa.

Toda esta estructura soporta la alta complejidad de las operaciones y el negocio de la cooperativa ya que exhibe en sus departamentos una alta especialización, sean de *front o back office*. Y al poseer una jerarquía estructurada se generan relaciones de condición independiente entre las unidades lo que desencadena en considerar la mejor decisión en distintos ámbitos para el ejercicio y la cooperativa.

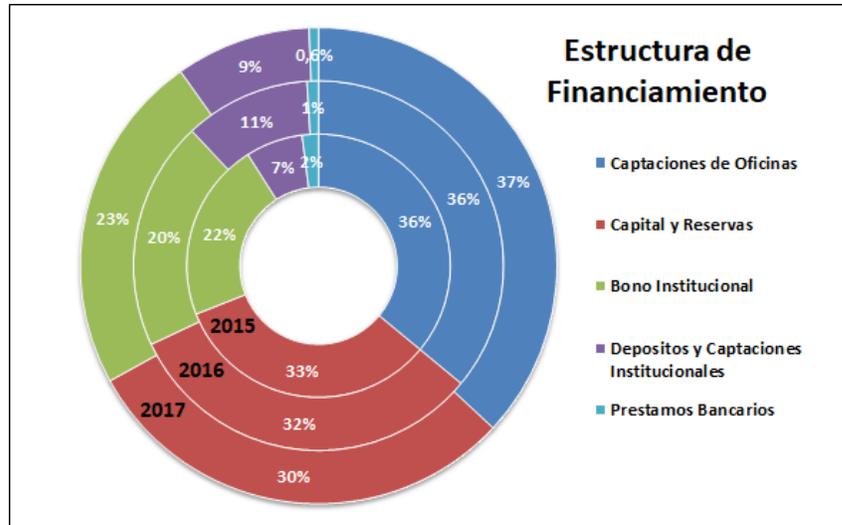
### **1.3. Proveedores Claves**

Los proveedores claves de Coopeuch se abren desde dos flancos, por un lado, aquellos que prestan servicios de soporte e información respecto a las operaciones de crédito y aquellos proveedores que financian dichas operaciones, este último nace del aporte mensual de las cuotas de participación (que se transforman en Capital), cuentas de pasivos compuestas por bonos institucionales (fondos nacionales e internacionales), depósitos a plazos y cuentas de ahorro (estas dos últimas captaciones) y finalmente pero en menor grado, préstamos bancarios. En el caso de los proveedores de soporte e información se hace referencia a aquellos proveedores de *bureau*<sup>1</sup>, los cuales proporcionan información relevante de consumo, mora y comportamiento crediticio, esta información apoya a las distintas plataformas de venta de crédito logrando mitigar aspectos que deterioren la cartera y se generen actividades proactivas de venta y recuperación de los créditos otorgados y además instancias de apoyo y cooperación entre los partícipes del sistema bancario. En el gráfico N°1 se visualiza la estructura pasiva de Coopeuch de los últimos tres años.

---

<sup>1</sup> Empresas de información crediticia cuyo propósito es recaudar, manejar y entregar datos sobre el comportamiento histórico de las personas naturales o jurídicas en relación a los créditos obtenidos.

**Gráfico 1 – Estructura de Financiamiento**



Fuente: Elaboración propia. Memorias 2015, 2016 e Informe de Desempeño y Coyuntura diciembre 2017.

Las grandes fuentes de financiamiento para Coopeuch son tres, la primera de ellas son las captaciones en oficinas compuestas principalmente por las libretas de ahorro, en segundo lugar, el capital y reservas los que hacen referencia a las cuotas de participación y finalmente los bonos institucionales puestos en el mercado nacional y extranjero. En mucho menor medida son los préstamos de la banca, los cuales se han amortizado en los últimos dos años, en promedio en un cuarenta y tres por ciento, representando para el año 2017 menos del uno por ciento de la estructura de financiamiento.

#### 1.4. Competidores Relevantes

En el mercado en que se encuentra inmersa la cooperativa sus competidores son las instituciones financieras con las cuales se compara en los distintos grupos de productos y a estos competidores los clasifica en las categorías (Coopeuch, 2017) que se describen en la siguiente tabla.

Cada una de estas categorías se revisa más adelante con una mirada a la participación de mercado en relación a las colocaciones totales de créditos, abierto por consumo, hipotecario y tarjeta, mientras que en lo específico se efectúa una visual al segmento masivo donde compite Coopeuch. Respecto al sistema bancario en donde se excluye al resto de las cooperativas que reportan a la SBIF debido a la poca representatividad que tienen estas en el sistema, donde Coopeuch en razones de resultados de cooperativas se atribuye el

noventa por ciento de participación (SBIF, 2017), también posee el mayor número de oficinas y colaboradores con presencia en todo el país (SBIF, 2017), absoluto dominador.

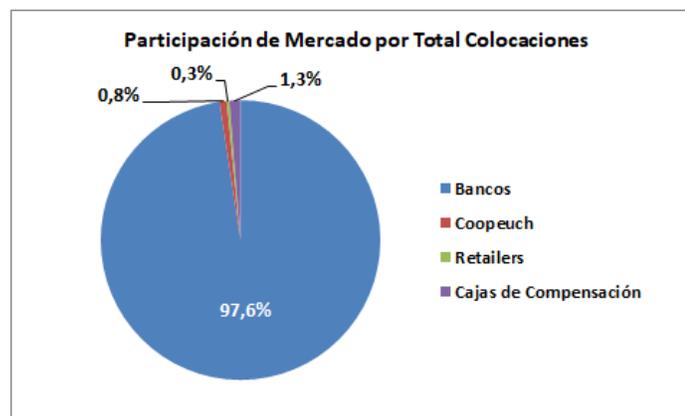
**Tabla 1 – Categorización de Empresas Rivales**

Clasificación	Competencia
Divisiones Especializadas	Credichile, Banefe, BCI Nova y Banco Condell.
Cajas de Compensación	Los Andes, La Araucana, Los Héroes, Caja 18 y Gabriela Mistral.
<i>Retailers</i>	Hites, La Polar, Abcdin, y Tricot.
Sistema Bancario	Incluye a los bancos del <i>retail</i> y deja afuera al resto de las cooperativas que informan a la SBIF
Banco Estado	Banco Estado

Fuente: Informe de Competencia XII Edición. Coopeuch, 2017.

Las categorías descritas previamente entregan a Coopeuch su posición frente a la industria para los segmentos masivos y no masivos. En la tabla N° 1 se señalaron las empresas que conforman dichas categorías.

**Gráfico 2 – Participación de Mercado por Total Colocaciones**

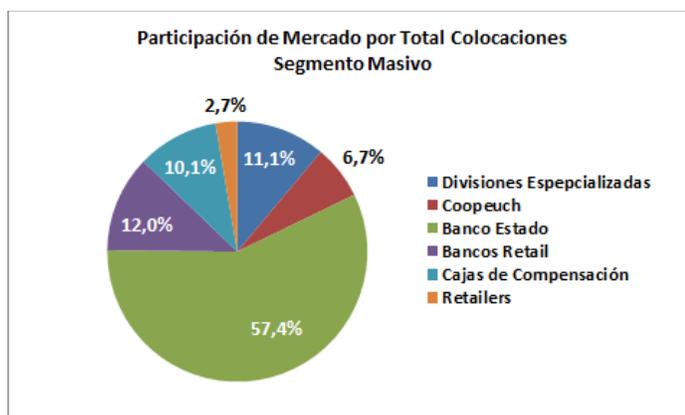


Fuente: Elaboración propia. Informe de competencia XII Edición, 2017.

Como se visualiza en el gráfico N°2, los bancos son la principal fuente de financiamiento de créditos para los segmentos masivos y no masivos (personas y empresas) y con un mercado capturado casi en un cien por ciento, lo secundan

las cajas de compensación, pero muy lejos en cuanto a la participación por colocaciones, lo que deja a Coopeuch en una tercera plaza y solo con una participación del 0,8% del total de colocaciones de todo el mercado financiero.

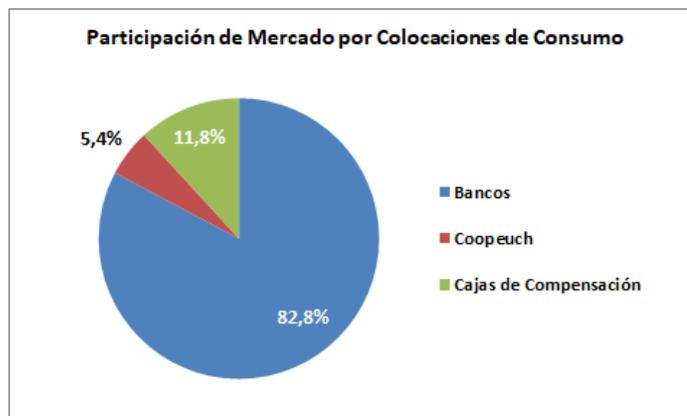
### Gráfico 3 – Participación de Mercado por Total Colocaciones y Segmento Masivo



Fuente: Elaboración propia. Informe de competencia XII Edición, 2017.

En tanto, para el segmento masivo, gráfico N°3, Coopeuch sube a una participación del 6,7% y en donde Banco Estado es el total dominador, en segunda posición se encuentran los bancos *retail* y muy cerca las divisiones especializadas y cajas de compensación.

### Gráfico 4 – Participación de Mercado por Colocaciones de Consumo

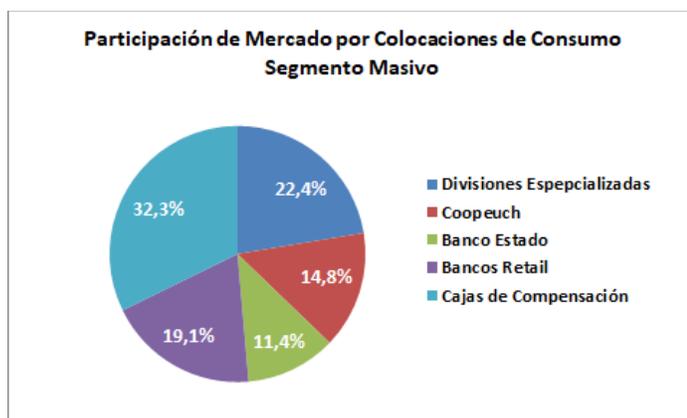


Fuente: Elaboración propia. Informe de competencia XII Edición, 2017.

En relación a las colocaciones de consumo, que son el principal negocio de Coopeuch, se observa en el gráfico N°4 que la cooperativa tiene una participación

del 5,4% del mercado total, por detrás de los bancos, que superan el 80% de participación y las cajas de compensación, éstas últimas cumplen un rol muy similar a las cooperativas, en el sentido social para las comunidades.

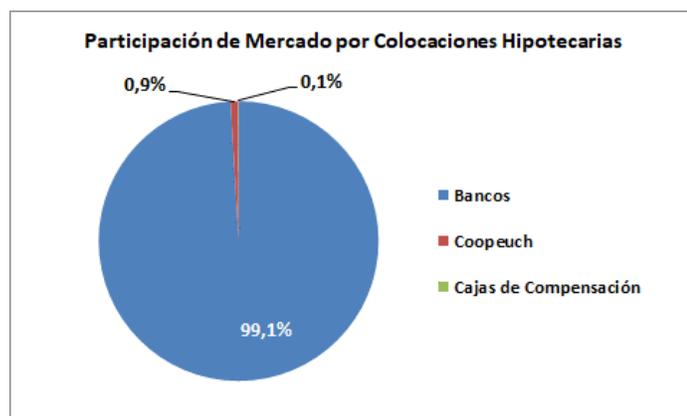
### Gráfico 5 – Participación de Mercado por Colocaciones de Consumo y Segmento Masivo



Fuente: Elaboración propia. Informe de competencia XII Edición, 2017.

Para el segmento masivo de colocaciones de consumo, la cooperativa llega al 14,8% de participación, tal como lo muestra el gráfico N°5, encontrándose en la cuarta posición para dicho segmento.

### Gráfico 6 – Participación de Mercado por Colocaciones Hipotecarias

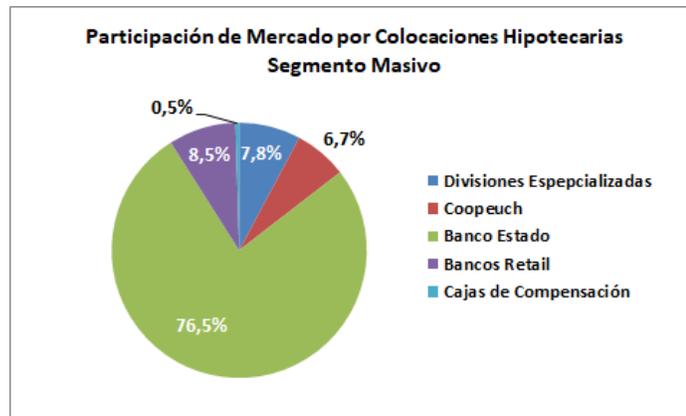


Fuente: Elaboración propia. Informe de competencia XII Edición, 2017.

Por otro lado, la participación de mercado de colocaciones hipotecarias llega solo al 0,9% del total, siendo nuevamente los bancos los absolutos dominadores,

abarcando casi el cien por ciento de este tipo de operaciones de crédito, gráfico N°6.

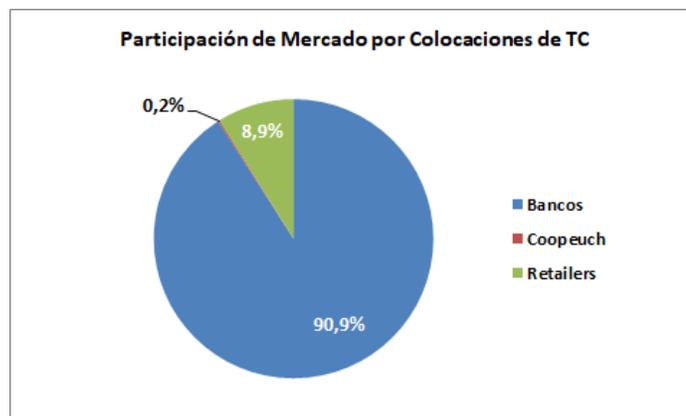
### Gráfico 7 – Participación de Mercado por Colocaciones Hipotecarias y Segmento Masivo



Fuente: Elaboración propia. Informe de competencia XII Edición, 2017.

En tanto que, para el segmento masivo la cooperativa llega al 6,7% de participación, gráfico N°7, superando solo a las cajas de compensación y siguiendo de muy cerca a las divisiones especializadas.

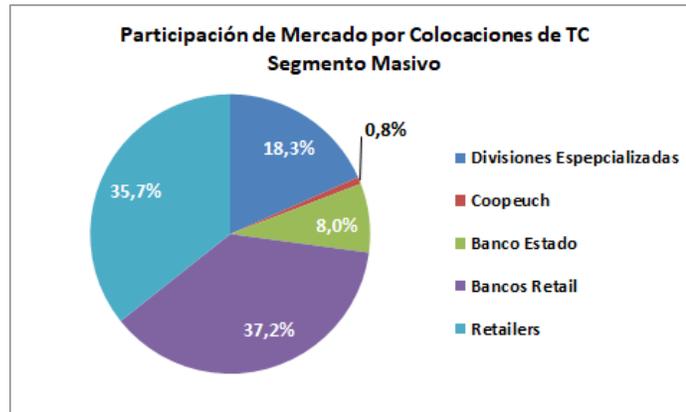
### Gráfico 8 – Participación de Mercado por Colocaciones de Tarjetas de Crédito



Fuente: Elaboración propia. Informe de competencia XII Edición, 2017.

Finalmente, en las colocaciones de tarjeta de crédito se observa la participación más baja de Coopeuch, solo un 0,2%, en tanto para el segmento masivo del mismo tipo de producto llega al 0,8% de participación, como se muestran en los gráficos N°8 y N°9 respectivamente.

## Gráfico 9 – Participación de Mercado por Colocaciones de Tarjetas de Crédito y Segmento Masivo



Fuente: Elaboración propia. Informe de competencia XII Edición, 2017.

Como se presentó en las tablas anteriores la banca es el principal actor en la industria financiera, pero Coopeuch no se queda atrás participando activamente en el segmento en que compite y siendo de las pocas instituciones que alcanza una participación individualmente no menor a pesar de ser una de las pocas cooperativas de la industria.

### 1.5. Stakeholders

Sus principales *stakeholders* son los socios (como rol de dueño), colaboradores y entes reguladores. Otros interesados son la banca, entes públicos o gobierno, privados, entre otros.

- a) **Socio:** Que a su vez son los clientes, a estos les interesa el desempeño financiero ya que, dependiendo de este, el remanente<sup>2</sup> a distribuir o retornar sobre sus cuotas de participación y productos contratados, será mayor o menor.
- b) **Colaboradores:** La cultura de servicios inclusivos, que el socio-cliente está en el centro de los quehaceres y que la suma de ambos conlleva a incentivos monetarios y no monetarios, genera un fuerte compromiso con el cumplimiento de los objetivos planteados por la administración.

<sup>2</sup> Utilidad de la cooperativa repartida entre sus socios.

- c) **Entes reguladores:** Los principales son la CMF (ex SBIF), SERNAC, Banco Central y la División de Asociatividad del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, estos toman una fuerte relevancia ya que a la banca e instituciones financieras son fuertemente supervisados por dichos organismos.
- d) **Banca y Otros:** Básicamente estos *stakeholders* utilizan información pública para desarrollar *benchmark* y otros estudios respecto a la competencia y tendencias del mercado financiero y que la cooperativa sea un punto de referencias respecto a los segmentos en que participa.

Sus socios están atentos a los resultados económicos y financieros (lo que se genera de ganancias por la gestión de su patrimonio) debido a que impacta directamente a sus ahorros e inversiones, todo el remante generado del ejercicio a final de año se distribuye y una parte se capitaliza para resguardar los niveles de provisiones exigidos por la ley en su artículo N°19 (DFL N°5, 2004).

Otra demanda de sus *stakeholders* se fundamenta en las buenas prácticas crediticias y establece límites al precio (tasa de interés) y niveles de riesgo (balance, resultado, liquidez, solvencia) acorde a la normativa y los entes reguladores que las fiscalizan.

Los anteriores aspectos son controlados periódicamente por los reguladores de la banca e instituciones financieras, pero además el gobierno corporativo por medio de los estatutos requiere que se conformen comités y una junta de vigilancia, los cuales internamente apoyan a que las políticas y leyes sean aplicadas sin mayores desviaciones y en los casos de existir falencias estas sean debidamente respaldadas y saneadas a la brevedad.

## 1.6. Descripción de la UEN

Se entenderá como una Unidad Estratégica de Negocio aquella unidad operativa que agrupe productos o servicios diferenciados a un conjunto claramente identificable de clientes y que al mismo tiempo enfrenta un grupo determinado de competidores, además se debe tener en consideración lo siguiente (Del Prado, 1998):

1. Debe tener un conjunto de clientes externos y no limitarse a un rol de proveedor interno.
2. El responsable debe tener autonomía respecto de las decisiones de gestión.
3. Definir un conjunto de competidores.
4. Debe transformarse en un centro de beneficios y ser totalmente responsable de su rentabilidad.
5. Debe ser capaz de organizarse y diseñar su propia estructura.

Relacionado a lo anterior, Coopeuch en su conjunto considera como clientes a todas aquellas personas naturales o jurídicas que expresen su intención de hacerse socio, sin distinción de su patrimonio. Respecto a sus competidores estos fueron identificados previamente y son las instituciones financieras y de *retail* que ofrecen productos similares, finalmente Coopeuch es responsable de cómo se generan sus ingresos y en donde se incurren los costos siendo en su totalidad garante de las decisiones de cómo es gestionada y no queda endosada a una de sus divisiones o gerencias.

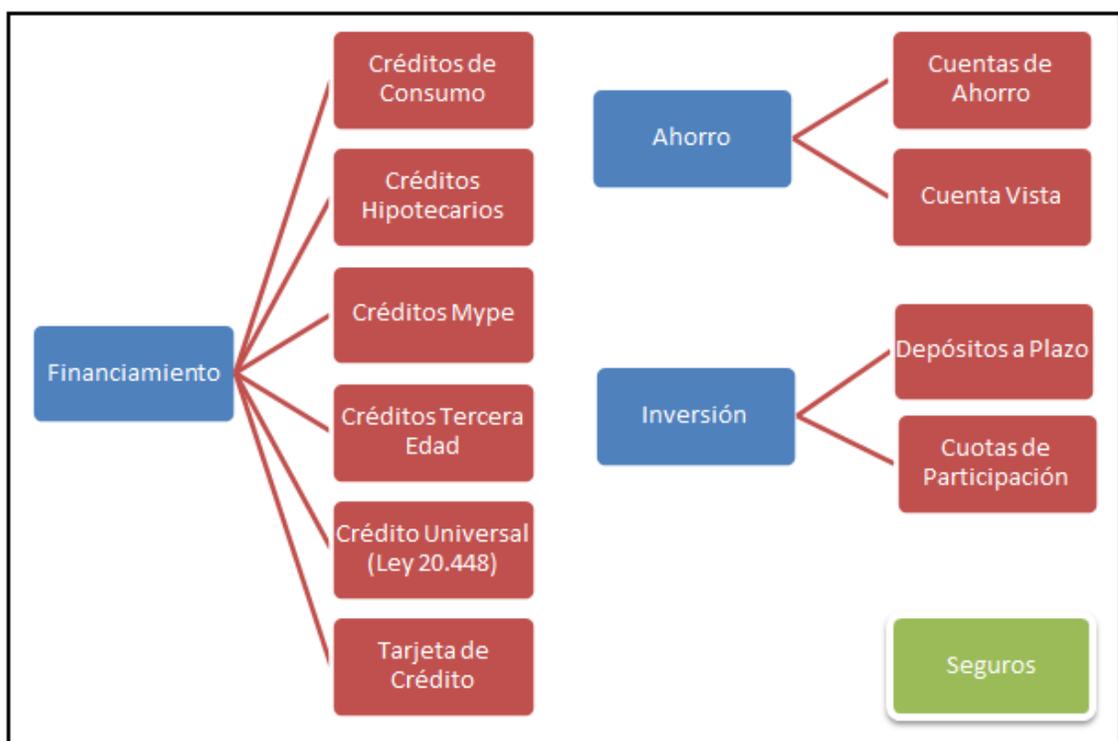
Respondido lo anterior e identificada la UEN, es posible describir que el principal giro de Coopeuch es apoyar a sus socios en las necesidades de financiamiento para sus proyectos, pero además cuenta con productos de ahorro e inversión que en su conjunto se convierten en una alternativa completa de servicios financieros para ellos. En ahorro la cooperativa proporciona cinco clases de libretas con distintas características (ahorro niño, adulto, vivienda, estudios y cuenta dorada) y además una cuenta vista, con la cual se pueden ejecutar operaciones con la banca. En sus productos de inversión, los socios pueden de forma segura incrementar un capital con Depósitos a Plazo (DAP) y con las cuotas de participación los socios son dueños de la cooperativa, lo que les permite recibir una parte de las utilidades y además reúnen capital para el largo plazo. En las figuras N°7 y N°8 se desarrollaron representaciones para mayor comprensión de la oferta de valor y productos.

La gran mayoría de los clientes de Coopeuch son personas de bajos ingresos, a los cuales divide en dos ámbitos, Público y Privado. El primero de ellos, como lo dice su nombre, son todos aquellos socios que pertenezcan alguna de las instituciones u organismos públicos o del estado con los cuales se hayan suscrito un convenio (asociaciones, corporaciones, servicios, etc.) y el segundo se relaciona con aquellos socios que se encuentren trabajando en empresas del

mundo privado o son estas mismas empresas que se vuelven asociadas (productoras, manufacturas, etc.) y finalmente aquellos que por cuenta propia (personas) se hicieron parte o mantuvieron su relación con la cooperativa.

Coopeuch abre sus puertas a todas las personas naturales (mayores de 18 años) o jurídicas que desean ser asociados a la cooperativa, no diferencia respecto del patrimonio o riqueza que se posea, pero con la particularidad que su grado de bancarización es muy bajo, lo que no quiere decir que no reciba socios o clientes que si cuenten con un buen perfil de bancarización.

**Figura 7 – Estructura de Oferta de Valor**

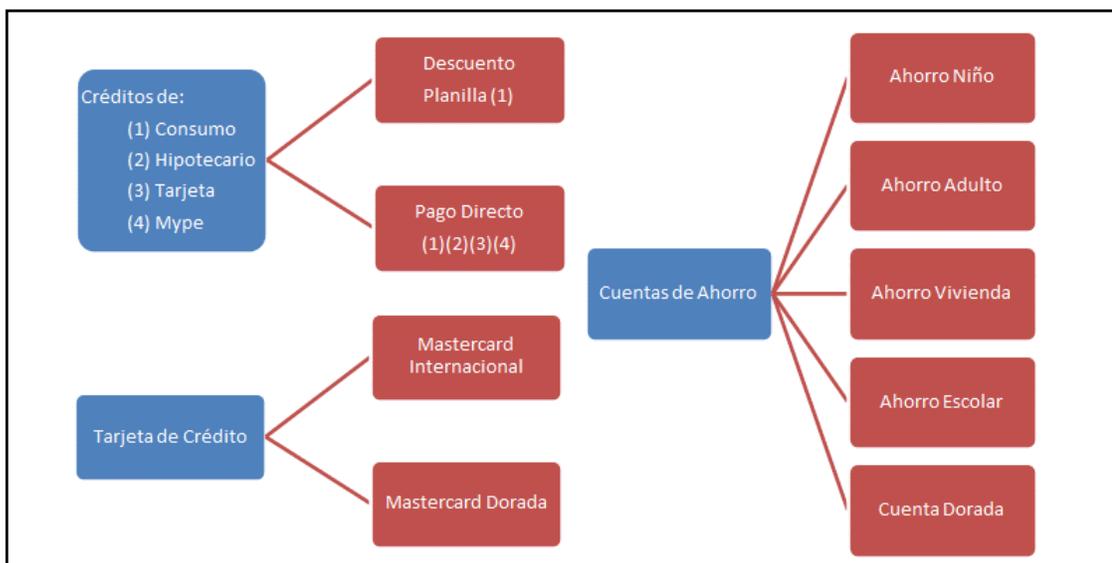


Fuente: Elaboración propia. Página web Coopeuch.

En términos de importancia en su estructura de oferta de valor, los créditos de consumo, que agrupan también a los créditos de tercera edad y universal, representan aproximadamente el setenta por ciento de las colocaciones (financiamiento), mientras que los créditos hipotecarios se encuentran en un segundo lugar cercano al veintiocho por ciento, la tarjeta de crédito y mype en su conjunto bordean el dos por ciento, esto con cifras del balance al 31 de diciembre de 2017. Por otro lado, en relación al ahorro, inversión y seguros, las diferencias

entre productos son más acotadas y donde las cuentas de ahorro se llevan cerca del veintidós por ciento de representación, seguidas de las cuotas de participación con un veintiún por ciento y mientras que los depósitos a plazo bordean un dieciocho por ciento, finalmente las cuentas vistas y seguros suman cerca del dos por ciento.

**Figura 8 – Estructura de Productos**



Fuente: Elaboración propia. Página web Coopeuch.

Existen tres métodos para hacerse socio de Coopeuch, como se advirtió anteriormente, la primera de ellas y la más recurrente es por medio de un contrato de convenio suscrito entre Coopeuch y el empleador en donde se encuentre trabajando la persona, en este caso el empleador actúa como intermediario (la persona debe solicitar su adhesión a la cooperativa), la segunda alternativa es acercándose a una de las sucursales y declarar su intención de ser socio y finalmente para personas jurídicas esto ocurrirá una vez sea cursada una operación de crédito (de tipo mype), para todos los casos debe cumplir los requisitos previstos de incorporación y en el caso de solicitar alguno de los productos cumplir con la política vigente.

### 1.7. Caracterización del Negocio

Las fuentes de ingresos de Coopeuch provienen de los intereses ganados por la venta de créditos, sean estos por medio de préstamos de consumo, hipotecarios, fines generales o por la tarjeta de crédito, a los cuales se les suma la gestión de

los capitales captados y que posteriormente son colocados. Los ingresos se generan producto del *spread* de la tasa de costo de fondo, a qué precio la cooperativa consiguió los capitales para prestar y el valor de venta (tasa de interés) al que es prestado, además las gestiones por las provisiones de riesgo crédito que se producen por la tasa de incobrabilidad producida por el no pago de las obligaciones que los clientes contraen con la cooperativa. Otro factor a considerar en el ingreso, es el máximo porcentaje de descuento permitido por ley a rebajar de la remuneración de los socios-clientes, ya que para los créditos de consumo pagados vía planilla el monto a considerar es de un 25%, por lo tanto, si la suma de las cuotas de crédito supera dicho porcentaje el monto del ingreso se ve mermado para el principal producto de Coopeuch.

El *spread* de crédito, como se mencionó, se atribuye a dos elementos, el primero de ellos, a las fuentes de financiamiento y como se revisó en puntos anteriores las captaciones en oficinas, el capital y bonos institucionales constituyen las principales herramientas de recaudación de recursos para el financiamiento. Las captaciones en oficinas hacen referencia a las libretas de ahorro y los depósitos a plazo tomados por personas y empresas que entregan a favor de Coopeuch un capital monetario a cambio de una rentabilidad fija al vencimiento de un periodo determinado, el capital se conforma por las cuotas de participación y finalmente los bonos institucionales que son instrumentos de deuda que se transan en los mercados de valores y cuyas características es que su vencimiento es de largo plazo y son buenas fuentes para financiar proyectos en el corto, como por ejemplo la venta de crédito.

El segundo elemento son las provisiones de riesgo crédito, que refiere a la probabilidad de no pago del monto otorgado de un préstamo. El cálculo, los criterios y presentación en los estados financieros de esta probabilidad está normada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) a través del Compendio de Normas Contables del año 2008 en sus capítulos B-1, B-2, B-3 y C-1.

Se hace necesario recordar que la principal labor de Coopeuch es apoyar a sus socios satisfaciendo sus necesidades de financiamiento, ahorro e inversión a través de una variada oferta de productos financieros inclusivos y que se desenvuelve en la Industria de la Banca e Instituciones Financieras (Sistema Bancario de Chile) y en ella se pueden identificar distintos actores, desde del tipo especializado, *retail* e instituciones sin fines de lucro por tanto además de las

regulaciones conocidas del mercado y gestión de capitales toma relevancia para la cooperativa destacar su nivel de servicio y cercanía con sus clientes-asociados para que ellos así los prefieran por sobre otros.

Tras la gestión de cada año las cooperativas distribuyen entre sus asociados el resultado después de impuesto, llamado remanente, este beneficio es muy valorado por sus socios, ya que devuelve la rentabilidad de toda la gestión financiera del ejercicio, el modelo de distribución es prorrateado en base a la cantidad y valor de los productos que tiene el socio con Coopeuch. En resumen, el modelo cooperativo les retorna los intereses (rentabilidad) que el socio cancelo por lo producto de crédito y además, las rentabilidades obtenidas por la administración del o los capitales que apporto durante el ejercicio proporcionalmente.

### **1.8. Composición del Contexto**

Tal como se mencionó previamente Coopeuch al ser una institución financiera se ve expuesta al comportamiento de la economía y las determinaciones de los organismos reguladores por lo tanto ambos factores pueden influenciar en los desempeños económicos y financieros esperados.

Los indicadores como el índice de precios al consumidor (IPC), las tasas de desocupación y empleo por actividad económica, el índice mensual de actividad económica (IMACEC), la tasa de política monetaria (TPM), la tasa máxima convencional (TMC), la tasa de interés corriente (TIC) y valor del tipo de cambio (UF, USD o EUR) son indicadores que toman una alta relevancia para la cooperativa ya que estos entregarán alertas sobre la conducta de los sectores y/o subsectores que aborda Coopeuch, así como también momentos en que deberá tomar las medidas de resguardo o protección del capital de sus asociados por los posibles riesgos de fluctuaciones de tipo de cambio, alzas o bajas de tasas (precio de los crédito) o cualquier hecho detectado en la economía nacional e internacional que pueda exponer a la cooperativa.

Por otro lado, los organismos reguladores con sus oficios, publicaciones de leyes y/o sus modificaciones son también indicadores que contempla Coopeuch, por lo tanto se encuentran en constante observación y contacto con las respectivas autoridades ya que las funciones que hoy la reglamentan emanan de la Ley General de Cooperativas (LGC o DFL N°5) que puede ser ajustada de acuerdo a los nuevos contextos políticos, culturales y/o económicos que atraviere el país,

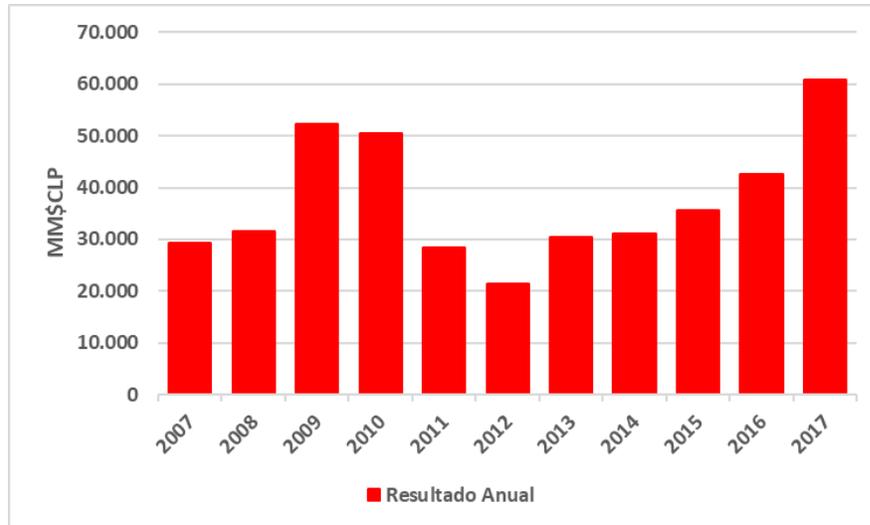
uno de los últimos cambios que afectó positivamente fue la ley N°20.881 publicada en el diario oficial el seis de enero de dos mil dieciséis y que trajo consigo observaciones relevantes en la materia de los descuentos por planilla voluntarios ya que se vuelve ajustar el porcentaje de descuento de los funcionarios públicos de un quince a un veinte cinco por ciento, lo que se puede traducir en una mayor capacidad de endeudamiento de dichos funcionarios, lo que afectará el resultado económico final de la cooperativa, cabe señalar que esta ley incorpora el artículo cincuenta y cuatro bis que modificó el artículo noventa y seis del Estatuto Administrativo (DFL N°29, 2005) que desde el año dos mil cuatro restringía estos descuentos voluntarios a solo el quince por ciento mencionado anteriormente.

Los negocios de la cooperativa son en su totalidad en el territorio nacional, aunque en el último cuatrimestre del año 2017 Coopeuch es la primera cooperativa a nivel latinoamericano y el caribe en emitir un bono internacional por la suma de ciento veintiocho millones de la divisa norte americana y colocado en Suiza (Coopeuch, 2017).

En el gráfico N°10 se muestra la evolución anual de los resultados de Coopeuch desde el 2007 al 2017 y en él se puede considerar que en cierta medida los indicadores descritos previamente son factores que consiguen afectar los desempeños económicos y financieros. Por ejemplo, el año dos mil nueve, recesión económica (elemento estudiado en otras instancias) y además dictamen que restringe el porcentaje de descuento por planilla para funcionarios públicos (principal cartera de socios de Coopeuch) estos elementos incitaron que en tres años la cooperativa viera mermado su resultado cerca de un sesenta por ciento, desde el dos mil nueve al dos mil doce. Otro ejemplo más positivo es el año dos mil dieciséis, con el nuevo dictamen que restablece el descuento por planilla a un veinte cinco por ciento en el sector público, en este se observa el incremento en el año 2017 donde el resultado final aumenta un cuarenta y tres por ciento respecto del año 2016 y un setenta y un por ciento respecto del año 2015.

Teniendo en cuenta el crecimiento y la historia de Coopeuch, vistos en el gráfico previo, el siguiente paso es mirar los desafíos que se aproximan, tanto los del corto, mediano y largo plazo, y analizar la actual estrategia, que sin dudas ha brindado frutos importantes a nivel local e internacional, consolidando su desempeño en los resultados positivos que muestra la cooperativa.

### Gráfico 10 – Evolución Resultados Anuales Coopeuch



Fuente: Elaboración propia. Estado de resultados mensuales.

Dicho lo anterior la pregunta que se abre es si con la actual estrategia alcanzara para seguir desarrollando su negocio o si en definitiva debe replantearse sus objetivos y al ser reconfigurados será la estrategia adoptada la más adecuada o debe sufrir cambios en favor de su crecimiento y *performance*.

El siguiente capítulo analizará el primer proceso del esquema de circuito cerrado de Kaplan y Norton (2008) que trata sobre el desarrollo de la estrategia, en el se podrá reformular ciertos aspectos sobre la misión, visión y valores que la teoría recomienda para alcanzar el éxito y el mejor de los desempeños para las organizaciones.

## **CAPÍTULO II DECLARACIONES ESTRATÉGICAS**

Para proyectar el futuro de una empresa es necesario conformar un plan estratégico el cual trazará la ruta de hacia dónde debe dirigirse, establecer los objetivos estratégicos y financieros, describir sus acciones y enfoques para alcanzar los resultados propuestos por sus ejecutivos y dueños (Thompson et al, 2015) y además desarrollar la estrategia será el inicio para formular un sistema de control de gestión (Kaplan y Norton, 2008). Coopeuch no está ajena a estas descripciones donde el desarrollo de una misión, visión y valores fundamentales quedan plasmados en su web y memorias recordando que todas sus actividades deberán estar relacionadas a ellas, a continuación, se describirán estas declaraciones y se efectuará un análisis crítico.

### **2.1. Análisis y Definición de la Misión**

La literatura señala (Thompson et al, 2015) que la misión de una organización trata de definir el por qué existe o cuál es su propósito, quienes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí, esto es solo descriptivo.

#### ➤ **Misión Actual de Coopeuch**

*“Brindar productos y servicios financieros responsables para el progreso de los socios y clientes en todo su ciclo de vida, entregando beneficios, asesoría y educación financiera en un ambiente que resalte los valores de Coopeuch”*

Lo ideal es que la declaración de misión de una empresa 1) identifique los productos/servicios de la empresa 2) especifique las necesidades del comprador al que pretende satisfacer y los grupos de clientes o mercados que atiende y 3) dé a la compañía una identidad propia (Thompson et al, 2015), con esta definición la declaración de misión al menos debería responder las siguientes 4 preguntas.

¿Qué hacemos?

La primera pregunta es respondida con los verbos “brindar” y “entregar”, tanto con el primer y segundo verbo hacen señas a productos y servicios con los cuales dispone y piensan en cubrir una necesidad.

¿Cuáles son nuestros productos o servicios?

Se señala con cierto grado de claridad puesto que se entiende que son financieros, al ser un poco más crítico en responder la pregunta caería en la rigidez o encasillamiento de productos o servicios específicos, cuestión que como

se revisó en puntos anteriores no representaría su oferta de valor ya que esta es amplia para caer en lo específico.

¿Quiénes son nuestros clientes?

La Misión menciona socios, clientes, pero además con la frase “ciclo de vida” se puede inferir que habla de su entorno más próximo que pueden ser familia, amigos, comunidad, etcétera, lo que deja bastante amplio el término de cliente, aunque en análisis previos se distingue que la cooperativa no genera mayores barreras para el ingreso de estos.

¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

De las 4 preguntas esta es la única que no se responde, por lo tanto se sugiere integrar a la Misión el rango geográfico ya que respondidas las preguntas previas la propuesta de Misión no alteraría en demasía la actual.

➤ **Misión Propuesta**

*“Brindar productos y servicios financieros responsables para el progreso de los socios y clientes en todo su ciclo de vida, entregando beneficios, asesoría y educación financiera **a lo largo del país**”*

La misión propuesta no varía mucho de su versión original porque las respuestas a las tres primeras preguntas están contenidas en la misión actual, solo se adiciona y para que sea más explícito, la respuesta a la cuarta pregunta en los términos de la cobertura geográfica, expresando así el alcance territorial que abarcaría la cooperativa.

## **2.2. Análisis y Definición de la Visión**

Un concepto básico de la Visión es describir las aspiraciones de la administración para el futuro, y define el rumbo estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía (Thompson et al, 2015).

➤ **Visión Actual de Coopeuch**

*“Liderar y promover el desarrollo del modelo cooperativo, siendo una empresa cooperativa sustentable que alcance una participación relevante en los mercados que compete, apoyando al desarrollo de nuestros socios, sus familias y clientes. Ofrecer la más amplia gama de productos y servicios financieros, siendo*

*reconocida y preferida por la experiencia de servicio y siendo el mejor lugar para trabajar para sus colaboradores”*

Además, en la literatura se indica (Thompson et al, 2015) que hacer o que evitar para la elaboración de una correcta visión. A continuación, se responderán a once preguntas que guardan dicha relación.

¿Es medible?

No, si bien conserva rasgos de largo plazo no se estipula una fecha con precisión del compromiso para alcanzar el modelo cooperativo o en qué posición será relevante dentro de los mercados en que participa, este tipo de redacciones se da en buena parte en las empresas donde no asimilan un horizonte, hablando en términos de largo plazo para conseguir su fin.

¿Se direcciona al futuro?

Si, al indicar liderar, promover y alcanzar, son propuestas de largo plazo o que se deben mantener en el tiempo, pero como se detalló en la pregunta anterior no existe un plazo establecido para llegar a liderar o desde cuándo promover o cuándo alcanzar el objetivo.

¿Es viable?

Los objetivos detallados en la visión son juiciosos y posibles de concretar, se habla de liderar y promover un modelo de cooperativismo, ser una empresa sustentable, estando muy en boga hoy en día, participación relevante, apoyo al desarrollo del socio, familia y clientes, preferida por la experiencia de servicio y ser un buen lugar para trabajar para sus trabajadores. Cada una de las metas son factibles de alcanzar solo con trabajo.

¿Es fácil de recordar?

La idea es fácil de recordar, memorizar es otro tema, pero efectivamente si es posible tomar el fondo de la visión y recordarlo.

¿Es ambigua o incompleta?

No hay ambigüedades, contiene objetivos de su futuro y señala por quienes desea ser valorada. No es incompleta salvo el límite de tiempo en que desea alcanzar su propósito.

¿Su lenguaje es demasiado general?

No, utiliza conceptos conforme a su realidad y difícil de ser abordados o superlativos utilizados por otros de su negocio.

¿Es sosa o poco inspiradora?

Dependiendo del compromiso de su entorno se transforma en inspiradora ya que tiene un sentido de cooperativismo inculcado, si quien lee el texto no se identifica con dicho concepto la visión se torna como una más de una empresa X.

¿Es genérica?

No lo es, la descripción de ella es en relación a su área.

¿Es demasiada extensa?

Está al límite, ya que de memoria se puede recordar y conserva el trasfondo de sus componentes siendo los precisos para no ser considerada como extensa.

¿Es flexible o fácil de maniobrar?

Tiene un lenguaje que permite que no sea cerrada o muy rígida en su interpretación y que por lo tanto le entrega una flexibilidad de vigencia para quienes está dirigida.

Al igual que la misión, la visión responde a la gran mayoría de las preguntas respecto de su formulación y para mantener inalterada el fondo de esta se debe incorporar un aspecto más en relación a la temporalidad de los objetivos, vale decir el cuándo se deben mostrar señales de estar cumpliendo la visión, pero además acotar aspectos para que sea más concisa y fácil de recordar.

➤ **Visión Propuesta**

*“Liderar y promover el desarrollo del modelo cooperativo **en Chile al 2025 y convertirse** en una empresa cooperativa sustentable que alcance una participación relevante en los mercados en que compite, siendo reconocida y preferida por la experiencia de servicio y como el mejor lugar para trabajar por sus colaboradores”*

### **2.3. Definición de Valores Fundamentales**

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan del personal cuando realiza los negocios de la compañía persiguiendo su visión y misión estratégica (Thompson et al, 2015). Coopeuch enlista siete de estos los cuales se pasa a revisar ahora (Memoria Anual 2018, 2019).

1. Excelencia en el servicio.
2. Integridad y respeto.
3. Desarrollo profesional y personal.
4. Cooperación.
5. Transparencia.
6. Eficiencia.
7. Modernidad e innovación.

La teoría indica (Thompson et al, 2015) que los valores se deben poner en práctica por cada uno de los colaboradores y con mayor razón los ejecutivos impulsándolos con el ejemplo para que esta tarea se facilite, entregar una breve descripción de la frase o palabra expresada como una creencia o valor aportará a una mayor comprensión de estas mismas.

Coopeuch si bien enlista siete valores fundamentales, no los tiene descritos por lo tanto el análisis crítico conllevará una breve descripción para cada uno de ellos, basado en la misión-visión y así complementar su significado.

1. Excelencia en el servicio → Siempre dar lo mejor de lo nuestro para el socio, colocarlo en el centro de nuestras labores y hacernos parte de su entorno.
2. Integridad y respeto → Valor fundamental para generar compromisos con nuestros socios, pares y superiores.
3. Desarrollo profesional y personal → Escuchar y promover oportunidades de beneficios mutuos.
4. Cooperación → Lo que nos mueve día a día para hacer crecer a nuestra cooperativa de manera sustentable.
5. Transparencia → Mostrar y compartir lo que hacemos.
6. Eficiencia → Optimizar nuestra forma de hacer las cosas con foco a la mejora continua y desarrollo.

7. Modernidad e innovación → Estar a la vanguardia de los tiempos y de lo que requieran nuestros socios.

Con las descripciones realizadas de los valores fundamentales, más la misión y visión se conforma una sólida base de las declaraciones estratégicas las cuales sentarán las bases de la estrategia cuyo punto se revisará en el siguiente capítulo.

En el capítulo tres se continúa desarrollando el primer proceso del sistema de circuito cerrado de Kaplan y Norton (2008), en este capítulo se efectúa un análisis estratégico utilizando herramientas que apoyan la revisión de los ámbitos internos y externos de la cooperativa.

## **CAPÍTULO III ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

El análisis estratégico tiene que considerar aspectos externos e internos de la organización y para ello se utilizarán herramientas conocidas para su profundización y entendimiento, lo que desembocará en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueda sufrir y poseer. Una determinante para considerar oportunidades y amenazas es que éstas se encuentran o se encontrarán si la organización existe o no y para ello los análisis PESTEL y el Modelo de Competencia de Cinco Fuerzas (Cinco Fuerzas de Porter) ayudan desde los aspectos macro y micro económicas para su análisis. El análisis interno se efectúa en base a los Recursos y Capacidades con los que cuenta Coopeuch y que en resumen son la infraestructura y estructura que dispone como fortalezas y las debilidades que de ellas nacen.

Al final de las herramientas mencionadas previamente, se detallarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y cómo éstas se relacionan con alguno de los elementos descritos.

### **3.1. PESTEL**

Todas las empresas operan en un macroambiente que consta de seis componentes y el análisis del impacto se denomina PESTEL, que es un acrónimo para recordarlos y el concepto básico indica que este engloba el amplio contexto ambiental en que se ubica la industria de una compañía (Thompson et al, 2015).

#### ➤ **Político**

En este factor Coopeuch es sensible ya que con el gobierno de turno o alguna actualización del marco regulatorio, siempre estará latente a cambios que podrían afectar la normativa de los Bancos e Instituciones Financieras, para bien o para mal, una muestra no muy lejana fue durante el año 2016, donde se promulgo la nueva Ley General de Cooperativas y que en aquella ocasión trajo consigo cambios que favorecieron al rubro, lo cual también fue beneficioso para las cooperativas de ahorro y crédito ya que, por ejemplo, se equiparó al veinticinco por ciento el porcentaje de descuento por planilla para los trabajadores del sector privado y los del sector público (Departamento de Cooperativas, 2017), lo que en el largo plazo mejoró los resultados financieros de Coopeuch, caso revisado previamente en el capítulo uno.

Por lo tanto la política del país puede gatillar cambios en la ley haciéndola más restrictiva, lo que mermaría la cartera de socios y colocaciones, cerraría convenios, etc. y además se debe destacar que la gran mayoría de los clientes de la cooperativa están concentrados en el ámbito público (Coopeuch, 2017) por lo tanto, provocaría serios problemas en su negocio así que Coopeuch se mantiene alerta de los efectos de la política del país y las adopciones u actualizaciones, más aún en periodos de elecciones (presidenciales, parlamentarias, comunales, etc.), por ende sostiene una constante relación con las autoridades a través de su gobierno corporativo y así mantenerse informada respecto a temas de interés a sus asociados y negocio.

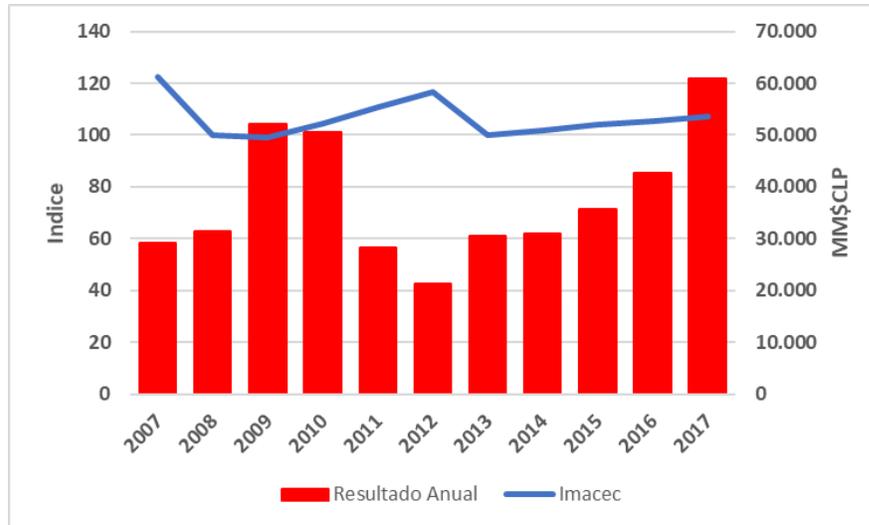
### ➤ **Económico**

Esta variable se encuentra estrechamente relacionada a la primera que se analizó y también influenciada por el comportamiento global. Para Coopeuch y las instituciones financieras en general sin duda que, los escenarios económicos estables y en pro del crecimiento facilitan a crear negocios, ya que el consumo y las inversiones aumentan, por lo tanto, las necesidades de capital pueden ser satisfechos con la oferta de productos con los que se dispone en el mercado, por el contrario, con una economía en incertidumbre y pocos incentivos de consumo e inversión generan mayores alzas en los índices de riesgo y por consecuencia restricciones que no van en favor del negocio financiero.

El indicador mensual de actividad económica es un indicador sintético cuyo propósito es medir la evolución de la actividad económica mensual a precios constantes (Banco Central, 2019) y es un referente respecto a la situación económica coyuntural que vive el país así es que, en el siguiente gráfico, N°11, se observa la correlación de esta variable con los resultados de la cooperativa en los últimos 10 años.

En el gráfico se pueden observar dos situaciones, la primera de ellas es la tendencia positiva del IMACEC en los últimos cinco años, lo que sería uno de los factores que influyen los resultados obtenidos por Coopeuch y lo segundo que se puede destacar del gráfico es que entre los periodos 2009 y 2012 a pesar de que el índice fue en alza los resultados de la cooperativa se contradicen, esto es por lo explicado en capítulos anteriores y relacionados al dictamen de rebajar el porcentaje de descuento de créditos de consumo vía planilla al sector público, los cuales son la principal fuente de activo para la organización.

**Gráfico 11 – Evolución Resultados Coopeuch e IMACEC**



Fuente: Elaboración propia. Estado de resultados Coopeuch y Estadísticas Banco Central de Chile.

➤ **Social**

En este punto la cooperativa desarrolla programas que fomentan la cultura y la educación como motores de desarrollo del país (Memoria Anual 2016, 2017). Esto lo logra a través de su fundación, creada en el 2006, la cual tiene a cargo coordinar y entregar las distintas ayudas a los socios y comunidades.



Fuente: Fundación Coopeuch. (2019). Santiago, Chile.

Dentro de los programas se pueden encontrar proyectos de mejoras en infraestructura para establecimientos educativos municipales, becas para socios e hijos, apadrinamiento de bibliotecas públicas, apoyo a orquestas juveniles,

programa “sembrando cultura” realizado en conjunto con el centro de extensión artística y cultural de la Universidad de Chile, el cual de manera gratuita acerca a la comunidad a espacios culturales e incentiva el modelo del cooperativismo en colegios a través de la formación de una cooperativa escolar para suplir alguna necesidad que aqueje a dicha comunidad, entre otros programas. Todo ha sumado y se han beneficiado más de seis mil quinientos jóvenes y niños, mayoritariamente de sectores vulnerables (Fundación Coopeuch, 2019).

Un punto sensible de este factor es que, por cualquier error u omisión, consciente o no, afectaría fuertemente la imagen corporativa, el daño reputacional sería exponencial, “castigando” a la organización tanto en redes sociales como medios más formales, lo que mermaría la percepción de los socios-clientes pudiendo dar paso a una fuga masiva en casos extremos o infracciones que impidan el normal funcionamiento. Por ello la cooperativa trabaja y vigila este factor para que todos puedan percibir una organización seria y comprometida con su visión y misión.

Un caso social no muy alejado de las cooperativas y que afecto al mercado de las cajas de compensación, fueron las irregulares de la caja Los Héroes con sus afiliados, lo que gatillo en el 2012 la expulsión de esta del gremio debido a las prácticas abusivas con los jubilados (Ciper, 2016) y que puso en tela de juicio a dicho mercado y su rol con la sociedad.

#### ➤ **Tecnológico**

Una variable en la cual se encuentra trabajando fuertemente y considerada dentro del actual plan estratégico. Este contempla en uno de sus temas mejorar la experiencia de servicio por medio de la digitalización y omnicanalidad, pero además se debió sumar dentro de sus objetivos (por contingencias y normativa) fortalecer la ciberseguridad, esto a causa de las constantes amenazas que surgen desde la red hacia la banca e instituciones financieras, que durante el 2018 fue muy noticioso por los constantes ataques a sus páginas web, sistema de tarjetas (ATM), fraudes (internos y externos), robos de bases de datos, etc. lo que provocó que la SBIF ajustara su normativa sobre la gestión de ciberseguridad referida a la circular N°3640 (SBIF, 2019) y que concluyen en la circular N°172 para las cooperativas y carta circular 06/2018 para la banca, donde la instrucción indica que además de enviar periódicamente (a dicho organismo) los incidentes de ciberseguridad se debe hacer seguimiento a lo largo del tiempo con el fin de identificar los tipos de vulnerabilidades y amenazas; activos de información y de infraestructura potencialmente afectados, costos involucrados entre otros (SBIF,

2019). Si bien la carta circular 06/2018 no hace mención a las cooperativas, la información requerida se cruza con la circular N°172 de cooperativas, por lo que implícitamente aplicaría la orden de dicha carta.

Además, la cooperativa debe considerar, dado el tema atacado en su plan estratégico, que la apertura a nuevas modalidades de atención son tentadoras para hechos maliciosos que provocan ataques, de la índole mencionada en el párrafo anterior, colocando a prueba la infraestructura y seguridad informática que da custodia a información relevante para los clientes y organización, pero todo lo anterior se debe asumir como un desafío constante y que la tecnología se convierta en un *partner* de la cooperativa y que la apoye en el actual ambiente competitivo donde se desenvuelve, ya que si no navega a la vanguardia de la tecnología de la información los cambios constantes y evoluciones de las amenazas se transformarían en riesgos y peligros muy complicados de combatir con las actuales herramientas.

➤ **Entorno (Medio Ambiente)**

En este factor se miden variables como las ecológicas y las ambientales, como el clima y el cambio climático, además de factores asociados a la escasez de agua. Tiene un impacto directo mayormente en industrias de seguros, agricultura, producción de electricidad y turismo. También podría afectar indirectamente pero sustancialmente a otras como el transporte y el suministro de servicios públicos (Thompson et al, 2015).

Dada la definición anterior es una variable con poco y casi nulo desarrollo por parte de la cooperativa y quizás en algún futuro lo aborde y experimente para explorar y continuar con su crecimiento relacionado al tercer factor de este análisis (Social).

➤ **Legal**

En cuanto a los aspectos legales Coopeuch es una cooperativa de ahorro y crédito de carácter limitado y cuyo capital pertenece a sus socios a través de sus cuotas de participación. Se encuentra fiscalizada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y la Comisión para el Mercado Financiero (CMF ex SBIF) y su ley es la que rige a todas las cooperativas, el DFL N°5 que proviene del decreto supremo N°502 de 1978 emanado del aquel entonces Ministerio de Economía,

Fomento y Reconstrucción el cual posteriormente tomo el nombre del ministerio antes mencionado.

En este sentido Coopeuch tiene un sólido gobierno corporativo el cual efectúa reuniones mensuales para evaluar su *governance* y departamentos a cargo del monitoreo, seguimiento, actualización y aplicación de las normas, que bajo la mirada de las posibles irregularidades toman las medidas correspondientes para mitigar alguna falencia en forma y fondo.

Un cambio en el marco legal importante y que la banca e instituciones financieras deben prontamente asumir para su aplicación, son los estándares internacionales de Basilea III, los cuales en la nueva Ley General de Bancos ya define los lineamientos para establecer un sistema de adecuación de capital en línea con dichos estándares (CMF, 2019).

Dado el análisis previo la tabla N°2 resumirá el impacto que pueden tener dichos factores en la organización y que no necesariamente sean manifiestos a una sola alternativa ya que el mismo factor puede tener distintas valorizaciones de su impacto.

**Tabla 2 – Impacto de Variables PESTEL con UEN**

Variable	Alto	Medio	Bajo
Político	✓		✓
Económico	✓		✓
Social	✓		
Tecnológico		✓	
Entorno			✓
Legal	✓		

Fuente: Elaboración propia.

Para los dos primeros factores los impactos dependerán del grado en que se vean afectadas las decisiones que pueda tomar Coopeuch respecto a su giro, por ejemplo, un cambio en la ley general de cooperativas que restrinja las reglas de negocio tendrían una valoración “alta” debido a que influye directamente en los resultados de la cooperativa, no obstante un cambio que dictamine un alza o baja de capital para la constitución de una cooperativa sería medido de una valoración

“baja” puesto que hoy el capital de la cooperativa supera ampliamente la actual normativa, lo anterior repercutiría eventualmente en la conformación de nuevas cooperativas.

El impacto del factor social tiene una valoración de “alto” porque a pesar de ser una institución financiera su rol fundamental es el cooperativismo, concepto estrechamente ligado a lo social y que bajo ninguna circunstancia ni hecho puede descartar dentro de sus bases existenciales o por lo tanto la percepción de una organización de ayuda mutua se perdería y confundiría con el competitivo y lucrativo mundo de la banca.

Dado los acontecimientos y contingencias tecnológicas este factor se vuelve de un impacto “medio” puesto que se toman las medidas de mitigación frente a los riesgos latentes de la evolución de la era tecnológica, que para bien o mal el mundo financiero está migrando a nuevas formas de generar negocios, flexibilidad, fluidez y rapidez en los servicios.

Respecto a la variable del entorno, tal como se analizó es un factor, hasta el momento, con poca influencia por lo tanto el impacto se encasilla en el nivel “bajo”.

Finalmente, el factor legal tiene un “alto” impacto ya que cualquier desatino trazaría medidas sancionatorias, no solo por parte de los entes reguladores sino también de los sociales y en general de todos los *stakeholders*, estas medidas podrían eventualmente mermar y destruir la confianza, percepción, negocio, financiamiento y expectativas de Coopeuch.

Del análisis previo, ya se pueden desprender algunas oportunidades vinculadas a los factores del PESTEL, comenzando con el Tecnológico y las que brindan los distintos medios de pago y los avances en materia de nuevas modalidades de atención como tarjetas de prepago y el alcance de la multicanalidad, otra oportunidad es la actual situación Política y Económica que vive el país la cual favorecería negocios internacionales, además generar nuevas oportunidades alianzas para el mercado local no revestirían mayores objeciones dada la regulación vigente.

Así como se desprenden oportunidades del PESTEL en el también se hacen presentes las amenazas, como cambios drásticos a las regulaciones por nuevos

gobiernos (Político y Legal) y a su vez al estar más expuestos al mercado posiciona a la cooperativa a sufrir daños reputacionales, sea por ataques a la Tecnología o decisiones poco acertadas respecto algún grupo de socios (Social).

### **3.2. Cinco Fuerzas de Porter**

La teoría describe que una de las herramientas más fuertes que se utilizan para analizar de manera sistemática las presiones de competitividad de los mercados, sus fortalezas y la importancia de cada una de ellas (Thompson et al, 2015), son las cinco fuerzas del profesor Michael Porter. A continuación, se revisa el modelo para Coopeuch.

#### **Rivalidad entre los Competidores**

En general es la fuerza más intensa de las cinco y no es diferente para la cooperativa, ya que en el mercado donde se encuentra y compite existen una variedad extensa de rivales (competidores), los cuales ofrecen productos de similares características o atributos y donde el precio (costo final más bajo) u la atención en el servicio marcarán la diferencia al momento en que el cliente decida escoger una institución para resolver su necesidad financiera, esta decisión se dará cuando dicha organización cubra o supere las expectativas del cliente.

#### **Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes**

La amenaza es constante y a un nivel intermedio de intensidad, ya que no se producen mayores barreras a la entrada y se concreta debido a la regulación existente, la cual favorece que se constituyan nuevas cooperativas o instituciones financieras, las cuales deben dar cumplimiento a los estándares y capital necesario para operar (exigido por ley), por tanto, no es raro ver instituciones financieras nuevas o emergentes de otros negocios u filiales con capitales nacionales y/o extranjeros. En este último punto es que a veces los participantes del mismo mercado actúan y generan medidas mitigatorias para controlar u absorber a los nuevos rivales con el fin de mantener o expandir su negocio.

#### **Amenaza de Productos Sustitutos**

Se manifiesta en una mediana intensidad, similar a la entrada de nuevos competidores, ya que son ofertados por la banca y el *retail*, estos son generados asumiendo distintos riesgos y formas de operar, por ejemplo, un crédito de libre consumo puede ser sustituido por una tarjeta de crédito o un avance en efectivo, en ambos casos se satisface la misma necesidad y los tres son productos

distintos que surgen bajo la premisa del financiamiento en el corto plazo. Por tanto, como se sustituyen productos de la cooperativa, ella también sustituye productos a sus competidores.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

Para Coopeuch el poder de negociación de sus proveedores no es influyente debido a la amplia oferta existente y como fue revisado en capítulos anteriores su estructura de financiamiento no tiene una concentración de estos. Algunas características que se deberían cumplir según la literatura (Thompson et al, 2015) es que los productos o servicios del proveedor sean escasos o diferenciados, lo cual no ocurre con los proveedores de la cooperativa. Dicho poder es más bien de carácter débil ya que hay disponibilidad de proveedores nacionales e internacionales.

### **Poder de Negociación de los Clientes**

El poder de negociación de los clientes puede ser clasificado de mediana intensidad para la cooperativa, ya que los clientes tienen a disposición distintas empresas o marcas que ofrecen los mismos productos y bajo las mismas condiciones, por ejemplo, el precio es regulado por una instancia de supervisión emanada de la Ley 18.010, por lo tanto, el máximo a cobrar por un crédito se encuentra regulado, pero también hay otros casos en que los clientes no tienen mayores alternativas de financiamiento, por lo tanto, solo podrían recurrir a Coopeuch. En ambas situaciones la sensibilidad al precio podría pasar a un segundo plano y se sumarían otros factores que inciden en la decisión final del cliente para adquirir o no un producto en una institución en particular en desmedro de otra.

A lo largo del análisis se percibe que la fuerza más intensa y que a su vez posee una alta relación con la unidad de negocio, es la rivalidad entre los competidores, tal como se expresó, el mercado financiero se expande y crece con una fuerte rivalidad para captar nuevos clientes y negocios que rentabilicen los capitales de los accionistas. El otro extremo, que tiene una baja influencia es el poder de negociación de los proveedores debido a que las instituciones financieras se han transformado en organismos capaces de desarrollar u adquirir servicios para satisfacer alguna necesidad, por ejemplo, Transbank sus accionistas mayoritarios corresponden a tres bancos (Estados Financieros 2018, 2019) por lo tanto, restaría poder de negociación frente a ellos por tratarse de los mismos

dueños. En el caso de la cooperativa, si bien no participa de algún proveedor, los servicios o bienes requeridos el mercado no los concentra en uno solo. En el caso de las otras fuerzas, estas se acotan en relaciones medias dado el análisis indicado en cada punto y donde la entrada a nuevos competidores no se les

obstaculiza con barreras, pero si se puede generar alianzas u acuerdos para prevalecer una marca, la capacidad de negociación de los clientes y los productos sustitutos pueden ser influenciados por la calidad de servicio otorgado, lo que favorecería la elección de la cooperativa para satisfacer las necesidades del cliente. En la tabla N°3 se presenta un resumen de lo comentado previamente.

**Tabla 3 – Relación de Variables Cinco Fuerzas con UEN**

Variable	Alto	Medio	Bajo
Rivalidad entre los Competidores	✓		
Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes		✓	
Amenaza de Productos Sustitutos		✓	
Poder de Negociación de los Proveedores			✓
Poder de Negociación de los Clientes		✓	

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que el análisis PESTEL de las cinco fuerzas de Porter es posible deducir algunas oportunidades o amenazas, por ejemplo, una oportunidad estaría relacionada a la participación en medios de pago con la oferta de nuevas soluciones en transaccionalidad de operaciones financieras/económicas y por otra parte, las disposiciones legales para crear nuevas cooperativas dan paso a nuevas participantes que eventualmente podrían atraer a los socios-clientes de Coopeuch.

Para ambos análisis, el paso siguiente, es relacionar sus variables con las oportunidades o amenazas que se desprenden o que se reconocieron para cada una de ellas.

**Tabla 4 – Relación Oportunidad o Amenaza con variable PESTEL o 5 Fuerzas**

O u A	Descripción	Variable Asociada
O1	Aumentar participación en el nicho de tarjetas de pre-pago ya que es un mercado poco explotado y que permite la inclusión.	<u>P</u> <u>Productos Sustitutos</u> de Porter y <u>I</u> de PESTEL. Como se revisó en el análisis previo, son entregados por la banca y el <i>retail</i> los cuales cumplen una misma función, más bien lo que se genera es rivalidad entre productos y en este sentido las tarjetas de pre-pago competirían con las tarjetas de crédito y débito ya que son medios de compra que permiten operar transacciones digitales sin la necesidad de estar vinculado a una cuenta vista o cuenta corriente permitiendo la inclusión a las transacciones <i>e-commerce</i> <sup>3</sup> .
O2	Expansión de los negocios a mercados internacionales para captar y colocar nuevas fuentes de financiamiento e inversión.	<u>P</u> y <u>E</u> de Pestel. El crecimiento y descentralización pueden ser para la cooperativa un avance en la materia de diversificación de ingresos puesto que hoy opera con cerca del cien por ciento de los servicios públicos de Chile, lo que lo limita a generar esfuerzos en el sector privado (un sector más riesgoso en términos de estabilidad laboral para el otorgamiento de créditos por planilla) pero si las políticas de nuevos mercados fuera del país lo permiten pueden transformarse en un atractivo negocio.
O3	Nuevos socios a partir de negocios con la Corredora de Seguros aprovechando la sinergia entre negocios.	<u>E</u> y <u>L</u> de Pestel. Con una economía y normativa que entreguen señales de estabilidad, favorecerían la generación de nuevos negocios y es en este sentido que Coopeuch en conjunto con la corredora de seguros pueden conformar una alianza estratégica para atraer a nuevos socios.
O4	Desarrollo aumentando la multi-canalidad para llegar a más clientes por distintas plataformas.	<u>I</u> de Pestel. La manera de vender dinero ha sufrido una transformación hacia lo digital y por ende disponer de más de una plataforma o canal se vuelve una herramienta para capturar la mayor cantidad de oportunidades de negocio.
A1	Cambio en la Ley General de Cooperativas que restrinjan las acciones de la cooperativa.	<u>P</u> y <u>L</u> de Pestel. Los cambios de gobierno disparan las alertas de modificaciones a las actuales normativas o leyes vigentes y este tema no es ajeno a la cooperativa por ende sostener relaciones fluidas con los organismos competentes prevendría modificaciones abruptas o al menos se generarían instancias de mitigación de impactos.

<sup>3</sup> Comercio electrónico. Consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como redes sociales y otras páginas web.

A2	Daño reputacional en mercados sensibles (tercera edad, por ejemplo) que mermen la participación o ingresos.	<u>S</u> de Pestel. Coopeuch es una organización cuyo sentido es el cooperativismo y por ello se torna de vital importancia que sus asociados perciban el respaldo o apoyo de la empresa en las distintas circunstancias que les puedan aquejar, por ello toma relevancia para la organización la palabra “socio” y no “cliente” (pese a que la persona es la misma) ya que quiere marcar una diferencia con los demás competidores de la industria.
A3	Barreras de entrada muy bajas para formación de nuevas cooperativas.	<u>Nuevos Participantes en la Industria</u> de Porter. La actual legislación no impone mayores barreras para la formación de alguna cooperativa, por el contrario, fomenta la creación de estas (por medio del ministerio de economía, fomento y turismo) ya que cumplen un rol importante de ayuda para los habitantes.
A4	Cambios de gobierno que impliquen disminuciones drásticas del aparato público (mercado principal).	<u>P</u> de Pestel. Una reformulación de un ministerio, departamentos, agrupaciones u cualquier organismo público que sostenga un convenio con la cooperativa reviste un riesgo que deteriore la cartera de colocaciones y por ende afecte los desempeños esperados ya que son estos los principales clientes y deudores.
A5	Ataques tecnológicos por hackers u otros usuarios de la web que dañen los activos de la cooperativa o asociados.	<u>T</u> de Pestel. El crecimiento exponencial de las herramientas digitales en pos de los negocios también trae consigo amenazas de la misma índole que puede perjudicarlos y volverlos inseguros para aquellos usuarios que utilizan las plataformas disponibles para ello.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Análisis de los Recursos y Capacidades

El análisis de recursos y capacidades es una herramienta para conocer los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden otorgar una ventaja competitiva sustentable sobre sus competidores (Thompson et al, 2015).

La definición de recurso dice que es un insumo o activo competitivo que la empresa controla o posee, además disponen de muchos tipos de recursos que varían no solo en su clase, sino también en calidad (Thompson et al, 2015).

Una manera útil de identificar los recursos de una compañía es categorizándolos en tangibles e intangibles, los primeros son los que se encuentran con mayor facilidad, pues son cuantificables y se pueden tocar, dentro de ellos existen los físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales, en tanto los recursos

intangibles son difíciles de distinguir, pero a menudo se encuentran entre los activos competitivos más importantes, en ellos se encuentran los activos humanos, el capital intelectual, marcas, imagen de la empresa, activos de reputación, relaciones, cultura empresarial y sistema de incentivos (Thompson et al, 2015).

Mientras que la capacidad es la habilidad de una empresa para desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente, esta varía en forma, calidad e importancia competitiva y algunas de ellas tienen mayor valor que otras (Thompson et al, 2015).

Las capacidades son más complejas que los recursos y se construyen a partir de ellos, aprovechando cierta combinación conforme se van usando, son así que se basan en los conocimientos que residen en las personas y el capital intelectual o en los procesos y sistemas organizacionales los cuales constituyen el conocimiento tácito (Thompson et al, 2015).

Elaborar una lista de recursos por categoría conlleva a evitar que los ejecutivos pasen por alto alguno que revista importancia estratégica y a partir de dicha lista considerar el desarrollo de capacidades (Thompson et al, 2015).

Categorizados los recursos e identificando las capacidades que de ellos nacen, la siguiente tabla resumirá la relación o asociación existente de las fortalezas o debilidades desprendidas del análisis de recursos y capacidades.

**Tabla 5 – Principales Recursos y Capacidades de Coopeuch**

<p><b>Recursos</b> <b>Tangibles</b></p>	<p>Físicos</p>	<p>Coopeuch posee un edificio corporativo y otro adicional al corporativo, los cuales albergan a todas las áreas de apoyo, además se suman 86 oficinas de atención, distribuidas a lo largo del país, en estas últimas se ejecuta un plan de estandarización cuyo objetivo es que todas las oficinas cuenten físicamente con la misma infraestructura.</p>
---	----------------	--

	Organizacionales	Coopeuch tiene una estructura organizacional de divisiones, las cuales trabajan coordinadamente y en conjunto para temas de comunicación a la red, tareas y trabajos, pero al ser rígida y jerarquizada provoca que los nuevos productos o sus actualizaciones o solo informaciones lleguen a concentrarse en solo uno de los equipos. Los edificios corporativos son relativamente nuevos y disfrutan de estaciones de trabajo definidas de acuerdo al cargo para facilitar las labores.
	Tecnológicos	Amplios recursos para reforzar y facilitar las tareas. Sistemas de información propios y con soporte interno las cuales nutren de información a todos los usuarios interesados. Tecnologías a la vanguardia y con la capacidad de soportar grandes cantidades de datos provenientes de la banca, comercio, mercado en general.
	Financieros	Los recursos financieros provienen principalmente de generación propia gracias al modelo de cooperación (capital) y del cual no ha generado la necesidad de apalancarse con mayor deuda, lo anterior no es condición para dejar de lado una administración “sana”, donde si se deben mitigar los riesgos y rentabilizar el capital para entregar el máximo retorno a los socios-clientes. Además, cuenta con una cartera de créditos que supera los mil millones de pesos.
Recursos Intangibles	RRHH	Colaboradores con experiencia en banca y cooperativas lo que los convierte en especialista en sus áreas de desempeño, pero esto también los transforma en ser cotizados por el mercado laboral lo que conlleva a que la cooperativa cree planes atractivos de carrera profesional, incentivos económicos y no económicos seductores para una retención.
	Marca	Poco explotada o publicitada, trabajada básicamente en el sentido de ser un respaldo a sus socios-clientes.
	Relaciones	Cercana y personal por medio de sus colaboradores hacia los clientes y comunidad, pero no posee mayores alianzas con sus proveedores.
	Cultura	Comunicación continua referida a que el socio (cliente) es el centro de todos los trabajos y esfuerzos de la cooperativa y que una atención cercana traerá consigo los beneficios esperados. El constante esfuerzo por colocar al socio en el centro le entrega a Coopeuch una sólida cultura de servicio. Además, un fuerte sentido de convertirse en un buen lugar para trabajar.

<b>Capacidades</b>	<p>La capacidad de la cooperativa se encuentra en sus recursos humanos (colaboradores) los cuales aportan con su experiencia en la banca y modelo cooperativo, lo anterior es reforzado a través de cursos de capacitación en técnicas de venta y negociación, programas corporativos y de desarrollo para cargos masivos (fuerza de venta), pasantías en la red de oficinas, convención de líderes, política de compensaciones contingentes a la industria e incorporación de talentos (Memoria Anual 2017, 2018), a lo anterior se suman los recursos físicos (oficinas, mobiliario y vehículos) y financieros los cuales combinados entregan un valioso soporte a la capacidad humana existente en la cooperativa. Un ejemplo claro de dichas capacidades son el reconocimiento por tercer año consecutivo con el primer lugar del premio nacional de satisfacción de clientes ProCalidad en la categoría Banca Retail, este premio es otorgado por dicha organización (Memoria Anual 2018, 2019). Esta gran capacidad humana de marcar diferencias en el servicio, más las instalaciones físicas, el compromiso de sus colaboradores y la disponibilidad de sus productos, favorecen en la toma de decisiones del socio-cliente ya que la percepción de una empresa involucrada con ellos ayuda a la elección de escogerla, provocando que ellos mismos transformen a la cooperativa en un fuerte competidor dentro de la industria financiera.</p>
--------------------	---

Fuente: Elaboración propia. Libro Administración Estratégica, teoría y casos.

**Tabla 6 – Relación Fortaleza o Debilidad con Recursos y Capacidades**

F u D	Descripción	Variable Asociada
<b>F1</b>	Mercado cautivo de socios-clientes dado su suscripción a convenio	Relaciones. La cooperativa busca que a sus clientes se les entregue una atención cercana y personalizada aun cuando el mercado se encuentre cautivo por medio de los convenios, ya que tiene presente que la oferta de productos financieros es amplia y que por lo tanto una atención al cliente que marque una diferencia puede ayudar a alcanzar los resultados esperados de un mercado cautivo y conocido.

<b>F2</b>	Mitigación del riesgo crédito (bajo) debido a la suscripción de descuento en liquidación de sueldo.	Tecnológico. Los productos ofrecidos por Coopeuch en sí aseguran una baja tasa de incobrabilidad, debido a que el descuento del pago de la cuota de un crédito es por medio de la liquidación de sueldo, por lo tanto, las herramientas tecnológicas tienen una labor de asegurar que el descuento se encuentre en forma y fondo. Además, proporcionan información valiosa en relación a los análisis comportamentales de la cartera los cuales entran a complejos modelos estadísticos de predicción para ser procesados en sus sistemas y herramientas de análisis.
<b>F3</b>	Capital humano especializado en banca y cooperativas.	RRHH. El producto de descuento por planilla requiere que los colaboradores conozcan la metodología y la forma de operar del producto que es la principal fuente de generación de ingresos ya que este no funciona como el crédito pagado por caja y tiene sus particularidades en relación al porcentaje de descuento, prioridad ante otros descuentos o si el pago de sueldo percibido por el socio cuenta con los fondos suficientes para cubrir la cuota.
<b>D1</b>	Mono-producto muy desarrollado en su oferta (planilla) y baja diversificación en otros productos.	Financieros. La cartera de Coopeuch se concentra en un sesenta por ciento en planilla según los EEFF a diciembre de 2017 y un ochenta y cinco por ciento para productos de consumo, principales ofertas de productos o de negocio de Coopeuch, por consiguiente, una contracción en la oferta u demanda de dicho producto podría generar deficiencias en sus flujos o retornos de caja, lo que gatillaría problema de liquidez, lo que bajo ningún alero le puede ocurrir a una institución financiera
<b>D2</b>	Estructura organizacional piramidal y no por línea de producto.	Organizacionales. La coordinación entre las divisiones ralentiza las labores cotidianas y además la estructura jerárquica vuelve la operación burocrática donde en un mercado veloz les juega en contra para la consecución de objetivos.
<b>D3</b>	No se cuenta con convenios u planes de desarrollo conjunto con proveedores.	Relaciones. No genera mayores relaciones con proveedores estratégicos, por tanto la cooperativa podría verse expuesta ante fallas de servicios sin una respuesta en tiempo provocando pérdidas para su negocio. Su relación se basa solo en términos contractuales de servicios y productos.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. FODA

El primer paso de un análisis FODA es generar una matriz con los cuatro sectores donde establecer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (Cancino, 2012) detectadas a través de los análisis previos, a su vez estos análisis entregarán la justificación de como sectores se relacionan con alguna o algunas de las variables de los análisis internos y del entorno realizados. En las siguientes tablas, N°7 y N°8, se enlistan (en una matriz) las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en las tablas N°4 y N°6 y que fueron analizadas cruzando la información con los componentes de los análisis internos y externos.

**Tabla 7 – Matriz FODA. Cuadrante de Fortalezas y Debilidades**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>[F1]</b> Mercado cautivo de socios-clientes dado su suscripción a convenio.</p> <p><b>[F2]</b> Mitigación del riesgo crédito (bajo) debido a la suscripción de descuento en liquidación de sueldo.</p> <p><b>[F3]</b> Capital humano especializado en banca y cooperativas.</p>	<p><b>[D1]</b> Mono-producto muy desarrollado en su oferta (planilla) y baja diversificación en otros productos.</p> <p><b>[D2]</b> Estructura organizacional piramidal y no por línea de producto.</p> <p><b>[D3]</b> No se cuenta con convenios u planes de desarrollo conjunto con proveedores.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Las dos matrices previas, relacionaron el FODA con al menos un componente del análisis PESTEL, 5 Fuerzas de Porter y el de Recursos y Capacidades, esto abrió el camino para descubrir en qué es fuerte la cooperativa, qué le falta desarrollar, qué le podría afectar y qué posibles expectativas podría considerar en sus objetivos. Todo lo anterior es ambicioso poder abarcarlo de una vez, por lo tanto, se debe priorizar por medio de una cuantificación del FODA, la cual se pasará a revisar en el siguiente punto.

**Tabla 8 – Matriz FODA. Cuadrante de Oportunidades y Amenazas**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>[O1]</b> Aumentar participación en el nicho de tarjetas de pre-pago ya que es un mercado poco explotado y que permite la inclusión.</p> <p><b>[O2]</b> Expansión de los negocios a mercados internacionales para captar y colocar nuevas fuentes de financiamiento e inversión.</p> <p><b>[O3]</b> Nuevos socios a partir de negocios con la Corredora de Seguros aprovechando la sinergia entre negocios.</p> <p><b>[O4]</b> Desarrollo aumentando la multi-canalidad para llegar a más clientes por distintas plataformas.</p>	<p><b>[A1]</b> Cambio en la Ley General de Cooperativas que restrinjan las acciones de la cooperativa.</p> <p><b>[A2]</b> Daño reputacional en mercados sensibles (tercera edad, por ejemplo) que mermen la participación o ingresos.</p> <p><b>[A3]</b> Barreras de entrada muy bajas para formación de nuevas cooperativas.</p> <p><b>[A4]</b> Cambios de gobierno que impliquen disminuciones drásticas del aparato público (mercado principal).</p> <p><b>[A5]</b> Ataques tecnológicos por hackers u otros usuarios de la web que dañen los activos de la cooperativa o asociados.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. FODA Cuantitativo

El añadir una técnica cuantitativa al análisis FODA ha demostrado ser de gran ayuda para las organizaciones, en lo particular por la información que se desprende y entrega para realizar una planificación estratégica (Cancino, 2012). Lo ideal para este tipo de cuantificaciones y valoración es bajo una escala, puede ser de 1 a 5, a favor en contra, etc., para Coopeuch se utilizará una escala de *likert*<sup>4</sup> con puntuaciones de 1 a 7, donde 1 es baja la probabilidad de que influya y 7 es alta la probabilidad que influya.

En las tablas N°7 y N°8 se detallaron la Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas y ahora se deben enfrentar en cada cuadrante la influencia que generan los factores endógenos contrastados con los factores exógenos (Cancino, 2012).

<sup>4</sup> Likert es una escala de medición que contiene números impares de opciones, los más comunes son 5 o 7, un extremo es muy negativo, el otro es muy positivo, el medio es neutral y las respuestas son punteadas en un rango de valores.

**Tabla 9 – Resultados FODA Cuantitativo**

	O1	O2	O3	O4	Prom.	A1	A2	A3	A4	A5	Prom.
F1	6	2	3	1	3,0	1	3	6	5	2	3,4
F2	5	4	4	2	3,8	5	2	1	2	2	2,4
F3	7	5	5	6	5,8	4	5	5	5	6	5,0
Prom.	6,0	3,7	4,0	3,0		3,3	3,3	4,0	4,0	3,3	
D1	6	6	5	2	4,8	1	2	3	1	4	2,2
D2	5	6	5	5	5,3	2	2	1	2	2	1,8
D3	4	2	4	4	3,5	1	3	2	1	3	2,0
Prom.	5,0	4,7	4,7	3,7		1,3	2,3	2,0	1,3	3,0	

Fuente: Elaboración propia. Documento Docente, Matriz de Análisis FODA Cuantitativo

El análisis FODA cuantitativo, tabla N°9, arrojó que para el primer cuadrante la F3 es la apropiada para alcanzar el conjunto de oportunidades y que de estas la O1 es la más factible de desarrollar fortaleciendo una hipótesis de que el capital humano en empresas de servicios son fuentes intangibles de valor agregado y que su apoyo puede ser transformado en nuevos negocios o mejorar procesos.

En relación al segundo cuadrante, la F3 es nuevamente una alternativa para mitigar las posibles amenazas y que de éstas las más latentes son las A3 y A4. Del tercer cuadrante, se puede observar que la D2 es capaz de frenar la O1 y a su vez inhibir las O2 y O3 que se encuentran muy prontas en dicho cuadrante. Finalmente, el cuarto cuadrante muestra que la D1 es la que tiene mayores probabilidades de activar las amenazas en especial la A5.

Otros aspectos que se pueden desprender de los resultados del FODA cuantitativo, es que la F1 es la de menor influencia para las oportunidades y que de estas la O4 es la que tiene menos probabilidades de ser considerada en el corto o mediano plazo para su desarrollo. Además, las A1, A2 y A5 tienen menores posibilidades de activarse respecto al resto de las amenazas consideradas para el FODA.

Por otro lado, la D3 es aquella debilidad que tiene mayores opciones de ser mejorada en relación a las oportunidades identificadas en el FODA y la D2 es la más lejana para impulsar amenazas.

En concordancia con los análisis previos la fortaleza de un capital humano especializado en banca y en particular cooperativa es la herramienta más poderosa que posee Coopeuch, mientras que aumentar la participación de un nuevo producto de crédito puede ser una oportunidad necesaria de crecimiento.

La segunda debilidad puede ser abordada por la misma empresa, transformando su actual organigrama divisional y piramidal en uno abierto por línea de negocio y de apoyo para que cada área se especialice en su materia logrando mejoras a sus actividades y procesos continuamente lo que a su vez mitiga la debilidad de mono-producto ya que diversifica su cartera y no la hace dependiente de uno solo.

Tema mencionado en capítulos anteriores refiere a la seguridad digital y las amenazas que no deben ser consideradas simples o de poco alcance para los negocios, ya que la banca y en general la economía en conjunto con la vida diaria se encuentran en plena migración a un mundo virtual y donde se pueden acceder a una serie de servicios y bienes a través de la *web*, *app's*, tarjetas, etc. y es por ello que las regulaciones actuales obligan a blindar todos los flancos débiles para mitigar las amenazas de recibir un ciber ataque que exponga a pérdidas económicas y reputacionales de las instituciones financieras, considerando dentro de ellas a Coopeuch, la cual no puede hacer una “vista gorda”, ignorar los mensajes o ser un agente ajeno a la contingencia.

Continuando con la metodología, en el capítulo número cuatro sigue en el primer proceso del sistema de circuito cerrado (Kaplan y Norton, 2008), pero aborda la formulación de la estrategia, la cuál debe responder en qué nichos competirá la empresa, la propuesta de valor para los clientes, qué procesos son claves, qué capacidades de capital humano son necesarias y cuáles son los facilitadores tecnológicos de cara a cumplir la estrategia planteada.

## **CAPÍTULO IV FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

En el país existe una amplia variedad de instituciones financieras que proporcionan productos idénticos a Coopeuch y el diferenciarse del resto se vuelve una tarea diaria para todos sus colaboradores, ya que son la cara más visible frente al socio-cliente y por ende los atributos de la propuesta de valor irán de acuerdo y conforme a qué es lo que los clientes aprecian. Para determinar estos atributos una herramienta útil es construir una Curva de Valor (Caprile, 2018), ya que representa en forma gráfica la dinámica competitiva del mercado y se concentra en la percepción de valor que contribuye cada actor, pero desde el punto de vista del cliente.

### **4.1. Curva de Valor**

El objetivo de la curva de valor es comprender las posiciones relativas de los participantes del mercado en que se encuentra la empresa (Chan Kim y Mauborgne, 2005). La construcción de la curva considera los siguientes pasos.

#### **I. Identificar las Fronteras del Mercado**

Cuáles son los elementos que más valoran los clientes al momento de escoger una institución financiera, si bien no existen estudios académicos respecto a qué atributos específicos, la consultora *Accenture* en su estudio global de consumidores en distribución y marketing 2017, en el informe del sector bancario, entrega los resultados de su encuesta a treinta y dos mil clientes en dieciocho mercados distintos y en él se identifican algunos explícitamente y otros implícitos, esto conforme a una tipología de cliente definida para su estudio, encontrando que estos pueden ser variados y repetitivos para todas las instituciones financieras, pudiendo hallar elementos como el precio (tasa de interés), pero además productos asociados (línea y tarjeta de crédito, cuenta corriente, créditos, etc.), experiencia de atención y servicio al cliente, red de atención y sucursales, ofertas y campañas de productos, imagen corporativa, agilidad en el servicio, tiempos de respuesta a requerimientos, calidad en el servicio al cliente, disponibilidad de atención *on-line* (web), cercanía al cliente, accesibilidad a crédito, beneficios otorgados, seguridad y resguardo de capitales, rentabilidad de ahorros e inversión, soporte y postventa, inclusión y educación financiera, etc. la lista es amplia y se ajusta a cada cliente. Todo lo anteriormente descrito abarcaría en general lo que

mayormente valoran los clientes de una institución financiera, posterior a ello, se debe validar todo lo indicado.

## II. Validar la Frontera de Mercado

Identificados los elementos que valoran los clientes, el siguiente paso es comprender y validar cada uno de estos elementos.

- A. **Precio:** El costo de un producto o servicio, sin duda toma relevancia a la hora de escoger al proveedor, pero tratándose de instituciones financieras este valor se puede tornar relativo debido a que el valor es influenciado por el mismo cliente y su perfil de crédito en donde la institución ofrecerá la mejor oferta de precio, dependiendo del comportamiento histórico del cliente y además los topes a las operaciones con tasas de interés que son regulados por la CMF (ex SBIF) y Banco Central de Chile.
- B. **Productos Asociados:** La gran mayoría de las instituciones financieras ofrecen similares productos, pero no todos pueden otorgar las distintas fuentes de financiamiento, ahorro o inversión, ya que se pueden encontrar con limitaciones impartidas por la regulación vigente o su negocio no se enfoca en el producto que otros tienen, un claro ejemplo es Coopeuch ya que dentro de su oferta de valor no posee cuenta corriente, producto emblemático de los bancos.
- C. **Experiencia de Atención y Servicio al Cliente:** Las instituciones financieras compiten fuertemente en precio, pero lo que las destaca sobre el resto y genera la fidelidad de sus clientes, es la experiencia en la atención y los niveles de servicio al cliente entregados. Coopeuch innovando en este punto genera cercanía con el cliente, involucrándose con cada uno de ellos desde el ingreso a la sucursal, llamado telefónico del y al *call center*, visita a la página web, visita a las instalaciones del cliente, cierre o consumo de alguno de sus productos y posterior a ello.
- D. **Red de Atención y Sucursales:** Las instituciones financieras poseen una gran cantidad de canales de atención, sean estos

físicos o digitales. Para Coopeuch el fuerte son los canales físicos (red de oficinas y *call center*).

- E. **Ofertas y Campañas de Productos:** La generación de nuevos negocios y productos llevan al mercado a innovar y encontrar nuevas fórmulas para atraer y captar a los clientes y tras ello ofrecer proactivamente los productos, es una herramienta que puede ser altamente valorada por el cliente, ya que “ahorra el tiempo” de búsqueda a alguna necesidad que desea cubrir y que por alguna razón se ha pospuesto.
- F. **Imagen Corporativa:** La percepción de los clientes es un factor que afecta en la toma de decisiones respecto de escoger o no a un proveedor, ya que la imagen que proyectan al mercado será clave para su elección. Coopeuch cuida su imagen corporativa ya que sus ejecutivos entienden el valor agregado que suma para sus clientes-socios y lo importante que es ser diferenciado de los bancos.
- G. **Agilidad en el Servicio:** El actual mercado conlleva a adaptarse y responder en el menor tiempo para ser adquisidor de un negocio u oferta y destacarse del resto debido a la velocidad de una transacción. Casos típicos de uso son créditos de consumo de libre disposición en la cuenta de un cliente que es acreedor de una suma de dinero y la institución cierra un negocio en minutos.
- H. **Tiempos de Respuesta a Requerimientos:** El mercado no es solo negocio reactivo o proactivo, también existen situaciones en que se deben evaluar solicitudes excepcionales o especiales y el retraso excesivo o simple retardo en una respuesta puede derivar en duras sanciones por parte del cliente u organismos reguladores.
- I. **Calidad en el Servicio al Cliente:** Respuestas ágiles, experiencia en el servicio, ofertas, red de atención o cualquier otro factor diferenciador pasan a segundo plano si no tiene incorporado el elemento de calidad en su entrega. Hacer por hacer las cosas no lograrán convencer al cliente y generar la fidelización con la institución.

- J. **Disponibilidad de Atención on-line (web):** No es solo el mercado financiero que se encuentra en plena migración al mundo digital, todas las industrias están optando a plataformas de atención digitales. Coopeuch en este sentido se encuentra en desarrollo y aprendiendo de este nuevo modelo de atención con la finalidad de facilitar la atención a sus clientes y atraer a nuevos.
- K. **Cercanía al Cliente:** Un elemento fuertemente valorado por los socios-cliente de Coopeuch y que no se encuentra incorporado en todos los participantes del mercado financiero, por eso no es de extrañar que los bancos sean los líderes en reclamos ingresados al SERNAC, alcanzando un 46% (Sernac, 2015) y esto puede deberse a la impersonalidad en la atención, sin mayores acercamientos de parte de sus ejecutivos al cliente por el contrario a la propuesta de Coopeuch que desde el Gerente General expresa la cercanía con los socios-clientes.
- L. **Accesibilidad al Crédito:** Factores que determinan el acceso a crédito sin duda son el comportamiento e ingresos, siendo este último la principal barrera en el momento de la solicitud de un producto de crédito.
- M. **Beneficios Otorgados:** Una fuente de atracción de nuevos clientes son los beneficios por ser un cliente de la institución, rebajas y descuentos en comercios, ofertas a espectáculos y promociones son algunos de estos beneficios. Para Coopeuch la principal palanca de beneficios es el otorgamiento del remanente por los resultados obtenidos en el ejercicio y que todo socio se hace acreedor de una suma en dinero por la rentabilidad lograda.
- N. **Seguridad y Resguardo de Capital:** Un punto muy en boga actualmente por la reiterativa exposición en que se han visto las instituciones financieras respecto a ataques informáticos y fraudes por plataformas digitales las que han conllevado a las autoridades a exigir mayores medidas de seguridad a través de la circular N°3633 de Bancos emitida por la SBIF y que entrega los lineamientos y buenas prácticas para la gestión de la ciberseguridad. Coopeuch no es indiferente a estas medidas y

contingencias y por ello no escatima en fortalecer su seguridad y resguardar los capitales de sus socios-clientes.

- O. **Rentabilidad de Ahorro e Inversión:** Las instituciones financieras ofrecen un abanico de productos que rentabilizan los ahorros o inversiones de sus clientes, estos productos toman distintos niveles de riesgo conforme al mercado en el que participe y el retorno esperado y la tolerabilidad que el cliente asuma en favor de ganar o perder. Coopeuch en su oferta de valor es más acotada y prefiere inversiones u ahorros con retornos seguros y sin perdidas de capital.
- P. **Soporte y Postventa:** El seguimiento a las operaciones financieras posterior a su cierre genera vínculos y relaciones para la creación de nuevos o futuros negocios, por ello se transforma en un factor influyente para la toma de decisión del cliente, ya que con una percepción de haber tenido el soporte y postventa adecuados asumiría una buena impresión de la institución.
- Q. **Inclusión y Educación Financiera:** La relación con clientes a través de la inclusión y educación fortalecerá la fidelidad con la institución debido a que se hará sentir que es parte de un organismo que lo apoyará y acompañará en las distintas etapas de su crecimiento personal y familiar, dejando de ser una relación puramente de negocio y beneficio unilateral (solo un Rut o número entre miles). Coopeuch apuesta que la inclusión y educación entregan las herramientas para el desarrollo económico sano y beneficio mutuo.

### III. Identificar a los Competidores más Relevantes

Como fue revisado en capítulos previos Coopeuch clasifica a sus competidores por categorías, tal como se detalla en la tabla N°1. En ella los organiza especificando una clasificación, se puede deducir que dependiendo del origen o la empresa matriz a la que pertenezca la competencia, la cooperativa lo encasilla, para agruparlas entre las distintas categorías.

**Tabla 1 – Categorización de Empresas Rivales**

Clasificación	Competencia
Divisiones Especializadas	Credichile, Banefe, BCI Nova y Banco Condell.
Cajas de Compensación	Los Andes, La Araucana, Los Héroes, Caja 18 y Gabriela Mistral.
<i>Retailers</i>	Hites, La Polar, Abcdin, y Tricot.
Sistema Bancario	Incluye a los bancos del <i>retail</i> y deja afuera al resto de las cooperativas que informan a la SBIF
Banco Estado	Banco Estado

Fuente: Informe de Competencia XII Edición. Coopeuch.

#### **IV. Agrupar a la Competencia en Función de su Estrategia Competitiva.**

La agrupación de los competidores se define en cinco categorías o clasificaciones, las cuales buscan abordar un mercado en común y con segmentos definidos por la misma industria, por lo tanto, en todas existiría una estrategia acorde a sus necesidades.

La primera clasificación de divisiones especializadas apuntaría mayormente a las carteras comerciales o PYME, esto en función al grado de especialización que poseen sobre dicha cartera y sus riesgos. Las cajas de compensación tienen mayor desarrollo en los ámbitos sociales, por lo tanto, no sería extraño que su estrategia fuera cumplir un rol más social y que además por ley (N°18.833) está obligada a ejecutar. Para la tercera clasificación la estrategia estaría dirigida a los segmentos masivos y de menores ingresos, entregando flexibilidad a través de medios de pago propios o de terceros. Las estrategias de las dos últimas clasificaciones dependen de cada Banco y al tipo de cliente que desean captar, pero su clasificación es por su giro comercial, con la característica de aislar a Banco Estado, el cual sería el competidor con una estrategia muy semejante a la de la cooperativa.

#### **V. Asignar Valor a la Estrategia de cada Grupo**

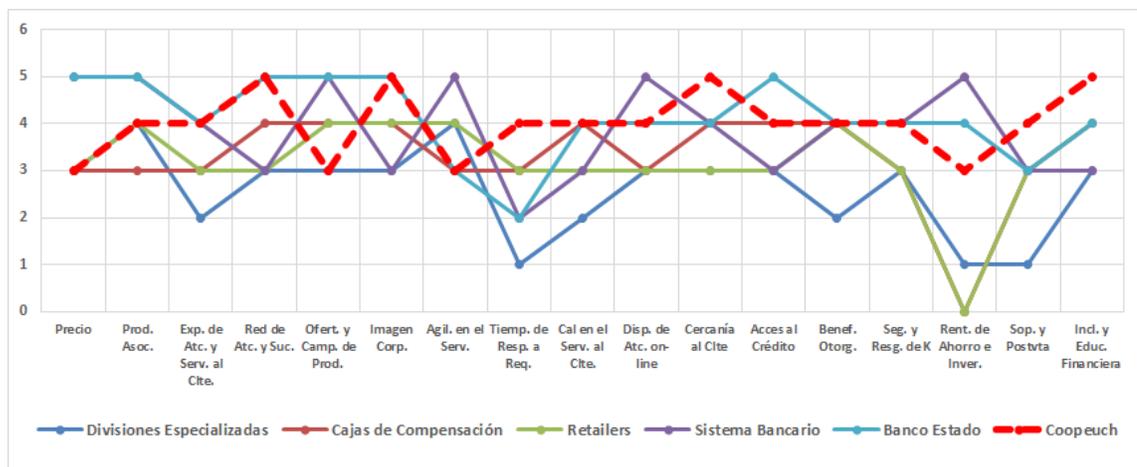
Para efectos de este proyecto la valoración fue efectuada por el gerente de la división de sucursales, canales y convenios de Coopeuch, quién posee la información suficiente para efectuar este análisis basado en

herramientas internas. Los resultados de la asignación de valor se pueden ver en la sección de Anexos, anexo N°2 – Asignación de Valor para Curva de Valor.

## VI. Incluir a la Empresa en Evaluación

En el siguiente punto se grafican los resultados de la valoración efectuada en el punto anterior sumando a la cooperativa.

**Gráfico 12 – Curva de Valor Coopeuch**



Fuente: Elaboración propia. La Estrategia del Océano Azul – W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005)

La gráfica anterior muestra cuatro puntos *peak* en la evaluación de Coopeuch, lo que permite deducir que la red de atención y sucursales, la imagen corporativa, la cercanía con sus clientes y la inclusión financiera son lo que más valoran los clientes de la cooperativa.

## VII. Explorar Fuera de las Variables Actuales de Mercado

Este paso señala qué variables son importantes para el cliente, pero no se encuentran en la dinámica competitiva actual o qué variables existentes no agregan valor o no son importantes para el cliente, ese es el cuestionamiento para el paso número siete en la confección de la curva de valor.

Dado el análisis previo, las variables de menor valor para el cliente serían aquellas que registraron los promedios más bajos en la evaluación realizada por el gerente divisional de sucursales, canales y convenios, ver

anexo N°2, identificando así en las últimas tres posiciones (cuyo promedio fue inferior a 3 de una escala de 1 a 5) soporte y post venta, tiempos de respuesta a requerimientos y la rentabilidad de ahorros e inversión, lo anterior no descartaría una hipótesis que ha un grupo de clientes, minoritarios se podría decir, no les sean importantes dichas variables.

Por consecuencia a lo anterior y no detectando nuevas variables para la curva de valor presentada, se observa en el gráfico N°12 que la red de atención y sucursales, la imagen corporativa, la cercanía y la inclusión financiera son los elementos más valorados por los clientes de Coopeuch y que estos elementos determinarán la estrategia actual y futura. Con esto último se puede resumir como atributos de su propuesta de valor los siguientes y por los cuales los escogen o elijen.

- a) Atención al cliente cercana y personalizada, experiencia de servicio en la atención (de tú a tú) por todos los colaboradores con quienes interactúen, ello se desprende por la red de atención y sucursales que dispone y además de la cercanía con el socio-clientes.
- b) Servicios financieros inclusivos, el apoyo financiero y endeudamiento responsable, con una asesoría de acuerdo al tipo de caso que presente, proveniente del elemento de inclusión y educación financiera.
- c) La imagen corporativa sumada a la cercanía con el cliente son el resultado del Cooperativismo, que un modelo que requiere relacionarse y entender las necesidades del otro y que en conjunto suman las sinergias necesarias para lograr objetivos en común.

#### **4.2. Declaración de la Propuesta de Valor**

Para Coopeuch el servicio y la atención al cliente son fundamentales y por ello su cultura se orienta en ubicar en el centro de toda acción al socio y en base a ello su propuesta de valor debe ser apuntada.

Cabe señalar que la suscripción de convenios con descuento por planilla le facilita al socio su inclusión financiera y su modelo de atención con una red cobertura de oficinas le permite estar cercanos a ellos a lo largo del país.

Destacados en la propuesta de valor los atributos generados a través de la curva de valor analizada en el punto anterior, la declaración de la propuesta de valor es:

**“Con una atención cercana, somos parte del desarrollo del socio en sus distintas etapas de vida, proveyéndole de productos y servicios financieros inclusivos”**

La propuesta es inspiradora y a la vez concreta, en relación a qué es lo más valorado por los clientes de la cooperativa, esto dado el resultado del análisis de la curva de valor. La primera parte de la propuesta de valor, busca empatizar a la cooperativa con las necesidades del socio-cliente y acompañar en su desarrollo personal, familiar, profesional e idealmente en cualquiera de las etapas en que se conecten, haciéndole sentir el modelo cooperativo (red de atención y sucursales, cercanía al cliente e imagen corporativa). La segunda parte, apela al sentido de inclusión, de proveer una alternativa importante para distintos proyectos y que el mercado, en general, no aborde por políticas propias de la empresa (inclusión y educación financiera). Finalmente, los dos primeros puntos no serían factibles de alcanzar o cumplir, si el cliente no percibe un grado de cercanía o simpatía, sin esta percepción (de formar parte de algo más) la cooperativa solo pasa a ser un actor más de la industria y no agrega valor a su propuesta.

#### **4.3. Relación Atributos de la Propuesta de Valor y el Análisis FODA**

Relacionar los atributos de la propuesta de valor con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se vuelve estratégico, bajo el sentido de alinear lo que demanda el cliente con lo que la empresa ofrece para satisfacer los requerimientos de este último. En la tabla N°10 se describe esta relación.

La tabla N°10 consigue relacionar y resumir el análisis FODA examinado previamente con los tres atributos que mayormente valora el cliente al momento de escoger a Coopeuch como la institución financiera que cubrirá alguna de sus necesidades, tanto en los ámbitos de ahorro, inversión o financiamiento. Con el primer atributo, consigue explorar las oportunidades de nuevos campos de participación, lo cual también eleva el riesgo de sufrir algún daño reputacional, por lo tanto, debe estar atento a las señales que pueden derivarse, por otro lado, esto lo mitiga por la experiencia de sus equipos de trabajo, aun cuando posea una estructura burocrática de mando.

**Tabla 10 – Relación de los Atributos de la Propuesta de Valor con el Análisis FODA**

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Atención al cliente cercana y personalizada, experiencia de servicio en la atención (de tú a tú) por todos los colaboradores con quienes interactúen, ello se desprende por la red de atención y sucursales que dispone y además de la cercanía con el socio-clientes.	Permite la inclusión de nuevos productos a los ya escogidos por el cliente o socio, teniendo una variedad más para escoger y alternativas no consideradas desde el comienzo. Reconocimiento de servicio a nivel local y su capacidad de cobertura.	Pérdida de confianza por parte de los clientes por falencias sistémicas o una atención de cliente distante.	Conocimiento del perfil y las necesidades del cliente o socio que solicita y adquiere los productos financieros de la cooperativa.	Estructura rígida y jerárquica creando niveles de distancia para casos complejos de asesoramiento financiero para el cliente.
Servicios financieros inclusivos, el apoyo financiero y endeudamiento responsable, con una asesoría de acuerdo al tipo de caso que presente, proveniente del elemento de inclusión y educación financiera.	Ofrecer alternativas de reestructuración financiera y asesoría por los distintos canales de comunicación para el orden y cumplimiento de las obligaciones del cliente.	Límites a los márgenes de descuento o apalancamiento que dificulten una asesoría financiera de acuerdo a la situación patrimonial del cliente. Nuevos competidores que aborden el actual mercado cautivo de Coopeuch.	Facilita el otorgamiento de productos y genera campañas atractivas para el cliente.	Reutilización de mismo producto y poca disponibilidad de nuevas alternativas.

Cooperativismo, modelo que requiere relacionarse y entender las necesidades del otro y que en conjunto suman las sinergias necesarias para lograr objetivos en común, relacionado a la imagen corporativa que debe reflejar y la cercanía que genera con los socios-clientes.	Con la entrada a nuevos nichos, negocios y mercados se abren distintas opciones en favor de la cooperación y la creación de negocio.	Limites en el actuar de las partes que impidan la cooperación entre relacionados con un objetivo en común y/o intereses coherentes o afines.	Colaboradores con alta especialización en el modelo de cooperación financiero lo cual asiste a comprender la necesidad de un socio y salvaguardar el capital del otro con foco en negocios de retornos y beneficios mutuos.	Estructura de apoyo casi único y acotado para el modelo cooperativo.
---	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

En su segundo atributo, la expansión de su negocio o la creación de nuevos, permite avanzar en la inclusión, a pesar que podría toparse con algún resquicio normativo que la deje imposibilitada de ejecutar alguna operación, sin embargo, al poseer una alta especialización de su mercado aminora cualquier evento que le afecta directa o indirectamente al cliente o la cooperativa, ya que, en gran parte su oferta de valor está concentrada en uno de muchos de los productos.

El último y tercer atributo, se trata del origen o la causa de las cooperativas, Coopeuch no es la excepción y entre mayor sea el número de personas dispuestas a participar (clientes-socios), el sentido de cooperación toma mayor fuerza y más aún cuando se comienza a posicionar en diferentes flancos, esto a pesar que se pueden desencadenar trabas que no favorezcan la unión (crisis, regulaciones, incentivos al egoísmo, etc.) y para todo ello es importante comprender el modelo y sus alcances, como también los límites, por lo tanto, siempre es necesario sumar fuerzas y compartir los conocimientos para conseguir a la gran masa de clientes que se desea para continuar creciendo.

#### 4.4. Descripción de la Estrategia de la Empresa

La actual estrategia de Coopeuch (Memoria Anual 2017, 2018) es aumentar el número de socios con el fin de prolongar su crecimiento en el mercado financiero, existe una labor coordinada entre las distintas divisiones, en especial entre la División Sucursales, Canales y Convenios, Productos y Marketing y la División

de Riesgo, las cuales son la primera línea de cara a los clientes (socios), conocen los distintos productos y analizan los diferentes perfiles de clientes. Además, cuenta con dos herramientas que marcan contrastes con el resto de los competidores de la industria, 1) el dividendo que reciben sus clientes (socios) producto del resultado (remanente) del ejercicio producido por la operación del negocio y 2) cómo los colaboradores empatizan con el socio y su situación en particular, esto gracias a la cultura empresa de la cooperación y que sitúa en el centro de los quehaceres al cliente-socio.

En el capítulo número tres, se abordó el análisis estratégico en el cual se estudió en primera instancia los elementos del entorno que afectan a la estrategia y se identificaron los factores externos que pueden ser considerados las oportunidades a desarrollar y las amenazas a repeler. En segunda instancia, se efectuó un análisis de los recursos y capacidades que corresponden a las variables internas que posee la cooperativa, lo que en consecuencia entregó las fortalezas y debilidades de su estructura tangible e intangible. Todo lo anterior, fue en apoyo para el entendimiento de la actual estrategia y para que en este capítulo se desenrollaran los atributos para una nueva propuesta de valor que busca ser emprendida para continuar cumpliendo con las expectativas de los clientes.

La administración de Coopeuch es supervisada por distintos organismos externos y también internos, externamente el principal organismo es la comisión para el mercado financiero, ex superintendencia de bancos e instituciones financieras y la división de asociatividad del ministerio de economía, fomento y turismo, e internamente el gobierno corporativo, que es conformado por 10 comités que supervigilan el actuar y las decisiones políticas y de negocios que se toman, por lo tanto, los *stakeholders* tienen en gran parte resueltas las inquietudes acerca de la organización.

Lo anteriormente descrito, expresa en gran medida la estrategia de la cooperativa, la cual la ha mantenido posicionada como pionera y líder dentro de las cooperativas, siendo su modelo de negocio un ejemplo y referente para el resto, en lo que respecta al cooperativismo en Chile.

En el siguiente capítulo se pasará a revisar el modelo de negocio a través de la herramienta denominada CANVAS, que será el punto final del análisis al primer proceso del modelo de circuito cerrado de Kaplan y Norton (2008).

## **CAPÍTULO V MODELO DE NEGOCIO**

Un modelo de negocios representa un prototipo dinámico, un mapa funcional que logra rediseñarse o adaptarse en base a cambios rápidos y continuos (Caprile, 2018). El modelo de negocio de Coopeuch apunta a un servicio cercano, con inclusión y cooperativo para atraer nuevos y mantener a sus socios, quienes serán sus clientes de los productos que oferta, los cuales tienen dos formas de generar acciones de recupero siendo las principales el descuento vía liquidación de sueldo (descuento por planilla) de las cuotas de crédito y participación. En medida que posea mayor cantidad o número de socios y que a su vez estos consuman algún producto la cooperativa generará rentabilidad.

Una metodología útil para el análisis del modelo de negocio es el lienzo o mayormente conocido como Canvas.

### **5.1. CANVAS**

Esta metodología describe y divide en nueve módulos cómo una empresa crea, proporciona y capta valor. Estos nueve módulos básicos reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos abarcando cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es la antesala de la estrategia que se aplicará a las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2011). En la figura N°9 es representado dicho modelo para Coopeuch.

#### **Segmento de Mercado**

La definición indica que una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado, algunos ejemplos son Mercado de Masas, Nicho de Mercado, Mercado Segmentado, Mercado Diversificado y Plataformas o Mercados Multilaterales (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Coopeuch cuenta con clientes que pueden clasificarse dentro del mercado segmentado y como lo expresa el teólogo suizo Alexander Osterwalder (2010) se pueden distinguir varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.

**Figura 9 – Modelo de Negocio CANVAS**

<p><b>Asociaciones Clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Información comercial y comportamiento (<i>bureau</i>)</li> <li>+ Almacenamiento, registro y proceso de datos.</li> </ul> </li> <li>• Socios-clientes             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Recaudación de planilla y cuotas de participación.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Actividades Clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios y Ventas             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gestión de capitales.</li> <li>+ Gestión de riesgo crédito.</li> <li>+ Ventas de productos.</li> <li>+ Atención y servicio al cliente.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Recursos Clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Expertiz en el modelo cooperativo y productos.</li> </ul> </li> <li>• Recursos Económicos             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Estructura financiera diversificada y propia.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Propuestas de Valor:</b></p> <p>“Ser parte del desarrollo del socio en sus distintas etapas de vida proveyéndole de productos y servicios financieros inclusivos con una atención cercana”</p> 	<p><b>Relaciones con Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca y especializada con asistencia personalizada.</li> <li>• Relaciones de fidelización de la empresa y con la empresa.</li> <li>• Modelo de cooperación y ayuda entre socios con similares necesidades.</li> </ul> <p><b>Canales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Red de oficinas             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Comercial.</li> <li>+ Comercial Liviana.</li> <li>+ Venta.</li> </ul> </li> <li>• EAEC.</li> <li>• Pagina web.</li> <li>• App.</li> <li>• Call Center.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Mercado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado Segmentado             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ámbito Público                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Municipaldades.</li> <li>- Colegios.</li> <li>- Hospitales.</li> <li>- Etc.</li> </ul> </li> <li>+ Ámbito Privado                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minería</li> <li>- Educación</li> <li>- Manufactureras</li> <li>- Etc.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>+ Mype             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediana</li> <li>- Pequeña</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos o personal.</li> <li>• Intereses y comisiones pagadas por productos provenientes de crédito.</li> <li>• Costos por provisiones de riesgo crédito (cartera incobrable y castigada).</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingreso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derivados de intereses ganados por venta de productos provenientes de crédito.</li> <li>• Derivados de intereses ganados por venta de productos no provenientes de crédito.</li> <li>• Derivados de comisiones ganadas por venta de productos provenientes de crédito.</li> <li>• Derivados de comisiones ganadas por venta de productos no provenientes de crédito.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha revisado en análisis previos, si la empresa o persona tiene la intención de ser asociado se puede acercar a una de las oficinas de atención. Además, las oficinas dependiendo del lugar geográfico donde se encuentre buscara ampliar su cartera de socios con los nichos disponibles de la región. Si un segmento se vuelve riesgoso para la venta de crédito u otro producto se restringen las condiciones de otorgamiento para el segmento o se bloquea hasta cuando se generen las instancias para volver a operar.

El mercado segmentado de Coopeuch los divide en ámbitos Públicos, Privados y Mype (Mediana y Pequeña Empresa). A todos sus clientes ofrece servicios financieros y de acuerdo a su ámbito es que adecua sus políticas de financiamiento, ahorro e inversión. Esta segmentación permite a Coopeuch brindar servicios de acuerdo a cada necesidad.

Los ingresos principalmente provienen de los ámbitos públicos y privados (EERR. 2007-2017), los cuales representan el 99% y de este ingreso el ámbito público es su fuente primordial alcanzando el 90% de incidencia. En el ámbito público se encuentran municipalidades, colegios, ministerios, secretarías, subsecretarías, etc. y en casi su totalidad entes públicos dependientes del estado.

## **Propuesta de Valor**

El segundo módulo, tiene por objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor, estas últimas hacen que un cliente se decida por una u otra empresa (Osterwalder y Pigneur, 2011).

La cooperativa al igual que el resto de las instituciones financieras otorga servicios y productos financieros, pero agrega o suma algunas cualidades como la atención cercana, la inclusión y la cooperación, comprendiendo cada situación particular, estos últimos elementos se materializan a través del modelo de cooperativismo que busca apoyar y generar potencias entre un grupo de personas y empresas en similares situaciones y es por ello que la propuesta de valor contemplaría “Con una atención cercana, somos parte del desarrollo del socio en sus distintas etapas de vida, proveyéndole de productos y servicios financieros inclusivos”, esta propuesta busca generar el acceso a servicios financieros razonables y formales para aquellos que se ven limitados por la discriminación actual del sistema bancario y financiero.

## **Canales**

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta, y este módulo trata el modo en cómo una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionar una propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Coopeuch tiene cobertura en todas las regiones del país y esto lo lleva a cabo por su red de oficinas donde atiende a sus clientes sumando además las visitas en terreno de ejecutivos (EAEC<sup>5</sup>) que se especializan en la atención a empresas y organizamos, charlas y conferencias respecto al lanzamiento de nuevos productos o los ya vigentes, renovaciones de convenios u ofertas de productos financieros y campañas exclusivas para la empresa u organismo, además de contar con oficinas en las mismas instalaciones de los clientes, una página web pensada en que el 80% de sus clientes viven en regiones facilitando su experiencia en ella y finalmente una *app* en desarrollo para abrir la puerta a los nuevos formatos de atención que actualmente se están viviendo. Otra herramienta que es fuertemente utilizada por los clientes es el *Call Center*, es la principal fuente de información de post venta, ya que en él se canalizan los requerimientos, dudas, consultas, solicitudes, etc. que recogen los ejecutivos a

---

<sup>5</sup> Ejecutivo Atención Empresas en Convenio

través de un llamado telefónico o el mensaje en la web que dejan los clientes y que además se efectúa un seguimiento hasta el cierre del caso.

### **Relaciones con Clientes**

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado, esa relación puede ser personal u automatizada y es basada en tres fundamentos: Captación de Clientes, Fidelización de Clientes y finalmente la Estimulación de las Ventas (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Equipos de trabajo multidisciplinario se coordinan por oficina y convenio, atendiendo a los clientes de forma cercana y especializada para lograr así sostener la fidelización con la cooperativa, transformándola en la primera opción para adquirir algún servicio financiero. Si bien el crecimiento en el número de socios-clientes para Coopeuch es una tarea que permite avanzar con el modelo de cooperativismo, si no se generan las ventas o el cruce de productos todos los esfuerzos por captar o fidelizar se verían castigados y por ello la relación con los clientes se dividen en más de una categoría siendo la creación colectiva y asistencia personal en conjunto las promotoras para concretar los negocios.

### **Fuentes de Ingreso**

Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso, la primera por las transacciones derivadas de pagos puntuales de los clientes y la segunda de ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

La fuente de ingreso de Coopeuch proviene del primer tipo, se deben a los distintos productos ofrecidos a los cuales se le genera un *spread* derivado de una tasa de interés o comisión a cambio de un capital entregado o invertido, los cuales se van pagando mes a mes. Otras fuentes, pero en menor medida, son comisiones e intereses no derivados del crédito.

El precio para las fuentes de ingreso de la cooperativa se ve afectado por distintas variables, sean estas externas o internas, por lo tanto, el mecanismo utilizado para su fijación es del tipo dinámico, ya que puede ser negociado por todas las

partes o también influenciado por el mercado y las regulaciones que de momento le atañen.

### **Recursos Claves**

Los recursos claves son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos y pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

En el análisis de recursos y capacidades, siendo los primeros divididos en tangibles e intangibles, los claves se encuentran en los recursos humanos derivados de sus colaboradores y los económicos provenientes de la diversificación de las fuentes de financiamiento.

Estas dos categorías de recursos son las llaves para poder generar los ingresos, ya que en conjunto se concretan los negocios, se promueven las relaciones y fidelización, puesto que uno de ellos es la primera línea visible de la cooperativa con el cliente.

### **Actividades Claves**

Todos los modelos de negocios necesitan de una serie de actividades clave y estas son las acciones más importantes que debe emprender para tener éxito (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Coopeuch destaca cuatro actividades que, si o si deben sobresalir, estas son las de gestión de capitales y riesgo crediticio, ventas de productos y atención y servicio al cliente. La gestión del capital (inversiones y crédito) y riesgo crédito son actividades relevantes para la industria financiera y no es la salvedad para la cooperativa (actividad que puede estar ligada también al resolutor de problemas) y en esta línea sus recursos y capacidades financieras son administradas bajo condiciones de mitigar los riesgos de pérdidas propios de la industria y aumentar los retornos al máximo para acrecentar las rentabilidades. Perfeccionar la venta de un crédito, depósito a plazo o libreta de ahorro precisan que esta actividad sea llevada minuciosamente a cabo, puesto que son transacciones en valores y no deben existir diferencias respecto a lo informado y acordado con el cliente, por lo tanto, sus recursos tecnológicos e infraestructura apoyan dichas operaciones complejas debido al volumen transaccional que hoy en día se presentan en las economías y mercado. El servicio y atención al cliente finalmente debe capturar

y cerrar un negocio, por ello toma relevancia como una actividad clave, ya que además sería parte de la gestión en venta, por ello a cada colaborador se le compromete y traspasa la cultura constantemente y donde los ejecutivos toman conocimiento de transmitir la cultura de servicio y atención, a lo cual se suma la experiencia del colaborador en la industria, recurso fundamental para el negocio.

### **Asociaciones Clave**

Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa, por ello se crean alianzas para optimizar los modelos de negocio y reducir los riesgos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Coopeuch genera alianzas con sus socios-clientes y proveedores de *bureau* en pro de reducir los riesgos e incertidumbres inherentes del mercado financiero, con los primeros se buscan reducir el no pago de una planilla en convenio (principal producto y materialización de la fuente de ingreso de la cooperativa) y que la recaudación sea la máxima posible. La segunda alianza, principalmente es mitigar que la tasa de riesgo, cartera castigada o morosa y el gasto de provisiones no se eleven, ya que deterioraría el desempeño de la cooperativa. Los proveedores proporcionan información comercial, de bases de datos y registros para analizar los perfiles de los socios-clientes a quienes se ofertará un producto o servicio y es por ello que para Coopeuch asociarse o tener un *partner* que le proporcione el mayor número de datos se transforma en clave.

### **Estructura de Costos**

El último modulo trata que los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos e implica la puesta en marcha de un modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Los principales costos de la cooperativa se observan desde tres grandes líneas, en primer lugar, las remuneraciones, tanto fijas como variables, estas últimas comparten un lazo estrecho con los canales de venta, luego es seguido por provisiones y castigos, derivado por el no recupero de los capitales e intereses de crédito y finalmente los intereses pagados, principalmente por las captaciones de libretas de ahorro.

El alto costo de las remuneraciones (representado por un 24% sobre los ingresos (Coopeuch, 2017)), se debe al fuerte capital humano que posee la cooperativa y

el cual juega un rol fundamental a la hora de cumplir la propuesta de valor, por ello son importantes los incentivos económicos (remuneraciones fijas representan un 73% y las variables un 27% (Coopeuch, 2017)) y no económicos, estos últimos otorgados por medio de capacitaciones, charlas, convenciones, *marketing*, entre otros. Las provisiones y castigos obedecen a todas aquellas operaciones con retraso en su recuperación o que definitivamente y tras agotar todos los medios de cobro, se transforman en incobrables, por lo tanto, la normativa actual obliga a las instituciones financieras a mermar dichos montos, que son cercanos al 18% sobre los ingresos (Coopeuch, 2017). Finalmente, los intereses pagados obedecen a los retornos que la cooperativa entrega a sus socios-clientes por la gestión del capital captado, pudiendo generarse desde las libretas de ahorro y depósitos a plazos, pero el principal pago de intereses es sobre los bonos (los intereses pagados representan un 16% sobre los ingresos (Coopeuch, 2017)), cabe recordar que la estructura de financiamiento de Coopeuch proviene de estos pasivos y que los principales se desprende de las libretas de ahorro y bonos institucionales.

Todos estos costos se encuentran bajo la estructura de crear valor, aunque reducir los costos siempre será una tarea para cualquier empresa, pero en el caso de la cooperativa no es una prioridad y su estructura mezcla tres características de costos, 1) fijo, 2) variable y 3) economías de campo. La primera característica se debe a que para completar todos los procesos requiere un mínimo, sean estos costos en el *front-office* o el *back-office*. La segunda característica, obedece a que, a mayor volumen de transaccionalidad de las ventas de productos financieros, mayor se tornan las tres líneas de costos señaladas en un comienzo, y a su vez por ser productos muy similares entre los distintos segmentos genera ventajas cuando se lanza o se explora una nueva propuesta de producto o servicio financiero generando economías de campo, la tercera característica de la estructura de costo.

## **5.2. Relación de los Elementos del Modelo de Negocio y los Atributos de la Propuesta de Valor**

Conectar los elementos del modelo de negocio con los atributos de la propuesta de valor nos entregan un análisis un poco más detallado de cómo se desarrolla el primero y cómo se abordan los segundos. En la tabla N°11 se describen como se vinculan los elementos del modelo con los atributos de la propuesta de valor.

**Tabla 11 – Relación de la Propuesta de Valor y el Modelo de Negocio**

<b>MODELO DE NEGOCIO / ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>Atención al cliente cercana y personalizada, experiencia de servicio en la atención (de tú a tú) por todos los colaboradores con quienes interactúe.</b>	<b>Servicios financieros inclusivos, el apoyo financiero y endeudamiento responsable con una asesoría de acuerdo al tipo de caso que presente.</b>	<b>Cooperativismo, modelo el cual requiere relacionarse y entender las necesidades del otro y que en conjunto suman las sinergias necesarias para lograr objetivos en común.</b>
<b>Recursos Clave</b>	La relación se encuentra en el recurso intangible del intelecto del colaborador quien es la cara visible frente al cliente y del primero dependerá si el último percibió la cercanía y la atención de cliente como una experiencia.	Contar con los recursos económicos en el minuto y suficientes para la necesidad del cliente con la respectiva asesoría se torna fundamental para el negocio.	El entendimiento del modelo cooperativo de sus colaboradores se transforma en un recurso muy valorado por los socio-cliente a la hora de escoger a la cooperativa como su fuente de financiamiento o inversión ya que entiende y se posiciona en su lugar.
<b>Actividades Clave</b>	Al igual que el punto anterior el servicio al cliente es una actividad primordial para generar la cercanía y confianza con el cliente.	Presentar una oferta de productos amplia para la inclusión y demás que sean gestionados en fondo y forma.	Generar valor para el socio-cliente se concreta con la confianza depositada respecto a los capitales administrados por la cooperativa.
<b>Asociaciones Clave</b>	La personalización de servicios dependerá, además de la confianza y conocimiento del cliente, de la información con la que se disponga del cliente.	La información comercial se transforma en una herramienta para el apoyo y educación financiera.	El sentido de propiedad de los socios-clientes y colaboradores aportan a establecer las bases para la cooperación y acuerdo de convenios.
<b>Relaciones con Clientes</b>	Los equipos conformados generan calendarios de visitas y charlas para generar instancias de discusiones constructivas con los clientes y socios.	La educación financiera y las noticias sobre nuevos productos ayudan a unir relaciones con los clientes.	Colaboradores que despliegan sus esfuerzos en que cada cliente o persona relacionada a la cooperativa es un individuo único, pero con objetivos similares e intereses compartidos suman al modelo cooperativo.

<b>Canales</b>	La gran variedad de instancias de acercamiento con la Cooperativa ayuda a la cercanía con el cliente.	Por las distintas plataformas de comunicación se dan a conocer los productos que pueden cubrir una necesidad.	Las distintas formas de atención, físicas y digitales, proporcionan instancias para las relaciones y comprender que es lo que necesita el socio-cliente.
	Por cada segmento de mercado y cliente se deben generar instancias de confianza y cercanía con la Cooperativa.	Agotar las instancias de apoyo financiero a los clientes generando inclusión.	Cada segmento que la cooperativa atiende forja particularidades propias que requieren el mayor de los esfuerzos para comprender el momento en que se encuentra y cumplir con el mejor performance la necesidad a cubrir.
<b>Fuentes de Ingreso</b>	Ser elegidos por sobre la competencia por la cercanía y atención de cliente.	Entregar alternativas financieras a segmentos no abordados por otros competidores	Con el entendimiento de las necesidades del otro se constituyen los negocios que finalmente se traducen en las fuentes de ingresos para la cooperativa.
	Inversión en colaboradores para generar el compromiso con una atención al cliente.	Gestión de capital y educación financiera.	Con la estructura balanceada de costos la cooperativa genera valor a sus socios-clientes pues entiende sus necesidades de retorno y aversión al riesgo dispuesto a asumir para sus capitales de financiamiento e inversión.
<b>Estructura de Costos</b>			

Fuente: Elaboración propia.

Los módulos del canvas fueron analizados en la sección previa, definiendo cómo la cooperativa capta y entrega valor a sus clientes, cómo cada uno de ellos se vincula y apoya a cumplir la propuesta de valor, cumpliendo con el foco de su negocio sin desviar la atención a otros puntos, para así alcanzar los resultados económicos y no económicos propuestos por la alta dirección.

En el desarrollo del canvas se detalla cómo la cooperativa aborda su modelo de negocio y cómo este se enfoca en lograr los resultados por medio de la atención cercana, inclusión financiera y cooperativismo, a su vez cómo cada una de las herramientas y recursos que posee son aprovechados, con el fin de destacarse

sobre el resto de las instituciones financieras, con las cuales existe una férrea competencia por atraer y retener a los clientes, los cuales al menor descuido toman la decisión de satisfacer sus necesidades con otras entidades.

El canvas analizado identificó todo aquello que más valoran los clientes y posteriormente buscó cómo el modelo de negocio se relaciona con la propuesta de valor y a partir de este cruce se ha fortalecido lo que el cliente espera de la cooperativa, entendiéndose que cada eje de la propuesta de valor supere las expectativas del socio-cliente, ya que cada componente está enfocado en ella.

Establecidas las relaciones de la propuesta de valor, se observa que se encuentran en línea con el modelo de negocio de la cooperativa y, por lo tanto, queda por analizar los problemas o conflictos que se pueden suscitar de dicha propuesta con el presente modelo y de ellas encontrar la herramienta que apoye a resolver las brechas entre la estrategia y la aplicación (alineamiento), en el siguiente punto se exhibirá dicho problema.

## **CAPÍTULO VI PROBLEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

Los problemas de control de gestión se deben observar sobre la estrategia y la empresa en su conjunto y determinar sus focos de atención.

### **6.1. Focos Relevantes de la Estrategia para el Sistema de Control de Gestión**

A lo largo de los análisis del informe, el foco de la estrategia de Coopeuch se centra en captar clientes y en la atención que presta a través de sus servicios, los cuales deben transmitir cercanía, inclusión y cooperación, esta última en conjunto con la gestión del riesgo a los capitales que aportan sus socios, los cuales finalmente se transforman en los mismos clientes. Planteados los focos, la pregunta que surge es si el actual sistema de control de gestión aborda y mide estos focos.

Desde la perspectiva financiera, el aporte de las cuotas de participación y el cruce de productos concederá a la cooperativa otorgar rentabilidades a sus socios-clientes y en la medida que estas sean utilidades atractivas la percepción del beneficio mutuo desencadenará que la cooperativa sea observada por los *stakeholders* como una institución interesante para invertir dentro de ella.

Además, con la llegada de nuevos socios-clientes, los colaboradores de la cooperativa y por sobre todo sus ejecutivos se deben preocupar por conceder un servicio que los distinga del resto de las instituciones financieras y para ello cumplir su propuesta de valor es lo básico, el desde o lo mínimo, puesto que con ella se apalanca la fidelización con la cooperativa y de ello se formarán los vínculos para crear los negocios.

La atención al cliente en las empresas de servicios financieros es una parte fundamental para alcanzar el éxito y mantenerse en el negocio, esto debido a que en el actual mercado todos compiten con los mismos productos y con leves diferencias de precios, además de los beneficios por formar parte de la institución a la cual se le debe una suma de dinero o un capital que fue invertido, esperando un retorno con el menor riesgo de pérdida, todo lo anterior en base a un plazo y una tasa de interés pactada, la cual se encuentra regulada por organismos de supervisión ya mencionados. En consecuencia, si los competidores tienen una oferta de valor similar y que además es supervisada, entonces la llamada experiencia de servicio (atención al cliente) es lo que apoyará a la organización

para que el cliente finalmente tome la decisión de interactuar con una u otra organización.

Otro punto importante para la industria es la gestión de los capitales, patrimonio u ahorros, cómo mitigar el riesgo y maximizar los beneficios siempre ha sido la premisa en este tipo de industrias y la cooperativa no es ajena a esta situación, por lo tanto, crear valor para que sus clientes perciban la tranquilidad de que se toman las medidas necesarias para salvaguardar sus intereses también es un factor a la hora de escoger donde llevar estos capitales y con ello crear la cooperación necesaria para continuar con los negocios, ya sea para una simple inversión en un producto de bajo riesgo como un depósito a plazo o algo más volátil como transacciones en bolsa de valores. Lo anterior va de la mano a una gestión de riesgo, ya que la inclusión conlleva a tomar decisiones que pueden exponer dichos capitales y por lo tanto el perfil crediticio es un instrumento de apoyo esencial para aminorar las posibles mermas desde el inicio de una operación.

La cooperación es el principio fundamental de todas las cooperativas y por ello sumar socios y mantener a los actuales entregan una sólida base para que en conjunto se generen las sinergias de apoyo y el negocio prospere de forma consciente y segura.

Contar con los recursos de una institución financiera se especula que es una enorme garantía para el éxito de una empresa, sin duda apoya, pero esto no es suficiente ya que sin la adecuada administración no se logran los objetivos y por ello la cooperativa debe generar los planes para alcanzar el máximo potencial de dichos recursos y extender el provecho de poseerlos.

## **6.2. Focos Relevantes de la Organización para el Sistema de Control de Gestión**

Como se mencionó en el punto anterior los focos de la estrategia son tres y todos tienen aspectos diferentes, el primero de ellos afecta a un recurso que es intangible y que guarda relación a la expertiz de sus colaboradores (atención al cliente), por tanto genera el problema de medición, incentivos, alineamiento, motivación, etcétera para que el conocimiento del negocio sea aplicado con la estrategia por parte de los colaboradores, el segundo (la inclusión) puede generar problemas de control ya que este foco puede llevar a la organización a problemas

de liquidez, solvencia, reputacional, etcétera y finalmente el tercero es crear valor a través de un modelo cooperativo que gestione los intereses de todos, donde deriva en cómo se toman decisiones respecto a los intereses compartidos y participantes de la cooperativa.

El primer problema descrito guarda una estrecha relación con el alineamiento entre los ejecutivos, las unidades y los colaboradores, los primeros definieron la estrategia, mientras que los segundos y terceros la ejecutan, pero qué es lo que se espera y qué es lo que se hace, pueden existir diferencias significativas que afecten el buen andar de la cooperativa, alejándose de las declaraciones estratégicas y por sobre todo de los clientes, ya que las primeras solo quedan plasmadas en el papel, para la vista del público en general y con obvias discrepancias con la ejecución producto de la falta de un sistema de control de gestión que marque la pauta y mediciones de los resultados.

El segundo problema, es el control sobre las operaciones y cómo estas pueden causar una serie de inconvenientes si no existe un seguimiento adecuado por la ausencia de un sistema que marque los límites y compensaciones respecto al trabajo que se realiza, cómo se lleva a cabo y el resultado u objetivo.

Por último, la probabilidad de que los resultados no financieros tomen importancia crece con la existencia de un sistema de control de gestión, ya que el foco no solo se centra en los resultados financieros (que podrían apuntar solo al corto plazo), por ende se podrían explotar otros aspectos de la estrategia que la consoliden en el largo plazo, potenciando una de sus características con el fin de distinguir a la cooperativa de otras instituciones, por ejemplo su rol social, el cooperativismo, la inclusión y experiencia en el servicio.

Todos estos focos pueden generar un problema sin el sistema de control de gestión adecuado y para abordar estos existe una herramienta que puede brindar resultados para cada tipo de foco, un Mapa Estratégico y el *Balance Score Card* (BSC) serán confeccionados en los próximos capítulos para resolver los problemas descritos previamente.

Planteadas las herramientas a utilizar, el capítulo número siete es el inicio del segundo proceso del sistema de circuito cerrado de Kaplan y Nortor (2008) y en donde se desarrollan los objetivos estratégicos, indicadores, metas entre otros.

## **CAPÍTULO VII MAPA ESTRATÉGICO**

El mapa estratégico se encuentra en la etapa en que los gerentes planifican la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos (Kaplan y Norton, 2008) y este busca proporcionar un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Kaplan y Norton, 2004).

El mapa estratégico contiene cuatro perspectivas, las cuales por medio de sus objetivos están vinculadas entre sí por relaciones de causa y efecto (Kaplan y Norton, 2004). La primera perspectiva es la financiera y describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. La segunda perspectiva es la del cliente y define la propuesta de valor para los clientes a los que apunta. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Ambas perspectivas describen los resultados deseados de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004).

La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Y finalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia, estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos (Kaplan y Norton, 2004).

### **7.1. Temas estratégicos**

Como se ha visto en capítulos previos, los temas estratégicos para Coopeuch provienen desde la propuesta de valor a desarrollar a continuación y que se relacionan profundamente con el negocio, ya que en el actual mercado financiero una buena o excelente atención en el servicio es muy valorada por los clientes y marca una diferencia del resto de los participantes, también la inclusión financiera suma en la percepción de una institución preocupada no solo por los resultados financieros, sino también por el progreso y crecimiento de sus socios-clientes, los cuales ven en el modelo cooperativo una alternativa para solucionar inquietudes y necesidades.

#### **1) Atención al cliente cercana y personalizada**

La propuesta de valor contiene la frase “atención cercana” y los focos relevantes, tanto de la estrategia como de la organización, enfatizan que

es clave para lograr los máximos desempeños, distinguirse por la atención al cliente debido a los similares productos y una variedad no menor de participantes del sistema financiero que logran cubrir a los distintos estratos de clientes. Además, se tiene que considerar que este tema estratégico es soportado por la cultura adoptada en la cooperativa.

2) Gestión de riesgo de capitales, patrimonio y ahorros.

El segundo tema, se fundamenta en el hecho o propósito de toda cooperativa – cooperación – y que si no poseyera un tema de esta índole deja de lado sus bases y se transforma en una institución financiera más dentro de la industria. Este tema se plantea dentro de la propuesta de valor en la expresión “somos parte del desarrollo del socio” y que se manifiesta como un *partner* donde podrá conjuntamente hallar a otros en una situación muy parecida a la que él vive, vivió o vivirá y por lo tanto la correcta administración y gestión de los aportes recibidos sumará a más personas, ya que la cooperativa se torna más atractiva como institución financiera.

3) Servicios y productos financieros inclusivos

La adecuada gestión de los aportes – llamase al capital, patrimonio, cuotas de participación y/o ahorros – de cada uno de los socios permitirá dar mayor fuerza para ser una institución inclusiva en sus servicios y productos financieros tal como queda reflejado en la frase “proveyéndole de productos y servicios financieros inclusivos”, ya que serán controlados los riesgos que compliquen los resultados y situación de balance de la cooperativa, esto producto de decisiones que la expongan a situaciones de irrecuperabilidad de cuentas, créditos, saldos de tarjetas o dinero en simples palabras que podrían afectar la inclusión y la propuesta de valor.

El primer tema está afín a ser una cooperativa que se relacione con sus clientes en las distintas oportunidades de interacción por medio de un modelo de atención personalizado y cercano, lo que le entregará a estos la confianza y opinión que es una institución financiera distinta a las del mercado a pesar de prestar servicios y productos iguales, por lo tanto entender y empatizar con sus necesidades e intereses, siendo una de las principales el de las transacciones financieras para ser escogidos como su institución financiera donde depositar, invertir o financiar algún requerimiento o capital.

El segundo tema se encuentra relacionado al cooperativismo, y que al capturar un mayor número de socios y transformarlos en clientes facilitará a través de sus aportes en cuotas de participación la generación de negocios de ayuda mutua, como por ejemplo, inversiones de capital o deuda de consumo, la ayuda es en el sentido que finalmente con la entrega del remanente anual (utilidad de la cooperativa repartida entre sus socios) o la tasa de interés que generen las operaciones de inversión existe un beneficio tanto para la cooperativa como a sus asociados, pero estos beneficios y ayuda no llegará sin la correcta gestión del riesgo de los capitales que le permitirá recibir los retornos más seguros.

Finalmente, el último tema que es central de la cooperativa y que debe destacar por sobre el resto de las instituciones financieras es la inclusión financiera, que en conjunto con los dos primeros temas formarán una estrategia sólida y diferenciada por sobre el resto.

La propuesta del mapa estratégico contempla como objetivo final crecer en rentabilidad para sus asociados (por medio del remanente) y a través de la causalidad de los objetivos de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos y cliente se logre cumplir dicha meta.

Además, los objetivos propuestos en el mapa responden a los problemas de control de gestión señalados en el capítulo previo. El problema más básico, es el del alineamiento y dentro de ello los objetivos para el tema de una atención al cliente cercana y personalizada parte con retener aquellos colaboradores identificados como talentos, puesto que, se apegan a la cultura deseada por la cooperativa y que de esta forma asegura una parte del modelo de atención diferenciado.

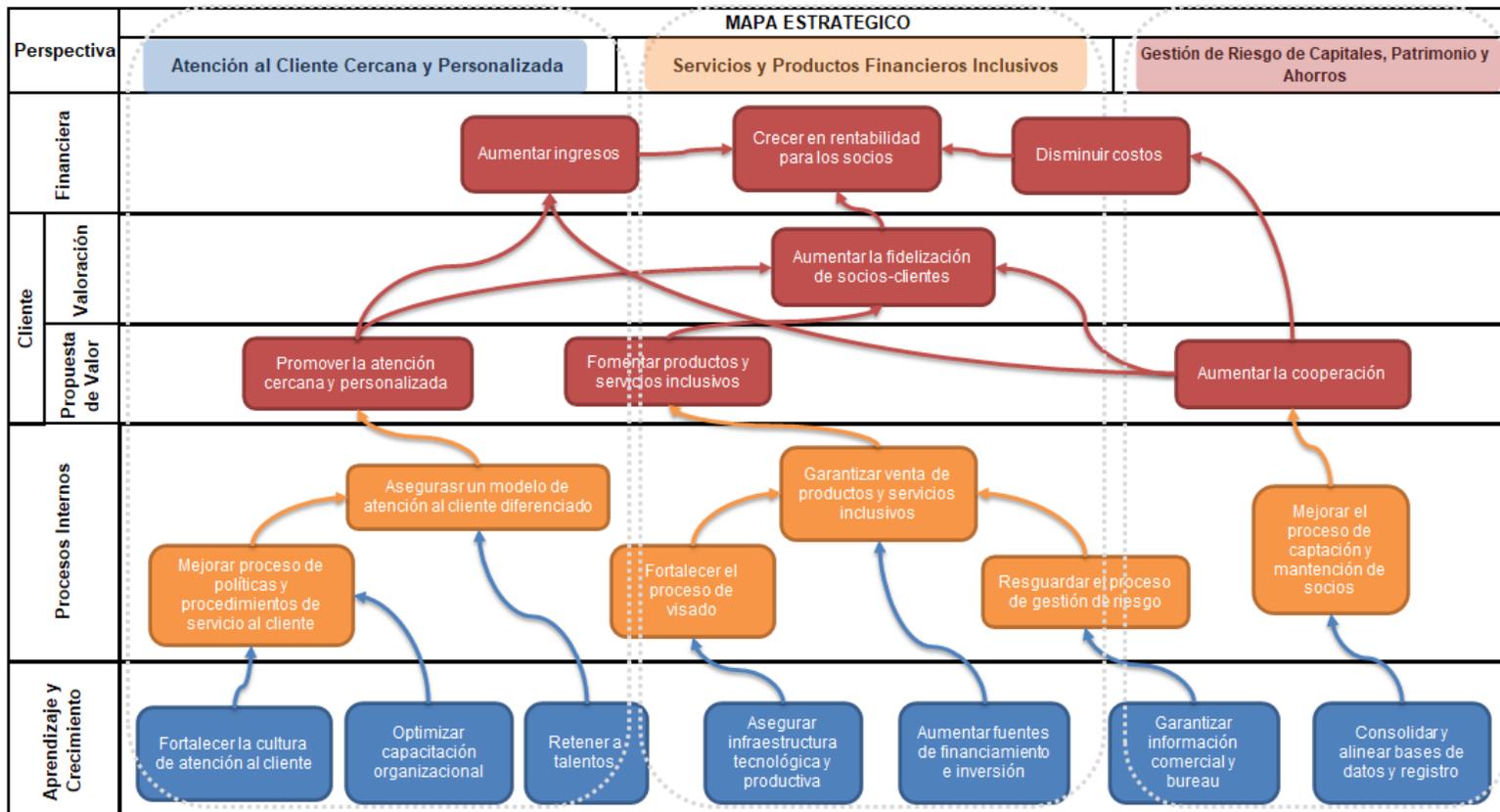
El segundo problema identificado, tiene relación a cómo Coopeuch otorga servicios y productos inclusivos, sin caer en los riesgos que ello conlleva, puesto que, abrir ciegamente sus productos sin un adecuado control expone a la cooperativa a diferentes situaciones que podrían perjudicar su desempeño.

Finalmente, como crea valor a través de la cooperación es un problema que puede resolver atrayendo el mayor número de socios, ya que cada aporte se traduce en conceder un producto o servicio a otro asociado (cliente) que busque en la cooperativa cubrir necesidades que de forma individual son mayormente complejas de alcanzar.

## 7.2. Mapa Estratégico Propuesto

En este punto es creado el mapa estratégico para Coopeuch y en base a los temas descritos al inicio de este capítulo en la figura N°10 queda forjado.

**Figura 10 – Mapa Estratégico**



Fuente: Elaboración propia.

Para una mayor comprensión de los objetivos del mapa, sus causas y efectos dentro de él, en la tabla N°12 se describen y desarrollan estos.

**Tabla 12 – Diccionario de Objetivos del Mapa**

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
<b>A&amp;C</b>	Fortalecer la cultura de atención al cliente	Mejorar proceso de políticas y procedimientos de servicio al cliente	Fortalecer promoviendo una cultura de atención y que el cliente se encuentra en el centro de las labores de la cooperativa, incentivando a la búsqueda de mejoras a los actuales procesos de políticas y procedimientos de atención.
<b>A&amp;C</b>	Optimizar capacitación organizacional	Mejorar proceso de políticas y procedimientos de servicio al cliente	Optimizar los programas de capacitaciones con un enfoque técnico, ayudará a identificar perfeccionamientos a los actuales procesos de políticas y procedimiento y por sobre todo esperando sean las promovidas por la cultura y así finalmente desembocar en el servicio al cliente.
<b>A&amp;C</b>	Retener talentos	Asegurar un modelo de atención al cliente diferenciado	Retener aquellos talentos con expertiz en el modelo cooperativo y que además posean conocimiento de la industria financiera son factores valorados por todos los participantes, debido a que el primero proporciona una relación distinta con el cliente y la segunda facilita el entender la necesidad del cliente y cómo satisfacerla, por lo tanto, poseer los planes de retención correctos asegurarán un modelo de atención diferenciado en la industria.
<b>A&amp;C</b>	Asegurar infraestructura tecnológica y productiva	Fortalecer el proceso de visado	Se pueden disfrutar de los mejores ejecutivos de venta o colaboradores, pero si no cuentan con el mejor de los soportes que respalde y apoye su trabajo difícilmente evaluar o visar a un cliente se hará de manera efectiva sin las herramientas que amparen sus labores.

<b>A&amp;C</b>	Aumentar fuentes de financiamiento e inversión	Garantizar venta de productos y servicios inclusivos	Todas las instituciones financieras requieren de una gran cantidad recursos monetarios para los financiamientos, inversiones y coberturas, la cooperativa no es la excepción del caso, por lo tanto, debe contar con un mínimo de fuentes financieras para satisfacer la demanda de dichos recursos y por lo tanto con ello garantizará la venta de sus productos y servicios.
<b>A&amp;C</b>	Garantizar información comercial y de <i>bureau</i>	Optimizar el proceso de gestión de riesgo	Los flujos de datos y la información que se extraen de ellos son eficaces recursos para tomar decisiones respecto al lanzamiento de un producto, flexibilizar campañas o políticas de riesgo, etc., por lo tanto, esta información debe ser garantiza en forma y fondo para los distintos procesos de la gestión del riesgo.
<b>A&amp;C</b>	Consolidar y alinear bases de datos y registros	Mejorar el proceso de captación y mantención de socios	Agrupar y resguardar los datos de miles de personas requieren un estándar para consolidar y alinear cada registro con el fin de realizar los análisis y encontrar las oportunidades de atraer nuevos socios y observar qué se dejó de hacer para perder a uno y tomar acciones proactivamente.
<b>Proceso Interno</b>	Mejorar proceso de políticas y procedimientos de servicio al cliente	Asegurar un modelo de atención al cliente diferenciado	Un estado inmóvil de un proceso no se estable en el tiempo, por lo tanto, cada cierto periodo se debe realizar mantenciones o mejoras con el fin de amoldarse a las tendencias y ver cuáles son los nuevos requisitos que los clientes buscan al momento de escoger un proveedor y con ello asegurar una o unas características que lo hagan destacar sobre otras.
<b>Proceso Interno</b>	Asegurar un modelo de atención al cliente diferenciado	Asegurar la atención cercana y personalizada	Destacarse por sobre el resto de los participantes, no solo en precio si no también en atención, es la labor a diario que tienen los colaboradores de la cooperativa y cuyo fin es demostrar no solo una excelente atención sino además de acentuar con la cercanía y personalización que se brindó el servicio y la venta del producto.

<b>Proceso Interno</b>	Fortalecer el proceso de visado	Garantizar venta de productos y servicios inclusivos	Una respuesta veloz a un requerimiento no en todo los casos cumple con las expectativas de los clientes, pues también se deben considerar la serie de factores que le afectan al momento de evaluar y visar los productos u operaciones, por lo tanto, se debe enfatizar los aspectos que van un poco más allá de la mera imagen, si cumple o no cumple un límite de requisitos y es por ello que fortalecer una mirada en 360° se pueden lograr las garantías de conceder servicios y productos inclusivos.
<b>Proceso Interno</b>	Resguardar el proceso de gestión de riesgo	Garantizar venta de productos y servicios inclusivos	El concepto básico del riesgo en cualquier industria es, sea financiera o no, que tan alta es la probabilidad de que ocurra un hecho o evento que dañe o perjudique a la organización y bajo esta parametrización entran los diferentes tipos de riesgos (mercado, liquidez, reputacional, operacional, crédito entre otros). En base a lo anterior es necesario que la gestión del riesgo se encuentre en constante evolución en sus procesos para salvaguardar los activos de los dueños y/o socios de tal manera que logre para el caso de Coopeuch garantizar otorgar inclusivamente sus productos y servicios.
<b>Proceso Interno</b>	Garantizar venta de productos y servicios inclusivos	Potenciar productos y servicios inclusivos	Encontrar el equilibrio para garantizar la inclusión financiera es una meta para dar cumplimiento al propósito de una cooperativa, que es unir a personas con intereses comunes, estos intereses crean las sinergias que apoyarán el proceso y estado de otro socio y que la cooperativa respaldará que se cumplan las mínimas garantías para velar por el bien de ambas partes y que por lo tanto potenciaría la inclusión financiera.
<b>Proceso Interno</b>	Mejorar el proceso de captación y mantención de socios	Aumentar la cooperación	A través de un sólido proceso de retención y captación de socios no solo se abren nuevas oportunidades para los negocios, sino que además sienta las bases para la cooperación por lo tanto este significado se vería aumentado.

<b>Cliente</b>	Promover la atención cercana y personalizada	Aumentar la fidelización de clientes	Con el fuerte desarrollo de una cultura de servicio que brinde cercanía y personalización en su atención se crearán los vínculos entre la cooperativa y el socio, por tanto, la fidelidad entre ambas partes para operar en distintas instancias crecerá.
<b>Clientes</b>	Promover la atención cercana y personalizada	Aumentar ingresos	Si el socio-cliente percibe una atención diferenciada a través de la cercanía y personalización, la probabilidad que regrese en más de una ocasión y adquiera un producto financiero tendrá efectos sobre los ingresos de la cooperativa.
<b>Cliente</b>	Fomentar productos y servicios inclusivos	Aumentar la fidelización de clientes	Por el acotado número de participantes de la industria financiera y la creciente necesidad de maniobrar por distintas plataformas de parte de los clientes, ser una alternativa e implantar en los socios ser la primera opción frente alguna necesidad financiera.
<b>Cliente</b>	Aumentar la cooperación	Aumentar ingresos	El sistema cooperativo entrega “frutos” a medida que se sumen asociados y como se involucren con la cooperativa dará origen a los ingresos
<b>Cliente</b>	Aumentar la cooperación	Aumentar la fidelización de clientes	En medida que se unan más personas a la cooperativa y a su vez demanden algún producto (salvo cuota de participación) este será un indicador de fidelización por la elección por sobre el resto de los competidores.
<b>Cliente</b>	Aumentar la cooperación	Disminuir Costos	Entre mayor sea número de asociados el costo por captar los capitales será más barato en relación a buscar financiamiento externo, ya que el financiamiento propio se puede gestionar para maximizar el beneficio.
<b>Cliente</b>	Aumentar la fidelización de clientes	Crece en rentabilidad para los socios	Con mayores niveles de fidelización la probabilidad de tomar algún producto con Coopeuch aumenta, por lo tanto, los beneficios se traspasan al asociado a través del resultado económico y a mayor número de productos mayor es su rentabilidad.

<b>Financiera</b>	Aumentar ingresos	Crecer en rentabilidad para los socios	A medida que se concreten las ventas de productos crece el ingreso por lo tanto la rentabilidad expresada en el remanente sube apalancada por dicho incremento
<b>Financiera</b>	Disminuir costos	Crecer en rentabilidad para los socios	Gestionar los costos de manera eficiente y sumado al modelo cooperativo de fuentes propias son herramientas que permiten disminuir los costos para tener impactos positivos en la rentabilidad

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los objetivos del mapa, desarrollados en la tabla anterior, definió cómo este afecta al objetivo siguiente, explicando cómo la causa desencadena el efecto. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento sienta las bases del mapa y sus objetivos tienen el propósito de ser los cimientos para cumplir con los objetivos de los procesos internos, esta mezcla de recursos más procesos son elegidos en línea a los temas estratégicos del mapa, guiando a la meta de los objetivos de la perspectiva del cliente y financiera.

Los objetivos financieros del mapa no escapan al resto de la industria o empresas con fines de lucro, las cuales en la mayoría de los casos buscan rentabilizar los capitales de los socios o accionistas a través de los incrementos de los ingresos y disminuciones en los costos, la diferencia radica en los objetivos de la perspectiva de cliente, de los cuales, la mitad de ellos posee rasgos sociales y de cooperación, desmarcándose de esta manera del resto de los participantes y proponiendo una identidad propia.

Finalmente, se puede concluir que los objetivos apuntan a maximizar la rentabilidad, sea por volumen de socios-clientes que participen o se sumen a la cooperativa y el cruce de sus productos, por medio de las operaciones, que los mismos socios-clientes generen con la cooperativa, esto derivado de las perspectivas de cliente y financiera.

Para que todo lo anterior se concrete, es necesario y fundamental, que cada objetivo propuesto sea alineado a la estrategia y así también cada uno de los colaboradores.

### **7.3. Justificación de la Propuesta de Mapa Estratégico**

El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización (Kaplan y Norton, 2008).

El mapa propuesto abarca los tres temas considerados estratégicos para Coopeuch, ya que con él se cree resolver en gran medida los problemas de control de gestión mencionados en el capítulo anterior. En la perspectiva financiera se resuelve el problema de la gestión de riesgo, capital e inversión, entregando, como señala su objetivo, la rentabilidad para sus socios que posteriormente se traduce en el remante anual que reciben, lo anterior es generado por la mitigación de los riesgos dado lo cautivo que se encuentra su nicho de clientes-socios, como consecuencia de los convenios suscritos y además, se asegura la recaudación de las cuotas (crédito de consumo vía descuento por planilla), aun cuando sus ingresos se basan en un solo producto.

En la perspectiva del cliente, tanto en la propuesta de valor y valoración, sus objetivos apuntan a resolver los demás problemas de control de gestión y ubicándolos en un tema específico para desarrollar y cumplir. En este sentido, la cooperativa aprovecha la experiencia y los conocimientos de sus colaboradores respecto al modelo cooperativo y las implicancias con el mercado financiero, esto debido a que cumplir los objetivos puede convertirse en algo complejo producto de la burocracia que en la eventualidad afectaría la propuesta de valor.

A todos estos temas se les asignará un responsable (equipo o persona), que podría ser una Gerencia Divisional, Gerencia de Área, Subgerencia o Departamento, dicho responsable deberá llevar a cabo el CMI, los tableros de control y relacionados presentados en los próximos capítulos, los que apuntan a conseguir los objetivos por tema estratégico.

Con el mapa estratégico ya propuesto, el desarrollo del segundo proceso del sistema de circuito cerrado (Kaplan y Norton, 2008) es definir el cuando de mando integral o *balance score card* que contempla los objetivos, indicadores, métricas, metas, frecuencias e iniciativas del mapa estratégico.

## CAPÍTULO VIII CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En el CMI se abordan todos los objetivos nombrados previamente en el Mapa Estratégico dando a cada perspectiva un indicador, meta, frecuencia de medición e iniciativa con desarrollo estratégico.

### 8.1. Presentación del CMI

Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC (Kaplan y Norton, 2008). El cuadro de mando integral se presenta a continuación en la tabla N°12.

**Tabla 13 – Cuadro de Mando Integral**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Financiera	Crecer en rentabilidad para los socios	Remanente anual	$\frac{((\text{Resultado integral total del ejercicio} - \text{Resultado integral total año anterior}) / \text{Resultado integral total año anterior}) \times 100}{100}$	$\geq +\Delta\%$ Periodo Anterior	Anual	N/A
	Aumentar ingresos	Aumento del % de ventas	$(\text{ventas reales} / \text{ventas ppto}) \times 100$	$\geq 3\%$	Mensual	
	Disminuir costos	Disminuir % del costo total sobre las ventas	$(\text{costo total} / \text{ventas totales}) \times 100$	$\leq 80\%$	Mensual	
Clientes	Aumentar la fidelización de socios-clientes	Net Promoter Score (NPS)	% de Promotores - % de Detractores	$\geq 10\%$	Semestral	Elaboración y metodología de encuesta de medición NPS
	Promover la atención cercana y personalizada	Tasa de clientes que percibe una atención personalizada y cercana	$(\text{N}^\circ \text{ de Clientes Positivos} / \text{N}^\circ \text{ de Clientes Encuestados}) \times 100$	$\geq 90\%$	Bimestral	Elaboración y metodología de encuesta rápida
	Fomentar productos y servicios inclusivos	Tasa de cartera del segmento socioeconómicos E	$(\sum \text{ de N}^\circ \text{ de colocaciones} \times \text{socio en segmento E} / \text{N}^\circ \text{ total de colocaciones}) \times 100$	5%	Semestral	Oportunidades y reestructuración financiera de socios
	Aumentar cooperación	Tasa de socios con productos	$(\text{N}^\circ \text{ de socios con productos vigentes y con saldo} / \text{N}^\circ \text{ total de socios}) \times 100$	$\geq 60\%$	Trimestral	Programas y ofertas de campaña por producto y asociaciones

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Procesos Internos	Asegurar un modelo de atención al cliente diferenciado	Índice Nacional de Satisfacción de Clientes	Posición del ranking "ProCalidad" en banca retail	Top 3	Anual	Plan de mejoras en canales de atención
	Mejorar proceso de políticas y procedimientos de servicio al cliente	N° de PoP nuevos o reformulados	N° de PoP aprobado por el consejo de administración	≥ 1	Semestral	Revisión y análisis de políticas y procedimientos
	Garantizar venta de productos y servicios inclusivos	Tasa de socios no bancarizados con productos o servicios	(N° de socios no bancarizados con productos / N° de socios totales) x 100	≥ 10%	Semestral	Plan de metas de ventas por producto
	Fortalecer el proceso de visado	Tasa de rechazo, pendientes, reprocesos y aprobaciones	(N° de operaciones rechazadas / N° total de operaciones) x 100	≤ 10%	Mensual	Revisión en fondo y forma de operaciones visadas
			(N° de operaciones pendientes / N° total de operaciones) x 100	≤ 10%	Mensual	
			(N° de operaciones reprocesadas / N° total de operaciones) x 100	≤ 10%	Mensual	
			(N° de operaciones aprobadas / N° total de operaciones) x 100	≥ 85%	Mensual	
	Resguardar el proceso de gestión de riesgo	Índice de Riesgo	(Monto Provisión / Monto Saldo Crédito) x 100	≤ 7%	Mensual	Políticas de gestión de riesgo, capital y ahorro
Mejorar el proceso de captación y mantención de socios	Índice de crecimiento mensual de socios	$((\sum \text{Ingreso socios nuevos mes}) - (\sum \text{Ingreso socios nuevos mes anterior}) / (\sum \text{Ingreso socios nuevos mes anterior})) \times 100$	≥ 5%	Mensual	Plan de atracción de nuevos socios y retención del stock	
	N° meses antigüedad socios nuevos	(Fecha corte* - fecha ingreso socio) / 30 *Fecha corte = último día hábil mes	≥ 3	Mensual		

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer la cultura de atención al cliente	Tasa de felicitaciones y reconocimientos	$((\text{N° felicitaciones de clientes} - \text{N° de reclamos de clientes}) / \text{N° total de F+R de clientes}) \times 100$	≥ 60%	Mensual y Anual	Plan de cultura organizaciones y seguimiento más ranking por oficina y colaborador
		N° de comunicados SPOT corporativos	N° de comunicados tipo spot con relación al cliente	≥ 1	Mensual	

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Aprendizaje y Crecimiento	Optimizar capacitación organizacional	Nota promedio satisfacción diplomado, programa y curso educativo	$\bar{X}$ nota evaluación de diplomado, programa y curso calificado por colaboradores	$\geq 70\%$	Semestral	Plan de DO aprobado por el comité educativo y validado por el consejo de administración
		N° de nuevos cursos, diplomados y programas educativos	$N^\circ$ cursos año nuevo - $N^\circ$ cursos año vigente	$\geq N^\circ$ Periodo Anterior	Anual	
	Retener a talentos	Tasa de retención colaborador renunciado	$((N^\circ \text{ de colaboradores renunciados} - N^\circ \text{ de colaboradores retenidos}) / N^\circ \text{ de colaboradores desvinculados}) \times 100$	$\geq 15\%$	Mensual	Política de mantención y retención de colaboradores renunciados
	Asegurar infraestructura tecnológica y productiva	Tasa de cumplimiento del plan de mantención y actualización	$(N^\circ \text{ de mantenciones y/o actualizaciones ejecutado con VB de usuario} / N^\circ \text{ de mantenciones y/o actualizaciones según plan}) \times 100$	100%	Mensual	Plan de mantención y actualización de infraestructura digital y física
	Aumentar fuentes de financiamiento e inversión	Tasa distribución de estructura financiera por proveedor	$(\text{Saldo capital en CLP por tipo institución acreedora} / \text{saldo capital en CLP total de obligaciones}) \times 100$	$\leq 40\%$	Mensual	Informe de índices y reportes de <i>pool</i> de financiamiento
			$(\text{Capital en CLP por tipo de inversión} / \text{capital en CLP total de inversiones}) \times 100$	$\leq 50\%$	Mensual	Reporte de portafolio de inversiones
	Garantizar información comercial y <i>bureau</i>	N° de errores test de integridad	N° errores test de integridad de la información (validación de data)	$\leq 1$	Mensual	Plan de seguimiento test estadísticos y probabilístico
Consolidar bases de datos y registro	Tasa de consolidación de datos y registros	$(N^\circ \text{ de bases sin consolidar} / N^\circ \text{ de bases consolidadas}) \times 100$	$\geq 75\%$	Semanal	Reporte de validación de información y data	

Fuente: Elaboración propia.

## 8.2. Principales Iniciativas Estratégicas Incorporadas en el CMI

Las confecciones de iniciativas estratégicas buscan la consecución de los objetivos y son en parte planes, reportes, seguimientos o políticas que adoptara la organización con el fin de cumplir lo plasmado en el CMI. La cooperativa no es ajena a esta selección y algunas de sus iniciativas las definirá como:

- 1) **Plan de oportunidades y reestructuración financiera de socios:** Identificar acciones en casos en que los socios requieran evaluaciones y reestructuración de sus pasivos y deudas, ya que sus fuentes de ingresos son insuficientes para una carga financiera exigente. Detectar aquellas

oportunidades con socios indecisos a la inversión e invitarlos a sumar productos con la cooperativa, no solo de deuda, además de educar financieramente para orientar a tomar una mejor decisión.

- 2) **Plan de mejoras en canales de atención:** Un desarrollo para estandarizar la atención y entregar una única experiencia de servicio a lo largo de las sucursales y plataformas de atención con las que Coopeuch dispone para sus socios. El plan busca tener impacto en la encuesta de satisfacción nacional de clientes (INSC), elaborada por terceros y que mide la experiencia de servicio de una muestra de clientes para distintas industrias.
- 3) **Plan de revisión y análisis de políticas y procedimientos:** La iniciativa busca que de manera constante se mantengan actualizadas las distintas política y procedimientos adoptadas por Coopeuch y con especial cuidado todas aquellas en que involucran la atención al cliente. Esto último para mantener dichos manuales a la tendencias y exigencias de los clientes y mercados en lo que la cooperativa participa.
- 4) **Plan de metas de ventas por producto:** Esta iniciativa busca, además del cumplimiento en venta de miles de pesos, identificar quiénes son nuestros socios-clientes, ya que su Visión es desarrollar el modelo cooperativo y este enfoque trata de desarrollar el progreso de todos, como dice en su Misión.
- 5) **Plan de revisión en fondo y forma de operaciones visadas:** Para sus procesos de visado esta iniciativa busca que las operaciones aprobadas, rechazadas y pendientes al cierre de un periodo, sean examinadas para velar con el cumplimiento de políticas y procedimientos de otorgamiento u rechazo, pero además cumplir estándares de calidad y satisfacción a quienes se presta servicios, por ello la revisión abarca los pendientes para analizar el proceso desde las distintas etapas o estados en que se encuentre una operación.
- 6) **Plan de políticas de gestión de riesgo, capital y ahorro:** Esta iniciativa buscará medir los niveles de retorno y fluctuación considerados en la gestión de riesgo, capitales y ahorro. Los recursos financieros con los que cuenta la cooperativa, en análisis previos, corresponden a un sesenta por

ciento a sus socios, por lo tanto, contener y monitorear el índice de riesgo global es un referente para los demás indicadores.

- 7) **Plan de desarrollo organizacional:** Esta iniciativa quiere conseguir que los cursos y programas entregados por la organización ganen importancia en la “malla curricular” de crecimiento del colaborador en la organización y no sean considerados como extras a las labores. Los diplomados son entregados por casas de estudios acreditadas y tienen un límite de otorgamiento, por lo tanto, ya toman la importancia y seriedad que el plan de DO busca. Todos los cursos, programas y diplomados guardan una estrecha relación con los objetivos de la cooperativa y no son ajenos a su propuesta de valor.
- 8) **Plan de mantención y actualización de infraestructura digital y física:** Mantener la adecuada infraestructura física y digital es un recurso clave para la consecución de objetivos, más aún hoy en día en que ataques cibernéticos han causado un daño reputacional y económico a las instituciones financieras, esta iniciativa quiere que la cooperativa este a la par con sus competidores o ser un pionero en la materia.
- 9) **Plan de reporte de portfolio de inversiones:** Esta iniciativa busca plasmar en un informe la distribución de activos y pasivos de la cooperativa para identificar oportunidades de crear valor a través de la gestión de los capitales, cuyo propósito será apoyar el aumento de las fuentes de inversión y financiamiento.
- 10) **Plan de reporte de validación de información y data:** Similar a la iniciativa anterior, la consolidación, validación y resguardo de información requiere un proceso metódico, repetitivo y en evaluación constante que busca salvaguardar los intereses de todos aquellos que participan o son parte de la organización como dueños o agentes.

Las demás iniciativas no fueron descritas, pues se ha considerado que solo por la descripción el CMI se puede identificar como aporta al logro del objetivo.

### **8.3. Justificación de la Propuesta de CMI**

La propuesta de CMI se basa en cubrir los tres ejes estratégicos, los cuales buscan desarrollar la misión y visión que se propone la cooperativa para avanzar

en el mercado, el cual ya es muy competitivo y demanda cada día más perfeccionar el aspecto de diferenciación que el de costo.

Las perspectivas del cliente y financiera están en la búsqueda de cumplir cada atributo de la propuesta de valor y el CMI materializa los objetivos e indicadores, mientras que el resto de los componentes se alinean a lo que la cooperativa requiere para alcanzar los desempeños que sus socios-clientes exigen, los cuales además de cumplir con su rol social (productos inclusivos, cooperativismo), requieren de lograr resultados (rentabilidad) en favor de los aportes realizados (Gestión de riesgo, capital y ahorro) y el crecimiento basado en las personas y confianza (experiencia de servicio) de quienes forman parte de la cooperativa, sumando a los ejecutivos y colaboradores, los cuales se transforman en el principal diferenciador.

El plan de oportunidades y reestructuración financiera en conjunto con el programa de ofertas de campaña de productos, entregará una propuesta personalizada y ajustada a las necesidades del cliente, potenciando de esta manera llegar a distintos segmentos socioeconómicos y demás permitiendo aumentar la participación de nuevos o antiguos socios-clientes con el cruce de los distintos productos ofrecidos por la cooperativa. Una vez que el socio-cliente consume uno de los productos, crédito o inversión, se debe medir el nivel de satisfacción y que tan conforme se encuentra con el servicio, ya que, el resultado de dicha medición proveerá matices sobre el trabajo realizado y con miras de continuar la relación con nuevos negocios, con los cuales se espera obtener los máximos beneficios, tanto económicos en su mayoría como no económicos.

La perspectiva de procesos internos tiene su enfoque en aquellos servicios que impactan directamente en los clientes y que buscan desarrollar de la mejor manera la propuesta que quiere la cooperativa para su negocio.

Los planes que se proponen recogen la relación de asegurar el modelo de atención con tildes diferenciadores para la red de plataformas de venta, con un estándar de servicio que se identifique con la cooperativa, llevado a cabo por políticas y procedimientos de servicio al cliente actualizados a la coyuntura del momento, sea de auge o restricción en diferentes aspectos macros o micros. Además, garantizando incentivos que no estresen portafolios de clientes, equilibrando un crecimiento financiero sano y de rasgos sociales, fortaleciendo el visado de productos de cara a cubrir las necesidades del socio-cliente, dado un

proceso de gestión de riesgo y capital óptimos para establecer negocios rentables. Lo anterior, no estaría completo sin el crecimiento y mantención de cartera de socios-clientes, dado que sin ellos no existiría la oportunidad para diferenciarse, gestionar u operar como institución financiera.

Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI muestra aquellos recursos a utilizar para proveer a los procesos de personas capaces, infraestructura idónea e información competente para la gestión de dichos procesos, a modo de inyección base para soportar los ejes del mapa estratégico y que por consiguiente se destacan en el CMI.

Esta última perspectiva, se enmarca en planes que fortalezcan la cultura organizacional de servicio al cliente y el desarrollo de los trabajadores, colocando en práctica políticas de retención del conocimiento adquirido. También asegurar una sólida infraestructura con planes de actualización de información y seguimiento de los datos, para garantizar la integridad de estos, mixturando los distintos recursos que posee la cooperativa. Además, planes de reportería que apoyen a tomar decisiones respecto a los incrementos de la estructura financiera de Coopeuch, para no exponerla solo a un acreedor y balancearla entre fuentes propias y de terceros, dando paso a mayores fuentes de financiamiento y precios competitivos, para posteriormente traducirlos en mejores ofertas a sus socios-clientes a través del abanico de productos financieros disponibles para ellos.

Cada indicador planteado en el CMI, busca cumplir al menos con un objetivo del mapa estratégico e incluso se hace necesario incluir dos indicadores para un solo objetivo, por ejemplo, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el objetivo de fortalecer la cultura de atención al cliente es medido por un indicador interno que apunta al reforzamiento y educación sobre la cultura de atención al cliente y a su vez es fortificado con un indicador externo que mide la aplicación de la cultura de Coopeuch con sus socios-clientes.

Otro objetivo que contiene dos indicadores y que proviene desde la perspectiva de procesos es el de mejorar el proceso de captación y mantención de socios, un indicador es referencia para el ingreso de nuevos asociados y el segundo indicador presta atención al tiempo de permanencia del socio, ambos indicadores tienen como objetivo medir la mejora de dicho proceso.

Continuando con el desarrollo del sistema de gestión que integra la estrategia con las operaciones (Kaplan y Norton, 2008), el siguiente proceso es la alineación de la organización, sus unidades de negocio, unidades de soporte y los empleados.

En síntesis, en los siguientes capítulos se analizará cómo la cooperativa consigue alinear a sus gerencias en favor de cumplir con los objetivos propuesto en el mapa estratégico y cómo puede motivar y sostener esta motivación con los equipos para que se comprometan y logren estos objetivos.

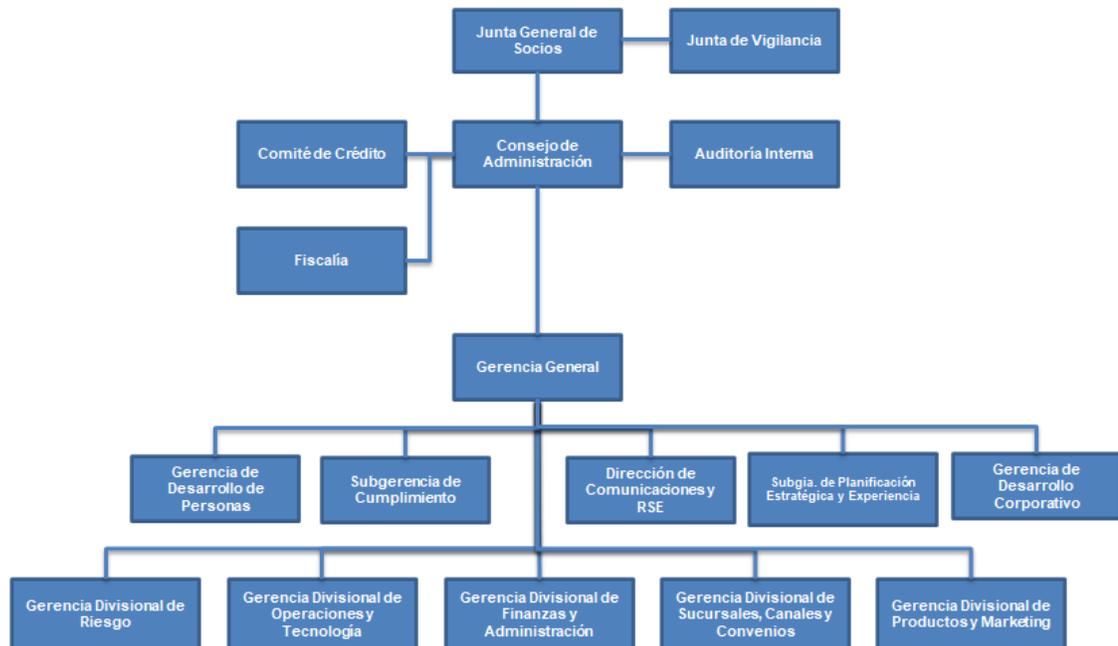
## CAPÍTULO IX DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

La mayoría de las organizaciones constan de múltiples unidades de negocio y soporte, de modo que el sistema de gestión también debe abordar cómo se integra la estrategia en las diversas unidades organizacionales (Kaplan y Norton, 2008). El siguiente capítulo desarrolla la bajada en cascada del CMI a las áreas que más pueden influir en el mapa estratégico, esto debido a su mayor aporte en la consecución de los objetivos e indicadores.

### 9.1. Explicación de las Funciones de la UEN

Como fue explicado con anterioridad, la organización de la cooperativa es por Gerencias Divisionales, las cuales se encuentra dirigidas por una Gerencia General, la que responde directamente al Consejo de Administración, siendo estos últimos los responsables de presentar la gestión de la cooperativa a la Junta de General de Socios, pero la responsabilidad final por los resultados y desempeño de Coopeuch recae en la Gerencia General.

Figura 1 – Organigrama Coopeuch



Fuente: Elaboración propia. Organigrama publicado en intranet Coopeuch.

Las Gerencias Divisionales son reportes directos a la Gerencia General y son responsables de distintas materias, pero deben actuar en conjunto para cumplir

los objetivos. Son tres las divisiones consideradas de primera línea y con mayor impacto de cara a los socios-clientes, estas son la Gerencia Divisional de Sucursales, Canales y Convenios, Gerencia Divisional de Productos y Marketing y Gerencia Divisional de Riesgo, luego dos divisiones de soporte al negocio o de segunda línea, las cuales son la Gerencia Divisional de Operaciones y Tecnología y la Gerencia Divisional de Finanzas y Administración. Tras estas divisiones existen 7 Gerencias y Subgerencias de reporte a la Gerencia General y el Consejo de Administración y cuyas funciones están relacionadas a entregar apoyo y dar soporte en distintas materias, como regulación, planificación, comunicaciones, entre otros.

Para el proyecto de grado, el desdoblamiento estratégico del Mapa y el CMI estará en las tres gerencias divisionales de primera línea, puesto que ellas representarán en forma significativa la mayoría de los objetivos e indicadores a cumplir. A continuación, se entrega una breve descripción de estas divisiones y de las dos divisiones de segunda línea o soporte mencionadas previamente.

- 1) **Gerencia Divisional de Sucursales, Canales y Convenios:** Es la gerencia encargada de generar cercanía con los clientes-socios, puesto que su principal tarea es la atención al público. Sus funciones principales son de atraer, captar y mantener la cartera de socios, ofrecer y vender los productos en todos los ámbitos (público, privado y empresas) y gestar las charlas, reuniones o eventos con los distintos grupos de socios, empresas o interés. Si es comparada con otras gerencias de otras empresas, esta división es la que tiene a cargo la estructura comercial de la cooperativa, por lo tanto, contiene a toda la fuerza de venta y desde ella se generan los negocios.
- 2) **Gerencia Divisional de Productos y Marketing:** Esta división si se compara en otras empresas es la fábrica de productos, desde esta división se crean, cómo operarán y a quiénes estarán dirigidos y también se responde el cómo se distribuirá, los cronogramas de lanzamientos y difusión. Otras funciones son el benchmarking con el mercado y el propio marketing del producto, también incluye el valor agregado y el precio del producto.
- 3) **Gerencia Divisional de Riesgo:** Si bien esta división tiene menos atributos comerciales que las antes descritas, sus funciones se encuentran

estrechamente relacionadas al negocio, puesto que desde ella nacen las directrices y normativas respecto a la exposición que la cooperativa tolera en relación a los productos y clientes-socios. Dentro de sus principales funciones se encuentran el modelamiento de datos para conocer el perfil de riesgo de los clientes, productos, convenios y los distintos rubros que aborda la cooperativa según el ámbito al cual pertenezca. Otras funciones corresponden a la cobranza y riesgo tecnológico, este último tema muy en boga hoy en día.

- 4) **Gerencia Divisional de Operaciones y Tecnología:** Esta división es de reporte directo a la Gerencia General, pero es considerada de segunda línea para el negocio, ya que su impacto a este es mucho menor a las tres primeras descritas. Esta división se preocupa de entregar el soporte operacional y tecnológico a la cooperativa y dentro de sus principales funciones son el *back-office* de las operaciones de productos (ingreso de datos, actualización de *template*, registro de operaciones, etc.) y además proporcionar la infraestructura tecnológica a todas las áreas.
- 5) **Gerencia Divisional de Finanzas y Administración:** Al igual que la división anterior, es considerada de segunda línea respecto al negocio, pero no menos importante, ya que sus principales funciones van de la mano a los recursos financieros y de infraestructura física. Las principales tareas se encuentran en la administración de los capitales para el negocio, ya que estas serán las fuentes de financiamiento y de ellas se desprenderá el costo de fondo. La otra tarea principal es la administración de los servicios de infraestructura, puesto que sin ellos una sucursal o la oficina central no estaría en su capacidad de operar para el negocio.

## **9.2. Principales Desafíos de Alineamiento y Selección de las Funciones a Analizar**

De las cinco divisiones descritas en el punto anterior, tres de ellas tienen directa relación con el negocio, por lo tanto su desafío es todavía más exigente en su alineamiento ya que cada una debe aportar para conseguir los objetivos de la estrategia, por lo tanto, abordar los problemas de la atención personalizada y cercana, inclusión financiera, cooperativismo y la gestión del capital se transforma en un reto no menor si cada una de estas divisiones coloca sus esfuerzos solo en sus objetivos.

El primer desafío es la atención cercana y personalizada, la gerencia a cargo es la División de Sucursales, Canales y Convenios, ya que como se revisó en el punto anterior es la principal gerencia con contacto directo al socio-cliente, pero además debe alinear a este desafío a la Gerencia Divisional de Riesgo puesto que sus evaluaciones y procesos son de carácter masivo y en ocasiones el caso a caso no califica en el marco de las políticas y procedimientos, por ello las excepciones ayudan a generar la cercanía con el cliente, entendiendo la situación en la que se encuentra fortalece la percepción de una organización con la disposición de acercarse y tratar en conjunto una solución al requerimiento del cliente. Además, la gerencia tiene que crear y gestar los planes que faciliten la atención cercana y personalizada, en conjunto con la fuerza de venta de sucursales y otros canales para que los clientes perciban la dedicación de la cooperativa en su atención a público.

El segundo y tercer desafío es abordado y liderado por la división de Productos y Marketing y en trabajo conjunto con la división de Riesgo, la primera porque es la responsable de desarrollar cada producto lanzado al mercado, por ende debe pensar las distintas aristas y casos para quienes va dirigido algún producto o servicio, debe escoger cuidadosamente a qué segmentos apunta y cuáles son las respuestas esperadas, ya que puede afectar al primer desafío perjudicando la percepción o al tercer desafío exponiendo los capitales y la inclusión, mermando la confianza para integrarse a la cooperativa. La división de Riesgo trabaja para mitigar los riesgos que puedan afectar los intereses de la cooperativa y sus asociados y por ello en conjunto con la división de Productos y Marketing evalúan la factibilidad de colocar en marcha algún producto o servicio y si se observan desviaciones respecto al marco normativo o procedimental se rechazan estas iniciativas o son sujetas a reevaluaciones para que sean ajustadas al riesgo esperado por los representantes de los participantes de la cooperativa.

Finalmente, el desafío de la cooperación es paralelo a la inclusión y gestión de capitales, puesto que de este último si no tiene las garantías respecto a los aportes de todos los socios dificulta la inclusión, lo que aleja el sentido de cooperación entre todos los que participan.

Las tres gerencias divisionales, principalmente para alinear y coordinar sus labores sostienen reuniones periódicas, bajo este mismo esquema de trabajo y para dar cumplimiento a los objetivos del mapa estratégico se deben conformar

mesas de trabajo exclusivas para analizar los avances. Estas reuniones de coordinación han demostrado ser eficientes y eficaces para el despliegue de diferentes tareas que han llevado a cabo, por lo tanto, para abordar los objetivos y no mezclar trabajos con la bajada del CMI y mapa estratégico los gerentes de dichas gerencias han de otorgar tiempos y análisis exclusivos para medir los progresos en que han incurrido respecto a los objetivos.

### **9.3. Tableros Funcionales de Control y Gestión**

El desarrollo de mapas estratégicos construidos alrededor de temas estratégicos proporciona una gran estructura para desdoblarse la estrategia a nivel corporativo e integrar las operaciones de diversas unidades de negocio (Kaplan y Norton, 2008). Continuando con el despliegue de la estrategia, se desarrollan los tableros de control y gestión para las tres divisiones analizadas en los puntos anteriores y serán enfocados en un objetivo del mapa estratégico.

Las empresas optimizan las mejoras a sus procesos mediante el diseño y el despliegue de tableros de control operacionales locales, que son grupos de indicadores clave que brindan retroalimentación sobre el desempeño de los procesos locales (Kaplan y Norton, 2008).

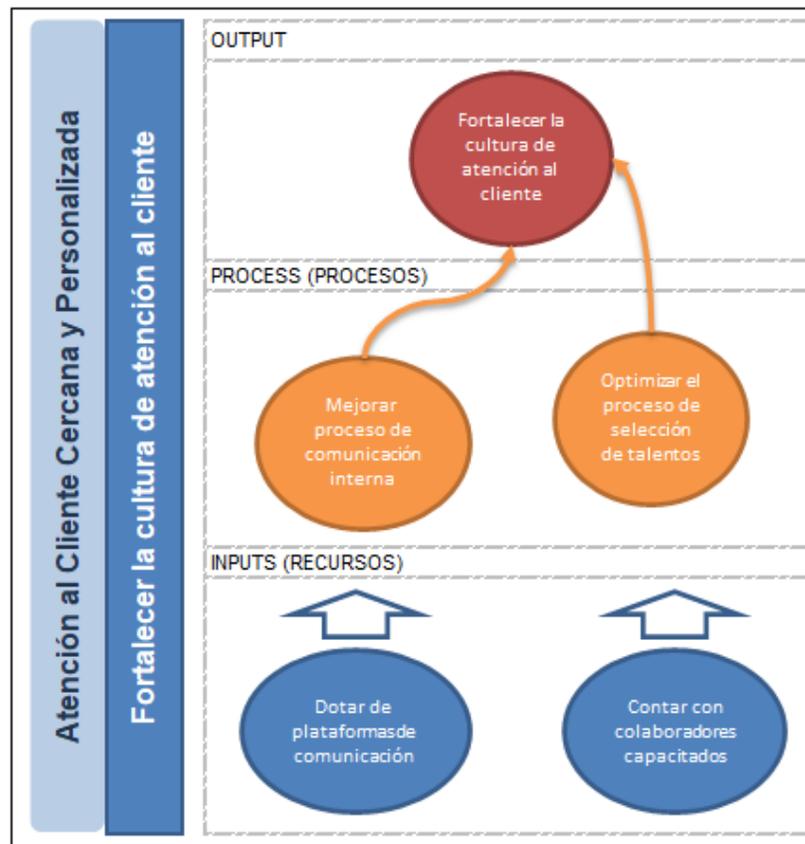
Para visualizar el tablero de control de cada División se propone desarrollar primeramente tableros de gestión los cuales se orientan a cumplir al menos un objetivo del mapa que se encuentre dentro de uno de los temas estratégicos considerados en la propuesta. En la figura N°11 se presenta el primero de ellos.

El tablero de gestión de la división de canales, sucursales y convenios se encuentra relacionado al tema de una atención al cliente cercana y personalizada. Este último tema se encontraría a cargo del gerente de dicha división. Tomando como base la tabla previa, en la tabla N°14 se desarrollan los indicadores, métricas, meta y frecuencia para medir el *performance* del encargado.

Los objetivos de los *inputs* o recursos del tablero de gestión y control apoyan con qué y cómo difundir un mensaje claro respecto a cuál es la cultura que mueve las acciones de la cooperativa y lo importante que es proveer de plataformas comunicativas para alimentar las relaciones entre los socios-clientes, pares y superiores, además para que el mensaje sea capturado y expresado es valioso contar con personas y/o equipos de trabajo que perciban el mensaje de cómo

“vivo la cultura” con el fin de obtener impactos positivos en la calidad de atención, todo ello acompañado con educación respecto a qué es el cooperativismo y sus beneficios.

**Figura 11 – Tablero de Gestión Gerencia Divisional de Canales, Sucursales y Convenios**



Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos en los procesos del tablero de control y gestión buscan desarrollar y potenciar los recursos que se tienen, por ello el proceso de identificar a los talentos que empujan una cultura de atención cercana y personalizada es de mucha ayuda para que dicha cultura se sostenga y sea percibida por los participantes, a su vez la selección y evaluación del colaborador debe estar en constante desarrollo. Con los colaboradores comprometidos y viviendo una cultura intensa en el servicio, el proceso de comunicación tiene que ser claro, directo y constante, por eso el o los mensajes deben mejorar a través de diferentes técnicas comunicativas, con el fin de que la comprensión y aceptación

del mensaje sea transversal, evitando que surjan diferentes expresiones de este o dudas al respecto.

**Tabla 14 – Tablero de Control División Canales, Sucursales y Convenios**

	Objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia
<b>OUTPUT</b>	Fortalecer la cultura de atención al cliente	Tasa de felicitaciones y reconocimientos	$((\text{N}^\circ \text{ felicitaciones de clientes} - \text{N}^\circ \text{ de reclamos de clientes}) / \text{N}^\circ \text{ total de F+R de clientes}) \times 100$	$\geq 60\%$	Mensual y Anual
		Nº de comunicados SPOT corporativos	Nº de comunicados tipo spot con relación al cliente	$\geq 1$	Mensual
<b>PROCESS (PROCESOS)</b>	Mejorar proceso de comunicación interna	Tasa de aceptación y comprensión comunicados, noticias e información	$(\text{N}^\circ \text{ de evaluaciones de colaboradores con nota mayor a 4}) / \text{N}^\circ \text{ total de evaluaciones de colaboradores}) \times 100$	$\geq 80\%$	Bimestral
	Optimizar el proceso de selección de talentos	Nota de satisfacción jefaturas, pares y <i>partners</i> de nuevas incorporaciones	Promedio Ponderado de Notas Encuestados $\sum(\text{Nota} \times \% \text{Pond.})$	$\geq \bar{X} 5,5$	Mensual
<b>INPUTS (RECURSOS)</b>	Dotar de plataformas de comunicación	Nº de plataformas de comunicación activas durante el mes sin "off line"	Nº de plataformas activas durante el mes	$\geq 2$	Mensual
	Contar con colaboradores capacitados	Nº de horas en capacitación colaborador en sucursal y oficinas	$(\text{N}^\circ \text{ de capacitación del plan por colaborador}) - (\text{N}^\circ \text{ de horas efectivas capacitadas})$	$\leq 5$ horas.	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el objetivo “resultado” de este tablero refiere a fortalecer la cultura de atención al cliente, la cual será medida por indicadores que buscan controlar un estándar de servicio a través de las percepciones de los clientes, por medio de la correcta selección de talentos que materializará una cultura de atención cercana y personalizada, pero además es primordial entregar mensajes claros de cómo se vive la cultura de la cooperativa a través de los diferentes canales de comunicación, todo lo anterior con el objeto de dar vigor a dicha cultura, esta responsabilidad recae en la gerencia divisional de canales y convenios dado que son la primera línea frente al cliente y por lo tanto, los transforma en los más interesados en cumplir dicha meta.

En la figura N°12, se encuentra el tablero de gestión de la gerencia divisional de productos y marketing, y este apunta al tema de servicios y productos financieros inclusivos, de él se desprende el objetivo de garantizar la venta de productos y

servicios inclusivos que se encuentra en la perspectiva de procesos internos del mapa.

En base al tablero de gestión, figura N°12, es que fue desarrollado el tablero de control, tabla N°15, que contempla los indicadores, métricas, metas y frecuencia con que se evaluará al gerente de la división de productos y marketing.

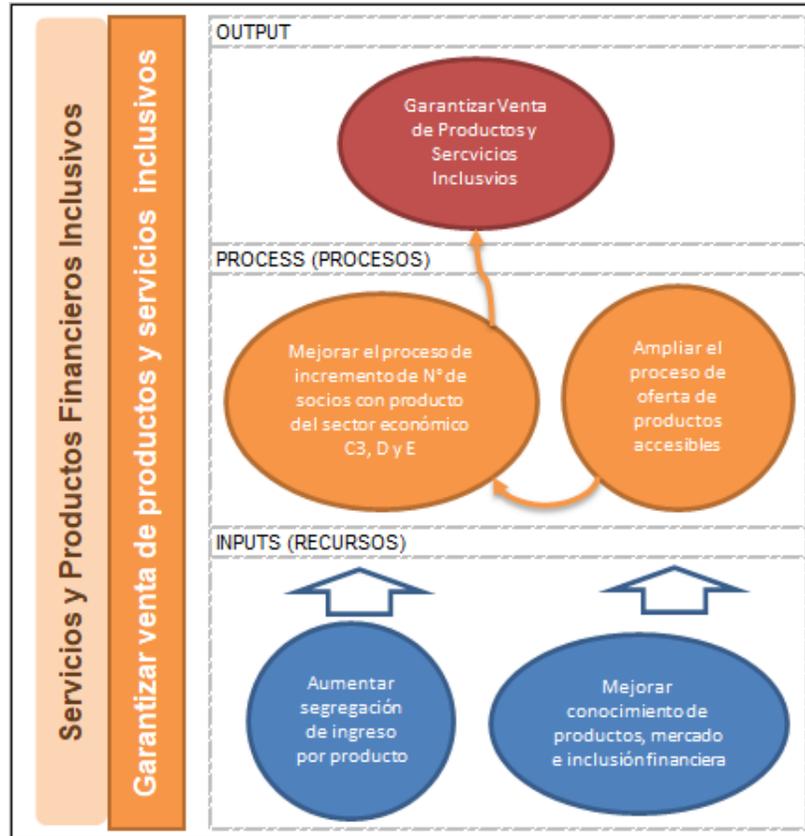
Uno de los objetivos del *input*, apunta a mejorar los conocimientos de los productos financieros, el mercado y la inclusión financiera, para ello es primordial la participación de colaboradores, ya que, comprenderían el contexto más amplio de la situación en que podría encontrarse un socio-cliente al momento de ser evaluado, levantando aquellos aspectos o características que deberían contemplar los productos ofrecidos por la cooperativa, llevándolos a adecuarse a los nuevos desafíos y necesidades que exigen los clientes, lo que provocaría mayores desarrollos en materia de la oferta de valor.

Sumado a lo anterior y como objetivo en los recursos, para segregar los ingresos es necesario apalancarlos con diferentes productos y/o servicios que permitan la inclusión por medio de colocación de créditos o captaciones de capital.

Los recursos entregarán la oportunidad para que los procesos de oferta de productos se puedan ampliar, ya que serían asequibles a los diferentes estratos sociales de los clientes de la cooperativa, serían productos casi hechos a la medida de cada uno de ellos y aquellos casos de borde o que escapan al marco en que fueron creados, serían revisados caso a caso para entregar una solución efectiva, por lo tanto, ampliar el proceso de la oferta de productos accesibles, garantizaría la inclusión financiera, provocando impactos en diferentes sectores socioeconómicos y lo que desencadenaría un mayor alcance en aquellos socios segmentados en estratos económicos bajos.

Finalmente, el resultado de la alineación de los recursos y procesos del tablero de control es la garantía de la venta de los productos y servicios financieros inclusivos, consiguiendo sumar diferentes clases o estratos de socios a la cartera, ya que podrán tener acceso a los diferentes recursos económicos que la cooperativa proporcione, permitiéndoles cumplir distintos objetivos personales o familiares.

**Figura 12 – Tablero de Gestión División Productos y Marketing**



Fuente: Elaboración propia.

A diferencia del *output* del tablero de control y gestión de la gerencia divisional de canales, sucursales y convenios que es parte de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, el objetivo de salida para el tablero de control y gestión de la gerencia de productos y marketing se encuentra en la perspectiva de Procesos. Ambos están correlacionados a un tema estratégico del mapa.

Finalmente, para la división de riesgo, su tablero de gestión se centra sobre el tema estratégico del riesgo de capitales, patrimonio y ahorros, en la figura N°13 se reflejan los objetivos a llevar a cabo por el gerente de dicha división.

Consecuente al tablero de gestión, plasmado en la figura N°13, el tablero de control descrito en la tabla N°16 detalla los indicadores, métricas, metas y frecuencia que serán evaluados para el gerente de riesgo.

**Tabla 15 – Tablero de Control División Productos y Marketing**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia
<b>OUTPUT</b>	Garantizar venta de productos y servicios inclusivos	Tasa de socios no bancarizados con productos o servicios	$(\text{N}^\circ \text{ de socios no bancarizados con productos} / \text{N}^\circ \text{ de socios totales}) \times 100$	$\geq 10\%$	Semestral
<b>PROCESS (PROCESOS)</b>	Mejorar el proceso de incremento de N° de socios con producto del sector económico C3, D y E	Tasa de socios del sector económico C3, D y E con producto en sucursal	$(\text{N}^\circ \text{ de socios del sector económico C3, D y E} / \text{Total cartera de socios sucursal}) \times 100$	$\geq 5\%$	Mensual
	Ampliar el proceso de oferta de productos accesibles	Índice de oferta de valor ampliada	$(\text{N}^\circ \text{ de productos inclusivos ofrecidos} / \text{N}^\circ \text{ de productos totales ofrecidos}) \times 100$	$\geq 20\%$	Semestral
<b>INPUTS (RECURSOS)</b>	Aumentar segregación de ingreso por producto	Tasa Distribución de la cartera de productos	$((\sum \text{Monto saldo colocado o captado del producto}) / (\sum \text{Monto saldo colocado o captado total})) \times 100$	$\leq 60\%$	Semestral
	Mejorar conocimiento de productos, mercado e inclusión financiera	Tasa de participación de capacitaciones	$(\text{N}^\circ \text{ de colaboradores que participan en capacitaciones internas y externas} / \text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}) \times 100$	$\geq 40\%$	Semestral

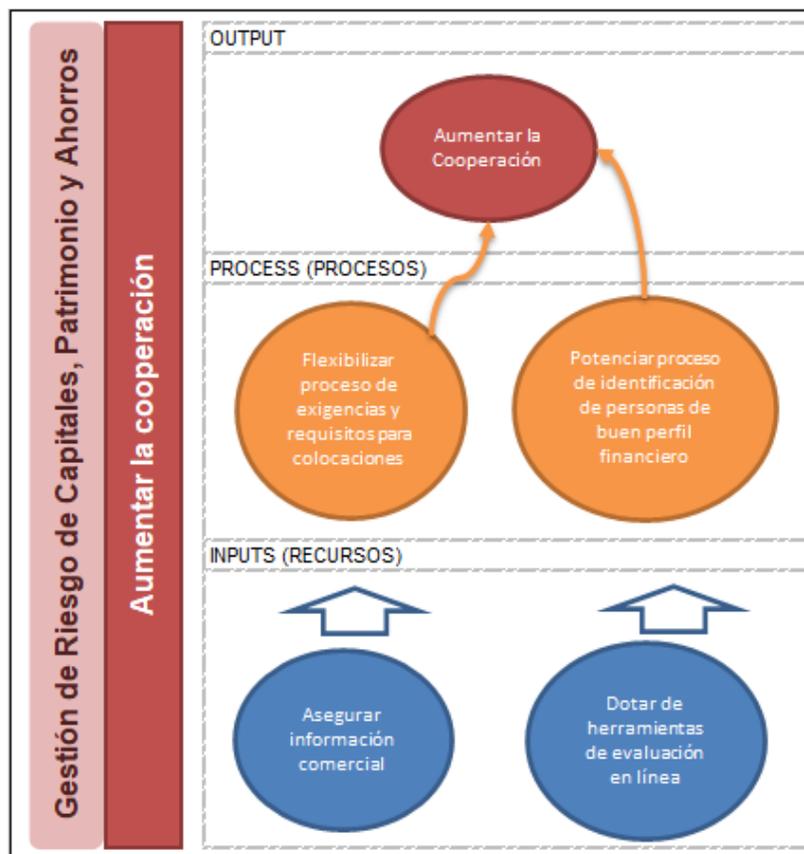
Fuente: Elaboración propia.

No es novedad que para las entidades financieras el manejo de información interna o externa proporciona enormes ventajas, ya que esta ayuda a tomar decisiones y facilita aquellas más acertadas a la hora de obtener mayores beneficios, por ello es que los recursos del tablero de control de la gerencia divisional de riesgo contemplan objetivos respecto a asegurar la información y proveer de herramientas o plataformas para la toma de decisiones. El primer objetivo descrito busca que la información comercial sea segura y no presente datos que afecten su integridad, mientras que el segundo objetivo apunta a que existan las herramientas para utilizar la información y sea posible evaluar las diferentes solicitudes que tengan los socios-clientes.

Tal como fue planteado en uno de los objetivos de los recursos, una correcta base de información proporcionará suficiente solidez para tomar distintas decisiones respecto a productos, campañas, convenios, ventas, perfilamientos de socios, entre otros, lo que conllevará a potenciar la cantidad de socios de buen perfil financiero, mejorando la captación y retención de aquellos clientes-socios menos atractivos (por su nivel de ingresos, por ejemplo) para la banca. Además,

permitirá flexibilizar los requisitos o exigencias (políticas y procedimientos) para el otorgamiento de créditos o productos, lo que favorecerá al cliente-socio ya que podrá acceder a una amplia oferta de valor que dispone la cooperativa y adquirir aquel que mejor se ajusta a su necesidad.

**Figura 13 – Tablero de Gestión División Riesgo**



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, con la consecución de los objetivos de los recursos y procesos se espera que los clientes-socios observen en la cooperativa una alternativa para cumplir algún objetivo personal, familiar o colectivo, lo que aumentará la cooperación con el crecimiento de los clientes-socios, pues verán en Coopeuch sus capitales resguardados y rentables, producto de la mitigación de los riesgos propios de los productos financieros dado los procesos mencionados en el párrafo anterior.

**Tabla 16 – Tablero de Control División Riesgo**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia
OUTPUT	Aumentar la Cooperación	Tasa de socios con productos	$(N^{\circ} \text{ de socios con productos vigentes y con saldo} / N^{\circ} \text{ total de socios}) \times 100$	$\geq 60\%$	Mensual
	Flexibilizar proceso de exigencias y requisitos para colocaciones	Tasa de crecimiento neto de colocaciones	$((\sum \text{Monto neto colocación mes}) - (\sum \text{Monto neto colocación mes anterior})) / (\sum \text{Monto neto colocación mes anterior}) \times 100$	$\geq 3\%$	Mensual
PROCESS (PROCESOS)	Potenciar proceso de identificación de personas de buen perfil financiero	Índice comportamiento financiero	$((\sum \text{deuda mora 30 días} + \text{deuda mora 60 días} + \text{deuda mora 90 días} + \text{deuda castigada}) / (\sum \text{deuda consumo} + \text{deuda hipotecaria} + \text{deuda comercial})) \times 100$	$\leq 10\%$	Mensual
	Asegurar información comercial	Margen de error	$(Z \cdot \frac{\sigma}{\sqrt{n}}) \times 100$ n = Tamaño de la muestra. $\sigma$ = Desviación estándar. Z = nivel de confianza	$\leq 5\%$	Mensual
INPUTS (RECURSOS)	Dotar de herramientas de evaluación en línea	Tasa de servicio <i>on-line</i>	$(\text{Tiempo de desconexión} / \text{Total tiempo de conexión}) \times 100$	$\leq 5\%$	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, en los tableros de gestión, se definieron los objetivos por tema estratégico, el área y responsable final, en los tableros de control, se señala cuál es el indicador de desempeño clave, la métrica de ese indicador (cómo), el cuánto se medirá (la meta) y la frecuencia de ésta (cuándo), todo lo anterior para cumplir los objetivos que posteriormente impactará al mapa y al cuadro de mando integral, todo debe encontrarse alineado para así poder alcanzar los objetivos que ahí se determinaron.

#### 9.4. Justificación de la Propuesta de Tableros Funcionales

Cada tablero fue desarrollado pensando en los objetivos de las perspectivas financieras y de cliente y cómo estos a su vez podrían apoyar el CMI y por consecuencia cumplir los objetivos de los temas estratégicos del mapa.

Para la división de canales, sucursales y convenios, el cumplir con el plan de ventas es un aporte para alcanzar la rentabilidad deseada por los socios y en conjunto con ello, aumentando la satisfacción de clientes, puede lograr fidelizar a los actuales y en consecuencia también atraer nuevos socios-clientes, todo lo anterior tras mejorar en la calidad de la atención por causa de las constantes y reiterativas capacitaciones sobre la cultura de servicio y atención al cliente que desea la cooperativa como uno de sus atributos diferenciadores. Con la constante repetición de una aptitud de servicio, se espera finalmente que cada colaborador interiorice y albergue la cultura de servicio.

Por otro lado, la división de productos y marketing busca conseguir otorgar un sin número de productos o servicios que sean inclusivos y rentables para la organización y por ello trabaja constantemente en ampliar la actual oferta de valor, pero con miras de integración y atractivo para todos los ámbitos y adecuándose a cada necesidad, a través de la repetitiva participación de temas afines a los productos y mercados financieros.

Finalmente, los tableros de control y gestión de la división de riesgo es mitigar el riesgo por medio de la información y modelamiento de datos, lo anterior es para sumar a la rentabilidad y aumentar la cooperación, rescatando en la medida de lo posible los buenos perfiles de todas las personas que quieren ser parte de la cooperativa, con el fin de flexibilizar las políticas y procedimientos y ofrecerles en conjunto, con las demás divisiones, una solución casi a la medida de sus necesidades.

Continuando en el tercer proceso del sistema de circuito cerrado de Kaplan y Norton (2008) y antes de pasar al cuarto proceso (etapa que no es abordada en el proyecto) se tiene que resolver como comunicar la estrategia y motivar a los empleados (gerentes, subgerentes, entre otros), lo primero fue revisado previamente con el despliegue o bajada del mapa y cuadro de mando integral a nivel de gerentes divisionales, el siguiente capítulo detallara como lograr alinear los objetivos personales y los incentivos con los objetivos estratégicos.

## CAPÍTULO X ESQUEMA DE INCENTIVOS

Este capítulo describirá el actual esquema de incentivos de la cooperativa, el cual busca alinear a toda la organización para el cumplimiento de los objetivos del negocio, pero satisfaciendo a su vez los del colaborador, además entregará una propuesta de mejora al actual esquema. Autores se refieren a que una estructura de incentivos bien diseñada es la herramienta más poderosa de la administración para movilizar el compromiso organizacional, con el objetivo de ejecutar con éxito la estrategia y alinear los esfuerzos de toda la empresa con las prioridades estratégicas (Thompson et al, 2015).

### 10.1. Situación Actual de la UEN Respecto de los Esquemas de Incentivos

La actual política o esquema de incentivos define siete categorías de grupos más la gerencia general y los divide en tres roles, la tabla N°17 describe estos grupos y roles.

**Tabla 17 – Categorías y Roles del Esquema de Incentivos**

Categorías	Rol
Administrativos	Rol 2
Técnicos	Rol 2
Profesionales	Rol 2
Jefaturas	Rol 2
Subgerencias	Rol 2
Gerencias	Rol 2
Divisionales	Rol 1
Gerente General	Rol 0

Fuente: Elaboración propia.

El tipo de incentivos de las categorías del rol 2 y rol 1 se repiten en gran medida, pero con diferencias en las bandas (montos) de asignación. Dentro de la política de incentivos se encuentran los beneficios y convenios por salud, recreación, bienestar, familia, y económicos, siendo el más valorado (según encuestas internas) el bono de gestión anual, que es otorgado si los resultados de la cooperativa se cumplieron conforme a las metas provistas cada año. Este esquema de incentivo contempla la entrega de 1,7 o 2 rentas brutas bajo las condiciones detalladas en la tabla N°18.

**Tabla 18 – Tramos Bono Gestión Anual**

Tramo Renta Bruta	Factor	Nota Evaluación de Desempeño
≤ \$1.000.000	2,00	≥ 3
≤ \$1.000.000	1,00	2,9 ≥ 2,8
≤ \$1.000.000	0,50	2,7 ≥ 2,6
≤ \$1.000.000	0,00	≤ 2,5
> \$1.000.000	1,70	≥ 3
> \$1.000.000	0,85	2,9 ≥ 2,8
> \$1.000.000	0,43	2,7 ≥ 2,6
> \$1.000.000	0,00	≤ 2,5

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla N°17 se desprende una oportunidad para mejorar la política de compensaciones actual, debido a que ésta marca diferencias por el monto de la renta lo que puede generar *sandbagging*<sup>6</sup> en aquellos que se encuentran en un límite superior, ya que se les castiga solo por el hecho de percibir un sueldo más alto, por lo tanto, su motivación por entregar un esfuerzo mayor para cumplir con un objetivo compartido con otra persona y cuya renta se encuentre en un tramo inferior no se encontraría en la misma intensidad que este último.

Lo positivo del esquema actual, es que se percibe un grado de igualdad, ya que el factor y el articulador utilizados afecta de la misma manera a los roles uno y dos, solo varía de acuerdo a la renta percibida del colaborador, salvo el rol cero del gerente general, puesto que para el proyecto es una limitante por el tipo de información. Lo negativo es lo descrito en el párrafo previo, dado que el incentivo se encuentra segregado por el nivel de ingreso que cada colaborador percibe, generando diferencias entre los mismos, provoca contrastes en los esfuerzos realizados por cada uno, además no existe una motivación o incentivos para aquellos cargos ejecutivos a mejorar su desempeño, no buscar provocar esfuerzos adicionales para sobresalir.

<sup>6</sup> El *sandbagging* es el impacto en el comportamiento del sujeto incentivado que desencadena en un desempeño inferior al resto por un hecho que puede mermar su motivación.

## **10.2. Propuesta de Esquemas de Incentivos**

La propuesta para el esquema de incentivos, tiene como propósito cambiar el rol actual de los gerentes divisionales y crear uno nuevo, que marque la diferencia en la compensación y en base a los objetivos de los tableros de control y gestión, el proyecto tiene especial énfasis en los tres sujetos responsables de las gerencias divisionales de primera línea. En las tablas N°19 a la N°24 se plasmaría el nuevo esquema de incentivo, diferenciado al antes señalado y el cual buscaría alinear los objetivos del mapa y tableros descritos en los capítulos previos. El incentivo en sí continúa siendo el bono de gestión anual, ya que como se mencionó en el punto anterior es muy valorado por los colaboradores, pero tiene la salvedad que ya no existe como condición una nota de evaluación de desempeño, sino que se profundiza y se alinea los temas estratégicos.

Cada objetivo fue provisto del mismo factor como ponderador, para evitar que los gerentes divisionales enfoquen su esfuerzo en aquel objetivo que favorezca su bono de gestión o sea más sencillo de cumplir evitando el autoescalamiento derivado del articulador o condición que se encuentra en función del avance del cumplimiento de la meta ya que en el global los objetivos pesan lo mismo, además, es incorporado un articulador, mencionado previamente, con tramos de “avances” en cada objetivo, y en la medida que cumple cierta meta es compensado o castigado, dependiendo del porcentaje alcanzado de la meta final, cuyo mayor incentivo es que al realizar desempeños por sobre lo esperado o extraordinarios, la compensación puede llegar hasta un ciento cincuenta y cuatro por ciento de lo que hoy otorga el actual esquema, por el contrario, si no cumple y su desempeño es por debajo de lo esperado la compensación de este esquema de incentivo muestra una caída o castigo de hasta un noventa por ciento, respecto de lo que actualmente ganaría, finalmente, si no cumple con el mínimo de avance, es castigado, asignando un factor de cero, ya que se adiciona al esquema una variable de mínimo exigido para otorgar una compensación.

El tema estratégico de la atención al cliente cercana y personalizada, se encuentra a cargo del gerente divisional de canales, sucursales y convenios, en la tabla N°19 y N°20 se desarrollan los articuladores, los mínimos, las ponderaciones y las metas para percibir el incentivo.

**Tabla 19 – Propuesta de Esquema de Incentivo para el Gerente Divisional de Sucursales, Canales y Convenios**

	Objetivo	Indicador	Incentivo	Articulador	Mínimo	Ponderación	Meta
<b>OUTPUT</b>	Fortalecer la cultura de atención al cliente	Tasa de felicitaciones y reconocimientos	Bono de gestión anual	Art. 1	Tasa neta de reconocimientos y felicitaciones de clientes no sea inferior al 45%	0,16	≥ 60%
		N° de comunicados SPOT corporativos		Art. 2	1 spot al mes	0,16	≥ 1
<b>PROCESS (PROCESOS)</b>	Mejorar proceso de comunicación interna	Tasa de aceptación y comprensión comunicados, noticias e información		Art. 3	Tasa del 60% de aceptación	0,17	≥ 80%
		Optimizar el proceso de selección de talentos		Art. 4	Nota 2 de promedio de los encuestados	0,17	≥ $\bar{X}$ 5,5
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Dotar de plataformas de comunicación	N° de plataformas de comunicación activas durante el mes sin "off line"		Art. 5	1 plataforma de comunicación activa sin caídas al mes	0,17	≥ 2
		Contar con colaboradores capacitados		Art. 6	12 hrs. de diferencia entre plan de capacitación y capacitaciones efectiva	0,17	≤ 5 horas.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 20 – Resumen de Articuladores del 1 al 6**

Articulador	Tramos	Articulador	Tramos
Art. 1	≥ 45% ≥ 50% ≥ 60% ≥ 80% ≥ 95%	Art. 4	≥ nota 2 ≥ nota 4 ≥ nota 5,5 ≥ nota 6,5 ≥ nota 7
Art. 2	1 spot 2 spot 3 spot ≥ 4 spot	Art. 5	1 Plataforma 2 Plataforma 3 Plataforma ≥ 4 Plataforma
Art. 3	≥ 60% = ≥ 70% = ≥ 80% = ≥ 90% = ≥ 100% =	Art. 6	≤ 12 hrs. ≤ 9 hrs. ≤ 5 hrs. ≤ 3 hrs. ≤ 1 hrs.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 21 – Propuesta de Esquema de Incentivo para el Gerente Divisional de Productos y Marketing**

	Objetivo	Indicador	Incentivo	Articulador	Mínimo	Ponderación	Meta
OUTPUT	Garantizar venta de productos y servicios inclusivos	Tasa de socios no bancarizados con productos o servicios	Bono de gestión anual	Art. 7	Al menos el 10% de los socios con un producto no son bancarizados	0,2	20%
	PROCESS (PROCESOS)	Mejorar el proceso de incremento de N° de socios con producto del sector económico C3, D y E		N° de socios del sector económico C3, D y E con producto en sucursal	Art. 8	Al menos el 1% de los socios por sucursal	0,2
Ampliar el proceso de oferta de productos accesibles		Índice de oferta de valor ampliada		Art. 9	12% de los productos ofrecidos debe poseer iniciativa de inclusión	0,2	≥ 20%
INPUTS (RECURSOS)	Aumentar segregación de ingreso por producto	Tasa Distribución de la cartera de productos		Art. 10	70% de concentración en un solo producto	0,2	≤ 60%
	Mejorar conocimiento de productos, mercado e inclusión financiera	Tasa de participación de capacitaciones		Art. 11	33% de participación de colaboradores en sucursales	0,2	≥ 40%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla N°21 y N°22 es la propuesta que reemplazaría la actual medición del gerente de la división de marketing y productos, ya que buscar garantizar la venta de productos y servicios inclusivos, no solo para los socios-clientes con un perfil bancarizable, sino que también aquellos que no lo son, abordando de esta manera el pilar estratégico de productos y servicios financieros inclusivos.

El esquema propuesto no difiere en estructura respecto al del gerente de la división de sucursales, canales y convenios. El esquema presenta incentivos en base a cumplimientos de la meta, con articuladores y mínimos exigidos respecto del objetivo estratégico, en el esquema se puede observar que el incentivo a percibir, dependiendo del cumplimiento, representa un porcentaje x de

veinticuatro rentas brutas, lo que significaría que en aquellos casos en que cumpla todos los objetivos en un cien por ciento, la compensación a percibir finalmente llegue hasta un treinta por ciento más de lo que hoy percibe con el actual esquema, la propuesta de este esquema de incentivo mezcla una serie de factores, lo que motiva y además, preste la misma atención a todos los objetivos del tablero de control, con el fin de alinear los intereses de cada gerente con los objetivos de la organización.

**Tabla 22 – Resumen de Articuladores del 7 al 11**

Articulador	Tramos	Articulador	Tramos
Art. 7	$\geq 10\%$ $\geq 15\%$ $\geq 20\%$ $\geq 25\%$ $\geq 30\%$	Art. 10	$\leq 70\%$ $\leq 65\%$ $\leq 60\%$ $\leq 40\%$ $\leq 20\%$
Art. 8	$\geq 1\%$ $\geq 3\%$ $\geq 5\%$ $\geq 7\%$ $\geq 11\%$	Art. 11	$\geq 33\%$ $\geq 35\%$ $\geq 40\%$ $\geq 45\%$ $\geq 52\%$
Art. 9	$\geq 12\%$ $\geq 15\%$ $\geq 20\%$ $\geq 23\%$ $\geq 25\%$		

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la tabla N°23 y N°24 busca responder al tema de gestión de riesgo de capitales, patrimonio y ahorro, que será de cargo del gerente de la división de riesgo y donde buscará enfocar sus esfuerzos para el logro de los objetivos del mapa y tableros respecto al tema estratégico designado.

Como fue revisado previamente, la estructura del esquema de incentivos para los tres gerentes conserva una estructura idéntica, pero basados en los temas que le fueron asignados. Del esquema propuesto, si bien es más complejo al actual (tramo renta y nota de desempeño), en cierta medida lo compensa con un incremento de hasta el treinta por ciento al obtener al menos un cien por ciento en cada uno de los objetivos. Un ejemplo de este esquema es, si cualquiera de los gerentes con una renta bruta de ocho millones, en el actual esquema lograría un bono por su gestión equivalente a los trece millones seiscientos mil pesos brutos, este esquema como fue descrito en puntos previos, no provoca la motivación necesaria a los gerentes en buscar nuevos desafíos o retos para la

cooperativa, en cambio con la propuesta de un nuevo esquema de incentivos basados en los temas estratégicos, este bono de desempeño por gestión anual, solo por el hecho de cumplir cada objetivo con al menos el cien por ciento, la bonificación sube hasta los diecisiete millones seiscientos mil pesos brutos, un extra por la mezcla de factores que se deben cumplir, dicho ejemplo puede ser revisado en el anexo N°3 de este proyecto.

**Tabla 23 – Propuesta de Esquema de Incentivo para el Gerente Divisional de Riesgo.**

	Objetivo	Indicador	Incentivo	Articulador	Mínimo	Ponderación	Meta
OUTPUT	Aumentar la Cooperación	Tasa de socios con productos	Bono de gestión anual	Art. 12	Un 40% de socios con productos vigentes y saldos	0,2	≥ 60%
	PROCESS (PROCESOS)	Flexibilizar proceso de exigencias y requisitos para colocaciones		Tasa de crecimiento neto de colocaciones	Art. 13	Δ +1% de crecimiento neto de colocaciones	0,2
Potenciar proceso de identificación de personas de buen perfil financiero		Índice comportamiento financiero		Art. 14	No superar el 17% de morosidad respecto de la deuda consolidada	0,2	≤ 10%
INPUTS (RECURSOS)	Asegurar información comercial	Margen de error		Art. 15	Con 99,8% de confianza hasta 10% de desviación	0,2	≤ 5%
	Dotar de herramientas de evaluación en línea	Tasa de servicio <i>on-line</i>		Art. 16	Hasta una tasa de servicio del 10% fuera de línea	0,2	≤ 5%

Fuente: Elaboración propia.

### 10.3. Justificación del Esquema de Incentivos

Diferenciar y enfocar la actual política de incentivo es pavimentar la senda al logro de los objetivos y donde la propuesta realizada se transforma en un real desafío para los encargados de cada tema estratégico.

**Tabla 24 – Resumen de Articuladores del 12 al 16**

Articulador	Tramos	Articulador	Tramos
Art. 12	$\geq 40\%$ $\geq 50\%$ $\geq 60\%$ $\geq 70\%$ $\geq 90\%$	Art. 15	$\leq 10\%$ $\leq 7\%$ $\leq 5\%$ $\leq 3\%$ $\leq 1\%$
Art. 13	$\geq 1\%$ $\geq 2\%$ $\geq 3\%$ $\geq 5\%$ $\geq 9\%$	Art. 16	$\leq$ tasa 10% $\leq$ tasa $\leq$ tasa $\leq$ tasa 3% $\leq$ tasa 1%
Art. 14	$\leq 17\%$ $\leq 13\%$ $\leq 10\%$ $\leq 6\%$ $\leq 2\%$		

Fuente: Elaboración propia.

El esquema por complejo que se vea es, muy por el contrario, sencillo de comprender y busca compensar ostentosamente los desempeños extraordinarios y castigar aquellos que fueron muy por debajo a lo esperado y a su vez exige mínimos de cumplimientos e impone condiciones que apalancan y restringen los problemas de asimetría de información.

La propuesta va en concordancia a alcanzar los objetivos de los tableros de control y gestión, los cuales apuntan a desarrollar los del mapa estratégico. Para ejemplificar el esquema de incentivo propuesto para los gerentes divisionales, si el gerente de la división de riesgo logra un desempeño sobresaliente en el objetivo de la perspectiva financiera, mientras que en las perspectivas de clientes y procesos se acercó al cien por ciento de cumplimiento, pero en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento llego al ocho por ciento, lo que significó un sesenta por ciento del cumplimiento de la meta, su bono cae un veinte seis por ciento, respecto a cumplir con todos los objetivos, el ejemplo expone que el esquema castiga aquellos desempeños no esperados o descuidos de los objetivos, además entrega alguna señal de alerta por la causalidad que significa no cumplir uno de los objetivos. Por el contrario, si son alcanzados los objetivos del tablero en un cien por ciento y por consecuencia llevo a un sobresaliente desempeño en el objetivo de la perspectiva financiera, el incentivo económico crece hasta en un cuarenta y un porciento.

El esquema desarrolla la motivación en los gerentes divisionales, de los cuales se espera que desplieguen sus mayores esfuerzos para alcanzar la meta y un poco más, con el fin llegar a incentivos mayores a los que actualmente reciben producto de su trabajo.

Finalmente, el esquema propuesto se basa en el sistema de control de gestión propuesto para el proyecto, alineando de esta manera los objetivos estratégicos con los objetivos y motivaciones personales de cada gerente (individuo).

El último capítulo del proyecto finaliza con un modelo de análisis de desempeño, que será un complemento al sistema de Kaplan y Norton, el cuál reflejará el comportamiento de un KPI escogido desde el mapa estratégico.

## **CAPÍTULO XI ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO**

A partir del modelo de gestión de la empresa, se pueden construir estructuras causales jerárquicas, secuenciales y asociativas o correlacionales (Caprile, 2018). Este capítulo y final del proyecto, busca predecir o explicar el comportamiento de un KPI de la cooperativa a través de distintos patrones.

### **11.1. Modelo de Análisis del Desempeño (MAD)**

El modelo de análisis de desempeño, conocido también como MAD, contiene y describe siete patrones, los cuales explicarían y predecirían el rendimiento de un indicador clave de desempeño (KPI). Estos patrones son los siguientes:

- 1. Análisis Intra Indicadores** (descomponer el KPI).  
Explica cómo indicadores más pequeños y sus variables influyen en el KPI objetivo.
- 2. Análisis del Entorno.**  
Son variables del entorno que afectan el desempeño del KPI, son mayormente indicadores de referencia.
- 3. Análisis Causa-Efecto** (Mapa, Tableros, etc.).  
Analiza cómo un objetivo o KPI de efecto se explica por el resultado de otro KPI de causa, el ejemplo más claro es el modelo del mapa estratégico.
- 4. Tableros Relacionados** (estructura organizacional, tableros funcionales y subordinados).  
Analiza los efectos de un KPI de otro tablero (por ejemplo, el tablero de riesgo) y su implicancia en otro KPI, de un tablero distinto (tablero de marketing y productos).
- 5. Análisis de Procesos** (desglose de procesos).  
Hace referencia a la ejecución de actividades y explicaría el desempeño del KPI, por ejemplo, un indicador de tiempos de espera sería explicado por el retraso de algún proceso.
- 6. Análisis de Proyectos** (iniciativas, planes de acción, etc.).  
Analiza como los avances según los planes de acción de un proyecto impactan el KPI.

## **7. Análisis de Riesgo (KRI's).**

Explica cómo un KPI se logra o no debido a la incidencia de un riesgo, el indicador para un riesgo es mayormente conocido como KRI.

El KPI seleccionado para Coopeuch es el Remante Anual, ya que desde él se mide si la cooperativa cumple con los resultados y la promesa de retorno o dividendo para los socios. Este KPI se encuentra contenido dentro del cuadro de mando integral en la perspectiva financiera. Los patrones que se revisarán son los enlistados a continuación en un breve modelo de análisis del desempeño (MAD).

### **1. Análisis Intra KPI (descomponer el KPI).**

El KPI (remanente anual) se construye de dos variables principalmente, la primera de ellas es el resultado integral del ejercicio que a su vez está conformado por el resultado de los ingresos obtenidos por los intereses y comisiones provenientes de productos y servicios de crédito y ahorro, menos los diferentes gastos y costos asociados derivados de dichos productos y servicios. La segunda variable es en relación al número de socios captados al cierre de cada ejercicio, menos aquellas personas que dejan de pertenecer a la cooperativa.

Dependiendo de los resultados de las variables mencionadas previamente, es posible determinar el desempeño del KPI en cuestión, pero no hay que dejar de lado que cada factor influirá en mayor o menor medida de acuerdo a la materialidad que represente dentro del modelo.

### **2. Análisis del Entorno.**

El KPI (remanente anual) se verá influenciado por la política y/o normativa vigente que rige a las cooperativas y el estado de la economía. La primera de ellas y tal como se revisó en capítulos previos son las acciones que considera el gobierno corporativo de sostener una relación fluida con las autoridades debido a que la ley que regula a las cooperativas se encuentra en constante revisión por parte de los organismos competentes y que pueden, de un instante a otro, cambiar una regulación que impacte o comprometa el KPI. La economía posee ciclos de recesión y expansión y a medida que uno de estos ciclos se intensifique el resultado del KPI varía conforme a las variables del entorno, por ejemplo, una recesión contrae el

consumo y por lo tanto, las metas propuestas no se cumplen o por el contrario en una época de apogeo económico se sobrepasan holgadamente.

### **3. Análisis de Procesos** (desglose de procesos).

Uno de los procesos que interviene en el remanente anual es el de captación y mantención de socios, esto porque contiene al menos dos tareas que inciden en dicho remanente. La primera de ellas es la de mantención, la cual busca evitar la fuga de socios y sobre todo de aquellos con quienes se ha cruzado algún producto y se encuentra en plena vigencia de operación con la cooperativa, por lo tanto, la ganancia que se obtiene de este cruce se mantiene dentro y no es llevada a otra institución. La segunda tarea, refiere a la captación o atracción de nuevos socios, los que aumentarían la base de personas y por consecuencia aumenta el cruce de productos y el capital de trabajo por la incorporación de nuevos montos de cuotas de participación. Además de lo indicado previamente, hay considerar que el aumento neto de socios, aumenta casi explícitamente la cooperación a causa de un mayor número de recursos disponibles. Ambas tareas convergen igualmente en otros tableros funcionales por el empalme de productos los cuales llegan al KPI.

El siguiente punto ejemplificará cómo los patrones descritos anteriormente afectan el desempeño del KPI, llevando a cabo a la aplicación los análisis descritos.

#### **11.2. Reporte de Desempeño**

El primer patrón revisado es el intra KPI, los siguientes cuadros ilustran cómo cada factor que compone el KPI impacta en su rendimiento.

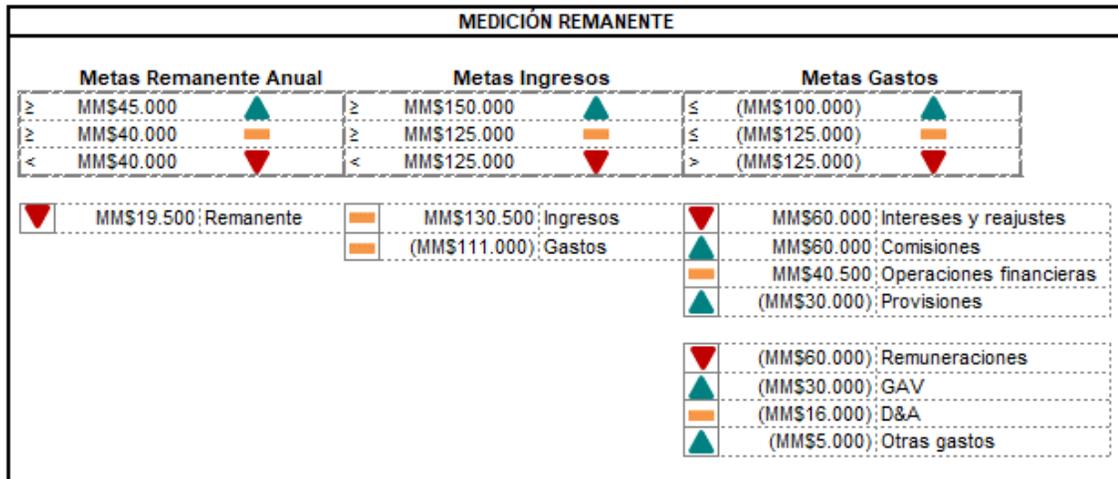
## Esquema 2 – Dashboard Seguimiento Sobre Cumplimiento Meta

MEDICIÓN REMANENTE		
Metas Remanente Anual	Metas Ingresos	Metas Gastos
≥ MMS\$45.000 ▲	≥ MMS\$150.000 ▲	≤ (MMS\$100.000) ▲
≥ MMS\$40.000 ■	≥ MMS\$125.000 ■	≤ (MMS\$125.000) ■
< MMS\$40.000 ▼	< MMS\$125.000 ▼	> (MMS\$125.000) ▼
▲ MMS\$50.000 : Remanente	▲ MMS\$150.000 : Ingresos ▲ (MMS\$100.000) : Gastos	▲ MMS\$75.000 : Intereses y reajustes ▲ MMS\$60.000 : Comisiones ▲ MMS\$45.000 : Operaciones financieras ▲ (MMS\$30.000) : Provisiones
		▲ (MMS\$50.000) : Remuneraciones ▲ (MMS\$30.000) : GAV ▲ (MMS\$15.000) : D&A ▲ (MMS\$5.000) : Otras gastos

Fuente: Elaboración propia.

En la primera medición, se observa un ejemplo donde todos los componentes cumplen sus metas, se hace referencia a que el plan de ventas presupuestado es alcanzando, por lo tanto, los intereses generados de dichas ventas, sea de cualquiera de los productos de la cooperativa, más las comisiones asociadas a dichos productos financieros, la gestión y *spread* que derivó de operaciones financieras en inversiones, menos el sano crecimiento de la cartera de colocaciones que entregó un costo de provisiones balanceado para el resultado de cumplir con los ingresos propuestos, pero además los gastos de la operación de la cooperativa, relacionados a la nómina de remuneraciones, gastos de administración y venta, las depreciaciones y amortizaciones y otros gastos operacionales, dieron como resultado que los gastos totales no superaran a los ingresos, por lo tanto, el resultado del KPI también lo hace. Cumpliendo de esta manera, con el objetivo de llegar al remanente para el ejercicio sobre los cincuenta mil millones que era la meta para el KPI de este caso.

### Esquema 3 – Dashboard Seguimiento Bajo Cumplimiento Meta



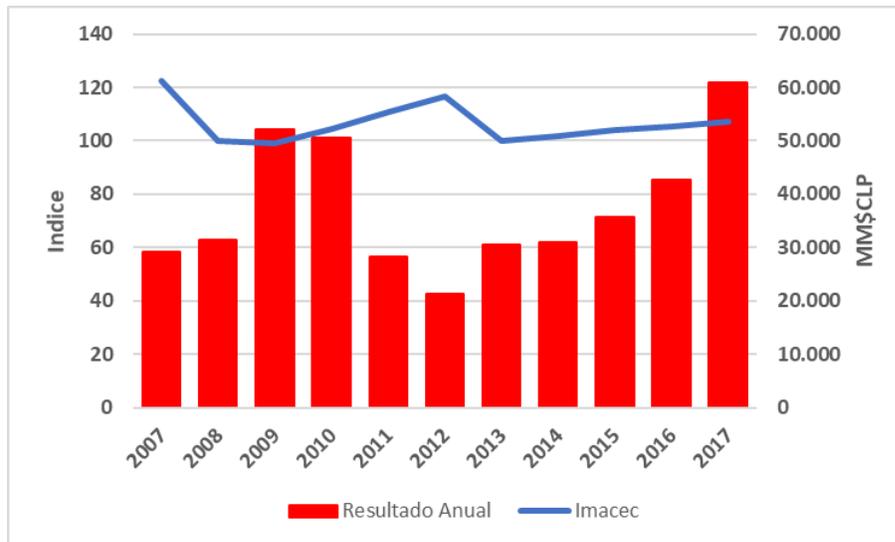
Fuente: Elaboración propia.

En la segunda medición, se observa cómo una baja del 20% de los intereses y reajustes dado que no se cumplió el plan de ventas de uno o más productos, otra caída del 10% de las operaciones financieras que puede deberse algún escenario desfavorable para las inversiones y un aumento del 20% de las remuneraciones, que por distintas razones, alza en las remuneraciones por contrataciones nuevas, desvinculaciones, etcétera y una subida del 7% de las depreciaciones y amortizaciones, a causa de activación de un inmueble, merman el remanente haciéndolo bajar un 61% respecto a la primera medición y con ello no cumplir el objetivo del KPI.

Para el segundo patrón (análisis del entorno) se reutilizará el gráfico N°11, ya que en él se observa cómo el comportamiento de la economía y además los cambios en las regulaciones afectaron los resultados de la cooperativa entre el 2007 y 2017, entiéndase por resultado el remanente anual.

En el gráfico se puede observar, que posterior a la crisis conocida como *subprime* (2008), se alcanzaron desempeños respecto al año anterior del sesenta por ciento, pero eso solo duró hasta un cambio en la regulación, sobre el máximo descuento para empleados públicos, lo que restringió el resultado de la cooperativa cayendo hasta un cuarenta y cuatro por ciento, aun cuando los índices económicos se mantenían, sin fluctuaciones importantes, esto cambió a partir del año dos mil doce, donde los resultados si fueron alineados a las variables externas.

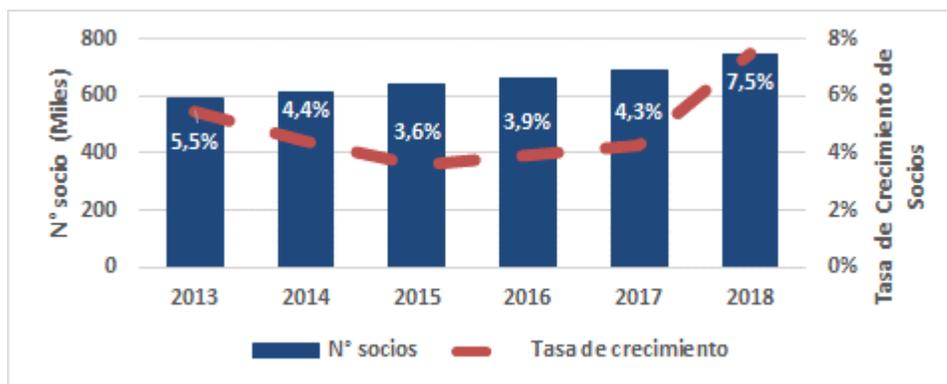
### Gráfico 11 – Evolución Resultados Coopeuch e IMACEC



Fuente: Elaboración propia. Estado de resultados Coopeuch y Estadísticas Banco Central de Chile.

Finalmente, para el análisis del patrón de procesos se utilizan las memorias anuales de los últimos cinco años y en ellas se observan, los crecimientos entre los periodos del número de socios de la cooperativa, el grafico N°13 presenta la tasa de crecimiento de socios de los últimos cinco años.

### Gráfico 13– Evolución de Crecimientos en Socios

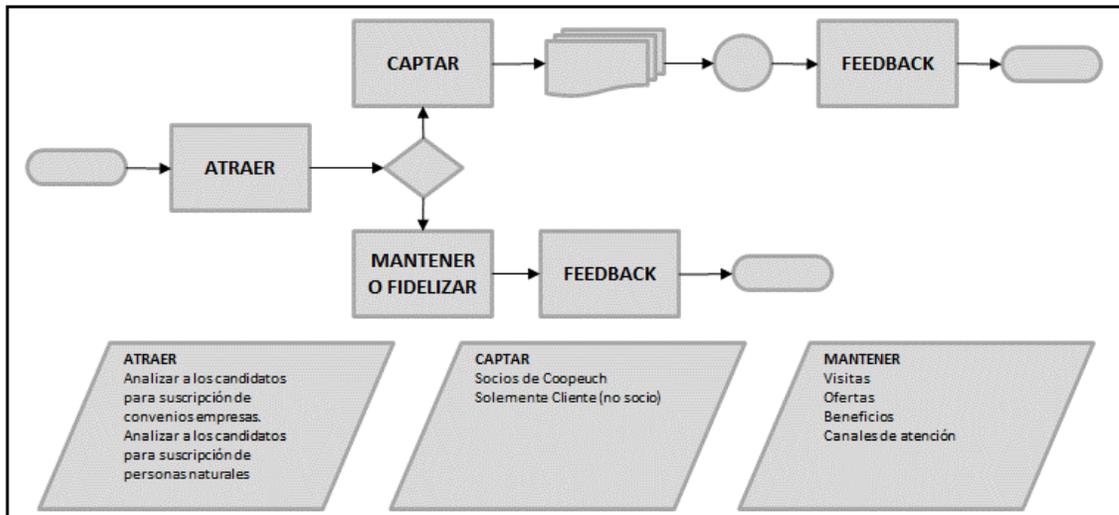


Fuente: Elaboración propia. Memorias anuales Coopeuch..

El crecimiento conlleva a aumentar la cooperación, la cual se encuentra como objetivo en el mapa estratégico, el aumento de la cooperación produce impactos en el remanente anual, tal como se observan el grafico N°11, esto debido al cruce de los productos, derivado de una serie de procesos y tareas, entre los cuales se

pueden identificar el proceso de captación y mantención de socios, representado en el esquema N°4 a modo de flujo general.

#### Esquema 4 – Flujo General del Proceso de Captación y Mantención de Socios

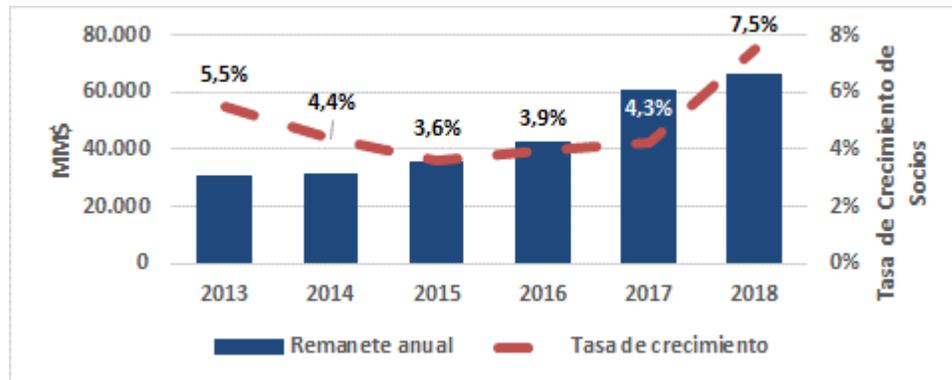


Fuente: Elaboración propia.

Este proceso se encarga de analizar los perfiles de personas y empresas para atraerlas y dar a conocer la cooperativa, posteriormente las capta y se define si serán socios o solo adquirirán un producto o servicio, luego en la etapa de fidelización y mantención se generan las tareas para prevenir fugas y se generan los *feedback* para reprocesar las tareas de atraer y captar.

El proceso ha llevado a la cooperativa a crecer en socios en un cinco por ciento en promedio en los últimos cinco años, por lo tanto el patrón influencia el KPI en análisis, ya que por ejemplo, el crecimiento en socios entre los años 2017 y 2018 fue de un siete coma cinco por ciento y el remanente anual creció un diez coma un por ciento (Memoria Anual 2018, 2019), además la correlación de crecimiento entre el resultado de la cooperativa y en el número de los socios se expresa en el grafico N°14.

**Gráfico 14– Relación Resultados Coopeuch vs N° de Socios**



Fuente: Elaboración propia. Memorias anuales Coopeuch..

El crecimiento del número de socios muestra incrementos año tras año, al igual que los resultados del ejercicio, en conclusión, el patrón influencia y en parte explicaría el desempeño del KPI analizado.

### 11.3. Proceso de Análisis y Revisión del Desempeño

Las tres unidades analizadas en este proyecto afectan el rendimiento del KPI a través de los objetivos propuestos, tanto en el mapa, cuadro de mando integral y los tableros de gestión y control. Todas las partes se involucran en la obtención de una mayor rentabilidad que responde al remanente anual.

Desde la gerencia de sucursales, canales y convenios apuestan en destacarse por medio de la propuesta de valor, entregando un servicio cercano y personalizado a cada socio-cliente, de esta forma aumentar la fidelización de los ya asociados y a su vez afectar en aquellos que aún no lo están, esto conllevaría a mayores usos de los productos (cruce) y a un mayor número de socios, que por lo tanto potenciará la rentabilidad y el propio resultado de la cooperativa (KPI), expresado en el remanente anual.

Las gerencias divisionales de riesgo, marketing y productos se harán cargo de innovar en la oferta de valor resguardando los intereses de los asociados e involucrándose con las múltiples tendencias del mercado, sean económicas o no, para ir cumpliendo y satisfaciendo las necesidades de los socios-clientes con el mismo fin de la gerencia divisional de sucursales, canales y convenios (obtener un remanente anual de acuerdo al plan).

La gerencia divisional de marketing y productos, para influenciar el KPI, tendrá la misión de crear productos interesantes o que llamen la atención de los socios-cliente y el mercado financiero, además deben apuntar a su tema estratégico para obtener mayores resultados respecto al KPI analizado en este capítulo.

En tanto la gerencia divisional de riesgos, debe predecir lo mejor posible los comportamientos comerciales y financieros de los socios-clientes, a través de los diferentes modelos de análisis que se produzcan con la información que se posea, gestionando los riesgos y capitales.

#### **11.4. Justificación Modelo y Proceso de Análisis del Desempeño**

El modelo de análisis de desempeño entregó como resultado que el KPI (remanente anual) revisado, mide el desempeño a través de la herramienta recomendada en el proyecto y ésta responde a los problemas de control de gestión descritos en capítulos previos, puesto que si el KPI presenta resultados extraordinarios o deteriorados, sería producido por el incumplimiento de una parte o de todos los objetivos de la herramienta, ya que esta se encuentra alineada para que la UEN (Coopeuch) converja en conceder un servicio cercano y personalizado, ofrecer servicios y productos financieros inclusivos y gestionar los riesgos de los capitales, ahorros y patrimonios.

Cada patrón analizado en los puntos anteriores, demostró influir en el KPI principal, sea en mayor o en menor medida. Con el análisis intra KPI, se demostró que una baja en las ventas o aumento en los gastos o costos el remanente cae en la medida que no se cumplan otros indicadores, como el cumplimiento del plan de ventas.

En tanto el patrón del entorno, explicó afectar los resultados del KPI, sea por tramas normativas y/o regulatorias, las cuales no dependen de decisiones de la cooperativa y que claramente son ajenas a los desempeños de algún gerente o persona dentro de la organización.

El análisis final, explicó que en la ejecución del proceso existen cuatro tareas y al no ejecutar una, ésta influenciaría la siguiente y por consecuencia al KPI, ya que, la llegada de nuevos socios explica en parte el crecimiento del remanente, debido a la venta y cruce de productos de la oferta de valor y el aumento de la cooperación por el acrecentamiento en el número de socios.

Finalmente, respecto al modelo de análisis de desempeño (MAD) revisado en este capítulo se puede observar el comportamiento de un KPI, descubriendo de dónde eventualmente podría provenir el deterioro o superávit que presenta en un cierto periodo y con ello corregir o replantear alguna métrica, proceso, método u otras causas que pueden estar afectando la medición, esto convierte al MAD en un aliado importante cuando se desea analizar el KPI desde diferentes puntos de vista, ya que el modelo con sus distintos patrones abarca desde los riesgos hasta los procesos, desglosando e identificando a cada uno de ellos.

## **CAPÍTULO XII CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES**

El proyecto tiene como objetivo general realizar una propuesta de un sistema de control de gestión para la cooperativa del personal de la Universidad de Chile (Coopeuch) el cual le permita vincular la estrategia con las operaciones, quiere decir que la primera sea transmitida lo más claramente a todos los involucrados con el fin de que estos repliquen en sus acciones (operaciones) y apunten a los objetivos estratégicos propuestos por los ejecutivos.

Dentro de los objetivos específicos, fue el análisis del ambiente interno y externo actual de la cooperativa, donde se efectuaron análisis críticos a la actual estrategia y se redefinieron algunos aspectos en pos de mejorar y encontrar los nuevos desafíos para los próximos años. Los análisis internos hicieron ver qué son buenos para hacer o ejecutar, pero a su vez mostró en qué podrían perfeccionarse o ajustar su estrategia para mitigar debilitamientos propios de la organización. Los análisis externos entregaron las vulnerabilidades y cómo aprovechar ciertas congruencias del mercado financiero para enfrentarlas de buena forma. Identificados todos los componentes externos e internos, o su gran mayoría, se procedió a efectuar un análisis FODA y la cuantificación de este, confrontando cada elemento y analizando las influencias que tienen entre sí, con el fin de conocer los atributos diferenciadores para elaborar una propuesta de valor contingente a una nueva estrategia para los próximos años.

La propuesta se basó en tres ejes coyunturales de la industria, 1) acompañar al socio (cooperación), 2) productos y servicios financieros inclusivos, 3) atención en el servicio con características de cercanía y personalización. La propuesta de valor sigue en línea respecto al modelo de negocio de la cooperativa, ya que por el propósito de ella debe seguir y no sufrir cambios drásticos que afecten a los asociados.

Conocido y entendido el modelo de negocio se avanzó en identificar los actuales problemas de control de gestión que afectarían la nueva estrategia y cómo resolver dichos problemas (alinear los ejes coyunturales con la estrategia). Se concibió la propuesta de un mapa estratégico para Coopeuch, que llevó al despliegue de un cuadro de mando integral, para llevar a cabo la estrategia y se detalló los lineamientos que deben adoptar las tres divisiones consideradas de primera línea o de primera cara frente a los clientes. A los tres responsables se les organizaron tableros de gestión y control para ir guiando sus objetivos, que

llevarán a cumplir los objetivos del mapa, pero que los motivaría a cumplir los nuevos objetivos, eso se revisó en el capítulo número diez.

En el capítulo diez, se llevó a cabo un análisis al actual esquema de incentivos con el fin de estar al tanto de la política de incentivos y cómo se otorgan, en el análisis se realizó una observación respecto a los involucrados o responsables de las divisiones de primera línea o de cara a los clientes y se propuso un nuevo modelo que empuja y ayuda a llevar a cabo los objetivos, tanto de los tableros del cuadro de mando y mapa. La propuesta buscó ser desafiante en el sentido que si los objetivos son alcanzados la compensación es justa tanto para ellos como para la cooperativa, pero si no lo son, la sanción no es tan gravemente penalizada entendiendo que no debe desmotivar los desempeños hacia adelante, por el contrario entrega el resultado y segrega donde pudo haber fallado para tomar las medidas y correcciones necesarias, esta propuesta de esquema incluso considera dichas medidas y correcciones en pleno desarrollo de la estrategia. El esquema ponderó equitativamente cada objetivo para darle la misma importancia relativa a cada uno de ellos. Si bien el esquema de incentivos no resolverá todos los problemas de una vez, es una herramienta poderosa para alinear a los gerentes respecto a los resultados que quiere la cooperativa en relación a los objetivos propuestos del mapa, así como también buscar que los resultados sean sostenibles en el tiempo.

Posterior al esquema, se evaluó por medio del modelo de análisis de desempeño, el KPI del Remante Anual y que entregó como resultado las variables que podrían afectar el desempeño de dicho KPI y además se analizó, cómo este se involucra con la estrategia y sus impactos.

Un punto más a considerar de este proyecto, es que se desarrollaron las tres primeras etapas de seis del modelo de gestión integrado de Kaplan y Norton (2008): Desarrollar la estrategia, Planificar la estratégica y Alinear la organización.

Si bien el proyecto es solo una propuesta es perfectamente aplicable, pero se deben incorporar las variables económicas de implementación, como los presupuestos y los plazos de ejecución. Además, el proyecto para que tenga éxito pleno debe constar con mayores antecedentes respecto a la actual estrategia y su término, además de considerar que esperan los altos ejecutivos en relación a

el futuro de la cooperativa, toda esta información es confidencial y por lo tanto en el alcance del proyecto se encuentra esta limitante para una posible ejecución.

En la línea de la implementación otros factores a considerar, son si la estrategia propuesta y mapa estratégico se apega a los lineamientos que espera el consejo de administración. Un elemento más a tener en consideración es si existen otros esquemas de incentivos acordados en contratos uno a uno, esta parte se entendería para los divisionales y gerente general.

Una de las limitaciones detalladas al principio de este proyecto, refiere a la falta de información, esta limitante restringe la posibilidad de implementar la propuesta desarrollada en este documento, pues dicha información fortalecería las perspectivas del mapa estratégico, del cuadro de mando integral y los tableros de control y gestión.

En relación al proyecto, fueron cumplidos los objetivos planteados al inicio, logrando expresar en el mapa estratégico el sistema de control de gestión necesario para que Coopeuch alcance sus objetivos y desempeños de cara a los próximos años. Finalmente, los objetivos específicos, fueron desarrollados en cada capítulo de este proyecto, siendo analizados, ejemplificados y explicados con las distintas fuentes de información con las que se disponía.

Como recomendaciones para este proyecto se pueden identificar los siguientes puntos. Acomodar la actual estructura organizacional a líneas de negocio, para generar más dinamismo en la toma de decisiones sobre productos y negocios, ello derivado de la especialización y grado de expertiz que alcanzará la unidad de negocio y que en el mercado financiero actual es preciso de desarrollar para no perder oportunidades de crear valor.

Potenciar los omnicanales y la relación con negocios cercanos, en general las instituciones financieras están migrando a plataformas digitales y de autoatención para agilizar procesos y ventas, sumando además negocios que complementan la oferta de valor para el cliente, cubriendo varias necesidades a la vez y aprovechando las sinergias que nacen de diferentes negocios.

Respecto a la ejecución del proyecto, es importante formalizar las declaraciones estratégicas con los cambios propuestos y dar conocer a todo nivel

organizacional en conjunto con la propuesta de valor y el plan a desarrollar en los próximos años.

Finalmente, revisar el actual esquema de incentivo para implementar mejoras basadas en los objetivos de las áreas, similar al esquema de incentivo propuesto en el proyecto, además formalizar las reuniones de alineamiento horizontal con enfoque en el mapa estratégico y cuadro de mando integral, sumando actas que registren los temas revisados, acuerdos y siguientes aspectos de revisión en próximas citas.

## CAPÍTULO XIII BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Accenture Chile. (2017). *Estudio Global de Consumidores en Distribución y Marketing 2017 > Más Allá de los Digital: ¿Cómo pueden satisfacer los Bancos las demandas de los clientes?*. <https://www.accenture.com/co-es/insight-banking-distribution-marketing-consumer-study>

Banco Central de Chile. (febrero 2019). *Indicador Mensual de Actividad Económica (IMACEC)*. <https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Metodologias/CCNN/imacec/Metodologias.html>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (16 de marzo de 2005). *Decreto con Fuerza de Ley N°29*. Ministerio de Hacienda. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=236392>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (17 de febrero de 2004). *Decreto con Fuerza de Ley N°5*. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. <https://www.leychile.cl/N?i=221322&f=2222-02-02&p=>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (19 de diciembre de 1997). *Decreto con Fuerza de Ley N°3*. Ministerio de Hacienda. <https://www.leychile.cl/N?i=83135&f=2016-10-29&p=>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (27 de junio de 1981). *Ley N°18.010*. Ministerio de Hacienda. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29438>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (6 de enero de 2016). *Ley N°20.881*. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1086108&buscar=20881>

Cancino, C. (2012). Documento Docente, Matriz de Análisis FODA Cuantitativo. Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información. FEN Universidad de Chile.

Caprile, A (4 de mayo de 2018). *EPM\_MCG\_2018\_Caprile\_Parte\_2* [Diapositiva de PowerPoint]. Curso de Gestión de Desempeño y Rendimiento Basado en TI. Magister Control de Gestión FEN. Santiago de Chile.

<https://docenciaweb.fen.uchile.cl/Curso/DetalleCurso?Catedra=ENMAN628&Seccion=01&Periodo=2018B&EstatusCurso=Terminado>

Caprile, A. (7 de julio de 2018). *Modelo\_de\_Negocios* [Diapositiva de PowerPoint]. Curso de Actividad Formativa Equivalente. Magister en Control de Gestión FEN. Santiago de Chile.

<https://docenciaweb.fen.uchile.cl/Curso/DetalleCurso?Catedra=ENCGE625&Seccion=01&Periodo=2018C&EstatusCurso=Terminado>

Caprile, A. (7 de julio de 2018). *Oceano\_azul* [Diapositiva de PowerPoint]. Curso de Actividad Formativa Equivalente. Magister en Control de Gestión FEN. Santiago de Chile.

<https://docenciaweb.fen.uchile.cl/Curso/DetalleCurso?Catedra=ENCGE625&Seccion=01&Periodo=2018C&EstatusCurso=Terminado>

Centro de Investigación e Información Periodística. (26 de abril de 2016). Graves irregularidades en la Caja de Compensación Los Héroes.

<https://ciperchile.cl/2016/04/26/graves-irregularidades-en-la-caja-de-compensacion-los-heroes/>

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Traducción Adriana de Hassan. Grupo Editorial Norma.

Comisión para el Mercado Financiero. (noviembre 2019). *Basilea III*.

<https://www.cmfchile.cl/portal/principal/605/w3-propertyvalue-28935.html>

Cooperativa del Personal de la Universidad de Chile. (septiembre 2017).

*Coopeuch Emite su Primer Bono Internacional por CHF\$125 millones*.

<https://www.coopeuch.cl/sala-de-prensa/-/blogs/coopeuch-emite-su-primer-bono-internacional-por-chf-125-millones>

Del Prado, L. (1998). Dirección Estratégica. Fundación OSDE.

Departamento de Cooperativas. (julio 2014). *El Cooperativismo en Chile*. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

<http://www.decoopchile.cl/wp-content/uploads/2016/11/El-Cooperativismo-en-Chile-1.pdf>

Departamento de Cooperativas. (octubre 2017). *¿Cuáles son los principales cambios que trae la nueva Ley de Cooperativas?*. <http://www.decoopchile.cl/cuales-son-los-principales-cambios-que-trae-la-nueva-ley-de-cooperativas/>

Departamento de Estudios. (diciembre 2017). *Informe de Desempeño y Coyuntura*. Subgerencia de Planificación Estratégica y Experiencia. Coopeuch.

Departamento de Estudios. (octubre 2017). *Informe de Competencia (XII Edición)*. Subgerencia de Planificación Estratégica y Experiencia. Coopeuch.

División de Asociatividad y Economía Social. (agosto 2018). *Preguntas Frecuentes > Cooperativas*. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. <http://economiasocial.economia.cl/quienes-somos/lineas-estrategicas/cooperativas>

Estados Financieros 2007 a 2017 de la Cooperativa del Personal de la Universidad de Chile. (2017). *Estado de Situación*. <https://www.coopeuch.cl/web/guest/estados-financieros>

Estados Financieros 2017 y 2018 de Transbank S.A.. (2019). *Estados Financieros*. <https://publico.transbank.cl/estados-financieros>

Fundación Coopeuch. (febrero 2019). *Quiénes Somos*. <https://www.fundacioncoopeuch.cl/web/fundacion/quienes-somos>

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). *Mapas Estratégicos, Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2008). *The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. 1ª Edición. Temas Grupo Editorial.

Memoria Anual 2016 de la Cooperativa del Personal de la Universidad de Chile. (2017). *Memoria Anual 2016*. <https://www.coopeuch.cl/memoria-anual>

- Memoria Anual 2017 de la Cooperativa del Personal de la Universidad de Chile. (2018). *Memoria Anual 2017*. <https://www.coopeuch.cl/memoria-anual>
- Memoria Anual 2018 de la Cooperativa del Personal de la Universidad de Chile. (2019). *Memoria Anual 2018*. <https://www.coopeuch.cl/memoria-anual>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (julio 2014). *El Cooperativismo en Chile*. <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/07/Newsletter-Vol.-7-Julio-2014.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Traducción Lara Vásquez. Deusto S.A. Ediciones.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15° Edición. Pearson Education, Inc.
- Servicio Nacional del Consumidor. (28 de abril de 2015). *Ranking de Reclamos del Mercado Financiero: Submercado Instituciones Bancarias, 2do semestre 2013 vs 2do semestre 2014*. <https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article-4134.html>
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (18 de diciembre de 2018). *Carta circular N°06/2018 Manual Sistema de Información*. [https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma\\_12358\\_1.pdf](https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_12358_1.pdf)
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (18 de diciembre de 2018). *Circular N°172 Cooperativas*. [https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma\\_12359\\_1.pdf](https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_12359_1.pdf)
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (diciembre 2017). *Oficinas y Empleados por Región Cooperativas de Ahorro y Crédito Supervisadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Septiembre 2017*. <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=C.D.A&idContenido=16833>
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (diciembre 2017). *Reporte de Información Financiera Mensual al mes de Noviembre de 2017*.

<https://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=C.D.A&idContenido=17913>

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Noticias. (febrero 2019). *SBIF inicia consulta de nuevo archivo sobre “Incidentes de Ciberseguridad” del Manual de Sistemas de Información.*

<https://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Noticia?indice=2.1&idContenido=1222>

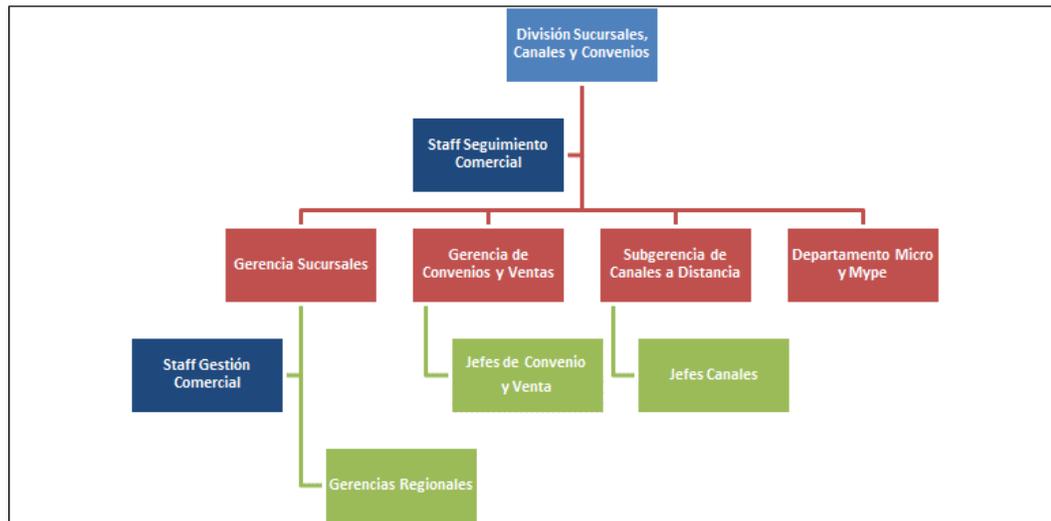
1

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2015). *Administración Estratégica. Teoría y casos.* 19° Edición. McGraw-Hill Editorial.

## CAPÍTULO XIV ANEXOS

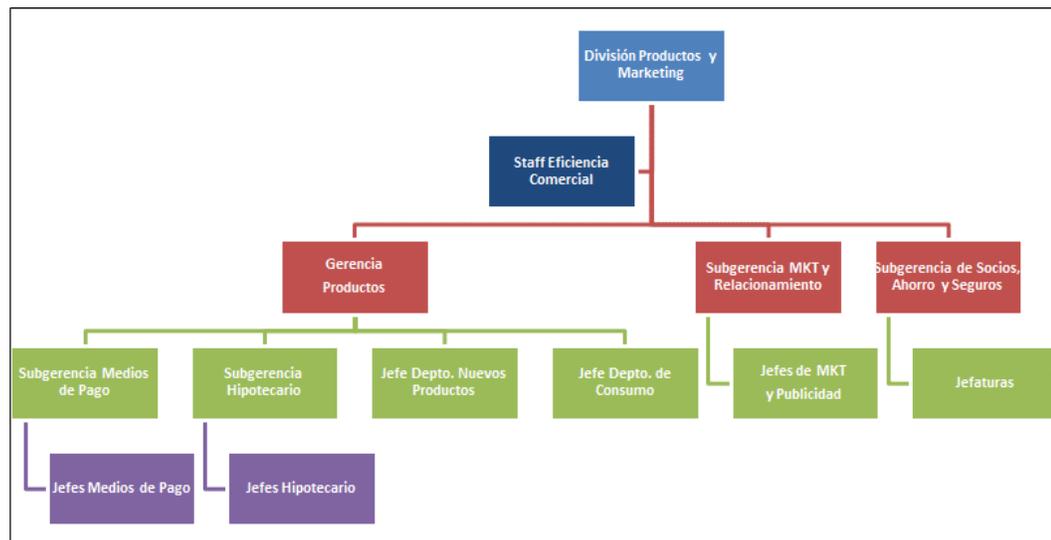
### Anexo N° 1 – Organigramas Divisionales de Coopeuch

Figura 2 – Organigrama División Sucursales, Canales y Convenios



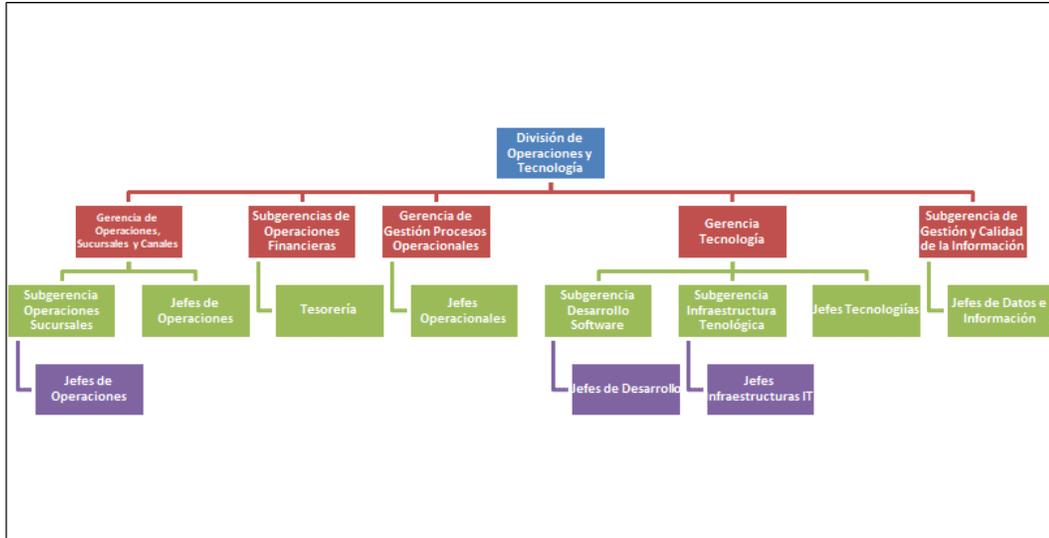
Fuente: Elaboración propia. Organigrama publicado en intranet Coopeuch.

Figura 3 – Organigrama División Productos y Marketing



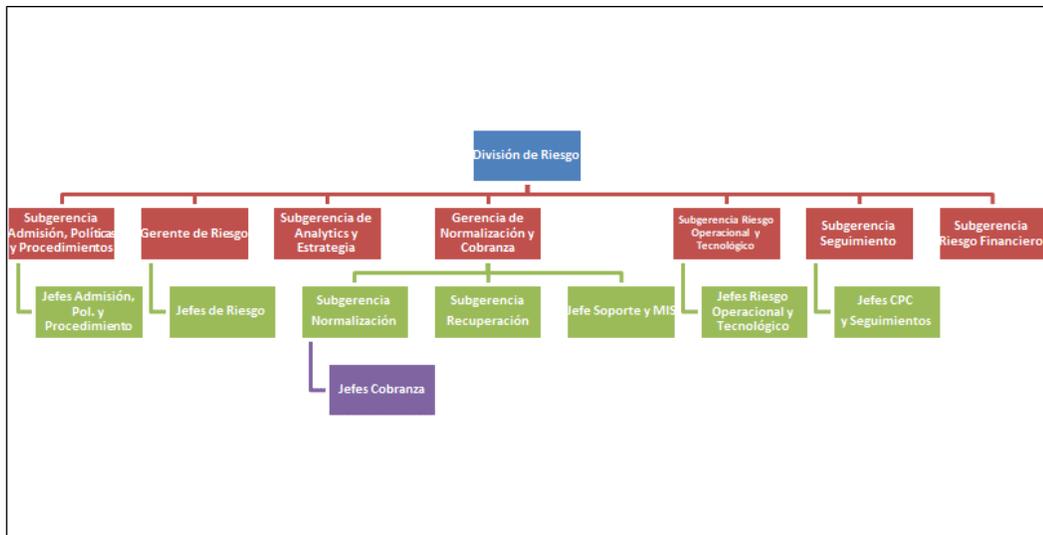
Fuente: Elaboración propia. Organigrama publicado en intranet Coopeuch.

**Figura 4 – Organigrama División Operaciones y Tecnología**



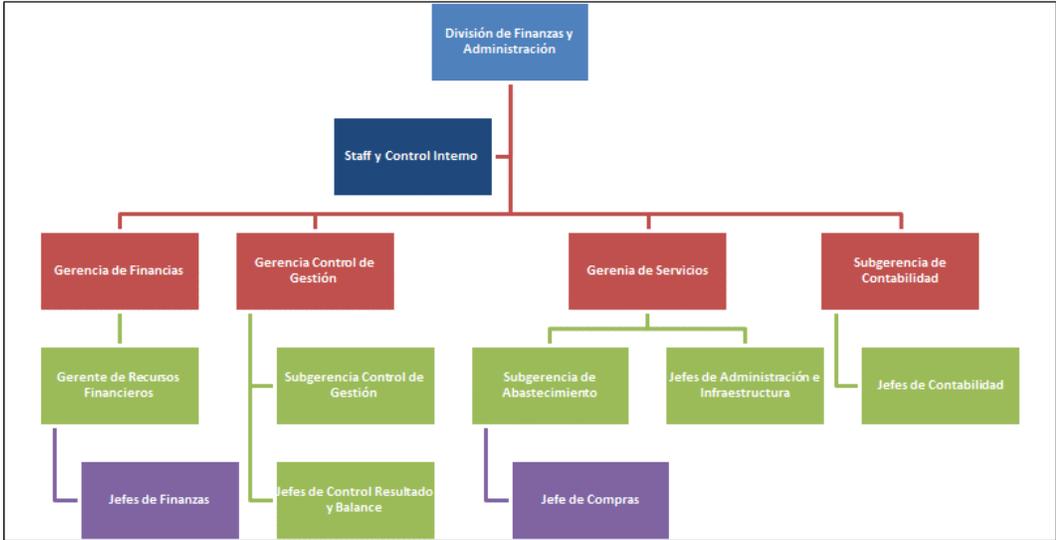
Fuente: Elaboración propia. Organigrama publicado en intranet Coopeuch.

**Figura 5 – Organigrama División de Riesgo**



Fuente: Elaboración propia. Organigrama publicado en intranet Coopeuch.

**Figura 6 – Organigrama División de Finanzas y Administración**



Fuente: Elaboración propia. Organigrama publicado en intranet Coopeuch.

## Anexo N° 2 – Asignación de Valor para Curva de Valor

Clasificación	Precio	Productos Asociados	Experiencia de Atención y Servicio al Cliente	Red de Atención y Sucursales	Ofertas y Campañas de Productos	Imagen Corporativa	Agilidad en el Servicio	Tiempos de Respuesta a Requerimientos	Calidad en el Servicio al Cliente	Disponibilidad de Atención online (web)	Cercanía al Cliente	Accesibilidad al Crédito	Beneficios Otorgados	Seguridad y Resguardo de Capital	Rentabilidad de Ahorro e Inversión	Soporte y Postventa	Inclusión y Educación Financiera
Divisiones Especializadas	3	4	2	3	3	3	4	1	2	3	3	3	2	3	1	1	3
Cajas de Compensación	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	0	3	4
Retailers	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	0	3	4
Sistema Bancario	5	5	4	3	5	3	5	2	3	5	4	3	4	4	5	3	3
Banco Estado	5	5	4	5	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	4	3	4
Coopeuch	3	4	4	5	3	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5

Fuente: Elaboración propia. La Estrategia del Océano Azul – W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005).

### Anexo N° 3 – Ejemplo de Nuevo Esquema de Incentivo

Con el actual esquema de incentivo, un gerente lograría un bono de gestión de hasta MM\$13,6, independiente si obtuvo un desempeño esperado o excepcional, por ende, en el largo plazo los incentivos para alcanzar metas superiores irían decayendo.

Renta Bruta	Nota de Desempeño	Factor	Bono Gestión
\$8.000.000	3,5	1,7	\$13.600.000

Bajo el esquema propuesto el cálculo de dicho bono dependerá de en qué medida cumplió sus objetivos. Para el siguiente ejemplo, será utilizada la tabla del Gerente Divisional de Riesgo, demostrando todas las combinaciones que se derivan del cálculo.

Objetivo	Articulador (Cumpl.)	Factor de 24 Rtas	Tramo Bono	Ponderador Objetivo	Compensación
Aumentar la Cooperación	>= 40%	1%	\$1.920.000	0,2	\$384.000
	>= 50%	2%	\$3.840.000		\$768.000
	>= 60%	6%	\$11.520.000		\$2.304.000
	>= 70%	12%	\$23.040.000		\$4.608.000
	>= 90%	18%	\$34.560.000		\$6.912.000
Flexibilizar proceso de exigencias y requisitos para colocaciones	>= 1%	1%	\$1.920.000	0,2	\$384.000
	>= 2%	3%	\$5.760.000		\$1.152.000
	>= 3%	7%	\$13.440.000		\$2.688.000
	>= 5%	12%	\$23.040.000		\$4.608.000
	>= 9%	18%	\$34.560.000		\$6.912.000
Potenciar proceso de identificación de personas de buen perfil financiero	=< 17%	1%	\$1.920.000	0,2	\$384.000
	=< 13%	5%	\$9.600.000		\$1.920.000
	=< 10%	11%	\$21.120.000		\$4.224.000
	=< 6%	15%	\$28.800.000		\$5.760.000
	=< 2%	18%	\$34.560.000		\$6.912.000
Asegurar información comercial	=< 10%	1%	\$1.920.000	0,2	\$384.000
	=< 7%	5%	\$9.600.000		\$1.920.000
	=< 5%	11%	\$21.120.000		\$4.224.000
	=< 3%	15%	\$28.800.000		\$5.760.000
	=< 1%	18%	\$34.560.000		\$6.912.000
Dotar de herramientas de evaluación en línea	=< 10%	1%	\$1.920.000	0,2	\$384.000
	=< 7%	5%	\$9.600.000		\$1.920.000
	=< 5%	11%	\$21.120.000		\$4.224.000
	=< 3%	15%	\$28.800.000		\$5.760.000
	=< 1%	18%	\$34.560.000		\$6.912.000

Fuente: Elaboración propia.

Los elementos del articulador están basados en el porcentaje que recibiría de 24 rentas brutas (dos años), lo que establece el tramo del bono y el cumplimiento

esperado por tramo. El ponderador depende de la cantidad de objetivos, en este caso 0,2 ( $1/5=0,2$ ), finalmente el monto a percibir por tramo, en caso de cumplir una meta, será el múltiplo del ponderador por el tramo del bono.

En la tabla previa se espera motivar al sujeto por alcanzar mejores desempeños, pero sin descuidar alguno de los objetivos, evitando algún incentivo perverso en pos de sobrecumplir uno más que otro, lo anterior mitigado por los factores, ponderadores y metas propuestas.