



---

# PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA BANCA INSTITUCIONAL DE BANCOESTADO

---

PROYECTO PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN CONTROL  
DE GESTIÓN



**JAVIERA DELGADO QUINTANILLA**  
**PROFESOR GUÍA: ALDO CAPRILE ROJAS**

MARZO DE 2021  
SANTIAGO DE CHILE

## RESUMEN

El presente proyecto se realizó en la Banca Institucional de BancoEstado, unidad estratégica de negocios dedicada a la administración comercial de la cartera de clientes pertenecientes a las instituciones públicas, municipales y organizaciones de la sociedad civil, lo cual incluye la venta de productos y servicios financieros existentes como soluciones a medida, que permite aumentar las colocaciones y captación aportando a la rentabilidad del Banco.

En este estudio se definió como principal objetivo proponer un sistema de control de gestión para la Banca Institucional, que considera en primera instancia una etapa de desarrollo de la estrategia, en la cual se realizó un análisis crítico de la visión, misión y valores, como elementos de definición y guía de la alta dirección, para finalmente proponer las declaraciones estratégicas de la Banca ya que estas actualmente no se encuentran definidas. Luego, se realizó un análisis externo e interno, utilizando herramientas como PESTEL, 5 fuerzas de Porter, cadena de valor de Porter y un análisis de recursos y capacidades con el fin de elaborar el FODA cuantitativo y proponer estrategias en base a esta información. También, se elaboró la curva de valor para identificar los atributos claves para identificar y redactar la propuesta de valor. Los atributos identificados son: servicios de calidad, servicios personalizados y cobertura, los cuales, resultan claves para alcanzar una ventaja competitiva y avanzar a la etapa de planificación estratégica.

Posteriormente el trabajo continúa con la elaboración del modelo de negocios de la Banca Institucional, que establece las actividades claves, los socios estratégicos, los recursos fundamentales, las relaciones con el cliente, los canales de ventas, el segmento de clientes, la estructura de costos y las fuentes de ingreso. A partir de este modelo, se construye el mapa estratégico mediante la clasificación de cada uno de los bloques del modelo de negocio en cada una de las perspectivas del mapa, identificando 3 ejes centrales que se hacen cargo del cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor ya que coinciden. Se establecieron 15 objetivos estratégicos y sus indicadores y a partir del mapa se construyó el cuadro de mando integral donde además de las iniciativas estratégicas se agregó la frecuencia y la meta que permiten realizar seguimiento al cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos.

En la etapa de alineamiento de la estrategia, se establecieron los tableros de control de la unidad funcional de Desarrollo Comercial y la unidad de Operaciones BI, con el objeto de medir la ejecución de estrategias y facilitar el alineamiento entre las unidades. Para lograr el alineamiento entre las unidades y equipos de trabajo con la estrategia, se propuso un nuevo esquema de incentivos, basado en el cumplimiento de algunas variables u objetivos tanto individuales como colectivos o comunes dentro de los tableros funcionales, que aseguren el máximo nivel de alineamiento entre los desempeños logrados con los objetivos esperados.

Por último, en la etapa de control y aprendizaje, se realizó también un análisis del desempeño, proponiendo un modelo (MAD), un reporte y un proceso, justificando esta

propuesta. El indicador clave del desempeño escogido para realizar este análisis fue Cumplimiento de atención al cliente y el modelo permitió identificar variables para poner analizar, explicar y predecir el desempeño de este indicador al variar otros indicadores relacionados.

Al finalizar este proyecto, se concluyó que tanto el objetivo principal como los los objetivos específicos planteados en la etapa inicial fueron cumplidos a cabalidad, obteniéndose con ello un modelo de control de gestión para la Banca Institucional de BancoEstado.

## Índice de Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación del proyecto .....	1
1.2. Objetivos del Proyecto .....	2
1.3. Metodología .....	3
1.4. Alcances .....	6
1.5. Limitaciones .....	6
1.6. Organización del documento .....	6
2. MARCO GENERAL DEL NEGOCIO .....	9
2.1. Contexto empresa, negocio y UEN .....	9
2.1.1. Descripción de la Organización .....	9
2.1.2. Descripción de la UEN.....	11
2.1.3. Caracterización del Negocio .....	20
2.1.4. Composición del contexto .....	28
2.2. Declaraciones estratégicas .....	35
2.2.1. Análisis y definición de la misión de la UEN.....	35
2.2.2. Análisis y definición de la visión de la UEN.....	36
2.2.3. Definición de las creencias .....	38
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	41
3.1. Análisis del Entorno .....	41
3.2. Resumen del Análisis del Entorno (macro y microentorno) .....	53
3.3. Análisis Interno.....	55
3.4. Resumen del Análisis Interno .....	66
3.5. FODA Cuantitativo .....	67
4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	75
4.1. Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave .....	75
4.2. Selección de atributos clave .....	81
4.3. Declaración de la Propuesta de Valor.....	84
4.4. Descripción de la estrategia de la empresa .....	88
5. MODELO DE NEGOCIO .....	92
5.1. Descripción del modelo de negocio .....	92
5.2. Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio .....	106
6. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.....	113

6.1. Definición de los objetivos estratégicos de la UEN .....	113
6.2. Diseño del sistema de medición del desempeño de la UEN.....	125
6.3. Iniciativas estratégicas .....	134
6.4. Justificación de la medición de desempeño .....	142
7. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA .....	143
7.1. Explicación de las funciones de la UEN.....	143
7.2. Flujo de actividades .....	145
7.3. Selección de las funciones a analizar .....	147
7.4. Definición de los desempeños de las unidades funcionales .....	148
7.5. Diseño del sistema de medición de las unidades.....	150
7.6. Justificación del despliegue de la estrategia .....	155
8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS .....	156
8.1. Descripción de evaluación de desempeño y esquema de incentivos actuales .....	157
8.2. Crítica a la evaluación de desempeño y sistema de incentivos actuales .....	167
8.3. Propuesta de esquema de incentivos .....	170
8.3.1. Características generales de la situación ideal.....	171
8.3.2. Identificación de los desempeños claves a recompensar .....	172
8.3.3. Esquema de incentivos.....	178
8.4. Justificación del esquema de incentivos .....	181
9. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO .....	184
9.1. Modelo de análisis del desempeño .....	184
9.2. Reporte del desempeño .....	189
9.3. Proceso de análisis y revisión del desempeño.....	193
9.4. Justificación del análisis del desempeño .....	195
10. CONCLUSIONES.....	197
10.1. Cumplimiento de los objetivos del proyecto .....	197
10.2. Justificación.....	197
10.3. Recomendaciones .....	199
11. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	201
12. ANEXOS .....	204

## Índice de Tablas

Tabla N°1: Matriz de base bibliográfica.....	5
Tabla N°2: Resumen de los principales productos que entrega un banco .....	22
Tabla N°3: Ventaja competitiva competidores.....	28
Tabla N°4: Activos, Pasivos y Patrimonio .....	29
Tabla N°5: Ingresos, Gastos, Comisiones y Utilidad neta .....	30
Tabla N°6: Resultado operacional y Resultado del ejercicio .....	31
Tabla N°7: Rentabilidad .....	31
Tabla N°8: Eficiencia .....	32
Tabla N°9: Detalle de los gastos por eventos de riesgo operacional .....	32
Tabla N°10: Propuesta de misión para la UEN .....	36
Tabla N°11: Propuesta de visión para la UEN .....	37
Tabla N°12: Análisis de las creencias de la Banca Institucional .....	39
Tabla N°13: Descripción del macroentorno PESTEL .....	50
Tabla N°14: Descripción del microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter ..	52
Tabla N°15: Otras variables identificadas en la composición del contexto.....	53
Tabla N°16: Resumen de amenazas y oportunidades .....	53
Tabla N°17: Variables identificadas en la cadena de valor .....	63
Tabla N°18: Variables identificadas en el análisis de recursos y capacidades .....	64
Tabla N°19: Resumen de fortalezas y debilidades.....	67
Tabla N°20: Escala de importancia para el FODA Cuantitativo .....	68
Tabla N°21: FODA Cuantitativo.....	69
Tabla N°22: Estrategias propuestas.....	72
Tabla N°23: Escala de valoración para la curva de valor .....	77
Tabla N°24: Resultado de evaluación clientes .....	77
Tabla N°25: Análisis de valoración y factibilidades .....	82
Tabla N°26: Relación atributos propuesta de valor y FODA .....	86
Tabla N°27: Segmento de grandes clientes .....	95
Tabla N° 28: Segmento instituciones de fomento e inclusión.....	96
Tabla N°29: Segmento municipalidades .....	96
Tabla N°30: Segmento OSC .....	97
Tabla N°31: Canales .....	97
Tabla N°32: Clasificación de los bloques por perspectiva del mapa estratégico.....	114
Tabla N°33: Objetivos según los elementos del modelo de negocio.....	117
Tabla N°34: Relación entre lineamientos estratégicos y objetivos del Mapa estratégico propuesto .....	121
Tabla N°35: Compromisos de la BI para mitigar riesgos .....	124
Tabla N°36: Indicadores de gestión de la perspectiva financiera.....	126
Tabla N°37: Indicadores de gestión de la perspectiva de clientes .....	128
Tabla N°38: Indicadores de gestión de la perspectiva de procesos internos .....	130
Tabla N°39: Indicadores de gestión de la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento .....	133

Tabla N°40: Contribución de las unidades funcionales a la consecución de los objetivos estratégicos.....	149
Tabla N°41: Tablero de control – Gerencia de Desarrollo Comercial BI .....	151
Tabla N°42: Tablero de control – Gerencia Operaciones BI .....	153
Tabla N°43: Niveles de evaluación actuales .....	158
Tabla N°44: Resumen de la definición de los bonos .....	163
Tabla N°45: Ajustes Fondos de Incentivos.....	165
Tabla N°46: Número de cupos por grupo de Ranking.....	166
Tabla N°47: Variables de desempeño de la Gerencia de Desarrollo Comercial BI.	172
Tabla N°48: Relación entre criterios de evaluación individual actual y variables de evaluación propuestos para la Gerencia de Desarrollo Comercial BI .....	174
Tabla N°49: Variables de desempeño de la Gerencia de Operaciones BI.....	175
Tabla N°50: Relación entre criterios de evaluación individual actual y variables de evaluación propuestos para la Gerencia de Operaciones.....	176
Tabla N°51: Variables de evaluación de la Gerencia de Desarrollo Comercial y sus metas .....	178
Tabla N°52: Variables de evaluación de la Gerencia de Operaciones BI y sus metas .....	179
Tabla N°53: Desempeño de las variables seleccionadas - Nota y Ponderador .....	180
Tabla N°54: Comparación ponderador ranking actual versus ponderador propuesto .....	182
Tabla N°55: Tablero de cumplimiento KPI Cumplimiento de atención al cliente por semestre.....	189
Tabla N°56: Tablero de cumplimiento KPI Cumplimiento de atención al cliente semestral por segmento de clientes.....	190
Tabla N°57: Tablero de cumplimiento KPI Cumplimiento de atención al cliente relacionado a proyectos. ....	190
Tabla N°58: Resultado de la encuesta de atención al cliente .....	191

## Índice de Figuras

Figura N°1: Sistema de gestión: integrando la estrategia y las operaciones.....	4
Figura N°2: Clientes de la Gerencia de la Banca Institucional .....	11
Figura N°3: Productos y servicios de la UEN .....	12
Figura N°4: Estructura organizacional.....	13
Figura N°5: Estructura propuesta para la Gerencia Banca Institucional.....	19
Figura N°6: Intermediación financiera .....	21
Figura N°7: Bancos establecidos operando en el país.....	24
Figura N°8: Mercado objetivo .....	26
Figura N°9: Supuestos del escenario base internacional .....	43
Figura N°10: Crecimiento económico y cuenta corriente .....	43
Figura N°11: Inflación.....	44
Figura N°12: Cadena de valor.....	56
Figura N°13: Curva de valor .....	78
Figura N°14: Curva de valor hoy versus el futuro.....	81
Figura N°15: Resultados del ejercicio metodológico realizado a los grupos de interés .....	89
Figura N°16: Lineamientos estratégicos aplicados a la Gestión de la Banca Institucional .....	90
Figura N°17: Modelo de negocio de la Banca Institucional .....	0
Figura N°18: Vínculos causales entre los componentes del modelo de negocio ....	116
Figura N°19: Ejes estratégicos Banca Institucional.....	119
Figura N°20: Mapa estratégico propuesto para la Banca Institucional.....	121
Figura N°21: Relación entre los atributos de la propuesta de valor y los objetivos del mapa estratégico.....	124
Figura N°22: Estrategias del FODA e Iniciativas estratégicas asociadas.....	141
Figura N°23: Apertura de estructura organizacional de la UEN .....	144
Figura N°24: Flujo de actividad – Atención de requerimiento.....	146
Figura N°25: Interacción entre las principales áreas en la elaboración y/o entrega de servicios .....	147
Figura N°26: Fórmula para el cálculo del bono de desempeño de personal comercial .....	165
Figura N°27: Cálculo propuesto para el bono de desempeño .....	181
Figura N°28: Comportamiento del KPI Cumplimiento atención al cliente.....	185
Figura N°29: Modelo de análisis de desempeño para el KPI Cumplimiento de atención al cliente.....	186
Figura N°30: Comportamiento indicador central versus indicador del tablero de control de la Gerencia de Desarrollo Comercial .....	190
Figura N°31: Proyección del plan de mejoramiento de atención al cliente.....	192
Figura N°32: Cumplimiento del plan de visitas .....	193
Figura N°33: Resumen flujo de información KPI .....	194

## **1. INTRODUCCIÓN**

BancoEstado es uno de los bancos más reconocidos en la industria bancaria de nuestro país, uno de sus mayores aportes es el rol que tiene como socio estratégico del Estado de Chile, acercando a la ciudadanía a su gestión. El presente proyecto de grado propone un sistema de control de gestión para la Banca Institucional, responsable del manejo de las cuentas de la mayor parte de las instituciones del estado, ministerios, fuerzas armadas, carabineros, entre otros y además de municipalidades y organizaciones de la sociedad civil, con el objeto de aportar en su gestión, al plantear los objetivos que permitan el cumplimiento de la estrategia de la institución, y sus lineamientos, considerando su rol, el entorno en el que está inserto, sus fortalezas y debilidades entre otras variables que además permitan cumplir con la propuesta de valor para los clientes, controlando y proponiendo incentivos para la consecución de estos objetivos.

### **1.1. Justificación del proyecto**

Desde el punto de vista de los focos de la estrategia, en los siguientes apartados se evidencia que dentro de las amenazas que hoy afectan a BancoEstado existen altos fraudes asociados tanto a canales presenciales como a no presenciales generando anualmente pérdidas millonarias. BancoEstado hoy es el banco con mayor cantidad de pérdidas de la industria por este concepto.

La promulgación de la nueva ley general de bancos aboga por la eficiencia tanto operativa como financiera, lo cual genera cierta presión para reducir las pérdidas financieras mencionadas. Por lo tanto, las estrategias deberán centrarse en aminorar estas amenazas aprovechando oportunidades como la generada por el cambio de comportamiento en la forma de realizar transacciones de los chilenos, que tiende cada vez más a la utilización de canales digitales, lo cual permitirá acelerar la migración a la banca digital, es decir, mejorar y aumentar la cantidad de transacciones que hoy están en canales presenciales como caja, ATM, sucursales, para fortalecer el canal internet y app.

Esto junto con la adaptación de sistemas de ciberseguridad y la aplicación de tecnología marcan el actuar de BancoEstado frente a la utilización de canales no presenciales, como una alternativa que permitirá aumentar la inclusión financiera y a su vez reducir los riesgos de fraude y pérdida financiera.

Este es un camino de innovación para el Banco, que concentra la mayor parte de sus transacciones en canales presenciales y tendrá gran impacto en la cultura del banco, en su estructura, donde los esfuerzos se centrarán en armar equipos con mirada más innovadora, acortar los plazos, adaptación de metodología ágil por sobre la metodología en cascada en la gestión de proyectos etc. Para estos efectos, será esencial generar un esfuerzo y sistematización que dote a la Banca institucional de un cuerpo orgánico de funcionamiento.

Las múltiples iniciativas que se han generado para materializar el rol social de BancoEstado han tendido a disgregar el foco en el gran objetivo que les da forma, produciendo situaciones de ineficiencia que se deben identificar y corregir. Por tanto, se requiere un sistema de control de gestión que permita entregar coherencia a estas acciones con la estrategia del banco y que busque alinear a las unidades estratégicas con la institución.

Actualmente las estrategias de la Banca Institucional no se encuentran definidas claramente bajo estos lineamientos, no se han dado a entender entre todos los actores clave en la generación de valor para los clientes. Los objetivos estratégicos tampoco han sido definidos. Por otra parte, se desea integrar el sistema de incentivos con la gestión que realiza la banca, que tampoco incluye en su medición actual algunas de las actividades clave de la UEN. Por lo cual se hace necesario implementar un Sistema de Control de Gestión que permita clarificar la estrategia y apunte al cumplimiento de la propuesta de valor y misión del banco.

Específicamente los problemas relacionados con el rol del control de gestión son:

- 1) Falta de definición y priorización de iniciativas que permitan generar valor para los clientes, que se centren en la migración hacia la banca digital. Falta bajar la importancia de la utilización de canales no digitales tanto en la oferta de productos y servicios como en las soluciones a medida.
- 2) El banco busca retener a los clientes de alto valor. Sin la alineación de los principales actores, esto no se podrá cumplir.
- 3) Falta de cooperación entre áreas sin un modelo de incentivos que induzca a la cultura cooperativa.

## **1.2. Objetivos del Proyecto**

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos de este trabajo.

### **Objetivo General**

El objetivo general de este trabajo es diseñar una propuesta de un sistema de control de gestión estratégico para la Banca Institucional de BancoEstado, que permita integrar la estrategia del negocio con la ejecución operativa, asegurando mayor alineamiento con las áreas funcionales y mayor confiabilidad en la medición del desempeño.

### **Objetivo Específicos**

Los objetivos específicos son:

- 1) Realizar un análisis crítico de la misión, la visión y los valores con los cuales cuenta la empresa, proponiendo correcciones y ajustes en sus declaraciones estratégicas, para garantizar que exista una declaración para la Banca Institucional, que permita alineamiento con los objetivos estratégicos.
- 2) Realizar el análisis del entorno en el que se desenvuelve BancoEstado, tanto externo como interno, utilizando las herramientas PESTEL y el modelo de las 5 fuerzas de Porter para el análisis del macro y micro entorno y el análisis de recursos y capacidades y cadena de valor para el análisis interno, con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes que permitan plantear estrategias específicas que permitan capturar las oportunidades y enfrentar las amenazas detectadas en el análisis.
- 3) Generar la propuesta de valor de la Banca Institucional, a partir de la elaboración de la curva de valor, que permita identificar sus atributos diferenciadores, y definir el modelo de negocios.
- 4) Construir un mapa estratégico que permita separar los objetivos en 4 perspectivas y relacionarlos según su causa–efecto y a partir de esto crear un cuadro de mando integral para la Banca Institucional con indicadores que permitan medir los distintos objetivos estratégicos.
- 5) Realizar el desdoblamiento de la estrategia a través del desarrollo de tableros de control de las unidades funcionales con mayor impacto en el cumplimiento de la propuesta de valor, con el fin de alinear a las personas que trabajan en la Banca Institucional.
- 6) Proponer un esquema de incentivos para los líderes de la Gerencia de Desarrollo Comercial BI y Gerencia de Operaciones BI, que permita alinear los desempeños con los resultados esperados.
- 7) Realizar un análisis del desempeño, proponiendo un modelo (MAD), un reporte y un proceso, escogiendo un indicador clave del desempeño, relevante para la unidad estratégica de negocio (UEN).

### **1.3. Metodología**

El diseño del modelo de control de gestión que se desarrolla en este trabajo se basa en el sistema de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2012), abarcando las siguientes fases del modelo: desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia, alineamiento de la organización y controlar y aprender. Las fases planificar operaciones y probar y adaptar, no serán parte del alcance de este trabajo.

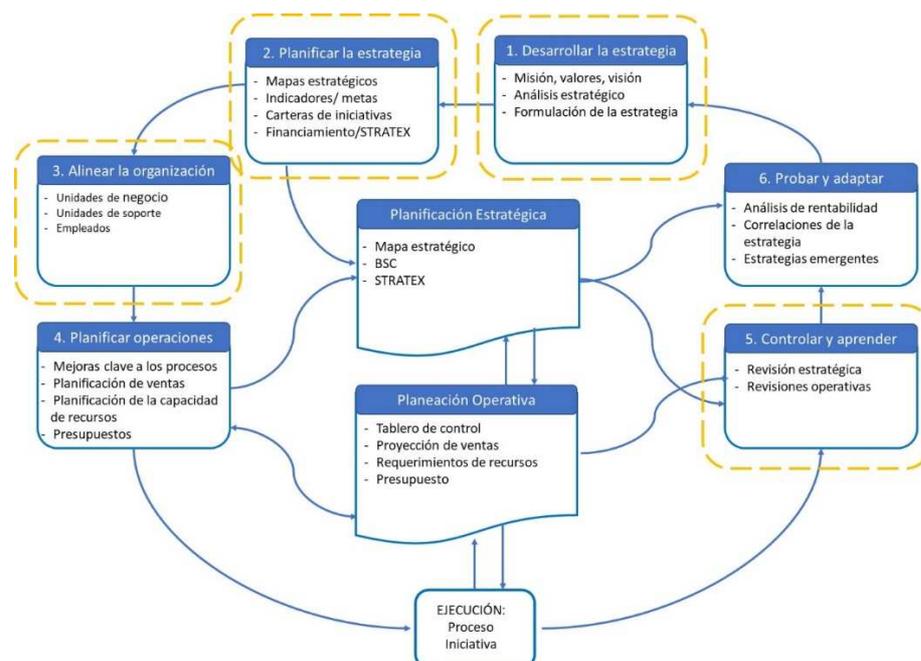
En la figura N°1 se muestra el modelo de ciclo cerrado y todas sus etapas. En la primera etapa, Desarrollo de la estrategia, se espera definir la misión, la visión y los valores de la Unidad Estratégica de Negocio que se propone elegir para desarrollar el trabajo. Además, se propone realizar el análisis estratégico del entorno externo e interno y un análisis FODA. A partir de este análisis se formula la o las estrategias que se desarrollarán, identificando a los clientes, propuesta de valor, procesos claves, capacidades de capital humano y los facilitadores tecnológicos. Es importante destacar que, si bien la metodología de Kaplan y Norton no considera la construcción de la curva de valor y el modelo de negocios, estos han sido incorporados como parte del desarrollo de la estrategia, para poder ahondar más en la explicación de la propuesta de valor.

En la etapa Planificación de la estrategia, se definen los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. La planificación se realiza utilizando herramientas como el mapa estratégico y el cuadro de mando integral (CMI).

La tercera etapa de alineación de la organización con la estrategia, como su nombre lo indica, busca alinear las unidades funcionales y a los funcionarios, realizando un desdoblamiento de dos unidades funcionales de la organización, elegidas por su relevancia para la Unidad Estratégica de Negocio. Además, se diseña y propone un sistema de incentivos para ambas unidades coherentes con los objetivos estratégicos de la organización, con el fin de generar las conductas y comportamientos deseados que permitan el cumplimiento de las metas.

La cuarta etapa del modelo de Kaplan y Norton (2012), Planificar Operaciones, no es parte del alcance de este trabajo.

Figura N°1: Sistema de gestión: integrando la estrategia y las operaciones



Elaboración propia. Fuente: Kaplan y Norton, 2012

En la quinta etapa, Controlar y aprender, se diseña un ejemplo de análisis de desempeño para un indicador escogido. En esta etapa, Kaplan y Norton (2012) indican que la organización comienza a ejecutar los planes estratégico y operacional, a controlar los resultados del desempeño y actúan para mejorar los procesos de operaciones que tienen desviación en base a información y el aprendizaje.

En la sexta etapa, Probar y adaptar, se sugiere cuestionar los fundamentos estratégicos, es decir, los supuestos considerados para la realización de la planificación estratégica, en base a información pasada. Esta etapa no es parte del alcance de este trabajo.

En la Tabla N°1, se resume la base bibliográfica usada en este proyecto. Además de ello, se utilizaron otras referencias bibliográficas como la Memoria anual de BancoEstado, Informes del Banco Central, Informes de la CMF, etc, que se encuentran referenciados en la bibliografía de este trabajo.

Tabla N°1: Matriz de base bibliográfica

Etapa	Base Teórica
<b>DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA</b>	
Misión, visión y valores	(Thompson et al, 2012) (Kaplan y Norton, 2012) (Simons, 1995b) (Robbins y Judge, 2013)
Análisis estratégico externo	(Thompson et al, 2012) (Porter, 1982)
Análisis estratégico interno	(Thompson et al, 2012) (Porter, 1982)
Análisis FODA	(Cancino, 2012)
Propuesta de Valor	(Osterwalder y Pigneur, 2011)
Curva de valor	(Mauborgne y Kim, 2005)
Modelo de negocios–Canvas	(Osterwalder y Pigneur, 2011) (Magretta, 2002)
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
Mapa estratégico	(Kaplan y Norton, 2012)
Cuadro de mando integral	(Kaplan y Norton, 2012) (Niven, 2003) (Caprile, 2017)
<b>ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	
Tableros de control	(Kaplan y Norton, 2012) (Niven, 2003)

	(Caprile, 2010)
Esquemas de Incentivos	(Robbins y Judge, 2013) (Caprile, 2019–1)
<b>CONTROLAR Y APRENDER / PROBAR Y ADAPTAR</b>	
Análisis de desempeño	(Caprile, 2019–2)
Controlar y aprender y, probar y adaptar	(Kaplan y Norton, 2012)

Elaboración propia

#### 1.4. Alcances

A continuación, se presentan los alcances y limitaciones de este trabajo.

- El alcance no cubre las etapas 4 y 6 de la metodología de Kaplan y Norton (2012).
- El diseño del Sistema de Control de gestión no abarca la implementación de este.

#### 1.5. Limitaciones

- La información contenida en este proyecto es representativa de la realidad, no obstante, los datos fueron modificados para mantener la confidencialidad.
- Hay información a la cual no es posible tener acceso, por ejemplo, información de saldos de clientes.

#### 1.6. Organización del documento

El presente proyecto de grado se realiza en BancoEstado y comienza en el primer capítulo con la introducción del documento, la declaración de objetivo general y específicos que se busca alcanzar, la justificación del trabajo, basado en los problemas relacionados al control de gestión, la metodología que se utiliza y los alcances y limitaciones del trabajo.

El segundo capítulo, comienza con la descripción de la organización, la entrega de información financiera relevante para sustentar los análisis en capítulos posteriores. Luego en el mismo capítulo se realiza una descripción del negocio y la definición de la unidad estratégica de negocio, la Banca Institucional. Posteriormente se describe la caracterización del negocio y el análisis interno mediante la Cadena de Valor y el análisis de los recursos y capacidades, para finalizar el capítulo con la composición del contexto, entregando información relevante con respecto a los competidores y grupos estratégicos, stakeholders y proveedores, entre otros antecedentes, y además se elabora el análisis PESTEL y análisis de las cinco fuerzas de Porter para identificar las variables del macro y microentorno. Este capítulo finaliza con las declaraciones estratégicas, primero se plantean las definiciones actuales (misión y visión) y luego se

cuestionan de acuerdo con lo planteado por Thompson et al (2012). Además, se describen y analizan las creencias de la organización.

En el tercer capítulo se realiza el análisis estratégico con la información obtenida del capítulo 2. Se analizan e identifican oportunidades y amenazas a partir del análisis del entorno. También se identifican las debilidades y fortalezas a partir del análisis interno. Se formó la matriz FODA con todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas y se valorizan las variables endógenas o internas en relación con las variables exógenas o externas. Esto da como resultado el FODA cuantitativo, que permite definir el impacto de las fortalezas y debilidades sobre las oportunidades y amenazas. Del análisis del cruce de cada cuadrante de la matriz se proponen estrategias alineadas con lo definido por el comité directivo y los lineamientos actuales del Banco.

En el cuarto capítulo se elabora la Curva de valor, herramienta que permite representar gráficamente a la Unidad estratégica de negocio (UEN) y sus competidores frente a los atributos que esperan los clientes tener de sus bancos para concluir con la definición de la propuesta de valor en base a atributos en los que BancoEstado se destaca y realizando el análisis de los que son atributos diferenciadores para definir la estrategia de la UEN que le permita dar cumplimiento a la propuesta de valor.

En el quinto capítulo se realiza la descripción del modelo de negocio y luego un análisis más detallado de cada uno de sus componentes para finalmente entregar observaciones de lo que se podría mejorar.

En el sexto capítulo se realiza la definición de los objetivos estratégicos de la UEN en base a un análisis metodológico que relaciona el modelo de negocio con las perspectivas del mapa estratégico y se mencionan los desempeños e iniciativas estratégicas que permiten lograrlo. Además, se realiza la relación entre los lineamientos estratégicos definidos para la Banca Institucional y el mapa estratégico propuesto y finalmente la relación entre la propuesta de valor y los objetivos del mapa estratégico.

En el séptimo capítulo, a partir del mapa estratégico definido en el capítulo anterior, se propone el cuadro de mando integral, que permite monitorear la ejecución de la estrategia de la UEN mediante indicadores.

En el octavo capítulo se explican las funciones de la UEN, un flujo de actividades y la relación que existe entre las áreas relacionadas para llevar a cabo un proceso. A partir de este análisis se realiza la selección de las funciones a analizar.

En el noveno capítulo se realiza la descripción del esquema de incentivos y evaluación de desempeño actual para luego realizar la crítica a estos y proponer un nuevo esquema de incentivo, comenzando por la definición de las características generales de un sistema ideal, identificación de los desempeños a recompensar y

finalmente se realiza la justificación del esquema de incentivos propuesto en base a las brechas que reduce o elimina considerando los problemas actuales.

En el décimo capítulo se realiza el análisis de desempeño, comenzando por la definición del modelo de análisis de desempeño para un indicador del CMI seleccionado, luego el análisis de los reportes del desempeño y finalmente se propone un proceso de control para analizar y generar reportes indicando el flujo de información, como se capturarán los datos, el área que generará los reportes etc.

Finalmente, en el capítulo once se entregan las conclusiones que dan cuenta del cumplimiento de los objetivos del proyecto, se hacen cargo de los problemas de control de gestión que se mencionan en este trabajo y se entregan las recomendaciones para que el proyecto tenga éxito en una eventual implementación.

## **2. MARCO GENERAL DEL NEGOCIO**

A Continuación, en este capítulo se entrega el marco general del negocio y las declaraciones estratégicas que se proponen para la Banca Institucional de BancoEstado.

### **2.1. Contexto empresa, negocio y UEN**

De acuerdo con la metodología señalada en el capítulo anterior, se comienza este proyecto con la descripción de BancoEstado y, específicamente, se considera la unidad estratégica de negocios la Gerencia de la Banca Institucional. En los siguientes apartados se describe la organización, la UEN, la caracterización del negocio, donde se explica la industria bancaria y sus principales actividades para finalmente describir la composición de contexto, donde se definen los stakeholders, sus conflictos y hechos relevantes del entorno.

#### **2.1.1. Descripción de la Organización**

BancoEstado es una de las entidades bancarias más importantes de Chile. Atiende la mayor cantidad de personas a nivel nacional, con la red de sucursales más extensa del país operando incluso en localidades apartadas junto con la atención a distancia de sus clientes. Además, cuenta con ocho filiales, entre ellas ServiEstado, BancoEstado Microempresas y Caja Vecina.

La Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile, Decreto Ley (D.L.) N° 2.079 de 1977, señala que el Banco es una empresa autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida, sometida exclusivamente a la fiscalización de la Comisión para el mercado financiero (CMF), antes Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) y que se relacionará con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda. Por lo tanto, el Banco del Estado de Chile no tiene acciones emitidas, al estar regido por la Ley Orgánica antes señalada”.

En cuanto a su administración, cuenta con un consejo directivo y comité ejecutivo a cargo de seis gerentes; Gerente General de Finanzas, Gerente Corporativo de Riesgos, Gerente de División de Operaciones y Sistemas, Gerente General de Créditos, Gerente de División de Personas, Gerente de División de Sucursales y Gerente General de Administración.

El Banco centró sus actividades principalmente en las siguientes grandes líneas de negocio:

- 1) Banca Mayorista, que comprende a clientes de Grandes Empresas, Empresas Medianas e Institucional.

- 2) Banca Minorista, que agrupa los clientes de Personas, Pequeñas Empresas y Microempresas.
- 3) Tesorería e Internacional, que representa negocios financieros e internacionales.

La función comercial y social del banco está basada en cuatro pilares; Compatibilizar la eficiencia económica con una mayor eficiencia social; Mejorar significativamente la atención a los clientes; Introducir un estilo de gestión orientado a resultados y lograr la estabilidad y el progreso de los trabajadores de la institución junto con una mayor competitividad. Los resultados del Banco se detallan en los anexos de este trabajo.

## **Normativa**

Dentro de este marco normativo, a continuación, se presentan los documentos esenciales para la gestión de BancoEstado:

- Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile, que establece la creación de BancoEstado como empresa autónoma del Estado, así como los marcos de acción de la operación.
- Legislación y normativas vigentes aplicables a toda la industria financiera, las cuales son supervisadas por la Comisión para el mercado Financiero (CMF) de manera externa y por el Comité Ejecutivo, en lo interno.
- Manual de Ética, consistente en el grupo de lineamientos que regulan las relaciones laborales entre los trabajadores de toda la Corporación, junto con los principales grupos de interés.
- Política de Compras, norma las relaciones comerciales y los procesos de compra de productos y servicios.
- Política para la atención de Personas Expuestas Políticamente, cumpliendo con lo señalado en la Circular W-49 de la Unidad de Análisis Financiero y los Capítulos 1-14 y 1-16 de la Recopilación Actualizada de Normas de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.
- Manual de Promoción de Libre Competencia, el cual busca orientar la operación en un marco de fomento de la competencia en los mercados. A su vez, presenta directrices para prever eventuales conflictos en materia de libre competencia.
- Manual de Normas y Procedimientos de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, que comprende una serie de Políticas tendientes a evitar el blanqueo de activos, en línea con lo estipulado por la Ley N° 20.393.
- Procedimiento para Auspicios, que tiene por objetivo establecer los criterios y procedimientos para evaluar, otorgar y formalizar los auspicios a entidades privadas, públicas u organizaciones de la sociedad civil, dejando claramente establecidas las restricciones durante los periodos de contratación de servicios financieros y periodos eleccionarios públicos, resguardando así la transparencia de los procesos.

### 2.1.2. Descripción de la UEN

La Unidad Estratégica a la cual se aplicará el Sistema de Control de Gestión es a la Gerencia de la Banca Institucional siendo esta banca una línea de negocio actual de BancoEstado que contribuye en conceptos corporativos, activos, pasivos, ingresos y gastos de la organización.

La Banca Institucional representa a Instituciones del Estado, municipalidades y organizaciones de la sociedad civil. Entre sus principales clientes se encuentran; La Presidencia de la República, el Congreso Nacional, el Poder Judicial, la Tesorería General de la República, la Contraloría General de la República, los Ministerios, Subsecretarías y servicios dependientes, las Fuerzas Armadas y de Orden. Además, Gobiernos Regionales - Municipalidades (65%) y Organizaciones de la Sociedad Civil (más de 70.000), que se desempeñan principalmente en el “Desarrollo social y vivienda” (32%) y “Cultura y recreación” (31,6%) tales como: Agrupaciones Sociales, Clubes deportivos, Junta de Vecinos, Agrupaciones Culturales, Comité de allegados etc. En la figura N°2 se resume los clientes de la banca institucional.

Figura N° 2: Clientes de la Gerencia de la Banca Institucional



Elaboración propia. Fuente: Banca Institucional BancoEstado, 2019

La Banca Institucional está organizada para potenciar y fortalecer su interacción con la administración estatal en cuanto a:

- Desarrollar oferta de productos financieros y no financieros.
- Asesorías financieras y no financieras.
- Coordinación con bancas minoristas personas y microempresas, con sucursales y filiales (Caja Vecina y ServiEstado).
- Énfasis en el desarrollo local a través de las municipalidades.

### Productos y Servicios de la UEN

En la figura N°3 se resumen los principales productos y servicios que ofrece la Banca Institucional.

Entre los servicios que ofrece el Banco a sus clientes, se encuentran los pagos de remuneraciones, pagos de servicios básicos, pagos a proveedores, pago cheque seguro y pago de cotizaciones previsionales a sus trabajadores.

Otro tipo de servicio que ofrece el Banco, son los convenios. Estos se establecen en la medida que el cliente requiera una operación masiva particular. Los convenios se configuran en todos los canales en que se quiera operar, tal es el caso de los convenios de recaudación por caja.

También se encuentran el leasing de bienes inmuebles, para la adquisición de inmuebles para uso institucional, comercial o industrial con un plazo entre 5 y 15 años;

el leasing inmobiliario, destinado a la adquisición de inmuebles para el uso institucional, comercial o industrial. El plazo para estas operaciones fluctúa entre 5 y 15 años. El monto mínimo es de 5000 UF; y finalmente el leaseback, para la obtención de capital de trabajo mediante la venta de activos a BancoEstado con contrato de arriendo o con opción de compra.

Entre otros productos se encuentran la apertura de cuentas corrientes, chequeras electrónicas y los productos de Mercado de Capitales como depósitos a plazo, fondos mutuos y compra venta de moneda extranjera. El factoring y confirming, herramienta que permite anticipar el pago de factura a los proveedores a través de operaciones online.

Figura N°3: Productos y servicios de la UEN

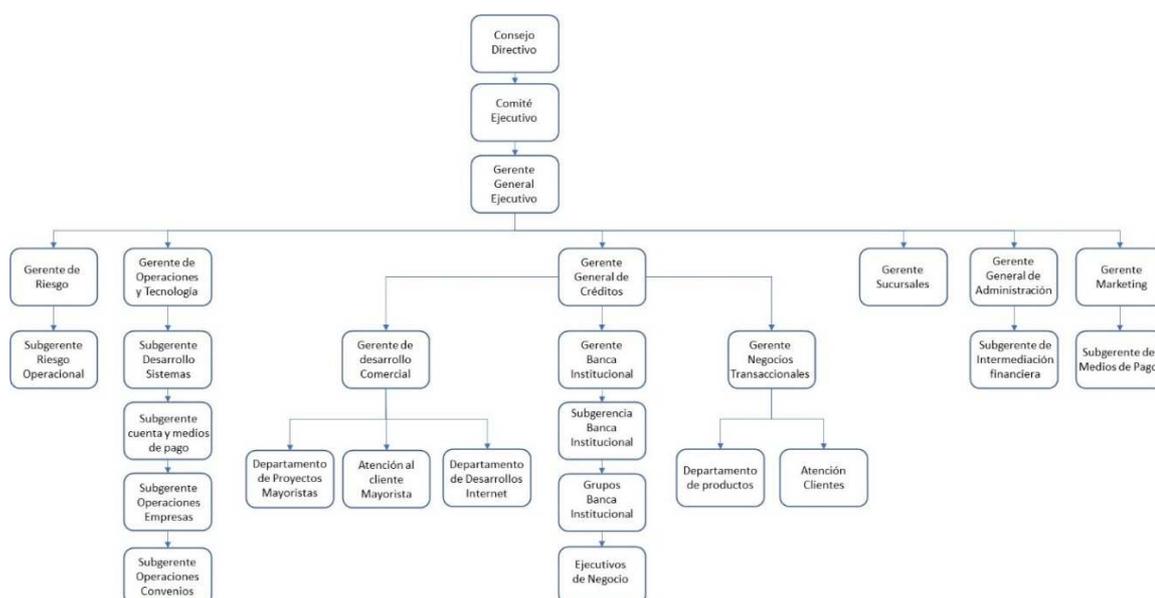


Elaboración propia. Fuente: Banca Institucional BancoEstado, 2019

## Estructura Organizacional

La estructura organizacional de BancoEstado está liderada por un comité directivo, un comité ejecutivo y un gerente general ejecutivo. Bajo estos se encuentran las principales gerencias; la Gerencia de Riesgos, Gerencia de Operaciones y Tecnología, Gerencia General de Créditos, Gerencia de Sucursales, Gerencia General de Administración y la Gerencia de Marketing, entre otras. La figura N°4 muestra la actual estructura organizacional.

Figura N°4: Estructura organizacional



Elaboración propia. Fuente: Memoria Anual BancoEstado, 2018

De acuerdo con lo definido por BancoEstado (BancoEstado, 2018), a continuación, se explican las responsabilidades de cada rol de la estructura.

### *Consejo Directivo*

La dirección de BancoEstado está a cargo de un Consejo Directivo compuesto por siete consejeros, seis de ellos designados por Decreto Supremo del presidente de la República y uno que representa a los trabajadores de la corporación que, junto a su suplente, se elige mediante votación directa de los trabajadores.

Dentro de las principales funciones del Consejo Directivo están: definir las políticas generales del banco, ejercer la supervigilancia y fiscalización superior de sus operaciones y dictar las normas internas de la organización. Además, es el encargado de aprobar el sistema de remuneraciones, determinar la creación o supresión de nuevas sucursales en Chile o el extranjero, aprobar el balance y la memoria integrada e informar al presidente de la República sobre el funcionamiento y desarrollo de la empresa, proponiendo también el destino de las utilidades al fin de cada ejercicio.

### *Comité Ejecutivo*

Está encargado de la administración superior del Banco. Compuesto por el presidente del banco, el vicepresidente y el gerente general ejecutivo, designados por el presidente de la República. Las funciones del comité se extienden a toda la administración y operación de la empresa, pudiendo acordar, ejecutar y celebrar cualquier acto para el cumplimiento de los objetivos del banco. Dentro de sus responsabilidades, se encuentran las siguientes:

- a) Fijar las condiciones y modalidades, tales como garantías, montos máximos y tasas de interés para las diversas operaciones del Banco.
- b) Fiscalizar el cumplimiento de sus acuerdos, normas e instrucciones.
- c) Aprobar el presupuesto anual de inversiones y gastos, sus modificaciones, las provisiones y castigos que corresponda hacer por cualquier causa, y el Balance y Memoria de cada ejercicio.
- d) Informar anualmente al Consejo sobre el funcionamiento y desarrollo de la empresa.
- e) Acordar las inversiones, adquisiciones y enajenaciones de bienes raíces, valores mobiliarios y otros bienes muebles.
- f) Resolver las solicitudes de crédito y demás operaciones autorizadas al Banco, cualesquiera sean su naturaleza y monto: acordar la contratación de créditos internos o externos mediante líneas de crédito, préstamos o en cualquier otra forma, ajustándose a las normas reglamentarias que rijan estas operaciones, y resolver sobre el otorgamiento de finanzas, avales y otras garantías
- g) Nombrar, remover, trasladar, aceptar renunciaciones, enviar en comisión de servicio, sancionar disciplinariamente y poner término a los servicios del personal que el Reglamento califique de rango superior.
- h) Conocer los informes que el Gerente General Ejecutivo y los Gerentes Generales de Área sometan a su consideración o resolución, de acuerdo con las normas que el propio Comité establezca.
- i) Impartir directamente o por medio de las autoridades y funcionarios del Banco que se designen las instrucciones y recomendaciones necesarias para la eficiente administración y buena marcha de las operaciones de la empresa.
- j) Conferir mandatos especiales y delegar en cualquiera de sus integrantes en uno varios comités o cargos de rango superior o en uno o varios funcionarios especialmente determinados, la atención o resolución de los asuntos que estimare conveniente.
- k) Designar a los funcionarios que tendrán la calidad de ministros de fe para atestiguar la veracidad y autenticidad de las actuaciones y documentos del Banco como, asimismo, respecto de sus propias deliberaciones y acuerdos.

### *Gerente General Ejecutivo*

Es funcionario de la confianza exclusiva del presidente de la República y es quien ejerce la administración inmediata del Banco de acuerdo con las facultades conferidas e instrucciones impartidas por el Comité. Tiene representación extrajudicial del Banco.

Además, le corresponde ejercer la representación judicial con las facultades señaladas en el inciso primero del artículo 7° de Código de Procedimiento Civil y a él deberán notificarse las demandas que se entablen contra el Banco, para emplazarlo válidamente.

Estas son sus principales funciones:

- a) Coordinar a los Gerentes Generales de Área.
- b) Presentar al Comité, personalmente o por los funcionarios que designe, estados de situación o informaciones detalladas sobre la marcha de la empresa.
- c) Asistir a las sesiones del Consejo con derecho de voz.
- d) Contratar, promover, trasladar, enviar en comisión de servicio, sancionar con las medidas disciplinarias que autorice la reglamentación interna, a los funcionarios del Banco, con excepción de los calificados como de rango superior; aceptar las renunciaciones y poner término a los contratos de trabajo de dichos funcionarios, con la salvedad indicada.
- e) Proponer al Comité la contratación, promoción, traslado, comisión de servicio, sanciones disciplinarias, aceptación de renunciaciones y término de los contratos de trabajo de los funcionarios calificados como de rango superior.
- f) Someter a la Memoria y Balance Anual de la empresa a la aprobación del Comité.
- g) Delegar el ejercicio de algunas de sus atribuciones en otros funcionarios del Banco, excepto aquellas que, por su naturaleza, tuviera que desempeñar personalmente.
- h) Ejercer todas las funciones que le encomienden el Consejo y Comité.

### *Gerente Corporativo de Riesgos*

Entre sus actividades se encuentra dirigir actividades referentes a la Gestión Integral de Riesgos tales como supervisar la continuidad del negocio, la evaluación integral de riesgos previo al lanzamiento de nuevos productos y servicios, realizar evaluación integral de riesgos en la organización y en general Dirigir la integración entre la gestión de riesgos, los planes de negocio y las actividades de gestión empresarial.

Es el responsable de Planear, organizar, dirigir y controlar la ejecución del Plan Anual de Riesgos.

### *Gerente División Operaciones y Tecnología*

Entre sus principales funciones, es el encargado de definir los planes, políticas y objetivos de la Gerencia, velar por la correcta alineación de la planificación estratégica, con la planificación táctica y operativa de la Gerencia de Operaciones, así como, la alineación de sus procesos de negocios con la estructura organizacional y de apoyo de los sistemas de información.

Otra de sus funciones es lograr los niveles de eficiencia productiva que permitan, entregar los productos y servicios en la oportunidad y calidad acordados con los clientes y dentro de los costos establecidos, controlando que se cumplan los ciclos tanto de sus procesos productivos como administrativos. Además, debe velar por el mejoramiento continuo de los procesos y evaluar la incorporación de nuevas tecnologías en todos los ámbitos de la Gerencia de Operaciones entre otras funciones.

### *Gerente General de Créditos*

Imparte las instrucciones, y recomendaciones necesarias para la eficiente administración y buena marcha de todas las operaciones crediticias del Banco, resuelve las solicitudes de crédito que se presenten al Banco, dentro de las facultades otorgadas por el Comité, informa al Comité respecto de la marcha de las operaciones crediticias del Banco, propone al Comité políticas y metas específicas de las operaciones crediticias del Banco, responde ante el Gerente General Ejecutivo de la aplicación y cumplimiento de los acuerdos adoptados por el Comité, que se relacionen con operaciones de crédito en el contexto de las facultades que se le hubieren delegado, y además ejerce las demás funciones que le encomienden el Comité y el Gerente General Ejecutivo.

### *Gerente División de Marketing y Clientes*

Entre sus funciones están diseñar, desarrollar, e implementar estrategias comerciales, ofertas de valor y modelos de atención para los segmentos Personas, Pequeña Empresa y Mayorista, que permitan acompañar en el ciclo de vida a sus clientes, cubriendo sus necesidades de productos y servicios financieros, buscando desarrollar experiencias memorables. Desarrollar, optimizar y mantener los productos y servicios

necesarios para acompañar en el ciclo de vida de los clientes, de acuerdo con las definiciones de las ofertas de valor y estrategia comercial definida. Impulsar, gestionar y controlar un servicio de calidad para los distintos segmentos de clientes del Banco en sus diferentes puntos de contacto. Diseñar y gestionar el desarrollo de nuevas iniciativas y capacidades, que se requieren para el corto y mediano plazo con visión multisegmentos y multicanal.

#### *Gerente de División Sucursales*

Es el responsable de gestionar y articular el rol de la Red de Sucursales, adquiriendo con los clientes una vinculación más allá del componente financiero, considerando la calidad del servicio y la ética en el centro del negocio. Adoptar una visión integral de los canales de la Corporación, facilitando la auto atención a los clientes BancoEstado; articulando la inclusión financiera para todas las personas, empresas e instituciones. Implementar las políticas y proyectos de la Corporación BancoEstado que involucren a la red de sucursales, velando por la mayor eficiencia de los recursos. Administrar modelo de distribución de canales presenciales y gestionar diseño e implementación de puntos de atención en función de los modelos de negocios de las bancas y filiales.

#### *Gerente General de Administración*

Sus funciones se encuentran establecidas en la Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile, y son:

- Proponer al Comité políticas de administración de los recursos humanos y materiales del Banco
- Proponer al Comité políticas de desarrollo y capacitación del personal.
- Proponer al Comité la adquisición, arrendamiento o enajenación de los bienes raíces y bienes corporales muebles necesarios para su servicio o funcionamiento.
- Proponer al Gerente General Ejecutivo la contratación, promoción, traslado, comisión de servicios, sanciones disciplinarias que autoricen la reglamentación interna, aceptación de renuncias y término de contratos de trabajo de los funcionarios del Banco de acuerdo con las políticas que establezca el Comité a tal efecto.
- Responder ante el Gerente General Ejecutivo de la aplicación y cumplimiento de los acuerdos tomados por el Comité en materias administrativas, en el contexto de las facultades que en él se hayan delegado, y
- Ejercer las demás funciones que le encomienden el Comité y el Gerente General Ejecutivo.

A continuación, se describen las principales funciones de los gerentes que se encuentran bajo el Gerente General de Créditos:

### *Gerente de Negocios Transaccionales*

Entre sus principales funciones destacan; dirigir y gestionar el desarrollo de nuevas iniciativas y capacidades, que se requieren para el corto y mediano plazo con visión multisegmentos y multicanal, según las definiciones de la oferta de valor definida por los segmentos, velando por que estos desarrollos estén alineados con la estrategia del Banco, y generen los resultados de negocio comprometidos. Gestionar los canales electrónicos, integrando los medios de contacto basado en un enfoque multicanal, centrado en la experiencia y preferencias del cliente durante todo su ciclo de vida, de acuerdo con la oferta de valor y estrategia definida por los segmentos de clientes.

### *Gerente de Desarrollo Comercial*

Su actuar comprende todo el segmento mayorista e instituciones de BancoEstado: Diseña y actualiza las Ofertas de Valor y modelos de atención a Clientes, impulsar y/o implementar acciones para su materialización, con políticas, procedimientos y estrategias comerciales y estudios que influyen directamente en los resultados del negocio. Apoya a las Bancas del segmento en estrategias y modelos de integración de segmentos, buscando el desarrollo acciones para implementar alianzas que aumenten las ofertas de negocios de las Bancas que atiende. Apoya la planificación estratégica y el seguimiento de gestión comercial, mediante el soporte e impulso de ofertas de valor sustentadas en el conocimiento de clientes e inteligencia de negocios. Apoya la implementación de ofertas de valor mediante planes de posicionamiento y fidelización de clientes, programas de difusión y promoción interna y externa en coordinación con las áreas de Comunicaciones y Marketing del Banco. Adicionalmente esta Banca tiene a cargo las Gerencias de Factoring, de Comex y Leasing, a través de los cuales desarrolla y mantiene productos y servicios asociados a estas áreas.

Es responsable de administrar y gestionar los proyectos e iniciativas de los diferentes segmentos de negocio, otorgando una mirada transversal tanto interna como externa, potenciando sinergias, instaurando procesos de continua innovación tecnológica y asegurando la correcta administración de los recursos asociados.

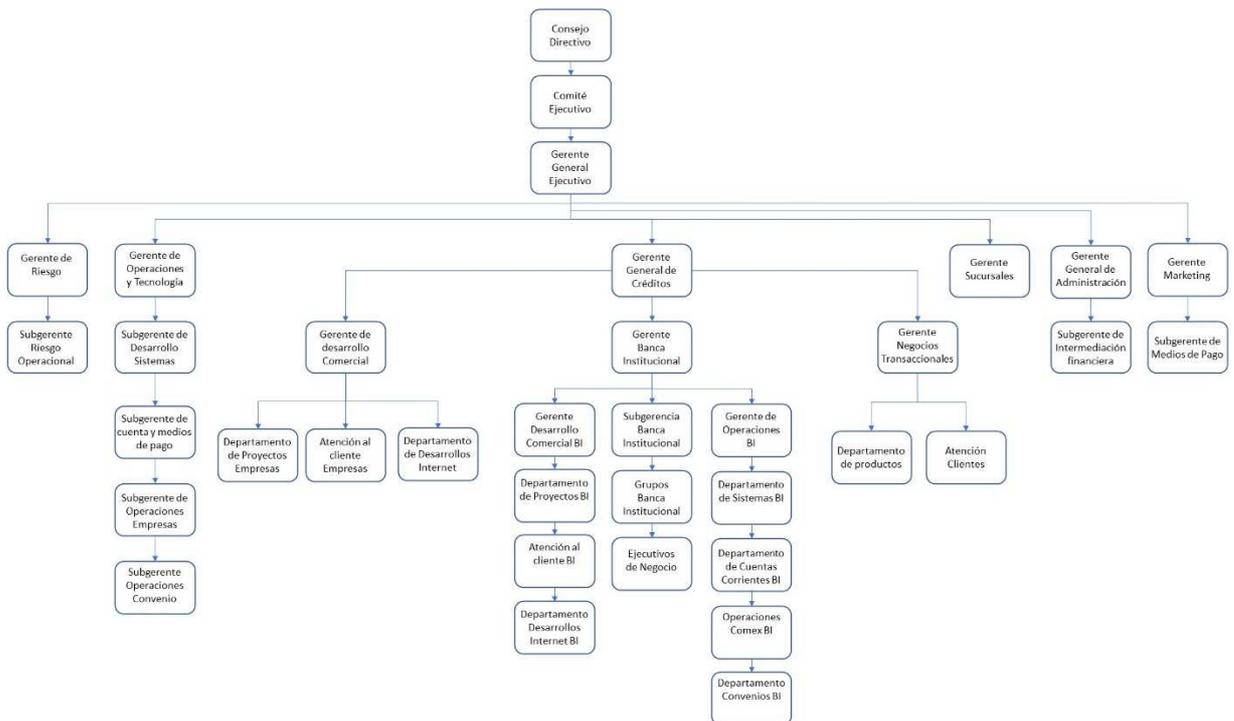
### *Gerente Banca Institucional*

Encargado de mantener las relaciones comerciales con las instituciones del estado en la cual el Banco actúa como oferente o proveedor de productos y servicios y el cliente actúa como demandante o consumidor de esos productos y servicios. Además, se ha considerado dentro del Segmento Institucional a las Instituciones sin fines de lucro sean estas públicas o privadas, que están llamadas de alguna forma a realizar actividades de bien común.

## Propuesta de cambio de estructura

En este trabajo se propone una nueva estructura para la UEN, dado que la Banca Institucional atiende a gran parte de las instituciones del Estado y juega un rol fundamental en la implementación de políticas públicas del Estado a través de estas, requiere atención personalizada, que asegure agilidad en la atención de sus necesidades. Bajo la estructura actual, los requerimientos están sujetos a la disponibilidad de recursos y priorización de las áreas, compitiendo con otras bancas, como Pequeña empresa o la Banca personas. Por lo tanto, se propone que bajo la Gerencia de la Banca Institucional, se encuentre la Gerencia de Operaciones BI (Banca Institucional) exclusiva para la atención de la Banca Institucional y además la Gerencia de Desarrollo Comercial BI, para atender los requerimientos específicos de las instituciones, municipalidades, organizaciones de la sociedad civil e instituciones de fomento e inclusión. La figura N°5 muestra la nueva estructura propuesta. Esta estructura se utilizará como estructura para el desarrollo de este trabajo.

Figura N°5: Estructura propuesta para la Gerencia Banca Institucional



Elaboración propia. Adaptado de Memoria Anual BancoEstado, 2018

De acuerdo con la figura, bajo la Gerencia de la Banca Institucional operan; la Gerencia de Operaciones BI (Banca Institucional) y la Gerencia de Desarrollo Comercial BI. Bajo ellas, se mantienen los principales departamentos que interactúan para atender a la banca. Además, se mantiene a su cargo la Subgerencia de la Banca Institucional cuyo rol es básicamente comercial.

### **2.1.3. Caracterización del Negocio**

A continuación, se describen algunos aspectos importantes que permiten explicar el negocio bancario, la industria bancaria en Chile y la forma en que se desarrollan sus actividades, las normativas que la regulan y los recursos y actividades más importantes, riesgos etc. Se definen los factores críticos de éxito y los principales atributos de valor de la industria, que aportan al desarrollo de la planificación estratégica y al diseño del sistema de control de gestión.

#### **Negocio del Banco**

De acuerdo con lo establecido por la Ley General de Bancos, “Banco es toda sociedad anónima especial que, autorizada en la forma prescrita por esta Ley y con sujeción a la misma, que se dedique a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos del público con el objeto de darlos en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, preceder a la intermediación financiera, hacer rentar estos dineros y, en general, realizar toda otra operación que la ley permita”.

Por lo tanto, el negocio general de un banco consiste en la intermediación financiera, es decir, captar recursos (captaciones) y colocarlos a sus clientes (colocaciones). Es un negocio en que básicamente se busca aumentar el margen financiero para ganar, entendiendo por margen financiero la diferencia entre el costo de las captaciones y el rendimiento de las colocaciones.

En términos generales, la captación consiste en captar dinero de las personas, empresas, organizaciones etc. mediante depósitos a plazo, cuentas de ahorro, cuentas corrientes etc. Dependiendo del producto que tenga, el banco paga la denominada tasa de captación, surgiendo como un incentivo para que los clientes mantengan sus saldos en el banco. Representan un pasivo para la industria bancaria.

Los dineros que ingresan al banco son los que pone en circulación en la economía y esto es lo que se denomina Colocación. Mediante la colocación los bancos otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones y por estos préstamos o créditos los bancos cobran una tasa de colocación. Representan un activo para la industria bancaria.

El rendimiento de la colocación se compone por los ingresos generados sobre la colocación incluyendo las remuneraciones que paga el Banco Central por el porcentaje de encaje legal.

Para evitar la insolvencia o iliquidez bancaria, el Banco Central obliga que una parte de los depósitos se mantenga en los bancos a modo de reserva, con el propósito de que los bancos mantengan su capacidad de hacer frente a los giros de los tenedores

de cuenta corriente, evitando situaciones en las que sus depositantes no puedan retirar su dinero. Esa parte es la que se denomina Encaje Legal.

Por lo tanto, la ganancia de un banco básicamente se define por el margen financiero

$$\text{Margen Financiero} = \text{Rendimiento de Colocaciones} - \text{Costo de Captaciones}$$

En la figura N°6 se muestra gráficamente la intermediación financiera.

Figura N°6: Intermediación financiera



Elaboración propia.

## Productos y Servicios

Los productos que entrega un banco, de acuerdo con sus colocaciones, en general se clasifican en:

- 1) Colocaciones comerciales: aquí se encuentran los préstamos comerciales, créditos de comercio exterior, deudores en cuentas corrientes, operaciones de factoraje y operaciones de leasing comercial.
- 2) Colocaciones para vivienda: aquí se encuentran los préstamos con letras de crédito, préstamos con mutuos hipotecarios endosables, otros créditos con mutuos para vivienda y operaciones de leasing vivienda.
- 3) Colocaciones de consumo: aquí se encuentran los créditos de consumo en cuotas, deudores en cuentas corrientes, deudores por tarjetas de crédito y operaciones de leasing consumo.

La tabla N°2 muestra un resumen de los principales productos que entrega un banco.

Tabla N°2: Resumen de los principales productos que entrega un banco

Productos	Descripción
Tarjetas de Crédito	Son documentos que, respaldados por los correspondientes contratos, permiten disponer de un crédito otorgado por una institución financiera para ser usado como medio de pago en la compra de bienes o servicios en comercios que tengan habilitado este sistema.
Cuenta Corriente	Es una cuenta que se utiliza para disponer y manejar saldos, en cuyo contrato el banco obliga a cumplir las órdenes de pago del cliente hasta la cantidad de dinero que tenga o haya acordado mediante el uso de una línea de crédito.
Créditos	Un crédito es un préstamo de dinero a quien lo necesite, y por sus fines, se pueden clasificar en créditos de consumo o crédito hipotecario, que se otorgan para la adquisición de una vivienda. En ambos casos se está sujeto a la tasa de interés la cual fluctúa dependiendo el tipo de crédito y las condiciones en que se pacte.
Cuentas Vista	Cuentas de depósito en moneda nacional que permite en las efectuar depósitos y giros y/o transferencias electrónicas. Una de las principales características de este producto es que se trata de un sistema de administración de dinero que no está asociado a ningún tipo de crédito.
Tarjeta de Débito	Instrumento bancario que permite hacer giros en cajeros automáticos y compras en el comercio afiliado, con cargo a los fondos que haya depositado su titular en el Banco, ya sea en una cuenta vista, cuenta de ahorro o cuenta corriente. Esta tarjeta también está sujeta a un cobro por mantención o administración.
Depósito a Plazo	Los Depósitos a Plazo son sumas de dinero entregadas a una institución financiera, con el propósito de generar intereses en un período de tiempo determinado. El periodo en que se devuelve se pacta en plazos fijos o renovables.
Cajeros Automáticos (ATM)	Son máquinas que permiten realizar transacciones de giro de dinero y depósitos de dinero, entre otras.

Elaboración propia.

Por otra parte, los principales servicios ofrecidos por la industria son los siguientes:

- Servicios a través de Internet.
- Asesoramiento financiero.
- Cambio de moneda extranjera.
- Cajas de seguridad en las que los individuos pueden depositar sus objetos de valor.

## **Riesgos en el Sistema Bancario**

Un banco capta dinero, estos recursos del exterior junto con los recursos propios de la entidad son transferidos en forma de préstamos, a terceros, que pagan intereses por el uso del dinero. Así, usualmente los recursos con los que un banco genera sus ingresos son, en parte propios (patrimonio o capital), y mayoritariamente ajenos (depósitos del público). Por ello, dado que la mayoría del dinero que un banco administra no le pertenece, la gestión bancaria requiere un proceso constante de evaluación y medición de los riesgos a los que se exponen los recursos de los depositantes en las operaciones de la entidad.

Estos riesgos, en conjunto, se denominan riesgo bancario y su administración suele ser regulada por los organismos supervisores de la banca (Superintendencias) en cada país individual. Una preocupación básica de estos organismos es asegurar que cada entidad bancaria pueda devolver los depósitos del público, lo que requiere de un nivel adecuado de capital para que, en caso de una pérdida, ésta se cubra con recursos propios y no con dinero del público. Por ello, cada entidad debe tener un capital proporcional a los recursos que arriesga y al nivel de riesgo al que los expone. Esta relación entre lo propio y lo arriesgado se conoce como Nivel de Solvencia, y determinar su proporción ideal es objeto de esfuerzos internacionales.

Los tipos de riesgo identificados en la banca son los siguientes:

- **Riesgo crediticio:** se refiere a la posibilidad de tener grandes pérdidas por el motivo de que un cliente no cumpla con las obligaciones de crédito a las cuales se comprometió.
- **Riesgo de liquidez:** se refiere a la posibilidad de que se produzcan pérdidas excesivas por causa de las decisiones tomadas en pro de disponer de recursos rápidamente para poder cumplir con los compromisos presentes y futuros.
- **Riesgo cambiario:** este se refiere a la posibilidad de pérdidas por las variaciones en las tasas de cambio de las diferentes monedas con las cuales una institución financiera realiza operaciones o tiene recursos invertidos.
- **Riesgo de tasa de interés:** este se refiere a la disminución del valor de los activos o del patrimonio de una entidad debido a las variaciones en las tasas de interés, lo cual puede conducir a que la institución tenga graves pérdidas.
- **Riesgos Emergentes:** estos son riesgos que se detectan producto de la actividad. El principal riesgo emergente en los últimos tiempos es el riesgo de fraude producto de la transformación digital que ha surgido en la banca durante los últimos años.

## **Industria Bancaria en Chile**

De acuerdo con lo declarado por la CMF, Comisión para el Mercado Financiero, en Chile actualmente existen 21 bancos establecidos operando en el país, cinco de ellos corresponden a sucursales de bancos extranjeros con presencia en Chile, catorce se

consideran como bancos establecidos en Chile y sólo hay un banco estatal, BancoEstado.

Todos estos bancos están sujetos a la supervisión de la CMF, Comisión para el mercado financiero, antes Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, y se rigen por el D.F.L. N° 3, de 26 de noviembre de 1997 que fijó el texto refundido de la Ley General de Bancos, así como por las normas dictadas por este organismo, recogidas a través de su Recopilación Actualizada de Normas. Además de estos bancos, se encuentra el Banco Central de Chile, cuya función es el velar por la estabilidad de la moneda y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos además de la regulación de la regulación del sistema financiero. El Banco Central no es fiscalizado por la Comisión. En la figura N°7 se resumen los bancos mencionados anteriormente.

Figura N°7: Bancos establecidos operando en el país

Bancos establecidos en Chile	Sucursales de Bancos Extranjeros	Banco Estatal
<input type="checkbox"/> Banco de Chile	<input type="checkbox"/> Banco Brasil S.A.	<input type="checkbox"/> BancoEstado
<input type="checkbox"/> Scotiabank Chile	<input type="checkbox"/> JP Morgan Chase Bank, N.A.	
<input type="checkbox"/> Banco de Crédito e Inversiones	<input type="checkbox"/> Banco de la Nación Argentina	
<input type="checkbox"/> Banco Santander – Chile	<input type="checkbox"/> MUFG, LTD.	
<input type="checkbox"/> Itaú – Corpbanca	<input type="checkbox"/> China Construction Bank	
<input type="checkbox"/> Banco BBVA	<input type="checkbox"/> Bank Of China	
<input type="checkbox"/> Banco Security		
<input type="checkbox"/> Banco Bice		
<input type="checkbox"/> Banco Internacional		
<input type="checkbox"/> Banco Falabella		
<input type="checkbox"/> Banco Ripley		
<input type="checkbox"/> Banco Consorcio		
<input type="checkbox"/> Banco BTG Pactual Chile		
<input type="checkbox"/> HSBC Bank ( Chile)		

Elaboración propia. Fuente: Comisión para el mercado financiero, 2019

## Reguladores

Hasta antes de junio del año 2019, quien regulaba a los bancos era la Superintendencia de bancos e instituciones financieras (SBIF), institución pública, autónoma, creada en 1925, relacionada con el gobierno a través del Ministerio de Hacienda desde 1997, cuya labor era supervisar y establecer reglamento a los bancos e instituciones financieras con el fin de velar por el interés de los depositantes y mantener la estabilidad del sistema financiero.

De acuerdo con lo señalado en la nueva Ley General de Bancos, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) pasó a formar parte de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) a partir del primero de junio del 2019.

La CMF declara lo siguiente:

“La Comisión para el Mercado Financiero (CMF) tiene entre sus objetivos principales velar por el correcto funcionamiento, desarrollo y estabilidad del mercado financiero, facilitando la participación de los agentes de mercado y promoviendo el cuidado de la fe pública; además de velar porque las personas o entidades fiscalizadas, desde su iniciación hasta el término de su liquidación, cumplan con las leyes, reglamentos, estatutos y otras disposiciones que las rijan.”

## **Resultados de la Industria bancaria chilena**

De acuerdo con lo informado por el Banco Central, en el año 2018 la actividad crediticia tuvo una importante recuperación de la actividad bancaria con relación a la evolución que había seguido los últimos años, reflejando la mejoría del entorno económico y las mejores perspectivas de los agentes.

Las colocaciones totales del sistema alcanzaron un crecimiento de 7,1% real anual el 2018, impulsadas por los créditos comerciales, que representan el 56% de los préstamos totales y tuvieron un alza de 7,7%; mientras que, en los créditos a personas, la cartera creció 6,3% en consumo y 6,4% en vivienda.

Los bancos mantuvieron en buena parte del ejercicio condiciones más flexibles en la oferta de créditos a grandes empresas; en tanto, en los créditos de vivienda reportaron mayores exigencias en el último trimestre del 2018. Por su parte la demanda por crédito de los hogares se percibió más fortalecida en los créditos de vivienda y consumo, y en grandes empresas y pymes, continuó siendo dinámica.

En este escenario, los indicadores de riesgo del sistema tuvieron una mejora, centrada en las carteras comercial (índice de riesgo 2,28% y caída de 13 puntos base) y de vivienda (0,76% con caída de 10 puntos base) mientras que en consumo aumentaron por el traspaso de la cartera de consumo de tarjetas de casas comerciales al sistema.

En el ámbito financiero, los resultados del sistema crecieron 9,1% real en 2018, avance impulsado por la recuperación del banco Itaú-Corpbanca (incluidos efectos no recurrentes). De esta forma, el ROE del sistema llegó a 15,5%, situándose 0,7 p.p. (puntos porcentuales) por sobre el cierre del año anterior. La eficiencia del sistema llegó a 49,7%, mejorando 1,9 p.p. respecto al cierre 2017, principalmente por BancoEstado y los bancos pequeños y medianos. En relación con la solvencia de la banca, ésta cerró diciembre 2018 en un nivel inferior al del ejercicio anterior, habiendo alcanzado el indicador de Basilea (patrimonio efectivo sobre activos ponderados por riesgo de crédito), a 13,3%.

Las perspectivas de la industria bancaria anticipan para 2019 un crecimiento del crédito similar al de 2018. El crecimiento vendría dado en mayor medida por las

colocaciones comerciales, asociado a las cifras de inversión presentadas en la economía local, además se estima una recuperación en las colocaciones de vivienda y una mantención en consumo.

A la vez, para el 2019 la industria bancaria mirará con atención la confección de la nueva normativa asociada a la nueva Ley General de Bancos promulgada en 2018, que será elaborada por el ente regulador y determinará nuevos requerimientos para la banca. Frente a esto, las instituciones más grandes ya efectuaron la mayor parte de los ajustes de capital requeridos. Las definiciones en términos de riesgo operacional, como la ciberseguridad y en general la regulación de aspectos tecnológicos, pueden acarrear impactos, pero se estima que la autoridad considerará una aplicación gradual de las normas.

## BancoEstado

### Mercado Objetivo

En la figura N°8 se resume el mercado objetivo de BancoEstado. De acuerdo con esto, apunta al segmento personas como a la banca mayorista.

Figura N°8: Mercado objetivo



Elaboración Propia. Fuente: BancoEstado, 2019

## **Ingresos del Banco**

Los ingresos no son detallados en este trabajo, sin embargo, los conceptos por los cuales se generan son los siguientes:

- Ingresos Operacionales
- Ingresos por Intereses y Reajustes
- Ingresos por Comisiones
- Otros Ingresos Operacionales

## **Gastos del Banco**

Al igual que los ingresos, no es parte del alcance detallarlos sin embargo a continuación se indican los conceptos de gasto del Banco.

- Gastos de Operación
- Remuneraciones y gastos del personal
- Gastos de Administración
- Otros Gastos operacionales

## **Banca Institucional (UEN)**

Como se mencionó en el apartado anterior los clientes que atiende principalmente son instituciones, municipales, organizaciones de la sociedad civil (OSC) e instituciones asociadas al Fomento e Inclusión.

## **Ingresos UEN**

Como se mencionó en el apartado anterior la unidad estratégica de negocio es la Banca Institucional de BancoEstado.

Los ingresos se generan a partir de los saldos que los grandes clientes generan y los adscritos, que son principalmente los clientes de los clientes.

En este trabajo no se detallan los ingresos de los clientes institucionales, sin embargo, sus saldos son muy importantes debido a la rentabilidad que aportan al banco por si mismas y por los adscritos que tiene.

## **Valor social que entrega la UEN para que tenga sentido su existencia**

El valor social que entrega la Banca Institucional se mide por el impacto que genera en la sociedad aportando a la sostenibilidad e inclusividad.

## 2.1.4. Composición del contexto

A continuación, se realiza la composición de contexto a través de la descripción de los grupos de competidores más importantes, la estrategia que utiliza la UEN para competir con ellos y finalmente se indican cuáles son las tensiones entre los principales stakeholders.

- **Descripción de los Grupos estratégicos de la UEN**

BancoEstado se considera como uno de los bancos más grandes que existe en Chile. Puede clasificarse como un banco grande del tipo global comparable a bancos como el Banco de Créditos e Inversiones, Santander y al Banco de Chile debido a que todos estos comparten las siguientes características:

- Presentan elevados niveles de eficiencia y destacada segmentación de los negocios a través de diferentes productos y servicios
- Nivel de diversificación moderada y de relación forzada
- Fortalecimiento de las divisiones de consumo.
- Adquisiciones y fusiones para aumentar cartera de clientes, penetrar nuevos mercados y alcanzar posicionamiento relevante.

La tabla N°3 se expone una breve descripción de las ventajas competitivas y como proporcionan sus productos y servicios los bancos que compiten por el mismo mercado con la Banca Institucional.

Tabla N°3: Ventaja competitiva competidores

Nombre Banco	Mercado Objetivo	Número de Ctas.Ctes.	Ventaja Competitiva	Como proporciona sus productos y servicios
BancoEstado	Empresas/ Personas	724.649	Inclusión y cobertura	Oficinas:416 ATM:2.446 Empleados:10.094 ServiEstado: 107 Puntos de Caja Vecina: 25.400. Buzoneras: 342 Dispensadores: 913 Puntos de Compra Aquí: 11.555 Banca Virtual
Santander	Empresas/ Personas	1.021.280	Oferta de productos y servicios fáciles de entender y modelos de atención diferenciados.	Sucursales: 380 ATM: 910 Empleados:11.305 Banca Virtual

BCI	Empresas/ Personas	677.797	Su sello distintivo es la innovación, cercanía y experiencia de clientes.	Sucursales: 273 ATM: 1.131 Empleados: 12.083 Banca Virtual
Banco de Chile	Empresas/ Personas	916.015	Soluciones creativas, ágiles y efectivas para cada segmento. Se basan en la tradición del negocio.	Sucursales: 390 ATM: 1.485 Empleados: 11.351 Banca Virtual

Elaboración propia. Fuente: Feller-Rate, 2019

Mientras Banco Santander compite con oferta de productos fáciles de entender y modelos de atención diferenciados, el BCI pone su sello distintivo en la innovación. Por su parte Banco de Chile compite con soluciones ágiles y entregando confianza de tradición mientras que BancoEstado se distingue fuertemente por la inclusión financiera y la cobertura de canales presenciales como digitales destacando entre ellos ServiEstado, filial del Banco y CajaVecina que proporciona servicios de pago, giro y abono entre otros.

## Activos, Pasivos y Patrimonio

La tabla N°4 muestra los principales conceptos de Activos, Pasivos y Patrimonio.

Tabla N°4: Activos, Pasivos y Patrimonio

Instituciones	Activos					Pasivo	Patrimonio
	Colocaciones	Activos Totales	Cartera deteriorada	Créditos y Cuentas por Cobrar			
				Colocaciones comerciales empresas			
				Colocaciones	Provisiones		
<i>BancoEstado</i>	\$25.613.799	\$40.446.418	\$2.014.301	\$12.735.017	\$390.336	\$38.685.445	\$1.749.178
<i>Banco de Chile</i>	\$29.744.032	\$38.752.274	\$805.918	\$15.859.583	\$311.914	\$35.341.327	\$3.410.946
<i>BCI</i>	\$32.544.492	\$46.889.572	\$1.346.787	\$20.369.139	\$349.444	\$43.235.729	\$3.652.873
<i>Banco Santander</i>	\$31.592.523	\$45.467.550	\$1.847.367	\$15.706.593	\$504.927	\$42.084.825	\$3.335.793
<i>Sistema Bancario</i>	\$189.085.296	\$269.539.571	\$9.339.575	\$106.856.684	\$2.518.027	\$248.023.032	\$20.918.390

Elaboración propia. Fuente: Memoria Anual BancoEstado, 2018; Memoria Anual Banco de Chile 2018; Memoria Anual Banco BCI, 2018; Memoria Anual Banco Santander, 2018.

El BCI presenta el mayor porcentaje de colocaciones en la industria bancaria, seguido por el banco Santander, Banco de Chile y BancoEstado se encuentra en último lugar con relación a sus competidores directos.

En cuanto a los activos, BCI lidera la cantidad de activos, explicado por sus altas colocaciones e inversión en instrumentos financieros no derivados, seguido por el

banco Santander, en tercer lugar, BancoEstado y en último lugar se encuentra el Banco de Chile.

Con respecto a la cartera deteriorada, en primer lugar, se encuentra BancoEstado, explicado por los créditos y cuentas por cobrar a clientes principalmente en la banca personas en el otorgamiento de créditos de consumo y vivienda. En segundo lugar, el banco Santander, en tercer lugar, banco BCI y en último lugar Banco de Chile.

Las mayores colocaciones en empresas las tiene el BCI, seguido por el Banco de Chile, en tercer lugar, el banco Santander y en último lugar BancoEstado.

Con respecto al pasivo, la mayor cantidad de pasivo la tiene el banco BCI, explicado principalmente por los préstamos interbancarios dentro del país y en segundo lugar el banco Santander, en tercer lugar, BancoEstado y en último lugar el Banco de Chile.

El banco BCI es el banco que posee mayor patrimonio, en segundo lugar, el Banco de Chile, luego el banco Santander y en último lugar BancoEstado.

### **Ingresos, Gastos, Comisiones y Utilidad neta**

En la tabla N°5 se muestran los principales ingresos, gastos, comisiones y utilidad neta.

Tabla N°5: Ingresos, Gastos, Comisiones y Utilidad neta

Instituciones	Ingresos por intereses y reajustes	Gastos por intereses y reajustes	Comisiones Netas	Utilidad neta de operaciones financieras	Utilidad (pérdida) de cambio neta	Recuperac. de créditos castigados	Otros ingresos operacionales netos
<i>BancoEstado</i>	\$1.341.637	-\$615.122	\$218.069	\$104.202	\$346	\$50.934	-\$33.358
<i>Banco de Chile</i>	\$1.369.204	-\$478.840	\$297.022	\$80.737	\$16.205	\$32.546	\$1.893
<i>BCI</i>	\$1.448.858	-\$583.601	\$229.057	\$116.086	-\$6.811	\$41.426	\$10.866
<i>Banco Santander</i>	\$1.507.209	-\$582.934	\$186.228	\$37.246	\$93.069	\$58.061	-\$26.981
<i>Sistema Bancario</i>	\$9.369.921	-\$3.926.945	\$1.390.091	\$613.840	\$135.742	\$341.790	-\$68.279

Elaboración propia. Fuente: Memoria Anual BancoEstado, 2018; Memoria Anual Banco de Chile 2018; Memoria Anual Banco BCI, 2018; Memoria Anual Banco Santander, 2018.

Los mayores ingresos por intereses y reajustes los tiene el banco Santander y por otra parte, los mayores gastos, entre estos cuatro competidores, de por concepto de intereses y reajustes los tiene BancoEstado. Los ingresos por comisiones más elevados los tiene el Banco de Chile y BancoEstado a su vez tiene Otros Ingresos Operacionales más bajos.

### **Resultado Operacional y Resultado del ejercicio**

En la tabla N°6 se muestra el Resultado Operacional Neto y Bruto y Resultado del Total del Ejercicio.

Tabla N°6: Resultado operacional y Resultado del ejercicio

Instituciones	Resultado operacional bruto	Resultado operacional neto	Resultado por Inversiones en sociedades	Resultado antes de impuestos	Impuestos	Resultado del ejercicio
<i>BancoEstado</i>	\$1.066.708	\$294.866	\$1.674	\$296.540	-\$156.380	\$140.160
<i>Banco de Chile</i>	\$1.318.767	\$489.179	\$4.827	\$494.006	-\$105.978	\$388.028
<i>BCI</i>	\$1.255.881	\$351.306	\$11.464	\$362.770	-\$73.766	\$289.004
<i>Banco Santander</i>	\$1.271.898	\$477.943	\$709	\$478.652	-\$100.379	\$378.273
<i>Sistema Bancario</i>	\$7.856.160	\$2.497.420	\$21.197	\$2.518.617	-\$648.865	\$1.869.752

Elaboración propia. Fuente: Memoria Anual BancoEstado (2018), Memoria Anual Banco de Chile (2018), Memoria Anual Banco BCI (2018), Memoria Anual Banco Santander (2018).

El Mayor resultado del ejercicio lo obtuvo el Banco de Chile seguido por el banco Santander. El tercer lugar lo tiene el banco BCI y en último lugar BancoEstado.

### Rentabilidad

En la tabla N°7 se muestra la Rentabilidad sobre Patrimonio y Activos total y promedio.

La mayor rentabilidad sobre Patrimonio después de impuestos es alcanzada por el Banco de Chile seguido por el Banco Santander. Con respecto al BCI y BancoEstado, obtuvieron la misma rentabilidad.

La mayor rentabilidad sobre Activos Totales la obtuvo el Banco de Chile seguida por el Santander. En tercer lugar, se encuentra el BCI y en último lugar BancoEstado.

Tabla N°7: Rentabilidad

Instituciones	Rentabilidad sobre Patrimonio		Rentabilidad sobre Activos totales		Rentabilidad sobre Patrimonio Promedio		Rentabilidad sobre Activos Promedio	
	antes de impuestos	después de impuestos	antes de impuestos	después de impuestos	antes de impuestos	después de impuestos (ROAE)	antes de impuestos	después de impuestos (ROAA)
<i>BancoEstado</i>	25,3	11,9	1,1	0,5	24,9	12,0	1,1	0,5
<i>Banco de Chile</i>	21,7	17,1	1,9	1,5	23,2	17,8	2,1	1,6
<i>BCI</i>	14,9	11,9	1,2	0,9	15,4	12,4	1,2	1,0
<i>Banco Santander</i>	21,2	16,8	1,6	1,2	22,0	17,4	1,8	1,4
<i>Sistema Bancario</i>	17,56	13,03	1,40	1,04	16,99	12,55	1,41	1,04

Elaboración propia. Fuente: Memoria Anual BancoEstado 2018; Memoria Anual Banco de Chile 2018; Memoria Anual Banco BCI, 2018; Memoria Anual Banco Santander, 2018.

## Eficiencia

En la tabla N°8 se muestra la Eficiencia operativa.

Tabla N°8: Eficiencia

Instituciones	Eficiencia Operativa			
	Gastos operacionales		Gastos de apoyo	
	a Ingresos operacionales	a Activos totales	a Resultado operacional bruto	a Activos totales
<i>BancoEstado</i>	56,9	2,2	52,7	2,1
<i>Banco de Chile</i>	44,6	2,3	43,2	2,2
<i>BCI</i>	49,8	2,0	47,3	1,9
<i>Banco Santander</i>	42,9	1,8	39,2	1,6
<i>Sistema Bancario</i>	48,21	2,07	44,92	1,96

Elaboración propia. Fuente: Memoria Anual BancoEstado, 2018; Memoria Anual Banco de Chile 2018; Memoria Anual Banco BCI, 2018; Memoria Anual Banco Santander, 2018.

La mayor eficiencia con respecto a sus competidores la obtuvo BancoEstado.

## Detalle de los gastos por eventos de Riesgo Operacional

En la tabla N°9 se muestra el detalle de los gastos del periodo.

Tabla N°9: Detalle de los gastos por eventos de riesgo operacional

Instituciones	Gastos del período por eventos de Riesgo Operacional							
	Total	Fraude interno	Fraude externo	Prácticas laborales y seguridad en el negocio	Clientes, productos y prácticas de negocio	Daños a activos físicos	Interrupción del negocio y fallos en sistema	Ejecución, entrega y gestión de procesos
<i>BancoEstado</i>	\$10.357	\$132	\$8.053	\$16	\$840	\$645	\$328	\$343
<i>Banco de Chile</i>	\$3.026	\$81	\$843	\$220	\$17	\$73	\$332	\$1.460
<i>BCI</i>	\$6.609	\$27	\$2.465	\$735	\$2.114	\$204	\$634	\$430
<i>Banco Santander</i>	\$4.641	\$964	\$1.643	\$310	\$482	\$350	\$320	\$572
<i>Sistema Bancario</i>	\$49.998	\$2.472	\$26.062	\$2.625	\$4.168	\$1.708	\$1.849	\$11.114

Elaboración propia. Fuente: Memoria Anual BancoEstado, 2018; Memoria Anual Banco de Chile, 2018; Memoria Anual Banco BCI, 2018; Memoria Anual Banco Santander, 2018.

En esta tabla se puede destacar que BancoEstado incurre en los mayores gastos por eventos de Riesgo Operacional de la industria. Esto tiene explicación en las altas cifras de gastos asociados a fraude externo.

- **Indicadores del entorno que impactan sobre la industria bancaria**

*Choques del tipo de cambio.* La devaluación de la moneda hace que las obligaciones en monedas extranjeras sean más caras, llevando a los bancos a una crisis con significativos riesgos de tipos de cambio. El riesgo del tipo de cambio se puede definir

como la probabilidad de pérdida asociada con una apreciación/depreciación de la moneda local en relación con una extranjera. La probabilidad de apreciación/depreciación está relacionada con la volatilidad de tipo de cambio y la eficiencia del mercado cambiario.

*Crecimiento Crediticio.* Pueden servir de indicador de predicción de una crisis bancaria. Los llamados “booms” crediticios tienden a tomar lugar durante periodos de expansión macroeconómica, cuando los prestatarios son transitoriamente muy rentables y, por tanto, líquidos. Durante la crisis y en los años que la preceden, el crecimiento crediticio disminuye progresivamente.

*Choques macroeconómicos* pueden afectar la demanda por depósitos y otros pasivos bancarios, y por consiguiente la habilidad de los bancos de respaldar su cartera de crédito. La demanda de depósitos puede contraerse por un incremento en la depreciación esperada. Un brusco decrecimiento en la demanda de depósitos o en la habilidad de los bancos de prestar en el extranjero reducirán severamente la liquidez del sistema bancario.

- **Stakeholders**

Este concepto fue creado en la década de 1980 por el filósofo estadounidense Robert Edward Freeman, y su traducción literal del inglés, significa “partes interesadas”. Un stakeholder es cualquier individuo u organización que, de alguna manera, es impactado por las acciones de determinada empresa.

El impacto que tienen en la organización es alto. Están conectados entre sí y la insatisfacción de un grupo tiene un efecto directo en el comportamiento de otro, por eso es esencial entender lo que buscan y trazar objetivos comunes para guiar a la organización de manera sostenible puesto que influyen fuertemente en los resultados.

Los stakeholders identificados en la Banca Institucional son:

Stakeholders Internos:

- Accionista: Estado de Chile (100%)
- Directivos de BancoEstado
- Gerencia de Proyectos Mayoristas
- Gerencia Operaciones y Tecnología
- Gerencia Sistemas
- Ejecutivos Banca Institucional

Stakeholders Externos:

- Clientes: Instituciones, Organizaciones de la sociedad civil y municipalidades de Chile.

- Proveedores: servicios externalizados.
- Entes Reguladores: Comisión de Mercado Financiero
- Sociedad/ Comunidad: Chile

### **Tensiones entre los Stakeholders**

- Entre clientes y accionista. Los clientes esperan retribución por colocaciones más altas y servicios a medida sin cobro y el pago de intereses más altos sobre saldos en sus cuentas corrientes. El accionista espera lo contrario por lo tanto existe un conflicto permanente.
- Los proveedores esperan un precio más elevado por servicio y multas más bajas en caso de incumplimiento. Las gerencias de Operaciones y Sistemas esperan asegurar continuidad operacional y cumplimiento de plazos.
- Las gerencias de Operaciones y Sistemas esperan impecabilidad del servicio ofrecido por los proveedores. Los proveedores esperan tiempos más prolongados para ejecución y entrega de servicio para entregar sin error.
- Gerencia de Proyectos Mayorista espera el cumplimiento de los plazos acordados, en el seguimiento de las iniciativas. Las Gerencias de Operaciones y de Sistemas también esperan cumplir los plazos, sin embargo, no tienen la visión de la relación cliente-banco, por lo cual la priorización o urgencia puede estar puesta en otras iniciativas incluso mantenciones internas.
- Los clientes esperan que sus requerimientos sean atendidos en el menor plazo posible, sin considerar la capacidad del Banco y la cantidad de requerimientos que existen antes priorizados. Los ejecutivos esperan que los clientes prioricen sus necesidades ante debido a la escasez de recursos operacionales.
- Los entes reguladores esperan que el banco cumpla con toda la normativa impuesta en plazos perentorios. El estado espera cumplir con la normativa, sin embargo, espera además adecuarse a las exigencias en plazos razonables para generar los cambios necesarios.
- Los ejecutivos esperan cumplir los compromisos comerciales que realizan con sus clientes. La gerencia de Sistemas y Operaciones están sujetos a la capacidad de fábrica con que cuentan. Es muy difícil apurar los plazos sin que sea demasiado costoso para el Banco.
- La sociedad espera que el Banco no cobre por los servicios que ofrece. Por otra parte, sin los cobros por comisión, intereses y otros cobros operacionales, el banco no podría entregar utilidades al Estado de Chile que permiten financiar políticas públicas que benefician a toda la ciudadanía. Esa es la postura de los directivos de BancoEstado.
- La sociedad espera que el Banco sea ágil en la atención a clientes, eliminando la burocracia y tiempos de espera tanto para obtener sus beneficios como para realizar sus pagos. Los directivos de BancoEstado analizan esta situación y en términos de rentabilidad dan prioridad a los proyectos.

## **2.2. Declaraciones estratégicas**

Las declaraciones estratégicas son definiciones que entregan información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de Planificación Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual.

De acuerdo con lo señalado por Sainz de Vicuña (2003), todo proyecto empresarial debiera contener la identidad corporativa de una organización como síntesis de su cultura y de su misión.

### **2.2.1. Análisis y definición de la misión de la UEN**

La misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización: quienes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí.

Actualmente la Banca Institucional no posee una misión definida, sólo se guía por la misión del Banco, que es la siguiente:

“Existimos para acompañar a todas las personas y empresas del país otorgando soluciones financieras para el logro de sus proyectos de vida, siendo una herramienta de política pública potente que apoye a Chile en su camino hacia el desarrollo integral”

Thompson et al (2012), declara que una misión bien planteada debe ser lo bastante descriptiva para identificar los productos o servicios de la compañía, especificar las necesidades que se pretende satisfacer, identificar el mercado que se empeña en atender, precisar su enfoque para agradar a los clientes y otorgar a la compañía su identidad propia.

Por otro lado, Kaplan y Norton (2012) indicaron: “la declaración de misión es un texto breve (generalmente de una o 2 oraciones) que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes (o, en el caso del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios). La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos”.

Dado que la misión actual, corresponde a la misión de BancoEstado y no a la UEN, no otorga una identidad propia ni tampoco responde a la existencia de la Banca Institucional, a continuación, se propone la siguiente misión para la UEN:

“Somos una banca encargada de apoyar la gestión estatal de Chile mediante la oferta de productos y servicios de pago y recaudación. Colaboramos con la inclusión financiera y promovemos la relación de los ciudadanos con los servicios públicos de

nuestro país a través de la atención integral de sus instituciones, municipalidades y organizaciones de la sociedad civil.”

En la tabla N°10 se analiza la misión propuesta de acuerdo con los requisitos que debe tener la misión incluyendo el requisito de que la misión propuesta esté alineada con la misión corporativa.

Tabla N°10: Propuesta de misión para la UEN

Requisitos de la misión	Análisis: ¿La misión actual cumple con el requisito?
Debe definir quiénes somos	Sí. Se define como una banca encargada del apoyo a la gestión estatal de Chile (una de las bancas de BancoEstado).
Debe identificar los productos/ servicios	Sí. Si bien no se mencionan todos los productos y servicios, se menciona los principales que tienen que ver con los pagos y recaudaciones. Además, en la declaración de la misión se menciona que la banca apoya la gestión estatal de Chile y la atención integral a sus instituciones, municipalidades y organizaciones de la sociedad civil.
Debe especificar las necesidades de los clientes.	Sí. Se identifica que la necesidad que se espera cubrir es la inclusividad y apoyo a la gestión estatal, permitiendo la cercanía de las instituciones públicas con los ciudadanos.
Debe identificar a los clientes.	Sí. En la declaración de la misión se indica como clientes a las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones públicas y las municipalidades.
Debe definir la cobertura geográfica.	Sí. Se declara a Chile como cobertura geográfica.
Otorga una identidad propia a la UEN.	Sí. La misión propuesta es específicamente para la Banca Institucional, declarando los aspectos relevantes de quienes son, que hacen y que por qué existen.
Debe estar alineada con la misión institucional.	Sí. La misión propuesta también apunta a otorgar soluciones financieras a instituciones con el fin de permitir a los clientes lograr sus proyectos.

Elaboración propia

### 2.2.2. Análisis y definición de la visión de la UEN

La visión es un objetivo para perseguir, en otras palabras, es lo que se desea para la empresa en el futuro. Sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir la organización.

Actualmente la Banca Institucional no posee una visión definida, sólo se guía por la visión del Banco, que es la siguiente:

“Trabajamos para ser la empresa más querida por los chilenos y el mejor banco público del mundo.”

Thompson et al (2012) declara que, en la definición de la visión, se espera que presente una imagen clara del rumbo de la empresa, vea el futuro con sentido de dirección, sea lo bastante específica para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos, que la dirección se plantee dentro de posibilidades razonables, que permita demostrar avances medibles y, por último, que sea fácil de recordar.

Además, Kaplan y Norton (2012), afirman que “define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar cómo quiere la empresa que el mundo la perciba”.

A continuación, se propone la siguiente visión para UEN:

“Al 2025, aspiramos a ser el principal banco que atienda a las instituciones del estado, municipalidades y organizaciones de la sociedad civil, ampliando la oferta de productos y servicios que nos permita llegar a todo el país, siendo reconocidos por nuestra amplia cobertura y calidad de atención.”

En la tabla N°11 se realiza el análisis de la visión para determinar si cumple con los requisitos que debe tener una visión incluyendo el requisito de que la visión de la UEN debe estar alineada con la visión corporativa.

Tabla N°11: Propuesta de visión para la UEN

Requisitos de la Visión	Análisis: ¿La visión actual cumple con el requisito?
Debe direccionar a la organización	Sí. La visión declara querer ser el banco principal que atienda a las instituciones, municipalidades y organizaciones, es decir, direcciona a efectuar los esfuerzos necesarios para ampliar la cuota de mercado.
Debe indicar la imagen deseada del negocio	Sí. La visión declara que la imagen deseada es ser un banco con amplia cobertura a lo largo del país y con calidad de atención a los clientes.
Debe indicar que actividades se desarrollarán en el futuro.	Sí. Ampliar la oferta de productos y servicios que lleguen a todo el país y mejorar la calidad de servicio.
Debe ser concisa.	Sí, lo es.
Debe ser medible.	Sí. La visión sugerida se puede medir mediante la participación de mercado, la satisfacción de clientes, índice de cobertura nacional entre otros.

Debe estar alineada con la visión corporativa.	Sí. La visión propuesta apunta a lograr la excelencia en términos de calidad de atención. En el caso de la UEN es aún más específica, declarando ser el único banco que atienda a las instituciones públicas del país al año 2025.
--	--

Elaboración propia

La visión propuesta responde a todos los requisitos que debe cumplir una misión, es una declaración concisa, compartida por la Banca, medible, indica las actividades que se realizarán en el futuro, la imagen que se quiere lograr y además permite direccionar a la organización.

### 2.2.3. Definición de las creencias

Las creencias son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos. Son los ejes de la conducta de la organización y están íntimamente relacionados con sus propósitos. De acuerdo con lo que indica Thompson et al (2012) “las creencias son características y norma conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica”. Además, Kaplan y Norton (2012), indican que “los valores (a menudo llamados valores centrales) de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter”.

Las principales creencias de la institución y su aplicación son las siguientes:

- 1) Inclusión: “En BancoEstado todos tienen un lugar, sin importar su condición. Nuestros servicios están a disposición de todos, sin exclusión y con igual dignidad. Es parte de nuestro sello distintivo.”
- 2) Trabajo de Excelencia: “Nuestro desafío es realizar un trabajo de alta calidad en todos nuestros ámbitos, en particular en el servicio a los clientes. Atendemos a más de 10 millones de clientes y debemos asegurarles tiempos de respuesta adecuados, alta calidad, facilidad de uso y servicios 24/7.”
- 3) Responsabilidad: “Somos el Banco del Estado de Chile y eso nos obliga a actuar con responsabilidad, cuidando el patrimonio de todos, y velando por su sostenibilidad y reputación. En el ámbito interno, el dar cuenta de nuestras obligaciones y del trabajo realizado constituye un pilar esencial para alcanzar la excelencia en el trabajo.”
- 4) Compromiso: “Nos comprometemos a un país más justo y con oportunidades que lleguen a todos. Apoyamos el desarrollo de las personas y sus emprendimientos en empresas y organizaciones, para que Chile alcance el desarrollo. El compromiso de cada trabajador para honrar día a día nuestra misión y visión, se transmite a nuestros clientes, y es parte del objetivo de entregar la más alta calidad en nuestra atención.”

- 5) Colaboración: “El trabajo colaborativo entre nuestros equipos y con distintos organismos del Estado permite potenciar nuestros servicios y el aporte al país. Ello será posible profundizando los espacios de confianza y de valoración del otro, todo fundado en que compartimos un proyecto común para BancoEstado”.

Dado que las creencias se deben reflejar en la conducta de todo el personal, se mantienen las mismas creencias para la UEN. En la tabla N°12 se realiza el análisis de las creencias para determinar si cumplen con los requisitos que deben tener, según lo declarado por Thompson et al (2012).

Tabla N°12: Análisis de las creencias de la Banca Institucional

Requisitos de las creencias	Análisis: ¿Las creencias declaradas cumplen con el requisito?
Los Ejecutivos y trabajadores de BancoEstado deben practicar las creencias que profesan.	Sí. De todos modos, siempre es posible mejorar. En términos de inclusión dentro de la organización, actualmente los cargos ejecutivos son ejercidos sólo en un 20% por mujeres. Con respecto a la colaboración, también es un tema que debe reforzarse de manera periódica dentro de los equipos dada la tendencia a centrarse en los propios indicadores de las áreas.
Están insertas en la cultura corporativa.	Sí. Las creencias son parte del quehacer diario. La orientación al cliente y al progreso del país es parte del aire que se vive en BancoEstado. En base a ello se establecen la mayor parte de las metas internas.
Están conectadas con la misión.	Sí. Las creencias permiten impulsar desde el interior de la organización la búsqueda por promover la inclusión financiera y estrechar la relación de los ciudadanos con los servicios públicos al establecer dentro de ellas, especialmente, el trabajo de excelencia y compromiso.
Están conectadas con la visión.	Sí. Las creencias impulsan la visión y permite obtener una atención de calidad para los clientes.

Elaboración propia

## Cultura

De acuerdo con Robbins, la cultura organizacional es “un sistema de significado compartido entre sus miembros que distingue a una organización de las otras”. Descartando aquellas características que tienen las mejores intenciones pero que de fondo no aportan a los objetivos y metas de la organización (Robbins y Judge, 2013)

BancoEstado define su cultura de la siguiente manera: “El servicio que damos día a día a nuestros clientes, nos permite cumplir con nuestra misión y alcanzar nuestra visión. Para ello, profundizaremos los pilares de una cultura centrada y comprometida

con los clientes, buscando empatizar con sus realidades y necesidades, poniéndolos en nuestras mentes y corazones.” (BancoEstado, 2019). Las creencias de la organización son consistentes con esta cultura. Existe un espíritu de inclusión donde se aceptan minorías y en ese sentido, BancoEstado cada vez se ha abierto más al liderazgo femenino, por ejemplo. Por otra parte, existe responsabilidad y trabajo de excelencia en las áreas y esto permite dar sustento a la masividad y a responder a las políticas públicas. Con respecto al compromiso, también se hace presente sobre todo al integrar comunidades apartadas, donde el Banco es el único que entrega servicios y la colaboración también se hace presente, sin embargo, a veces existe problemas de capacidad de recursos en que se hace más difícil la colaboración entre áreas, pero BancoEstado entiende que en su cultura debe haber más colaboración para generar mejores resultados.

En este capítulo se realizó la revisión del marco general del negocio, comenzando con la descripción de la organización en términos generales, se expuso el negocio del Banco, el funcionamiento de la industria en Chile, su regulación, riesgos y la descripción de la unidad estratégica de negocio, es decir, la Banca Institucional. Se expuso la actual estructura de la Banca y presentó una propuesta de mejora que será considerada para este trabajo, dejando bajo la Gerencia de la Banca Institucional, la Gerencia de Desarrollo Comercial y la Gerencia de Operaciones, eso debido a la importancia de los clientes institucionales para el Banco, en su rol de socios estratégicos del Estado de Chile. Se continuó realizando un análisis interno mediante el análisis de la cadena de valor y los recursos tangibles, intangibles y capacidades, para luego realizar el análisis del entorno mediante la metodología PESTEL y utilizando el análisis de las 5 fuerzas de Porter. También se describieron los principales grupos estratégicos o competidores en la industria, mostrando información económica relevante para entender el posicionamiento del Banco frente a estos y además, se identificaron los principales indicadores del entorno que afectan la industria bancaria. Finalmente se describieron los stakeholders, sus tensiones y demandas. Además, se realizó el análisis estratégico de la UEN a partir de la misión, visión y creencias actuales, en donde se propuso una misión y visión para la Banca, ya que no existe una declarada. Estas declaraciones se sometieron a un análisis de características que deben tener de acuerdo con lo declarado por Thompson et al (2012).

### **3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

En el capítulo 2 de este trabajo, se revisó la descripción de la unidad estratégica de negocio, se explicó la caracterización del negocio y la composición de contexto donde se encuentra inmersa la UEN. En este capítulo, se identifican las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades a partir del análisis del entorno realizado utilizando herramientas como el análisis PESTEL (Fahey y Narayanan, 1986) y análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1982). También a partir del análisis interno, donde se utiliza el análisis de la cadena de valor (Porter, 1982) y análisis de recursos tangibles e intangible y análisis de capacidades.

Con estas definiciones, se seleccionan las variables más relevantes y se elabora el FODA Cuantitativo, herramienta que permite evaluar mediante un puntaje el impacto de cada variable con respecto a su capacidad para hacer frente a las amenazas, superar las debilidades, y aprovechar las oportunidades y sacar partido a las fortalezas. De este análisis resultan estrategias generales que permiten abordar los desafíos estratégicos.

#### **3.1. Análisis del Entorno**

Para realizar el análisis del entorno, se utiliza el análisis macroeconómico PESTEL y análisis microeconómico de las 5 fuerzas de Porter.

##### **Análisis PESTEL**

Para realizar el análisis de macroentorno que permitirá identificad de mejor manera las oportunidades y amenazas del entorno en el próximo capítulo, se utilizará la herramienta de análisis estratégico PESTEL. Su origen se remonta a 1968 con la publicación de un ensayo sobre marketing titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica” realizado por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan que fueron sus precursores. Originalmente se conocía como PEST, sin embargo, con el tiempo se han incorporado al análisis dos nuevos factores debido a la complejidad del entorno actual. Cada letra aborda un aspecto diferente del entorno (macroentorno) que podría impactar en el negocio u organización. La letra P hace referencia al análisis Político, la letra E al análisis Económico, la letra S al análisis Social, la letra T al análisis Tecnológico, la letra E al análisis Ecológico y por último, la letra L al análisis legal.

##### **1. Político**

Dentro de los aspectos políticos más relevantes se destacan las manifestaciones sociales ocurridas en 18 de octubre del año 2019, bajo el gobierno del presidente Sebastián Piñera producto del alza en la tarifa del metro. Dio cuenta de un descontento social generalizado debido a percepción de desigualdad social. Producto de esto es

que el presidente solicitó a todos los ministros de su gabinete poner su cargo a disposición y una serie de medidas sociales<sup>1</sup> entre las cuales destacan:

- Alza del 20% de la pensión básica solidaria.
- Aumento del aporte previsional solidario.
- Ingreso mínimo garantizado de \$350.000.
- Mecanismo de estabilización de tarifas eléctricas.
- Alza impuestos a rentas superiores a ocho millones.
- Reducción de las dietas parlamentarias.

## 2. Económico

De acuerdo con lo informado por el Banco Central en su informe de Política Monetaria<sup>2</sup>, en el ámbito internacional, el conflicto entre EE.UU. y China, que ha instalado un ambiente de desconfianza generado por la imposibilidad de predecir los cambios de tono, anuncios y contramedidas que tomarán una u otra parte, ha generado la debilidad del comercio mundial y afectado las expectativas y decisiones de inversión.

En ese escenario se prevé que los efectos de la guerra comercial en las exportaciones chilenas serán mayores en adelante.

La mayor incertidumbre y pesimismo también han afectado los mercados financieros globales y la política monetaria se ha tornado más expansiva en el mundo. Las volatilidades aumentaron, las bolsas cayeron y las monedas se depreciaron contra aquellas que se perciben como refugio. El deterioro del panorama global se refleja en el marcado descenso de las tasas de interés de largo plazo. Esto se replicó en Chile, con una depreciación del peso y una baja de las tasas de papeles nominales y reajustables.

En el escenario base, en el período 2019-2021, el precio promedio del cobre y del petróleo serán algo menores de acuerdo con lo que señala la figura N°9.

---

<sup>1</sup> Medidas Sociales informadas por el Gobierno de Chile en: <https://www.gob.cl/>, 2019

<sup>2</sup> Informe de Política Monetaria en: <https://www.bcentral.cl/>, 2019

Figura N°9: Supuestos del escenario base internacional

	Prom. 00 - 07	Prom. 2018 - 17	2019 (f)	2020 (f)	2021 (f)
	(variación anual, porcentaje)				
Términos de intercambio	8,2	2,0	-2,1	-0,9	-0,3
PIB socios comerciales (*)	3,6	3,9	3,6	3,1	2,9
PIB mundial PPC (*)	4,5	3,9	3,6	3,1	2,9
PIB mundial a TC de mercado (*)	3,2	3,1	3,0	2,5	2,3
PIB desarrolladas PPC (*)	2,4	1,8	2,2	1,6	1,4
PIB emergentes PPC (*)	6,5	5,3	4,8	4,3	4,1
Precios externos (en US\$)	4,6	0,8	2,4	-2,0	1,1
	(niveles)				
Precio del cobre BML (US\$/cent/lb)	154	312	296	270	260
Precio del petróleo WTI (US\$/barril)	44	75	65	56	53
Precio del petróleo Brent (US\$/barril)	42	83	71	63	57
Precio paridad de la gasolina (US\$/m³) (*)	366	633	544	484	447
Libor US\$ (nominal, 90 días)	3,6	0,5	2,3	2,3	1,8

(\*) Para un detalle de su definición, ver Glosario.

(f) Proyección.

Fuente: Banco Central de Chile, 2019

Por otro lado, la actividad y la demanda interna tuvieron un crecimiento por debajo de lo anticipado como se muestra en la figura N°10.

Figura N°10: Crecimiento económico y cuenta corriente

	2018	2019 (f)	2020 (f)	2021 (f)
	(variación anual, porcentaje)			
PIB	4,0	2,25-2,75	2,75-3,75	3,0-4,0
Ingreso nacional	3,8	2,3	3,7	4,2
Demanda interna	4,7	2,4	3,5	3,6
Demanda interna (sin variación de existencias)	3,9	3,0	3,3	3,6
Formación bruta de capital fijo	4,7	4,0	4,0	4,1
Consumo total	3,7	2,7	3,1	3,4
Exportaciones de bienes y servicios	5,0	-1,3	1,6	2,2
Importaciones de bienes y servicios	7,6	-1,9	2,3	2,0
Cuenta corriente (% del PIB)	-3,1	-3,3	-3,1	-2,6
Ahorro nacional bruto (% del PIB)	19,6	19,3	19,9	20,6
Inversión nacional bruta (% del PIB)	22,7	22,7	23,1	23,2
FBCF (% del PIB nominal)	21,3	21,9	22,1	22,1
FBCF (% del PIB real)	21,2	21,5	21,6	21,7
	(millones de dólares)			
Cuenta corriente	-9.157	-9.600	-9.200	-8.200
Balanza comercial	4.669	4.400	3.400	4.800
Exportaciones	75.452	70.900	71.400	75.200
Importaciones	-70.783	-66.500	-68.000	-70.400
Servicios	-3.996	-4.400	-4.200	-4.000
Renta	-12.241	-11.100	-10.000	-10.700
Transferencias corrientes	2.411	1.500	1.600	1.700

(f) Proyección.

Fuente: Banco Central de Chile, 2019

El comportamiento del consumo se da en un contexto de marcado retroceso de las expectativas (IPEC) y de una menor creación de empleo asalariado privado, según lo muestran diferentes fuentes de información. Información cualitativa (IPN e IPEC) señala una visión poco favorable para el empleo. Las colocaciones de consumo han moderado su crecimiento, pese a las menores tasas de interés.

En cuanto a la inflación, la variación anual del IPC sigue en torno al 2% como se muestra en la figura N°11.

Figura N°11: Inflación

	2018	2019 (f)	2020 (f)	2021 (f)
	(variación anual, porcentaje)			
Inflación IPC promedio	2,4	2,2	2,7	3,0
Inflación IPC diciembre	2,6	2,7	2,8	3,0
Inflación IPC en torno a 2 años (2)				3,0
Inflación IPCSAE promedio	1,9	2,2	2,5	2,9
Inflación IPCSAE diciembre	2,3	2,5	2,7	3,0
Inflación IPCSAE en torno a 2 años (2)				3,0

(1) Para el 2018, corresponde a la variación anual obtenida con la canasta 2013=100. A partir del 2019 se utiliza la canasta 2018=100, por lo que las cifras no son estrictamente comparables con las de años previos

(2) Corresponde a la inflación proyectada para el tercer trimestre del 2021.

(f) Proyección.

Fuente: Banco Central de Chile, 2019

Con respecto al mercado interno existencia de tasas de interés bajas en el sistema bancario, lo que se justifica por la presencia de una elevada competencia, con especial énfasis en el segmento hipotecario con reticencia al endeudamiento, a pesar del bajo costo. Aquellos agentes que han adquirido deuda, en segmentos tanto de empresas como de personas, lo han hecho como parte de un proceso de renegociación de pasivos para reducir su carga financiera.

Aumento de competidores en el mercado. Oferta cada vez mayor principalmente para el caso de municipalidades.

Demanda que se fortalece de manera moderada en créditos para inmobiliarias y para Financiamiento de viviendas, pero que pierde cierto dinamismo en el resto de las carteras comerciales.

En coherencia con la expansividad de la política monetaria y la evolución global de la renta fija, el costo del crédito se ubica en niveles bajos. Las tasas de interés de colocación disminuyeron en todos los segmentos y continúan reducidas en perspectiva histórica. Las tasas promedio de los créditos de vivienda, registran valores mínimos, estas se ubican en promedio en 2,55%. En las carteras de consumo y comercial, la disminución se explica por la caída de las tasas de interés asociadas a tarjetas de crédito y a sobregiros, respectivamente.

El PIB acumuló un crecimiento de 1,9% anual, mientras la demanda interna total aumentó 1,8% en ambos casos por debajo de lo proyectado. Mientras que se espera en el 2020 y el 2021 el PIB sea crezca al 3,1% y 3,3%, respectivamente, esto según el último informe de política monetaria. Con respecto al estallido social de los últimos tiempos, se espera que este crecimiento sea del orden del 2,3% según lo indicado por el ministro de economía.

### 3. Social

Manifestaciones sociales afectaron en todo el territorio nacional comenzando el 18 de octubre del 2019 llegando a formar una de las marchas más grandes en Chile de los últimos tiempos, convocando a un millón doscientos mil habitantes en la Región Metropolitana. Las protestas se debieron principalmente a los problemas de desigualdad e inequidad que existe en términos de educación, salud, salarios etc. Las brechas de desigualdad en Chile son amplias al mirar la diferencia por estratos socioeconómicos entre sus ingresos, acceso a la educación y salud. Las manifestaciones dieron cuenta de la percepción negativa que tiene gran parte de la población por el gobierno, la clase política y el empresariado y las instituciones.

#### *Tamaño y Crecimiento de la población*

De acuerdo con lo señalado por el Instituto nacional de estadísticas (INE), hacia el año 2050 se proyecta que la población aumentará en aproximadamente 2,8 millones, o 15,3%, ascendiendo de 18,8 millones en 2018 a 21,6 millones en 2050. Se espera un incremento de la población, dado los supuestos de que ocurrirán más nacimientos que muertes y que la inmigración exceda la emigración. Chile mantendrá una tasa de crecimiento positiva. Sin embargo, se estima que a partir de 2019 ese crecimiento será más lento que el observado hasta 2018.

La población chilena está inmersa en un proceso de envejecimiento demográfico que es producto de dos procesos coincidentes: el descenso de la fecundidad y el aumento de la esperanza de vida, que el 2019 llegó a ser el segundo más alto en Latinoamérica y el primero en Sudamérica de 79,5 años en promedio global.

#### *Migración*

El saldo migratorio, que es la diferencia entre la inmigración y la emigración, presenta un crecimiento exponencial para el período 2012-2018. Luego se proyecta una disminución acelerada hasta 2022, para luego estabilizarse en torno a los 11.000 migrantes en los años siguientes.

### 4. Tecnológico

Con respecto a los avances a nivel de industria sobre tecnología aplicada en los procesos bancarios, Chile cuenta con 4,6 millones de usuarios de banca móvil y nueve millones de clientes que usan banca en línea, en ese sentido, mantiene un crecimiento sostenido y es uno de los países de América Latina que más apuesta en soluciones digitales para la inclusión financiera lo cual no implica que las sucursales o canales presenciales tiendan a la baja. Estos continuarán siendo un canal relevante en las estrategias omnicanal de los bancos, así como el punto de contacto para los clientes con foco en el asesoramiento y relacionamiento.

Producto de la era digital que atraviesan los bancos existen altos desafíos respecto a la ciberseguridad. El 24 de mayo del año 2018, el Banco de Chile informó que “detectó la presencia de una falla que afectó nuestra normal atención en sucursales, banca telefónica y algunos servicios puntuales”. La entidad confirmó que los atacantes informáticos sustrajeron US\$ 10 millones y que buena parte de ese dinero estaría en cuentas chinas. El ataque ha sido un tema que ha acaparado los titulares de la prensa en los últimos días y su gravedad ha llevado, incluso, a que el gobierno expresara su preocupación respecto a los estándares de ciberseguridad del país, especialmente en el sector financiero. El tema es particularmente sensible a la hora de hablar de las transformaciones digitales que la industria financiera viene abordando hace algunos años, y que la han posicionado como uno de los sectores a la vanguardia en este ámbito. De hecho, diversos estudios muestran a esta industria como una de las cuatro más expuestas a la disrupción digital en los próximos años en ese contexto, la seguridad es, sin lugar a duda, unas de las condiciones básicas para que las estrategias digitales tengan éxito.

Por otra parte, el año próximo y los siguientes la banca deberá enfrentar nuevos desafíos, asociados tanto a la profunda transformación que implica la progresiva digitalización del sector, como a los mayores requerimientos de capital que contempla el proyecto de modernización de la Ley General de Bancos que actualmente está en tramitación en el Congreso.

Con respecto al acceso y uso de internet, de acuerdo con lo señalado por Subsecretaría de Telecomunicaciones, el 85,7% de la población tiene acceso a internet. El 14,3% que no tiene acceso a internet, se explica debido al desinterés, en conjunto con el desconocimiento (respecto de cómo usar celulares o computadores) y la percepción de alto costo.

Desinterés es una razón especialmente esgrimida por los hogares conformados exclusivamente por personas de 65 años o más que no saben ocupar el computador y/o smartphone. Mientras que costo elevado del servicio es más mencionado en hogares con adultos y niños preescolares y en hogares con niños en edad escolar.

## 5. Ecológico

Debido a la distribución geográfica de Chile, existen muchas localidades en las cuales BancoEstado es el único que tiene presencia. Actualmente existen alrededor de 60 comunas en las que BancoEstado es el único banco que atiende a la población. Existe una oportunidad de alianza con estas municipalidades y con todas aquellas localidades donde no hay presencia de bancos para llevar a cabo un proceso inclusivo que permita la bancarización de las comunidades más alejadas.

A lo largo del territorio se caracteriza por contener un 80% de montañas, existen por lo menos dos mil volcanes cruzados por innumerables ríos y lagos, de ellos, se consideran geológicamente activos dos; el Villarrica y el Llaima.

Chile se ubica a lo largo de una zona altamente sísmica debido a la subducción de las placas de Nazca y Antártica en la placa Sudamericana. Es considerado el segundo país sísmicamente más activo del mundo, tras Japón, y el cuarto más expuesto a sufrir daños mayores por catástrofes naturales. Incluido en el cinturón de fuego del Pacífico, Chile tiene la segunda mayor y activa cadena volcánica del planeta tras Indonesia.

Posee una variedad de climas por lo cual, la población está expuesta principalmente a inundaciones, erupciones, incendios y sequías.

### *Gestión Ambiental*

Incorporación de nuevos instrumentos que, junto con abordar temas relevantes para la gestión ambiental, dan respuesta a exigencias y compromisos internacionales. Los instrumentos para la gestión ambiental son herramientas de política pública que, mediante regulaciones, incentivos o mecanismos que motivan acciones o conductas de agentes, permiten contribuir a la protección del medio ambiente, así como a prevenir, atenuar o mejorar problemas ambientales.

En 2005, la Evaluación del Desempeño Ambiental, realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, reconoció la importancia y el avance del país en relación con la implementación de instrumentos para la gestión ambiental, pero hizo varias recomendaciones para profundizar la implementación de algunos y también a desarrollar nuevos instrumentos. Algunas de estas recomendaciones fueron plasmadas en la modificación de la ley 19.300, del año 2010. Es así como mediante la ley 20.417, se incorporan nuevos instrumentos, como la Evaluación Ambiental Estratégica y el Acceso a la Información Ambiental. Asimismo, se crea el Ministerio del Medio Ambiente, con funciones que complementan la utilidad y la labor de todos los instrumentos para la gestión ambiental.

Aprobación de la Política de Sostenibilidad de BancoEstado, lo cual entrega una hoja de ruta para guiar acciones en la búsqueda por mejorar la gestión en cuanto a criterios medioambientales.

Puesta en marcha del crédito hipotecario EcoVivienda, que favorece el financiamiento de viviendas con sistemas de eficiencia energética.

Alianzas con el Ministerio de Energía para apoyar a pequeñas y microempresas en sus iniciativas de eficiencia energética, y comprometimos nuestra participación en la mesa de electro movilidad impulsada por los Ministerios de Energía, Medioambiente y Transporte, para favorecer el desarrollo del transporte eléctrico en Chile.

A nivel interno, se aumentaron los recursos para ahorro energético en las oficinas del banco, mediante la instalación de iluminación LED, entre otras medidas como darle continuidad a la medición de huella de carbono, lo cual da cuenta de un real compromiso en cuanto a la consciencia y responsabilidad que las organizaciones deben tener en relación con el medioambiente.

## 6. Legal

El factor legal más relevante de los últimos tiempos para la industria bancaria en Chile es la publicación, el doce de enero de 2019, en el Diario Oficial de la Ley que moderniza la Legislación Bancaria, normativa que fue aprobada por el Congreso el tres de octubre del 2018 y es la mayor modificación que se haya efectuado a la legislación bancaria en los últimos treinta años. Este nuevo marco normativo actualiza el régimen legislativo vigente de acuerdo con los estándares internacionales establecidos en Basilea III. Ello implica que los bancos deben aumentar y mejorar su capital. Lo primero en cuanto a un aumento cuantitativo y lo segundo a un aspecto cualitativo respecto de cómo se configura la estructura de dicho capital. Dicho aumento y mejora, conforme al articulado transitorio que establece un plazo de hasta cinco años desde la publicación de la ley. Asimismo, su determinación también dependerá de cómo la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) regule algunas materias, las cuales van a depender de ciertas circunstancias propias de cada banco o cómo se regulen los ponderadores de riesgo, entre otras materias. La ley también contempla la absorción de la SBIF por la CMF, que se debe producir a más tardar dentro de un año contado desde la publicación de la ley; la adecuación a este ente regulador y fiscalizador cuenta con un gobierno corporativo colegiado y no unipersonal como el de la actual Superintendencia. Tras la adopción de la nueva LGB, la banca adoptará una regulación con los más altos estándares internacionales, implicando con ello una industria bancaria más sólida y mejor preparada para enfrentar situaciones de crisis, ya sea en el contexto nacional o internacional. Se espera que, a través de la modernización de la Legislación Bancaria, aumente la promoción y acceso a créditos a Pymes y emprendedores.

### **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Para analizar el nivel de competencia de la unidad estratégica de negocio, dentro del sector al que pertenece, se utilizarán las cinco fuerzas de Porter, modelo creado por Michael Porter en año 1979, que permitirá identificar la estrategia que se debe tomar en el negocio.

De acuerdo con lo establecido por Porter, hay cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de la organización. A continuación, se detalla cada una de ellas.

## **i. Amenaza de nuevos competidores**

Barreras de Ingreso: La alta especialización y el actuar como socios estratégicos del Estado de Chile, hace que las barreras al ingreso de nuevos competidores sean altas. Actualmente la banca institucional atiende a más del 60% de las instituciones del Estado, sin embargo, para municipalidades y organizaciones de la sociedad civil, las barreras de ingreso son diferentes. Las municipalidades licitan por alrededor de cuatro años sus cuentas corrientes con los bancos y actualmente las grandes municipalidades del país no son clientes de BancoEstado, sólo cuenta con 224 (65%) de las municipalidades del país. Además, para trabajar con instituciones, del estado, deben estar suscritos en Chile Proveedores, manejado por la Contraloría General de la República y cumplir los requisitos exigidos. En cuanto a las Organizaciones de la Sociedad Civil, cualquier banco que ofrezca chequeras electrónicas podría atender a este tipo de organizaciones, por lo cual no existen grandes barreras de entrada para atender a ese segmento.

Identificación de Marca: BancoEstado se relaciona y percibe como el banco de las instituciones públicas por su condición de ser el único banco estatal en Chile.

Diferenciación del producto: los productos y servicios que se ofrecen son prácticamente los mismos para todas las bancas mayoristas. En el caso de clientes institucionales la diferencia es que se desarrollan como productos o servicios como “traje a la medida” para cada cliente. Es decir, si el cliente requiere un servicio o convenio para satisfacer una necesidad, los recursos se concentran en satisfacerlo incluso si ese desarrollo sólo impacta a un solo cliente. Esto debido a la importancia de los clientes institucionales para el banco. Con respecto a las municipalidades y organizaciones de la sociedad civil, no existen productos a medida. La estrategia es la presencia.

Experiencia Acumulada: Con respecto a la experiencia, BancoEstado atiende a la banca institucional desde sus inicios. Con más de sesenta años de experiencia.

## **ii. Productos Sustitutos**

Existen productos sustitutos de otros bancos principalmente los productos de cuentas y servicios para pequeña y medianas empresas. Si bien son pocos los bancos atienden a clientes institucionales, existe una oferta creciente para municipalidades y organizaciones de la sociedad civil.

## **iii. Poder de Negociación de los Clientes**

Existe poder de negociación ya que los clientes podrían movilizarse a la competencia al no cumplir con las expectativas de los clientes sin embargo la oferta no es alta. Las instituciones del estado podrían decidir dirigir sus saldos (dineros de las instituciones

públicas) a la banca privada debido a que no existe decreto de ley que especifique que deben mantenerse en BancoEstado, peligrando así la rentabilidad del Banco.

#### iv. Poder de Negociación de los Proveedores

El banco se protege frente a la contingencia de no tener los servicios del proveedor disponible con altas multas, y la exigencia de planes de contingencia y su ejecución, de al menos, dos veces al año. Algunos de los servicios externalizados son críticos y si no se asegura la continuidad operacional de ellos, el impacto a los clientes es alto.

Con respecto a los precios, ninguno de los proveedores tiene poder de negociación. Los contratos de servicios críticos se renuevan por dos o máximo tres años y los precios incluso se bajan un porcentaje cada año, como parte de la negociación del banco. Los servicios no críticos, dado que la oferta es amplia, se licita. Los precios se entregan por cada posible proveedor y la política del banco es que gana el menor precio.

#### v. Rivalidad de los competidores

La industria es altamente concentrada, sin embargo, el segmento de instituciones que atiende la banca es atendido por pocos bancos de la industria. Por el segmento municipalidades y Organizaciones de la Sociedad Civil, la oferta es más amplia y la rivalidad es más fuerte debido a que los productos o servicios son más transversales tales como chequeras electrónicas.

Puede existir rivalidad debido a la competencia en tasas, campañas publicitarias, diversificación del portafolio de productos, servicio al cliente, falta de diferenciación, crecimiento lento del sector bancario, intereses estratégicos elevados (fusiones), barreras de salida, costos fijos de salida (contratos laborales), imagen, posicionamiento, políticas gubernamentales etc.

Además, junto con toda la descripción realizada en el apartado 2.1.4. de este trabajo, se realiza un análisis de las variables, sus causas, impacto y consecuencia para determinar cuáles de ellas representan una amenaza u oportunidad para el negocio.

La tabla N°13 muestra el análisis a partir de la descripción del macroentorno PESTEL.

Tabla N°13: Descripción del macroentorno PESTEL

Tipo	Variables	Causa	Impacto	Consecuencia
Macroentorno PESTEL POLÍTICO	Crisis Social en Chile	Estallido social debido a la sensación de desigualdad.	Medio	Amenaza. Alza en el precio del dólar, repercusión en el desempleo e inestabilidad económica. Representa una amenaza para la ejecución de proyectos y los actuales productos por el cuestionamiento del cobro de intereses y comisiones como es el caso de CuentaRUT.
Macroentorno PESTEL	Medidas Estabilizadoras	Como parte de las medidas reactivas	Alto	Oportunidad. Gobierno entrega capital a BE de US\$ 500 millones como medida para ayudar a las

POLÍTICO		del Gobierno ante las manifestaciones sociales.		PYMEs y anuncia una serie de medidas para lograr la estabilización. Oportunidad para apoyar a las pequeñas y medianas empresas y entregar beneficios a la ciudadanía. políticas públicas (pago de beneficios, financiamiento de vivienda etc.).
Macroentorno PESTEL ECONÓMICO	Conflicto EE. UU - China	"Conflicto Comercial" iniciado por el presidente Donald Trump en marzo del 2018 al imponer aranceles del 50% sobre productos chinos acusando prácticas desleales y robo de propiedad intelectual por parte de China.	Alto	Amenaza. Debido a la incertidumbre en las economías mundiales, se genera una baja en todas las bolsas mundiales. Efecto en las exportaciones y producto de ello se ha aplicado una Política Monetaria expansiva, lo cual ha generado la depreciación del peso. Además, se proyecta baja del precio del cobre.
Macroentorno PESTEL ECONÓMICO	Tasa de interés	Baja tasa de interés producto de la Política Monetaria expansiva producto del conflicto EE.UU.-China y también en el caso de Chile, la crisis social.	Alto	Amenaza. Resistencia al endeudamiento. Afecta al crédito aún con tasas de colocación menores. Se eleva la competencia sobre todo en el caso de las Municipalidades. y el negocio del banco.
Macroentorno PESTEL ECONÓMICO	Competencia	Producto de la crisis económica mundial, la oferta supera la demanda en la industria bancaria. Aumento de la oferta principalmente para municipalidades y organizaciones de la sociedad civil.	Alto	Amenaza. Los clientes pueden preferir abrir sus cuentas y manejar sus saldos con la banca privada, y también migrar al tener más y mejores ofertas. Las instituciones del estado no se encuentran obligadas a mantener sus saldos en BancoEstado. En el caso de las municipalidades se ofrece una tasa de captación y además servicios de recaudación y pago y la multicanalidad. En el caso de las OSC, el producto que se ofrece es la chequera electrónica, que podría fácilmente aperturarse en otro banco, dado que no es un producto tan exclusivo (posee sustituto).
Macroentorno PESTEL ECONÓMICO	Productividad	Producto de la crisis social que está viviendo Chile, se proyecta un crecimiento para el 2019 de un 2,3%, por debajo de lo informado por el Banco Central antes del estallido de la crisis.	Alto	Amenaza. Repercute en el negocio del banco dado que existiría una resistencia al endeudamiento.
Macroentorno PESTEL SOCIAL	Crecimiento de la Población	Estimaciones del INE proyectan crecimiento exponencial de la población chilena hasta el año 2022.	Medio	Oportunidad. Se proyecta crecimiento de la población, aumento de la población inmigrante, sujetos de crédito, entrega de beneficios etc. Oportunidad para direccionar a productos y servicios para población joven y extranjera.
Macroentorno PESTEL TECNOLÓGICO	Utilización de Canales Digitales	85,7% de la población tiene acceso a internet. Porcentaje restante corresponde a adultos mayores de 65 años.	Alto	Oportunidad. La utilización de canales digitales en Chile se encuentra entre los primeros lugares de Latino América. La oportunidad se encuentra en potenciar soluciones digitales para promover la inclusión financiera.
Macroentorno PESTEL TECNOLÓGICO	Ciberseguridad	Aumento de fraudes en la industria bancaria	Alto	Oportunidad. Desafíos respecto a la ciberseguridad para que las estrategias digitales tengan éxito. Disminución de riesgos de pérdida financiera debido a fraudes externos.

Macroentorno PESTEL ECOLÓGICO	Política de Sostenibilidad	Aplicación de políticas de sostenibilidad en la industria para la gestión con conciencia ambiental.	Bajo	Oportunidad. Banco Estado aprobó una política de Sostenibilidad la cual permitirá generar alianzas tales como la alianza con el ministerio de energía para el apoyo a pequeñas y microempresas en iniciativas que consideren la eficiencia energética. Esto aumentaría las colocaciones y podría traer nuevos clientes.
Macroentorno PESTEL ECOLÓGICO	Condiciones Geográficas de Chile	Debido a la distribución geográfica de Chile, existen muchas localidades en las cuales BancoEstado es el único que tiene presencia.	Alto	Oportunidad. Actualmente existen alrededor de 60 comunas en las que BancoEstado es el único banco que atiende a la población. Existe una oportunidad de alianza con estas municipalidades y con todas aquellas localidades donde no hay presencia de bancos para llevar a cabo un proceso inclusivo que permita la bancarización de las comunidades más alejadas.
Macroentorno PESTEL LEGAL	Ley General de Bancos	Aprobación de la nueva Ley general de bancos que se pone en vigencia a partir del 2019.	Alto	Amenaza. La nueva Ley general de bancos sin duda impactará a toda la industria ya que abogará por la eficiencia operativa y financiera.

Elaboración propia

La tabla N°14 muestra el análisis de las variables identificadas en la descripción del microentorno mediante las cinco fuerzas de Porter.

Tabla N°14: Descripción del microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter

Tipo	Variables	Causa	Impacto	Consecuencia
Microentorno Cinco fuerzas de Porter Amenaza de nuevos competidores.	Periodos de adjudicación del servicio	Licitación de las Municipalidades por periodos de cuatro años o más.	Medio	Amenaza. Dificulta la captación de clientes municipales. Los contratos impiden la oferta de servicios o productos en el periodo, no es sino a fin del contrato en que los ejecutivos preparan los documentos para participar en el proceso de licitación proponiendo, principalmente, una tasa de captación, mejor que la actual con otro banco.
Microentorno Cinco fuerzas de Porter Productos sustitutos.	Productos Sustitutos existentes	Los productos y servicios ofrecidos son similares en la industria a excepción de instituciones donde mucho de los desarrollos son a medida para el cliente.	Alto	Amenaza. Los clientes municipales y Organizaciones de la Sociedad Civil encuentran productos similares en la industria. Existe el riesgo permanente de que prefieran operar con la competencia.
Microentorno Cinco fuerzas de Porter Poder de Negociación de los clientes.	Poder de Negociación Clientes	Alto poder de negociación de los clientes dado que no existe una normativa que los obligue a mantener sus saldos en BancoEstado, para el caso de clientes institucionales.	Alto	Amenaza. El alto poder de negociación de los clientes, representa una amenaza debido a que los clientes podrían retirar sus saldos y llevarlos a la competencia. reduciéndolos los ingresos operacionales. Las instituciones del Estado poseen las cuentas con mayores saldos del banco y por otra parte, generan ingresos por colocaciones al solicitar financiamiento principalmente a través de Leasing.
Microentorno Cinco fuerzas de Porter Poder de Negociación de los proveedores.	Poder de Negociación Proveedores	Bajo poder de negociación de los proveedores externos.	Bajo	No representa ni una amenaza ni Oportunidad debido a que BancoEstado tiene planes de continuidad Operacional y en el proceso no existen actividades críticas dependientes de un proveedor externo.
Microentorno Cinco fuerzas de Porter	Rivalidad de los competidores	Industria altamente concentrada.	Media	Amenaza. Al ser una industria concentrada y tener productos y servicios similares, la rivalidad entre competidores es alta sin llegar a ser

Rivalidad de los competidores.				desleal, además sus estrategias están más bien diferenciadas.
--------------------------------	--	--	--	---

Elaboración propia

La tabla N°15 muestra el análisis de las variables identificadas dentro del apartado 1.4 Composición del Contexto de este trabajo, que no se incluyeron en las tablas anteriores.

Tabla N°15: Otras variables identificadas en la composición del contexto

Tipo	Variables	Causa	Impacto	Consecuencia
Descripción Grupos Estratégicos	Fraude Externo	Mayor cantidad de fraudes externos asociados a canales presenciales con documentos valorados y a canales no presenciales como transferencias.	Alto	Amenaza. Pérdida financiera y riesgo reputacional.
Tensión Stakeholders Proyectos Mayorista versus Gerencia de Operaciones y Sistemas	Capacidad Operacional	Incumplimiento en los plazos comprometidos	Alto	Amenaza. Al no existir demasiada capacidad operacional, los tiempos se ven perjudicados directamente ya sea por la implementación de un convenio, una nueva transacción, etc. perjudicando la experiencia del cliente.

Elaboración propia

### 3.2. Resumen del Análisis del Entorno (macro y microentorno)

La tabla N°16 contiene las principales amenazas y oportunidades detectadas en el análisis realizado anteriormente. En resumen, las variables son las de mayor impacto para el negocio dado que deberán ser abordadas por la estrategia por definir.

Tabla N°16: Resumen de amenazas y oportunidades

Oportunidad		Origen
O1	Capitalización a BancoEstado por US\$ 500 millones como medidas para lograr la estabilización social.	Macroentorno PESTEL POLÍTICO
O2	La utilización de canales digitales en Chile se encuentra entre los primeros lugares de Latino América. La oportunidad se encuentra	Macroentorno PESTEL TECNOLÓGICO

	en potenciar soluciones digitales para promover la inclusión financiera.	
O3	Desafíos respecto a la ciberseguridad para que las estrategias digitales tengan éxito.	Macroentorno PESTEL TECNOLÓGICO
O4	Alianza con municipalidades y con todas aquellas localidades donde no hay presencia de bancos para llevar a cabo un proceso inclusivo que permita la bancarización de las comunidades más alejadas.	Macroentorno PESTEL ECOLÓGICO
<b>Amenaza</b>		<b>Origen</b>
A1	Inestabilidad en las economías mundiales.	Macroentorno PESTEL ECONÓMICO
A2	Se eleva la competencia sobre todo en el caso de las Municipalidades y el negocio del banco.	Macroentorno PESTEL ECONÓMICO
A3	Los clientes institucionales pueden preferir abrir sus cuentas y manejar sus saldos con la banca privada.	Macroentorno PESTEL ECONÓMICO
A4	La nueva Ley general de bancos sin duda impactará a toda la industria ya que abogará por la eficiencia operativa y financiera.	Macroentorno PESTEL LEGAL
A5	Los clientes municipales y Organizaciones de la Sociedad Civil encuentran productos similares en la industria. Existe el riesgo permanente de que prefieran operar con la competencia.	Microentorno Cinco fuerzas de Porter Productos sustitutos.
A6	El alto poder de negociación de los clientes.	Microentorno Cinco fuerzas de Porter Poder de Negociación de los clientes.
A7	Fraudes externos asociados a canales presenciales con documentos valorados y a canales no presenciales como transferencias. Pérdida financiera y riesgo reputacional.	Descripción Grupos Estratégicos
A8	Tensión entre los stakeholders al no existir demasiada capacidad operacional.	Tensión Stakeholders Proyectos Mayorista versus Gerencia de Operaciones y Sistemas

Elaboración propia

### **3.3. Análisis Interno**

El análisis interno consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias de la organización para desarrollarse frente a la competencia y así resaltar sus puntos fuertes y mejorar los débiles para hacer frente a las amenazas del mercado en que se encuentre.

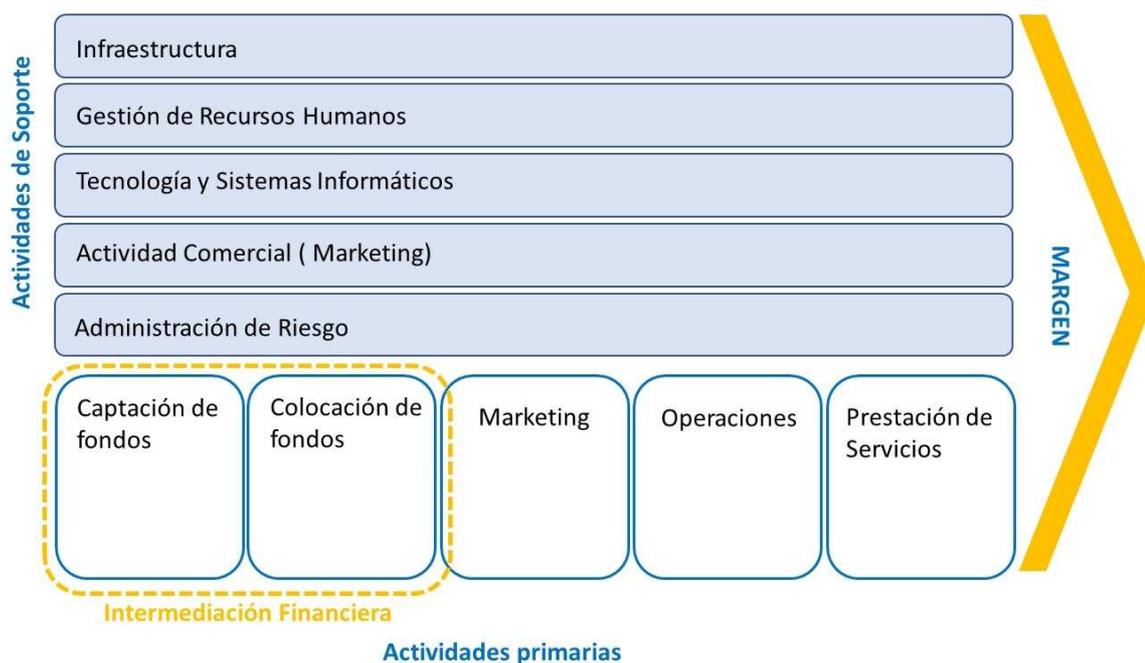
Una de las herramientas que se utiliza en este trabajo para poder realizar un correcto análisis interno de la UEN es la “Cadena de valor”. Esta técnica permite analizar estratégicamente las actividades internas de la organización. Otra de las herramientas utilizadas fue el análisis de recursos y capacidades. A continuación, se detallan:

#### **Cadena de Valor**

La cadena de valor es un modelo que según su creador, Michael Porter, permite examinar todas las actividades que una empresa lleva a cabo, así como sus interacciones lo cual permitirá comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Al representar gráficamente la cadena de valor se llega a lo que se denomina modelo de cadena de valor. Como todo modelo, se trata de una representación simplificada de la realidad, en la que se recogen esquemáticamente los grupos de actividades en los que se descompone la función de producción de la empresa. La figura N°12 presenta gráficamente el modelo de cadena de valor para la UEN.

Figura N°12: Cadena de valor



Elaboración propia

### Actividades primarias

De acuerdo con la enumeración de funciones desempeñadas por la UEN, se presentan cuatro grupos de actividades primarias: intermediación, marketing, operaciones y prestación de servicios. La intermediación a su vez ha sido dividida en dos partes: activo y pasivo. Las actividades de activo son las encargadas de la colocación de fondos entre clientes, mientras que las de pasivo consisten en la captación de recursos de clientes. Una actividad es primaria si desarrolla directamente una de esas cuatro funciones.

- Captación de fondos y Colocación de fondos: Intermediación Financiera

La captación de fondos y colocación, son actividades principales dentro de la cadena de valor y si bien están agrupadas dentro de la intermediación financiera, las actividades que conllevan se deben revisar por separado dado que el énfasis es diferente en cada una de ellas.

La captación de fondos es una actividad de pasivos, cuya finalidad es traer los saldos de los clientes al Banco. En el caso de la UEN, mediante la atención personalizada de ejecutivos que redactan propuestas con tasas de captación o servicios atractivos para los clientes se logra conseguir la adjudicación de la administración ya sea de saldos de clientes institucionales o municipalidades. Para el caso de las organizaciones de la sociedad civil, la captación se logra mediante la oferta de productos financieros, básicamente chequeras electrónicas, pero además un trabajo en conjunto con la

ciudadanía, es decir, la promoción de iniciativas locales o llevar un cajero ATM a lugares donde no los hay o la oferta de transacciones por medio de CajaVecina etc.

En el caso de clientes de alto valor para el Banco, como es el caso del Poder Judicial, dado que el cliente conoce su valor, tiene mayor poder de negociación y exige el pago de intereses por los saldos de sus cuentas tanto judiciales como operacionales.

Con respecto a la colocación de recursos es una actividad sobre los activos, y principalmente se lleva a cabo mediante el marketing y la oferta de productos y servicios financieros asociados al préstamo tales como los créditos de consumo o hipotecario. En el caso de las instituciones, las colocaciones se dan en la oferta de leasing financiero.

Actualmente, BancoEstado se encuentra en último lugar en colocaciones con respecto a sus competidores más cercanos.

- Marketing

Las actividades de marketing permiten vender productos y servicios además de concretar las necesidades de los clientes. Es de gran importancia para la UEN dado que esta actividad repercute directamente en la rentabilidad del negocio. Además, acá se incluyen actividades relacionadas con atención al cliente. Es de responsabilidad de la Gerencia de Marketing llevar a cabo estas actividades.

- Operaciones

Está relacionado con el soporte y desarrollo de transacciones que permiten operar a los clientes, con medios de pago, implementar convenios, realizar transacciones donde interfiera el tipo de cambio etc. Estas actividades son de mucha importancia para la generación de valor dado que sin ellas no sería posible administrar la cartera de clientes, realizar mejoras a los productos y servicios, realizar desarrollos e iniciativas proactivas a los clientes. Además, estas actividades permiten crear o al menos proveer y gestionar esos medios de pago.

Las actividades de operaciones son responsabilidad de la Gerencia de Operaciones, y como fortaleza cabe destacar que es una gerencia robusta, con alta capacidad técnica a nivel de sistemas del core del Banco, sin embargo, la capacidad técnica asociada a operaciones es insuficiente, dada la cantidad de demanda a nivel de proyectos, provocando que los tiempos de respuesta sean lentos.

- Prestación de Servicios

La oferta de servicios está a cargo del área Comercial del Banco y muchas de sus actividades resultan ser manuales por la falta de capacidad para realizar desarrollos

por parte de Operaciones y retrasan los tiempos de respuesta al cliente. Es el caso de el pago de nóminas al exterior mediante el Portal de Moneda Extranjera, que se debe realizar de manera manual. La prestación de servicios se relaciona con actividades que no están consideradas dentro de la actividad de intermediación financiera, entre ellos están:

Servicios de asesoramiento. La UEN resulta ser un consejero especializado para sus clientes, ofreciéndoles un servicio de asesoramiento en materias relativas a estrategia empresarial, solvencia de clientes, control de riesgos, estructura de capital, fiscalidad, y materias similares, así como en situaciones especiales, tales como adquisiciones y fusiones, etc para ello cuenta con ejecutivos altamente capacitados.

Servicios de gestión patrimonial. La UEN ofrece un servicio de gestión del patrimonio para todos sus clientes y adscritos (banca persona). La gestión del patrimonio suele incluir la oferta de instrumentos de inversión gestionados por la institución financiera directa o indirectamente, como acciones y renta fija, fondos de inversión, o seguros de prima única.

### **Actividades de Soporte**

Una actividad es de apoyo o soporte si sirve de ayuda al desempeño de una actividad primaria, es decir, si colabora en la realización de una de las funciones de la UEN o bien colabora con la ejecución de otra actividad de apoyo; o, finalmente, sirve de sostenimiento general de la cadena de valor. En este modelo aparecen las siguientes actividades de apoyo: infraestructura, gestión de recursos humanos, tecnología y sistemas informáticos y administración de riesgo.

- Infraestructura

Como señala Porter, la infraestructura sirve de apoyo, generalmente, a la cadena completa y no a actividades individuales, siendo por lo tanto difícil asociar estas actividades de infraestructura con otras actividades específicas. Aquí se incluye la administración general, planificación, gestión de calidad, etc. La UEN cuenta con una atención centralizada en la Región Metropolitana, sin embargo, cuenta con infraestructura física a lo largo de todo el país.

- Gestión de Recursos Humanos

Consiste en las actividades de búsqueda, contratación, formación y gestión del personal. Estas actividades están a cargo de la Gerencia de RR HH del Banco y en muchos casos estas actividades se encuentran subcontratadas o externalizadas. El problema son los costos elevados, la alta rotación y control que se debe tener sobre el cumplimiento de contratos. En el caso de la UEN, muchos de los servicios de certificación o desarrollo de iniciativas dependen de servicios externalizados y la falta de conocimiento del negocio genera pérdida de calidad de servicio al dejar fuera

aspectos relevantes en el alcance o entendimiento de la iniciativa y además demoras en la entrega.

Otras actividades propias de RRHH es la aplicación de escalas de renta y control sobre sistema de incentivos, esta última actividad es de gran importancia para la UEN dado que el sistema actual es cuestionable por muchos trabajadores generando desmotivación y falta de compromiso en el cumplimiento de su trabajo.

- Tecnología y Sistemas Informáticos

Grupo de actividades que comprenden la adquisición de equipos y programas informáticos, el desarrollo de sistemas informáticos, su mantenimiento, la gestión de la información y las comunicaciones, etc. Permiten dar soporte a las actividades primarias y son de gran importancia para la continuidad operacional del Banco.

- Actividad Comercial

Estas actividades sirven de apoyo a la generación de valor, y están consideradas actividades como el marketing institucional, política de comunicación con el cliente, publicidad y promoción, etc.

- Administración de Riesgo

La administración del riesgo es una actividad cuyo responsable es la Gerencia de Riesgo y es de gran importancia para mantener el control sobre los fraudes internos como externos y detectar posibles amenazas dentro de los procesos u operaciones y así mantener la confianza de los clientes en la administración de sus fondos.

## **Análisis de Recursos y Capacidades**

La teoría de análisis de recursos y capacidades plantea abrir el interior de la organización para identificar los recursos que posee y las capacidades desarrolladas o debe fortalecer puesto que esta sería una de las formas para conseguir una ventaja competitiva en el mercado a través del desarrollo de capacidades distintivas. Esta teoría procede del ámbito académico en los años ochenta y ha sido complementada por distintos autores.

Esta teoría se fundamenta en tres ideas:

- Las organizaciones son diferentes en función de sus recursos y capacidades dado que estos no están disponibles para todos los competidores en las mismas condiciones.
- Los recursos y capacidades definen la identidad de la empresa dado que responden a lo que las empresas pueden hacer en un ambiente competitivo y cambiante.

- Los beneficios de la organización se generan como consecuencia de las características del entorno como de los recursos que dispone.

## **Recursos Tangibles**

- Recursos Físicos

La Banca Institucional posee sus oficinas en Santiago Centro. Posee representación y presencia regional en todas las localidades del país. La comunicación entre áreas relacionadas dentro del banco se da principalmente por correo electrónico, comunicación telefónica o reuniones en las dependencias del Banco. Es posible reunirse con organizaciones, municipalidades o instituciones regionales in situ debido a la gran cantidad de balnearios que posee BancoEstado, posee el Hogar del Empleado y dentro de algunas sucursales se adaptan “hostales” específicamente para la visita de funcionarios en comisión de servicio.

Posee alta inversión en software equipos de caja como impresoras, lectores y a su vez renovación de estos mismos entre 5 a 6 años dependiendo las condiciones en que se encuentren, El Banco posee mesas de ayuda informática entre ellas las de soporte técnico para equipos.

Cabe mencionar que muchos servicios del banco, como la digitalización de registros de firma o actividades propias del canje se han externalizado producto de la falta de espacio físico para realizar las labores y BancoEstado posee embajadas en algunas dependencias de sus proveedores como es el caso de Servibanca.

Para evitar el uso de embajadas, en acuerdo con sus proveedores, se ha implementado la nueva normativa de eliminación del sistema de embajadas para dar paso a la conexión mediante enlace dedicado y acceso a escritorios remotos para realizar labores en sus dependencias como si se estuviera conectado en el banco.

BancoEstado posee una alta gama de canales de atención, entre ellas, las cajas en sucursales, filiales como ServiEstado, caja vecina etc. los cuales permiten realizar transacciones a los clientes y ampliar la accesibilidad a sus productos.

- Recursos Financieros:

La Gerencia de Operaciones que trabaja en manera conjunta con la Banca Institucional en el desarrollo de soluciones para los clientes (creación de productos y servicios) posee uno de los presupuestos más elevados por lo tanto posee capacidad de endeudamiento dado que sus labores van directamente relacionadas con la operatividad de los procesos del Banco. Cuando se sobrepasan los presupuestos, se debe ir a comité directivo a solicitar los montos justificados detalladamente.

Debido a que la Banca Institucional se debe relacionar de manera constante con las municipalidades, instituciones y organizaciones a lo largo del país posee alto presupuesto para llevar a cabo actividades como encuentros regionales, visitas a comunidades etc.

Antes las nuevas oportunidades de negocio siempre se realizan análisis de factibilidad económica.

- Activos Tecnológicos:

Posee alta inversión en software especializados como es el caso de VSoft una aplicación recientemente adquirida por BancoEstado para el proyecto de Canje por Imagen y Truncamiento. Todas las licencias que utiliza el banco son originales, por lo tanto, poseen alta inversión software especializados en manejo de bases de datos, servidores etc. La licencia de los softwares se debe solicitar de manera protocolar y puede tardar mucho tiempo e incluso están limitadas por los costos que significan.

A nivel interno, excesiva burocracia y procedimientos manuales (no automatizados) en las labores que llevan a cabo los ejecutivos de cuenta que van en desmedro de la atención a clientes debido a la lentitud de resolución por la cantidad de tiempo que les toma, lo mismo sucede en áreas operacionales retrasando, entre otras cosas, iniciativas solicitadas por los clientes de alto valor.

- Recursos organizacionales:

La estructura jerárquica organizacional de la Banca Institucional está bien definida. Posee cuatro subgerencias, cada una de ellas con sus roles establecidos: Subgerencia de Fomento e inversión, Subgerencia de Grandes Clientes y Subgerencia de Municipalidades y un área de desarrollo comercial. También existen jefes de áreas y jefes de departamento. Al momento de la realización de los proyectos se dispone de una estructura formal bien establecida con responsables, roles, perfiles, que permiten definir el alcance de la responsabilidad entre sus funcionarios.

En cuanto a la atención, es personalizada y los ejecutivos tienen asignada su cartera de clientes.

## **Recursos Intangibles**

- Activo humano y capital intelectual:

La Banca Institucional cuenta con personal altamente capacitado para realizar funciones, administrativas, operativas, técnicas como especializadas.

Como apoyo al desarrollo de nuevas iniciativas, existen los RA que son los responsables de los aplicativos, es decir, especialización sistémica e informática. Ellos

tienen conocimiento en los sistemas que se impactan cuando se levanta un proyecto y para realizar cualquier desarrollo se debe enviar a evaluar la capacidad de la fábrica en términos de recursos tiempo y costos.

La capacidad de los recursos a veces resulta escasa debido a las altas demandas por parte de los clientes provocando compromisos sin cumplir e iniciativas sin llevarse a cabo. Además, se ha identificado que el conocimiento clave está concentrado en pocos.

Baja gestión de las capacidades de fábricas.

Falta madurar concepto que operaciones es parte de la relación Banco-Cliente.

- Imagen:

Experiencia en el trabajo con instituciones públicas, municipalidades y organizaciones en el caso de pagos masivos bajo escenarios de contingencia.

La imagen de la Banca Institucional internamente en el Banco es positiva. En cuanto a la opinión de los clientes internos:

Fortalezas percibidas:

- Accesibilidad y disponibilidad del equipo directivo.
- Conocimiento experto técnico y normativo.
- Capacidad para dar cumplimiento a lo acordado.
- Cuenta con disponibilidad a colaborar con las demás áreas.
- Cuenta con capacidad para sustentar la masividad, en términos de atención al cliente en situaciones de contingencia nacional.

Debilidades percibidas:

- Cuenta con excesivos tiempos de respuesta en algunos casos.
- Posee baja proactividad en las propuestas de innovación.
- Existe un reclamo permanente de no ser incorporados desde el comienzo, pero los esfuerzos de hacerlo se topan con los límites de capacidad.
- Normativa:

Los procedimientos están en su mayoría normados y publicados en el Sistema Único de Normas (SUN). Estos entregan claridad a todas las áreas del banco en cuanto a lo que es posible hacer o como debe realizarse una acción determinada. La normativa indica los comunicados de toda la Gerencia al Banco de manera oficial.

En algunos casos la normativa está desactualizada.

En algunos casos la aplicación de la normativa aumenta los tiempos de respuesta en el banco o comienzan a ser demasiado burocráticos.

- Cultura y sistema de incentivos:

En cuanto a los sistemas de incentivos, BancoEstado posee una evaluación de desempeño que se controla dos veces al año y se hace efectiva de manera anual. El sistema de incentivos es de carácter público y se compone por una parte individual (de acuerdo con el desempeño) y otra colectiva (de acuerdo a las utilidades del banco).

Existe un incentivo a la capacitación y perfeccionamiento constante de sus profesionales mediante el financiamiento parcial e incluso total de carreras de pregrado, postgrado, diplomas y cursos. BancoEstado y su sindicato tienen convenio con instituciones como la prestigiosa Universidad de Chile.

### Capacidades

Coordinación con las áreas relacionadas en la entrega de ofertas, servicios y administración de cartera de clientes. Relación directa con áreas como Procesos de Caja y Canje, Área Comercial, Riesgo Operacional, Arquitectura, etc. para el desarrollo de productos o mejoras en la oferta a los clientes.

En cuanto al cumplimiento de compromisos establecidos, se generan demoras por la falta de capacidad de fábrica o por la falta de levantamiento formal de los requerimientos y la burocracia en los procedimientos.

Capacidad para soportar la masividad de transacciones a lo largo y ancho del país.

Del análisis de la Cadena de Valor y del análisis de Recursos y Capacidades realizado, se extraen las siguientes variables para determinar si su consecuencia representa una fortaleza o debilidad dentro del negocio.

La tabla N°17 muestra el análisis de las variables identificadas en el análisis de la Cadena de Valor.

Tabla N°17: Variables identificadas en la cadena de valor

Tipo	Variables	Posición	Relevancia	Consecuencia
Cadena de Valor Actividades Primarias	Captación	Buen posicionamiento en término de cartera de clientes institucionales que operan con BancoEstado.	Alta	Fortaleza. Los saldos se han mantenido por varios años lo cual entrega experiencia en la atención de estos clientes.

Cadena de Valor Actividades Primarias	Colocación	Buen desempeño con respecto a la industria bancaria se encuentra en el cuarto lugar. Con respecto a sus competidores más cercanos, se encuentra en último lugar.	Media	Debilidad. No cuenta con las mayores colocaciones dentro de sus competidores lo que quiere decir que deberá competir por conseguir traer a los clientes que están en otros bancos.
Cadena de Valor Actividades primarias	Operación	Capacidad técnica insuficiente	Alto	Debilidad. Riesgo de atraso en los tiempos comprometidos e incumplimiento con el cliente.
Cadena de Valor Actividades primarias	Prestación de Servicios	Alta capacidad para asesorar y gestionar el Patrimonio de los clientes.	Media	Fortaleza. Entrega confianza al cliente.
Cadena de Valor Actividades de Soporte	Infraestructura	Alta infraestructura a lo largo del país.	Alto	Fortaleza. Posee la infraestructura que permite atender a los clientes a lo largo de todo el país
Cadena de Valor Actividades de Soporte	Gestión de Recursos Humanos	Contratos externalizados	Alto	Debilidad. Poco conocimiento del negocio podría generar la pérdida de calidad del servicio y retraso en los tiempos de respuesta.
Cadena de Valor Actividades de Soporte	Gestión de Recursos Humanos	Incentivos	Alto	Debilidad. Los incentivos no alinean a la organización al cumplimiento de los objetivos estratégicos comunes para el caso de la BI. Existen áreas que no están comprometidas con el dar valor al cliente.
Cadena de Valor Actividades de Soporte	Sistemas y Tecnología	Alta inversión en sistemas core y tecnología.	Alto	Fortaleza. Los sistemas soportan el funcionamiento completo del Banco y por otra parte la tecnología permite optimizar los procesos.

Elaboración propia

La tabla N°18 muestra el análisis de las variables identificadas en el análisis de recursos y capacidades.

Tabla N°18: Variables identificadas en el análisis de recursos y capacidades

Tipo	Variables	Posición	Relevancia	Consecuencia
Análisis de recursos	Canales de Atención	Amplia gama de canales de atención y red de sucursales dentro del país.	Alta	Fortaleza. Permite ofrecer a los clientes múltiples canales de atención en todo el territorio nacional. Junto con ello también cabe mencionar las

				múltiples transacciones que pueden efectuar mediante estos canales.
Análisis de recursos	Productos y Servicios	Amplia oferta de productos y servicios.	Alto	Fortaleza. Permite dar atención a los clientes de manera personalizada, incorporando productos existentes en servicios nuevos.
Análisis de capacidades	Capacidad	Alta capacidad para sustentar la masividad	Alto	Fortaleza. La capacidad de coordinación, la experiencia en la aplicación de políticas públicas, de contingencias a nivel nacional y la utilización de recursos tangibles descritos anteriormente, han permitido que el banco posea alta capacidad para sustentar la masividad.
Análisis de Recursos	Presupuesto	Altos presupuestos para actividades propias de la BI para mantener la relación con los clientes institucionales y generar nuevas oportunidades de negocio.	Medio	Fortaleza. Si bien todas las actividades deben contar con presupuesto, esto es parte de las actividades clave y que más valor agrega en la cercanía y atención con los clientes y las comunidades, por lo tanto, es una fortaleza.
Análisis de Recursos	Innovación	Baja Innovación en la oferta de productos y servicios.	Alto	Debilidad. Si bien se desarrollan servicios personalizados, no hay innovación, es decir, se trata de buscar productos que ya existen en servicios nuevos. La innovación no se traduce en nuevas prácticas a nivel de la industria. Representa una debilidad porque podrían existir óptimas maneras de ofrecer un producto o servicio que no se está analizando y la competencia podría anticiparse y aumentar su cuota de mercado.
Análisis de Recursos	Actividades Manuales	Excesivas actividades manuales.	Alto	Debilidad. Falta automatizar y mejorar procedimientos que hoy los ejecutivos realizan de manera manual y reducen el tiempo de visitas u otras obligaciones de los ejecutivos de cuenta y jefes de grupo.
Análisis de Recursos	Procedimientos	Alta burocracia en los	Medio	Debilidad. La alta burocracia en el desarrollo de proyectos

		procedimientos relacionados a nuevos desarrollos en el área de operaciones.		que mejoran los servicios retrasan los plazos comprometidos e incluso podría ser una promesa sin cumplir a un cliente.
--	--	---	--	--

Elaboración propia

### 3.4. Resumen del Análisis Interno

La tabla N°19 contiene las principales fortalezas y debilidades detectadas en el análisis realizado anteriormente. En resumen, las variables son las de mayor impacto para el negocio dado que deberán ser abordadas por la estrategia que se definirá.

Tabla N°19: Resumen de fortalezas y debilidades

Fortaleza		Origen
F1	Los saldos de clientes institucionales se han mantenido por varios años lo cual entrega experiencia en la atención de estos clientes.	Cadena de Valor Actividades primarias Captación
F2	Posee la infraestructura que permite atender a los clientes a lo largo de todo el país.	Cadena de Valor Actividades de Soporte Infraestructura
F3	Cuenta con alta inversión en sistemas core y tecnología. Los sistemas soportan el funcionamiento completo del Banco y por otra parte la tecnología permite optimizar los procesos.	Cadena de Valor Actividades de Soporte Sistemas y Tecnología
F4	Ofrece a los clientes múltiples canales de atención en todo el territorio nacional.	Análisis de recursos Canales de Atención
F5	Permite realizar múltiples transacciones a través de todos sus canales de atención.	Análisis de recursos Productos y Servicios
F6	Atención de manera personalizada, incorporando productos existentes en servicios nuevos.	Análisis de recursos Productos y Servicios
F7	La capacidad de coordinación, la experiencia en la aplicación de políticas públicas, de contingencias a nivel nacional y la utilización de recursos tangibles descritos anteriormente, han permitido que el banco posea alta capacidad para sustentar la masividad.	Análisis de Capacidad Capacidad
Debilidades		Origen
D1	Capacidad técnica insuficiente para atender la alta demanda de iniciativas de la Banca. Riesgo de atraso en los tiempos comprometidos e incumplimiento con el cliente.	Cadena de Valor Actividades primarias Operación
D2	Servicios externalizados con poco conocimiento del negocio podrían generar la pérdida de calidad del servicio y retraso en los tiempos de respuesta.	Cadena de Valor Actividades de Soporte RRHH
D3	Los incentivos no alinean a la organización al cumplimiento de los objetivos estratégicos comunes para el caso de la BI. Existen áreas que no están comprometidas con el dar valor al cliente.	Cadena de Valor Actividades de Soporte RRHH
D4	Baja Innovación en la oferta de productos y servicios.	Análisis de Recursos
D5	Excesivas actividades manuales. Falta automatizar y mejorar procedimientos que hoy los ejecutivos realizan de manera manual y reducen el tiempo de visitas u otras obligaciones de los ejecutivos de cuenta y jefes de grupo.	Análisis de Recursos

Elaboración propia

### 3.5. FODA Cuantitativo

Con el análisis anteriormente realizado en donde se identificaron claramente las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades, se construye la matriz FODA.

La matriz FODA, surge a principios de la década del setenta y es una herramienta empresarial que permitirá visualizar las amenazas que la Banca deberá considerar y oportunidades que podría aprovechar del entorno. Una mirada más simple de sus fortalezas y debilidades producto de un análisis externo e interno dentro de su estructura, procesos etc. y así guiar las decisiones y estrategias que deba tomar la organización.

Para realizar la matriz FODA, primero se deberá generar una matriz que considere los factores exógenos o externos y los factores endógenos o factores internos (Christian Cancino, 2012). Estos factores ya fueron determinados en el apartado anterior y representan los más importantes por su alto impacto en la UEN.

La idea es que a partir de la Matriz FODA se pueda identificar dentro de los factores endógenos como enfrentar los factores exógenos e identificar con que fortalezas se cuenta para enfrentar las amenazas y como aprovechar las oportunidades.

Por lo tanto, el siguiente paso será evaluar en una escala de 1 a 7 la importancia de una variable endógena sobre otra exógena. La importancia del FODA cuantitativo radica en que nos permite identificar de manera cuantitativa, mediante esta puntuación, el impacto de las fortalezas sobre las oportunidades y debilidades y así mismo identificar que debilidades impactan más a la hora de aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del entorno.

En la tabla N°20 se muestra la escala utilizada para la evaluación en la matriz FODA.

Tabla N°20: Escala de importancia para el FODA Cuantitativo

Valor	Importancia
1	Bajísima
2	Muy baja
3	Baja
4	Medio
5	Alto
6	Muy Alto
7	Altísimo

Elaboración propia

En la tabla N°21 se muestra el resultado del FODA cuantitativo, evaluado de acuerdo con el conocimiento del negocio y a continuación se explica el cruce de cuadrantes. Los promedios nos indican cuales tienen mayor importancia a la hora de plantearse las estrategias o dar solución a los problemas.

Tabla N°21: FODA Cuantitativo

FODA Cuantitativo Banca Institucional BancoEstado		Oportunidades				Amenazas										
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8			
		Gobierno anuncia una serie de medidas (Políticas Públicas) para lograr la estabilización social.	La utilización de canales digitales en Chile se encuentra entre los primeros lugares de Latinoamérica.	Desafíos respecto a la ciberseguridad para que las estrategias digitales tengan éxito.	Existen alrededor de 60 comunas en las que BancoEstado es el único banco que atiende a la población	<p>¿Las Fortalezas permiten hacer frente a las Amenazas?</p>										
		Las Fortalezas permiten aprovechar las Oportunidades				¿Las Debilidades permiten que se activen las Amenazas?										
Fortalezas	F1	Experiencia en la atención de Clientes Institucionales.	7	5	5	7	6	6	5	5	1	7	6	3	2	4
	F2	Infraestructura a lo largo de todo el país.	7	6	6	7	7	2	2	5	3	6	5	2	2	3
	F3	Alta inversión en sistemas core y tecnología.	6	7	7	5	6	3	3	6	7	5	5	7	3	5
	F4	Múltiples canales de atención, tanto presenciales como digitales.	7	7	5	7	7	2	3	7	3	6	6	5	2	4
	F5	Múltiples transacciones a través de canales de atención.	7	6	3	7	6	2	3	7	3	6	6	5	2	4
	F6	Atención de manera personalizada.	5	2	3	5	4	4	4	7	3	6	6	4	5	5
	F7	Capacidad para sustentar la masividad.	7	3	3	6	5	3	3	7	5	7	7	2	6	5
	Promedio		7	5	5	6	6	3	3	6	4	6	6	4	3	
		Las Debilidades dificultan aprovechar las Oportunidades				¿Las Debilidades permiten que se activen las Amenazas?										
Debilidades	D1	Capacidad técnica insuficiente para atender la alta demanda de iniciativas de la Banca.	7	7	7	5	7	4	5	7	7	6	6	7	7	6
	D2	Servicios externalizados con poco conocimiento del negocio.	5	6	6	3	5	3	4	6	5	5	5	7	7	5
	D3	Los incentivos no alinean a la organización.	6	6	5	4	5	3	5	6	6	5	5	6	6	5
	D4	Baja Innovación en la oferta de productos y servicios.	5	7	6	5	6	5	7	6	5	7	7	7	3	6
	D5	Excesivas actividades manuales.	6	7	6	4	6	3	4	5	4	7	5	7	3	5
Promedio		6	7	6	4	6	4	5	6	5	6	6	7	5		

Elaboración Propia. Fuente: C. Cancino, 2012

## **Cruce de Fortalezas con Oportunidades**

La gran mayoría de las fortalezas permitirán aprovechar las oportunidades del mercado, sin embargo, como se puede visualizar en la tabla del FODA cuantitativo, las valoraciones más altas se dieron en la infraestructura que tiene el Banco (F2) y los múltiples canales de atención que permiten mayor cobertura e inclusión a los sectores que no son atendidos por otros bancos (F4).

Con respecto a las oportunidades que menos se aprovechan con las fortalezas que tiene el Banco, está la seguridad en el manejo de la información (O3), que debe garantizar que en el proceso no ocurran fraudes que atenten contra el patrimonio de los clientes y contra la entidad financiera, por lo tanto, el banco debe buscar tanto el fortalecimiento de dispositivos de seguridad, como reforzar con los clientes la educación y comportamiento de los usuarios, como mecanismo de prevención. Esto debido a que está en juego la confianza de los clientes, por lo tanto, se trata no tan solo de un daño patrimonial, que supone la vulneración de seguridad del banco, sino que hay un riesgo de pérdida reputacional asociado debido a la confianza y a la imagen que podría repercutir en la pérdida de clientes.

Aprovechar esta oportunidad permitirá atraer clientes a la larga y retener a los clientes que operan en el Banco.

Con respecto a La utilización de canales digitales en Chile (O2), también el banco debe fijar sus esfuerzos en aprovechar más esta manera de operar y digitalizar sus transacciones y apuntar a la banca digital.

## **Cruce de Fortalezas con Amenazas**

La alta inversión en sistemas core y tecnología (F3) es una fortaleza que permitirá afrontar la nueva ley general de bancos (A4), que busca optimizar los procesos bancarios y hacerlos más eficientes. A su vez, esta inversión deberá permitir hacer frente a la mayor cantidad de fraudes externos (A7) que hay en la industria que atenten contra el patrimonio de los clientes y contra el banco.

Actualmente las amenazas más directas para el negocio se dan por la inestabilidad económica a nivel mundial debido al conflicto de EE. UU con China (A1) además de la crisis a nivel nacional producto del estallido social de octubre del 2019, provocando resistencia al endeudamiento aun cuando las tasas de colocación son más bajas. Desde esta perspectiva, las mayores fortalezas que tiene el banco no logran hacer frente a estas amenazas debido a que son factores exógenos que podrían mejorar o empeorar, sin intervención de la gestión del Banco. Por esta razón, el banco sólo puede salvaguardar a sus clientes, tomando poco riesgo e invirtiendo en documentos valorados que tengan más estabilidad.

Otra amenaza que no se cubre por las fortalezas y que el banco debe reforzar, es la tensión que se genera entre dos de los stakeholders de la Banca Institucional (A8) en que por un lado la Banca de Proyectos Mayorista busca el cumplimiento de los plazos informados a los clientes y por otra parte Operaciones no cuenta con capacidad de fábrica suficiente para todas las demandas. La fortaleza que lo aminora es la atención personalizada (F6) que existe hacia los clientes institucionales, donde se logra negociar los tiempos y a su vez, la capacidad que tiene el banco para sustentar la masividad (F7).

### **Cruce de Debilidades con Oportunidades**

La Capacidad técnica insuficiente para atender la alta demanda de iniciativas de la Banca (D1), según muestra la Matriz FODA, es la debilidad que más impacto tiene a la hora de aprovechar las oportunidades. Principalmente, impide salir a la par con las medidas que impulse el Gobierno (O1), ya sea para el pago de beneficios o la implementación de convenios etc. Además impide asumir los desafíos respecto a la ciberseguridad para que las estrategias digitales tengan éxito (O3), y por último impide que se desarrollen soluciones tecnológicas que permitan aprovechar la oportunidad de la gran utilización de canales digitales en Chile (O2) junto con la poca innovación y flexibilidad en la oferta de productos y servicios debido a la falta de capacidad (expertos que atiendan las demandas), baja gestión de las capacidades de fábricas, altos procesos manuales y la falta de maduración del concepto que operaciones es parte de la relación Banco-Cliente, dado que los incentivos no alinean a la organización.

### **Cruce de Debilidades con Amenazas**

De acuerdo con lo que muestra la matriz FODA, las debilidades responsables de activar las amenazas son, por un lado, la poca innovación en la oferta de productos y servicios (D4), que activa la amenaza de resistencia al endeudamiento producto de la crisis social que afecta a Chile (A2), puesto que no hay ofertas que se adecuen o sean flexibles a estas condiciones y el banco deberá encontrar una estrategia para trabajar bajo las condiciones adversas de la economía. Además, la poca innovación activa la amenaza de que los clientes encuentren productos similares en otros bancos (A5) y el alto poder de negociación que poseen debido a la alta cantidad de productos sustitutos en el mercado (A6). Por último, la poca innovación también permite que la amenaza de fraude externo (A7) se active.

Por otro lado, la Capacidad técnica insuficiente para atender la alta demanda de iniciativas de la Banca (D1), que podría provocar retrasos en la entrega la resolución de problemas a los clientes y activar la amenaza de que los clientes institucionales saquen sus saldos y los lleven a la banca privada dado que no existe una obligación legal de mantenerlos en BancoEstado (A3). Además, la nueva ley general de Bancos (A4) obliga a optimizar los procesos financieros y la baja capacidad técnica no

permitiría cumplir los plazos perentorios del organismo regulador CMF, detectar fraudes externos (A7) y contribuir a la tensión que existe entre los stakeholders debido a la falta de capacidad técnica (A8).

Ya realizado el análisis para cada cuadrante de la matriz del FODA cuantitativo, a continuación, surgen una serie de estrategias por cuadrante, que permiten aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas con las herramientas que tiene la banca, mejorando aquellas debilidades que imposibilitan una gestión frente a las amenazas del entorno.

La tabla N°22 muestra las estrategias propuestas por cuadrante para continuar con la explicación de cada una de ellas.

Tabla N°22: Estrategias propuestas

Estrategias Fortaleza – Oportunidades	Estrategias Fortalezas – Amenazas
<p>E1: Apoyar a la estabilización social impulsando políticas de sostenibilidad e inclusión.</p> <p>E2: Generar alianza con clientes donde BE sea único en la plaza.</p>	<p>E1: Priorizar iniciativas de clientes de alto valor.</p> <p>E2: Revisar los servicios actuales y aplicar mejora tecnológica.</p>
Estrategias Debilidades – Oportunidades	Estrategias Debilidades - Amenazas
<p>E1: Fortalecer el uso de canales no presenciales (internet).</p>	<p>E1: Gestionar la capacidad operativa.</p> <p>E2: Incorporar medidas de seguridad transaccional.</p> <p>E3: Aplicar innovación en la creación de productos y servicios.</p>

Elaboración propia

El análisis y resultado de las estrategias propuestas en este trabajo tiene concordancia con lo señalado en el apartado 1.2 Justificación del Proyecto, en el ejercicio metodológico realizado con los principales ejecutivos de la institución y sus filiales, donde se priorizaron temas estratégicos. En dicho ejercicio, ampliar y profundizar la inclusión financiera era uno de los ejes centrales del Banco junto con ser un banco confiable y seguro. Sin embargo, el promover una cultura de ahorro nacional, que obtuvo uno de los resultados más elevados, no fue considerado ni se recomienda que el banco ponga sus esfuerzos en ello debido a la situación que vive actualmente el país donde ha sido la misma ciudadanía que ha expuesto la realidad socioeconómica de la mayoría de los chilenos, en donde el sueldo promedio alcanza los \$450.000 y la mitad de los pobladores gana el sueldo mínimo, por lo tanto, de acuerdo a esta realidad se hace muy difícil el ahorro. Por lo tanto, las estrategias propuestas, se enfocan más bien en aportar a la inclusividad a través del reforzamiento de los canales

digitales para que exista mayor acceso y por otra parte, incorporar medidas de seguridad para proteger los fondos de los clientes siendo coherentes con las estrategias definidas por el comité ejecutivo para BancoEstado.

A continuación, se describen las estrategias propuestas:

#### *Estrategias Fortalezas – Oportunidades*

E1: Apoyar a la estabilización social impulsando políticas de sostenibilidad e inclusión.

Esta estrategia responde a que, como ya se ha mencionado, BancoEstado es un socio estratégico del Estado de Chile, por lo tanto, ahora más que nunca debe apoyar la gestión del estado para superar la crisis que está viviendo el país. Por lo tanto, los esfuerzos de la Banca Institucional se deben enfocar en el apoyo a la gestión estatal, promoviendo del desarrollo local y generando transacciones, productos o servicios que permitan aplicar políticas públicas en que los ciudadanos deban recurrir al banco para realizar alguna transacción.

E2: Generar alianza con clientes donde BE sea único en la plaza.

De acuerdo con lo señalado y como complemento a la estrategia anteriormente descrita, una manera reforzar la inclusividad es generando alianzas con municipalidades, instituciones y otros clientes que atiende la banca para acercar los servicios financieros a la ciudadanía y prestar servicios donde nadie ha llegado.

#### *Estrategias Fortalezas – Amenazas*

E1: Priorizar iniciativas de clientes de alto valor.

Esta estrategia busca dar prioridad, dentro de una serie de iniciativas dentro del banco, a aquellas iniciativas o proyectos que solucionen o aporten a la gestión de los clientes de alto valor o institucionales (incluyendo OSC, municipalidades e instituciones enfocadas en el fomento e inclusión).

E2: Revisar los servicios actuales y aplicar mejora tecnológica.

Esta estrategia apunta a actualizar los servicios actuales y agregar un valor agregado para fidelizar a los clientes dada la amenaza de que en el mercado existen productos similares.

### *Estrategias Debilidades – Oportunidades*

E1: Fortalecer el uso de canales no presenciales (internet)

Esta estrategia apunta a generar canales de auto atención y fortalecer los existentes. Esto con el propósito de llegar a más lugares y reducir los costos operacionales relacionados a actividades manuales o atención presencial.

### *Estrategias Debilidades – Amenazas*

E1: Gestionar la capacidad operativa

Esta estrategia apunta a revisar internamente los procesos actuales, la carga y distribución de trabajo, estructura, capacitación de recursos, con el fin de determinar la capacidad operacional actual, si existen tiempos muertos, problemas de distribución de trabajo, estructuras deficientes con el fin de generar mayor capacidad operativa que permita contribuir al desarrollo de nuevos productos, mejoras y seguridad en los procesos internos.

E2: Incorporar medidas de seguridad transaccional.

Esta estrategia apunta a mejorar una debilidad que tiene actualmente la industria y que permita sostener las estrategias digitales. Los fraudes externos generan pérdidas para el banco y sobre todo afectan a la imagen y confianza de los clientes. Por lo tanto, la Banca debe incorporar en sus iniciativas controles necesarios para atenuar la vulnerabilidad existente.

E3: Aplicar innovación en la creación de productos y servicios.

Esta estrategia apunta a mejorar una debilidad identificada en el análisis estratégico del capítulo 3 de este trabajo. Actualmente existe poca innovación en los productos y servicios, impidiendo la flexibilidad acorde a los tiempos y a las necesidades del mercado. Aplicar innovación, se trata de rediseñar los procesos actuales, o también aprovechar de manera diferente los productos existentes en la solución que se entregará al cliente.

En este capítulo se realizó el análisis estratégico a partir del análisis de entorno e interno elaborado en el capítulo 2 mediante la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y utilizando la herramienta del FODA Cuantitativo para finalmente declarar estrategias que consideran la situación actual de la UEN. Las estrategias propuestas permitirán aprovechar las oportunidades y fortalezas de la banca para hacer frente a las amenazas y mejorar las debilidades.

## **4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

En el capítulo anterior se realizó un análisis de entorno, el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y el posicionamiento estratégico del Banco. Con esta información, en este capítulo, se presenta un análisis de la curva de valor y la selección de los atributos claves que valora el cliente en la industria bancaria. A partir de estos atributos, se arma la declaración de la propuesta de valor, destacando los atributos claves. Luego, se establece la relación de cada atributo con las variables del FODA y se plantea, de manera descriptiva, cual es la estrategia de la Banca Institucional, señalando como se enfocará en lograr la propuesta de valor y en qué atributos se va a diferenciar. Cuáles serán las ventajas competitivas que se deben de desarrollar en el largo plazo y como resuelve las tensiones de los stakeholders.

### **4.1. Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave**

La curva de valor es una herramienta que permite representar de manera gráfica la dinámica competitiva de la industria, concentrándose en la percepción de valor de los clientes.

La curva de valor (Kim y Mauborgne, 2005) nace a partir del planteamiento de que hoy en día la mayoría de las empresas navega en océanos rojos, es decir, mercados muy competitivos con miles de empresas compitiendo unas con otras por diferenciaciones mínimas, sofocándose por intentar ofrecer materias primas con precios cada vez más bajos. Sin embargo, algunas empresas saben crear un nuevo mercado, donde navegan solas y logran vivir en paz con el éxito. Estos son los océanos azules.

A partir de la curva de valor, es posible determinar cuál es el posicionamiento de la empresa en el mercado respecto a sus posibles competidores, para poder innovar en sus productos o servicios.

Para elaborar la curva, se debe tener presente que esta se forma a partir de dos ejes:

- 1) Eje horizontal: se deben identificar todas las variables en las cuales invierte la industria, o podría hacerlo. Aquí se deben colocar todos los atributos que valora el cliente.
- 2) Eje vertical: en este eje se debe reflejar el nivel de valor que obtiene cada competidor. Es el cliente quien entrega esta valoración.

Para la elaboración de la curva de valor primero se determinaron los siguientes atributos que valoran los clientes en este negocio:

- Tiempo de espera: los clientes esperan que los tiempos de espera para ser atendidos sean los menores posibles.

- Reclamos: los clientes esperan que el banco que los atiende tenga la menor cantidad de reclamos, eso otorga positiva percepción de servicio.
- Canales de atención presenciales: los clientes esperan que el banco cuente con canales de atención presenciales para poder tener donde resolver problemas o concretamente, para que a su vez sus clientes sean atendidos.
- Cobertura no presencial (Digital): los clientes esperan que su banco esté actualizado y pueda realizar transacciones a través de internet.
- Tasa de Colocación (tasa de interés): los clientes esperan tener la menor tasa de interés sobre sus créditos.
- Respuesta a la masividad: los clientes esperan que ante una emergencia o política pública su banco tenga la capacidad para realizar la mayor cantidad de transacciones posibles.
- Seguridad en sus transacciones: los clientes esperan operar con seguridad sus productos.
- Estabilidad en sus plataformas: los clientes esperan que su banco sea estable, no tenga caídas operacionales, de plataformas, etc. Esperan continuidad operacional y rápida reacción ante caídas de sistema o alternativas.
- Inclusión Financiera: los clientes esperan junto con la cobertura, inclusión financiera de sus localidades y segmentos no atendidos por la competencia.
- Innovación: los clientes esperan soluciones ágiles y fáciles de utilizar. Que permitan facilitar su experiencia de usuario en el banco.
- Asesorías de Inversión: los clientes esperan que su banco asesore en las inversiones en caso de requerirlo. Esperan contar con un ejecutivo de inversión capacitado que le permita generar rentabilidad.
- Experiencia en el negocio: los clientes esperan que su banco tenga experiencia en la administración de sus fondos y en la atención a clientes.
- Servicios a medida: los clientes esperan que el banco se adapte a sus necesidades y para ello surgen las solicitudes de requerimientos a medida para cada cliente. Espera que su banco sea capaz de desarrollar servicios a medida.
- Sostenibilidad: los clientes esperan que su banco sea consciente con el medio ambiente y aporte en el desarrollo de proyectos sostenibles que aporten a la comunidad.
- Experiencia Cliente: los clientes esperan que su experiencia sea agradable, en corto tiempo, fácil de realizar.
- Pago sin efectivo: Los clientes esperan que su banco les permita realizar pagos o transacciones en general sin efectivo.
- Convenio: los clientes esperan generar convenios con sus propios trabajadores que permitan realizar pago de remuneraciones, proveedores, tanto a nivel nacional como internacional.
- Tiempos de respuesta: los clientes esperan que los tiempos de respuesta sean cortos y de acuerdo con lo comprometido.
- Múltiples canales de atención (MN/MX): los clientes esperan poder realizar múltiples transacciones a través de los canales de atención.

- Rentabilidad: los clientes esperan que su banco sea el más rentable.

A continuación, los clientes realizan una votación de cada variable de acuerdo con la escala de valoración definida en la tabla N°23.

Tabla N°23: Escala de valoración para la curva de valor

Valor	Explicación
0	No identifica la existencia del atributo
1	Identifica el atributo muy poco
2	Identifica el atributo poco
3	Identifica el atributo de manera aceptable
4	Identifica el atributo altamente.
5	Identifica el atributo totalmente.

Elaboración propia

En la tabla N°24 se encuentra el resultado de la votación por banco. Para la construcción de la curva se consideraron los bancos definidos en el apartado 2.1.4 Composición de Contexto, como la competencia directa de BancoEstado de acuerdo con sus características.

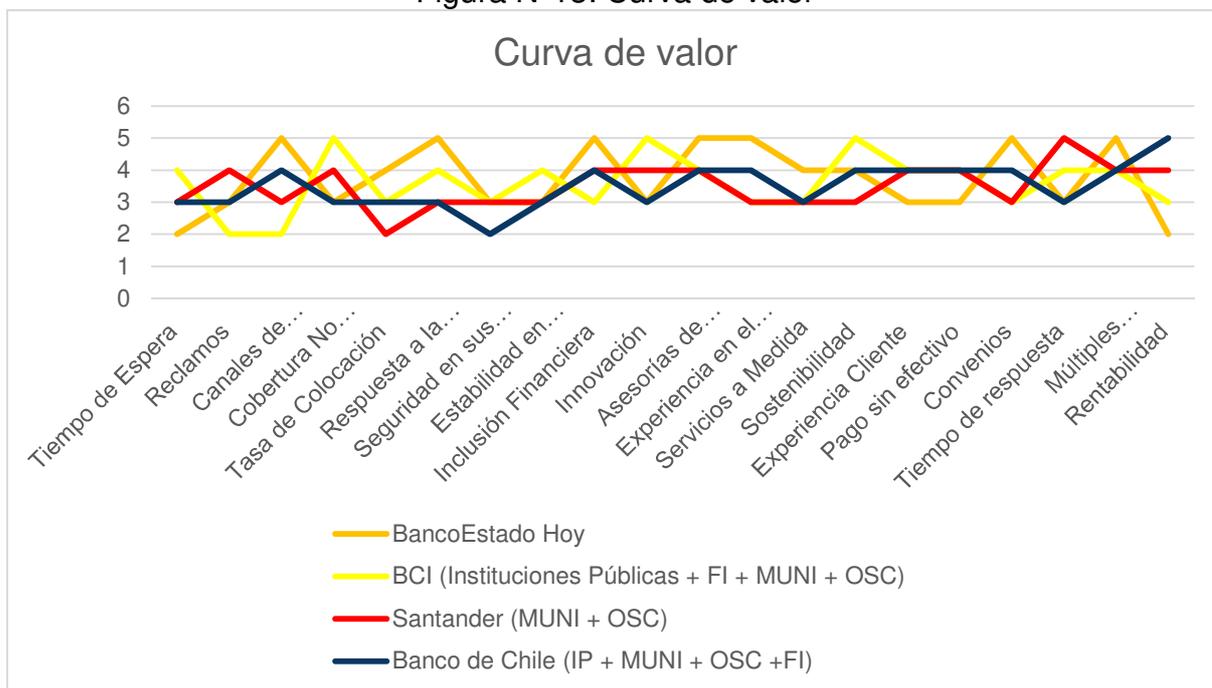
Tabla N°24: Resultado de evaluación clientes

Atributos	<i>Banco Estado Hoy</i>	<i>BCI</i>	<i>Santander</i>	<i>Banco de Chile</i>
Tiempo de Espera	2	4	3	3
Reclamos	3	2	4	3
Canales de atención presenciales	5	2	3	4
Canales no presenciales	3	5	4	3
Tasa de Colocación	4	3	2	3
Respuesta a la masividad	5	4	3	3
Seguridad en sus transacciones	3	3	3	2
Estabilidad en Plataformas	3	4	3	3
Inclusión Financiera	5	3	4	4
Innovación	3	5	4	3
Asesorías de inversión	5	4	4	4
Experiencia en el negocio	5	3	3	4
Servicios a Medida	4	3	3	3
Sostenibilidad	4	5	3	3
Experiencia Cliente	3	4	4	4
Pago sin efectivo	3	4	4	4
Convenios	5	3	3	4
Tiempo de respuesta	3	4	5	3
Múltiples transacciones (MN/MX)	5	4	4	4
Rentabilidad	2	3	4	5

Elaboración propia

Gráficamente, la curva de valor se representa en la Figura N°13.

Figura N°13: Curva de valor



Elaboración propia

### Análisis de los resultados

De acuerdo con la valoración de los clientes de los atributos, los resultados se interpretan de la siguiente manera:

Con respecto al atributo tiempo de espera, los clientes evalúan al banco BCI con el mayor puntaje respecto a la competencia. Por el contrario, consideran que BancoEstado tiene el menor puntaje dado los largos tiempos de espera tanto en las sucursales, esperando ser atendidos como de resolución de problemas.

Los clientes consideran que el banco Santander tiene la mayor cantidad de reclamos y el banco BCI la menor cantidad. BancoEstado se encuentra junto con el Banco de Chile en la misma posición.

En cuanto a canales de atención presenciales, BancoEstado tiene la mejor valoración de los clientes dado que tiene presencia en todo el país. En último lugar se encuentra el banco BCI.

La cobertura no presencial, básicamente apps e internet, es evaluada por los clientes con mayor puntaje para el banco BCI, lo cual va acorde con su estrategia de innovación. Con respecto a BancoEstado, no se destaca por este atributo precisamente.

De acuerdo con la votación de los clientes, BancoEstado es percibido como el banco que tiene las menores tasas de interés del mercado no así el banco Santander, que se percibe como el banco con mayor tasa de colocación.

Con respecto a dar respuesta a la masividad, los clientes perciben que ante una emergencia o política pública BancoEstado responderá mejor que su competencia dado que tiene la capacidad para realizar la mayor cantidad de transacciones posibles.

Debido a los constantes problemas de seguridad que han afectado en los últimos años al Banco de Chile, la percepción de seguridad en sus transacciones es la más baja con respecto a sus competidores. Sin embargo, la percepción de los clientes en general no es muy alta debido a los constantes fraudes externos e internos en la industria.

La mayor estabilidad en sus plataformas la obtiene el BCI, mientras que el banco se queda atrás junto a su competencia.

En cuanto a la inclusión financiera, BancoEstado destaca sobre sus competidores y recibe la más alta puntuación.

Con respecto a la innovación, los clientes consideran al banco BCI como el banco más innovador del mercado, que entrega soluciones ágiles y fáciles de utilizar, mientras que BancoEstado se queda compartiendo el último lugar.

Dada la experiencia que tiene BancoEstado en la interacción con clientes institucionales, obtuvo el mejor puntaje frente a su competencia al igual que en la evaluación del atributo asesorías de inversión.

Para los clientes, los servicios a medida que brinda BancoEstado, es decir, los requerimientos especiales desarrollados como traje a la medida son los más valorados respecto a sus competidores.

La puntuación más elevada con respecto a la sostenibilidad fue alcanzada por el banco BCI, de igual manera, BancoEstado ha instaurado políticas de sostenibilidad que apuntan a la generación de herramientas que disminuyen la vulnerabilidad de los clientes por el desconocimiento de temas financieros (educación financiera), la inclusión financiera y desarrollos de las comunidades, estabilidad en el sistema financiero e iniciativas que ayuden al consumidor financiero a acceder y ejercer un uso óptimo de sus recursos a la vez que se garantiza la seguridad de sus transacciones e información confidencial y por último la gestión del talento humano de la empresa (RRHH).

Los clientes consideran que la experiencia al operar con BancoEstado no es tan buena como lo es con otros bancos, entendiendo la experiencia como el ciclo completo desde

que entran a una sucursal hasta que salen atendidos. Puede deberse a factores como largos tiempos de espera o burocracia en la resolución de problemas etc.

Los clientes esperan que su banco les permita realizar pagos o transacciones en general sin efectivo, BancoEstado sigue siendo el banco del papel o del cheque según la percepción que tienen sus clientes de acuerdo con la posición que refleja la curva.

Por otra parte, BancoEstado es el mejor evaluado en cuanto al otorgamiento de convenios ya sea de pago o recaudaciones.

Con respecto a los tiempos de respuesta, el banco Santander es el que más presenta el atributo con relación a su competencia de acuerdo con lo que muestra la curva.

En cuanto al atributo de contar con múltiples transacciones que permitan operar a los clientes tanto en moneda nacional como internacional (Dólar americano, Euro, libra etc.), de acuerdo con lo que se puede observar en la curva de valor, BancoEstado es el banco que consigue el puntaje más alto por los clientes.

Finalmente, en cuanto a rentabilidad, el Banco de Chile destaca frente a su competencia y BancoEstado se queda en el último lugar de acuerdo con la evaluación generada por los clientes.

### **Curva de valor UEN hoy versus el futuro**

Para visualizar gráficamente las brechas existentes en los atributos considerados en el punto anterior se construye la curva de valor de la UEN de hoy versus el futuro, basado en la percepción de los clientes y sus necesidades.

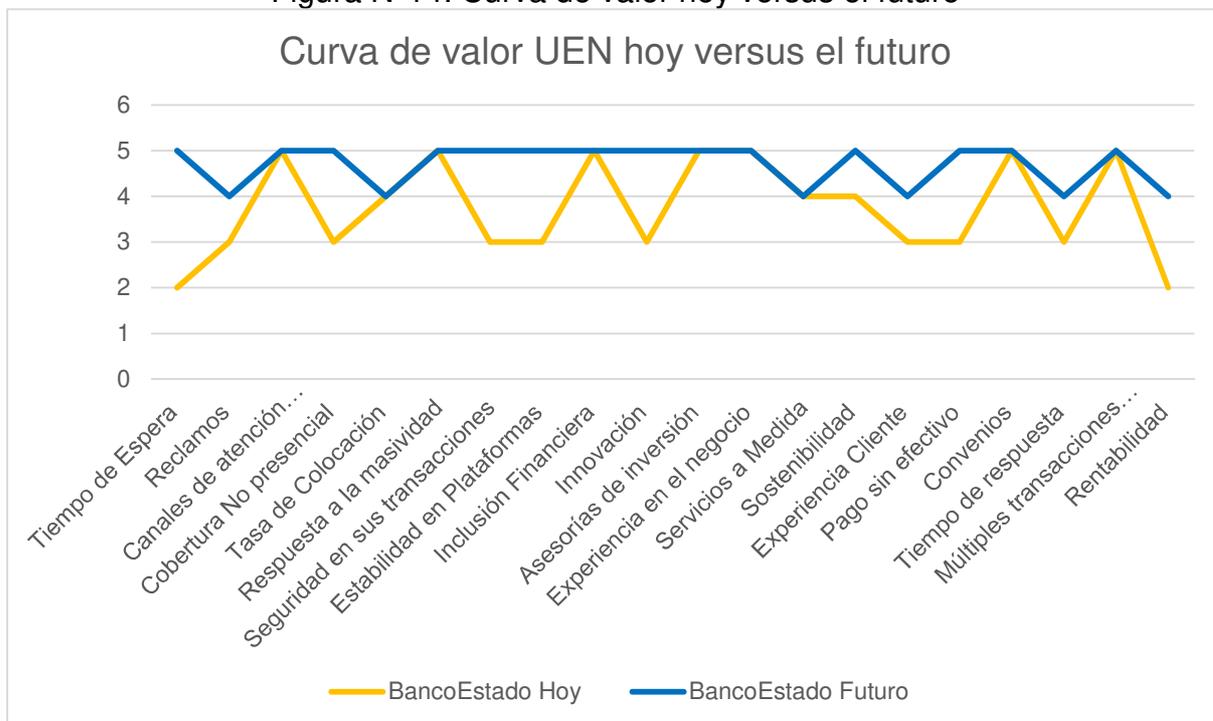
De acuerdo con la figura N°14, las brechas deberían acortarse al generar acciones que permitan disminuir los tiempos de espera, lo cual es coherente con las estrategias propuestas para la UEN que proponen la utilización de canales no presenciales y la autoatención para mejorar la experiencia a clientes.

Otra brecha importante es la seguridad y la estabilidad de las plataformas que hoy a nivel de industria, son materias relevantes para implementación de soluciones digitales debido a la gran cantidad de fraudes externos que ocurren diariamente, con técnicas cada vez más sofisticadas.

Además, una brecha importante se genera con respecto a los tiempos de respuesta, que se esperan mejorar para otorgar una mejor calidad de servicio y aportar a la retención de clientes.

Por último, en materia de sostenibilidad, también existe una brecha que BancoEstado deberá cubrir para mejorar su rentabilidad de manera responsable con el entorno y posición en el mercado, reduciendo los pagos en efectivos y sus residuos.

Figura N°14: Curva de valor hoy versus el futuro



Elaboración propia

## 4.2. Selección de atributos clave

Para realizar la selección de los atributos clave de la curva de valor, se realiza un análisis de todos los atributos y se identifica cuál de ellos son factibles de adquirir, considerando la factibilidad técnica, económica y estratégica además de considerar la valoración que los clientes del atributo que se está analizando. En la tabla N°25 se realiza este análisis por atributo.

La valoración de los clientes es la misma realizada en la tabla N°25 y con respecto a la factibilidad, la respuesta consta de dos valores Si o No, donde Si, representa una respuesta afirmativa a la posibilidad de adquirir o invertir en ese atributo y por el contrario No, representa una respuesta negativa ante la posibilidad de adquirir o invertir en el atributo.

Tabla N°25: Análisis de valoración y factibilidades

Atributos	Valoración de los clientes	Factibilidad Económica	Factibilidad Técnica	Factibilidad Estratégica
Tiempo de Espera	2	Si	Si	No
Reclamos	3	No	No	No
Canales de atención presenciales	5	Si	Si	Si
Canales no presenciales	3	Si	Si	Si
Tasa de Colocación	4	Si	Si	Si
Respuesta a la masividad	5	Si	Si	Si
Seguridad en sus transacciones	3	Si	No	Si
Estabilidad en Plataformas	3	Si	No	Si
Inclusión Financiera	5	Si	Si	Si
Innovación	3	Si	No	No
Asesorías de inversión	5	Si	Si	Si
Experiencia en el negocio	5	Si	Si	Si
Servicios a Medida	4	Si	Si	Si
Sostenibilidad	4	Si	Si	No
Experiencia Cliente	3	Si	Si	No
Pago sin efectivo	3	No	Si	Si
Convenios	5	Si	Si	Si
Tiempo de respuesta	3	Si	No	No
Múltiples transacciones (MN/MX)	5	Si	Si	Si
Rentabilidad	2	No	Si	Si

Elaboración propia

De acuerdo con lo que muestra la tabla N°25, los atributos percibidos con mayor valoración por los clientes de BancoEstado BI son:

- Canales de atención presenciales
- Respuesta a la masividad
- Inclusión Financiera
- Asesorías de Inversión
- Experiencia en el negocio
- Servicios a medida
- Convenios
- Múltiples transacciones (MN/MX)

Estos atributos resultan ser diferenciadores para BancoEstado BI y se relacionan entre sí. Tal como se señaló en el apartado Composición del Contexto, BancoEstado BI posee múltiples canales de atención, entre los cuales destacan 416 sucursales a lo largo del país, más de 2000 cajeros automáticos (ATM), 107 oficinas ServiEstado

donde se realizan transacciones de pago, recaudación y abono de lunes a domingo, más de 25.000 puntos de caja vecina, 913 dispensadores, donde los clientes se pueden auto atender y 342 buzonerías entre otros. Esto resulta ser una ventaja competitiva para BancoEstado BI dado que es el banco con mayor presencia a nivel nacional. Sus clientes aprecian esta presencia dado que a su vez ellos tienen clientes en todo el país, tal es el caso del Poder Judicial o la Tesorería General de la República encargada de recaudar los dineros del fisco. Además, atiende a Organizaciones de la Sociedad Civil y Municipalidades que necesitan que su banco se encuentre disponible en todas las localidades e incluso las más apartadas. Este atributo es parte de las fortalezas (F4) identificadas en el capítulo 3 de este trabajo, y permitirá hacer aprovechar la capitalización de BancoEstado en ayuda a las Pymes y la serie de medidas que está tomando el gobierno de Chile para estabilizar la crisis social. Las políticas públicas que se dicten, en cuanto a la entrega de beneficios, financiamiento etc. (O1), pueden realizarse a través de los canales de BancoEstado gracias a la gran cobertura y accesibilidad que posee. Por otra parte, actualmente existen alrededor de 60 comunas en las que BancoEstado es el único banco que atiende a la población. Existe una oportunidad de alianza con estas municipalidades y con todas aquellas localidades donde no hay presencia de bancos para llevar a cabo un proceso inclusivo que permita la bancarización de las comunidades más alejadas, este atributo dado que además es una de las fortalezas identificadas permitiría aprovechar esta oportunidad (O4).

La respuesta a la masividad es un atributo que además es una de las fortalezas que se identificó en el análisis realizado en el capítulo 3 de este trabajo (F7). Es altamente valorado por los clientes, dado que el banco en su rol de socio estratégico del Estado, apoya la implementación de Políticas y en este momento en que Chile vive una crisis social, la más grande de los últimos tiempos, su apoyo es más importante que nunca dado que el Gobierno ha anunciado medidas de apoyo por ejemplo a las pymes y ha capitalizado al banco para la entrega de créditos debido a lo afectadas que se vieron producto de los incendios que se efectuaron durante las manifestaciones, afectando a negocios pequeños y medianos. Por lo tanto, a la hora de entregar beneficios, recaudar servicios etc. (O1), este atributo es fundamental.

Por otro lado, este atributo apalanca a las instituciones, municipales y Organizaciones que, por los mismos motivos anteriormente expuestos, dado que representa una manera de inclusividad y conectividad con todo Chile (O4), permitiendo el contacto de las instituciones y el gobierno con la ciudadanía. Si bien las instituciones podrían privatizar sus saldos (A3) dado el alto poder de negociación que poseen (A6) y a la oferta de productos y servicios sustitutos existentes en el mercado, el ser capaces de soportar la masividad es un atributo diferenciador de la competencia.

Con respecto al atributo de inclusión financiera, este está inmerso en la cultura BancoEstado y en todo su quehacer.

Las asesorías de inversión son parte de la fortaleza de atención de manera personalizada (F6) identificada en el capítulo 3 de este trabajo, al igual que los servicios a medida que se realizan para la Banca. Estos últimos son los llamados “trajes a medida” para cada cliente, y permite la retención dado que cuando se entregan soluciones tan específicas, difícilmente un cliente buscará la competencia y permiten afianzar los lazos con instituciones, municipalidades y organizaciones de la sociedad civil.

La experiencia en el negocio también es un atributo que se identificó dentro de las fortalezas en el análisis estratégico realizado en el capítulo anterior (F1). Los clientes valoran altamente este atributo, traduciéndolo en confianza y fidelidad. El conocimiento del negocio y la experiencia con este tipo de clientes permite anticiparse a sus necesidades, aportar respecto al aprendizaje generado en base a errores cometidos en el pasado, detectar posibles problemas o descartar si un requerimiento es factible o no basado en la experiencia y corroborado con evaluaciones técnicas, reducir tiempo de evaluación o desarrollo, realizar propuestas, reutilizar recursos y en general es un atributo que aporta a la gestión de los clientes.

Por último, con respecto al atributo identificado por los clientes como las múltiples transacciones que se pueden realizar tanto en moneda nacional como moneda extranjera, este se identificó como una fortaleza (F5) en el análisis estratégico realizado en el capítulo 3 de este trabajo y también contribuye a retener a los clientes y enfrentar las amenazas (A3) debido a que es un atributo altamente valorado. Además, permite contribuir en el acercamiento del gobierno con los ciudadanos del país. El atributo de poseer convenios es parte de esta fortaleza además de estar dentro de los servicios que entrega BancoEstado.

Ahora bien, en la tabla N°25 se expone la valoración de los clientes y también la factibilidad económica, técnica y estratégica. Con respecto a esta última, se debe señalar que la estrategia de BancoEstado y en general la industria bancaria en Chile apunta la digitalización de los servicios bancarios. Por lo tanto, en el caso de atributos como canales no presenciales, seguridad en sus transacciones, estabilidad en las plataformas y pago sin efectivo, donde la valoración de los clientes es baja y no parece ser parte de la propuesta de valor de hoy, de todas maneras la estrategia apunta a aumentar la cobertura mediante la utilización de medios digitales como internet o app para ir a la par de la industria, ser más eficientes en la entrega del servicio y llegar a más lugares y clientes por lo tanto, se debe tener presente a la hora de definir la propuesta de valor del banco que se quiere en el futuro.

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

De acuerdo con lo analizado en el apartado anterior, se define la siguiente propuesta de valor para la UEN:

“Proporcionamos **servicios financieros de calidad** que se ajustan a las necesidades de nuestros clientes. **Entregamos soluciones a medida** para las Instituciones del Estado que permiten apoyar la gestión estatal y su vinculación con la ciudadanía. Contamos con múltiples canales de atención a lo largo del país, lo cual nos posiciona como el banco con la **mayor cobertura de la industria**. Nuestros clientes confían en la alta experiencia que poseemos.”

### **Descripción de los atributos**

La propuesta de valor de la UEN se centra en una estrategia de relación integral, generando interacción entre las instituciones y vínculos con la ciudadanía. Por lo tanto, se destacan los siguientes atributos:

- **Soluciones a medida.** La banca evalúa constantemente nuevos negocios y la implementación de soluciones a medida para clientes institucionales. Es por este enfoque se ha creado una subgerencia exclusivamente para desarrollar ofertas personalizadas que permitan dar solución a sus necesidades de manera específica, contribuyendo a mejorar sus procesos, a la modernización de las instituciones del Estado y a la agilidad de atención, entre otras cosas.
- **Cobertura.** El uso de extensa variedad de canales (cajas, ATM, internet, etc.) permite fortalecer la relación con las instituciones del Estado encargadas de entregar subsidios o beneficios. La extensa red de sucursales (áreas centrales y filiales), permite entregar mayor cobertura de servicios y permite atender de mejor manera a los clientes. Integración de ciudades, comunas y localidades, a través de los convenios suscritos con municipalidades a lo largo de todo el país, se ha facilitado la apertura de nuevas sucursales, las que fomentan el desarrollo de localidades rurales o aisladas de centros urbanos, lugares donde muchas veces es la única institución bancaria presente. Este es el corazón de BancoEstado, un banco inclusivo, y la inclusividad se traduce en la cobertura que se otorga a todos los ciudadanos del país en todo el territorio nacional.
- **Calidad de servicio.** La reconocida experiencia es valorada por los clientes institucionales en cuanto al manejo de cartera y efectiva integración entre: Organismos del estado, comunidad, proveedores, funcionarios y modernización del estado. Para ello el enfoque de calidad se centra en entregar al cliente seguridad en sus transacciones, ampliar y fortalecer la utilización de canales digitales y omnicanalidad para llegar a más lugares y resolver de manera rápida y eficiente sus necesidades.

## Relación Atributos Propuesta de Valor y FODA

En la tabla N°26 se muestra y detalla la relación entre los atributos, Propuesta de valor y análisis FODA. Se detalla una explicación mencionando el mayor impacto hacia las variables de la tabla FODA.

Tabla N°26: Relación atributos propuesta de valor y FODA

Atributo	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Servicios personalizados	Este atributo permite tomar todas las oportunidades que representa una preparación ante nuevas políticas públicas y estatales y ampliar la oferta de productos y servicios para mercados no explorados o embarcarse en nuevos proyectos que impulsen el desarrollo de productos y servicios.	Un cambio en el gobierno en el representarían una amenaza en el caso de que retiraran los saldos que hoy mantienen en el Banco para dirigirlos a la banca privada. Pondría en peligro el cumplimiento del atributo por falta de capacidad económica para llevar a cabo los desarrollos que permitan dar soluciones oportunas. Por el contrario, al cumplir con este atributo, un cambio de gobierno no debería impactar en los saldos que hoy están BancoEstado porque garantizaría calidad de servicio. Además, ofrecer una amplia oferta de productos y servicios hace que frente al aumento de la oferta en el mercado.	Las fortalezas contribuyen al cumplimiento de este atributo ya que, al realizar actividades propias de la BI para acercarse a los clientes, permite generar servicios especializados a los clientes al igual que contar con la capacidad de sustentar la masividad.	La falta de capacidad operacional, los excesivos procesos manuales, la burocracia y la falta de innovación en la oferta de productos y servicios no permite la utilización del atributo puesto que frena la flexibilidad que debería tener la banca frente a los cambios de la industria y del mercado.
Cobertura	Este atributo permite tomar todas las oportunidades debido a que representa la capacidad que tiene la Banca de llegar a todos los lugares de	La moderada tasa de crecimiento proyectada podría amenazar el cumplimiento del atributo dado que tal vez deberían frenarse proyectos de expansión que no significaran un	Tener una amplia oferta de productos, obliga de alguna manera a la creación de nuevos canales para su utilización y agregar valor a estos. Por otro lado, el tener	Las debilidades dificultan el cumplimiento de este atributo debido a que sin capacidad operativa difícilmente se podrá extender el desarrollo de

	<p>nuestro país mediante canales presenciales como no presenciales debido a la capacidad de atención a clientes en horarios extendidos, incluso los días domingo.</p>	<p>retorno al Banco y que muchas veces se aprueba de igual manera porque significan un aporte social. Podría detenerse la construcción de nuevas sucursales. Sin embargo, BancoEstado ya tiene la mayor red de sucursales del país.</p>	<p>actividades con las comunidades e instituciones, contribuye a la creación de estos canales de atención y su perfeccionamiento continuo. La interacción con las comunidades y clientes institucionales en sus regiones permite identificar la oportunidad de llegar a lugares donde se hace necesario atender a nuestros clientes. Las capacidades de sustentar la masividad también contribuyen a mantener una extensa red de sucursales.</p>	<p>nuevos canales de atención o al menos no en los plazos adecuados.</p>
<p>Servicios de calidad.</p>	<p>Este atributo permite tomar todas las oportunidades. Ser expertos en el negocio permite aprovechar las políticas públicas y estatales para aumentar la innovación en la oferta de productos y servicios y proyectos que los impulsan para entregar servicios de calidad.</p>	<p>En general las amenazas no impiden cumplir con este atributo debido a la experiencia que tiene la banca en el trabajo con instituciones, organizaciones y municipalidades. Deben estar alerta a los cambios y necesidades del mercado para continuar perfeccionándose en cuanto a tecnología y soluciones de última generación para hacer más eficientes los negocios que agregan valor a los clientes.</p>	<p>Estar en todas las localidades del país y tener la capacidad de soportar la masividad junto con la experiencia de poder visitar a nuestros clientes y sus comunidades, contribuye al aprendizaje constate lo que permite adquirir la experiencia del negocio.</p>	<p>Las debilidades impactan en el cumplimiento de este atributo. Denominarse expertos sin tener el respaldo de la capacidad operativa o la alta burocracia en los procedimientos, podría impactar negativamente en la respuesta a nuestros clientes y la imagen que ellos se llevarían. Esto ocurre también con la falta de soluciones innovadoras y exceso de tareas manuales.</p>

Elaboración propia

#### **4.4. Descripción de la estrategia de la empresa**

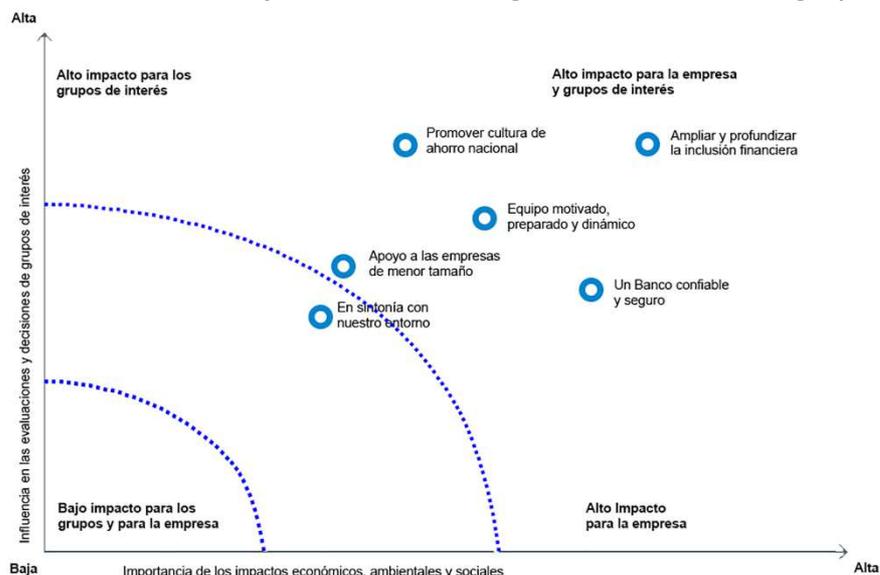
Actualmente la estrategia se basa en los siguientes objetivos estratégicos, que permiten guiar a BancoEstado en sus esfuerzos por responder a las necesidades, intereses y urgencias de los clientes. Se definieron cinco ejes estratégicos:

- Potenciar la inclusión financiera 2.0: más servicios y cobertura. Consolidar al banco como líder en la inclusión financiera del país.
- Promover una cultura de ahorro nacional: Ser el banco del ahorro de todos los chilenos, potenciando el ahorro familiar y fomentando una cultura de ahorro de largo plazo de todas las edades.
- Impulsar el desarrollo económico apoyado a las Empresas de Menor Tamaño: Aumentar la cobertura territorial de nuestros servicios, potenciar el emprendimiento y asegurar una oferta atractiva de financiamiento y asesoramiento de los micros y pequeños empresarios del país.
- Garantizar que somos un banco confiable y seguro: Ofrecer un excelente nivel de continuidad operativa y seguridad en la información.
- Contar con un equipo humano motivado, preparado y dinámico: Fomentar las instancias de capacitación, actualización de conocimientos y perfeccionamiento para los funcionarios, ofreciendo reales oportunidades de desarrollo personal para los trabajadores.

Cada uno de estos ejes estratégicos, se llevó a cabo de manera progresiva y en sintonía con los grupos de interés (trabajadores, clientes, comunidad y proveedores), de modo de sostener el liderazgo y la competitividad de BancoEstado en el corto y mediano plazo. Por esta razón el Banco ha decidido que estos cinco ejes sean temas materiales y/o críticos de gestión junto con un sexto lineamiento que se suma relacionado al trabajo que el Banco realiza desde la gestión comunitaria y ambiental. Por lo tanto, el Banco estará abocado a estos desafíos de aquí al 2025.

Por otra parte, en un ejercicio metodológico realizado en varias entrevistas a los principales ejecutivos de la institución y sus filiales, se priorizaron cada uno de estos temas, obteniendo el siguiente resultado que muestra la figura N°15.

Figura N°15: Resultados del ejercicio metodológico realizado a los grupos de interés



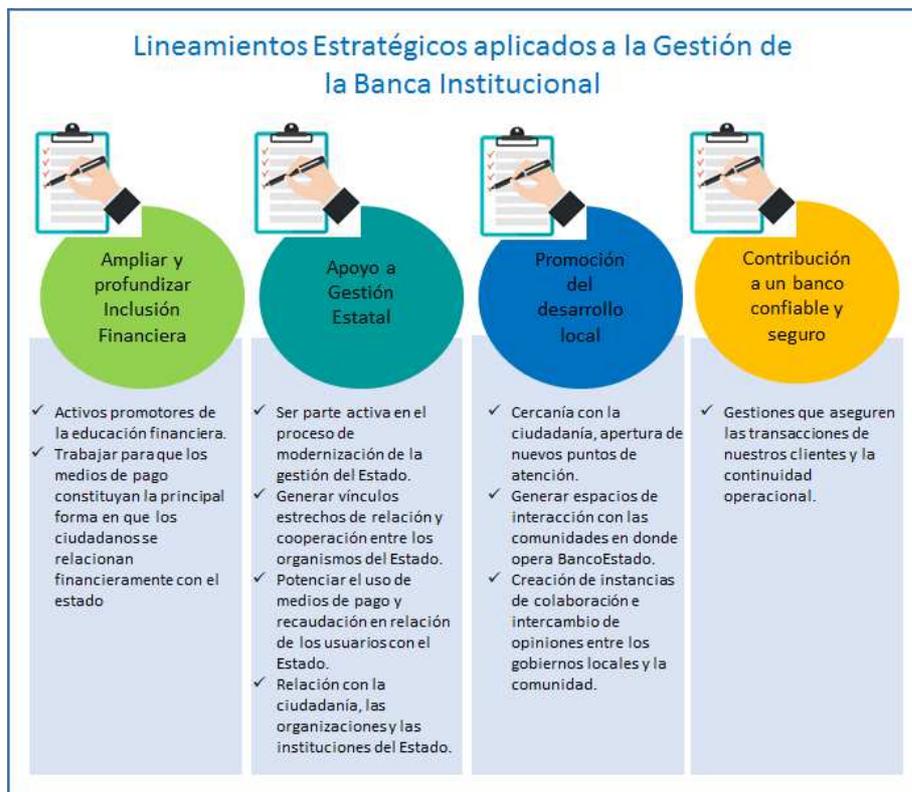
Elaboración propia. Fuente: Memoria Anual BancoEstado, 2018

De acuerdo con los resultados, ampliar y profundizar en la inclusión financiera es uno de los ejes con mayor impacto para la empresa y grupos de interés y a su vez ser un banco seguro y confiable es de alto impacto para el Banco. Los demás ejes son igualmente relevantes, con ponderaciones menores, pero de igual manera guiarán la gestión del Banco a desarrollarlos en todas sus áreas.

Desde su rol de banco público, con una participación importante dentro del mercado financiero nacional, BancoEstado es un actor relevante en la generación de más y mejores oportunidades para su desarrollo económico y social, a través de una gestión articulada con las Instituciones del Estado, las Municipalidades, las Organizaciones de la Sociedad Civil, las Empresas en sus diversos tamaños y las Personas, la visión apunta a ser socio estratégico del Estado en la atención integral de sus instituciones y en el proceso de modernización de la gestión, facilitando la inclusión financiera y la relación de los ciudadanos con los Servicios Públicos.

Bajo el contexto de BancoEstado como Socio Estratégico del Estado de Chile, se determinó que los esfuerzos de la Banca Institucional se realizarían sobre los siguientes lineamientos; Apoyo a la gestión estatal en sintonía con el entorno; Promoción del desarrollo local; Ampliar y profundizar la inclusión financiera y contribuir a un banco confiable y seguro.

Figura N°16: Lineamientos estratégicos aplicados a la Gestión de la Banca Institucional



Elaboración propia. Fuente: Banca Institucional, 2019

De acuerdo con lo analizado en los apartados anteriores la estrategia se basa en potenciar la inclusión financiera con más servicios y cobertura, garantizando confianza y seguridad al ofrecer continuidad operacional, estabilidad en las plataformas y seguridad en la información.

La inclusión financiera está en el centro de la misión de BancoEstado como institución: “Existimos para que Chile sea un país más inclusivo, equitativo y con oportunidades que lleguen a todos”. Es a partir de este principio, que se busca consolidar al banco como líder en la inclusión financiera del país y ser un banco universal, a través de la entrega de más servicios y cobertura.

El cumplimiento de la propuesta de valor se presenta en la medida en que el banco enfoque sus esfuerzos en proporcionar productos y servicios que vayan acorde a las necesidades de los clientes y que permitan extender la cobertura de la industria, siendo esta una ventaja competitiva y una de sus mayores fortalezas.

La manera en que centrará sus esfuerzos por aumentar la inclusión financiera será mediante la transformación digital, impulsando la utilización de canales no presenciales como app o internet, apoyando a las comunidades al uso de estas herramientas tecnológicas y la incorporación de procesos internos que apoyen esta

gestión que permite ampliar la cobertura y entregar servicios de calidad a más personas.

Por otra parte, la promoción del desarrollo local busca atender las necesidades sociales de las localidades a través de financiamiento o de instrumentos financieros tales como el ahorro, inversión, préstamo que apoyen proyectos de desarrollo. Por lo tanto, se aborda a través de la entrega de productos y servicios de calidad.

La cobertura presencial como no presencial que tiene el Banco en el país, la entrega de servicios de calidad y también los desarrollos a medida que se deben implementar para las instituciones permiten apoyar la Gestión Estatal.

En este capítulo se elaboró la curva de valor, identificando los atributos que valora el cliente en la industria bancaria, mediante una evaluación, lo cual permitió ubicar el posicionamiento del Banco y sus competidores más importantes para cada atributo. Posteriormente, se seleccionaron los atributos en los cuales el Banco se debe enfocar, justificado en la valoración de los clientes. Luego de eso y sobre la base de la curva de valor, se declaró la propuesta de valor, mencionando en ella los atributos diferenciadores, que en este caso fueron; cobertura, servicios de calidad y servicios personalizados. Finalmente, y en base a los lineamientos definidos para la Banca Institucional, se plantea de manera descriptiva la estrategia de la empresa.

## **5. MODELO DE NEGOCIO**

De acuerdo con lo señalado por los autores Thompson et al (2012), el modelo de negocios se describe como “el esquema que la administración sigue para entregar un producto o un servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda”.

En este trabajo se utiliza el método Canvas como modelo de negocios el cual fue desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011), que es un concepto que permite describir y gestionar un modelo de negocios a través de una nueva alternativa estratégica dividida en 9 módulos básicos que cubren 4 áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Por lo tanto, primero se realiza la descripción del modelo de negocio de la Banca Institucional, se explica y analiza cada dimensión del modelo para comprender en qué aporta a los objetivos de la UEN y finalmente se realiza un análisis bajo una mirada crítica de este en búsqueda de proponer mejoras.

### **5.1. Descripción del modelo de negocio**

Un modelo de negocio es una herramienta que permite tener una visión global de un proyecto empresarial, de este modo, poder definir con claridad qué se va a ofrecer al mercado, cómo se va a ofrecer, a quién se va a ofrecer y de qué forma se van a generar ingresos. Por lo tanto, para formularlo es necesario tener en cuenta quienes son los clientes, la forma en que se llegará a ellos, cómo se les entregará la propuesta de valor, cómo se diferenciará el negocio de la competencia y qué estructuras de costes tiene entre otras cosas. Esta herramienta entrega información para tomar decisiones estratégicas basada en información contrastada.

Existen muchos tipos de modelos de negocio, sin embargo, para este trabajo se utilizó el modelo Canvas o método Canvas, que fue desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2011) donde analizan diferentes tipos de modelos y cuál utilizar en cada caso llegando a la conclusión de que lo más importante es crear valor para los clientes dado que el sistema productivo de esta época lleva a ese enfoque.

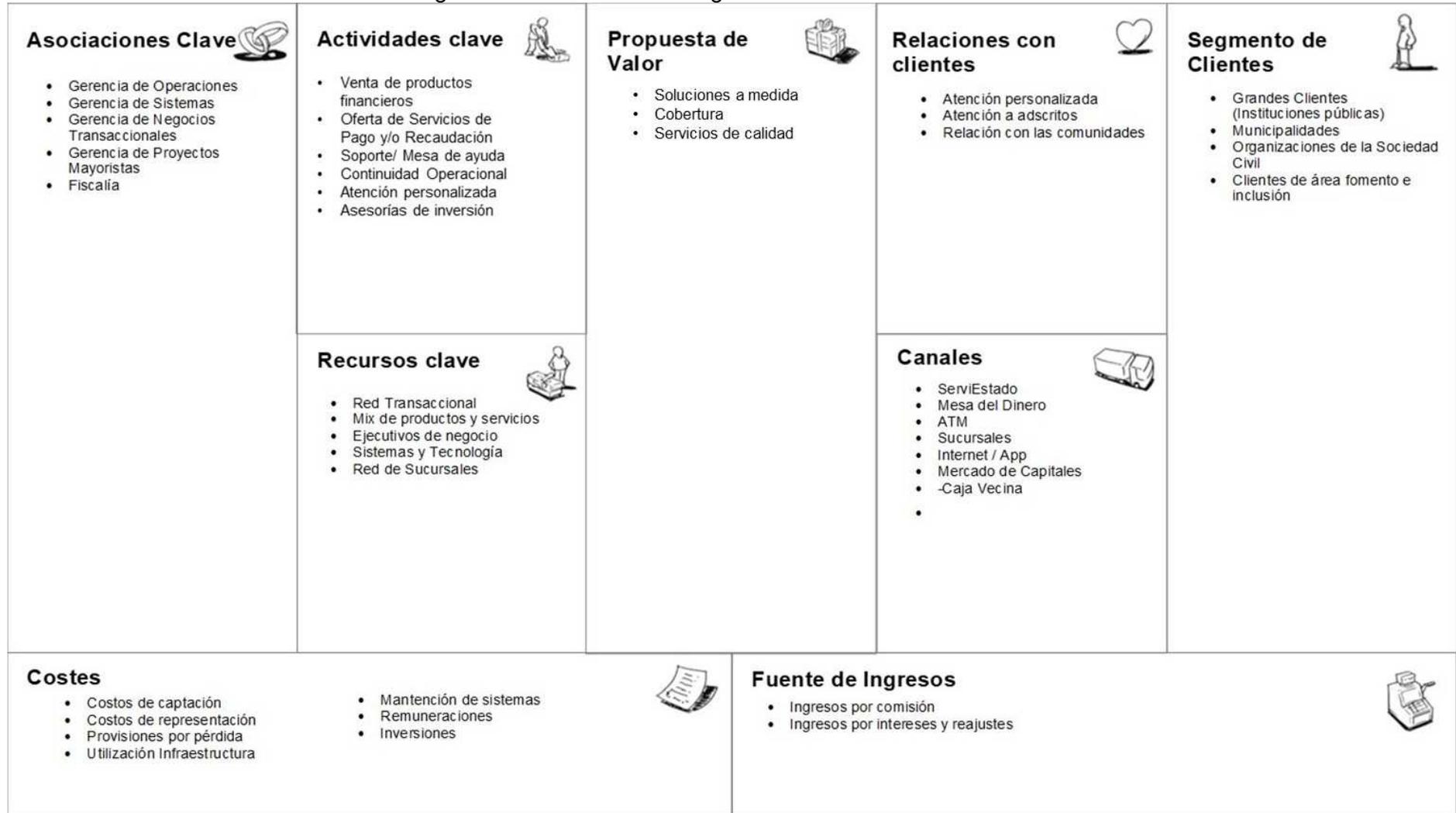
El modelo Canvas simplifica todo en cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con nueve divisiones.

Por un lado, la parte derecha es la que hace referencia a los aspectos externos de la empresa, al mercado y al entorno. Se compone de los bloques: Segmento de mercado, Propuesta de valor, Canales, Relación con clientes y Fuentes de ingresos. Por otro lado, en la parte izquierda del lienzo se reflejan aspectos internos y entre ellos

se encuentran los bloques: Asociaciones clave, Actividades y recursos clave y la estructura de costes.

En la figura N°28 se muestra el lienzo de la banca institucional. En ella se muestra gráficamente el modelo de negocios de la UEN y a continuación se explica cada uno de los elementos que lo componen de acuerdo con lo definido por el autor de la metodología.

Figura N°17: Modelo de negocio de la Banca Institucional



Elaboración Propia

## 1. Segmento de Clientes

De acuerdo con el enfoque del modelo Canvas, el segmento de clientes para definir el segmento de clientes, debemos preguntarnos a quienes creamos valor.

En el caso de la Banca Institucional atiende a las Instituciones Públicas, Municipalidades y Organizaciones de la Sociedad Civil.

Las instituciones públicas agrupan dos grandes segmentos uno llamado Grandes Clientes, el cual está orientado a la modernización de las grandes Instituciones del Estado y automatización de la gestión; con presencia a lo largo de todo el país, mantienen grandes volúmenes de saldos y gran volumen de transacciones, tanto en moneda nacional y extranjera. Su segmentación se muestra en la tabla N°27.

Tabla N°27: Segmento de grandes clientes

Segmento	Características	Principales Instituciones
Defensa y Seguridad	Intensivos en la relación diaria, a través de servicios de pago y recaudación (nacionales y extranjeros). Alta demanda de financiamiento vía Confirming de las FFAA, destinado a inversión y mantenimiento.	Ministerio de Defensa, Ejército, Armada, Fuerza Aérea, Carabineros, Policía de Investigaciones, Gendarmería.
Recaudadores y Poder Judicial	Énfasis en sistemas de recaudación especiales y proyectos que apoyen la modernización de la Institución, de cara a los usuarios y comunidad.	Poder Judicial, Ministerio Público, Ministerio de Justicia, Ministerio de Transporte, Ministerio de Hacienda, Tesorería General de la República, Servicio de Impuestos Internos, Registro Civil, Servicio de Aduanas.
Desarrollo e Infraestructura Social	Énfasis en servicios de valor agregado que integra esfuerzos públicos y privados. Principal canal de implementación de políticas públicas	Ministerio de Vivienda, SERVIU, Ministerio de Educación, ANID, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Salud, Servicios de Salud, FONASA.

Elaboración propia. Fuente: Banca Institucional, 2019

Por otra parte, se encuentran el segmento de clientes denominado como Fomento e Inclusión, que está conformado por las Instituciones pagadoras de pensiones, beneficios y subsidios sociales, clientes con los cuales se busca modernizar y automatizar los pagos de beneficios y de emergencia, además de promover la inclusión financiera para la ciudadanía, fomentar el emprendimiento y promover el Desarrollo Económico. Su segmentación se encuentra en la tabla N°28.

Tabla N° 28: Segmento instituciones de fomento e inclusión

Segmento	Características	Principales Instituciones
Fomento y Apoyo al Emprendimiento	Establecer vínculos con organismos del estado para promover y desarrollar estrategia de fomento e inclusión financiera y así potenciar la competitividad de los sectores productivos estratégicos de la economía nacional.	Ministerio de Economía, CORFO, Ministerio de Agricultura, INDAP, SERCOTEC, SERNAPESCA, Medio Ambiente, Ministerio de Energía, Ministerio de Relaciones Exteriores
Beneficios e Inclusión Social	Fomentar la inclusión financiera, estableciendo vínculos estrechos de relación y cooperación entre los organismos del Estado, que permitan asegurar la entrega eficiente y oportuna de los beneficios	Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio del Interior, Ministerio del Trabajo, IPS, DIPRECA, CAPREDENA, JUNAEB, SENCE, DIRECON, JUNJI. Intendencias, Gobiernos Provinciales y Regionales, existentes a nivel nacional.

Elaboración propia. Fuente: Banca Institucional, 2019

El segmento Municipalidades orientado a la atención de todas las municipalidades del país, entregando servicios financieros de calidad, facilitando la relación con las instituciones del estado – comunidad – empresas y las organizaciones de la sociedad civil apoyando en la gestión y su relación con la ciudadanía de Gobiernos Locales. La clasificación de los segmentos se muestra en la tabla N°29.

Tabla N°29: Segmento municipalidades

Segmento	Sub segmento	Características	Principales Instituciones
MUNI	Único Banco	Clientes en donde BancoEstado es única sucursal en la Comuna.	Municipalidades Corporaciones Municipales Asociaciones Chilenas de Municipalidades Subsecretaría de Desarrollo Regional "SUBDERE"
	Multibanco	Clientes que se encuentran en una Comuna en donde hay más de un Banco.	
	Sin Presencia	Clientes que se encuentran en una Comuna donde no hay presencia de una Sucursal BancoEstado.	

Elaboración propia. Fuente: Banca Institucional, 2019

Además, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), también conocidas como "instituciones sin fines de lucro", que están llamadas de alguna forma a realizar actividades que generen valor social y que no tienen por finalidad obtener lucro. Están constituidas por grupos heterogéneos de personas que se reúnen de manera voluntaria bajo un objetivo común, que no es el lucro, y se vinculan con las

instituciones del Estado, municipios y empresas privadas, que les entregan apoyo financiero mediante fondos concursables, o subsidios de asignación directa. En la tabla N°30 se ve que estas organizaciones cuentan con un único segmento.

Tabla N°30: Segmento OSC

Segmento	Subsegmento	Características	Principales Instituciones
Organizaciones de la Sociedad Civil	ISFL	Énfasis en captación de no clientes y fidelización de clientes.	Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) también conocidas como Instituciones sin fines de lucro

Elaboración propia. Fuente: Banca Institucional, 2019

Algunos ejemplos de organizaciones más representativas son: organizaciones comunitarias, vecinales, culturales y deportivas, fundaciones y corporaciones, iglesias, asociaciones gremiales y sindicatos (se excluyen las asociaciones gremiales y cooperativas con actividad comercial).

Las organizaciones de la sociedad civil están presentes en todas las comunas del país, parte de la oferta de valor es poner a su disposición la totalidad de las sucursales para su atención.

Además de estos segmentos de clientes, también se consideran por cada uno de ellos los clientes adscritos, que son clientes de la banca persona que se atienden bajo convenio proporcionado a las instituciones o municipalidades, por ejemplo, con el pago de sueldos en cuentas corrientes de BancoEstado.

## 2. Canales

Según el modelo Canvas, los canales son el medio por el cual se hará llegar la propuesta de valor al segmento de clientes objetivo.

Los canales que el banco pone a disposición de los clientes, según su segmento serían los que muestra la tabla N°31.

Tabla N°31: Canales

Canal	Segmento Clientes
Caja/ Sucursales	Todos los segmentos
Plataforma universal y Escritorio de Negocios	Todos los segmentos
Internet	Todos los segmentos
Buzonera (depósitos de recaudación)	Todos los segmentos
Cajeros automáticos	Todos los segmentos
Call Center	Todos los segmentos
Dispensadores	Todos los segmentos

Mercado de capitales	Todos los segmentos
Mesa del dinero	Todos los segmentos
Redbanc	Todos los segmentos
Caja vecina	Organizaciones de la sociedad civil
ServiEstado	Todos los segmentos
Plataforma comercial empresas	Todos los segmentos
Mesón	Todos los segmentos
App	Todos los segmentos
Microempresas	Todos los segmentos

Elaboración propia. Fuente: BancoEstado, 2019

En cuanto al servicio de atención de clientes, como está definido en la normativa del banco, los clientes pueden acercarse directamente al canal o a través de su ejecutivo de negocios canalizar sus requerimientos.

Con el propósito de asegurar un servicio y atención de calidad a los clientes, a través de la red de sucursales, estos son los aspectos claves que se atienden a través de los canales de atención:

- Apertura de Cuenta Corriente

La apertura la realiza el responsable de la atención comercial o ejecutivo comercial. La activación de la cuenta se realiza de manera centralizada en sólo aquellas cuentas que den fiel cumplimiento al control documental, procedimiento que será efectuado por la División de Procesos Empresa (DPE).

- Tramitación Informes Legales:

El Informe Legal es la primera gestión comercial que debe realizar el responsable de la atención para aperturas de cuentas, serán los Abogados de la Fiscalía quienes visarán los documentos respectivos de la empresa / organización para que puedan operar con el Banco.

Informe Legal que deberá ser solicitado a Fiscalía del Banco, cumpliendo con los requisitos indicados en su normativa.

El mismo día de recibidos los documentos legales, deberá enviarlos al abogado de la sucursal a cargo de los estudios de poderes.

- Envío de documentos sustentarios:

Una vez terminada la tramitación del Informe Legal y ya ingresados los apoderados en el sistema de sociedad y poderes (SYP), el responsable en la atención procederá a solicitarle al cliente los documentos faltantes para la apertura de la cuenta correspondiente y la firma de los documentos sustentatorios.

Debe armar la carpeta con todos los documentos necesarios, de acuerdo con el check list del producto y enviarla a control DPE.

- Activación cuentas y entrega de producto:

Una vez que el responsable en la atención recibe la confirmación de activación de la cuenta por parte de DPE, se comunica con el cliente para hacer entrega del set de producto junto con las claves en el caso correspondiente.

- Depósito a Plazo:

Instrumento de captación que permite a la institución y organización depositar dinero a un plazo determinado, obteniendo a su vencimiento la devolución del capital más los intereses que se generaron a una tasa que es conocida con anticipación.

Las normas generales y procedimientos que regulan el producto Depósito a Plazo se encuentran normados.

- Convenios de pago y recaudación:

Estos convenios consisten en entregar al cliente una alternativa para la recepción de los pagos que le efectúan, concentrándolos, abonándolos a la cuenta definida y proporcionando las respectivas rendiciones, para la cuadratura y conciliación interna. Además, los convenios de pago entregan las facilidades para realizar las responsabilidades de pago y abono que tenga la institución u organización.

Pueden optar a la oferta de recaudación vigente:

- Recaudación Multicanal
- Recaudación PAC
- Recaudación por Botón de Pago

Y a la siguiente oferta de pago:

- Pago de Remuneraciones
- Pago de Proveedores
- Pago de Abonos varios

- Actualización de Poderes Vigentes:

Cada vez que se producen cambios en los apoderados del cliente, tanto si hay apoderados que pierden su condición de tal, como el nombramiento de nuevos apoderados, o bien, modificaciones en las facultades que la organización otorga a éstos, el cliente deberá presentar los documentos indicados en la normativa actual.

- Actualización de Registro de firmas:

Ficha que tiene por objetivo registrar la firma de las Personas Naturales con atribuciones para girar en Cuenta corriente según sistema de sociedades y poderes (SYP), que darán movimiento a la cuenta.

La información requerida, es la siguiente:

- Nombre, rut y dirección del cliente.

- Registrar la firma de las personas naturales con atribuciones para girar en cuenta, según SYP.
- Detallar las formas de actuar y vigencia, según SYP (sistema de sociedades y poderes del Banco)
- Jefe de grupo debe registrar su firma y timbre.

El responsable en la atención deberá encargarse que éstos sean digitalizados, se incorporen a los sistemas de registro de firmas del Banco.

- Actualización Anexo 24 hrs:

Tiene por objetivo establecer el vínculo entre el Banco y el cliente para cualquier tipo de relación no presencial. Se realiza siguiendo lo establecido en la normativa vigente.

Tanto el contrato como su anexo deben ser firmados por el Representante Banco con poder para firmar contratos “Firma y timbre” y el cliente a través de sus Representantes Legales y/o Personas Naturales con atribuciones para abrir Cuenta corriente, según sistema de sociedades y poderes (SYP).

- Cobro de Vale Vista:

Para realizar el cobro de un vale vista por parte de una Organización de la Sociedad Civil, se debe seguir lo indicado en la normativa actual.

- Re- emisión de claves (Internet)

En el caso que se solicite el bloqueo y desbloqueo de claves de internet, debe realizarse según lo descrito en la normativa actual.

- Reemisión de la Tarjeta Débito:

La solicitud de reemisión podrá ser solicitada en cualquier momento por los Representantes Legales y/o Apoderados con atribuciones para actuar en cuenta, según SYP (sistema de sociedades y poderes).

- Bloqueo tarjeta:

En el caso de clientes de organizaciones sin fines de lucro e instituciones con tarjetas de crédito, pueden bloquear la tarjeta de débito o crédito a través de Internet, Telefonía y Servicio de Atención de Clientes en Sucursal.

Al ingresar el cliente tres intentos fallidos de clave, el Banco por su seguridad bloqueará el acceso a la cuenta.

En caso de identificación de uso de la tarjeta en un punto de compromiso (potencial clonación), el Banco, por seguridad de sus clientes, bloqueará el acceso a la cuenta para los canales que permitan extracción de fondos.

En el caso de bloqueo con y reemisión de la tarjeta de débito, se debe seguir el proceso descrito en la normativa actual.

- Cierre de la Cuenta:

La solicitud de cierre de una cuenta a través de sus representantes legales o apoderados de la organización deberá ser con su ejecutivo comercial, siguiendo lo estipulado en la normativa actual.

### 3. Propuesta de valor

De acuerdo con lo definido en el modelo Canvas, la propuesta de valor se puede definir como el conjunto de productos y/o servicios que crean valor para un segmento de clientes determinado. En este caso, de acuerdo con la valoración de los clientes, los principales atributos de la propuesta son:

- Soluciones a medida
- Cobertura
- Calidad de Servicio

Por lo tanto, la propuesta de valor como se definió en el capítulo 4.3 Declaración de la Propuesta de Valor es la siguiente:

“Proporcionamos **servicios financieros de calidad** que se ajustan a las necesidades de nuestros clientes. **Entregamos soluciones a medida** para las Instituciones del Estado que permiten apoyar la gestión estatal y su vinculación con la ciudadanía. Contamos con múltiples canales de atención a lo largo del país, lo cual nos posiciona como el banco con la **mayor cobertura de la industria**. Nuestros clientes confían en la alta experiencia que poseemos.”

### 4. Relación con los clientes

Según el modelo Canvas, la relación con los clientes permite especificar como se adquieren, retienen y se hace crecer la cartera de clientes. Aquí se describe la relación que se establece con los clientes.

En el caso de la Banca Institucional, la relación con los grandes clientes se da mediante asistencia personal exclusiva y por otra parte por la utilización de servicios automáticos. Existen alrededor de quince ejecutivos de la Banca Institucional que atienden centralizadamente a los cuatro segmentos. Cada ejecutivo tiene su cartera asociada y se dedica específicamente a atender a sus clientes. En este caso, el ejecutivo de cuentas está en constante comunicación con el cliente y atento a sus requerimientos. En el caso de los clientes del segmento de Fomento e Inclusión, la relación con ellos, al igual que grandes clientes, es a través de una asistencia personal. En el caso de las municipalidades, es fundamental la relación presencial que se establece con ellas. Los ejecutivos deben visitar constantemente a sus clientes en las distintas regiones del país. Al igual que en el caso de las Organizaciones de la

sociedad civil, deben visitar comunidades para entender su realidad, levantar requerimientos y atenderlos de manera personalizada.

Con respecto a la atención de los clientes adscritos, esto se realiza a través de los canales que dispone el banco para la banca persona ya que básicamente la atención corresponde a personas naturales que tienen una relación con los clientes institucionales, sin serlo directamente. Se generan convenios ofreciendo tasas preferenciales con el fin de mantener los saldos en cuentas corrientes de BancoEstado, entre otros tipos de convenios.

## **5. Fuentes de ingreso**

Las fuentes de ingreso constituyen todas aquellas formas o estrategias para obtener dinero del segmento de clientes. Es una parte esencial del modelo Canvas ya que permite determinar la rentabilidad que se genera bajo este modelo.

Los ingresos del banco se calculan en base a los activos como pasivos, es decir, por una parte, las colocaciones cuyos ingresos se deben principalmente a los intereses y reajustes y por otro lado las comisiones. Además, se generan ingresos por saldos promedios de las cuentas corrientes, que en el caso de clientes institucionales pueden llegar a un dígito de billón, depósitos a plazo, créditos leasing, etc.

La fuente de ingresos de la Banca institucional se genera por la utilización de los siguientes servicios:

- Servicio de pago de remuneraciones
- Servicio de pago a proveedores
- Servicios de impuestos SII
- Servicios de pago de impuestos a la tesorería
- Servicio de pago previsionales
- Cuenta Corriente
- Línea de crédito
- Cuenta vista corporativa
- Cheque seguro
- Recaudación por cajas
- Recaudación PAC
- Portal de Negocio

- Financiamiento Leasing/Leaseback
- Mercado de Capitales

Los ingresos operacionales están representados por los ingresos por intereses y reajustes que representan alrededor del 68,5% y de los intereses por comisiones que representan alrededor del 21,7%, la diferencia se explica por otros ingresos operacionales.

## **6. Recursos Claves**

Los recursos clave describen los activos y capacidades más relevantes para garantizar el éxito del modelo de negocio. Estos recursos permiten a una empresa, crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados en los que esta opera, mantener relaciones con los clientes, y generar ingresos.

Los recursos clave identificados en el modelo de la Banca Institucional son:

- Extensa red de sucursales a lo largo del país. Actualmente BancoEstado cuenta con 410 sucursales banco y 108 sucursales Serviestado en localidades con y sin presencia, siendo en estas últimas, el único banco de la localidad. Actualmente el banco cuenta con 81 localidades sin presencia, es el caso de sucursales como Sierra Gorda, Combarbalá y Porvenir entre otras. La extensa red de sucursales que posee el Banco permite la utilización de servicios de pago, recaudación y entrega de beneficios mediante las cajas, mesón de atención además de dar soporte al modelo de atención de manera presencial.
- Extensa red transaccional que permite sustentar la masividad de transacciones que se llevan a cabo a lo largo del país y apoyar la variedad de servicios que el banco ofrece a los clientes institucionales junto con la administración.
- Desarrollo de productos y servicios además del mix de productos financieros desarrollados para la banca, tales como depósitos a plazo, bonos, pactos, operaciones en moneda extranjera, opciones, etc. permiten dar solución a los requerimientos de los clientes institucionales.
- Ejecutivos de negocio, son el capital humano clave para la gestión con los clientes, desarrollo de productos o servicios y la oferta proactiva.
- Por otra parte, banco estado cuenta con los sistemas y plataformas tecnológicas que permiten llevar a cabo transacciones, como es el caso del sistema de cuentas corrientes, sistema de firmas, Escritorio de negocios, Plataforma Universal o Plataforma de negocios.

## **7. Actividades Clave**

Las actividades clave son las actividades estratégicas esenciales que se deben realizar para llevar de forma fluida la propuesta de valor al mercado, relacionarse con los clientes y generar ingresos.

Para dar cumplimiento a la propuesta de valor, las actividades clave que se identifican son las siguientes:

- Venta de productos financieros (como convenios o chequeras electrónicas etc.).
- Oferta de Servicios de Pago y/o Recaudación.
- Soporte/ Mesa de ayuda.
- Continuidad Operacional.
- Atención Personalizada (administración de cuentas corrientes, saldos y generar servicios a medida).
- Asesorías de inversión.

## **8. Asociaciones clave**

La banca institucional es uno de los principales socios estratégicos del Estado de Chile. Las captaciones que recibe al administrar sus saldos permiten a la Mesa de dinero realizar inversiones y generar las mayores utilidades del banco.

Las asociaciones claves que contribuyen al funcionamiento al modelo de negocio, se relacionan con las demás gerencias involucradas y los proveedores de servicio.

- La Gerencia de Negocios Transaccionales presta los servicios de convenios, específicamente la parte comercial, por ejemplo, fijación de precios.
- La Gerencia de Operaciones, da soporte operacional principalmente en aspectos como la visualización de firma, cheques y servicio de cajas. Vela por el funcionamiento de las transacciones, por ejemplo, la carga correcta de la nómina de remuneraciones en sus sistemas.
- Gerencia de Proyectos Mayoristas, encargada de gestionar los requerimientos de los clientes de manera formal en el banco, utilizando metodología de proyectos.
- Gerencia de Sistemas, encargada de los sistemas y tecnología que da soporte a las actividades bancarias de los clientes.

- Fiscalía, a cargo del ingreso de apoderados y sus limitaciones en el sistema SYP conforme a los poderes que entrega el cliente al banco.

En cuanto a los principales proveedores que dan soporte a actividades clave serían: Servibanca, administrador del Botón de pago y encargado del Canje a nivel nacional; Microsystem, encargado de la digitalización de registros de firma; Infocenter, encargado del análisis y entrega de estadística a los clientes, Sinacofi, importante para la evaluación financiera.

## **9. Costes**

En cuanto al mantenimiento de la relación con los clientes, por ser parte relevante la gestión con los clientes, la banca incurre en costos por representación para realizar viajes y actividades comunales entre otras, además de los costos por captación que son tasas que se ofrecen en el segmento municipalidades para obtener las licitaciones.

Otros costos son:

- Utilización Infraestructura.
- Mantención de sistemas.
- Remuneraciones.
- Inversiones
- Provisiones por pérdida

## **Relación entre los bloques del modelo Canvas**

Los segmentos de clientes de la banca institucional se definieron como cuatro, clientes institucionales, municipalidades, organizaciones de la sociedad civil y clientes del área fomento e inclusión, estos clientes se atienden de manera personalizada de manera centralizada en Santiago. La relación con ellos es de manera personal por medio de visitas periódicas de parte de los ejecutivos y también visita a las comunidades a nivel nacional. Además, se atiende a sus empleados o adscritos por los canales de atención y mediante la oferta de productos para la Banca Personas y se generan convenios de distinto tipo con el fin de mantener sus saldos como depósitos de remuneraciones en cuentas del banco. Por lo cual, los clientes valoran los servicios personalizados, la cobertura que entrega el banco ya que cuenta con canales tanto presenciales como no presenciales y en la actualidad los canales presenciales son la forma más directa que tienen de acceder a servicios bancarios y en ese sentido BancoEstado es líder en cobertura y en la atención a las instituciones públicas del estado.

En cuanto a las actividades clave que se deben llevar a cabo, es importante la oferta de productos y servicios financieros acorde a las necesidades de los clientes, soporte y tener acceso a consultas, reclamos atención post venta, y mantener la continuidad operacional para cumplir con el atributo de servicio de calidad, por lo tanto el banco

debe contar con planes de contingencia que aseguren el servicio, aplicar sistemas de seguridad para reducir fraudes de todo tipo y mantener disponibles sus canales presenciales como no presenciales para atender a los clientes.

Por otra parte, las asesorías de inversión son parte de las actividades clave dado que esto clientes manejan saldos muy grandes y es parte de la propuesta de valor generar servicios personalizados y de calidad entendiendo que se asesora de buena manera a los clientes para tener retornos positivos.

Con respecto a las asociaciones clave, la Banca Institucional tiene sus socios en las Gerencias de Proyectos Mayoristas, Negocios transaccionales, Sistemas, Operaciones y Fiscalía para dar cumplimiento con los requerimientos de los clientes, apoyar las mejoras y servicios personalizados.

Como recurso clave la Banca cuenta con ejecutivos de negocio especializados en el trabajo con clientes institucionales, posee a disposición sistemas y tecnología, la red de sucursales y la red transaccional completa junto con una gran cantidad de productos y servicios tanto en moneda nacional como moneda extranjera.

En general este modelo genera ingresos al administrar saldos y a su vez, por generar colocaciones en el sistema financiero. Por otra parte, los costos se generan por la captación, en el caso de municipalidades, costos de representación en el caso de OSC además de los costos de remuneración, de utilización de infraestructura, inversiones y provisiones por pérdida.

## **5.2. Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio**

A continuación, se realiza un análisis crítico del modelo de negocio en base al cumplimiento de la misión, visión, propuesta de valor y FODA, con el fin de proponer mejoras al modelo actual.

### **Análisis del Modelo de negocios y la Misión**

De acuerdo con lo definido en el capítulo 2 de este trabajo, la misión propuesta de la Banca Institucional declara que esta banca es la encargada de apoyar la gestión estatal de Chile mediante la oferta de productos y servicios de pago y recaudación. En el modelo de negocios esto se declara parte de las actividades clave que se entregan e involucra la gestión de seguridad, continuidad operacional, detección de fraudes, entre otras cosas.

Por otra parte, la misión indica que la banca apoya la inclusión financiera a través de los múltiples canales de atención que posee, sin embargo, bajo una mirada crítica y como se verá más adelante, si bien los canales digitales son parte del modelo de atención, principalmente en la utilización de los Portales de empresa (para realizar

pagos MN y MX), la inclusión debe ampliarse a la promoción del uso de la tecnología y canales digitales como internet y app para llegar más lejos y esto debe cobrar relevancia dado que está dentro de la definición estratégica a la que apunta actualmente la banca en Chile y particularmente BancoEstado. De esta manera, los beneficios de la auto atención, que se traducen en mejorar los tiempos de atención en canales presenciales, reducir las actividades manuales, y en general, optimizar los procesos, mejoran la experiencia de los clientes y logra cumplir de mejor manera la propuesta de valor. Por otro lado, los beneficios se traducen en la reducción de gastos de mantención de sucursales, construcción, seguridad, servicios externalizados, etc.

La misión indica que el Banco permite intermediar en la relación de los servicios públicos del país a través de la atención integral de sus instituciones, municipalidades y organizaciones de la sociedad civil con los ciudadanos de manera centralizada y ofreciendo productos y servicios financieros, otorgando productos a medida, atención personalizada, servicios de calidad y poniendo todos los canales de atención para que los clientes puedan recibir de mejor manera el servicio tanto para ellos como para sus trabajadores y en general todos los ciudadanos del país. En este punto, el modelo de negocio debe considerar llevar los servicios y la atención de manera automatizada, mejorando procesos manuales, operatividad, reduciendo la burocracia de los servicios públicos y como se mencionó anteriormente, generar soluciones a medida enfocadas en la utilización de tecnología o canales no presenciales.

### **Análisis del Modelo de Negocios y la Visión**

En cuanto a la visión de la Banca, el modelo de negocios actual debe enfocarse en lo mencionado anteriormente para ser capaces de competir con la banca privada, y lograr ser el único medio que atienda a las instituciones del estado, siendo capaces de atenderlas y llegar a los ciudadanos de manera más rápida, efectiva, preparada para las contingencias a las que últimamente se ha expuesto el país tales como catástrofes naturales, problemas de salud pública, crisis social, etc. y aun así contribuir con la estabilización de la economía del país al dar continuidad operacional en estas situaciones y continuar con la oferta de productos y servicios que permitan llegar a todo el país.

### **Análisis del modelo de negocio con la propuesta de valor**

Tal como se definió en el capítulo 4 de este trabajo, la propuesta de valor consta de tres atributos diferenciadores, los cuales son: Servicio Personalizado, Cobertura y Calidad de Servicio. La relación de los elementos de modelo de negocio y como estos aportan a cumplir con el atributo se explica a continuación:

#### **1. Recursos clave y atributos de la Propuesta de valor**

- Recursos clave - Servicios personalizados

La atención de los ejecutivos de cuenta y su relación comercial con cada cliente es un elemento clave para el desarrollo de servicios personalizados ya que en esta relación puede entender mejor las necesidades de los clientes, anticiparse a ellas y trabajar en conjunto con el cliente el modelo que permitirá implementar ya sea políticas públicas o mejorar los servicios actuales a su medida.

- Recursos clave - Servicios de calidad

La expertiz del personal que trabaja tanto en la banca como en sus áreas relacionadas, permite otorgar un servicio de calidad a los clientes.

- Recursos clave - Cobertura

Poseer sucursales en todo el país y en localidades donde BancoEstado es el único banco que opera, permite integrar a las comunidades más aisladas y asegurar su acceso a los servicios bancarios.

## **2. Actividades Clave y atributos de la Propuesta de valor**

- Actividades Clave - Servicios personalizados

En el caso de los grandes clientes institucionales, e instituciones pertenecientes al segmento de fomento e inclusión, para llevar a cabo las actividades clave, la coordinación con otras áreas relacionadas permite la implementación de convenios y el desarrollo de servicios personalizados ya que la banca lleva la necesidad puntual de sus clientes a un estudio de factibilidad técnica con ellos.

- Actividades clave - Servicios de calidad

Al contar con una actividad clave que se encargue de las necesidades del cliente, permite anticiparse a las necesidades de los clientes en la oferta de productos y servicios, por lo cual, la calidad percibida por los clientes aumenta.

- Actividades clave - Cobertura

En general los productos o servicios tienen el respaldo de una institución con múltiples puntos de atención. En el caso de las políticas públicas, los servicios de pago se pueden realizar en todo el país y a través de múltiples canales de atención para la ciudadanía. Por lo tanto, las actividades clave relacionada a la oferta de productos y servicios permiten dar cobertura a los clientes y detectar la falta de ella también.

### **3. Asociaciones clave y atributos de la Propuesta de valor**

- Asociaciones clave - Servicios personalizados

La coordinación entre las áreas relacionadas permite una oferta más personalizada, factible y entregar respuesta a tiempo.

- Asociaciones clave - Servicios de calidad

La coordinación entre las áreas relacionadas permite ofrecer un servicio de calidad, seguro y estabilidad para el cliente.

- Asociaciones clave - Cobertura

La coordinación entre las áreas relacionadas permite ampliar canales y crear transacciones que permitan aplicar un convenio a nivel nacional con la mayor cobertura posible.

### **4. Relación con Clientes y atributos de la Propuesta de valor**

- Relación con Clientes - Servicios personalizados

La cercanía con los clientes permite mejorar el servicio, diseñar de manera personalizada junto con el cliente las soluciones y mejoras a los procesos que agregan valor para él, es decir, aporta a otorgar un servicio personalizado.

- Relación con Clientes - Servicios de calidad

La relación con los clientes, siempre y cuando se cumpla un plan de visitas y se de soporte a los canales no presenciales, aportan a la calidad de servicio percibida por el cliente.

- Relación con Clientes - Cobertura

Los canales no presenciales como internet mejoran la cobertura y acceso a los servicios bancarios. En localidades apartadas, este canal aporta a la inclusividad. La relación de cercanía también aporta a disminuir las brechas que se producen por el distanciamiento de las comunidades.

### **5. Canales y atributos de la Propuesta de valor**

- Canales - Servicios Personalizados

Los canales se ponen a disposición de los clientes en el desarrollo de servicios personalizados.

- Canales - Servicios de Calidad

Los canales permiten entregar los productos y servicios que son percibidos de calidad al operar adecuadamente.

- Canales - Cobertura

Los canales permiten acceso al banco en todo el país, en distintos horarios y administrar las cuentas desde cualquier parte del mundo. El foco de BancoEstado es fomentar el uso de canales no presenciales por sobre los presenciales, para ampliar la cobertura y a su vez disminuir los costos.

## **6. Segmento de Clientes y atributos de la Propuesta de valor**

- Segmento de Clientes - Servicios Personalizados

En el caso de grandes clientes institucionales, los servicios personalizados son altamente valorados, no así las OSC, a las cuales se les ofrece el producto Chequera Electrónica ISFL. En el caso de las municipalidades, también se les ofrecen servicios personalizados y son altamente valorados.

- Segmento de Clientes - Servicios de Calidad

La calidad es percibida por las grandes instituciones del estado ya que también se entiende por servicio de calidad un servicio rentable, seguro y estable, con variedad de productos.

- Segmento de Clientes - Cobertura

Para clientes de instituciones de Fomento e Inclusión, la cobertura es un atributo que valoran mucho. La cobertura permite la entrega de beneficios estatales en situaciones contingentes, por ejemplo. Por otro lado, la gran cobertura permite la inclusión financiera y es altamente valorada por las OSC.

## **7. Ingresos y atributos de la Propuesta de valor**

El impacto de los servicios personalizados, de calidad y alta cobertura para los clientes institucionales son responsables de que los clientes mantengan sus saldos en el banco. Si bien, muchos servicios son gratuitos, los mayores ingresos se dan debido a la captación de los saldos y en las colocaciones, principalmente financiamiento mediante instrumentos como el Leasing/ Leaseback.

## **8. Costos**

- Costos - Servicios Personalizados

Las horas hombre son alguno de los costos clave para cumplir con un servicio personalizado. La relación con el cliente es clave para el desarrollo a medida.

- Costos - Servicios de Calidad

La mantención de sistemas y el costo en inversiones, provisiones por pérdida y costo de representación representan los mayores costos para prestar un servicio de calidad. Los clientes confían en la experiencia del banco en la administración de cuentas fiscales.

- Costos - Cobertura

La utilización de infraestructura es uno de los mayores costos para mantener la cobertura y accesibilidad junto con la mantención de sistemas, en el caso de canales no presenciales.

El modelo debería optimizarse al generar una transformación digital donde se haga hincapié a la auto atención y reduciendo las actividades manuales y presenciales.

### **Relación del Modelo de Negocio con el análisis FODA**

Dentro de las oportunidades que se identificaron en el Análisis FODA, fue el aumento de la utilización de canales digitales en Chile, avances en la Ciberseguridad, y la oportunidad de alianza con comunas sin presencia de otros bancos. Todo esto se traduce en una oportunidad de potenciar la cobertura a través de canales no presenciales y en el modelo de negocio, al desarrollar las actividades clave como gestión de riesgo, gestión de fraude, venta de productos y servicios, disponibilidad de canales no presenciales, seguridad y ciberseguridad permiten aprovechar las todas las oportunidades.

Por otra parte, los recursos clave permiten hacer frente a las amenazas del entorno, pero es necesario reforzar las actividades clave para impulsar al cumplimiento de la propuesta de valor y fidelizar a los clientes y aumentar la cuota de ellos.

En este capítulo se realizó un análisis exhaustivo del modelo de negocio de la Banca Institucional, mediante el método Canvas. Comenzando por definir gráficamente el modelo de negocio, para luego realizar un análisis de cada dimensión del modelo con los atributos de la propuesta de valor. Finalmente, se propone aprovechar la oportunidad de potenciar la utilización de canales no presenciales para ampliar la cobertura y apuntar a estrategias que se enfoquen en mejorar la seguridad y continuidad operacional. Este análisis permite definir en el capítulo siguiente, los objetivos estratégicos de la UEN.

El siguiente capítulo se comienza con la elaboración del sistema de control de gestión (SCG), definiendo los objetivos estratégicos que deben abarcar los problemas de control de gestión identificados en este trabajo. Un sistema de control de gestión se puede definir como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que, mediante su interacción, permiten conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella (Anthony y Govindarajan, 2008).

A partir de la información obtenida en los capítulos anteriores, se proponen los objetivos estratégicos que serán parte del mapa estratégico y posteriormente el cuadro de mando integral.

## **6. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO**

En este capítulo se realiza la definición de los objetivos estratégicos de la UEN a partir de la metodología presentada por Caprile (2020-1) estableciendo una relación entre el modelo de negocio presentado en el capítulo anterior, las perspectivas del mapa estratégico y el vínculo causal entre sus componentes para luego proponer los objetivos por bloque del modelo de negocio y con esto elaborar el mapa estratégico de la Banca Institucional y posteriormente presentar el cuadro de mando integral con la incorporación de indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

### **6.1. Definición de los objetivos estratégicos de la UEN**

Los objetivos estratégicos son objetivos desarrollados a nivel estratégico que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Son los que determinan qué es lo realmente importante en la estrategia organizacional. Se basan en la visión, la misión y los valores de la organización y determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables con el fin de materializar la estrategia, ayudar a establecer metas y evaluar su cumplimiento y alinear a la organización, es decir, lograr que todos se muevan en la misma dirección sin entrar en conflicto por tener objetivos diferentes.

Para definir los objetivos estratégicos, dado que el modelo de negocio revisado en el capítulo anterior aborda de manera adecuada la misión y visión de la Banca Institucional, con oportunidades de mejorar ciertos aspectos y direccionarla en el sentido que se sugirió, se utilizan los bloques del modelo de negocio para elaborar un mapa estratégico, que mostrará la relación causa y efecto entre el Banco, clientes, procesos internos y competencias.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), el mapa estratégico es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia ya que muestra el proceso de transformación de activos intangibles (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) en resultados tangibles con respecto al consumidor (perspectiva financiera).

#### **Relación entre el modelo de negocio y el mapa estratégico**

Con el fin de establecer los objetivos estratégicos de la Banca Institucional, se utiliza la siguiente metodología presentada por Caprile (2020-1), que relaciona los bloques con las perspectivas del Mapa estratégico.

Primero se clasifican los bloques del modelo de negocio y sus componentes dentro de un eventual mapa estratégico (perspectivas). La tabla N°32 muestra la clasificación de los bloques en cada perspectiva del mapa estratégico.

A continuación, se explica la relación por perspectiva del mapa estratégico con el modelo de negocios de la Banca Institucional:

### 1. Perspectiva Financiera y su relación con el modelo de negocio

De acuerdo con lo planteado por los autores Kaplan y Norton (2001), la perspectiva financiera muestra objetivos de alto nivel y se basan en la gestión simultánea del crecimiento y la productividad.

Las fuentes de ingreso y la estructura de costos del modelo de negocio son dos elementos que permitirán definir objetivos estratégicos dentro de la perspectiva financiera del Mapa estratégico. Esto, debido a que representan, por una parte, las nuevas fuentes y por otra, la productividad que alcanza en la medida que se gestionan adecuadamente los gastos y activos.

Tabla N°32: Clasificación de los bloques por perspectiva del mapa estratégico

Bloque del modelo de negocio	Perspectiva del mapa estratégico
Fuentes de Ingreso	Financiera
Estructura de Costos	Financiera
Actividades clave	Procesos Internos
Recursos clave	Aprendizaje y Crecimiento
Asociaciones clave	Aprendizaje y Crecimiento
Segmento de clientes	Clientes
Canales	Procesos Internos
Propuesta de valor	Clientes
Relación con clientes	Clientes

Elaboración propia

### 2. Perspectiva de Clientes y su relación con el modelo de negocio

La perspectiva de clientes permite definir las estrategias necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes que sostienen la razón de ser de la empresa u organización. Para ello, es importante identificar a los clientes objetivo y eso se logra al definir la propuesta de valor, que de cierta manera, selecciona a los clientes que serán atendidos. Bajo esta definición, los bloques de segmento de clientes, propuesta de valor y relación con clientes permitirán definir objetivos estratégicos dentro de esta perspectiva.

### 3. Perspectiva de Procesos Internos y su relación con el modelo de negocio

La perspectiva de procesos internos está relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos y estratégicos para su consecución que permita satisfacer tanto a los clientes como a la organización.

Debe conocerse perfectamente la Cadena de valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas. En este contexto, las actividades clave permitirán definir objetivos estratégicos a partir de la perspectiva de los procesos internos, ya que forman parte de esta. Según Michael Porter, para desarrollar estrategias exitosas y sostenibles se debe lograr alinear las actividades internas de la organización y la propuesta de valor para los clientes. Por otra parte, todos los procesos son importantes, pero se debe destacar o generar un esfuerzo en destacar aquellos que tengan mayor impacto para el cumplimiento de la propuesta de valor, los otros procesos pasan a ser procesos de apoyo.

#### 4. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento y su relación con el modelo de negocio

Para Kaplan y Norton (2001), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento define los activos intangibles necesarios para que las actividades de la organización y relaciones con los clientes alcancen niveles de resultados cada vez más altos. Por lo tanto, los recursos clave, las asociaciones clave y los canales se clasifican dentro de esta perspectiva puesto que permiten alinear las capacidades, tecnología de información y recursos para la consecución de la mejora de los procesos internos fijando la vista en cumplir con la propuesta de valor que se entregará al cliente siempre que exista una disposición de centrar su conocimiento en la estrategia. Esta perspectiva es la base de todo el cuadro de mando dado que es la impulsora de los resultados estratégicos y los elementos del modelo de negocio permitirán definir los objetivos estratégicos de esta perspectiva.

Una vez clasificados los elementos del modelo de negocio, se arman los vínculos causales (flechas) entre ellos en el eventual Mapa Estratégico. En la figura N°18 se muestra la relación causal. En ella se puede ver que los impulsores de las actividades clave son tanto las asociaciones clave como los recursos clave y a su vez los canales permiten la realización de las actividades e impulsan la relación con los clientes al ser el medio por el cual se brinda el servicio y se genera la cercanía con ellos.

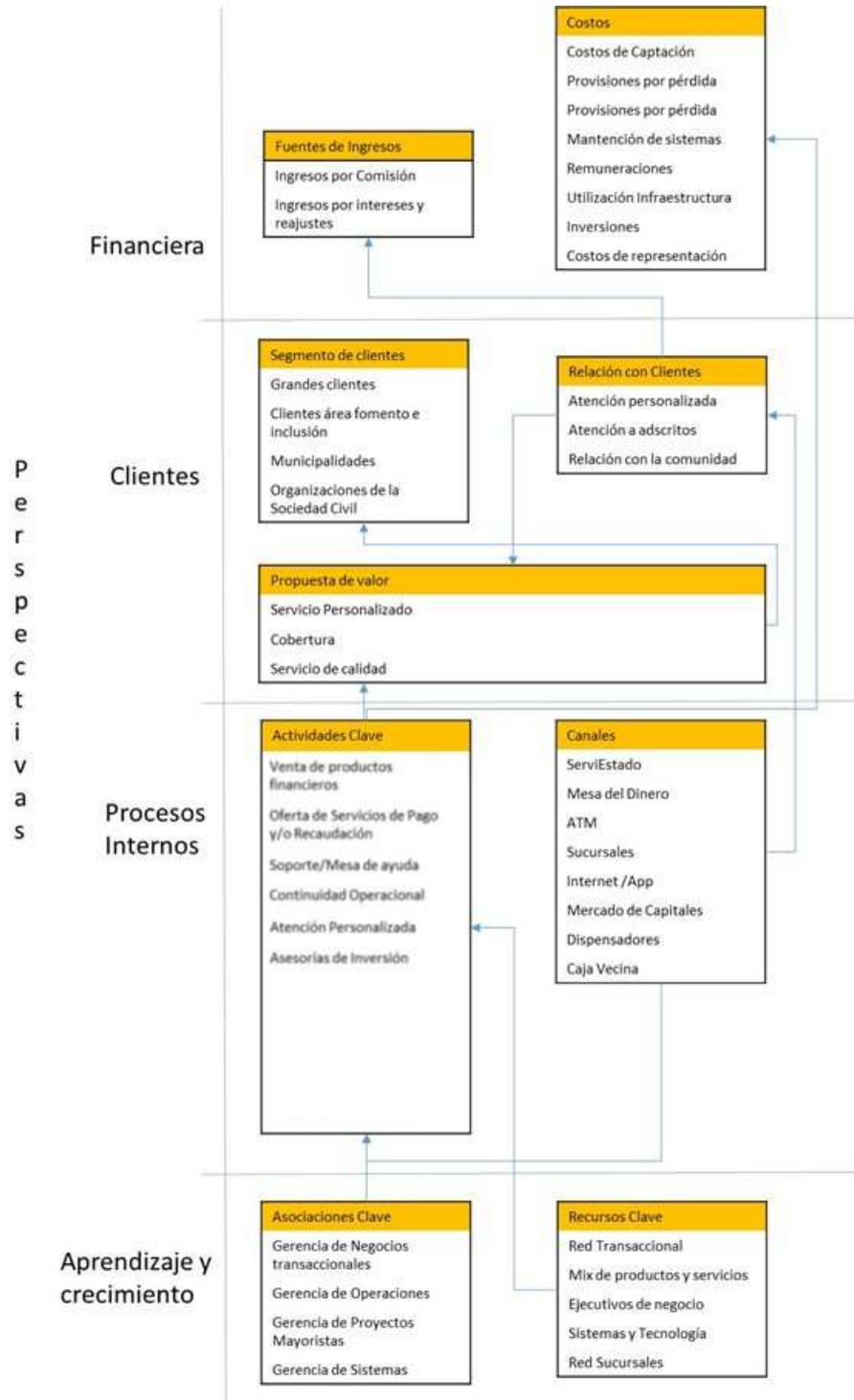
Las actividades clave son fundamentales para cumplir con la propuesta de valor y a su vez, como se mencionó anteriormente, la propuesta de valor genera una segmentación de clientes, en este caso, sólo la banca institucional de BancoEstado, es decir, grandes clientes, clientes institucionales, municipalidades y organizaciones de la sociedad civil.

Por otra parte, la gestión sobre las actividades clave, tales como, gestión de riesgos, fraudes, continuidad operacional etc., apuntan a reducir los costos al optimizar los procesos de negocio y hacerlos más eficientes.

La relación con los clientes, la manera en que se entrega el servicio de manera centralizada y personalizada es parte de la propuesta de valor y es de esta manera

en que se genera el vínculo con el cliente. En el caso de la Banca Institucional, la fidelización de clientes se genera al ofrecer servicios personalizados, generando “trajes a la medida” para la banca y la administración de los saldos a través de las colocaciones, generando ingresos por intereses y comisiones.

Figura N°18: Vínculos causales entre los componentes del modelo de negocio



Elaboración propia

Luego del análisis de causalidad se definen los objetivos a partir de los bloques del modelo de negocio. Para ello se abre el análisis y se definen los objetivos que se propondrán para los elementos de cada bloque del modelo de negocio. La tabla N°33 muestra los elementos de cada bloque y el objetivo que se propone por cada uno de ellos.

Tabla N°33: Objetivos según los elementos del modelo de negocio

Bloque	Elemento	Objetivo
Asociaciones Clave	Gerencia de Negocios Transaccionales/ Gerencia de Proyectos Mayoristas	Capacitar y aplicar gestión de proyectos con agilidad para hacer más eficiente la gestión de proyectos.
	Gerencia de Sistemas/ Gerencia de Operaciones	-Aprender sobre últimas tendencias digitales y su aplicación en los negocios además de ampliar conocimiento en uso de nuevos canales, ciberseguridad, riesgos tecnológicos y nuevas amenazas. -Capacitar en Negocios Digitales y desarrollar profesionales expertos y gestores de comunidades digitales. -Atraer y retener RRHH con capacidades en temas digitales. -Establecer una estructura de incentivos para transferir la cultura de apoyo al área de proyectos y negocios transaccionales que permita contar con información a detalle en el levantamiento de iniciativas. - Incentivar la migración del modelo en cascada actual a la agilidad para establecer en la cultura un modelo de transformación digital que se base en entregables o mínimo producto entregable.
Recursos Clave	Ejecutivos de Negocio	-Disponer de capital humano altamente capacitado en conceptos financieros y en cuanto a atención a clientes con el fin de ser proactivos en la oferta de nuevos negocios, negociaciones, resolución de problemas, etc.
	Red Transaccional/ Red de Sucursales	-Reducir la utilización de canales presenciales. -Promover la auto atención dentro y fuera de sucursales. -Ampliar la cantidad transacciones por canales no presenciales.
	Sistemas y Tecnología	-Actualizar Sistemas de Core bancario como Sistema de cuentas, de contabilidad, de caja, etc. - Contar con personal y disponer de las competencias técnicas necesarias para la utilización de nuevos sistemas y tecnología -Automatizar actividades manuales. -Mejorar conectividad y acceso a los sistemas, intranet e internet. -Ser capaces de generar información de manera oportuna, reportes (transacciones, tendencia mercado, incidentes)
	Mix de productos financieros y Servicios	-Ampliar la cantidad de productos y servicios para el segmento institucional, que permita transaccionar más y de mejor manera con el Banco.
Actividades Clave	Venta de productos y Servicios	-Rediseñar productos y servicios basado en soluciones digitales.

	Atención personalizada/ Soporte Mesa de ayuda/ Asesorías de inversión	-Acortar los tiempos de atención a clientes. -Acortar tiempos de respuesta a clientes - Promover el uso de canales digitales.
	Gestión de Operaciones	-Automatizar procesos claves del core bancario.
	Gestión de Riesgo	-Mantener estabilidad en las plataformas tecnológicas para evitar riesgo de pérdida financiera.
	Seguridad	-Mantener seguridad en las operaciones -Aplicar medidas de Ciberseguridad para detección de fraudes de acuerdo a las últimas tendencias del mercado.
	Gestión de fraudes	- Reducir fraudes externos e internos.
	Continuidad Operacional	- Generar planes de contingencia de contingencia e internalizar las funciones.
	Disponibilidad de canales presenciales como no presenciales	-Reducir la cantidad de transacciones que se realizan de manera presencial. -Fortalecer la utilización de canales digitales como internet (Portal Empresas) y App.
Canales	Internet/ App	-Entregar toda la oferta de productos y servicios a través de canales no presenciales y aplicación de empresa. Fomentar la autoatención.
	Canales presenciales	-Generar un modelo de atención diferenciado para la Banca Institucional, que permita atender las necesidades de los apoderados de las instituciones.
Propuesta de valor	Soluciones a medida/ Cobertura/ Servicio de Calidad	-Cumplir con la propuesta de valor.
Segmento de Clientes	Grandes Clientes/ Municipalidades/ Fomento e Inclusión/ Organizaciones de la sociedad civil	-Mejorar la atención reduciendo tiempos de respuesta. -Generar un vínculo con la ciudadanía en localidades donde ningún otro banco llega. -Aumentar fidelidad de clientes -Mejorar experiencia de atención y usabilidad de los clientes. -Aumentar cuota de clientes.
Relación con clientes	Atención Personalizada	-Mantener relación activa con los clientes.
	Atención a Adscritos	-Generar convenios atractivos para mantener saldos en BancoEstado y promover cuenta corriente.
	Relación con las comunidades	-Fortalecer la relación con las comunidades.
Fuentes de ingreso	Ingresos por intereses y reajustes / Ingresos por comisión	-Aumentar resultado Operacional -Aumentar ingresos por Colocaciones
Costos	Costos de Captación/ Costos de representación/ Provisiones por pérdida/ Utilización Infraestructura/ Mantenimiento de sistemas/ Remuneraciones/ Inversiones	-Reducir costos

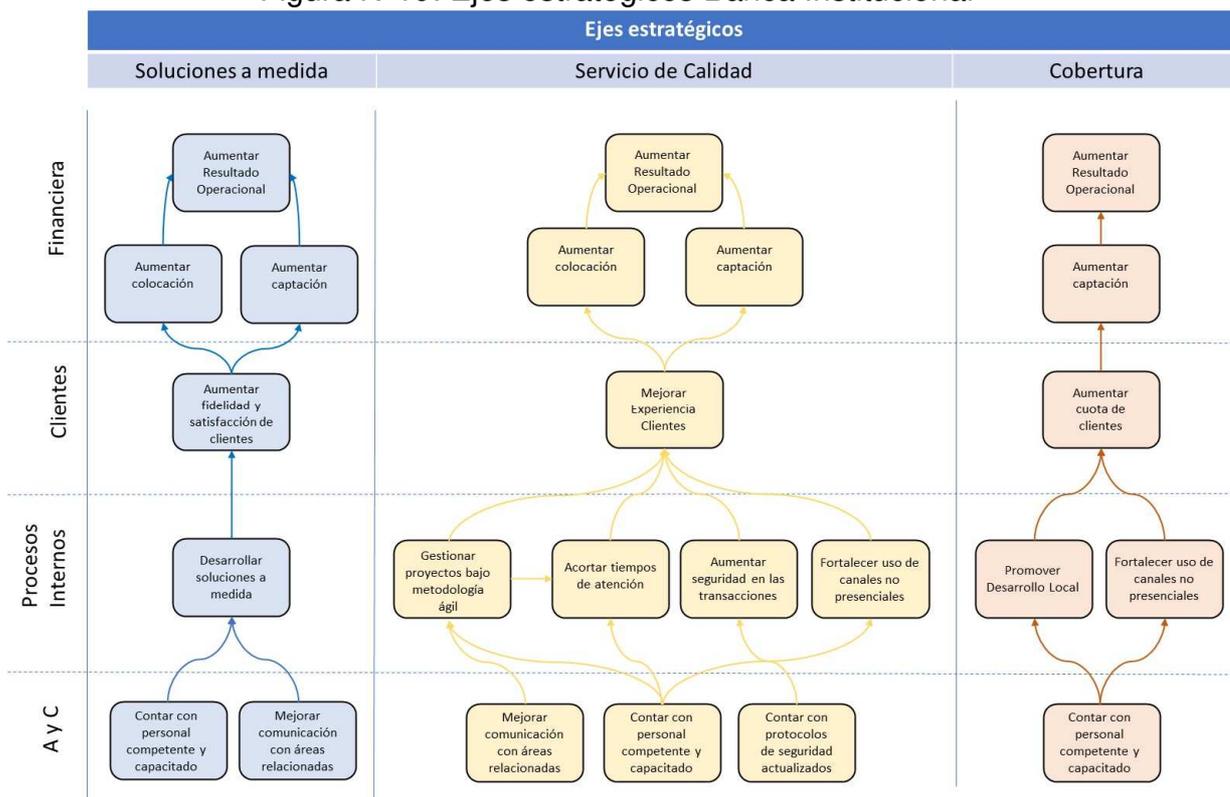
Elaboración propia

De acuerdo con lo que se definió en el capítulo 4 de este trabajo, las estrategias de la Banca buscan dar cumplimiento a la propuesta de valor basándose en extender la cobertura para atender a más clientes, profundizando la inclusión financiera y apoyando la promoción local, apoyando la gestión estatal y contribuyendo a un banco confiable y seguro, para lo cual, centrará sus esfuerzos por impulsar la transformación digital que permita atender mejor a las instituciones y llegar a más lugares de manera más rápida y más segura. En base a estas estrategias se proponen objetivos estratégicos que tienen relación con los objetivos anteriormente vistos y además se incorporan otros.

A continuación, se presentan los ejes estratégicos definidos para la Banca Institucional, los cuales son abordados a través de los atributos de la propuesta de valor en este trabajo. En la figura N°19 se muestra el mapa estratégico separado por cada eje estratégico.

Los ejes estratégicos definidos son; servicios personalizados, servicios de calidad y cobertura.

Figura N°19: Ejes estratégicos Banca Institucional



Elaboración propia

A partir de estos ejes, en la figura N°20 se propone el mapa estratégico de la Banca Institucional y se clasifican gráficamente los objetivos en sus temas estratégicos.

A continuación, se explica la relación de causalidad entre los objetivos estratégicos propuestos para la Banca Institucional comenzando desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para finalizar con la perspectiva financiera.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se identifican tres objetivos que son impulsores de los objetivos de procesos internos. Específicamente el objetivo de Contar con personal competente y capacitado permitirá gestionar proyectos bajo metodología ágil lo que se traduce en acortar los tiempos de atención. Por su parte, acortar los tiempos de atención permite mejorar la experiencia del cliente, desarrollar el atributo Servicio de Calidad que se propone en la propuesta de valor y a su vez aumentar tanto las captaciones como colocaciones, ambos objetivos de la perspectiva financiera.

Cabe mencionar que en el objetivo contar con personal competente y capacitado, se agruparon todos los profesionales que permiten impulsar las mejoras en los procesos internos, esto es, líderes de proyecto y desarrollo expertos en agilidad, ejecutivos altamente capacitados en temas financieros y en atención y profesionales expertos en temas digitales, entre otros.

Por otra parte, contar con personal competente y capacitado, busca fomentar y entregar a los ejecutivos competencias para que sean más proactivos en la oferta y atención, por lo tanto, impacta en el objetivo estratégico de acortar los tiempos de atención que, desde la perspectiva de clientes, mejora la experiencia del cliente y cumple con entregar un servicio de calidad, traduciendo su impacto en aumentar las colocaciones y captaciones.

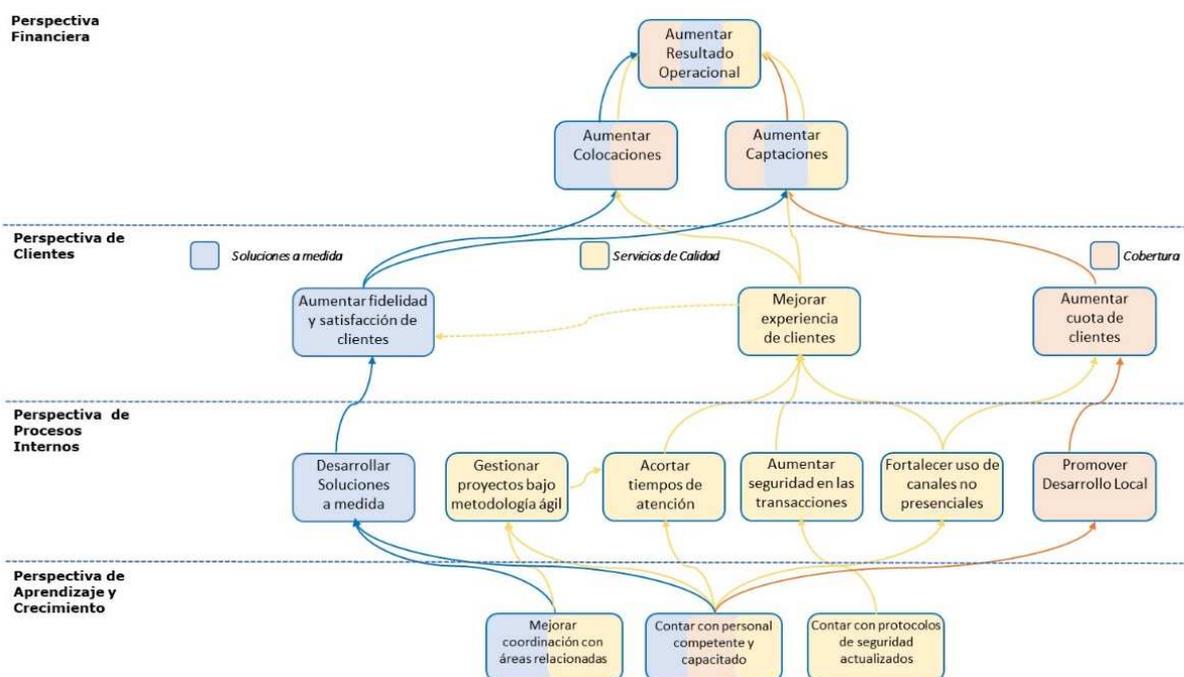
Mejorar la coordinación con áreas relacionadas, permite desarrollar servicios a medida en colaboración con áreas expertas, de manera óptima y esto se traduce en aumentar la fidelidad y satisfacción de los clientes al cumplir con la propuesta de entregar servicios personalizados, lo cual permite contar con sus saldos y aumentar las colocaciones a través de su administración y también ingresos por captación al tener productos en el banco.

Contar con personal competente y capacitado, permite apoyar en el diseño de servicios personalizados, que apunten a la optimización, reutilización de servicios actuales y también a fortalecer los canales no presenciales. A su vez, desde una perspectiva de procesos, el fortalecer los canales no presenciales permite llegar a más clientes, y apunta al objetivo Aumentar la cuota de clientes, sobre todo en localidades más apartadas y a su vez conlleva a establecer una relación con la ciudadanía, al prestar más servicios en sus localidades.

Fortalecer el uso de canales no presenciales mejora la experiencia del cliente y genera lo que ya se comentó anteriormente, el cumplimiento del atributo de la propuesta de

valor de Calidad de Servicio e impacto desde el punto de vista financiero en el aumento de captaciones y colocaciones.

Figura N°20: Mapa estratégico propuesto para la Banca Institucional



Elaboración propia

Aumentar la seguridad en las transacciones, desde la perspectiva de procesos internos también genera mejorar la experiencia de clientes y fidelizar los clientes al cumplir con el atributo de entregar servicio de calidad y en consecuencia los clientes tienden a quedarse.

Finalmente, contar con personal competente y capacitado, permite promover el desarrollo local, al contar con ejecutivos más capacitados con enfoque social y sean capaces de educar a las comunidades, en términos de productos y canales, para ampliar la presencia de BancoEstado en el país.

Además, como se mencionó anteriormente, el Banco definió cuatro lineamientos estratégicos de la Banca Institucional. La tabla N°34 muestra cómo los objetivos del mapa abordan estos lineamientos.

Tabla N°34: Relación entre lineamientos estratégicos y objetivos del Mapa estratégico propuesto

Lineamiento Estratégico	Principales objetivos que lo abordan	Perspectiva del Mapa Estratégico	Manera en que lo aborda
Ampliar y profundizar inclusión financiera	Promover Desarrollo Local	Procesos Internos	Este objetivo busca generar cercanía con la ciudadanía y espacios de interacción con las localidades donde existe

			poco acceso a servicios bancarios.
	Fortalecer uso de canales no presenciales	Procesos Internos	Este objetivo busca promover y potenciar el desarrollo y uso de nuevos canales de atención no presenciales para apoyar a las localidades que no cuentan con canales presenciales, como sucursales o cajeros automáticos para utilizar principalmente medios de pago y recaudación.
Contribuir a un banco confiable y seguro	Contar con protocolos de seguridad actualizados	Aprendizaje y Crecimiento	Este objetivo busca fortalecer los protocolos de seguridad que utilizados por el banco para asegurar la seguridad en las transacciones.
	Aumentar la seguridad en las transacciones	Procesos Internos	Este objetivo busca evitar los fraudes bancarios tanto internos como externos. Minimizar los riesgos de pérdida por fraudes, suplantación, manipulación de datos, desviación de fondos, etc. que dañe de alguna manera la reputación del Banco. Además, busca contribuir a que el Banco opere de manera continua, sin interrupción de sus servicios.
Promoción del Desarrollo Local	Contar con personal competente y capacitado	Aprendizaje y Crecimiento	Este objetivo busca, entre otras cosas, contar con ejecutivos de negocio capacitados en temas de atención y financieros para así diseñar y ejecutar planes de educación financiera que permitan entregar conocimiento a las localidades.
	Promover Desarrollo local	Procesos Internos	Este objetivo busca generar cercanía con la ciudadanía y espacios de interacción con las localidades donde existe poco acceso a servicios bancarios. Además de entregar servicios financieros a organizaciones de la sociedad civil y apoyo financiero a Municipalidades.
Apoyo a la Gestión Estatal	Mejorar comunicación con áreas relacionadas	Aprendizaje y Crecimiento	Este objetivo busca generar mayor coordinación entre áreas para lograr mejorar la experiencia de los clientes,

			en términos de usabilidad y atención.
	Desarrollar servicios a medida	Procesos Internos	Este objetivo busca principalmente atender a las instituciones del Estado en sus requerimientos específicos, mediante soluciones a medida como transversales para todos los clientes, dependiendo de lo que se requiera. También contribuye a gestionar iniciativas de modernización del estado implementando soluciones cada vez más eficientes en términos de tiempo y costo.
	Acortar tiempos de atención	Procesos Internos	Este objetivo busca reducir los tiempos de atención ya sea a través de los ejecutivos como a través de la gestión de proyectos bajo metodología ágil, reduciendo cada vez más la gestión en cascada.
	Aumentar seguridad en las transacciones	Procesos Internos	Como apoyo a la gestión estatal, este objetivo busca asegurar la confiabilidad de BancoEstado como un banco seguro que atiende a todos los chilenos.
	Fortalecer el uso de canales no presenciales	Procesos Internos	Este objetivo es de gran apoyo a la modernización de la gestión del Estado ya que busca operar a través de canales más accesibles, que cubran mayor cantidad de clientes y que se los productos y servicios se encuentren disponibles en medios digitales al igual que la banca privada.

Elaboración propia

En la figura N°21 se muestra como el mapa estratégico se hace cargo de la propuesta de valor. Para el caso de las soluciones a medida, el objetivo que busca conseguirlo es el desarrollar soluciones o servicios a medida. Por otra parte, en relación con el cumplimiento de la cobertura, es decir, estar en todas partes, el objetivo que busca dar cumplimiento a este atributo es promover el desarrollo local y finalmente los objetivos Acortar tiempos de atención, aumentar seguridad en las transacciones y fortalecer el uso de canales no presenciales buscan entregar servicios de calidad a los clientes.

Figura N°21: Relación entre los atributos de la propuesta de valor y los objetivos del mapa estratégico



Elaboración propia

Cabe señalar que en el mapa estratégico propuesto no se incluyen objetivos de Riesgo, área que se encuentra dentro de la estructura corporativa de BancoEstado, ya que no forma parte de la estructura de la UEN, es decir, está fuera de la Banca Institucional. Por lo tanto, los objetivos de Riesgo no son considerados dentro del alcance de la propuesta para la Banca Institucional, sin embargo, con el fin de alinearse con la estrategia de esta área, se analizan los siguientes objetivos que están sujetos a la evaluación de Riesgo y se proponen compromisos por parte de la Banca Institucional para mitigarlos, como se muestra en la tabla N°35.

Tabla N°35: Compromisos de la BI para mitigar riesgos

Objetivo Estratégico	Riesgo	Compromisos
Desarrollar Soluciones a medida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Errores en la operación.</li> <li>Mala evaluación del servicio.</li> <li>Reputacional.</li> <li>Pérdida financiera.</li> </ul>	Incluir al área de Riesgo en la etapa de evaluación (etapa anterior al desarrollo y despliegue).
		Realizar piloto con un determinado cliente. Y evaluar en un periodo de un mes si se ajusta o no la solución implementada en el desarrollo de la solución a medida.
Aumentar cuota de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar clientes no rentables</li> </ul>	Cumplir protocolos especiales de Riesgo y en el caso de clientes nuevos, hacer una evaluación exhaustiva de su comportamiento en el primer año.
Aumentar Colocaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar colocaciones con spread bajo o alta morosidad</li> </ul>	Aumentar las provisiones de las colocaciones.
		Evaluar todo el año el ajuste entre castigo real y provisiones para evaluar comportamiento de las colocaciones.

Elaboración propia

A partir de esta información, en el siguiente apartado se diseña el sistema de medición del desempeño de la UEN, elaborando el Cuadro de mando Integral, que incluirá los

indicadores, medición, metas e iniciativas estratégicas para cada objetivo propuesto en este apartado.

## **6.2. Diseño del sistema de medición del desempeño de la UEN**

El modelo de cuadro de mando integral (CMI) es un modelo diseñado por los autores Kaplan y Norton (1990) que permite la medición del desempeño y es considerado más que un modelo de medición, un sistema de gestión.

El modelo de CMI diseñado busca un cuadro de mando “balanceado”, dónde además de la perspectiva Financiera, basada en indicadores de desempeño tradicionales, se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos, indicadores relacionados con el futuro de la organización.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), el CMI mide la actuación de las organizaciones desde cuatro perspectivas balanceadas o equilibradas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Clientes
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

El CMI permite medir la forma en que las diferentes áreas de la organización crean valor para sus clientes, la forma en que se deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en el personal y determinar los sistemas que son necesarios para mejorar la actuación en el futuro. En otras palabras, muestra cómo es posible trasladar la visión a la acción organizando los temas estratégicos a partir de estas cuatro perspectivas.

Kaplan y Norton (2012), indican que el CMI es una herramienta de planificación y control de gran impacto, dado que permite de manera práctica operacionalizar la estrategia y, además, controlar los desempeños reales vs los esperados, objetivo fundamental en todo sistema de control. Los mismos autores, plantean que el CMI permite concentrar la atención en aquellas áreas donde las mejoras al desempeño serán más valiosas y de mayor impacto.

Anteriormente, se definieron los objetivos estratégicos en base al modelo de negocios, definiciones estratégicas y análisis FODA. Luego se clasificaron en estas cuatro perspectivas y se realizó un análisis de causalidad desde los recursos intangibles para llegar a los tangibles. Finalmente se elaboró y propuso un mapa estratégico para la Banca Institucional. Entonces, a partir de lo anterior, se incluyeron indicadores de gestión que permiten monitorear la estrategia a través del logro de las metas que se

establecen para cada objetivo estratégico y se llevan a cabo mediante iniciativas estratégicas. Todo esto es parte de la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Integral, separado por perspectiva. En cada una de ellas se presentan los objetivos estratégicos de la Banca Institucional, indicador propuesto, métrica con que se calcula el indicador, la frecuencia y periodicidad de medición, meta y la iniciativa estratégica asociada para el cumplimiento de la meta.

### 1. Perspectiva Financiera:

En la perspectiva financiera se definieron tres objetivos estratégicos como se muestra en la tabla N°36.

A continuación, se explican los indicadores relacionados a cada objetivo estratégico:

- Aumentar el resultado operacional, que se logra mediante el aumento de captaciones y colocaciones. Como se mencionó en el capítulo anterior, los ingresos de la Banca se generan a través de la administración de saldos y el cobro de comisiones e intereses y reajustes que se generan en la colocación de fondos. El aumento de estos ingresos se genera en la medida que se mantengan los clientes en el Banco y, por otra parte, aumentando la cuota de clientes.

Tabla N°36: Indicadores de gestión de la perspectiva financiera

Objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Frecuencia	Meta	Iniciativa Estratégica
Aumentar Resultado Operacional	Aumento de Resultado Operacional	$[(\text{Resultado Op. Actual} - \text{Resultado Op. periodo anterior}) / \text{Resultado Op. Periodo anterior}] * 100$	Anual	Aumento 10% anual	
Aumentar Captaciones	Aumento de captaciones	$[(\text{captaciones periodo actual} - \text{captaciones periodo anterior}) / \text{captaciones periodo anterior}] * 100$	Anual	Aumento 10% anual	
Aumentar Colocaciones	Aumento de ingresos por intereses	$[(\text{Ingresos por intereses periodo actual} - \text{Ingresos por comisiones periodo anterior}) / \text{Ingresos por comisiones periodo anterior}] * 100$	Anual	Aumento 10% anual	
	Aumento de ingresos por reajustes	$[(\text{Ingresos por reajustes periodo actual} - \text{Ingresos por reajuste periodo anterior}) / \text{Ingresos por reajuste periodo anterior}] * 100$	Anual	Aumento 10% anual	

Elaboración propia

### 2. Perspectiva de Clientes:

En la perspectiva de clientes se generaron tres objetivos estratégicos; Aumentar fidelidad y satisfacción de clientes, Mejorar experiencia de clientes y Aumentar cuota de clientes. La tabla N°37 muestra los indicadores desde la perspectiva de clientes.

A continuación, se explican los indicadores relacionados a cada objetivo estratégico:

- Aumentar fidelidad y satisfacción de clientes. Para este objetivo se proponen tres indicadores; el índice de satisfacción de clientes, que se mide a partir de la encuesta de satisfacción aplicada semestralmente a todos los clientes institucionales, cuyas dimensiones son 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo con la afirmación presentada en tal encuesta y se considera positiva una evaluación sobre cuyo resultado sea entre 4 y 5.  
El porcentaje de reclamos atendidos, medido a través de la cantidad de casos resueltos dentro de los plazos establecidos, considerando que el SLA de atención es de 3 días como máximo y antes de ese periodo se ha podido resolver el reclamo del cliente, ingresado en la bandeja de entrada del sistema que utiliza la Mesa de ayuda.  
Finalmente, la retención de clientes, medido a través de los clientes antiguos, es decir, clientes con cuentas aperturadas antes de la medición (periodo anterior) que mantienen cuentas activas, es decir, cuentas con movimientos registrados al fin del periodo de evaluación (últimos 12 meses).
- Mejorar experiencia clientes. Para este objetivo se generaron indicadores respecto a la accesibilidad; Cumplimiento de la accesibilidad a los productos y servicios, medido a través de la encuesta de accesibilidad que se aplica semestralmente a todos los clientes de la Banca Institucional, cuyas dimensiones son 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo con la afirmación presentada en tal encuesta y se considera positiva una evaluación sobre cuyo resultado sea entre 4 y 5; Tiempo de respuesta en canales no presenciales, medido mensualmente a través de las transacciones atendidas en los tiempos definidos por el Banco para cada canal digital; y finalmente el Cumplimiento de atención al cliente, medido a través de la encuesta de atención que se aplica semestralmente en junio y diciembre para los clientes institucionales, cuyas dimensiones son 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo con la afirmación presentada en tal encuesta y se considera positiva una evaluación sobre cuyo resultado sea entre 4 y 5.
- Aumentar cuota de clientes. Para este objetivo se generaron dos indicadores; Variación de clientes por segmento OSC cuya medición se realiza a partir de los nuevos clientes, entendiendo por nuevos clientes a aquellos que no se consideraron en la medición anterior o cuyos productos o servicios tienen contrato con fecha posterior al cierre del periodo anterior, descontando a aquellos clientes que terminaron su contrato con el banco durante el periodo de medición sobre el total de clientes al finalizar el periodo, es decir, clientes antiguos, que fueron considerados en la medición anterior, más los nuevos y menos los clientes que abandonaron el servicio con BancoEstado en el segmento de las Organizaciones de la sociedad civil. Finalmente, la Variación de clientes por segmento MUNI (municipalidades), se mide a partir de la variación de clientes al igual que lo explicado para el segmento OSC.

Como se mencionó en el capítulo anterior, la relación de causalidad entre los objetivos permitirá generar valor para el banco y para los clientes en la medida en que se cumplan las metas y se lleven a cabo las iniciativas estratégicas.

Tabla N°37: Indicadores de gestión de la perspectiva de clientes

Objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Frecuencia	Meta	Iniciativa Estratégica
Aumentar fidelidad y satisfacción de clientes	Índice de Satisfacción de clientes	$(\sum \text{Total de encuestas de satisfacción positivas} / \text{Total de encuestas de satisfacción}) * 100$	Semestral	≥90%	Elaborar un plan de acción para mejorar el resultado de la encuesta.
	Porcentaje de reclamos atendidos	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de casos resueltos dentro del plazo establecido} / \text{Total de reclamos realizados formalmente al banco a través del Portal de Reclamos de la BI}) * 100$	Anual	≥95%	Elaborar y formalizar un plan de incidencias.
	Retención de clientes	$(\sum \text{Clientes antiguos con cuentas activas de la BI al fin del periodo} / \sum \text{Clientes BI al inicio del periodo}) * 100$	Anual	> 95%	Implementar Plan de visitas a los clientes considerando que debe haber contacto permanente.
Mejorar experiencia Clientes	Cumplimiento de la accesibilidad a los productos y servicios	$(\sum \text{Resultado de encuestas de accesibilidad} / \text{Total de encuestas de accesibilidad}) * 100$	Anual	≥95%	Elaborar un plan de mejoramiento continuo por canal de atención.
	Cumplimiento de los tiempos de respuesta en la utilización de canales no presenciales	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de transacciones atendidas en el tiempo estimado por canal digital} / \text{Total de transacciones}) * 100$	Mensual	≥90%	Elaborar un plan de mejoramiento continuo para canales digitales.
	Cumplimiento de Atención al cliente	$(\sum \text{Total de respuestas positivas en encuesta de atención} / \text{Total de preguntas de atención}) * 100$	Semestral	>90%	Elaborar plan de visitas. Elaborar plan de mejoramiento de atención al cliente.
Aumentar cuota de clientes	Variación Clientes por segmento OSC	$(\text{Clientes OSC nuevos} - \text{Clientes fugados}) / \text{Total de clientes al final del periodo} (\text{antiguos} + \text{nuevos} - \text{fugados}) * 100$	Anual	>5%	Establecer un plan de visitas en las comunidades que permita acercarse a las OSC y ampliar la oferta de productos y servicios tanto a las OSC como a las personas.
	Variación Clientes por segmento MUNI	$(\text{Clientes MUNI nuevos} - \text{Clientes fugados}) / \text{Total de clientes al final del periodo} (\text{antiguos} + \text{nuevos} - \text{fugados}) * 100$	Anual	>4%	Formalizar un plan de evaluación de la oferta de valor para las municipalidades en los periodos cercanos a la licitación. Fomentar la participación de nuevos clientes en actividades de la BI y establecer un Plan de visitas para las municipalidades.

Elaboración propia

### 3. Perspectiva de Procesos Internos:

En la perspectiva de procesos internos se generaron seis objetivos estratégicos que permitirán cumplir con la propuesta de valor para los clientes como se muestra en la tabla N°38.

A continuación, se explican los indicadores relacionados a cada objetivo estratégico:

- Desarrollar Servicios a medida se mide a través de tres indicadores de gestión; Proactividad en la oferta proactiva de servicios para soluciones a medida, medido a través de la cantidad de ofertas proactivas, es decir, soluciones que no han sido solicitadas por el cliente, pero que en un levantamiento comercial, se entiende que satisfacen alguna problemática del cliente o podrían mejorar sus procesos actuales; Proyectos a medida implementados, medido a través de la cantidad de proyectos a medida terminados y desplegados sobre la cantidad de proyectos que han sido programados y Desarrollo de proyectos innovadores, cuyo cálculo incluye la cantidad de soluciones innovadoras en la industria implementada en servicios de la Banca Institucional respectivamente, entendiendo por soluciones innovadoras, como desarrollos que la competencia no ofrece en el mercado.
- Acortar tiempos de atención se mide a través del indicador relacionado a la optimización de procesos Reducir los tiempos en los procesos de atención, cuyo cálculo se compone por medición de cantidad de transacciones realizadas en el tiempo establecido por el Banco de acuerdo con el tipo de transacción.
- Gestionar proyectos bajo metodología ágil. Este objetivo se mide a través del indicador que permite identificar la cantidad de proyectos que se gestionan bajo la metodología ágil. Esta metodología supone, como su nombre lo indica, mayor agilidad en la entrega de desarrollos e incorpora el concepto de producto mínimo viable. Se mide sobre el total de iniciativas que tiene la Banca Institucional que se gestionan bajo Cascada, la metodología actual del Banco, como la nueva metodología.
- Fortalecer canales no presenciales. Se mide a través del indicador Porcentaje de transacciones realizadas en canales digitales que considera en su cálculo la cantidad de transacciones realizadas a través de canales digitales sobre el total de transacciones realizadas por clientes en el periodo de evaluación.
- Aumentar la seguridad en las transacciones. Para la medición de este objetivo se propone un indicador de medición de fraudes que considera el porcentaje de pérdida financiera asociados a fraudes externos, entendiendo por fraudes externos cualquier acto intencional para engañar al Banco en la consecución de beneficios financieros, que provienen de afuera del Banco.
- Promover el desarrollo local, se mide a través de dos indicadores; Porcentaje de localidades sin acceso a servicios bancarios cubiertas por el plan de educación financiera, que se propone como parte de las iniciativas estratégicas. Este plan busca aportar a las comunidades sin accesos a servicios bancarios,

por ejemplo, donde sólo se encuentre Caja Vecina y no una sucursal del Banco, mayor conocimiento sobre el ahorro, inversión, administración de cuentas corrientes, servicios a los que pueden acceder etc. y por otro lado, se propone el indicador de Apertura de chequeras electrónicas en localidades sin acceso a servicios bancarios que en su cálculo considera el número de chequeras electrónicas aperturadas en el periodo para el segmento OSC.

Tabla N°38: Indicadores de gestión de la perspectiva de procesos internos

Objetivo	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta	Iniciativa
Desarrollar soluciones a medida	Proactividad en la oferta de productos y servicios para soluciones a medida	$\sum N^{\circ}$ ofertas proactivas realizadas a clientes	Anual	>2	Realizar un levantamiento de las problemáticas de los clientes en base a estadística de reclamos, visitas, sugerencias etc.
	Proyectos a medida implementados	$(\sum N^{\circ}$ de proyectos a medida implementados/ Total de proyectos a medida programados) *100	Anual	>2	Implementar programa de capacitación a clientes que les permita utilizar nuevos servicios a medida que ofrece el banco.
	Desarrollo de proyectos innovadores	$\sum N^{\circ}$ de soluciones innovadoras en la industria implementadas en servicios de la BI	Anual	2	Implementar política de innovación dentro de las propuestas entregadas a los clientes, principalmente apuntando a una banca digital. Implementar Benchmarking.
Acortar tiempos de atención	Reducir los tiempos en los procesos de atención	$(\sum$ Cantidad de transacciones/ $\sum$ tiempo por transacción) *100	Anual	SLA del proceso	Establecer un plan de Optimización los procesos actuales de venta, mediante una evaluación de tiempos y actividades.
Gestionar proyectos bajo metodología Ágil	Porcentaje de iniciativas trabajadas bajo metodología ágil	$(\sum N^{\circ}$ iniciativas trabajadas bajo metodología ágil/ Total de iniciativas BI) *100	Anual	>60%	Se debe generar grupos de trabajo con roles bien definidos dentro de la metodología y asegurar disponibilidad de recursos.
Fortalecer canales no presenciales	Porcentaje de transacciones realizadas en canales digitales	$(\sum N^{\circ}$ transacciones realizadas por canal digital/ Total de transacciones realizadas en el periodo) *100	Anual	>90%	Generar levantamiento de las transacciones que realiza habitualmente el cliente para que sean incorporadas dentro de los canales no presenciales.
Aumentar seguridad en las transacciones	Pérdida financiera asociada a fraudes externos	$[(Pérdida financiera asociada a fraudes externos del periodo - Pérdida financiera asociada a fraudes externos del periodo anterior) / Pérdida financiera asociada a fraudes externos del periodo anterior]*100$	Anual	<10%	Generar campaña comunicacional con los clientes para aumentar la seguridad en la manera de operar a través de canales no presenciales. Adquirir software de seguridad de acuerdo con las últimas tendencias en materia digital.

Promover Desarrollo Local	Porcentaje de localidades sin acceso a servicios bancarios cubiertas por el plan de Educación financiera	$(\sum N^{\circ} \text{localidades sin acceso a servicios bancarios capacitadas} / \text{Total de localidades del país sin acceso bancario}) * 100$	Anual	90%	Elaborar un Plan de educación financiera junto con las municipalidades que permita visitar, informar y educar respecto a los canales no presenciales disponibles para acercar a las comunidades con menos acceso a los servicios bancarios y a la gestión del estado.
	Apertura de Chequeras en localidades sin acceso bancario	$\sum N^{\circ} \text{Chequeras electrónicas aperturadas en el periodo para el segmento OSC}$	Mensual	>30	Elaborar un plan de visitas en coordinación con las municipalidades de localidades sin o con muy poco acceso a servicios bancarios para aperturar chequeras electrónicas a las Organizaciones de la Sociedad Civil que lo requieran.

Elaboración propia

#### 4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se generaron tres objetivos estratégicos. En la tabla N°39 se muestra el detalle de los objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas.

A continuación, se explican los indicadores relacionados a cada objetivo estratégico.

- Contar personal competente y capacitado, esto incluye a ejecutivos, técnicos desarrolladores, expertos en seguridad y líderes de proyecto y de desarrollo expertos en agilidad y se propone el indicador relacionado con el porcentaje de líderes certificados dado que esta muestra de manera clara cuantos de los líderes cuentan con certificado para trabajar en agilidad. El objetivo también abarca contar con ejecutivos de negocio altamente capacitados, por lo tanto, se proponen dos indicadores, uno con respecto al cumplimiento de las prácticas de atención al cliente y, por otra parte, uno que medirá la cantidad de ejecutivos competentes en temas financieros para facilitar la propuesta de asesorías de calidad a clientes de alto valor. Finalmente, el objetivo se mide también a través del Porcentaje de desarrolladores y líderes que poseen competencias altas Banca Digital.
- Contar con protocolos de seguridad actualizados se mide a través del indicador Procesos bajo normativa actualizada y en su cálculo considera la Cantidad de procesos bajo normativa de seguridad establecida actualmente por el Banco.
- Mejorar coordinación con áreas relacionadas se mide a través del indicador Porcentaje de Cumplimiento de SLA entre áreas y considera en su cálculo Cumplimiento de porcentaje de participación de áreas relacionadas, esta asignación se lleva a la planificación de cada proyecto y depende del tipo de iniciativa cual es el porcentaje que se asigna. Es muy importante contar con las

áreas expertas ya sea para capacitar o evaluar soluciones en conjunto ya que esto permite atender mejor a los clientes.

Tabla N°39: Indicadores de gestión de la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta	Iniciativa
Contar con personal competente y capacitado	Porcentaje de líderes de proyectos certificados en un modelo de agilidad	$(\sum N^{\circ} \text{ líderes de proyecto certificados} / \text{Total de líderes de proyecto}) * 100$	Anual	>99%	Capacitar sobre agilidad y certificar a los líderes de proyecto y desarrollo. Promover el uso de una metodología ágil para la gestión de proyectos.
	Porcentaje de ejecutivos que cumplen prácticas de atención al cliente	$(\sum N^{\circ} \text{ ejecutivos que cumplen las prácticas de atención al cliente} / \text{Total de ejecutivos}) * 100$	Mensual	>99%	Capacitar a los ejecutivos en temas financieros y atención a clientes. Establecer mediante la publicación de una normativa, la práctica de atención a clientes.
	Porcentaje de ejecutivos que poseen competencias altas en temas financieros	$(\sum N^{\circ} \text{ ejecutivos certificados en programa financiero} / \text{Total de ejecutivos}) * 100$	Anual	>99%	Elaborar un plan de capacitación en conjunto con universidades, que genere las competencias a nivel de experto en finanzas para la asesoría de inversión a través de un programa financiero.
	Porcentaje de desarrolladores y líderes que poseen competencias altas Banca Digital	$(\sum N^{\circ} \text{ desarrolladores y líderes capacitados en Banca Digital} / \text{Total de desarrolladores y líderes}) * 100$	Anual	>80%	Elaborar un plan de capacitación en conjunto con empresas líderes en banca digital.
Contar con protocolos de seguridad actualizados	Procesos bajo normativa actualizada	$(\sum N^{\circ} \text{ procesos bajo normativa de seguridad} / \text{Total de procesos}) * 100$	Anual	>80%	Realizar levantamiento de los procesos actuales y verificar que cumplan los protocolos de seguridad. En caso de no cumplir, se deberá actualizar.
Mejorar coordinación con áreas relacionadas	Porcentaje de Cumplimiento de SLA entre áreas	$(\sum \text{Participación asignada por proyecto por área} / \text{Total de proyectos por área})$	Anual	>90%	Establecer una cultura de cooperación entre áreas. Establecer una evaluación, al finalizar las iniciativas, de la participación de las áreas involucradas. Considerar dentro del tablero de incentivo, la participación de las áreas.

Elaboración propia

### 6.3. Iniciativas estratégicas

A continuación, se presentan las iniciativas estratégicas propuestas por cada una de las perspectivas del mapa estratégico, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Banca Institucional.

Las iniciativas estratégicas propuestas desde la perspectiva de clientes son las siguientes:

- Elaborar un plan de acción para mejorar el resultado de la encuesta.

El objetivo al aplicar la encuesta es medir la satisfacción de clientes mediante la cual se realice semestralmente con el fin de revisar la satisfacción del cliente con el servicio en general. La encuesta aplicada considera al menos cuatro ítems relacionados a: la atención ejecutiva, los tiempos de respuesta, acceso a internet, solución de problemas. Además, no deberá contener muchas preguntas para facilitar al cliente su respuesta. La escala será de 1 a 7 en la cual 1 represente nada satisfecho y 7 altamente satisfecho. La propuesta es revisar semestralmente los aspectos evaluados en la encuesta de satisfacción con los equipos y para ello elaborar un plan de acción que establezca metas y compromisos que se puedan evaluar antes de la aplicación de la próxima evaluación.

- Elaborar y formalizar un plan de incidencias.

Recopilar reclamos ingresados a través de la plataforma y clasificarlos según, segmento de cliente, relevancia, alcance, temática y enviarlos a los jefes de grupo para que analicen una solución o tomen contacto con los clientes. Mantener estadística de multas y demandas. Proponer soluciones y mejoras en caso de que no se trate de un problema sistémico. Reforzar prácticas.

El objetivo principal es fidelizar a los clientes, por lo tanto, el número de reclamos efectuados deben ser resueltos y para ello establecer un plazo de resolución, tal si fuera una venta. Se sugiere clasificar los reclamos para priorizarlos de acuerdo a su impacto en el corto y largo plazo, tema, etc, con el fin de que los Jefes de grupo realicen gestión con esta información, que les permita proponer soluciones dada la casuística, si es reiterativa en el tiempo, y realizar las coordinaciones necesarias para levantar mejoras en conjunto con las áreas relacionadas.

Pudiese darse el caso que los problemas sean de tipo sistémico, caídas de canal, de acceso etc. o, por otra parte, un problema operacional que se puede resolver mediante una acción sencilla por parte del ejecutivo, jefe de grupo o subgerente. En este último caso, se deberán evaluar las prácticas actuales.

La idea es realizar un plan de reuniones mensuales con las áreas para establecer como solucionar problemas habituales.

- Implementar Plan de visitas a los clientes considerando que debe haber contacto permanente.

Esta iniciativa apunta a retener a los clientes y también a mejorar la atención de los clientes. La relación que se establece con los ejecutivos debe ser constante, de modo que se estableció una meta actual para todos los ejecutivos de 5 visitas al mes. Estas permiten generar cercanía con el cliente, lo cual es muy valorado sobre todo por clientes en localidades lejanas. Este plan está pensado para el segmento de grandes clientes institucionales, instituciones de fomento e inclusión y municipalidades. Para las OSC, como el modelo de atención es diferente, requiere un plan de visitas trabajar en conjunto con las municipalidades, y en otras iniciativas se puede lograr fidelizar clientes de igual manera.

- Elaborar un plan de mejoramiento continuo por canal de atención.

Como el objetivo principal es mejorar la experiencia de clientes y entendiendo que la estrategia del Banco es promover el uso de canales no presenciales, La iniciativa apunta a elaborar un plan que incluya la aplicación de una encuesta sobre accesibilidad a sus productos o servicios a través de canales no presenciales incluye tiempos de respuesta (call center, internet, ATM, Aplicativos móviles etc.) y preguntar a los clientes sobre la facilidad que han tenido en el uso de canales no presenciales tales como internet o ATM.

La encuesta aplicada deberá considerar al menos cuatro ítems relacionados a: la utilización de internet para realizar sus transacciones, la utilización de call center, utilización de aplicativos móviles y la utilización de cajeros automáticos ATM. Además, no deberá contener muchas preguntas para facilitar al cliente su respuesta. La escala será de 1 a 7 en la cual 1 represente nada satisfecho y 7 altamente satisfecho.

El plan de mejoramiento continuo debe citar a los responsables de este indicador para elaborar propuestas concretas y planes de acción que permitan mejorar en cuanto a la movilidad, facilidad de uso, convivencia, rapidez y confiabilidad de los canales de atención.

- Elaborar un plan de mejoramiento continuo para canales no presenciales.

Un aspecto importante es identificar el tiempo que toma realizar transacciones no presenciales a los clientes. Si los canales son deficientes retrasando al cliente en sus procesos, esta información es valiosa para aplicar medidas correctivas en el servicio. Por lo tanto, esta iniciativa busca que los equipos relacionados con el KPI puedan revisar continuamente la información y elaborar un plan que permita mediante correcciones o medidas concretas, mejorar los tiempos de respuesta. Es importante establecer una meta y un plazo de compromiso. Este plan es parte del plan de mejoramiento continuo por canales de atención.

- Elaborar plan de mejoramiento de atención al cliente.

Esta iniciativa busca principalmente medir el cumplimiento de atención de requerimientos de los clientes que ingresan principalmente por la mesa de ayuda de la BI así como también de los clientes del segmento MUNI y OSC.

La encuesta para medir el KPI se aplica de manera mensual en cuanto a la atención y los tiempos de respuesta ante requerimientos de los clientes por la atención del ejecutivo, en las sucursales y también relacionado a la atención que reciben en el proceso de levantamiento y desarrollo de un proyecto.

A través del plan de visitas, el ejecutivo puede mejorar su atención al lograr cercanía con los clientes y sus realidades y por otro lado, el plan de mejoramiento entregará herramientas tanto al ejecutivo como a los líderes de desarrollo que permitirán ampliar sus conocimientos financieros y técnicas para mejorar la atención.

- Establecer un plan de visitas en las comunidades que permita acercarse a las OSC y ampliar la oferta de productos y servicios tanto a las OSC como a las personas.

Esta iniciativa busca aumentar la cuota de nuevos clientes. Para aumentar la cuota de no clientes, se propone trabajar en conjunto con clientes OSC o Municipalidades para integrar en las actividades a No clientes, con el fin de atraerlos. Para ello debe elaborarse un plan de visitas que permita ir recorriendo las localidades y revisando en terreno las necesidades de los posibles clientes.

- Formalizar un plan de evaluación de la oferta de valor para las municipalidades en los periodos cercanos a la licitación y Fomentar la participación de No Clientes en actividades relacionadas a Clientes como presentaciones.

Esta iniciativa, al igual que la anterior, también busca aumentar la cuota de nuevos clientes, pero municipalidades. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, las Municipalidades cada cierto tiempo licitan el “servicio” de administración de saldos bajo una serie de requisitos y es por eso que se hace necesario que se genere un plan de evaluación con áreas relacionadas con respecto a lo que se propondrá para negociar y ganar las licitaciones.

Desde la perspectiva de procesos internos, las iniciativas propuestas son:

- Realizar un levantamiento de las problemáticas de los clientes en base a estadística de reclamos, visitas, sugerencias etc.

Esta iniciativa se propone con el fin de generar una cultura que permita la revisión constante de los procesos de los clientes BI, considerando todas las encuestas realizadas, y la información recopilada en las visitas, que permita generar, junto con las áreas relacionadas, ofertas que generen valor a los clientes, de acuerdo con sus necesidades y mejore el servicio que se le otorga. La idea es subir la información a

los jefes de grupo, subgerentes, gerentes y, por otra parte, Desarrollo comercial deberá desarrollar en conjunto con las áreas y posteriormente capacitar a los ejecutivos de cara a clientes.

- Implementar programa de capacitación a los clientes que les permita utilizar los nuevos servicios que ofrece el banco.

La iniciativa propuesta busca capacitar a los clientes una vez que los proyectos están en producción y la capacitación se realizaría con el fin de que los clientes utilicen de manera óptima los servicios del Banco y además, entregar la información de utilización necesaria a la ciudadanía.

- Implementar política de innovación dentro de las propuestas entregadas a los clientes, principalmente apuntando a una banca digital. Implementar Benchmarking.

Dado que uno de los lineamientos estratégicos de BancoEstado es la transformación digital, el desarrollo de proyectos innovadores es un valor agregado que el Banco le entregaría a los clientes mediante la simplificación de procesos o el desarrollo de nuevos servicios que no se encuentren en el mercado local. Por lo cual, la iniciativa abre la opción a realizar Benchmarking y traer mejores prácticas, utilización de tecnología, identificando las preferencias y tendencias de los clientes y adelantándose a ellas, lo cual contribuye a la mejora del servicio y a la percepción del cliente.

- Establecer un plan de Optimización de los procesos actuales de venta, mediante una evaluación de tiempos y actividades.

El objetivo de esta iniciativa es realizar un estudio de los procesos de negocio, que agregan valor al cliente actuales de la Banca Institucional, incluso revisar procesos en los cuales se incorporan otras áreas, con el fin de optimizarlos, es decir, analizar los tiempos de demora, las actividades, la factibilidad de acortarlas, de incorporarlas en las responsabilidades de la banca, o si existen procesos que deban externalizarse, esto generaría una mejora en los procesos y en la atención a clientes con el fin de generar eficiencias por la optimización de procesos, tanto porque se simplifican o porque la aplicación de nuevos modelos o tecnologías permite disminuir costos operativos.

- Se debe generar grupos de trabajo con roles bien definidos dentro de la metodología y asegurar disponibilidad de recursos.

Esta iniciativa es necesaria para trabajar bajo una metodología ágil dado que dentro de los roles se debe contar con una participación del especialista, del product owner y en la metodología ágil se trabaja en la entrega de un producto mínimo viable por lo tanto todos los esfuerzos se deben centrar en sacar ese producto al cliente en un plazo corto. Actualmente la forma en que se lleva a cabo un proyecto es mediante una metodología en cascada, es decir, se entrega todo el proyecto al final del ciclo, y no genera etapas de aprendizaje ni de vuelta atrás hasta el final. Por lo mismo, el

esfuerzo de los involucrados se puede dividir en varias iniciativas. Con una metodología ágil se requiere desde un principio asegurar la participación del 100% de los recursos.

- Participar y realizar seguimiento a la iniciativa que permitirá migrar todas las funcionalidades de internet a una nueva web para mejorar performance y estabilidad.

El indicador de gestión que se propuso no es de la Banca Institucional, sin embargo, es de uno de sus stakeholders, la gerencia de proyectos mayoristas. Sin embargo, como tiene que ver con la migración a una nueva web se hace necesaria la participación de la parte comercial y es de interés de la Banca Institucional que esta se lleve a cabo dado que permitirá mejorar la performance y estabilidad de la Plataforma empresas por donde ingresan los clientes de la BI.

- Generar levantamiento de las transacciones que realiza habitualmente el cliente para que sean incorporadas dentro de los canales no presenciales.

Esta iniciativa es de mucha importancia para incentivar la utilización de canales no presenciales y para atender a todos los clientes de la BI. Si, por ejemplo, no se considera el pago de becas al exterior, proceso actualmente manual, al Portal de internet o App, no es posible decirle al cliente que opere a través de estos canales. Por lo tanto, es necesario generar un levantamiento para asegurar las transacciones habituales de los clientes, por segmento, que deben estar en canales digitales.

- Generar campaña comunicacional con los clientes para aumentar la seguridad en la manera de operar a través de canales no presenciales.
- Adquirir software de seguridad de acuerdo con las últimas tendencias en materia digital.

Estas son dos iniciativas distintas para un mismo propósito, aumentar la seguridad de las transacciones. Por un lado, se debe generar una campaña que eduque a los clientes sobre los riesgos de internet y a su vez, a nivel de Banco, se debe generar la adquisición de software que permita identificar phishing, malware, etc.

- Realizar un levantamiento de los servicios que se entregan y las actividades manuales que se pueden automatizar. Coordinar con las áreas relacionadas y levantar requerimiento para continuar con el ciclo de la demanda.

Esta iniciativa se propone desde el punto de vista de la Banca Digital. Se debe generar un levantamiento de las actividades dentro de los procesos de negocio que deban automatizarse con el fin de mejorar la experiencia de los clientes y acorte los tiempos de respuesta y performance de las aplicaciones. Por otro lado, una vez identificados, se debe coordinar con las áreas relacionadas para levantar formalmente el requerimiento que permita gestionarlo como un proyecto.

- Elaborar un Plan de educación financiera junto con las municipalidades que permita visitar, informar y educar respecto a los canales no presenciales disponibles para acercar a las comunidades con menos acceso a los servicios bancarios y a la gestión del estado.

Esta iniciativa permite que exista una capacitación sobre los canales no presenciales, que entiendan la manera de navegación, las transacciones que se pueden llevar a cabo y mostrar las funcionalidades y aplicativos como herramientas de fácil acceso y usabilidad.

- Elaborar un plan de visitas en coordinación con las municipalidades de localidades sin o con muy poco acceso a servicios bancarios para aperturar chequeras electrónicas a las Organizaciones de la Sociedad Civil que lo requieran.

Esta iniciativa busca promover el desarrollo local a través de la entrega de productos financieros, en este caso, chequera electrónica a organizaciones de la sociedad civil para mejorar el manejo de sus finanzas.

Desde el punto de vista de las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento, las iniciativas propuestas son las siguientes:

- Capacitar sobre agilidad y certificar a los líderes de proyecto y desarrollo. Promover el uso de una metodología ágil para la gestión de proyectos.

Para mejorar la experiencia de los clientes, acortando los tiempos de respuesta, es importante contar con líderes de proyecto certificados en una metodología ágil para poder liderar iniciativas que generen valor en el corto plazo para el cliente.

- Capacitar a los ejecutivos en temas financieros y atención a clientes. Establecer mediante la publicación de una normativa, la práctica de atención a clientes.

Esta iniciativa es necesaria para preparar a los ejecutivos en atención al cliente que permita generar valor para los clientes como parte de la entrega de un servicio de calidad. Establecer una normativa sobre las prácticas de atención a clientes de alto valor es importante para mantener un estándar en la atención del banco a sus instituciones.

- Elaborar un plan de capacitación en conjunto con universidades, que genere las competencias a nivel de experto en finanzas para la asesoría de inversión a través de un programa financiero.

Esta iniciativa permitirá que los ejecutivos puedan contar con las competencias necesarias que les permitan generar ofertas proactivas y asesorías a los clientes de alto valor. En este plan de capacitación también se sugiere incorporar a los líderes de

proyecto ya que también tienen relación con el cliente en la oferta de soluciones financieras.

- Elaborar un plan de capacitación en conjunto con empresas líderes en banca digital.

Esta iniciativa permite capacitar a los funcionarios del Banco, que tengan relación con la aplicación de seguridad en las transacciones, aumentar sus competencias y actualización de conocimientos en temas digitales. La idea es coordinar una o un programa de capacitaciones con empresas líderes en temas de la banca digital con el fin de ser un aporte en el desarrollo de mejoras para el Banco.

- Establecer una cultura de cooperación entre áreas. Establecer una evaluación, al finalizar las iniciativas, de la participación de las áreas involucradas. Considerar dentro del tablero de incentivo, la participación de las áreas.

Esta iniciativa permitirá que las áreas se comprometan a colaborar tanto en el levantamiento de los requerimientos como en el desarrollo de las iniciativas de los clientes institucionales al generar un indicador que mida su participación y esté dentro del tablero de incentivo de sus áreas.

- Elaborar un plan de capacitación en conjunto con empresas líderes en banca digital.

Esta iniciativa permitirá generar conocimiento clave para optimizar los procesos de negocio, aumentar seguridad en las transacciones y generar rediseños en base a lo que se debe hacer para lograr migrar a una Banca Digital.

Finalmente, en el capítulo 3 de este trabajo, se definieron estrategias a partir del análisis exhaustivo que se realizó para llegar a elaborar el FODA cuantitativo. Esas estrategias están relacionadas con las iniciativas estratégicas propuestas en este apartado como se muestra en la figura N°22.

Figura N°22: Estrategias del FODA e Iniciativas estratégicas asociadas



Elaboración propia

Cabe mencionar que para la implementación de estas iniciativas estratégicas se sugiere realizar una priorización basada en el mayor impacto que puedan tener en el cumplimiento de la estrategia. Desde el punto de vista de los ejes estratégicos, estas son las iniciativas que se proponen priorizar:

- Eje: Servicios de calidad

Iniciativa: implementar política de innovación dentro de las propuestas entregadas a los clientes, principalmente apuntando a una banca digital. Implementar Benchmarking.

Iniciativa: Establecer un plan de Optimización los procesos actuales de venta, mediante una evaluación de tiempos y actividades.

Iniciativa: Adquirir software de seguridad de acuerdo con las últimas tendencias en materia digital.

- Eje: Servicios personalizados

Iniciativa: Realizar un levantamiento de las problemáticas de los clientes en base a estadística de reclamos, visitas y sugerencias que permita priorizar las necesidades de los clientes y atenderlas mediante la solución personalizada dependiendo el caso.

- Eje: Cobertura

Iniciativa: Elaborar plan de educación financiera junto con las municipalidades que permita visitar, informar, y educar respecto a los canales no presenciales disponibles para acercar a las comunidades con menos acceso a los servicios bancarios y a la gestión del estado.

#### **6.4. Justificación de la medición de desempeño**

El cuadro de mando propuesto permite resolver el problema de falta de definición y priorización de iniciativas que permitan generar valor para los clientes y que se centren en la migración a la banca digital presentado como el primer problema relacionados con el control de gestión en el primer capítulo de este trabajo. Esto se logra mediante la definición de objetivos estratégicos que apuntan a el fortalecimiento de canales no presenciales, así como también la propuesta de iniciativas estratégicas que permiten realizar un levantamiento de las problemáticas actuales y la transaccionalidad a través de canales digitales, entre otras. También en la última parte de este apartado se sugiere una priorización de iniciativas por cada eje estratégico, que permitirán a la Banca centrar sus esfuerzos en estas iniciativas para la consecución de sus objetivos. Por otro lado, el cuadro de mando se hace cargo del segundo problema planteado en este trabajo, asociado a que el banco busca retener los clientes de alto valor, mediante la declaración del objetivo estratégico de desarrollar servicios a medida ya que este enganche es una fuerte barrera de salida para los clientes institucionales, que al tener modelos de atención o funcionalidades propias y a medida, hace más difícil su fuga hacia otros bancos.

En este capítulo, utilizando la metodología presentada por Caprile (2020-1), se clasificaron los bloques del modelo de negocio por perspectiva del mapa estratégico. Esto permitió identificar los vínculos causales del modelo de negocio de la Banca Institucional para posteriormente describir los objetivos según cada elemento del modelo. Con esta información, se elaboró y propuso un mapa estratégico para la Banca Institucional, que abarcan los temas más relevantes dentro del modelo de negocio. Posteriormente, se realizó una relación entre los lineamientos estratégicos definidos en el capítulo 4 y los objetivos del mapa propuesto para entender como estos objetivos se hacen cargo de los lineamientos propuestos por la Banca Institucional. Por otro lado, se definieron los ejes estratégicos y se realizó la clasificación de los objetivos bajo cada eje y además se realizó la relación entre la propuesta de valor y los objetivos del mapa para entender como estos objetivos estratégicos permiten el cumplimiento de esta. Además, se generó el cuadro de mando integral, que traduce la estrategia, o los temas estratégicos de la Banca Institucional, en objetivos estratégicos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que involucran y comprometen a la Banca y a sus las áreas relacionadas al cumplimiento de estos.

Se propusieron iniciativas estratégicas que apoyan el cumplimiento de los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas del mapa y se demostró la relación que hay entre estas iniciativas y las estrategias definidas a partir del análisis interno y externo en este trabajo.

## **7. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA**

En los capítulos anteriores, se elaboró el mapa estratégico, los ejes estratégicos, el cuadro de mando integral. Además, se establecieron los objetivos estratégicos de la Gerencia de la Banca Institucional y las iniciativas que ayudan a alcanzar las metas propuestas. Con esta información es posible desdoblar la estrategia hacia otras áreas funcionales dentro de la UEN, con el fin de alinear el comportamiento de los equipos a favor de la consecución de los objetivos estratégicos y metas establecidos para la Banca Institucional.

En este capítulo se comienza revisando la estructura de la UEN, sin definir en detalle las funciones y roles de cada área, ya que fueron expuestas en detalle en el apartado 2.1.2. de este trabajo, para luego continuar explicando el flujo de actividades de la atención de requerimientos y la interacción entre áreas. En base a este análisis, se seleccionan las áreas funcionales y se exponen los principales desafíos que la organización debe resolver en términos de alineamiento y coordinación de funciones, tanto vertical como horizontalmente, para así lograr los objetivos estratégicos. Finalmente se exponen los tableros de control para ambas unidades funcionales en base al análisis de contribución de estas en la consecución de los objetivos estratégicos.

De acuerdo con lo señalado por los autores Núñez y Caprile (2006), el alineamiento del nivel estratégico como se describe como “el proceso en que se asegura que los productos de la planificación estratégica muestren consistencia con las expectativas de los directivos. Para esto, se pretende que los directivos se pongan de acuerdo en sus requerimientos y luego traduzcan a objetivos y metas coherentes con lo esperado. Las sesiones de planificación estratégica suelen contar con toda la gerencia en pos de evitar las brechas en este tipo de alineamiento”.

También el autor Niven (2003), señala que la aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mandos a todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros deben estar en línea con el cuadro de mando de más alto nivel en la empresa, porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usan para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa.

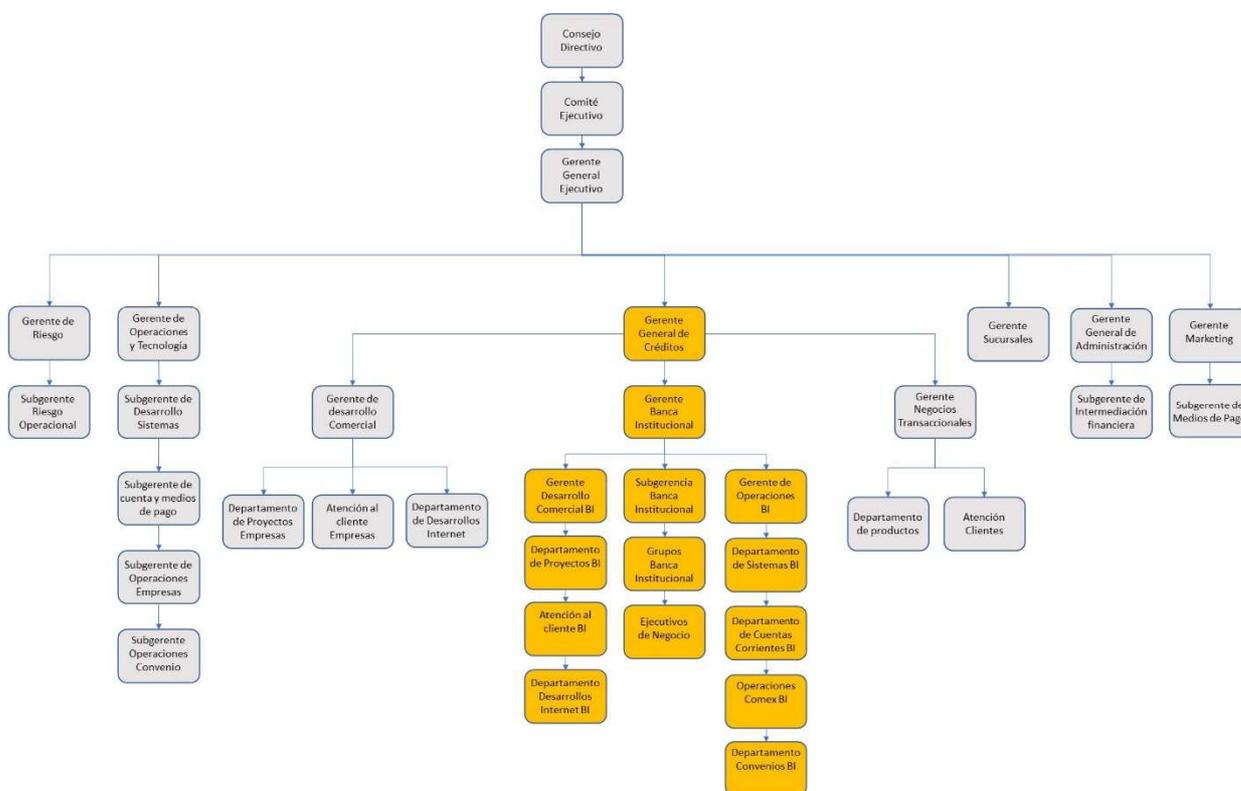
En este trabajo se realiza el desdoblamiento a la Gerencia de Desarrollo de proyectos BI y a la Gerencia de Operaciones BI, bajo el modelo en cascada señalado por Niven (2003).

### **7.1. Explicación de las funciones de la UEN**

La estructura actual de la UEN se definió en el apartado 1.2 de este trabajo, en donde se explicaron las funciones relevantes de cada gerencia. La figura N°23 muestra en

detalle las áreas que dependen de cada gerencia y que tienen directa relación con la UEN.

Figura N°23: Apertura de estructura organizacional de la UEN



Elaboración propia. Adaptado de Memoria Anual BancoEstado, 2018

La interacción entre las áreas parte por satisfacer una necesidad del cliente, ya sea en un proceso diario, la mejora del servicio actual, una nueva necesidad producto de los cambios tecnológicos, responder a las observaciones de la Contraloría General en las auditorías que se realizan anualmente a los procesos, nuevas políticas públicas etc. Los clientes institucionales se comunican directamente con sus ejecutivos, cuya principal función es atender de manera integral a los clientes, siendo eficaces y efectivos en su gestión, escalando temas a sus jefes de grupo, subgerentes y finalmente al gerente de la banca institucional. De esta comunicación y gestión de manera vertical ascendente, pueden resultar escalamientos horizontales con las áreas relacionadas e incluso temas relevantes para el fortalecimiento de la relación comercial con los clientes.

Las organizaciones de la sociedad civil y municipalidades, dado su modelo de atención, interactúan dentro de las sucursales y los escalamientos de sus problemas se da a través de la mesa de ayuda general del banco, distinto a los clientes institucionales, que son atendidos a través de la mesa de ayuda mayoristas por tratarse de clientes VIP para el Banco.

Cuando la necesidad del cliente se vuelve prioritaria o perentoria, es el Gerente de la Banca Institucional, quien levanta los temas directamente al Gerente General y se presenta al comité ejecutivo para declararlo iniciativa estratégica para el Banco.

En este contexto, comienza la interacción con el Gerente de Desarrollo Comercial o al Gerente de Negocios transaccionales, dependiendo del requerimiento, para comenzar con el ciclo de proyectos.

Con respecto al quehacer del ejecutivo, dentro de los procesos diarios en que interactúa para atender de mejor manera a los clientes, debe estar en directa relación con la Mesa del Dinero para acordar los tipos de cambios para transacciones en moneda extranjera y también con Operaciones Comex para ingresar estos tipos de cambio en los sistemas del banco, entre otras cosas.

Con respecto a la interacción de la Gerencia de Marketing con la Banca Institucional, esta apoya la gestión del ejecutivo, promueve la utilización de productos que permitan la atención más eficaz como ampliar la oferta de productos.

La gerencia de Operaciones permite la continuidad operacional y llevar a cabo los desarrollos tecnológicos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Es clave para la oferta de valor, mejorar procesos, servicios etc. La Banca Institucional, en sus procesos diarios, se relaciona directamente con la Gerencia de Operaciones, sin embargo, cuando se trata de una iniciativa, es la Gerencia de Desarrollo Comercial la que se comunica con ellos principalmente para evaluaciones técnicas de factibilidad y gestión de proyectos.

Finalmente, en toda esta interacción, la Gerencia de Desarrollo Comercial es quien se relaciona con la Gerencia de Riesgo, a menos que esta última, tenga que comunicar temas de seguridad a todo el banco. La gerencia de riesgo pone los límites normativos en los cuales pueden desarrollarse las iniciativas.

## **7.2. Flujo de actividades**

Como parte del desdoblamiento estratégico se elige un atributo de la propuesta de valor para describir el flujo de actividades que fluyen desde los recursos hasta el cumplimiento del atributo requerido. En este caso, el atributo es un servicio personalizado. A continuación, en la figura N°24 se muestra gráficamente el flujo de actividades para entregar un servicio personalizado mediante la atención del requerimiento de los clientes.

Figura N°24: Flujo de actividad – Atención de requerimiento



De acuerdo con lo que muestra la figura, el flujo de actividades comienza con los clientes. Estos son los que informan al ejecutivo la nueva necesidad, producto de una observación a sus procesos, por la implementación de nuevos servicios, etc. Los requerimientos también podrían ingresar directamente al Gerente de la Banca Institucional, por medio de oficios al Banco o reclamos escalados. En la figura se muestra un flujo habitual, donde el requerimiento ingresa por el aviso al ejecutivo.

El ejecutivo contacta al área de proyectos del Banco, para realizar el levantamiento formal con el cliente, incluso proponer modelos de solución tecnológicos con la ayuda del área de seguridad tecnológica y descartar riesgos. El levantamiento formal consiste en ingresar este levantamiento, validado por el cliente, al sistema de proyectos del Banco para luego entrar al ciclo de la demanda, donde se asigna un integrador funcional que solicita la evaluación a las distintas áreas, dependiendo del tipo de requerimiento. Todas las acciones dentro del ciclo de la demanda cuentan con un SLA. Luego, una vez evaluado, aprobado, asignado los fondos y programado, el requerimiento entra en el Ciclo de Desarrollo, donde las principales etapas son; proceso de compra, análisis y diseño, desarrollo, pruebas en ambiente de desarrollo, paso a test, ciclos de prueba, paso a producción en línea de certificación, despliegue, capacitación y piloto si es que es acordado con el cliente.

La figura N°25 sintetiza las interacciones que se efectúan en el proceso de entrega de productos y servicios para los clientes institucionales a nivel de áreas. Dependiendo del modelo de atención de los clientes institucionales es que se atienden de manera centralizada a través de los ejecutivos de la Banca o se atienden en sucursales, como el caso de las OSC.

En el caso de los clientes que se atienden a través de ejecutivos de la BI (Banca Institucional), este es quien se comunica con el área de Desarrollo Comercial en el caso de requerir una solución específica para estos clientes, con el área de negocios transaccionales para temas relacionados a sus convenios, con el área de finanzas para acordar los tipos de cambio con la Mesa del Dinero, con el área de Marketing en caso de falla de algún servicio o funcionalidad para atender a los clientes o con el área de operaciones para solicitar listados, mensajes Swift no enviados o algún problema relacionado en la operación de los servicios ofrecidos al cliente.

A su vez, es el área de Desarrollo Comercial la que se comunica con Operaciones para temas relacionados con la evaluación o desarrollos de proyectos a medida y también con el área de Riesgos. Lo mismo ocurre con el área de negocios transaccionales, pero enfocados en los servicios transversales. Esta es la diferencia

entre ambas áreas una se encarga de las iniciativas a medida y la otra de iniciativas transversales, que pudieran ser ocupadas por otros clientes del Banco en incluso formar parte de la oferta de valor del Banco.

Figura N°25: Interacción entre las principales áreas en la elaboración y/o entrega de servicios



Finalmente, las Organizaciones de la sociedad civil se atienden en sucursales del Banco y cuando sus requerimientos son lo suficientemente masivos, el área de Sucursales comunica al área de Desarrollo Comercial el problema que podría transformarse en una iniciativa de Canal o en una mejora esponsorizada por ellos.

### 7.3. Selección de las funciones a analizar

En este trabajo, como parte del proceso de desdoblamiento, se eligen dos departamentos de los señalados en el apartado 7.1 Explicación de las funciones de la UEN para elaborar los tableros de Control.

La Gerencia de la Banca Institucional, específicamente el Departamento comercial, está conformado por ejecutivos y asistentes comerciales y su función es crítica en la relación del Banco con sus clientes al tener contacto directo con ellos. Es importante que el área comercial esté alineada en todas sus funciones (alineamiento vertical), ya que esto permite cumplir con los objetivos estratégicos de aumentar la satisfacción y fidelización del cliente como parte de la propuesta de valor. Poca rigurosidad y retrasos en la gestión de esta área genera impacto en la atención al cliente y riesgo de impacto en la rentabilidad del Banco al tratarse de clientes de alto valor con los mayores saldos.

El área comercial se enfoca en la atención al cliente, impactando en su satisfacción y fidelización, por lo tanto, su labor está ligada a los objetivos estratégicos definidos para los clientes en el CMI, que impactan en la rentabilidad del Banco, lo que permite

alinearse al área con las otras unidades funcionales para el cumplimiento de este objetivo estratégico financiero.

En este trabajo se seleccionan los departamentos de Desarrollo Comercial BI y de Operaciones BI en el análisis, debido a la importancia que tienen en la consecución de la propuesta de valor para el cliente, sobre todo en la contribución de estas áreas en dar respuesta oportuna y eficiente al cliente y aportar a la gestión comercial. Por lo tanto, se hace necesario trabajar de manera colaborativa con ella para su alineamiento en la consecución de los objetivos estratégicos (alineamiento horizontal).

### **Principales desafíos de alineamiento**

Entre los principales desafíos de alineamiento y coordinación de las áreas, se destacan:

1. Alineamiento vertical entre Gerencia de la Banca Institucional y sus áreas. Este desafío consiste en alinear a los departamentos bajo la Gerencia de la Banca Institucional en el cumplimiento de las metas comerciales y en su aporte al cumplimiento de la propuesta de valor que entrega BancoEstado a las instituciones del país. Para ello se debe inculcar una cultura de trabajo cuyo enfoque se oriente hacia el cliente mediante una atención eficiente.
2. Alineamiento horizontal entre Gerencia de Banca Institucional y Gerencia de Desarrollo Comercial. Este desafío consiste en coordinar las áreas comerciales con las áreas de desarrollo con el fin de entregar mejores servicios y productos a los clientes institucionales. Esta coordinación es fundamental para dar respuesta a las necesidades de los clientes y tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad del Banco.
3. Alineamiento horizontal entre Gerencia de Desarrollo Comercial y Gerencia de Operaciones. Este desafío corresponde a la coordinación entre las áreas de desarrollo comercial y las áreas operacionales, administradoras de los aplicativos y sistemas del Banco. El enfoque se debe centrar en la eficiencia, en lograr soluciones transversales para la Banca y en disponibilizar productos y/o servicios en los diferentes canales, tanto presenciales como no presenciales.

### **7.4. Definición de los desempeños de las unidades funcionales**

En este apartado, se analiza la contribución de las unidades funcionales a la consecución de los objetivos estratégicos mediante la Matriz de contribución a los objetivos estratégicos y cuáles son los desempeños necesarios para lograrlos que se presenta en la tabla N°40. Se entiende que el área comercial dependiente directamente del Gerente de la Banca Institucional es responsable de prácticamente

los mismos objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico y en el cuadro de mando integral. Por lo tanto, no se considera en el análisis de despliegue de la estrategia.

Tabla N°40: Contribución de las unidades funcionales a la consecución de los objetivos estratégicos.

Perspectiva del CMI	Objetivo Estratégico	N°	Desarrollo Comercial BI	Operaciones BI
Financiera	Aumentar Resultado Operacional	1	Si	Si
	Aumentar ingresos por colocación	2	Si	No
	Aumentar ingresos por captación	3	Si	No
Clientes	Aumentar fidelidad de clientes	4	Si	Si
	Mejorar experiencia cliente	5	Si	Si
	Aumentar cuota de clientes	6	No	No
Procesos Internos	Desarrollar soluciones a medida	7	Si	Si
	Gestionar proyectos bajo metodología Ágil	8	Si	Si
	Acortar tiempos de atención	9	Si	Si
	Fortalecer canales no presenciales	10	Si	Si
	Aumentar seguridad en las transacciones	11	Si	Si
	Promover Desarrollo local	12	No	No
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Contar con profesionales competentes y capacitados	13	Si	Si
	Contar con áreas de apoyo a la gestión comercial	14	No	Si
	Contar con protocolos de seguridad actualizados	15	No	Si

Elaboración propia

En la tabla anterior se muestra la contribución de las áreas funcionales al cumplimiento de los objetivos estratégicos de BancoEstado. La unidad de Desarrollos Comercial impacta en 11 objetivos del mapa y la unidad de Operaciones BI también contribuye en la consecución de 11 de los objetivos estratégicos.

Este análisis permite visualizar el impacto de las áreas en la consecución de los objetivos y más aún, sustenta la relevancia del trabajo de alineamiento que se debe realizar en conjunto con el área de Proyectos y Operaciones dada su alta contribución.

## **7.5. Diseño del sistema de medición de las unidades**

Para monitorear adecuadamente las operaciones de las unidades funcionales elegidas, debe diseñar un sistema de medición del desempeño a través del tablero de Control.

De acuerdo con lo que se muestra en el diagrama, desde la perspectiva de procesos internos las gestiones adecuadas que realice la Gerencia de la Banca Institucional para diseñar servicios personalizados tendrán como consecuencia el aumento de la fidelidad de los clientes ya que, al entregar servicios personalizados, la barrera de salida o la migración de los clientes institucionales hacia otros bancos se hace más difícil. Para ello es necesario contar con ejecutivos altamente capacitados, que centren su gestión en el cliente y enfoque total en su satisfacción. A su vez, al aumentar la fidelidad de los clientes se impacta el resultado operacional al aumentar tanto colocaciones como captaciones. Esta relación causa – efecto está vista desde el eje estratégico Servicios Personalizados, uno de los atributos clave de la propuesta de valor.

Por otra parte, desde el punto de vista del eje estratégico Servicio de calidad, la Banca Institucional debe contar con ejecutivos enfocados en satisfacer las necesidades y requerimiento de los clientes y prepararse continuamente para ello. Esto permitirá contribuir de mejor manera en la reducción de los tiempos de atención. Por otra parte, desde el punto de vista de la perspectiva de clientes, incentivar la utilización de canales no presenciales, permitirá mejorar la experiencia de los clientes aportando al aumento del resultado operacional.

Finalmente, analizando el diagrama de causa – efecto desde el eje Cobertura, las gestiones que permitan contar con ejecutivos capacitados y que generen mayor conexión con las necesidades de la Banca, contribuirán a establecer relación con la ciudadanía y aumentar la cuota de clientes, al igual que realizar gestiones que permitan incentivar el uso de canales no presenciales, permite llegar a más gente. Esto tiene impacto en el aumento de ingresos por captación y finalmente contribuye también en aumentar el resultado operacional.

En la tabla N°41 se presenta el tablero de control para la Gerencia de Desarrollo Comercial con metas e indicadores, los cuales guiarán el enfoque de las áreas.

Tabla N°41: Tablero de control – Gerencia de Desarrollo Comercial BI

Perspectiva	Objetivo Funcional	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia
Financiera	Cumplir con el presupuesto asignado para la Gerencia BI	Cumplimiento de presupuesto de la Gerencia BI	$(\sum \text{Monto gastado por área} / \sum \text{Monto total presupuestado por área}) * 100$	≤100%	Anual
	Cumplir con el presupuesto de los proyectos	Cumplimiento de presupuesto de los proyectos	$(\sum \text{Monto gastado por proyecto} / \sum \text{Monto total presupuestado por proyecto}) * 100$	≤100%	Semestral
	Aumentar captación	Aumento de captación	$(\text{Captaciones periodo actual} - \text{Captaciones periodo anterior}) / \text{Captaciones periodo anterior}$	10%	Anual
Clientes	Aumentar fidelidad de clientes	Índice de Satisfacción de clientes	$(\sum \text{Total de encuestas de satisfacción con evaluación positiva} / \text{número de encuestas de satisfacción}) * 100$	≥90%	Anual
	Mejorar experiencia cliente	Cumplimiento de Atención al cliente Relacionado a proyectos	$(\sum \text{respuestas positivas de proyectos en encuesta de atención} / \text{Total de preguntas de proyectos en encuestas de atención}) * 100$	>90%	Semestral
Procesos Internos	Gestionar iniciativas para clientes de alto valor	Porcentaje de proyectos a medida	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de proyectos a medida} / \text{Total de proyectos}) * 100$	>50%	Anual
	Gestionar proyectos bajo metodología Ágil	Cumplimiento Plan de Despliegue	$(\sum \text{N}^\circ \text{ actividades realizadas} / \text{Total actividades programadas en el Plan de Despliegue}) * 100$	>99%	Semanal
		Iniciativas gestionadas bajo metodología ágil	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de iniciativas gestionadas bajo metodología ágil} / \text{Total de iniciativas}) * 100$	>50%	Anual
		Estado de avance Proyectos Aprobados	$(\sum \text{N}^\circ \text{ actividades realizadas en t} / \text{Total de actividades del proyecto en t}) * 100$	>95%	Semanal
		Avance de actividades	$(\sum \text{N}^\circ \text{ actividades realizadas en t} / \text{Total de actividades comprometidas en t}) * 100$	>99%	Semanal
	Acortar tiempos de atención	Cumplimiento SLA Evaluación de Requerimiento	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de iniciativas dentro de SLA de evaluación} / \text{Total de iniciativas}) * 100$	>90%	Mensual
		Cumplimiento SLA de proceso de compra	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de iniciativas dentro de SLA de compra} / \text{Total de iniciativas}) * 100$	>90%	Mensual
Fortalecer canales no presenciales	Migración a soluciones digitales	$(\sum \text{N}^\circ \text{ iniciativas en canales digitales} / \text{Total de iniciativas aprobadas}) * 100$	> 50%	Anual	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Contar con líderes de proyecto y desarrollo experto en Metodología Ágil	Cumplimiento plan de capacitación Metodología Ágil	$(\sum \text{N}^\circ \text{ Coordinadores de proyectos certificados en metodología ágil} / \text{Total de Coordinadores de proyecto}) * 100$	>99%	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Para diseñar servicios personalizados el área de Desarrollo Comercial es la encargada de levantar el requerimiento comercial, lo cual se traduce en reuniones con los ejecutivos o clientes para entender de mejor manera el requerimiento y una vez

definido, deberá acudir continuar con la formalidad para pasar de una idea a un proyecto. Dentro de sus responsabilidades, debe certificar los desarrollos junto con los clientes y ejecutivos y efectuar la constatación de los pasos a producción una vez que se despliega el desarrollo. La coordinación comercial también es parte de las responsabilidades, efectuar un plan de despliegue con visitas, capacitaciones e incluso dar a conocer los productos de manera pública como parte de su gestión de marketing.

Desde la perspectiva financiera se desdoblan los objetivos financieros de la Gerencia de la Banca Institucional, dejando 3 principales; cumplir con el presupuesto asignado para la Gerencia BI, cumplir con los presupuestos asignados a los proyectos y contribuir al aumento de las captaciones, a través del aumento del ingreso por reajustes y comisiones.

Desde la perspectiva de clientes, los objetivos que se desdoblan son; aumentar la fidelidad de los clientes, mejorar la experiencia de los clientes, que se mide a través de la encuesta de atención semestral aplicada a los clientes, que tienen dentro de sus ítems de evaluación la atención de proyectos.

Desde la perspectiva de procesos internos, los objetivos desdoblados son la gestión de iniciativas para clientes de alto valor, la gestión de proyectos a través de la metodología ágil que permite acortar los tiempos de atención, otro de los objetivos de esta perspectiva, medidos a través del cumplimiento de los SLA de evaluación y compra debido a que es parte de la gestión de los coordinadores de proyecto gestionar estas acciones, y fortalecer el uso de canales no presenciales medido a través del porcentaje de iniciativas realizadas en canales digitales, donde el Banco espera que los clientes migren a la utilización de canales de autoatención, por lo tanto los coordinadores deben proponer estos canales como la mejor alternativa dentro de los modelos de solución ofrecidos a los clientes.

Finalmente, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, contar con líderes de proyecto y desarrollo expertos en metodología ágil, medido a través de porcentaje de coordinadores certificados, será el recurso principal para el área de Desarrollo comercial, que permite apoyo en el cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de procesos internos y su impacto en los objetivos de cliente y financieros.

Por otra parte, en la tabla N°42 se presenta el tablero de control para la Gerencia de Operaciones con metas e indicadores, los cuales guiarán el enfoque de las áreas.

Tabla N°42: Tablero de control – Gerencia Operaciones BI

Perspectiva	Objetivo Funcional	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia
Financiera	Aumentar Resultado Operacional	Reducir costos por transacción	$(\sum \text{costos operacionales} / \sum \text{N}^\circ \text{ transacciones}) * 100$	<5%	Anual
		Cumplir con el presupuesto asignado para la Gerencia BI	$(\sum \text{Monto gastado por área} / \sum \text{Monto total presupuestado por área}) * 100$	≤100%	Anual
Clientes	Aumentar fidelidad de clientes	Índice de Satisfacción de clientes	$(\sum \text{Total de encuestas de satisfacción con evaluación positiva} / \text{número de encuestas de satisfacción}) * 100$	≥90%	Anual
	Mejorar experiencia cliente	Cumplimiento de Atención al cliente	$(\sum \text{Total de respuestas positivas en encuesta de atención} / \text{Total de preguntas de atención}) * 100$	≥95%	Anual
Procesos Internos	Desarrollar soluciones a medida	Porcentaje de Servicios a medida	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de iniciativas desarrolladas a medida} / \text{Total de iniciativas atendidas por el área}) * 100\%$	>50%	Anual
	Gestionar proyectos bajo metodología Ágil	Iniciativas gestionadas bajo metodología ágil	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de iniciativas gestionadas bajo metodología ágil} / \text{Total de iniciativas}) * 100$	>50%	Anual
		Estado de avance Proyectos Aprobados	$(\sum \text{N}^\circ \text{ actividades realizadas en t} / \text{Total de actividades del proyecto en t}) * 100$	>95%	Semanal
	Acortar tiempos de atención	Disponibilidad de las plataformas de atención	$((\text{Tiempo total de atención} - \text{Tiempo de parada}) / \text{Tiempo total de atención}) * 100$	99%	Mensual
		Automatización de actividades manuales	$(\sum \text{N}^\circ \text{ actividades automatizadas} / \text{Total de actividades del proceso}) * 100$	> 85%	Anual
		Porcentaje de cumplimiento de SLA atención comercial	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de atenciones realizadas en SLA: 1 día} / \text{Total de atenciones solicitadas}) * 100$	>90%	Anual
	Reducir errores en proceso de venta	Reducción de errores en proceso de venta	$(\text{N}^\circ \text{ errores en el proceso de venta del periodo actual} - \text{N}^\circ \text{ errores en el proceso de venta periodo anterior}) / \text{Total de actividades del proceso de venta}) * 100$	>10%	Mensual
	Utilizar Canales no presenciales	Utilización de canales digitales	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de transacciones por canal digital utilizada por tipo de cliente} / \text{Total de transacciones por tipo de cliente}) * 100$	>90%	Anual
		Migración a soluciones digitales	$(\sum \text{N}^\circ \text{ nuevos desarrollos realizados en canales digitales} / \text{Total de desarrollos realizados}) * 100\%$	> 50%	Anual
		Porcentaje de cumplimiento iniciativa web 2.0	$(\sum \text{N}^\circ \text{ actividades realizadas en web 2.0} / \text{Total de actividades realizadas}) * 100\%$	> 90%	Semestral
	Aumentar seguridad en las transacciones	Número de fallas en los sistemas de producto	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de fallas en los sistemas de producto agrupados por categoría})$	<5	Anual
		Tiempo de resolución de incidentes	Tiempo medio para resolver un incidente, agrupados por categorías.	<2 días	Mensual
		Fraudes materializados en el periodo	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de fraudes materializados en el periodo} / \text{Total de fraudes}) * 100$	<20%	Anual
		Vulnerabilidades de seguridad en procesos críticos mitigadas	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de vulnerabilidades mitigadas en proceso críticos} / \text{Total de vulnerabilidades identificadas en procesos críticos}) * 100$	> 90%	Anual
		Cumplimiento plan de mantenimiento	$(\sum \text{Mantenimientos realizados} / \text{Total de mantenimientos programados}) * 100$	> 99%	Anual

		programado de Servidores Host			
		Reducción de fraudes internos	$(N^{\circ} \text{ de fraudes internos materializados en el periodo} - N^{\circ} \text{ de fraudes internos materializados en el periodo anterior} / \text{Total de fraudes del periodo} - \text{Total de fraudes del periodo anterior}) * 100$	>10%	Anual
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Contar con profesionales competentes y capacitados	Cumplimiento plan de capacitación sobre protocolos de seguridad	$(\sum N^{\circ} \text{ profesionales capacitados sobre protocolos de seguridad} / \text{Total de profesionales que se deben capacitar}) * 100$	> 99%	Anual
		Cumplimiento plan de capacitación sobre protocolos de atención al cliente	$(\sum N^{\circ} \text{ profesionales capacitados sobre atención} / \text{Total de profesionales que se deben capacitar}) * 100$	> 99%	Anual
		Capacitar sobre metodología Ágil	$(\sum N^{\circ} \text{ profesionales capacitados sobre Metodología ágil} / \text{Total de profesionales que se deben capacitar}) * 100$	> 99%	Anual
	Mejorar encuesta interna de Satisfacción de usuarios internos	Encuesta interna Satisfacción de usuarios internos	$(\sum \text{Encuestas de satisfacción de usuarios internos con evaluación positiva} / \text{número de encuestas de satisfacción de socios}) * 100$	> 90%	Semestral
	Asegurar participación especialista en proyectos relacionados	Participación expertos en proyectos relacionados	$(\sum \text{Participación asignada por proyecto} / \text{Total de proyectos})$	Entre 40% y 60%	Mensual
	Contar con protocolos de seguridad actualizados	Porcentaje de protocolos de seguridad actualizados	$(\sum \text{Protocolos de seguridad actualizados} / \text{Total de protocolos de seguridad}) * 100$	> 99%	Anual

Elaboración propia

Como muestra la tabla, desde la perspectiva financiera, el tablero de la Gerencia de Operaciones considera reducir costos por transacción y cumplir con el presupuesto asignado para la Gerencia de la Banca Institucional.

Desde la perspectiva de clientes, los objetivos estratégicos del CMI se desdoblaron en dos objetivos funcionales; uno es aumentar la fidelidad de clientes, medido a través del índice de satisfacción de clientes y el otro mejorar la experiencia de clientes, medido a través del cumplimiento de la atención al cliente, donde la Gerencia de Operaciones también tiene participación ya que atiende a los clientes como back office del área comercial, por esta razón se considera este indicador en el tablero funcional. Desde la perspectiva de procesos internos, se desplegaron seis objetivos; acortar los tiempos de atención, medidos a través de la disponibilidad de las plataformas de atención, automatización de actividades manuales y cumplir con los tiempos de atención comercial. Por otro lado, está el objetivo de reducir errores en el proceso de venta, que también afecta la atención comercial y también el objetivo de utilizar los canales no presenciales, medido a través de la utilización de canales digitales, migración a soluciones digitales y el porcentaje de cumplimiento de la iniciativa web 2.0, donde se realizan mejoras a la web actual.

También dentro del tablero funcional, en la perspectiva financiera se encuentra el objetivo aumentar la seguridad en las transacciones y en este punto se miden los principales aspectos que impactan la seguridad y continuidad operacional del Banco

el número de fallas en los sistemas de producto, el tiempo de resolución de incidentes, los fraudes materializados en el periodo, estos son los fraudes externos como malware, vulnerabilidades de seguridad en procesos críticos mitigados, mantenimiento programado de servidores host y la reducción de los fraudes internos.

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los objetivos estratégicos se despliegan con los objetivos funcionales; contar con profesionales competentes y capacitados, que se mide en la capacitación sobre protocolos de seguridad, atención y metodología ágil; la colaboración entre áreas se despliega en el objetivo funcional de mejorar la encuesta interna de satisfacción de usuarios y asegurar la participación de especialistas en proyectos relacionados y otro objetivo, es contar con protocolos de seguridad actualizados.

## **7.6. Justificación del despliegue de la estrategia**

La elaboración de los tableros de control para las unidades funcionales seleccionadas se hacen cargo del primer problema relacionado con el control de gestión referente a la falta de definición y priorización de iniciativas que permiten generar valor para los clientes y que se centren en la migración hacia la banca digital. Además, se hacen cargo de la retención de clientes de alto valor y la falta de cooperación entre áreas al desplegar los objetivos estratégicos que lo abarcan en objetivos funcionales que se miden a través de indicadores específicos para cada unidad funcional y que en algunos casos estos indicadores resultan colectivos incentivando la colaboración entre áreas como es el caso del indicador de cumplimiento de atención al cliente donde la Gerencia de Operaciones desde una atención back office atiende requerimientos ya sea del área comercial, como del área de desarrollo comercial y aporta al cumplimiento de la meta propuesta para el indicador. Por otro lado, el indicador de gestión de proyectos bajo metodología ágil también considera un indicador colectivo del cual son responsables tanto la Gerencia de Desarrollo comercial como la Gerencia de Operaciones medido a través del estado de avance de proyectos aprobados, donde el poco compromiso de las áreas influye en el cumplimiento de este objetivo.

## **8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS**

En el capítulo anterior se seleccionaron las unidades funcionales; Gerencia de Desarrollo Comercial BI y la Gerencia de Operaciones BI debido a la importancia que tienen para la UEN y se definieron los objetivos funcionales para elaborar el tablero de control de cada una de ellas con el fin de desplegar la estrategia de la UEN y asegurar que las unidades funcionales alineen sus comportamientos.

En este capítulo se presenta la situación actual del sistema de incentivos de BancoEstado, que aplica para la Banca Institucional. Antes de comenzar, es importante aclarar que el sistema de incentivo debe lograr motivar a los funcionarios con el fin de conseguir las metas esperadas asociadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos que se propusieron.

De acuerdo con lo descrito por los autores Robbins y Judge (2013), la motivación son procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Intensidad se refiere a cuánto se esfuerza una persona, dirección a la calidad del esfuerzo y la persistencia es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo.

Según Kaplan y Norton (2012), la implantación más exitosa del BSC (Balanced Scorecard) ocurre cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que surge de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación extrínseca, creada por el alineamiento de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos. Después de recibir la comunicación, educación y capacitación sobre las estrategias de su unidad y de la empresa, los empleados definen objetivos personales que están alineados con los objetivos estratégicos y el trabajo que cada empleado realiza a diario.

Por lo tanto, es importante lograr que los equipos estén motivados y así lograr las metas propuestas para la Banca Institucional.

Continuando la explicación del documento, se realiza una crítica del sistema actual, donde se identifican los principales problemas y falencias que presenta para luego proponer un sistema de incentivo ideal que sea coherente con los objetivos de la organización, disminuya la discrecionalidad y genere mayor compromiso y sensación de justicia en los evaluados. A partir del despliegue de la estrategia mediante la elaboración de los tableros de control para cada una de las unidades seleccionadas, se realiza la selección de las variables por las cuales serán evaluados los equipos y finalmente se propone un sistema de incentivos basado en el cumplimiento de las metas de cada una de estas variables, bajo los parámetros del instrumento de evaluación de desempeño individual actual, que permitan reducir las brechas identificadas y se realiza la justificación del sistema de incentivos propuesto.

## **8.1. Descripción de evaluación de desempeño y esquema de incentivos actuales**

A continuación, se explican los dos instrumentos de evaluación actuales que aplica BancoEstado Institucional a sus trabajadores y, probablemente, a sus ejecutivos. Se plantea el término “probablemente”, porque no se tiene acceso a la información de la evaluación de altos ejecutivos, por lo tanto, se mantiene el supuesto que es el mismo instrumento para todas las personas de la organización.

### **1. Instrumento de evaluación del desempeño individual**

El instrumento de evaluación de desempeño individual es un proceso que responde a la necesidad de guiar el desarrollo de las personas y los equipos de trabajo considerando las competencias necesarias para el logro de los objetivos estratégicos y cultura del Banco.

Este instrumento de evaluación se aplica mediante una encuesta de autoevaluación realizada a todos los funcionarios del BancoEstado.

El elemento central de esta herramienta de evaluación de desempeño son las competencias, que representan todos los conocimientos, habilidades y actitudes de un trabajador para desempeñar con éxito su cargo.

Las competencias que se evalúan son las siguientes:

1. Visión de negocio
2. Planificación de tareas y recursos
3. Adaptabilidad
4. Colaboración en redes
5. Orientación/ Atención al detalle
6. Asesoría a la Organización
7. Dar cuenta
8. Análisis/ Evaluación/ Solución de problemas
9. Orientación al cliente

### **Escala de evaluación**

Para realizar la evaluación de las competencias mencionadas en los formularios, se utilizan cinco niveles de evaluación, los cuales indican el grado de cumplimiento de la competencia en el desempeño del trabajador.

La escala con que se mide la evaluación es de 1 a 5, donde 1 es un resultado deficiente y 5 sobresaliente. Los funcionarios con buena calificación tienen mayores oportunidades de movilidad dentro del Banco, mayor acceso a financiamiento, entre otras cosas. Por el contrario, una evaluación deficiente, en este caso, menor a 3,

puede ser causal de despido si se presenta dos veces consecutivas. Por lo tanto, esta evaluación es una herramienta para la gestión de los jefes sobre sus equipos.

La tabla N°43 muestra los rangos de nota o niveles de evaluación y su explicación.

Tabla N°43: Niveles de evaluación actuales

Deficiente	Necesita Mejorar	Dentro de los esperado	Bien	Excelente
(10 – 19)	(20 – 29)	(30 – 39)	(40 – 49)	(50)
No presenta las conductas requeridas por la competencia. Presenta poca disposición a mejorar.	Realiza lo solicitado. Sin embargo, requiere de apoyo para cumplir sus obligaciones.	Ejerce la competencia en tiempo y con la calidad requerida.	Destaca frente al equipo por la calidad y oportunidad con que demuestra la competencia.	Demuestra la competencia de manera impecable, siendo capaz de transmitir y/o enseñar a otros.

Elaboración propia. Fuente: Sistema de Incentivos BancoEstado, 2019

De este modo, el sistema arrojará una nota final que es el promedio simple de las nueve competencias que componen cada uno de los formularios con un decimal.

A continuación, se explica cada competencia y cuál es la acción que se espera del evaluado referente a ella.

### 1. Visión de Negocio

La competencia respecto a la visión de negocio que busca el Banco en el evaluado es la de tener una perspectiva global del negocio de su área, con visión en el futuro que le permita adquirir y diseñar acciones de mejora para asegurar una posición competitiva.

Dentro de las acciones clave que se evalúan, bajo esta competencia, está poseer una visión integrada de los procesos de la empresa y como se relaciona e impacta la gestión de su área con la organización.

Estar atento y comprender los cambios o modificaciones organizacionales que puedan modificar procesos o negocios. Actuar contribuyendo a la mejora continua y la competitividad de la empresa, tanto en las acciones cotidianas como fuera de ellas.

Se espera que el evaluado esté atento al mercado o a la competencia, visualizando las amenazas u oportunidades.

### 2. Planificación de tareas y recursos

La planificación de tareas y recursos está relacionada con manejar y administrar eficientemente los recursos disponibles, estableciendo planes de acción para sí mismo y para otros con objeto de garantizar que el trabajo y las tareas se realicen correctamente.

Las acciones que se buscan evaluar en el funcionario son que sea capaz de fijar prioridades entre las tareas, identificando las actividades y asignaciones más importantes, adaptando las prioridades cuando es necesario. Además de establecer objetivos y metas para el área de trabajo, decidir sobre las tareas y los recursos físicos y humanos necesarios, atendiendo a tiempos, costos y resultados esperados.

También, se espera que el evaluado programe, asignando el tiempo apropiado, para llevar a cabo el trabajo propio y de los demás, evitando conflictos de horarios y elaborando cronogramas y metas parciales.

Dar respaldo a los recursos disponibles, aprovechando eficientemente procesos, individuos, departamentos y herramientas. Comunicar en forma efectiva (clara, oportuna y específica) tareas y funciones a realizar. Mantenerse enfocado en las tareas usando eficazmente el tiempo e impidiendo que asuntos o distracciones irrelevantes interfieran con la realización del trabajo. Realizar un control electivo sobre las actividades a realizar.

### 3. Adaptabilidad

La adaptabilidad se refiere a la habilidad que deben tener los funcionarios para reorientar su comportamiento a fin de mantener el nivel de eficiencia cuando cambian las prioridades, cuando se está frente a nuevas tareas o cuando hay que tratar con individuos que tienen diferentes enfoques o puntos de vista.

Las acciones clave que se evalúan en relación a este criterio son comprender los cambios en las tareas, situaciones y el ambiente de trabajo así como la lógica o las bases de tales cambios. Ajustar el comportamiento frente a cambios en las asignaciones o interrupciones, ajustándose rápidamente a nuevas responsabilidades y tareas.

Se espera que el funcionario asuma una actitud positiva y cooperativa frente al cambio, considerando el cambio como una oportunidad para aprender y crecer. Que ajuste su comportamiento frente a heterogéneos estilos de personas, con enfoques y puntos de vista diversos. Cambiar oportuna y eficientemente las prioridades para enfrentarse a demandas cambiantes, manteniendo la eficacia en entornos cambiantes.

### 4. Colaboración en redes

La colaboración en redes es una competencia que hace referencia a establecer y mantener las relaciones de trabajo con las personas de las distintas áreas de la organización, con un alto grado de colaboración, respecto, confianza y tolerancia, en pos del resultado de la institución.

Se espera que el funcionario establezca relaciones de cooperación con todas las personas de la institución, valorando e integrando el rol de los otros en el cumplimiento de los propios objetivos.

Además, debe ser capaz de desarrollar las ideas de los demás y las propias facilitando y generando los acuerdos en un clima de tolerancia, respeto y confianza.

Manejar de manera oportuna y asertiva los conflictos, creando y favoreciendo un clima laboral que facilite las buenas relaciones y la integración para el logro de objetivos. Ayudar a que las personas se sientan valoradas, apreciadas e incluidas en las discusiones, escuchando e indagando, no rebatiendo. Compartir con los demás las expectativas e iniciativas para la construcción de un futuro institucional como horizonte común.

#### 5. Orientación/ Atención al detalle

En cuanto a la Orientación/ Atención al detalle, se espera que el evaluado realice las tareas manifestando interés por todas las áreas afectadas, sin importar cuán pequeñas sean y mostrar interés por todos los aspectos del puesto; verificar con precisión los procesos y tareas.

Se espera que sea capaz de identificar los aspectos a considerar como detalles dentro de las tareas, teniendo en cuenta lo que se espera como resultado final. Listar y manejar los detalles de las tareas, para luego hacer una revisión de estos.

Mantenerse atento y verificar los resultados, con el fin de determinar si son exactos y están completos de acuerdo con los requerimientos. Estar alerta a las posibilidades de mejora en las tareas o de generar mayor eficiencia y calidad. En general, entregar un trabajo de calidad, libre de errores, fallas o desviaciones.

#### 6. Asesoría a la Organización

En cuanto a la asesoría a la organización, se espera que el funcionario proporcione orientación a la organización (cliente interno) y guiar a las personas respecto al manejo de información, procesos, procedimientos o soluciones. Para ello, debe ser capaz de utilizar un estilo personal que facilite y oriente las acciones o decisiones del cliente interno. Además de orientar a la organización en el debido uso de aplicaciones propias en su ámbito de trabajo, resguardando la integridad del banco, ante todo.

Brindar apoyo par a la toma de decisiones o la internalización de nueva información porte del banco y sus personas. Realizar sugerencias efectivas y oportunas respecto de cursos de acción a tomar o reenfocar. Brindar los espacios para realizar consultas y reorientar acciones o decisiones en caso de inquietudes por parte de las distintas áreas del Banco.

## 7. Dar cuenta

Dar cuenta es una competencia que se espera en términos de asumir la responsabilidad por los compromisos adquiridos con el cliente, la jefatura y el equipo, respondiendo en calidad, tiempo y recursos.

Las acciones clave que se evalúan con este criterio son el explicar y justificar las acciones y decisiones tomadas en la ejecución de los compromisos asumidos y proporcionar información actualizada del proceso o cumplimiento de los objetivos según lo comprometido.

La idea es que el funcionario sea capaz de comunicar avances y resultados del proceso, escalar problemas o aspectos que no puede resolver a favor del cumplimiento de los compromisos contraídos.

## 8. Análisis/ Evaluación/ Solución de problemas

Bajo este criterio se evalúa la habilidad del funcionario para obtener información relevante e identificación de asuntos claves y sus relaciones, a partir de una base de información, relacionando y comparando datos de diferentes fuentes. Además identificando relaciones causa – efecto y planteando soluciones dentro de las atribuciones.

Las acciones clave que se evalúan son la identificación de la existencia de un problema, hecho o información a analizar y el alcance del mismo.

Evaluar adecuada y oportunamente la información disponible o los datos observables. Buscar y recabar más información y antecedentes que permitan tener una visión más integral de la situación o problema.

Relacionar datos e información, estableciendo relaciones de tipo casual a través del reconocimiento de tendencias o asociaciones. Desarrollar conclusiones lógicas a partir de la evaluación o del análisis de datos o información.

## 9. Orientación al cliente

En este criterio se mide al evaluado por agotar esfuerzos para escuchar y entender a los clientes; anticiparse a las necesidades de los clientes, dar prioridad a la satisfacción de los clientes y atender eficientemente sus requerimientos.

Dentro de las acciones clave que se espera que el evaluado ejecute, destacan el tomar acciones para conocer a los clientes, sus necesidades y anhelos, escuchándolos y empatizando con ellos.

Se espera que el evaluado sepa que hacer y qué no hacer en la relación con los clientes, identificando los efectos positivos y negativos que se generan.

Tomar decisiones para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes que permita aumentar el impacto positivo de ellos con la organización.

Impulsar con otros integrantes de la organización el sentido de orientación al cliente y reconocer como límite de satisfacción al cliente los objetivos estratégicos del Banco.

### **Etapas del proceso de evaluación**

A continuación, se explican las etapas del proceso de evaluación:

#### Etapa 1: comité de evaluación

El objetivo de esta etapa es unificar criterios respecto de la aplicación de la escala de evaluación en cada uno de sus niveles. Además, comunicar a los evaluadores sus deberes y responsabilidades, especialmente la importancia de realizar la entrevista con sus evaluados y finalmente informar a sus respectivos evaluados, el inicio y plazo final del proceso para la unidad u oficina.

El comité lo constituyen el Gerente de Área con sus respectivos Subgerentes y/o jefaturas de dependencia directa del primero y los delegados sindicales de las áreas involucradas.

#### Etapa 2: autoevaluación

La Autoevaluación corresponde a un proceso individual de reflexión y madurez laboral del evaluado respecto del desempeño realizado en su cargo durante el período que está siendo evaluado. Para cumplir con esta etapa, el evaluado debe ingresar su autoevaluación a través del Sitio de RRHH (“Mi Desempeño”, “Autoevaluación”), donde tendrá la opción de “guardar” la autoevaluación para revisarla antes de transmitirla, o “finalizar”. Esta última opción es la que da por terminada la autoevaluación, la que se transmitirá automáticamente al evaluador. El sistema generará un mail que notifica a evaluador y evaluado que la autoevaluación está ingresada.

#### Etapa 3: entrevista y evaluación

La aplicación a través del Sitio de RRHH, permite al evaluador ingresar las evaluaciones aun cuando su colaborador no se ha autoevaluado. Para cumplir con esta etapa, el evaluador debe ingresar a su perfil a través del Sitio de RRHH (“Jefaturas”, “Desempeño del equipo”, “SED”, “Proceso de evaluación”), donde deberá seleccionar a alguno de sus colaboradores para poder realizar la evaluación; una vez

ingresada las notas, tendrá la opción de “guardar” la evaluación (Preevaluación) o “finalizar”, cerrando el proceso de evaluación para dicho colaborador.

#### Etapa 4: cierre de la evaluación

Quien finaliza y cierra el proceso es el evaluado, quien recibe el mail de aviso, para acceder a la evaluación final a través del Sitio de RRHH (“Mi desempeño”, Validación evaluación”), donde debe elegir entre 2 opciones: “Aceptada”, la que finaliza aceptando la evaluación o “Rechazada”, señalando en el campo comentario el motivo por el cual se rechaza la evaluación o “Rechazada con Apelación” (disponible solo en la evaluación anual) en esta opción se debe gestionar el procedimiento que indica el Manual de apelaciones.

#### Etapa 5: etapa extra - apelación

Podrán apelar (proceso anual) todos aquellos trabajadores afectos al sistema de evaluación del desempeño, inclusive quienes se desempeñen en los cargos de Agentes. Si el trabajador opta por apelar, la evaluación quedará en los sistemas en estado de “apelación”. En este caso el evaluado deberá continuar con el proceso completando el formulario de apelación, el cual se encuentra en la intranet en el sitio de RRHH. El plazo para enviar las apelaciones es de 5 días hábiles siguientes a la fecha en que el trabajador apelante reciba el correo por parte del área encargada.

## 2. Instrumento de evaluación para los incentivos

De acuerdo con lo definido por BancoEstado, el Sistema de Incentivos se ha diseñado sobre la base de incentivos en dos niveles: El primer nivel es un bono colectivo, llamado bono corporativo. En tanto, el incentivo de segundo nivel es un Bono individual llamado bono de desempeño. El bono corporativo se basa en el desempeño institucional, aspecto que se aborda desde la perspectiva del logro de resultados en el cumplimiento de las metas corporativas. En tanto, el bono de desempeño busca premiar tanto el cumplimiento de las metas de las áreas, como la contribución de los trabajadores en dichas metas. En efecto, el bono de desempeño y el bono corporativo tiene lógicas de cálculo similares, pero se diferencian en los instrumentos utilizados para medir los resultados y en la periodicidad de la información necesaria para evaluar desempeños.

La tabla N°44 muestra un resumen de la definición de los bonos:

Tabla N°44: Resumen de la definición de los bonos

Tipo Bono Desempeño	Dirigido a	Fondo	Periodicidad de Pago	Fecha de Pago
Corporativo	Todo el Banco	Se determina por el resultado anual del Banco	Anual	marzo

Incentivo	Todo el Banco	Se determina por el resultado anual del banco	Anual	abril
-----------	---------------	---	-------	-------

Elaboración propia. Fuente: Sistema de incentivos BancoEstado, 2019

El diseño del sistema de incentivos actual busca alinear la gestión de todas las áreas del Banco hacia el cumplimiento de los planes estratégicos. Específicamente para lograr los siguientes desafíos (BancoEstado 2020):

- Motivar al personal en el cumplimiento de los planes estratégicos, alineando los desempeños individuales y grupales con los objetivos del Banco.
- Aumentar la rentabilidad, incentivando el aumento de la productividad y la reducción de gastos.
- Mejorar la productividad individual y de los equipos de trabajo.
- Comprometer a la Organización en la búsqueda de resultados.
- Buscar la auto motivación en función del cumplimiento de las tareas.

### **Fondos para el pago del bono corporativo y bono de desempeño**

Con respecto a los fondos, de acuerdo con lo establecido en el contrato colectivo vigente se constituye un fondo base de incentivos, que sobre la base de un cumplimiento de 100% en las metas, la suma total inicial del fondo sería de un 120% de la planilla de sueldo del mes de cálculo.

*Fondo Bono Corporativo:* Fondo Corporativo base a repartir suponiendo un 100% de cumplimiento de las metas del Banco, será de un 26% de la planilla mensual de remuneraciones (sueldo más gratificación) de acuerdo con el Tablero de Metas del Banco.

*Fondo Bono Desempeño:* fondo a repartir será de un 94% de la planilla mensual de remuneraciones (sueldo más gratificación) de acuerdo con el mismo Tablero de Metas del Banco que determina el fondo corporativo (marcado con letra azul en la tabla N°45).

La tabla N°45 muestra el tablero de metas del Banco. Los fondos mencionados anteriormente son referenciales y cada uno de ellos crecerá o disminuirá según el cumplimiento de cada uno de ellos.

Tabla N°45: Ajustes Fondos de Incentivos

Cumplimiento Tablero de Metas	Fondo Bono Corporativo	Fondo Bono Desempeño	%variación Bono Desempeño
menor a 75	0%	0%	0
75-79	5%	20%	21%
80-84	12%	43%	46%
85-89	16%	59%	63%
90-94	20%	73%	78%
95-100	26%	94%	100%
101-110	30%	105%	112%
111-115	32%	111%	118%
mayor a 115	35%	117%	125%

Elaboración propia. Fuente: Sistema de incentivos BancoEstado, 2019

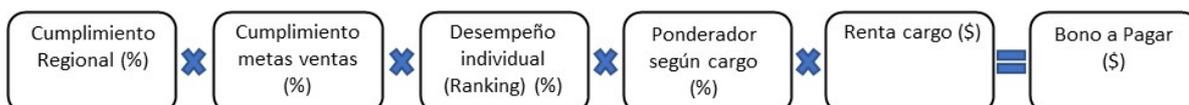
### Cálculo del bono Corporativo

El fondo resultante se dividirá entre todos los trabajadores del Banco que cumplan con los requisitos.

### Cálculo del bono de desempeño

A continuación, en la figura N°26 se muestra la fórmula que se utiliza para el cálculo de este bono, tomando como ejemplo un área comercial, si bien aplica la misma fórmula para todos los cargos.

Figura N°26: Fórmula para el cálculo del bono de desempeño de personal comercial



Elaboración propia. Fuente: Sistema de incentivos BancoEstado, 2019

A continuación, se describe cada uno de los componentes de la fórmula.

### Cumplimiento Regional

Se considera el Tablero de metas de la Subgerencia Regional (en caso de que corresponda).

### Cumplimiento de metas de ventas

Considera el porcentaje de cumplimiento de Metas de la Plataforma de venta específica.

## Desempeño individual (Ranking %)

Cada Ranking cuenta con 5 grupos de desempeño, donde los cupos disponibles para cada uno de ellos se define en base a la siguiente fórmula:

$$N^{\circ} \text{ Trabajadores unidad} * \% \text{ Distribución.}$$

Cada grupo de Ranking definido para cada trabajador determina un “ponderador”. Este Ponderador será una variable de cálculo para cada Bono de Desempeño. La tabla N°46 muestra el número de cupos por grupo de ranking con que debe contar cada área del banco para calcular el ponderador.

Tabla N°46: Número de cupos por grupo de Ranking

Grupos Desempeño	% Distribución	Ponderador %
1	20%	155%
2	20%	125%
3	20%	95%
4	30%	70%
5	10%	0%

Elaboración propia. Fuente: Sistema de incentivos BancoEstado, 2019

El ranking posiciona al trabajador en uno de los grupos o cinco quintiles. En el primer quintil están los mejores evaluados, que se traduce en aproximadamente 1,2 veces el sueldo bruto.

Los trabajadores esperan estar en los primeros quintiles y no estarlo resulta un castigo ya que el bono es bajo o simplemente no se reparte.

Se establece que el 10% de la dotación del Banco cuyo rendimiento sea el inferior, quedará dentro del grupo 5 de ranking, y por tanto no recibirá pago de incentivos por desempeño.

## Ponderador según cargo (%)

El ponderador depende del cargo del evaluado. Mientras mayor sea el rango, mayor será el ponderador.

## Renta cargo (\$)

La renta dependerá del cargo del evaluado, de acuerdo a la escala de rentas actual de BancoEstado.

## **Requisitos para Pago**

El Sistema de Incentivos se aplica a todos los trabajadores de Banco Estado, excluyendo a la Planta Ejecutiva, y siempre que cumplan las siguientes condiciones, según si corresponde al bono semestral o anual:

1. Antigüedad mínima. Para el pago semestral, tres meses en el banco y para el pago anual seis meses en el banco.
2. No haber tenido licencia médica (se incluye descanso maternal de pre y post natal y parental). Para pago semestral hasta 3 meses de licencia médica y para pago anual hasta 6 meses de licencia médica.
3. Haber sido sujeto o sancionado en investigaciones sumarias en los últimos seis meses.

## **Apelaciones**

Con respecto a las apelaciones, cada año se conforma un Comité de Apelaciones para revisar los casos por criterios de cálculo o situaciones específicas, este Comité estará compuesto de dos representantes de la empresa y dos representantes de los trabajadores. En caso de reclamos se deberán considerar los siguientes aspectos:

- Los reclamos deberán centralizarse a través de la Aplicación “Mostrador y apelador de Incentivos” disponible en el Sitio de Recursos Humanos en las fechas de pago respectivas.
- El plazo de presentación de las apelaciones es de cinco días hábiles para el Bono Desempeño y cinco días hábiles para el Bono Corporativo. Ambos periodos de tiempo se rigen a partir de la fecha de pago del respectivo Bono.

### **8.2. Crítica a la evaluación de desempeño y sistema de incentivos actuales**

De acuerdo con lo expuesto en el punto anterior, las principales críticas que se realizan a la evaluación de desempeño y sistema de incentivo actual son las siguientes:

#### 1) Discrecionalidad y Carga subjetiva

La evaluación del ranking se deja a criterio del evaluador. No hay parámetros que permitan predecir el grupo al cual se va a asignar el evaluado. Es parte de un criterio que no tiene mayor explicación y tiende a ser subjetivo, ya sea que se otorgue por rotación, antigüedad, por favoritismo, etc. El sistema actual de incentivos permite al evaluador actuar por su discrecionalidad, sin embargo, dependiendo de la Gerencia, la última palabra la tiene el Gerente, quien podría tener a cargo muchos grupos a evaluar y nuevamente aplicaría otro criterio para evaluar.

## 2) Inconsistencia.

Esta se produce al existir dos formas de evaluación: por un lado, la nota del instrumento de evaluación de desempeño, y por otra el ranking del instrumento de evaluación para los incentivos. El evaluado podría tener una nota sobresaliente en el primer instrumento, y aun así estar en ranking 5, es decir, tener la peor evaluación del ranking del segundo instrumento. Esto ocurre debido a que no existe relación entre una y otra evaluación. Como se señaló en el punto anterior, el ranking tiene impacto en el bono y la nota se considera para el desarrollo de la carrera del funcionario dentro del Banco.

## 3) Gaming.

Según Kaplan y Norton (2000) las personas prefieren protegerse con objetivos que sean fáciles de lograr y los cuales saben que son capaces de conseguir. En un artículo publicado por Valdenegro (2017) en el Diario Financiero, se menciona este fenómeno y su repercusión en las instituciones públicas en Chile, donde para el 2014 el 99,5% de las instituciones lograban alcanzar el máximo de su sistema de incentivos, es un tipo de fenómeno donde el empleador simula que incentiva y el empleado simula que cumple.

Este fenómeno se presenta de las siguientes maneras:

- Rotación para la asignación del ranking. La inconsistencia antes señalada y el hecho de que, en el modelo de desempeño actual, hay un porcentaje de funcionarios que deben ser evaluados en ranking 5, conduce a que, en algunos departamentos, los jefes acuerden con los funcionarios turnarse las asignaciones con ranking positivos y negativos, de forma tal que todos los funcionarios cada cierto tiempo obtengan el bono más alto. Esto sucede generalmente en equipos donde los trabajadores tienen desempeños similares. Por ejemplo: un funcionario X que obtuvo ranking 5 en el periodo 1, obtendrá ranking 3 en el periodo 2, y un funcionario Y que obtuvo ranking 3 en el periodo 1, obtendrá ranking 5 en el periodo 2, y así todos los funcionarios en algún momento lograrán obtener el ranking 2. Esta práctica es acordada y los funcionarios parecen aceptarla dado que, en general, en estos equipos, la nota del instrumento de evaluación de desempeño suele superar el promedio de evaluación individual del Banco, lo que le permite al funcionario apelar su posición del ranking del instrumento de evaluación para los incentivos, caso en el cual el comité de apelación suele fallar positivamente a favor del funcionario, cuando dicho ranking está entre 4 y 5 mejorándolo en una posición.
- Circunstancias especiales. Debido a que no hay un criterio definido para la evaluación del ranking, las circunstancias especiales que podría tener cada trabajador, por ejemplo, una enfermedad, podría considerarse un criterio para que el jefe asigne mejor ranking, como forma de ayuda, a ese funcionario en desmedro de otro que se encuentra sano o en una situación más favorable.

- Sesgo de favoritismo y retención. Dado que los sueldos del banco son bajos en comparación al mercado y en general los ascensos son muy pocos, el jefe suele intentar compensar mejor a aquellas personas que él desea asegurar dentro su equipo, que suelen ser quienes cumplen más funciones de las definidas en su descripción de cargo, o bien los que tienen más experiencia. Para hacer esto, estos funcionarios reciben la mejor evaluación dentro del ranking, sin existir mayores explicaciones al resto del equipo.

#### 4) Premio poco atractivo

Otra de las críticas que se realiza al sistema de incentivos actual, es el premio poco atractivo, esto a comparación con la industria. El premio resulta un poco más de un sueldo, en caso de que la evaluación sea la más alta. Debido a la cultura de repartición de los grupos, se sabe que pocos obtienen evaluaciones en los grupos más altos, es decir, 1 o 2, por lo tanto, el premio para la mayoría de los funcionarios se reparte entre los grupos 3 y 4, que representa a aproximadamente un 50% de los evaluados, con un bono de desempeño menor a un sueldo.

### **Potenciales consecuencias de la situación actual de evaluación e incentivos**

Las principales consecuencias que se detectan de la situación actual de la evaluación de desempeño e incentivos son las siguientes:

#### 1. Afecta la percepción de justicia

Frente a la inconsistencia entre los instrumentos de evaluación y compensación, y frente a la discrecionalidad y alta carga subjetiva permitida al evaluador, específicamente en la asignación del ranking, se podría ir configurando una percepción de injusticia en los trabajadores de la organización, ya que se percibe en un actuar variable y parcial por parte de los evaluadores. En este sentido, se puede observar inequidad frente al pago del bono de desempeño, que se traduce finalmente en malestar dentro de los equipos, comentarios negativos hacia el sistema de evaluación y falta de creencia en que este sistema sirve de retroalimentación del trabajo realizado por los trabajadores. En general, siempre se va a sospechar de las evaluaciones positivas ya que no necesariamente reflejan el buen desempeño, cumplimiento de hitos o entregables y podría generar sentimientos de rivalidad, envidia y competencia en los equipos, afectando el clima laboral. Además, el sistema de incentivos actual obliga a tener a un 10% de las personas del equipo en ranking 5, es decir, el 10% de los funcionarios del equipo no reciben bono, lo cual también se percibe como injusto en equipos donde todos los funcionarios son productivos.

#### 2. Falta de alineamiento por la no correlación del desempeño con el premio

En general, los sistemas de evaluación del desempeño permiten influir en el comportamiento de los empleados y mejorar el desempeño de una organización. Es

así, como se ha demostrado que las organizaciones que tienen fuertes sistemas de evaluación del desempeño tienen entre 40% y 50% más probabilidades de superar a sus competidores, en cuanto a crecimiento de los ingresos, productividad, rentabilidad y valor del mercado (Bohlander & Snell, 2013). Así mismo, se ha demostrado también el efecto positivo del feedback o retroalimentación del desempeño sobre los trabajadores.

No obstante lo anterior, bajo el modelo actual de incentivos de BancoEstado, el sistema de evaluación del desempeño no resulta eficaz para alinear a los equipos en la consecución de los objetivos debido a que la compensación no está relacionada con la evaluación individual de desempeño ni con los objetivos de la empresa; sólo considera el ranking y como se ha expuesto en los puntos anteriores, la asignación del ranking presenta arbitrariedad y poca transparencia respecto de los estándares del desempeño.

### 3. Falta de motivación

La falta de motivación se puede presentar principalmente por dos motivos. Uno de ellos debido a que el monto del bono de desempeño no es muy atractivo, a lo más representa un poco más de un sueldo del funcionario y por otro lado, la indiferencia por tener desempeños positivos o negativos ya que el funcionario siente que no será recompensado por su verdadero desempeño individual.

### 4. Comportamientos contrapuestos al interés de la organización

Esto se podría generar principalmente en casos donde funcionarios son evaluados con un ranking alto, a criterio del evaluador y de alguna manera, consciente o no, incentiva al evaluado a “deber favores”, que podrían afectar su comportamiento ético, ya que, al sentirse en una situación favorecida, su manera de retribuirlo es privilegiando los intereses del evaluador por sobre los intereses de la organización.

### 5. Problemas en el Clima laboral

Los puntos anteriores, tales como la falta de motivación o la percepción de injusticia dentro de la organización, así como el premio poco atractivo, generan problemas en el clima laboral. La relación entre los funcionarios de un mismo equipo, así como su relación con sus jefes, puede resultar tensa al comparar sus desempeños y su recompensa con otros.

## **8.3. Propuesta de esquema de incentivos**

En este apartado se propone un sistema de incentivo que permitirá mitigar los problemas que se presentaron en el punto anterior. Para ello se comienza indicando cuales son las características que debe tener el sistema de incentivos que minimice o elimine los problemas actuales y sus posibles consecuencias, continuando con la selección de las variables de evaluación y compensación, en base a objetivos

funcionales, que se encuentran alineadas con los objetivos del Cuadro de Mando Integral, para finalmente proponer un sistema de incentivo donde se indican las metas que se esperan recompensar y sus recompensas por cumplimiento.

### **8.3.1. Características generales de la situación ideal**

A continuación, se explican las características que debe tener el sistema de incentivo que se proponga para solucionar los problemas identificados en el sistema de incentivo actual.

1. Que exista coherencia entre la evaluación y la compensación.

Dado que actualmente se utilizan dos mediciones del desempeño o evaluaciones, se propone eliminar el ranking y en su reemplazo, mantener la nota como único sistema de evaluación de desempeño individual, que tenga contribución en el cálculo del bono por desempeño. De esta manera independiente del cumplimiento de otro funcionario, se compensa en base al desempeño individual, medible e incluso apelable. Esto genera coherencia entre la evaluación y la compensación ya que se define cuáles son los criterios para evaluar, eliminando la poca claridad respecto a los aspectos que se evalúan actualmente con el ranking.

2. Equilibrio entre la carga objetiva y subjetiva

La evaluación de desempeño individual debe contar con metas concretas, en términos de criterios o items de evaluación y sus respectivas metas. Además, debe dejar un margen para la evaluación subjetiva por parte del evaluador, que considere las circunstancias específicas (variables no controlables, factores inter-temporales, entre otros) por cada funcionario con respecto al cumplimiento de la meta. La definición de este aspecto se incluye en el sistema de incentivo propuesto en este trabajo.

La evaluación de desempeño individual que actualmente se realiza mediante una nota, considera nueve criterios de evaluación. En la propuesta del nuevo modelo de incentivos para las gerencias seleccionadas, se mantienen estos criterios debido a que tienen relación con las variables de desempeño a evaluar.

3. Que los incentivos estén en línea con objetivos relevantes de la organización

Los criterios de evaluación por los que se miden los funcionarios deben ser relevantes para la organización, deben estar alineados con los objetivos estratégicos definidos en el cuadro de mando integral.

4. Que los incentivos fomenten la colaboración entre áreas

Dentro de los criterios que se deben elegir para evaluar los desempeños y generar los incentivos, se deben seleccionar algunos que fomenten la participación entre áreas

relacionadas con el fin de generar mayor alineamiento y participación en la consecución de objetivos entre áreas.

5. Que tenga foco en lo relevante.

El sistema de incentivos debe asegurarse de tener foco en los aspectos relevantes que se quieren premiar y que cumplan con los puntos anteriores, principalmente con foco en los objetivos estratégicos de la organización en que el área tiene mayor participación.

6. Que el premio sea atractivo.

Para que los funcionarios se sientan motivados por el incentivo, los bonos deben ser más atractivos a los ofrecidos en el sistema actual. Por lo tanto, se propone aumentar la ponderación de la nota, en reemplazo del ranking en el cálculo del bono de desempeño y que todas las notas sobre evaluación 3, reciban un porcentaje del bono.

7. Que no tenga cupos por grupo

El nuevo modelo debe considerar que para eliminar la rotación en la asignación de las evaluaciones más altas o bajas se debe eliminar el cupo por grupo o por nota.

### 8.3.2. Identificación de los desempeños claves a recompensar

Como se indicó en el punto anterior, se propone recompensar el desempeño a través de la nota del evaluado. Las variables que se consideran en la evaluación pertenecen a alguno de los objetivos de los tableros funcionales de las áreas dado que en el análisis realizado en el capítulo 8, estas variables están alineadas con los objetivos estratégicos del Banco. Por lo tanto, estas variables se proponen para evaluar el desempeño de los ejecutivos responsables de las áreas en cuestión y, por extensión, a todo su personal.

En la tabla N°47, se detallan las variables de desempeños clave a compensar para la Gerencia de Desarrollo Comercial.

Tabla N°47: Variables de desempeño de la Gerencia de Desarrollo Comercial BI

Perspectiva	Objetivo de Medición	Indicador	Métrica (fórmula)
Financiera	Cumplir con el presupuesto asignado para la Gerencia BI	Cumplimiento de presupuesto de la Gerencia	$(\sum \text{Monto gastado por área} / \text{Monto total presupuestado por área}) * 100$
	Cumplir con el presupuesto de los proyectos	Cumplimiento de presupuesto de los proyectos	$(\sum \text{Monto gastado por proyecto} / \text{Monto total presupuestado por proyecto}) * 100$

Clientes	Aumentar fidelidad de clientes	Índice de Satisfacción de clientes	$(\sum \text{Total de encuestas de satisfacción con evaluación positiva} / \text{número de encuestas de satisfacción}) * 100$
	Mejorar experiencia de clientes	Cumplimiento de Atención al cliente Relacionado a proyectos	$(\sum \text{respuestas positivas de proyectos en encuesta de atención} / \text{Total de preguntas de proyectos en encuestas de atención}) * 100$
Procesos Internos	Gestionar iniciativas para clientes de alto valor	Porcentaje de proyectos a medida	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de proyectos a medida} / \text{Total de proyectos}) * 100$
	Acortar tiempos de atención	Cumplimiento SLA Evaluación de Requerimiento	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de iniciativas dentro de SLA de evaluación} / \sum \text{N}^\circ \text{ Total de iniciativas}) * 100$

Elaboración propia

Se eligen estas variables del tablero funcional para evaluar a los funcionarios de la Gerencia de Desarrollo Comercial haciendo foco en su alta participación en la consecución de estos.

Dentro del grupo de variables, cumplir con el presupuesto asignado para la Gerencia de la Banca Institucional (BI) es una variable colectiva, es decir, no sólo se mide la participación individual del evaluado, sino se incluye la colaboración entre áreas para lograr la meta. La métrica considera la sumatoria de el cumplimiento de cada área que compone la Gerencia de la Banca Institucional. Esta variable de desempeño incentiva a trabajar de manera colaborativa entre áreas y claramente está en línea con los objetivos estratégicos del Banco, definidos en el Cuadro de Mando Integral al igual que Aumentar fidelidad de clientes, que también es una variable colectiva y que se considera en el tablero de la Gerencia de Operaciones ya que ambas unidades contribuyen a su cumplimiento.

Además, hay variables que tienen responsabilidad individual, es decir, se puede medir la contribución del evaluado directamente. Por ejemplo, cumplir con el presupuesto asignado para cada proyecto de su responsabilidad, dado que él es el administrador de los recursos asignados y de los centros de costos donde se depositan.

Mejorar experiencia cliente es otra de las variables individuales ya que su cálculo se consideran sólo desde el punto de vista de la atención de clientes institucionales en el levantamiento de proyectos y en la gestión que debe realizar el evaluado en términos de dar cuenta al cliente, involucrarlo en el modelo de solución, en la etapa de análisis y diseño, en los ciclos de prueba y finalmente en paso a producción. Su gestión se evaluará como un objetivo del tablero de control relacionado a la atención de clientes.

Gestionar iniciativas para clientes de alto valor, también es una variable individual, que se elige por la correlación que tienen con el funcionario evaluado. La tendencia en la

gestión de proyectos dentro del Banco, es realizarla bajo metodología ágil ya que esta metodología acorta los tiempos de atención actuales, que hasta el momento se han trabajado bajo la metodología de cascada. Por lo tanto, es también responsabilidad de los evaluados participar en el plan de capacitación de metodología ágil y ser capaces de dirigir equipos de trabajo o células en su rol de gestores de proyectos. Por otro lado, el evaluado tienen alta participación en la gestión de proyectos a medida para contribuir a aumentar la fidelidad de clientes.

Por otro lado, acortar los tiempos de atención, considera en su cálculo la cantidad de iniciativas que cumplen el SLA de evaluación, del cual es totalmente responsable el funcionario de la Gerencia de Desarrollo Comercial en su rol de gestor de proyectos, debe velar por el cumplimiento de los plazos de entrega de la evaluación, donde puede participar la Gerencia de Operaciones, tanto por el lado de Sistemas como Operaciones y otras gerencias como Contabilidad, Riesgos, etc.

Como se mencionó en el punto 9.3.1, Características generales de la situación ideal, la nota considera criterios que están relacionados con el cumplimiento de las variables que se proponen evaluar en modelo de incentivos.

La figura N°48 muestra la relación entre las variables elegidas y la medición de competencias actuales que se consideran en la evaluación de desempeño individual de todas las áreas y gerencias del Banco.

Tabla N°48: Relación entre criterios de evaluación individual actual y variables de evaluación propuestos para la Gerencia de Desarrollo Comercial BI

<b>Variables de desempeño seleccionadas</b>	<b><i>¿Con qué criterio de evaluación actual se puede evaluar?</i></b>
Cumplir con el presupuesto asignado para la Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de tareas y recursos.</li> </ul>
Cumplir con el presupuesto de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de tareas y recursos.</li> </ul>
Aumentar fidelidad de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión de negocio.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> </ul>
Mejorar experiencia cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión de negocio.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> <li>• Dar cuenta.</li> <li>• Análisis/ Evaluación/ Solución de problemas.</li> </ul>
Gestionar iniciativas para clientes de alto valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión de negocio.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> <li>• Planificación de tareas y recursos.</li> <li>• Adaptabilidad, Colaboración en redes.</li> <li>• Orientación atención al detalle.</li> <li>• Dar cuenta.</li> <li>• Análisis/ Evaluación/ Solución de problemas.</li> </ul>
Acortar tiempos de atención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de tareas y recursos.</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Colaboración en redes.</li> </ul>

Elaboración propia

De acuerdo con lo señalado en la tabla, la planificación de tareas y recursos permite cumplir con el presupuesto asignado tanto para la Gerencia como con el presupuesto de los proyectos ya que el evaluado debe ser capaz de manejar y administrar eficientemente los recursos disponibles.

Por otro lado, tener visión de negocio, orientación al cliente, dar cuenta y aplicar competencias para el análisis, evaluación y solución de problemas permite mejorar la experiencia del cliente al gestionar iniciativas para clientes de alto valor, donde el evaluado debe ser capaz de empatizar con el problema del cliente, ser capaz de levantar su requerimiento y proponer soluciones. Luego, en la gestión del proyecto, debe planificar e informar su gestión y apoyar en tareas de certificación que requieren capacidad de análisis y resolución de problemas.

Finalmente, para acortar los tiempos de atención, las competencias que debe presentar el evaluado son la planificación de tareas y recursos, adaptabilidad y colaboración en redes.

En la tabla N°49 se detallan las variables clave a compensar para la Gerencia de Operaciones BI.

Tabla N°49: Variables de desempeño de la Gerencia de Operaciones BI

Perspectiva	Objetivo Funcional	Indicador	Métrica (fórmula)
Financiera	Cumplir con el presupuesto asignado para la Gerencia BI	Cumplir con el presupuesto de la Gerencia	$(\sum \text{Monto gastado por área} / \text{Monto total presupuestado por área}) * 100$
Clientes	Aumentar fidelidad de clientes	Índice de Satisfacción de clientes	$(\sum \text{Total de encuestas de satisfacción con evaluación positiva} / \text{número de encuestas de satisfacción}) * 100$
	Mejorar experiencia de clientes	Cumplimiento de Atención al cliente	$(\sum \text{Total de respuestas positivas en encuesta de atención} / \text{Total de preguntas de atención}) * 100$
Procesos Internos	Desarrollar servicios a medida	Desarrollos a medida	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de iniciativas desarrolladas a medida} / \sum \text{N}^\circ \text{ Total de iniciativas atendidas por el área}) * 100$
	Acortar tiempos de atención	Disponibilidad de las plataformas de atención	$((\text{Tiempo total de atención} - \text{Tiempo de parada}) / \text{Tiempo total de atención}) * 100$
		Porcentaje de cumplimiento de SLA atención comercial	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de atenciones realizadas en SLA: 1 día} / \text{Total de atenciones solicitadas}) * 100$
	Aumentar seguridad en las transacciones	Número de fallas en los sistemas de producto	$\sum \text{N}^\circ \text{ de fallas en los sistemas de producto agrupados por categoría.}$

	Fraudes materializados en el periodo	$(\sum N^{\circ} \text{ de fraudes materializados en el periodo} / \sum \text{ Total de fraudes}) * 100$
--	--------------------------------------	--

Elaboración propia

Se eligen estas variables debido a la importancia que tienen en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Cumplir con el presupuesto asignado para la Gerencia de la Banca Institucional es una variable colectiva, en la cual, la Gerencia de Operaciones tiene participación e incentiva la colaboración entre áreas en todos sus equipos. Aumentar la fidelidad de los clientes es otra variable colectiva en la cual la Banca tiene participación principalmente al solucionar problemas o resolver las necesidades de los clientes institucionales al igual que mejorar la experiencia de clientes.

Desarrollar servicios a medida y acortar los tiempos de atención son variables individuales, las que sólo se miden a partir de la contribución de los equipos de la Gerencia. En el caso de los desarrollos a medida, la variable es medible a través del porcentaje de los desarrollos a medida que se generan para estos clientes. Acortar los tiempos de atención, por su parte, se miden a través de la disponibilidad de las plataformas para su uso y además con el cumplimiento de los tiempos de atención o SLA definidos para atender a los ejecutivos en los procesos de venta u otros.

Aumentar seguridad en las transacciones es una variable por la cual la Gerencia de Operaciones debe ser medida ya que es de su total responsabilidad identificar y atender las fallas que se presentan en los sistemas de producto, para que los clientes operen por lo distintos medios en el Banco y también asegurar los que los fraudes externos no afecten a los clientes ni procesos críticos del Banco.

Los funcionarios evaluados en el modelo propuesto son los jefes de área de la Gerencia de Desarrollo Comercial y los jefes de área de la Gerencia de Operaciones.

La relación entre la evaluación individual actual y las variables de evaluación propuestos para la Gerencia de Operaciones se explica en la Tabla N°50.

Tabla N°50: Relación entre criterios de evaluación individual actual y variables de evaluación propuestos para la Gerencia de Operaciones

<b>Variables de desempeño seleccionadas</b>	<b>¿Con qué criterio de evaluación actual se puede evaluar?</b>
Cumplir con el presupuesto asignado para la Gerencia BI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de tareas y recursos.</li> </ul>
Aumentar fidelidad de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión de negocio.</li> <li>Orientación al cliente.</li> </ul>
Mejorar experiencia de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión de negocio.</li> <li>Orientación al cliente.</li> </ul>
Desarrollar servicios a medida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión de negocio.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente.</li> <li>• Planificación de tareas y recursos.</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Colaboración en redes.</li> <li>• Orientación atención al detalle.</li> <li>• Dar cuenta</li> <li>• Análisis/ Evaluación/ Solución de problemas.</li> <li>• Asesoría a la Organización.</li> </ul>
Acortar tiempos de atención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente.</li> <li>• Dar cuenta.</li> <li>• Análisis/ Evaluación/ Solución de problemas.</li> <li>• Orientación/ Atención al detalle.</li> <li>• Asesoría a la Organización.</li> </ul>
Aumentar seguridad en las transacciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de tareas y recursos.</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Colaboración en redes.</li> <li>• Orientación atención al detalle.</li> <li>• Dar cuenta.</li> <li>• Análisis/ Evaluación/ Solución de problemas.</li> </ul>

Elaboración propia

De acuerdo con lo señalado en la tabla, la planificación de tareas y recursos permite cumplir con el presupuesto asignado para la Gerencia de la Banca Institucional (BI), ya que evaluado debe ser capaz de establecer objetivos y metas para el área de trabajo, decidir sobre las tareas y los recursos físicos y humanos necesarios, atendiendo a tiempos, costos y resultados esperados. El cumplimiento del presupuesto asignado para la Gerencia BI es una variable colectiva que, como se mencionó anteriormente, se considera por que fomenta la colaboración del evaluado y los equipos entre áreas.

Por otro lado, las competencias que debe desarrollar el evaluado relacionadas a la visión de negocio y la orientación al cliente, contribuyen a aumentar la fidelidad de los clientes y desarrollar servicios a medida, ambas variables individuales, debido a que se mantiene una perspectiva global, con visión en el futuro que permite adquirir y diseñar acciones de mejora para asegurar una posición competitiva con enfoque en dar cumplimiento a las necesidades del cliente.

Finalmente, para las variables individuales; desarrollar servicios a medida, acortar tiempos de atención y aumentar la seguridad en las transacciones, se deben desarrollar las competencias relacionadas con la orientación al cliente, dar cuenta, análisis, evaluación y solución de problemas y la atención al detalle.

### 8.3.3. Esquema de incentivos

El esquema de incentivos propuesto para la Gerencia de Desarrollo Comercial BI, considera aquellas variables identificadas a partir del tablero funcional, que tienen relevancia para la organización y están alineadas con los objetivos estratégicos y además el criterio de evaluación de cada uno de estas.

La tabla N°51 muestra las variables de evaluación y la meta mínima y esperada. La meta mínima es menor valor que puede tomar la variable para ser recompensada. La meta esperada es el valor que se espera cumplir.

Tabla N°51: Variables de evaluación de la Gerencia de Desarrollo Comercial y sus metas

Perspectiva	Objetivo de Medición	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta mínima	Meta Esperada	Tipo
Financiera	Cumplir con el presupuesto asignado para la Gerencia BI	Cumplimiento de presupuesto de la Gerencia	$(\sum \text{Monto gastado por área} / \sum \text{Monto total presupuestado por área}) * 100$	≤110%	≤100%	Colectivo
	Cumplir con el presupuesto de los proyectos	Cumplimiento de presupuesto de los proyectos	$(\sum \text{Monto gastado por proyecto} / \sum \text{Monto total presupuestado por proyecto}) * 100$	≤110%	≤100%	Individual
Clientes	Aumentar fidelidad de clientes	Índice de Satisfacción de clientes	$(\sum \text{Total de encuestas de satisfacción con evaluación positiva} / \text{número de encuestas de satisfacción}) * 100$	>90%	≥95%	Colectivo
	Mejorar experiencia cliente	Cumplimiento de Atención al cliente Relacionado a proyectos	$(\sum \text{respuestas positivas de proyectos en encuesta de atención} / \text{Total de preguntas de proyectos en encuestas de atención}) * 100$	>90%	≥95%	Individual
Procesos Internos	Gestionar iniciativas para clientes de alto valor	Porcentaje de proyectos a medida	$(\sum \text{N° de proyectos a medida} / \text{Total de proyectos}) * 100$	>45%	>50%	Individual
	Acortar tiempos de atención	Cumplimiento SLA Evaluación de Requerimiento	$(\sum \text{N° de iniciativas dentro de SLA de evaluación} / \text{Total de iniciativas}) * 100$	>90%	>95%	Individual

Elaboración propia

El esquema de incentivos propuesto para la Gerencia de Operaciones, al igual que el propuesto para la Gerencia de Desarrollo Comercial, también considera aquellas variables identificadas a partir del tablero funcional, que tienen relevancia para la organización y están alineadas con los objetivos estratégicos y además el criterio de evaluación de cada uno de estas.

La tabla N°52 muestra las variables de evaluación y la meta mínima y esperada. La meta mínima es menor valor que puede tomar la variable para ser recompensada. La meta esperada es el valor que se espera cumplir.

Tabla N°52: Variables de evaluación de la Gerencia de Operaciones BI y sus metas

Perspectiva	Objetivo Funcional	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta mínima	Meta esperada	Tipo
Financiera	Aumentar Resultado Operacional	Cumplir con el presupuesto de la Gerencia	$(\sum \text{Monto gastado por área} / \sum \text{Monto total presupuestado por área}) * 100$	≤110%	≤100%	Colectivo
Clientes	Aumentar fidelidad de clientes	Índice de Satisfacción de clientes	$(\sum \text{Total de encuestas de satisfacción con evaluación positiva} / \text{número de encuestas de satisfacción}) * 100$	≥85%	≥90%	Colectivo
	Mejorar experiencia cliente	Cumplimiento de Atención al cliente	$(\sum \text{Total de respuestas positivas en encuesta de atención} / \text{Total de preguntas de atención}) * 100$	>90%	≥95%	Colectivo
Procesos Internos	Desarrollar soluciones a medida	Desarrollos a medida	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de iniciativas desarrolladas a medida} / \sum \text{N}^\circ \text{ Total de iniciativas atendidas por el área}) * 100$	>45%	>50%	Individual
	Acortar tiempos de atención	Disponibilidad de las plataformas de atención	$((\text{Tiempo total de atención} - \text{Tiempo de parada}) / \text{Tiempo total de atención}) * 100$	> 95%	> 98%	Individual
		Porcentaje de cumplimiento de SLA atención comercial	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de atenciones realizadas en SLA: 1 día} / \text{Total de atenciones solicitadas}) * 100$	SLA: 2 día	SLA: 1 día > 90%	Individual
	Aumentar seguridad en las transacciones	Número de fallas en los sistemas de producto	$\sum \text{N}^\circ \text{ de fallas en los sistemas de producto agrupados por categoría.}$	<8	<5	Individual
		Fraudes materializados en el periodo	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de fraudes materializados en el periodo} / \sum \text{Total de fraudes}) * 100$	<25%	<20%	Individual

Elaboración propia

Para evaluar y premiar el desempeño de las variables seleccionadas, se propone un modelo de evaluación transversal que aplique tanto para la Gerencia de Desarrollo Comercial como para la Gerencia de Operaciones.

La tabla N°53 muestra la relación entre el ponderador o premio y nota del evaluado según el cumplimiento de las metas para cada una de las variables seleccionadas.

Estas variables se evalúan en base a los criterios actuales que se mencionaron en el punto anterior. La tabla N°53 muestra la nota del evaluado al presentar la competencia en el cumplimiento de la variable de evaluación. El ponderador representa el premio en el modelo de incentivo.

Tabla N°53: Desempeño de las variables seleccionadas - Nota y Ponderador

N°	Desempeño global de las variables seleccionadas	Nota	Ponderador
1	Todas cumplen meta esperada	5,0	400%
2	Algunas cumplen solo meta mínima y el resto cumple la meta esperada	4,5-4,9	200%
3	Todas cumplen solo meta mínima	4,0-4,5	150%
4	Algunas cumplen meta mínima y otras están debajo de la meta mínima	3-3,9	100%
5	Todas están debajo de la meta mínima	1,0-2,9	0

Elaboración propia

De acuerdo con lo que se expone en la tabla, la nota mantiene su escala de 1 a 5, donde 1 es una evaluación deficiente y 5 es la evaluación más satisfactoria. Si todas las variables cumplen la meta esperada, la nota con que se evalúa es 5 y el ponderador es de 240%. Si algunas variables cumplen meta mínima y otras la meta esperada, la evaluación será entre 4.5 y 4.9 dejando a criterio del evaluador el valor final de la nota dentro de este rango. El ponderador será de 190%. Si todas las variables evaluadas cumplen la meta mínima, la evaluación es entre 4 y 4.5 y el ponderador 140%. Si algunas variables cumplen la meta mínima y otras no alcanzan a cumplirla, la nota será entre 3 y 3.9 y el ponderador 90%. Por último, si todas las variables se evalúan por debajo de la meta mínima, la nota evaluada es entre 1 y 2,9 y el ponderador cero, lo cual significa que el evaluado no tendrá bono de desempeño.

Cabe señalar que en este modelo no se asigna una cantidad de cupos por grupo o nota como en el sistema actual. Esto con el fin de eliminar la rotación que se produce en los equipos cuyos funcionarios tienen rendimientos similares y elevados. De esta manera, la nota no se altera por otros criterios y tiene directa correlación con el sujeto evaluado.

Finalmente, la figura N°27 muestra el cálculo propuesto del bono de desempeño que reemplaza el ponderador asociado a la nota, eliminando el ranking, que se encuentra en la situación actual, para asegurar la consistencia entre la evaluación y la compensación del incentivo.

Figura N°27: Cálculo propuesto para el bono de desempeño



#### 8.4. Justificación del esquema de incentivos

La justificación del modelo propuesto se sostiene en reducir las brechas identificadas del sistema actual en los siguientes aspectos:

1. Reduce la discrecionalidad y equilibra la carga subjetiva con la objetiva.

El modelo de incentivos propuesto se basa en criterios conocidos por el evaluador y elimina la subjetividad del modelo actual, donde los evaluados no tienen claro por qué criterios fueron evaluados y finalmente el incentivo no genera motivación suficiente ni sirve como retroalimentación para alinear el comportamiento en la consecución de los objetivos de cada área.

2. Elimina la inconsistencia.

Para ambas gerencias evaluadas, la propuesta de reemplazar el ranking por la nota para el cálculo del bono de desempeño se establece considerando que se deben mantener la evaluación de competencias actuales. De esta manera, se elimina la inconsistencia actual producto que una nota alta no necesariamente se traduce en un ranking alto. En este nuevo sistema de incentivos, la evaluación mediante la nota va a ser coherente con el desempeño del evaluado en la consecución de sus metas para lograr los objetivos propuestos y la ponderación para el cálculo del bono de desempeño tendrá directa relación con esa nota.

3. Reduce el Gaming.

Se elimina completamente la rotación que se produce para asignar ranking altos o bajos a los evaluados debido a que en este modelo no se considera un porcentaje de cupos por grupo o nota. Por lo tanto, la nota representa el cumplimiento real de las metas y la evaluación del desarrollo de competencias y habilidades del evaluado en la consecución de los resultados. También reduce la parcialidad ante circunstancias especiales y el sesgo de favoritismo al tener criterios concretos y claros de evaluación incluso apelables.

4. Premio más atractivo que el actual.

Por otra parte, la tabla N°54, muestra la comparación entre el ponderador del ranking actual versus el ponderador propuesto donde se puede observar que el ponderador

propuesto es mayor al actual, haciendo que el premio sea más atractivo para los evaluados y con esto incentivar el cumplimiento de las metas. Esta fue una de las críticas que se realizó al sistema de incentivos actual y que, bajo el modelo propuesto, mejora.

Tabla N°54: Comparación ponderador ranking actual versus ponderador propuesto

Evaluación en base a grupos		Evaluación en base a nota	
Grupos	Ponderador	Nota	Ponderador propuesto
1	155%	5,0	400%
2	125%	4,5-4,9	200%
3	95%	4,0-4,5	150%
4	70%	3-3,9	100%
5	0%	1,0-2,9	0

Elaboración propia

Además, dentro de las variables seleccionadas para cada gerencia, se encuentran variables que son de carácter colectivo, es decir, que no sólo son de responsabilidad del evaluado, sino también de áreas relacionadas. Esta selección se realizó para reforzar la colaboración entre áreas, dando una señal a los evaluados, que su contribución no sólo aporta al área sino a toda la organización y con esto, el sistema se hace cargo del tercer problema relacionado al control de gestión planteado en el primer capítulo de este trabajo. Además, dentro de los aspectos evaluados, que se consideran para el ponderador que permitirá el cálculo del bono de desempeño, está la colaboración en redes, donde se espera que el funcionario evaluado sea capaz de manejar de manera oportuna y asertiva los conflictos, creando y favoreciendo un clima laboral que facilite las buenas relaciones y la integración para el logro de objetivos y la planificación de tareas y recursos, donde se espera que el evaluado programe, asignando el tiempo apropiado, para llevar a cabo el trabajo propio y de los demás. También se incluyen variables individuales, por las cuales el funcionario será evaluado ya que tiene participación directa en el logro de sus metas.

Por otra parte, el sistema de incentivos aporta a solucionar segundo problema relacionado al control de gestión mencionado en el primer capítulo de este trabajo. El Banco busca retener a los clientes de alto valor. Dentro de las variables de evaluación de la Gerencia de Desarrollo Comercial como la Gerencia de Operaciones, se considera el indicador de satisfacción como de atención al cliente, que buscan por un lado fidelizar a clientes institucionales mediante la entrega de servicios a medida y por otro mejorar su experiencia que también contribuye a mantener los saldos de las instituciones del estado en BancoEstado.

Cabe mencionar que si bien existen beneficios asociados a la nueva propuesta al cambiar una evaluación relativa (ranking) por una absoluta (nota), esto puede afectar la sensación de justicia de algunos funcionarios ya que, en el modelo actual, se entregan bonos aún cuando no se hayan cumplido las metas, generándose ganadores y perdedores. Por lo tanto, al aplicar un sistema absoluto, el evaluado podría percibir

que tuvo mejores desempeños y su recompensa no se traduce en la nota obtenida o bien, al realizar la comparación con el modelo actual (ranking), donde siempre fue recompensado, podría sentir que ahora su recompensa es más baja. Sin embargo, dada la justificación anterior, se entiende que el modelo propuesto trae mayores beneficios a los funcionarios.

En este capítulo se analizó el sistema de incentivos actual para identificar sus principales falencias y problemas. El de mayor impacto resultó ser la poca correlación entre el premio y la evaluación ya que esta considera el ponderador del ranking, que no tiene relación con el desempeño y las competencias del evaluado. Por esta razón se propone un sistema de incentivos que busca aumentar la correlación al incorporar variables asociadas a los tableros funcionales de cada unidad seleccionada, y asociar el cumplimiento de metas para la evaluación de estas. El modelo se justifica mediante la reducción de los principales problemas identificados, tales como la reducción del Gaming, la propuesta de un premio más atractivo que elimina la inconsistencia del modelo actual y reduce la discrecionalidad al eliminar la asignación subjetiva de los grupos del ranking actual.

## **9. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO**

Una vez propuesto el mapa estratégico, el CMI, los tableros de control para la Gerencia de Desarrollo Comercial y la Gerencia de Operaciones y formular un esquema de incentivos mejorado, que en cierta medida reduce las brechas del sistema actual, en este apartado se realiza el análisis del desempeño, estableciendo un modelo en donde se escoge como ejemplo el indicador Aumentar la fidelidad y satisfacción de clientes, el cual es relevante para BancoEstado, ya que, como se ha mencionado en capítulos anteriores, las Instituciones del Estado no tienen la obligación de mantener sus saldos o tener servicios con el Banco, pudiendo migrar a la banca privada si ofrecen mejores soluciones a sus requerimientos.

Posteriormente, se construye un ejemplo de reporte, el cual muestra gráficamente cómo el desempeño de este KPI se explica y/o predice como consecuencia de los indicadores causales escogidos que explican y predicen su desempeño. Finalmente se realiza un proceso de análisis y revisión del desempeño de los tableros de control y se justifica el modelo y proceso de análisis de desempeño.

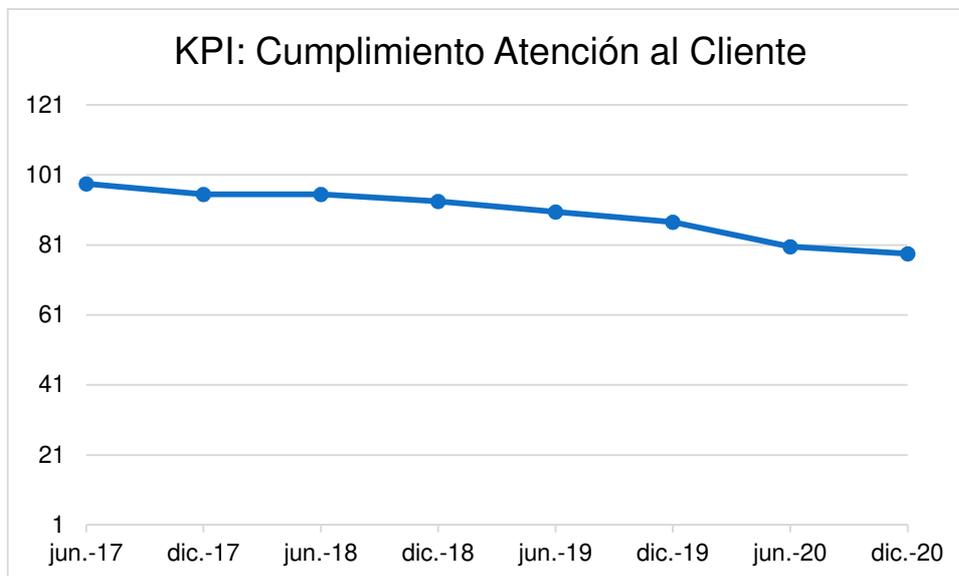
### **9.1. Modelo de análisis del desempeño**

Para construir el modelo de análisis de desempeño (MAD) en este trabajo se elige un KPI importante para la UEN, que permite ejemplificar como se miden los desempeños. En este caso el KPI que se elige es el Cumplimiento de Atención al Cliente, que es relevante debido a que se encuentra tanto en el Cuadro de Mando Integral de la Gerencia Banca Institucional como en el Tablero de Control de la Gerencia de Desarrollo Comercial y también se considera en tablero de incentivos. Este KPI permite medir la percepción de los clientes en cuanto a la atención a través de la Encuesta de evaluación de atención al cliente, que se aplica semestralmente a los clientes del Banco. El cumplimiento de la atención al cliente es un KPI que mide el cumplimiento del objetivo estratégico Mejorar la experiencia de los clientes.

De acuerdo con lo señalado por Caprile (2019-2), la ventaja de la construcción un modelo de análisis de desempeño es que permite identificar variables para poder analizar (explicar y predecir) el desempeño de un indicador o un tablero de control (dónde, por qué, qué sucederá, etc.). Otra ventaja, es que ayuda a agilizar el análisis ya que se enfoca más en el análisis que en el procesamiento de datos. Por otro lado, permite levantar brechas que dificultan poder realizar un análisis más profundo y útil.

En la figura N°28 se visualiza un ejemplo del comportamiento del indicador clave del desempeño (KPI) Cumplimiento de atención al cliente a partir del primer semestre del año 2017. En esta se evidencia periodos donde la evaluación de atención al cliente ha resultado negativa, afectando el KPI.

Figura N°28: Comportamiento del KPI Cumplimiento atención al cliente



Elaboración propia

La importancia del análisis de desempeño de este indicador se debe a que, en primer lugar, es parte del Cuadro de Mando Integral, corresponde a un indicador que mide la percepción de los clientes en la búsqueda por mejorar su experiencia al operar con BancoEstado.

En el primer semestre del año 2017 el KPI cumplía con el 98% y en el segundo semestre bajó levemente al 95%. En la primera evaluación de año 2018 el KPI se mantuvo en 95%, y para el segundo semestre disminuyó en un 2% llegando a 93%.

En la primera evaluación del año 2019 el indicador bajó al 90% y ya para el segundo semestre disminuyó incumpliendo la meta esperada sobre el 90%, llegando al 87%. La primera evaluación del año 2020 muestra un incumplimiento del 80% y a diciembre de ese mismo año el KPI disminuye llegando al 78%.

En segundo lugar, su importancia radica en que se desdobra al tablero de control de la Gerencia de Desarrollo Comercial, mediante el indicador Cumplimiento de Atención al cliente relacionado a proyectos, en el cual se considera, principalmente, la atención que el área de proyectos entrega a los clientes institucionales a través del levantamiento de iniciativas.

En tercer lugar, el KPI está incluido dentro de la evaluación de desempeño de la Gerencia de Desarrollo Comercial e influye en el cálculo del bono de desempeño anual. Y, por último, tiene impacto en las colocaciones y captaciones en el largo plazo ya que la percepción de una buena atención, que influye en la experiencia del cliente con el Banco y esto aporta a captar clientes, así como fidelizarlos y mantener sus saldos en el Banco.

En la figura N°29 se muestra gráficamente el modelo de análisis de desempeño, donde se exponen los principales patrones que explican el desempeño del KPI Cumplimiento de Atención al cliente.

Figura N°29: Modelo de análisis de desempeño para el KPI Cumplimiento de atención al cliente



A continuación, se explican cada uno de los componentes del modelo.

1. **Procesos:** el proceso de evaluación semestral de clientes es el responsable de aplicar la encuesta de atención de clientes. Con esta información, se puede obtener el desempeño del indicador ya que en su medición incorpora la encuesta.
2. **Procesos relacionados:** entre ellos está el proceso de pago de remuneraciones, como uno de los convenios más importantes para los clientes institucionales, el proceso de apertura de chequeras electrónicas para clientes OSC, y el proceso de resolución de reclamos, que afecta de alguna manera la encuesta y el KPI central.
3. **KPIs de procesos:** son la cantidad de pagos en el tiempo, reclamos por falla en los procesos, y el cumplimiento de los SLA de atención, estos últimos asociados tanto a la atención comercial como a las áreas back up de operaciones, donde los atrasos en las solicitudes repercuten en el indicador de atención al cliente.

4. Variables: el indicador se mide por el total de encuestas de atención con evaluación positiva, además por los ítems de la encuesta relacionados a la atención en sucursales, atención del ejecutivo y atención de proyectos que al abrirlos mide, entre otras variables, los tiempos de respuesta, cumplimiento de compromisos, solución de problemas y las competencias del ejecutivo y en general de los funcionarios que atienden.
5. Apertura: esta se realiza por segmentos de clientes, es decir, por clientes institucionales, municipalidades, OSC e instituciones de fomento e inclusión.
6. Tableros relacionados: el tablero de control de la Gerencia de Desarrollo Comercial con el indicador “Cumplimiento de atención al cliente relacionado a proyectos”.
7. KPIs causales: estos corresponden a los indicadores del CMI relacionados a los objetivos estratégicos; acortar tiempos de atención, aumentar seguridad en las transacciones y fortalecer los canales no presenciales respectivamente.
8. Planes de acción: estos corresponden al cumplimiento del avance de dos iniciativas estratégicas propuestas para el KPI central. Por un lado, el cumplimiento del avance del plan de mejoramiento de atención al cliente y por otro el cumplimiento del avance del plan de visitas.
9. KRIs Riesgo: este riesgo representa el reenfoque que podría existir a la reactivación, dada la situación actual del país por efectos de la pandemia, que podría afectar la atención personalizada a los clientes institucionales.
10. Indicadores referenciales: son indicadores externos, en este caso el porcentaje de satisfacción en la atención en la industria representa como está la competencia en cuanto a la atención, el ranking de bancos con mejor experiencia y ranking mejor banco de la industria. Todos ellos contribuyen al KPI ya que permiten realizar comparaciones, fijar nuevas metas, reforzar prácticas etc.

Los indicadores que se analizan en este capítulo son los indicadores de los tableros relacionados y el cumplimiento de los planes de acción.

1. Cumplimiento de atención al cliente relacionado a proyectos.

Este indicador se mide mediante la encuesta de atención semestral que se realiza a los clientes, especialmente a los clientes institucionales. Es un indicador del tablero de la Gerencia de Desarrollo Comercial. El indicador se relaciona con la percepción de los clientes institucionales a la atención recibida por el área de proyectos en levantamiento, desarrollo e implementación de mejoras o iniciativas que tienen como propósito atender a los clientes en sus necesidades particulares y que son de gran impacto en sus procesos. Este indicador es parte de un indicador de atención general donde hay preguntas relacionadas con la atención en el levantamiento de los

requerimientos, donde lo importante es mantener un cronograma de actividades con el cliente que incluya reuniones de trabajo para acordar y validar con el cliente cual es su necesidad y como se abordará. En el desarrollo del proyecto, también hay participación de los clientes, por lo tanto, también se deben generar espacios de reunión para informar la programación, avances, incluso reportar problemas que podrían hacer peligrar el cumplimiento de los plazos, todo esto con el fin de transparentar la gestión que se está realizando para dar atención a sus requerimientos. Coordinar desarrollos por parte del cliente y su integración a los desarrollos del Banco, también requiere relación con el cliente y finalmente, en el despliegue, también se lleva a cabo un plan ya sea de paso a producción, marcha blanca o piloto, que puede incluir capacitación a las áreas impactadas con el desarrollo, que indique el cliente. Por lo tanto, es muy importante este indicador para la percepción general que tiene del Banco y su atención y contribuye altamente a mejorar su experiencia al sentir que es escuchado y es atendido por personal competente y en los tiempos establecidos.

## 2. Cumplimiento avance del Plan de mejoramiento de atención a clientes.

Corresponde a una iniciativa del Cuadro de mando integral que busca mejorar el resultado de las encuestas de atención al cliente mediante la segmentación de clientes y de canales de atención, considerando que cada cliente tiene un modelo de atención diferente. Este plan de mejoramiento incluye capacitación para los ejecutivos de la Banca en temas de atención al cliente y también en temas financieros, para encontrarse mejor capacitados y desarrollar mejores competencias en la atención de sus clientes. Además, esto permitirá fomentar la utilización de canales de autoatención, canales web o aplicaciones, que servirán de opción para agilizar los tiempos de espera o de atención, en casos como las OSC, donde los clientes principalmente acuden a las sucursales del banco. En este Plan de mejoramiento se busca realizar una integración en la información recibida desde los canales presenciales como digitales y tener mayor información de los rendimientos de los procesos actuales, tales como, pagos de remuneraciones recaudación, operaciones en moneda extranjera, solución de problemas o fallas en las operaciones, y de las actividades del proceso de venta, etc. con el fin de identificar la ruta que recorre el cliente en la utilización de sus productos y servicios con el fin de reducir los tiempos al reducir actividades y fomentando la omnicanalidad dentro de la organización.

## 3. Cumplimiento avance del Plan de visitas a clientes institucionales.

Corresponde a una iniciativa del Cuadro de mando integral que, al igual que la iniciativa anterior, busca mejorar la atención de los clientes, en este caso instituciones del estado, municipalidades y localidades donde BancoEstado es el único banco con presencia. El plan de visita tiene como objetivo lograr cercanía con el cliente y entender en terrenos sus necesidades para traducirlas en mejoras al modelo de atención de cada cliente. El plan de visitas deberá contar con objetivos claros para cada reunión con clientes puesto que las visitas se realizarán en todo el país y

contarán con presupuesto asignado por parte de la Gerencia de la Banca Institucional. Por lo tanto, se debe preparar cada visita y se debe tener un propósito claro en relación a lo que se quiere lograr con cada cliente, levantar minuta en cada reunión y establecer compromisos que permitan hacer seguimiento e informar los avances de esos compromisos a los clientes y a la Gerencia.

## 9.2. Reporte del desempeño

A continuación, se muestra un ejemplo de los reportes de desempeño del indicador como de los indicadores causales.

Como se comentó en el apartado anterior, el cumplimiento de la atención al cliente ha ido decayendo a través de los años. De acuerdo con lo que muestra la tabla N°55, durante las dos evaluaciones de atención realizadas en el año 2020, el cumplimiento ha sido el más bajo llegando al 78%.

Tabla N°55: Tablero de cumplimiento KPI Cumplimiento de atención al cliente por semestre

Semestre	KPI: Cumplimiento Atención al Cliente %	
jun-17	✓	98
dic-17	✓	95
jun-18	✓	95
dic-18	✓	93
jun-19	⚠	90
dic-19	⚠	87
jun-20	✗	80
dic-20	✗	78

Elaboración propia

Al abrir el tablero de cumplimiento del KPI Cumplimiento de atención al cliente por segmento de cliente, que se muestra en la tabla N°55, es posible identificar que a partir de diciembre del año 2019 el valor más bajo de este indicador se obtuvo a partir de clientes de las OSC, con un 84%. Luego en junio del año 2020, el indicador muestra incumplimiento para tres de los segmentos llegando a un 75% en el caso de los clientes OSC, un 80% para el segmento Municipalidades y clientes de instituciones de Fomento e Inclusión y un 85%. Esta baja puede deberse a los problemas que ha enfrentado el Banco debido a la situación de Pandemia, donde se ha trabajado con menor cantidad de sucursales abiertas y dotación de personal. Los clientes OSC se atienden principalmente a través de canales presenciales, ya sea por Caja, ATM, Buzoneras. Incluso, podría incluirse la atención a través de Caja Vecina en localidades donde BancoEstado no tiene presencia e incluso no hay ATM BancoEstado. Para el segundo semestre del año 2020 en todos los segmentos se ve la baja en el indicador, llegando a un 74% para el segmento OSC y 79% para municipalidades y clientes de instituciones de Fomento e Inclusión y 81% para las instituciones del Estado. Esta

caída posiblemente se explica por las dos situaciones anteriormente mencionadas y además se suma un ataque informático que sufrió BancoEstado en septiembre del año 2020, que ralentizó los procesos y la atención a los clientes por varias semanas, incluso meses.

Tabla N°56: Tablero de cumplimiento KPI Cumplimiento de atención al cliente semestral por segmento de clientes

KPI: Cumplimiento Atención al Cliente por segmento de clientes %	jun-17	dic-17	jun-18	dic-18	jun-19	dic-19	jun-20	dic-20
Cliente Institucional	✓ 100	✓ 97	✓ 97	✓ 95	✓ 91	⚠ 89	⚠ 85	✗ 81
Cliente Municipalidad	✓ 98	✓ 95	✓ 95	✓ 92	✓ 90	⚠ 87	✗ 80	✗ 79
Clientes OSC	✓ 96	✓ 94	✓ 94	✓ 91	✓ 90	✗ 84	✗ 75	✗ 74
Clientes Fomento e Inclusión	✓ 98	✓ 95	✓ 95	✓ 93	✓ 90	⚠ 89	✗ 80	✗ 79

Elaboración propia

Por otra parte, la tabla N°56 muestra el indicador cumplimiento de atención al cliente relacionado a proyectos, obtenido a partir del Tablero de Control de la Gerencia de Desarrollo Comercial, el cual a partir del año 2017 ha ido disminuyendo durante los tres últimos periodos de evaluación, hasta llegar a un 81% en la última evaluación realizada en diciembre del 2020.

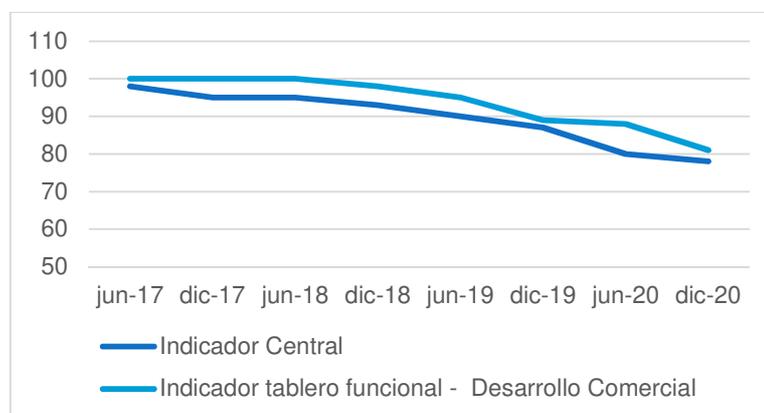
Tabla N°57: Tablero de cumplimiento KPI Cumplimiento de atención al cliente relacionado a proyectos.

KPI: Cumplimiento de atención al cliente relacionado a proyectos %	jun-17	dic-17	jun-18	dic-18	jun-19	dic-19	jun-20	dic-20
Cliente Institucional	✓ 100	✓ 100	✓ 100	✓ 98	✓ 95	⚠ 89	⚠ 88	✗ 81

Elaboración propia

Como se observa en la figura N°30, tanto el KPI del CMI o indicador central, como el KPI del tablero de control de la unidad funcional tienen el mismo comportamiento, es decir, ambos han ido a la baja durante las últimas tres evaluaciones.

Figura N°30: Comportamiento indicador central versus indicador del tablero de control de la Gerencia de Desarrollo Comercial



Elaboración propia

La explicación se debe a que el indicador de la unidad funcional está directamente relacionado con el indicador central, ya que considera el cumplimiento de la atención al cliente sólo correspondiente al ítem de proyectos, por lo tanto, es parte del cálculo del indicador central.

La tabla N°58 muestra los ítems de medición de la encuesta de atención al cliente, aplicada semestralmente. En este caso, la apertura se muestra por clientes institucionales e instituciones de fomento e inclusión, quienes son los que principalmente requieren atención por parte del área de proyectos. Como se muestra en la figura, los aspectos evaluados fueron tres; la atención del ejecutivo, la atención en las sucursales y finalmente la atención en los proyectos, y dentro de los aspectos evaluados están principalmente las competencias del ejecutivo, el cumplimiento de los compromisos, solución de problemas y tiempo de respuesta.

En el periodo de evaluación de diciembre del año 2019, la evaluación en la atención relacionada a los proyectos fue evaluada por clientes institucionales fue de un 80%, esta evaluación no cumple la meta propuesta en el tablero funcional y a su vez impacta directamente en el indicador central del CMI ya que como se ve en la figura, el indicador central alcanzó el 89% en este periodo afectado por esta evaluación. Además, en este mismo periodo, la evaluación de clientes de fomento e inclusión en la atención de proyectos fue de un 81% y el indicador central también se vio afectado llegando al 81% bajo la meta esperada.

Tabla N°58: Resultado de la encuesta de atención al cliente

Cliente	Cientes Institucionales	Cientes Fomento e Inclusión	Cientes Municipalidades
Semestre	dic-19	dic-19	dic-20
Aspecto evaluado	Promedio de Evaluación		
Atención Ejecutivo	92	95	95
Atención en sucursales	95	90	80
Atención Proyecto	80	81	63
Indicador Central	89	80	79

Elaboración propia

También se muestra en la figura que en la última evaluación realizada en diciembre del año 2020 la evaluación de clientes municipalidades en la atención de proyectos fue la más baja, alcanzando el 63%, lo cual afectó el indicador central que resultó en un 79% bajo la meta esperada.

Por lo tanto, como se puede ver, el indicador de cumplimiento en atención al cliente relacionado a proyectos tiene un impacto directo en el indicador central del CMI, donde además se ve puede ver que hay otros dos aspectos evaluados que podrían impactarlo, por un lado, la atención del ejecutivo, que en estos casos se presenta una evaluación que cumple la meta esperada y por otro lado, la atención en sucursales.

Sin embargo, la atención en proyectos ha sido el aspecto peor evaluado en las tres últimas evaluaciones y se debe mejorar para poder cumplir con la meta propuesta.

Con respecto a los indicadores de las iniciativas estratégicas propuestas para mejorar el indicador central; el plan de mejoramiento de atención y el plan de visitas, estos dos corresponden a propuestas, por lo tanto, no hay información histórica que explique el impacto en el indicador central, sin embargo, en la figura N°31 se proyecta el cumplimiento del plan de mejoramiento de atención al cliente, que dado el escenario actual del Banco, enfocado a la reactivación, se proyecta que comiencen en abril y no en marzo como estaba programado. Por lo tanto, este atraso genera que, en los meses de junio y diciembre, periodos de evaluación del KPI central, el indicador de cumplimiento se encuentre por debajo de lo estimado. Lo cual podría tener un impacto negativo en el KPI central dado que en junio el avance del Plan no está lo suficientemente desarrollado para mejorar la atención y en diciembre, segundo periodo de evaluación, el avance sólo alcanzaría el 70% del cumplimiento del Plan, que básicamente busca capacitar a los ejecutivos en temas financieros y atención que le permitan realizar ofertas proactivas e incentivar a la utilización de otros canales de atención.

Figura N°31: Proyección del plan de mejoramiento de atención al cliente



Elaboración propia

Por otro lado, como muestra la figura N°32 el plan de visitas también se ve retrasado debido a la situación actual del país y se espera que comience a regir a partir de mayo. Esta situación genera un atraso en el comienzo del plan, que se proyectaba a junio, periodo de evaluación, tener un cumplimiento del 60%, sin embargo, debido al atraso, se proyecta un cumplimiento del 30%, por lo tanto, la gestión y trabajo con el cliente que se realiza mediante las visitas no se refleja en esa evaluación, pudiendo obtenerse un indicador central bajo la meta esperada. Esto debido a que ambas iniciativas del CMI, tanto el Plan de mejoramiento como el Plan de visitas, son gestiones relacionadas directamente con la atención del ejecutivo, otro de los aspectos evaluados. Por lo tanto, tanto la atención en proyectos como la atención de ejecutivos

son dos tercios de los aspectos evaluados, y ambos son indicadores causales del KPI central.

Figura N°32: Cumplimiento del plan de visitas



Elaboración propia

En resumen, los todos los indicadores revisados impactan al indicador central por las siguientes razones:

1. Proviene del tablero funcional de la Gerencia de Desarrollo Comercial. En el despliegue del indicador central, el indicador del tablero de control acota su cálculo al ítem de evaluación de la encuesta de atención específicamente sobre proyectos.
2. El incumplimiento en el avance del plan de visitas afecta la atención ya que reduce las probabilidades de mejorar la atención en clientes como municipalidades y OSC en donde la atención presencial es importante como forma de demostrar a los clientes que el Banco se preocupa por conocer su situación y necesidades.
3. El incumplimiento en el avance del plan de mejoramiento de atención, plan que contribuye a que los ejecutivos puedan perfeccionarse para atender mejor a sus clientes, aumentar sus competencias financieras y sean capaces de reducir los tiempos dentro de sus procesos manuales y aspectos administrativos dentro de la gestión de atención y soporte al cliente.

### 9.3. Proceso de análisis y revisión del desempeño

En el siguiente apartado, se propone un procedimiento para que las unidades a cargo puedan analizar, revisar y discutir los resultados de los indicadores analizados anteriormente. Se resume el flujo del KPI Cumplimiento de atención al cliente y se define la estructura de una reunión de revisión de desempeño.

## 1. Flujo de información del KPI seleccionado

En relación con el flujo de información, la principal fuente que alimenta los indicadores tanto del CMI como del tablero de Control, es la encuesta de cumplimiento de atención al cliente. Como se mostró en el apartado anterior, la encuesta de cumplimiento de atención tiene distintos ítems de evaluación y entre ellos se evalúa la atención en sucursales, atención del ejecutivo y la atención de proyectos. La figura N°33 muestra el flujo de información del KPI Cumplimiento en la atención de clientes.

La encuesta es elaborada por la Mesa de soporte de internet y la realiza la misma Mesa de soporte, publicándola en el sitio privado de empresas. Los resultados se transforman en base de datos que se suele trabajar en Excel mediante la elaboración de tablas dinámicas, tablas y gráficos que se utilizan para su análisis.

Por lo general, es el equipo de la Mesa de soporte internet, quien mensualmente informa en su reporte de gestión el valor del indicador y es compartido con el Gerente de Desarrollo Comercial y con el Gerente de la Banca Institucional, quienes utilizan la información para realizar gestión.

La evaluación se aplica semestralmente. La primera evaluación se realiza en junio y la segunda en diciembre del año en curso.

Figura N°33: Resumen flujo de información KPI



## 2. Reunión de revisión del desempeño

Respecto a la reunión de revisión de desempeño, KPI central se revisa semestralmente en la reunión gerencial de la Banca Institucional, que se realiza mensualmente la segunda semana del mes. En esta reunión participa el Gerente de la Banca Institucional, el Gerente de Desarrollo Comercial BI y el Gerente de Operaciones BI. Dentro de la agenda de esta reunión, se deben revisar los resultados de todos los KPI del CMI, entre ellos el KPI central, aunque tenga medición semestral, la información se mantiene en los informes mensuales. Otro tema que se debe revisar de forma resumida es el estado de las iniciativas estratégicas y sus principales hitos, atrasos, presupuesto y recursos. Se debe incluir la revisión de los objetivos estratégicos del CMI que no han cumplido la meta esperada. Para el caso del Cumplimiento de atención al cliente, se debe también analizar el resultado de la

encuesta por ítem de evaluación para analizar las posibles variables que pueden estar afectando cada uno de esos ítems.

Dentro de las acciones que se proponen realizar, para revisar luego de la segunda evaluación el impacto de las acciones correctivas en el indicador que permite medir el cumplimiento de mejorar la experiencia del cliente.

Dado que, en la evaluación de atención al cliente, la atención de sucursales es un aspecto evaluado, algunas acciones requerirán coordinación con Sucursales para reforzar prácticas y mejorar la atención.

#### **9.4. Justificación del análisis del desempeño**

El modelo de análisis de desempeño se hace cargo del segundo problema relacionado al control de gestión planteado en primer capítulo de este trabajo. El Banco busca retener a los clientes a clientes institucionales dado que no existe una ley que impida que lleven sus saldos a la banca privada. Los saldos de estos clientes generan altos niveles de rentabilidad para el banco, por lo tanto, el análisis realizado da cuenta del impacto que la atención de proyectos y las iniciativas estratégicas propuestas para el cumplimiento del objetivo Mejorar experiencia de clientes tiene en el KPI Cumplimiento de la atención de clientes seleccionado del cuadro de mando integral.

El objetivo estratégico Mejorar experiencia de clientes también permite la fidelización y satisfacción de clientes. Así se refleja en el mapa estratégico propuesto para la Banca Institucional. De acuerdo con el análisis de la información de los reportes, los esfuerzos deben centrarse en acortar los tiempos de atención, solucionar problemas específicos de los clientes y también elaborar planes de acción concretos con sucursales para mejorar el KPI. Para ello también es importante elaborar un plan de visitas que permita levantar los requerimientos de clientes institucionales y también de las OSC en localidades apartadas como en Municipalidades y elaborar un plan de mejoramiento de atención, donde se capacite a los ejecutivos, se establezcan protocolos de atención y se entreguen herramientas que permitan proponer soluciones proactivas. Lo mismo ocurre con el área de Desarrollo Comercial, donde los líderes de proyecto deben ser capaces de levantar los requerimientos y aplicar técnicas de atención al cliente, con el fin de mejorar su aporte al indicador.

Por otra parte, el modelo se hace cargo del tercer problema relacionado al control de gestión mencionado en este trabajo, asociado a la falta de cooperación entre áreas. Al abrir los aspectos evaluados de la encuesta de atención, se puede observar que el impacto en la atención no sólo proviene del área de proyectos sino de la atención del ejecutivo, dentro del área comercial, y de la atención en sucursales. Para cumplir en estos tres aspectos, se hace necesario que el área de operaciones apoye en su rol de back office a las otras áreas, por lo tanto, a partir de este análisis se recomienda que

exista mayor cooperación, que se entienda mediante estos reportes el aporte de las áreas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Banca Institucional.

En este capítulo se presentó el modelo de análisis de desempeño en base al cual se realizó el análisis del impacto del indicador de atención a clientes relacionado a proyectos y los planes de acción medido a través de sus respectivos KPI; Cumplimiento del avance plan de visitas y Cumplimiento del avance del plan de mejoramiento en atención, y fue posible identificar el impacto de estos sobre el KPI central Cumplimiento atención al cliente, obtenido a partir del objetivo estratégico Mejorar experiencia clientes. En la medida que se atrasen estos planes de acción, habrá impacto en el KPI central debido a su alto nivel de correlación. Lo mismo ocurre con el cumplimiento en atención al cliente relacionado a proyectos, debido a que este último es parte de los aspectos evaluados dentro de la encuesta de atención, que se mide por la atención tanto en sucursales, como del ejecutivo y finalmente en proyectos. Por lo tanto, se recomienda realizar las gestiones necesarias para que el área de sucursales realice mejoras en términos de atención, que podrían estar afectando a los clientes de la Banca Institucional y en cuanto a la atención, en general, mejorar aspectos como la solución a problemas, tiempo de respuestas, competencias que mejoren la atención y entreguen mejores soluciones financieras.

## **10. CONCLUSIONES**

En este capítulo, se logra evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados en la primera parte de este trabajo, demostrar la justificación de cómo se hizo cargo de los problemas de control de gestión de la estrategia y la organización planteados, cuál es el aporte de este trabajo. Finalmente se entregan recomendaciones para que este proyecto tenga éxito en una eventual implementación por parte de la Banca Institucional de BancoEstado.

### **10.1. Cumplimiento de los objetivos del proyecto**

En este trabajo se planteó como objetivo general proponer un sistema de control de gestión estratégico para la Banca Institucional de BancoEstado, que permita a la Banca Institucional evaluar modificaciones de acuerdo a las variaciones que se den en el mercado como el entorno en general, medir el cumplimiento de los atributos de la propuesta de control y establecer herramientas de control de desempeño de las iniciativas estratégicas propuestas, con el fin de contribuir a la sustentabilidad de BancoEstado. El objetivo se cumplió y este sistema de control pretende mejorar los niveles de coordinación y alineamiento entre las unidades funcionales.

Además, se cumplieron todos los objetivos específicos planteados en este trabajo, mediante la utilización de distintas herramientas, que permitieron proponer; Las declaraciones estratégicas para la Banca Institucional, que actualmente no se encuentran definidas; Definir el modelo de negocio; Construir un mapa estratégico y Cuadro de mando integral; Realizar el desdoblamiento de la estrategia a través del desarrollo de tableros de control de las unidades funcionales; Proponer un sistema de incentivos que permita implementar las estrategias propuestas y finalmente se presentó un modelo de análisis de desempeño.

### **10.2. Justificación**

El sistema de control propuesto ayuda a BancoEstado a hacer frente a las amenazas que se declararon en la justificación de este trabajo, referentes a que hoy en día existen altos fraudes externos asociados tanto a canales presenciales como a no presenciales generando anualmente pérdidas millonarias, siendo BancoEstado el Banco con mayor cantidad de pérdidas en la industria y no sólo a nivel externo sino también interno. Es por esta razón que dentro de los objetivos planteados en el mapa estratégico, en la perspectiva de procesos internos, se considera el objetivo estratégico "Aumentar seguridad en las transacciones", con indicadores relacionados a los fraudes, fallas, vulnerabilidades etc. El modelo de control de gestión es clave dentro de la organización ya que permite la medición de acciones concretas para conseguir los objetivos propuestos, que se definieron a partir del análisis de entorno e interno del Banco para llegar a una estrategia que busca entregar servicios de calidad a los clientes, mejorando su experiencia, ya que también podrían verse afectados por

los fraudes y así dar respuesta a los desafíos y oportunidades midiendo a través de indicadores los resultados y reduciendo cada vez más las brechas para el cumplimiento de las metas esperadas.

Por otro lado, el SCG propuesto, también se hace cargo de lo planteado respecto a la nueva ley general de bancos, que aboga por la eficiencia operativa como financiera, en el despliegue de los objetivos a las unidades funcionales, especialmente a la Gerencia de Operaciones, más relacionada con las operaciones y reducción de costos y tiempos. Dentro de los objetivos estratégicos de la Gerencia de la Banca Institucional, en el eje de servicios de calidad, también se establece el objetivo acortar tiempos de atención, como objetivo causal de mejorar la experiencia de los clientes. En el despliegue de los tableros de control de la Gerencia de Operaciones, se considera reducir tiempos, eliminar procesos manuales, cumplimiento de presupuestos, entre otros, que se hacen cargo del problema planteado.

Por otro lado, como se indica en la justificación de este proyecto, la forma de realizar transacciones de los chilenos tiende cada vez más a la utilización de canales digitales, y en el modelo de control de gestión se incorpora esta realidad a través del planteamiento del objetivo “Fortalecer el uso de canales digitales”, que se despliega a las áreas funcionales de la Gerencia de Desarrollo Comercial y a la Gerencia de Operaciones y se mide en sus tableros de control, en la adaptación de sistemas de ciberseguridad y la aplicación de tecnología en desarrollo de proyectos y soluciones a medida para los clientes institucionales que permitirán reducir los riesgos de fraude y pérdida financiera. Además, esta tendencia a la autoatención permite llegar a más lugares, sobre todo aquellos donde no hay un banco presente promoviendo además de una mejor experiencia a clientes, mayor inclusión financiera.

Con respecto a la cobertura, entendiendo que es estar presente y llevar los productos y servicios a más personas en más lugares, el SCG abarca dentro de uno de los ejes estratégicos del Mapa la cobertura, persiguiendo con ello el objetivo de ampliar la cantidad de clientes. En el mapa el principal objetivo de cobertura desde la perspectiva de procesos internos es promover el desarrollo local, enfocado de esta manera ya que si bien el fortalecimiento de canales no presenciales también aumenta la cuota de clientes, desde este eje se busca mayor relación con la ciudadanía en especial en segmentos como las municipalidades y organizaciones de la sociedad civil, donde el trabajo es presencial y desde el enfoque de la inclusión, promoviendo el desarrollo local, la educación financiera, etc.

También hablando en términos de innovación, para BancoEstado, un banco donde incluso el perfil de sus clientes es de atención presencial, tiene un largo camino a orientar sus operaciones a canales no presenciales y tiene impacto en su cultura de atención y estructura, que debe enfocarse en la atención personalizada a clientes institucionales por el grado de rapidez que se requiere implementar políticas públicas como la repartición de bonos u otros similares que permitan llegar a todos los

ciudadanos del país. Es por esta razón que, en un principio, se propone el cambio de estructura donde se deja bajo la Gerencia de la Banca mayorista la Gerencia de Desarrollo Comercial BI y la Gerencia de Operaciones BI con el fin de no tener que competir con otras iniciativas de otras bancas y contar con los recursos necesarios para dar urgencia a iniciativas de clientes institucionales, centrándose en armar equipos con mirada innovadora. Y desde ese punto de vista, el SCG se hace cargo de colocar la gestión bajo metodología ágil dentro de los objetivos estratégicos que permite acortar los tiempos de atención para mejorar la experiencia de los clientes. Esto se logra incorporando de manera gradual la gestión de proyectos a una metodología que busque responder con un producto mínimo viable y sin tener que esperar la etapa de compra, análisis y diseño, desarrollos y ambientación para recién realizar pruebas del producto o servicio y también requiere de la cooperación entre áreas para asignar especialistas al trabajo de células para sacar los entregables de manera más rápida.

Con el sistema de control de gestión propuesto en este trabajo, se entregan las definiciones estratégicas, análisis estratégico, formulación estratégica, definición de objetivos estratégicos, elaboración del mapa estratégico, el cuadro de mando integral, el análisis del despliegue de la estrategia, la elaboración de tableros de control para las unidades de estudio seleccionadas, el esquema de incentivos y finalmente el modelo de análisis de desempeño para la Banca Institucional, basadas en el análisis exhaustivo y la aplicación de metodología de diferentes autores, con fundamentación teórica.

### **10.3. Recomendaciones**

Para garantizar que el sistema de control de gestión propuesto sea implementado exitosamente y se mantenga en el tiempo, se plantean las siguientes recomendaciones:

- 1) Formalización de las declaraciones estratégicas y propuesta de valor, ya que se considera relevante que éstas, junto con la comunicación de los atributos claves de la propuesta de valor. Se propone que sea el Gerente que se reúna con los equipos a revisar estas declaraciones y a considerar la mirada de los funcionarios respecto de estas declaraciones. Incluso podrían terminar de definirse luego de estas reuniones. Una vez definidas, deben ser ampliamente difundidas entre todos los funcionarios de la Gerencia de la Banca Institucional, como entre las Gerencias relacionadas. Esto se puede lograr a través de la publicación en intranet o mensajes dentro del lugar de trabajo. Sería importante que en cada reunión de proyectos sean mencionadas estas definiciones para recordar cual es el foco de la Banca Institucional y entender la importancia de lo que se está haciendo.
- 2) Se debe utilizar el CMI como una herramienta que permita evaluar el desempeño de la Banca Institucional y sus unidades funcionales, y que permanentemente se

realicen reuniones para revisar el cumplimiento de las metas propuestas y se vayan realizando gestiones para ir mejorando continuamente.

- 3) Con respecto al sistema de incentivos, dado que se propone un cambio al cálculo del bono de desempeño, se debe dejar claro a todos ejecutivos del Banco, cuáles serán las nuevas condiciones y el nuevo esquema para que puedan bajarlo a sus jefaturas. Además, debe quedar publicado dentro de la normativa del Banco y acordado con el representante de los trabajadores dentro del comité ejecutivo. Se espera que haya un periodo de ajuste y se monitoree su implementación y de acuerdo con los resultados, se vaya mejorando. El objetivo es que promueva desempeños de excelencia y que quienes se esfuercen por ello, sean justamente recompensados. Debe haber un tiempo de al menos 3 meses para informar a todos los funcionarios a través de sus jefaturas como de circulares internas para que al momento de ser evaluados y recompensados, no existan dudas ni sorpresas. Dado que el modelo actual no contribuye a motivar a los trabajadores, se sugiere que no exista convivencia entre ambos modelos y las mejoras se apliquen sobre el nuevo modelo propuesto.
- 4) A los ejecutivos, se recomienda efectuar reuniones formales de revisión y ajuste de la estrategia cada 6 meses, con énfasis en detectar riesgos del entorno, problemas de implementación y funcionamiento de liderazgo de proyectos e iniciativas.

## 11. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas Control de Gestión* (12ª ed.). D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Cancino, C. (2012). *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo* (Documento docente). Recuperado de <http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>

Caprile, A. (2010). *Gestión de los acuerdos de nivel de servicio: El eslabón perdido hacia el alineamiento total*. Documento presentado en Encuentro Nacional de Facultades de Economía y Administración, Santiago, Chile. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/282938406\\_GESTION\\_DE\\_LOS\\_ACUERDOS\\_DE\\_NIVEL\\_DE\\_SERVICIO\\_EL\\_ESLABON\\_PERDIDO\\_HACIA\\_EL\\_ALINEAMIENTO\\_TOTAL](https://www.researchgate.net/publication/282938406_GESTION_DE_LOS_ACUERDOS_DE_NIVEL_DE_SERVICIO_EL_ESLABON_PERDIDO_HACIA_EL_ALINEAMIENTO_TOTAL)

Caprile, A. (2017). Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Buenas prácticas para su diseño. *Revista Contabilidad y Sistemas*, X, 14–21. Recuperado de [http://www.contabilidadysistemas.cl/pdf/revcys\\_10.pdf](http://www.contabilidadysistemas.cl/pdf/revcys_10.pdf)

Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. Saint Paul Minn, United States of America: West.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá, Colombia: Norma.

Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Núñez, A., & Caprile, A. (2006). Diseño de Sistemas de Control de Gestión: Una Propuesta Metodológica de Alineación. *Revista Contabilidad y Sistemas*, II(4), 30–40. Recuperado de [http://www.contabilidadysistemas.cl/pdf/revcys\\_4.pdf](http://www.contabilidadysistemas.cl/pdf/revcys_4.pdf)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto.

Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2ª ed.). D.F., México: CECSA.

Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review America Latina*, 89(11), 100–117.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Simons, R. (1995a). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80–88.

Simons, R. (1995b). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, United States of America: Harvard Business School Press.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* (18ª ed.). D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Valdenegro, S. (2017). Hacienda evalúa cambios profundos a los incentivos del sector público, 4-5. *Diario Financiero*.

BancoEstado (2018). Memoria anual 2018. Recuperado 03 marzo, 2019 de <https://www.corporativo.bancoestado.cl/documentos/26>

BancoEstado (2019). Memoria anual 2019. Recuperado 07 abril, 2020 de <https://www.corporativo.bancoestado.cl/documentos/26>

Caprile, A (2019 -1). Apuntes de clases Taller AFE. Magister Control de Gestión 2019.

Caprile, A (2019 -2). Apuntes de clases Gestión de desempeño y rendimiento basado en TI. Magister Control de Gestión 2019.

Caprile, A (2020 -1). Apuntes de clases Taller AFE Control de Gestión. Magister en Control de Gestión 2020.

Sbif (2018). Panorama Bancario 4to Trimestre 2018. Recuperado 24 abril, 2019 de [https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/Info\\_Fin\\_602\\_18274.pdf](https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/Info_Fin_602_18274.pdf)

Banco Central (2019). Informe de política monetaria septiembre 2019. Recuperado 28 abril, 2019 de <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-septiembre-2019-4>

Banco Central (2019). Informe de estabilidad financiera. Recuperado 28 abril, 2019 de <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-estabilidad-financiera-segundo-semester-2019>

Banco Central (2019). Cuentas nacionales por sector institucional. Recuperado 28 de abril de <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/cuentas-nacionales-institucionales>

Feller rate clasificadora de riesgo (2019). BancoEstado Informe de clasificación mayo 2019. Recuperado 02 julio, 2019 de <https://www.feller-rate.com/general2/bancos/bech1905.pdf>

Feller rate clasificadora de riesgo (2019). Banco BCI Informe de clasificación mayo 2019. Recuerado 02 julio, 2019 de <https://www.feller-rate.com/general2/bancos/bancobci1905.pdf>

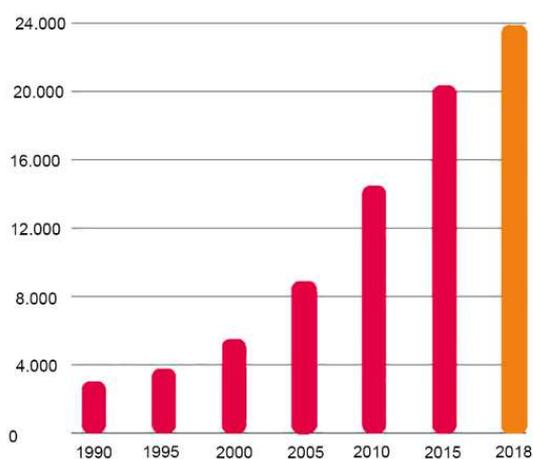
Subtel (2019). Encuesta accesos y usos de internet. Recuperado 02 julio, 2019 de [https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/05/ppt\\_usos\\_may2018.pdf](https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/05/ppt_usos_may2018.pdf)

## 12. ANEXOS

### ANEXO 1: Resultados BancoEstado

A continuación, se presentan algunos resultados:

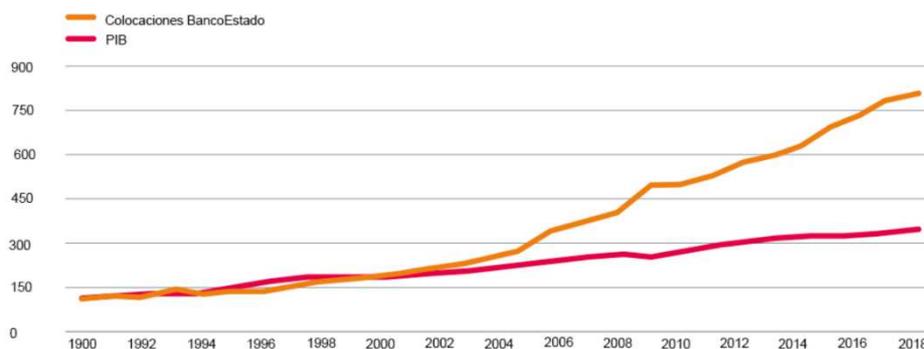
- **Colocaciones Totales**  
(MMM\$ - a Dic 2018)



Fuente: BancoEstado

El stock de colocaciones totales alcanzó más de \$22 billones.

- **Evolución colocaciones BancoEstado y PIB**  
(Índice 1990=100)

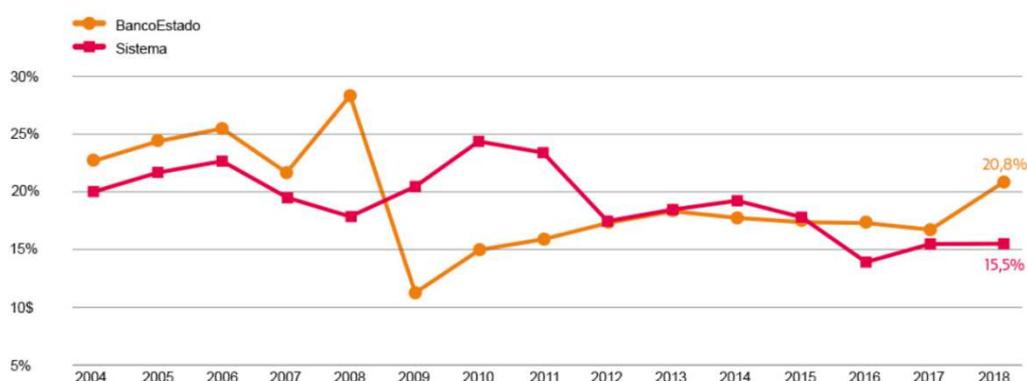


Fuente: BancoEstado

Las colocaciones de crecieron un 9.8% promedio anual, mientras que el PIB aumentó a una tasa de 3.8% anual. BancoEstado, en los últimos 27 años, ha crecido a más del doble que la actividad económica del país.

- **Rentabilidad**

((Excedentes antes de impuestos/ Patrimonio)\*100%)



Fuente: BancoEstado

La rentabilidad del banco entre los años 2004 y 2008 fue superior a la del sistema financiero, luego entre el periodo 2009 y 2011, esta situación se revirtió obteniendo el sistema mayor rentabilidad. Entre los años 2012 y 2017, BancoEstado mejoró su rentabilidad y al finalizar el periodo 2018, obtuvo una rentabilidad superior a la del sistema correspondiente al 15,5%.

- **Riesgo**

Como lo muestra la figura, BancoEstado continúa siendo el banco más seguro y sólido de América Latina por séptimo año consecutivo, de acuerdo al ranking realizado por la revista “Global Finance” en 2018.

Clasificadora	Largo plazo (1)	Corto plazo (2)	Perspectiva
Moody's (3)	A1	P-1	Estable
Fitch Ratings (4)	A	F1	Estable
Standard & Poor's (5)	A+	A-1	Estable

(1) Deuda en moneda extranjera, a más de un año

(2) Deuda en moneda extranjera, menor o igual a un año

(3) En julio de 2018 Moody's rebajó la clasificación de riesgo de largo plazo con perspectiva estable y mantuvo la de corto plazo

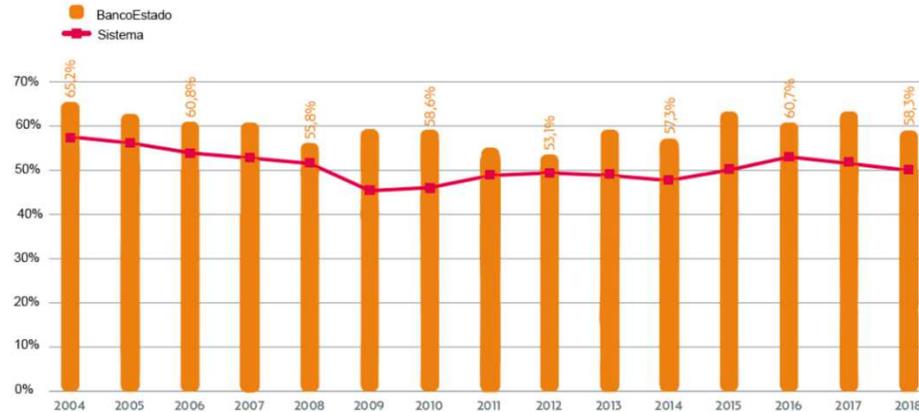
(4) En octubre 2018 Fitch Ratings mantuvo las clasificaciones de riesgo de largo y corto plazo, y la perspectiva

(5) En diciembre de 2018 S&P mantuvo las clasificaciones de riesgo de largo y corto plazo, y la perspectiva

Fuente: BancoEstado – Moody's, Standard & Poor's y Fitch Ratings 2018

- **Índice de Eficiencia** (Gastos de apoyo/ Resultado operacional bruto)

La eficiencia se representa gráficamente de la siguiente manera:

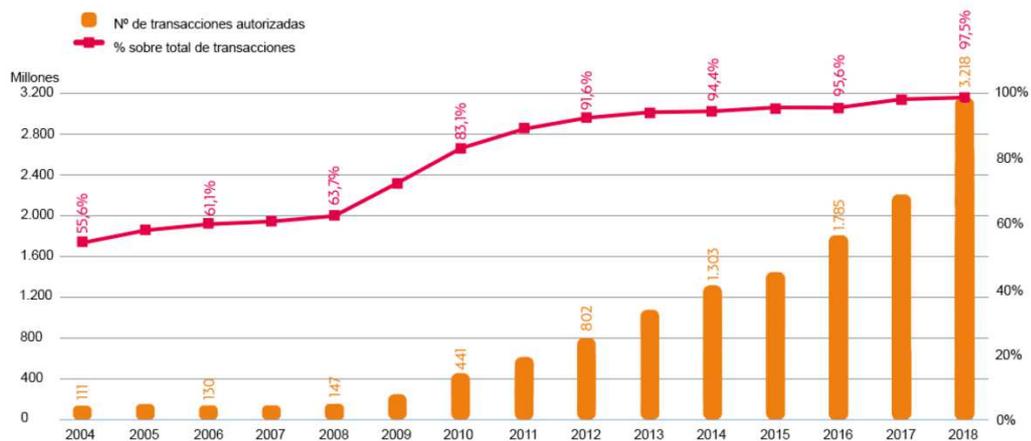


Fuente: BancoEstado

BancoEstado atiende a más de 12 millones de clientes, esto explicaría la diferencia del índice con respecto al sistema. Debido al rol social que desempeña, el banco atiende una gran cantidad de localidades y alrededor de 127 comunas, por lo cual, presenta costos mayores que la banca, no obstante, la eficiencia se ha mantenido a niveles relativamente similares los últimos 10 años.

- **Transacciones automatizadas de clientes** (anuales)

Las transacciones automatizadas de clientes se representan gráficamente de la siguiente manera:



Fuente: BancoEstado

Estas transacciones se realizaron en canales automatizados tales como: ATM, Caja vecina, PagoRUT, portales de internet y móvil y excluye transacciones realizadas en el banco y en ServiEstado. Cabe señalar que la multicanalidad, ha permitido la

masificación de los servicios y reducir los costos operativos. El año 2018 las transacciones automatizadas aumentaron un 1,5%, representando el 97,5% del total de transacciones efectuadas.

- **Datos corporativos consolidados BancoEstado y filiales** (cifras en millones de pesos corrientes)

A continuación, se muestran los indicadores corporativos consolidados desde el año 2010 al 2018.

Indicadores	2010	2012	2014	2016	2017	2018	18/17
Resultado antes de impuestos	138.602	195.461	221.400	270.044	276.614	356.021	25,1%
Capital básico	931.344	1.136.838	1.236.936	1.565.410	1.645.624	1.704.191	0,7%
Patrimonio efectivo	1.405.605	1.707.041	2.057.958	2.516.111	2.599.357	2.755.646	3,1%
Colocaciones totales	11.416.304	13.894.809	16.614.586	20.745.293	22.531.470	23.934.547	3,3%
Activo total consolidado	18.801.835	23.153.311	28.116.028	34.787.632	37.890.236	40.221.529	3,2%
Resultado antes de impuestos sobre activos totales (%)	0,74	0,84	0,79	0,78	0,77	0,89	12 p.b.
Resultado antes de impuestos sobre patrimonio (%)	14,8	17,1	17,8	17,2	16,7	20,8	410 p.b.
Índice de eficiencia (b)	58,6	53,1	57,3	60,7	62,9	58,3	-460 p.b.
Tasa de provisiones sobre colocaciones (%)	2,92	2,64	2,71	3,02	3,03	2,90	-13 p.b.
Capital básico sobre activos totales (%)	4,62	4,55	4,10	4,18	4,05	3,99	-6 p.b.
Índice de Basilea (%)	12,14	11,47	11,49	11,30	11,04	11,12	8 p.b.
Número de sucursales Banco	344	345	364	393	410	417	7
Número de sucursales ServiEstado	84	96	107	107	108	107	-1
Caja Vecina	4.564	10.289	13.520	19.265	22.147	25.400	3.253
Número de servicios automatizados (c)	2.995	3.578	3.488	3.619	3.683	3.701	18
Transacciones totales anuales (millones)	581	925	1.427	1.919	2.332	3.270	939

(a) Estados Financieros se publican bajo norma IFRS

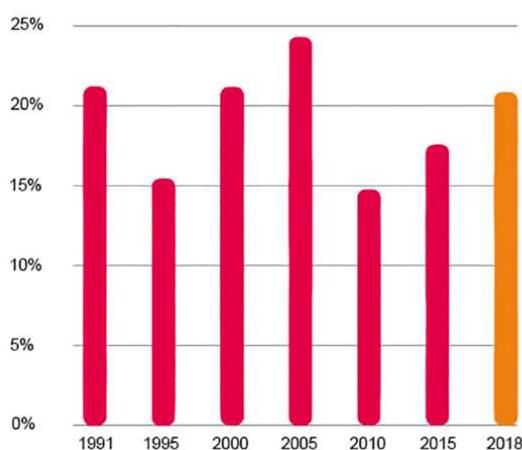
(b) Gastos de apoyo sobre resultado operacional bruto

(c) Cajeros Automáticos, dispensadores de saldo y buzonerías

Fuente: BancoEstado

- **ROE (Rentabilidad antes de impuesto/ Patrimonio)**

El roe se representa gráficamente

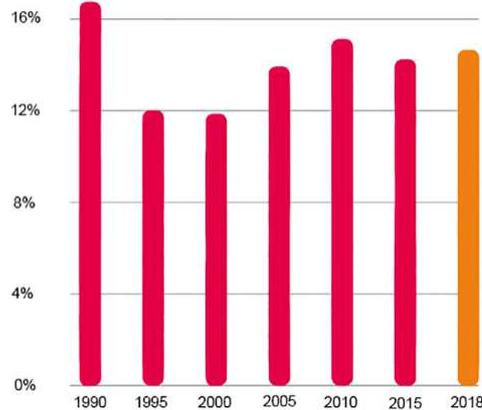


Fuente: BancoEstado

La rentabilidad lograda por el banco alcanzó el 20,8% para el periodo 2018, permitiendo cumplir su rol social y lograr un crecimiento sostenible.

- **Participación de mercado (%)**

Se representa gráficamente la participación de mercado de BancoEstado en la industria.

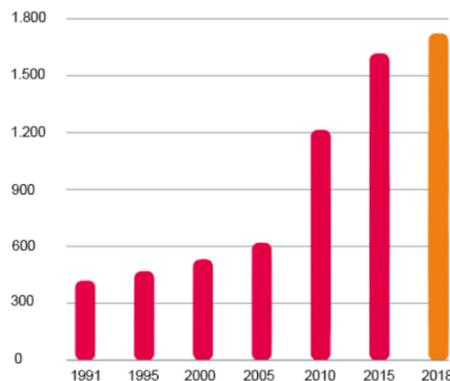


Fuente: BancoEstado

Al cierre del 2018 la participación en colocaciones llegó al 14,7% dentro del sistema bancario.

- **Patrimonio (MMM\$ a Dic -2018)**

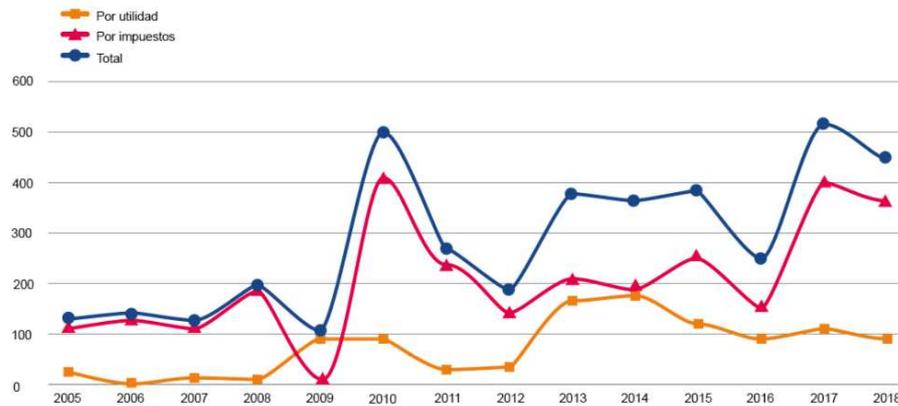
Gracias a los aumentos de capital, financiados principalmente por parte de las utilidades (50% de las utilidades del año anterior), en el año 2018 BancoEstado alcanzó un patrimonio de MMM\$1.714. A continuación, se representa gráficamente el Patrimonio de BancoEstado.



Fuente: BancoEstado

- **Aporte al fisco** (MMUS\$ de Dic-2018)

Se representan gráficamente los aportes al fisco por utilidad, por impuestos y el aporte total.



Fuente: BancoEstado

Los aportes entregados por parte del banco al fisco corresponden a la participación que estos últimos tienen de las utilidades e impuestos del periodo anterior. Los resultados incluyen filiales del banco. Entre el periodo del 2001 y 2018, BancoEstado ha transferido un total de MMM\$3.073, que corresponde a un promedio anual de MMM\$171.