



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA BANCA
PERSONAS DE BANCO ESTADO**

**ALUMNO: GONZALO ANDRÉS AGUILAR VELOSO
PROFESOR: ANTONIO FARIAS LANDAUR**

Resumen

El siguiente proyecto se creó para BancoEstado, el cual es el único banco estatal de Chile a través del cual el gobierno impulsa distintas políticas y beneficios sociales. El proyecto fue diseñado para la banca personas, la cual atiende a todas las personas naturales a través de sus sucursales y canales digitales, y cuyo objetivo es generar un sistema de control de gestión a través de la metodología de ciclo cerrado de Kaplan y Norton, considerando las tres primeras fases, siendo desarrollo, planificación y alineamiento de la estrategia.

En la primera fase, se realiza un análisis de sus declaraciones estratégicas de visión, misión y sus valores corporativos, seguido de un análisis estratégico de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y como estas pueden impactar el posicionamiento estratégico futuro de la empresa. Aquí se define la curva de valor junto a los atributos claves que se necesitan para una propuesta de valor acorde a las necesidades actuales.

En la segunda fase de planificación se crea el modelo de negocios de la banca personas en donde se analizan la propuesta de valor, junto a los recursos, clientes, actividades claves, socios estratégicos, estructura de costos y de ingresos de la empresa. Luego se construye el mapa estratégico, el cual permite visualizar las relaciones causa efecto entre los distintos objetivos estratégicos seleccionados y como medir el cumplimiento de los distintos desempeños asociados a través de un cuadro de mando integral.

En la tercera fase, de alineamiento, se establece las unidades funcionales a través de las cuales se realizará la bajada estratégica y como a través de cuadros de mandos funcionales se logra el alineamiento de dichas unidades a los objetivos estratégicos. Finalizando esta fase, se propone un nuevo sistema de incentivos en base a los desempeños claves de cada unidad y como este puede potenciar el cumplimiento de los distintos objetivos.

Agradecimiento:

Quisiera comenzar agradeciendo a mi profesor guía Antonio Farias, por siempre estar ahí para cualquier duda, consulta o pregunta que pudiese surgir en estos últimos años,

Agradecer a mi pareja Francisca, quien siempre estuvo a mi lado, ayudando y acompañando en los buenos y malos momentos.

A mis padres, especialmente a mi madre Carmen, quienes me apoyaron y ayudaron en todo momento para poder cumplir con este nuevo desafío.

Finalmente, a mi hija Loreto y mi hijo Vicente, a quienes les debo cientos de horas de juegos que recuperaremos de hoy en adelante.

Índice de contenidos

Índice de contenidos	3
Índice de Ilustraciones	5
Índice de Tablas	6
I-Introducción:	7
Justificación del proyecto:	8
Objetivos del proyecto:	9
Metodología:	11
Alcances y limitaciones:	14
Organización del documento:	15
Capítulo 1: Desarrollando la estrategia:	16
1.1 Introducción:	16
1.2 Descripción de la Organización:	16
1.3 Caracterización de la industria:	23
1.4 Declaraciones estratégicas:	27
1.4.1. Análisis y definición Misión	27
1.4.2. Análisis y definición de la Visión.	29
1.4.3. Definición de los Valores.	31
1.5 Análisis estratégico:	33
1.6 Formulación Estratégica:	51
1.6.1. Análisis de la curva de valor:	52
1.6.2. Selección de Atributos Claves:	54
1.6.3. Declaración de la propuesta de valor:	57
1.6.4. Descripción de la estrategia de la empresa:	62
Capítulo 2: Planificando la Estrategia	64
2.1 Introducción	64
2.2 Modelo de Negocio	65
2.2.1 Descripción y análisis del modelo de negocio	66
2.2.2 Análisis Rentabilidad o Captura de valor del Modelo de Negocio	76
2.3 Objetivos Estratégicos de la Banca Personas	77
2.3.1 Presentación de los objetivos estratégicos de la Banca Personas	78
2.3.2 Presentación de las iniciativas estratégicas	84
2.4 Diseño del Sistema de medición del desempeño de la Banca Personas	86

2.4.1	Diseño del sistema de medición del desempeño de la Banca Personas....	87
2.4.2	Medición de las iniciativas Estratégicas.....	91
Capítulo 3:	Alineando la organización	93
3.1	Introducción.....	93
3.2	Desdoblamiento Estratégico	94
3.2.1	Selección de las unidades que formaran parte del despliegue.....	95
3.2.2	Descripción de las actividades que gestiona cada unidad.....	102
3.3	Definición de los desempeños de las unidades funcionales	105
3.4	Diseño del sistema de medición de las unidades funcionales	110
3.5	Evaluación del desempeño y asignación de recompensas	115
3.5.1	Descripción del sistema actual de evaluación del desempeño y asignación de recompensas	117
3.5.2	Propuesta del sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas	122
3.5.2.1	Identificación de los desempeños claves a recompensar.....	122
3.5.2.2	Esquema de incentivos	126
3.5.3	Justificación del sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas propuesto	131
Conclusiones		134
Bibliografía.....		136

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Ciclo cerrada.....	11
Ilustración 2 Organigrama BancoEstado.....	19
Ilustración 3 Propuesta Organigrama.....	19
Ilustración 4: Evolución tarjetas de crédito 2018-2022.....	20
Ilustración 5: Participación de mercado cuentas de ahorro por número	22
Ilustración 6: N° de beneficios y pensiones a través de BancoEstado.....	35
Ilustración 7: Banco más seguros de América latina.....	37
Ilustración 8: Evolución Imacec sept 2021 - sept 2022	44
Ilustración 9 Curva de valor industria bancaria.....	53
Ilustración 10: N° sucursales bancarias bancoestado y banca.....	58
Ilustración 11: Uso de plataformas digitales bancoestado.....	59
Ilustración 12 Modelo de negocio banco estado	68
Ilustración 13 EERR Banco Estado a Septiembre 2023	75
Ilustración 14 mapa estratégico banco estado	79
Ilustración 15 Eje clientes	82
Ilustración 16 Eje Cobertura	83
Ilustración 17 Propuesta Organigrama	96
Ilustración 18 flujo clientes carterizado	97
Ilustración 19 flujo no carterizados	98
Ilustración 20 flujo N°1 no carterizado	99
Ilustración 21 Flujo N°2 no carterizados	100
Ilustración 22 Funciones rechazo	101
Ilustración 23 Mapa funcional gerencia sucursales	106
Ilustración 24 Mapa funcional gerencia operaciones sucursales	108
Ilustración 25 SLA riesgo	113
Ilustración 26 SLA Sistemas y tecnología	114

Índice de Tablas

Tabla 1 resumen bibliografía	10
Tabla 2 Clasificaciones vigentes de los bancos por tipo de instrumentos de oferta	38
Tabla 3 países con mayores créditos verdes en Latinoamérica	46
Tabla 4 Fortalezas vs Oportunidades	48
Tabla 5 Fortalezas vs Amenazas.....	49
Tabla 6 Debilidades vs Oportunidades	49
Tabla 7 Debilidades vs Amenazas	50
Tabla 8 Presencia comunas bancoestado	58
Tabla 9 simulación crédito consumo, sernac.....	60
Tabla 10 simulación crédito hipotecarios, CMF.....	61
Tabla 11 simulación depósito a plazo	61
Tabla 12 Análisis de rentabilidad social y valor de Banco Estado	76
Tabla 13 Diccionario de objetivos.....	80
Tabla 14 resumen iniciativas estratégicas.....	85
Tabla 15 Tipo de indicadores cuadro de mando integral	88
Tabla 16 cuadro de mando integral Gerencia División Personas.....	90
Tabla 17 indicadores iniciativas estratégicas.....	91
Tabla 18 seguimiento iniciativa capacitación.....	91
Tabla 19 seguimiento iniciativa renovación.....	92
Tabla 20 cuadro mando funcional gerencia sucursales	111
Tabla 21 cuadro mando funcional gerencia operaciones sucursales	112
Tabla 22 sistema ranking bancoestado	119
Tabla 23 resumen actual impacto sistema de incentivos.....	122
Tabla 24 propuesta de ranking sistema de incentivos	126
Tabla 25 escenarios metas variables.....	130
Tabla 26 resumen propuesta sistema de incentivos.....	133

I-Introducción:

El siguiente proyecto fue creado para la banca del segmento personas de la corporación BancoEstado. Esta, ofrece distintos productos y servicios a sus clientes como lo son productos de créditos de consumo o hipotecario y de inversiones como fondos mutuos, depósitos a plazo, cuentas de ahorro o acciones. También otorga a distintos tipos de cuentas personales a estos según sean sus necesidades, como cuentas corrientes, cuentas vistas, cuenta Rut, al igual que tarjeta de débito o crédito. Todo lo anterior, enfocado en el segmento personas que atiende a través de sus distintos canales presenciales (sucursales) o digitales (aplicación o página web).

A través de este proyecto, se busca mejorar y potenciar a BancoEstado a través de aquellos atributos que los clientes actuales buscan en un banco, de tal forma de que al optimizar o mejorar estos procesos o protocolos actuales, se pueda entregar un mejor servicio o una alternativa más competitiva en comparación con las demás bancas.

Lo anterior, se verá reflejado a través de la implementación de un sistema de control de gestión, el cual permite dirigir los esfuerzos de manera efectiva, detectar posibles problemas o aspectos a mejorar dentro de la organización. Una implementación eficiente de este sistema permite a las organizaciones aprovechar de mejor manera sus recursos y optimizar los procesos.

Los resultados obtenidos serán analizados en base a un sistema de medición del desempeño definido para la empresa, la cual cuenta con indicadores acordes al negocio y que midan sus resultados, los cuales a su vez permiten establecer criterios para medir la productividad de los funcionarios dentro de las empresas y asignar recompensas acordes.

Una vez finalizado, se espera obtener un incremento en la participación de mercado de BancoEstado al igual que mejorar la percepción de las personas a través de la simplificación de procesos, con lo cual se busca disminuir el tiempo que las personas deben utilizar para obtener sus productos o servicios, causando así, que BancoEstado sea una alternativa viable, al momento de elegir un banco.

Justificación del proyecto:

La banca del segmento personas de BancoEstado cuenta con la participación y cooperación de varias gerencias que ayudan, controlan y permiten entregar la oferta de productos disponibles a sus clientes. Entre las más importantes destacan la Gerencia de Riesgo Personas, a través de la cual se proporcionan las condiciones y protocolos para medir el riesgo de las personas que solicitan productos y Gerencia División Comercial Minorista, la cual está encargada de las sucursales del Banco, donde se atienden y entregan productos.

En la actualidad, se observan problemas de alineamiento dentro de la empresa, tanto de manera horizontal, dado cuando distintas unidades dentro de la empresa son medidas de manera diferente, de tal forma que los objetivos de una pueden actuar de manera contraria a las necesidades de la otra, y vertical, cuando existen diferencias en los lineamientos dentro de una misma línea dentro de una unidad.

El desalineamiento horizontal se puede ver reflejado en las relaciones existen entre el área comercial y riesgo, donde la primera buscará vender más productos para poder cumplir con sus metas y exigencias, mientras que la segunda discriminará entre buenos y malos clientes pudiendo afectar las ventas de los ejecutivos. Dentro de esto, también existen problemas respecto a los plazos de respuestas y SLA comprometidos, los cuales juegan un papel crucial para los ejecutivos en el día de hoy dada la competitividad del mercado donde por otro lado el área de riesgo no se ve directamente impactada por estos.

Otro de los problemas presentes en la corporación es un problema de alineamiento vertical en donde el mapa estratégico, misión, visión, valores y lo que se busca para el periodo actual, no es entregado de manera correcta al resto de la corporación. Si bien se hace entrega de este al comienzo del periodo, no existe un seguimiento asociado a los objetivos estratégicos y los indicadores que se utilizan para medir el cumplimiento de la banca personas, no son un reflejo de lo que la corporación busca lograr.

Debido a los problemas expuestos anteriormente, existe además uno referente a la planeación estratégica, debido a la escasa planeación respecto a cómo se alcanzarán los objetivos durante el año siguiente, ya que solo se genera un presupuesto a cumplir por parte de cada Gerencia. Junto a lo anterior, existe también un problema de comunicación de los objetivos que desea BancoEstado, en donde estos no son transmitidos de manera

oportuna o completa a sus funcionarios y los cuales presentan incongruencias al momento de las mediciones que se hacen a sus funcionarios o sucursales.

Objetivos del proyecto:

La finalidad de este proyecto es diseñar un sistema de control de gestión para la banca personas de BancoEstado que logré alinear sus objetivos estratégicos. Para lograr el cumplimiento de dichos objetivos, se deberán lograr objetivos específicos asociados a cada una de las perspectivas de su mapa estratégico.

Para esto, se debe analizar el posicionamiento estratégico actual de Banco Estado, el cual es una empresa cuyo rol social es un factor fundamental y un pilar de sus operaciones, entregando productos y ayudas sociales a lo largo del país.

Siguiendo en línea con su rol, además de ser considerado como el Banco de todos los chilenos, busca ser una opción relevante para todos los clientes que se encuentran en el sistema bancario. Para lograr lo anterior, se genera una propuesta de valor acorde a las necesidades actuales de sus clientes y de aquellos que aún no lo son, entregando elementos claves que estos buscan, sin dejar de lado el rol social que debe tener.

En primer lugar, se revisan las declaraciones estratégicas de BancoEstado correspondientes al periodo 2020-2024, siendo estas su misión, visión y valores estratégicos y, mediante el análisis de estas declaraciones y en caso de ser necesario, serán redefinidas para poder garantizar que, en efecto, busquen objetivos alcanzables y medibles en el futuro.

Dado lo anterior, se debe definir los objetivos estratégicos de BancoEstado en base a los principales atributos que buscan las personas al momento de ingresar al mundo financiero y que pueden marcar la diferencia entre cual banco elegir. A partir de estos atributos definidos, se creará un mapa estratégico.

Luego de definir los objetivos estratégicos de la banca personas y, para poder hacer medición y seguimiento de estos, se utiliza el cuadro de mando integral. A través del cuadro de mando integral, se podrá diseñar un sistema de medición de desempeño con el cual se verificará el cumplimiento de los objetivos anteriormente descritos.

En base a los resultados obtenidos en el cuadro de mando integral y los desempeños asociados, se creará un sistema de recompensas y objetivos que busca premiar y destacar los resultados claves de la Banca Personas.

La bibliografía utilizada en este proyecto estará compuesta por los siguientes autores en cada capítulo.

Capítulo	Autores	Referencia
Capítulo 1	Richard Lynch	Corporate Strategy
	Kaplan y Norton	The Strategy focused organization
	Thomson et. Al.	Administración estratégica
	Porras y Collins	Empresas que perduran
	Anthony Govindarajan	Sistemas de control de gestión
	Kim y Mauborgne	Blue ocean strategy
	Hills & Jones	Administración estratégica
Capítulo 2	Osterwalder & Pigneur	Generación de modelos de negocio
	Kaplan y Norton	Como dominar el sistema de gestión
	Thomson et. Al.	Administración estratégica
	Kaplan y Norton	The Balances Scorecard
Capítulo 3	Kaplan y Norton	El cuadro de mando integral
	Paul Niven	El cuadro de mando integral paso a paso
	Thomson et. Al.	Administración estratégica
	Robbins & Judge	Comportamiento organizacional
	Kaplan y Norton	The Balances Scorecard
	Latham & Pinder	Work motivation theory

TABLA 1 RESUMEN BIBLIOGRAFÍA

Fuente: Elaboración propia

Metodología:

Este proyecto se basa en la metodología de ciclo cerrado (Ilustración 1) de Kaplan y Norton, cuyo sistema contempla 6 etapas para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión, no obstante, solo se desarrollarán las primeras 3 fases.

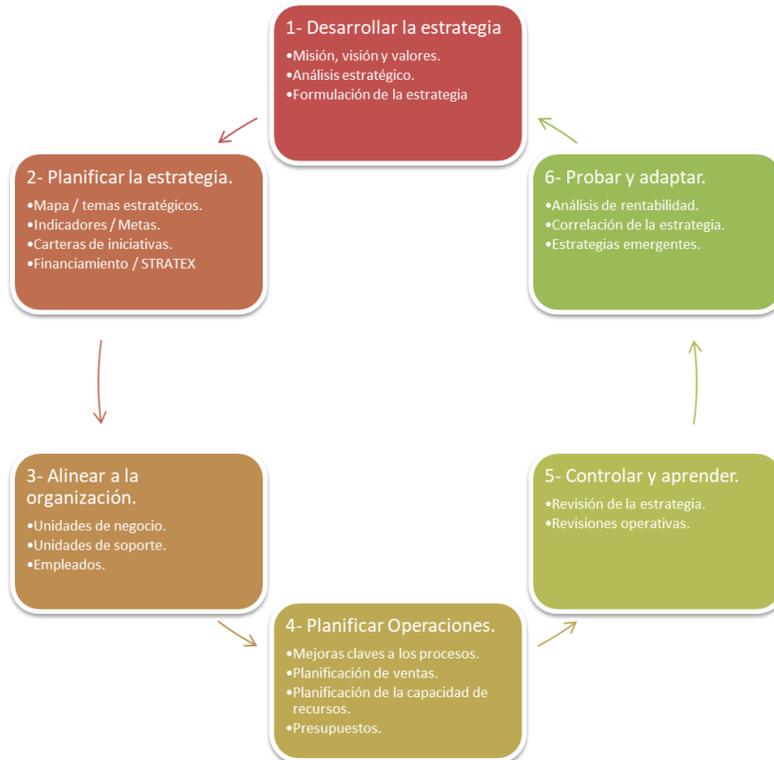


ILUSTRACIÓN 1 CICLO CERRADA

- I **Desarrollar la estrategia:** En esta etapa se realiza el análisis estratégico de la empresa al igual que establecer sus objetivos estratégicos y las iniciativas necesarias para alcanzarlos. Aquí es donde se detalla la misión, visión y valores de la empresa.

En esta etapa también se desarrolla la curva de valor de la empresa, la cual consiste en que las empresas crean valor para los clientes al eliminar o reducir ciertos aspectos que la industria considera estándar y agregar o aumentar otros aspectos que los clientes valoran. Al hacerlo, una empresa puede crear una oferta de valor única que se adapte mejor a las necesidades y deseos de sus clientes y que la distinga de la competencia.

También se genera el análisis estratégico, el cual es un proceso clave para que una empresa logre tener éxito en el mercado. Este consta de varios pasos, que incluyen la evaluación de la situación actual y futura (FODA), el análisis del entorno, de la industria, de la cadena de valor y de las capacidades y recursos de la empresa, la identificación de opciones estratégicas y la selección de una estrategia.

- II Planificar la estrategia: En esta etapa se diseña el mapa estratégico de la empresa junto a sus indicadores y metas asociados. Para este último, se utiliza un cuadro de mando integral en el cual se definen los indicadores y las metas que se utilizarán para medir el desempeño y el progreso en la ejecución de la estrategia.

Junto a lo anterior y para reforzar el cumplimiento de los indicadores, se crea una cartera de iniciativas. En este punto se utiliza la herramienta Canvas, la cual es una herramienta de planificación estratégica utilizada para visualizar y desarrollar modelos de negocio.

Esta metodología consiste en el uso de una plantilla gráfica dividida en nueve módulos que representan los aspectos clave de un modelo de negocio y como interactúan entre sí. Los módulos son:

- Segmentos de clientes.
- Propuesta de valor.
- Canales.
- Relaciones con clientes.
- Fuentes de ingresos, recursos claves.
- Actividades claves.
- Asociaciones claves.
- Estructura de costos.

- III Alinear la organización: En este punto se busca asegurar que todas las áreas y niveles de la organización estén enfocados en alcanzar los objetivos estratégicos definidos por la empresa. Este se basa en el concepto de la "Cadena de Valor Estratégica", que describe cómo todas las actividades de la organización están

interrelacionadas y contribuyen a la creación de valor para el cliente. Para poder alinear a la organización es necesario definir:

- a. Unidad estratégica de negocio.
- b. Unidades de soporte.
- c. Empleados.

IV Planificar operaciones: En esta etapa se busca asegurar que la organización tenga los recursos y capacidades necesarios para ejecutar la estrategia de manera efectiva. En esta fase, se establecen los planes operativos que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Para poder realizar esto, es necesario determinar:

- a. Mejoras claves a los procesos.
- b. Planificación de ventas.
- c. Planificación de la capacidad de recursos.
- d. Presupuestos.

V Controlar y aprender: En la fase de controlar y aprender, se establecen sistemas de medición y seguimiento para monitorear el rendimiento de la estrategia y los indicadores. Es importante identificar las desviaciones y los problemas en el rendimiento y tomar medidas correctivas para abordarlos. Además, se deben identificar las oportunidades de mejora y los cambios necesarios para adaptar el plan estratégico. Esta fase no es solo un proceso interno, sino que además requiere del aprendizaje de la organización a partir de retroalimentación y lo aprendido por parte de los clientes.

VI Probar y adaptar: Esta fase implica la evaluación y análisis de los resultados de la ejecución de la estrategia, así como la realización de ajustes y mejoras en el plan estratégico para asegurar su efectividad.

Durante la fase de probar y adaptar, se lleva a cabo una evaluación de los resultados de la ejecución de la estrategia. Esta evaluación se enfoca en los resultados de los indicadores, la efectividad de las iniciativas estratégicas y la eficiencia de los procesos de implementación. La evaluación de los resultados puede proporcionar

información importante sobre qué iniciativas son efectivas y cuáles necesitan mejoras.

Una vez que se ha evaluado la efectividad de la estrategia, es necesario adaptar y ajustar el plan estratégico para asegurar su continuidad. Esto puede implicar la redefinición de los objetivos, la reasignación de recursos o la modificación de las iniciativas estratégicas. Es importante que estos ajustes se encuentren alineados con los cambios en el entorno de la organización y se basen en datos y análisis concretos.

Además de la utilización del ciclo cerrado, es necesario complementar el análisis generando la curva de valor y modelo de negocio. La curva de valor permite definir la estrategia de valor la empresa mediante la identificación de los parámetros claves dentro de la industria en la cual se desenvuelve.

El modelo de negocio permite tener una mirada completa de la propuesta de valor en base a los parámetros claves determinados anteriormente junto a los recursos y actividades fundamentales del negocio.

Alcances y limitaciones:

Este proyecto busca generar un nuevo sistema de control de gestión para la banca personas de BancoEstado, lo anterior se encuentra limitado al diseño de un sistema de control de gestión y no considera la implementación de este.

Toda la información contenida en este proyecto proviene de información de acceso público que entrega BancoEstado a CMF o a través de sus archivos en el sitio corporativo, por lo que puede haber diferencias con respecto a información interna que maneje BancoEstado.

En el Modelo de Negocio, no se tiene detalle de costos específicos como son planilla funcionarios o sucursales, dado que esa información es confidencial.

En relación con el sistema de incentivos que rige actualmente en BancoEstado, si bien se consideran todos los indicadores para el cálculo del monto asociado, sus pesos individuales son de carácter confidencial cuando se trata de la plana ejecutiva.

Organización del documento:

El capítulo 1 hace referencia a la descripción de la organización y el entorno en el que se encuentra. En este capítulo se analizan las declaraciones estratégicas de la empresa al igual que la formulación de esta y el valor que puede generar.

En el capítulo 2 se revisa la planificación de la estrategia de la organización a través de distintas herramientas como son el modelo de negocios o el mapa estratégico y como estos generan valor para la empresa. Finalmente, en el cierre de este capítulo, se revisa un sistema de medición del desempeño para esta unidad, junto a los indicadores claves e iniciativas estratégicas que nos permitirán cumplir nuestros objetivos.

En el capítulo 3 se ve como se alinea la organización comenzando por seleccionar las unidades que formaran parte del despliegue, junto con describir las actividades que gestiona. Junto a lo anterior, se definirán los desempeños de estas unidades funcionales y como serán evaluados.

Finalmente, se presentan las conclusiones del proyecto.

Capítulo 1: Desarrollando la estrategia:

1.1 Introducción:

En este capítulo se describe a la organización en la cual se basará el proyecto de grado, comenzando con una reseña de cómo se conformó Banco Estado y como está compuesta la Unidad estratégica de negocios (Banca Personas). Luego, se analiza la participación de mercado que tiene BancoEstado en los principales productos que existen. También se analiza cómo se caracteriza la industria en la cual se desempeña, teniendo en consideración limitaciones, restricciones y las principales normativas de como operar.

Una vez visto los antecedentes de esta industria, se hará foco en revisar y analizar la visión, misión y valores que Banco Estado ha considerado fundamentales para su estrategia en el futuro.

1.2 Descripción de la Organización:

Banco Estado:

Banco Estado como tal nace el 24 de julio de 1953, luego de que el presidente Carlos Ibáñez del Campo fusionará la Caja de Crédito Hipotecario, la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario y el Instituto de Crédito Industrial, dando origen al Banco del Estado de Chile. Banco Estado es una empresa autónoma del estado con personalidad jurídica y patrimonio propio. Esta pertenece al fisco y su patrimonio está conformado por un aporte de capital único.

La función de Banco Estado consiste en prestar servicios financieros a las personas que cuenten a lo menos con el rol único tributario. Esto, en concordancia con el artículo 3 de la ley orgánica del banco del estado de Chile en la que se define:

“El Banco tendrá por objeto prestar servicios bancarios y financieros con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales. Para atender el cumplimiento de ese objetivo primordial y demás finalidades que la ley le encomiende, el Banco podrá realizar las funciones y operaciones que el presente decreto ley, la legislación aplicable a las empresas bancarias u otras leyes generales o especiales le autoricen, sujetándose, en todas ellas, a las políticas y normas que le imparta la autoridad monetaria en uso de sus atribuciones. Cuando estos servicios bancarios y financieros se presten al Estado, por

imperativo legal o por razones de interés público, el Banco tendrá derecho a una adecuada retribución, que será determinada mediante decreto supremo del Ministerio de Hacienda.” (Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile, 1977)

Estos productos pueden ser de distinto tipo, plazo, función, etc. Dentro de los roles fundamentales de Banco Estado, está la inclusión financiera de todas las personas que deseen adquirir productos financieros. Uno de sus principales instrumentos para realizar esto, fue la creación de la cuenta Rut en el año 2007. Una cuenta vista a la cual puede acceder cualquier persona con rol único tributario, la cual no tiene costo de mantención. Banco Estado es el único banco público de Chile y como rol social que posee, busca mejorar la calidad de vida de sus clientes y todas las personas a través del fomento de la inclusión financiera, el desarrollo de la multicanalidad, la promoción de la educación financiera, el endeudamiento responsable y además fomentar el ahorro.

A través del vínculo existente entre BancoEstado y el Gobierno y con un plan de inclusión financiera a nivel nacional, cada día son más las personas que tienen acceso a servicios financieros. Con esto, se han podido desarrollar nuevos negocios y empresas en comunidades y comunas donde, previo a la llegada de BancoEstado, no existía ninguna entidad bancaria con la cual las personas pudiesen interactuar. También se hace entrega de distintos beneficios sociales a la población o programa de ayuda a segmentos o clientes específicos con el fin de impulsar nuevas oportunidades.

A partir de la inclusión impulsada por el Gobierno y BancoEstado, han nacido programas como el Crece Mujer Emprendedora, el cual busca potenciar y aumentar la participación de las mujeres en el mundo de las empresas con acompañamiento y apoyo en el inicio y desarrollo de sus negocios.

Durante los últimos años BancoEstado ha sido el principal actor respecto a la entrega de créditos verdes, los cuales deben ser utilizados para la compra de vehículos eléctricos que no emitan contaminantes, hipotecarios para una eco vivienda en proyectos inmobiliarios que cuenten con cierta calificación energética validada por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo o para proyectos de energías verdes como sistemas solares, bombas de calor o de ventilación eficiente.

Se diferencian tres unidades de negocio en Banco Estado a través de las cuales hace entrega de servicios financieros a segmentos distintos y con necesidades distintas, estas unidades son:

- Banca Institucional: Esta banca está enfocada en entregar productos y servicios a los funcionarios de la corporación BancoEstado. Esta ofrece costos (en algunos productos incluso ofrece costo de mantención 0) y tasas preferentes en sus distintos productos para los trabajadores que adquieran sus productos en esta banca.
- Banca Empresa: Banca dedicada al negocio de empresas mayoristas y clientes de altos montos. Para estos la oferta es distinta al mercado de personas, ofreciendo servicios como lo son los de recaudación, Cash Pooling, el cual permite administrar los fondos disponibles de las cuentas corrientes de la empresa de manera eficiente o de comercio exterior.
- Banca Personas: El segmento personas de BancoEstado está orientado en entregar servicios financieros a todas las personas naturales que cuenten con Rut. Esto abarca productos para el ahorro, consumo e inversión.

Banco Estado segmento personas:

La unidad de negocio que se considerará para este proyecto es la banca personas, la cual atiende a todo el segmento de personas.

En la Ilustración 2 se observa parte del actual organigrama de BancoEstado que está involucrado en la atención a clientes. Se observa en la Gerencia División Comercial Minorista las Gerencias Zona Sur, Metropolitana y Norte quienes están a cargo supervisar a las distintas Subgerencias Regionales que se ubican a lo largo de Chile, desde temas comerciales a dotación. Paralelas a estas existe la Gerencia de Gestión Comercial, la cual brinda apoyo en temas comerciales a los Subgerentes y Sucursales, al mismo tiempo que proporciona información a las Gerencias Zonales para la toma de decisiones. Finalmente tenemos la Gerencia de Gestión Operativa, la cual está a cargo del área operacional de sucursales.

En las otras divisiones se encuentran la División Ahorro y Vivienda, la cual está encargada exclusivamente de los productos hipotecarios y ahorro y la División Banca Personas, la cual está a cargo de la definición y condiciones de los productos de colocación y planes que se venden en sucursales entre otras funciones.

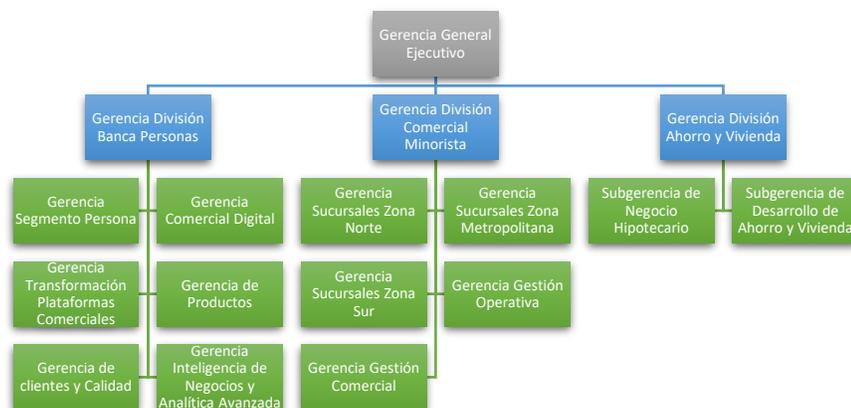


ILUSTRACIÓN 2 ORGANIGRAMA BANCOESTADO

Fuente: Elaboración propia

En base a lo anterior y para mejorar la atención de los clientes del segmento personas, se ha creado una propuesta de organigrama con el fin de organizar la división que se hará cargo de esto, llamada Gerencia División Personas, de la cual dependerán la Gerencia de Sucursales, quienes trabajan el lado comercial de sucursales y la Gerencia Operaciones Sucursales, la cual está a cargo del lado operacional de sucursales. De tal forma de condensar en una sola división todo lo referentes al ciclo de un cliente, desde su captación hasta su fidelización.

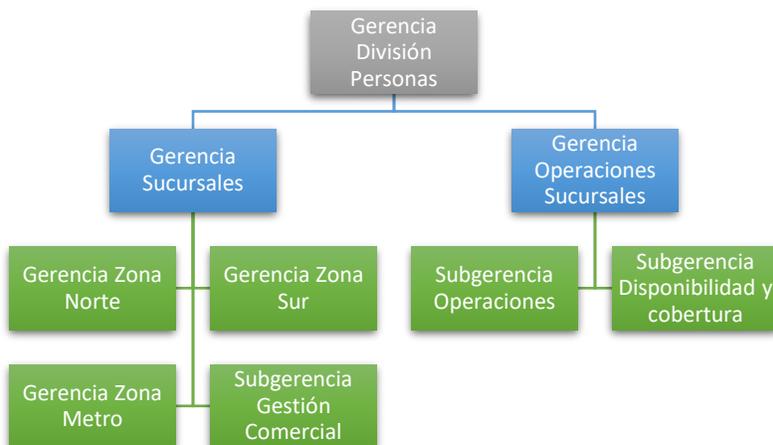


ILUSTRACIÓN 3 PROPUESTA ORGANIGRAMA

Fuente: Elaboración propia

El segmento personas es atendido en todas las sucursales Banco Estado y en sus canales digitales mientras que otros segmentos como el de Pequeña Empresa solo se encuentra disponible en ciertas sucursales que cuentan con esta plataforma además del canal digital. Aquellas en donde no está presente, se capacita al Agente (encargado de la sucursal) para obtener su certificación y así poder atender este segmento.

Existen distintas gerencias involucradas en entregar los productos y servicios a los clientes, desde la confección de la oferta y costos, cálculo del riesgo de los clientes, hasta la entrega física de estos. Al estar dedicada al segmento personas, está enfocada en entregar servicios financieros a personas y pequeñas empresas.

A continuación, se detallan los productos y servicios a los cuales pueden acceder los clientes, los cuales pueden depender del tipo de sucursal a la cual asistan.

Productos:

Tarjetas de Crédito: es un documento de material plástico o metal emitido por un banco o institución especializada a nombre de una persona, que podrá utilizarla para efectuar compras sin tener que pagar en efectivo y pudiendo, además, llevar el pago de los productos a períodos futuros. En la Ilustración 4 se observa como Banco Estado ha perdido gran parte de la participación de tarjetas de crédito del país en los últimos años.

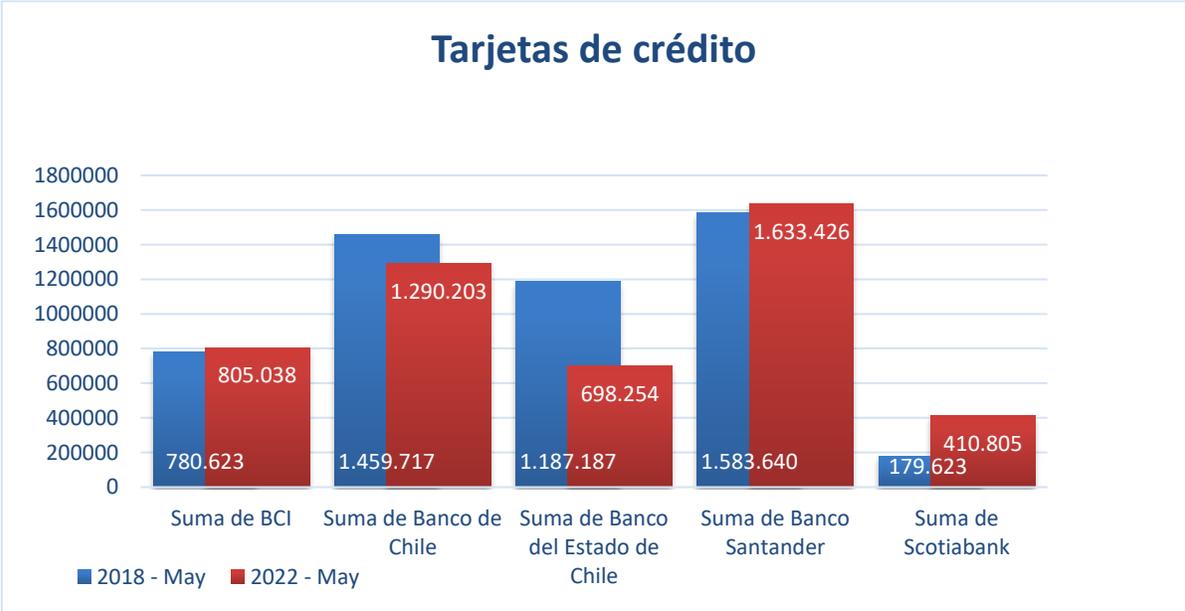


ILUSTRACIÓN 4: EVOLUCIÓN TARJETAS DE CRÉDITO 2018-2022

Fuente: Elaboración propia

Créditos de consumo: monto en dinero de libre disposición, que otorga un Banco a personas o empresas para la adquisición de bienes o pago de servicios.

Créditos hipotecarios: Es un préstamo a mediano o largo plazo que se otorga para la compra, ampliación, reparación o construcción de una vivienda, compra de sitios, oficinas o locales comerciales.

Cuenta corriente: La cuenta corriente bancaria es un contrato entre una persona o empresa y un Banco, mediante la cual el primero deposita dinero para tener saldo y así pagar bienes o servicios.

Depósitos a plazo: Montos de dinero (pueden ser en pesos, UF, dólares) que se entrega al banco por un periodo y una tasa determinada, los cuales pagan intereses al vencimiento.

Fondos Mutuos: Un fondo mutuo es un patrimonio integrado por aportes de personas naturales y jurídicas, para su inversión en valores de oferta pública y bienes que la ley permita los cuales administra una sociedad anónima por cuenta y riesgo de los partícipes.

Acciones: Las acciones son un instrumento de inversión de capitalización y su rentabilidad es variable, puesto que depende de los resultados de la empresa en sus negocios, lo cual se ve reflejado en el precio al cual se pueden comprar o vender las acciones en el mercado.

Ahorro previsional Voluntario: El ahorro previsional voluntario (APV) es un instrumento adicional y complementario al ahorro en la cuenta de capitalización individual obligatoria en una AFP, cuyo objetivo principal es aumentar el monto de la pensión o compensar períodos no cotizados.

Cuentas de ahorro: Son un tipo de ahorro orientado quienes tienen la capacidad de juntar dinero en forma periódica, ya que pueden abrirse y mantenerse con bajos montos. Banco Estado cuenta con más del 95% de las cuentas de ahorro de todo el país, como puede apreciarse en la Ilustración 5.

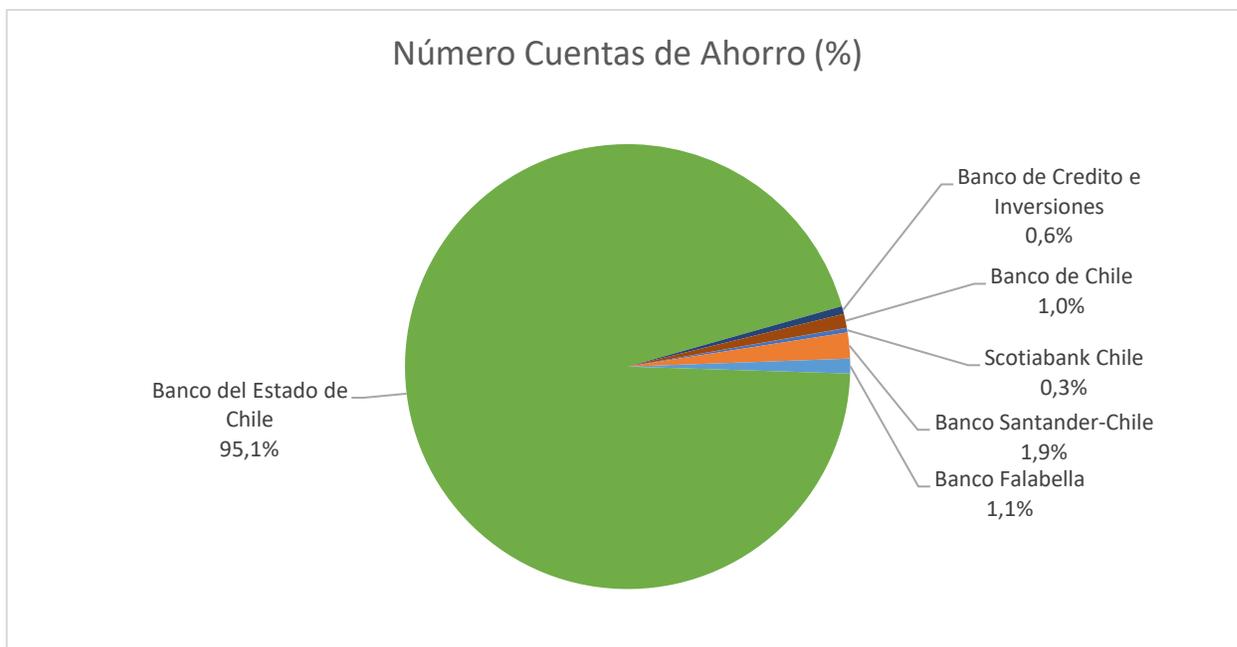


ILUSTRACIÓN 5: PARTICIPACIÓN DE MERCADO CUENTAS DE AHORRO POR NÚMERO

Fuente: Elaboración propia

Durante el 2021 se relanzó la Cuenta de Ahorro Premium UF, donde a través de la aplicación móvil se abrieron más de 376.000 nuevas cuentas, alcanzando un monto total de 102.000 millones de pesos.

Venta de divisas internacionales como dólares y euros, pero en caso de ser necesario se puede obtener de monedas más específicas que no se tranzan de manera abierta.

Clientes:

Actualmente, el 81% de los habitantes de Chile son clientes y las mujeres representan el 51% del total, llegando a tener más de 16 millones de clientes.

Los principales clientes de BancoEstado son aquellos que pertenecen a los ingresos más bajos, donde el 54,1% de los clientes que tiene BancoEstado tiene rentas o ingresos menores a los \$400.000 mensuales. En relación con la cuenta Rut, en donde 14,2 Millones de personas tienen este producto, un 8,6% son migrantes que han podido obtener su primer producto bancario por parte BancoEstado.

Sucursales y puntos de atención:

BancoEstado es el único banco en Chile que cuenta con presencia física en el 100% de las comunas del país con más de 13.000 puntos de atención a través de la filial Caja Vecina, más de 100 BancoEstado Exprés, los cuales se especializan en entregar un set de productos específicos (reposición de tarjetas de débito y claves, actualizar datos para tarjeta de coordenada, desbloquear tarjetas de débito, giros y depósitos de efectivo) y más de 400 sucursales Banco Estado.

Las sucursales se encuentran divididas en categorías (A, B, C, D, E, F), en donde dependiendo de la categoría, uno puede encontrar distintos productos. Siendo las sucursales tipo A aquellas que cuentan con el catálogo completo de productos y por otro lado una sucursal de categoría F cuenta con los productos esenciales para entrar al mundo financiero.

En el año 2022 se crearon 45 puntos conecta, las cuales consisten en un ejecutivo anclado en comunidades o locaciones en donde no existe presencia aún de una sucursal BancoEstado o BancoEstado Express.

1.3 Caracterización de la industria:

Para poder constituir una empresa bancaria en Chile, se necesario contar con la autorización de la Comisión del Mercado Financiero. Para esto es necesario que los accionistas fundadores presenten un proyecto a la Comisión del Mercado Financiero, el cual debe estar acompañado de un plan de desarrollo de negocio es de los primeros tres años de funcionamiento. Una vez aceptada se entrega un certificado provisional de autorización a los accionistas y fundadores. Estos deberán constituir una garantía igual al diez por ciento de capital de la sociedad proyectada, mediante un depósito a la orden del presidente de la comisión en alguna empresa bancaria fiscalizada por la comisión. (Art. 27 Ley general de bancos y otros cuerpos legales que se indican). Junto a lo anterior, el monto de capital pagado y reservas de un banco no puede ser inferior al equivalente a 800.000 unidades de fomento.

La Comisión del Mercado Financiero es un servicio público de carácter técnico, que tiene entre sus principales objetivos 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. Para ello mantiene una visión general y sistémica del mercado, considerando los intereses de los inversionistas, depositantes y asegurados, así como el resguardo del interés público.

Le corresponde velar porque las personas o entidades fiscalizadas cumplan con las leyes, reglamentos, estatutos y otras disposiciones que las rigen, desde su inicio hasta su liquidación, pudiendo ejercer la más amplia fiscalización sobre todas sus operaciones. A la CMF le corresponde la fiscalización de entidades de los mercados de valores, seguros, bancos e instituciones financieras y de otras entidades establecidas por ley.

Las principales funciones que cumple la Comisión del Mercado Financiero son:

Supervisar: Control y vigilancia del cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y administrativas.

Normar: Capacidad de efectuar una función reguladora, mediante la dictación de normas o instrucciones propias para el mercado y las entidades que lo integran.

Sancionar: La capacidad de aplicar sanciones frente al incumplimiento o violación del marco regulador como consecuencia de una investigación.

Desarrollo y promoción de mercados: Promover diversas iniciativas para el desarrollo del mercado, mediante la elaboración y colaboración para la creación de nuevos productos e instrumentos.

Estas funciones se reflejan a través de las facultades que señala el artículo 5 de la ley orgánica. **“Las autoridades y funcionarios deberán velar por la eficiente e idónea administración de los medios públicos y por el debido cumplimiento de la función pública.**

Los órganos de la Administración del Estado deberán cumplir sus cometidos coordinadamente y propender a la unidad de acción, evitando la duplicación o interferencia de funciones”.

Encaje Bancario: El encaje bancario se define como un porcentaje de los depósitos recibidos por cada entidad financiera que no puede ser utilizado. Este debe mantenerse en

efectivo en las bóvedas de la propia institución o en sus cuentas en el Banco Central, con el objetivo de mantener su liquidez. Esto asegura a los ahorristas la recuperación de su capital ante eventuales retiros masivos de dinero de los bancos, sin embargo, esta tasa puede modificarse de acuerdo con los objetivos de la política monetaria. Ej. Ante una desaceleración del ritmo de crecimiento económico, se puede tomar una política monetaria expansiva, así, las entidades financieras dispondrán de más recursos para otorgar créditos, lo que a su vez impulsara el consumo y por consecuencia el producto interno bruto.

A partir del 1 de diciembre de 2022, se implementarán los estándares de Basilea III, proceso normativo iniciado por la Comisión del Mercado Financiero el cual moderniza la legislación bancaria. Esta modernización en la industria bancaria chilena nos permite mejorar el nivel de capitalización de los bancos, facilitar el acceso a nuevas fuentes de financiamiento, armonizar los requerimientos entre filiales de banco extranjeros y locales al igual que facilitar el proceso de internacionalización.

Junto a la incorporación de Basilea III, esta exige una nueva metodología estandarizada para la gestión del riesgo de mercado (Modelo Estándar Simplificado o MES). Donde estipula cuatro componentes o clases de riesgos: Tasas de interés, moneda extranjera, cotizaciones bursátiles y materias primas. Este enfoque consolidado considera el riesgo de cotizaciones bursátiles y materias primas por las eventuales exposiciones que pudiesen tener las filiales de un banco en este tipo de activos. Además, dentro del riesgo de tasa de interés y cotizaciones, se incluye un riesgo específico orientado a medir aspectos idiosincráticos del emisor.

El riesgo financiero se refiere a la incertidumbre producida en el rendimiento de una inversión, debido a cambios producidos en el sector en el que opera ante la imposibilidad de devolución del capital por una de las partes. Los riesgos se pueden clasificar en:

Riesgos de crédito: cuando una de las partes de un contrato financiero no asume sus obligaciones de pago. Este ligado a la posibilidad de que no se produzca el pago de deuda.

Riesgo de liquidez: Cuando una de las partes tiene activos, pero no posee liquidez suficiente para asumir sus obligaciones. Un ejemplo es cuando una sociedad no puede hacer frente a deudas de corto plazo, aunque venda sus activos corrientes. Este escenario se le conoce como iliquidez.

Riesgo de mercado: Este se encuentra en las operaciones dentro de los mercados financieros y se pueden catalogar en tres tipos en función de las condiciones de mercado.

- Riesgo de cambio: Es el que está vinculado a variaciones entre el tipo de cambio de una moneda y otra.
- Riesgo de tasas de interés: aquel donde la tasa de intereses puede bajar o subir por razones externas y afecta, como ejemplo, una deuda hipotecaria.
- Riesgo de mercado: Produce pérdidas en una cartera como consecuencia de factores u operaciones de los que depende esta.

Las evaluaciones de riesgo se refieren al análisis que los bancos o entidades financieras deben realizar acerca de la capacidad del deudor de cumplir con sus responsabilidades financieras, conforme a los criterios establecidos en las políticas internas de riesgo de crédito de cada entidad. En la gestión de riesgo de crédito se implementan diversas medidas para controlar el riesgo en las diferentes áreas. Algunas de ellas son: gasto por riesgo de crédito; metas de categorización del riesgo socioambiental de las empresas. Desarrollo e implementación de modelos de riesgo para los sectores inmobiliarios en regiones, sector agrario y empresas en regiones, entre otras acciones.

Los principales atributos valorados por la industria en estos momentos están centrados en la Multicanalidad. Esto se puede apreciar en la creciente oferta de productos 100% digitales que están ofreciendo los bancos a nuevos clientes (Cuenta FAN, Tenpo Mach, entre otros). Junto a lo anterior es importante contar con un sistema robusto, confiable y veloz al momento de poder realizar trámites en línea de todo tipo. El hecho de poder crear una cuenta bancaria, tomar depósitos, firmar papeles para un crédito 100% digital son algunas de las cosas que está haciendo la industria bancaria no solo con el fin de poder acelerar los procesos que antiguamente podían tomar semanas, sino que además disminuyen la contaminación y uso de materiales que contaminan el medio ambiente, así, reduciendo su huella de carbono.

Otro atributo que la gente valore son buenas tasas al momento de adquirir sus créditos o bien cuando buscan ahorrar. Esto se ha acentuado últimamente debido a los últimos cambios en la TPM, las cuales han producido altas variaciones en las tasas que los bancos están ofreciendo en sus productos. También se ha valorado los bajos costos de mantención de los distintos productos que ofrecen (comisiones en tarjetas de créditos, comisiones en compras internacionales y costo de mantención de la cuenta corriente), donde existe una amplia variedad de ofertas y valores dependiendo de sus usos, permanencia y otras condiciones.

Por otro lado, cuando nos referimos a personas que visitan sucursales para realizar sus operaciones, ya sea por no tener la posibilidad de utilizar las plataformas digitales o simplemente preferir una atención presencial, una buena calidad de atención, junto al tiempo que esta puede tardar, son factores claves en el día de hoy.

Por último, los distintos tiempos de respuestas a las consultas de las personas a través de los distintos canales de atención que tienen los bancos, juegan un rol fundamental en la experiencia que deja.

1.4 Declaraciones estratégicas:

Las declaraciones estratégicas de una empresa son un conjunto de objetivos, metas y principios que orientan y definen su rumbo a largo plazo. Estas declaraciones incluyen la misión, visión y valores de la empresa, que juntas establecen un marco para la toma de decisiones estratégicas.

Las declaraciones estratégicas también ayudan a establecer una identidad de marca clara y atractiva para los clientes y otros grupos de interés, lo que puede aumentar la lealtad y la confianza del cliente y mejorar la reputación y la posición competitiva de la empresa en el mercado. (Lynch, 1999)

La importancia de las declaraciones estratégicas se encuentra en que permiten a la empresa establecer una dirección clara, precisa y coherente. Permitiendo así alinear a sus empleados en torno a objetivos comunes y guiar la toma de decisiones estratégicas.

1.4.1. Análisis y definición Misión

La misión de una empresa es importante ya que define su propósito, su razón de ser y lo que busca lograr en el largo plazo.

La misión debe ser traducida para que las acciones de los individuos estén alineadas y apoyen a la misión. (Kaplan & Norton, 2001)

En base a lo anterior, se destaca como la misión proporciona una dirección clara y un conjunto de valores compartidos que definen la cultura de la organización. Esta es importante dado que ayuda a los empleados a comprender la razón de ser de la empresa y a alinear sus acciones con los objetivos y valores de la organización, es la razón de ser de la organización, la justificación de su existencia y la base sobre la cual se establecen sus objetivos. La misión de una empresa es fundamental ya que define su propósito y proporciona una dirección clara y establece un conjunto de valores compartidos que definen la cultura de la organización.

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí. (Thompson et al., 2012).

En relación con la misión de BancoEstado y si esta se encuentra enfocada, esta debe responder a las tres preguntas claves declaradas por Thompson, las cuales son:

¿Quiénes somos?

¿Qué Hacemos?

¿Por qué estamos aquí?

Para el caso de Banco Estado, la misión declarada para la corporación durante el periodo 2022 – 2024 es la siguiente.

“Creamos soluciones financieras innovadoras, sostenibles e inclusivas para el progreso de todas, todos y sus comunidades”

En base a la metodología señalada anteriormente, se deben responder las preguntas mencionadas:

¿Quiénes Somos?

No indica quien es, ya que podría pertenecer a cualquier empresa que brinde productos o servicios financieros.

¿Qué hacemos?

Indica claramente su negocio, especificando que hace entregas de soluciones financieras para las personas y comunidades

¿Por qué estamos aquí?

Se puede apreciar que la empresa está aquí para ayudar al progreso del país y sus comunidades, pensando en el largo plazo al ofrecer soluciones sostenibles e inclusivas.

Luego de una revisión a la misión de Banco Estado, una mejor propuesta que responda a todas las interrogantes de Thompson sería:

"En BancoEstado buscamos apoyar al progreso del país a través de sus comunidades, entregando servicios financieros sostenibles e inclusivos"

A través de esta propuesta de misión, buscamos responder de manera íntegra las interrogantes propuestas por Thompson:

¿Quiénes Somos?

Indicamos que empresa somos, diferenciándonos del resto de las empresas del sector financiero.

¿Qué hacemos?

Apoyar el crecimiento del país a través de la entrega de servicios financieros, teniendo en el horizonte el largo plazo al entregar soluciones sostenibles e inclusivas.

¿Por qué estamos aquí?

Para apoyar el crecimiento del país y sus comunidades.

1.4.2. Análisis y definición de la Visión.

Hay que encontrar aquellos valores que hacen a la esencia de la organización y la conducen hacia el futuro. (Porrás & Collins, 1997)

La visión de una empresa es importante ya que proporciona una imagen clara de a dónde se dirige la organización, su propósito y sus objetivos a largo plazo. Sin una visión clara, los empleados pueden no entender qué es lo que la empresa está tratando de lograr a futuro y por qué su trabajo es importante para lograr estos objetivos.

Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como "Seremos un líder global y la primera elección de los

consumidores en todos los mercados que servimos”, lo que se aplicaría a cientos de organizaciones. Tampoco son producto de un comité encargado de redactar una visión en un solo renglón, inocua pero bien intencionada, que gana aprobación por consenso de diversos grupos interesados. Las declaraciones de visión redactadas de forma elegante, pero sin elementos específicos sobre el enfoque de producto/mercado/cliente/tecnología se quedan muy cortas respecto de lo que se requiere en una visión. (Thompson et al., 2012)

En resumen, una visión clara es esencial para establecer una estrategia efectiva, guiar a la empresa en momentos de cambio y crisis, y asegurarse de que todos los empleados entiendan hacia dónde se dirige la organización.

En base a lo anterior, se analiza la visión corporativa de Banco Estado, la cual esta descrita como:

“Ser la institución financiera más cercana, sostenible e innovadora, pilar para el desarrollo digital y verde de Chile y el bienestar de todos sus habitantes.

Analizando la visión de Banco Estado, se debe analizar si responden las siguientes preguntas respecto a su propósito:

¿Es clara en indicar el rumbo que quiere tomar la empresa?

No es clara, ya que presenta metas ambiguas y sin un periodo de tiempo a evaluar, el objetivo de esta también no está definida al no incluir parámetros para poder ser evaluada como la más cercana, sostenible o innovadora o que significa ser un “pilar para el desarrollo digital y verde”.

¿Es específica?

No, dado que no indica hacia donde debemos destinar recursos o esfuerzos. Ya que solo da una imagen genérica de lo que se quiere ser.

¿Es viable?

Al no tener forma de medirse, periodo de tiempo en el cual evaluar, no se puede comprobar su viabilidad en el tiempo, ya que no existe forma de comprobar si se ha alcanzado esta meta o como mantener ahí.

¿Es fácil de recordar?

Si, es fácil de recordar ya que tiene objetivos simples en los hitos que quiere lograr, a pesar de ser genéricos y sin forma de medir.

Luego de una revisión a la visión de Banco Estado, una propuesta que responda a todas las interrogantes sería.

“Trabajamos para ser el banco más ágil del mercado al 2026, reduciendo al mínimo el tiempo de espera de nuestros clientes”

¿Es clara en indicar el rumbo que quiere tomar la empresa?

Si, busca ser el banco con los mejores tiempos de atención en un periodo de tiempo comprensible.

¿Es específica?

Si, indica claro sus dos objetivos, agilidad y reputación.

¿Es viable?

Si, a través de mejoras en sistema y atención a clientes, es posible alcanzar sus objetivos.

¿Es fácil de recordar?

Si, ya que solo especifica los objetivos que son relevantes para sus clientes.

1.4.3. Definición de los Valores.

Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal. (Thompson et al., 2012)

Dentro de memoria integral de BancoEstado del año 2022, se encuentran los valores corporativos para dicho periodo, los cuales son:

- Alegría y orgullo de pertenecer: Nos produce una profunda emoción y bienestar compartir nuestro avance y alcance en inclusión financiera y aporte al desarrollo de las personas, de las Pymes, empresas y organizaciones de Chile.
- Perseverancia y compromiso: Nadie ni nada nos desvía del camino para lograr nuestro propósito.
- Empatía y colaboración: Buscamos ponernos siempre en el lugar de nuestras y nuestros clientes reconociéndolos como similares en dignidad y en su capacidad de ser protagonistas, con nuestro aporte, de su desarrollo.
- Pasión por el trabajo bien hecho: Ponemos toda nuestra fuerza interior y entusiasmo para ir siempre más lejos sin conformarnos nunca con los desafíos ya alcanzados.
- Ética: Nuestro actuar dice siempre de nuestro respeto irrestricto a la dignidad de la persona que tenemos al frente -a través de cualquier medio- buscando que nuestros actos y relatos estén alineados con nuestros valores y propósito. (BancoEstado, 2022)

Los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión. Puesto que ayudan moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa, los valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización. (Hill & Jones, 2011)

En base a la definición entregada por Hills & Jones, los valores corporativos de BancoEstado están enfocados en poder entregar su misión y visión, dado que impulsan un trabajo de excelencia y que busca hacer de Chile un mejor lugar día a día.

Sin embargo, un valor que debe incluirse en BancoEstado es la excelencia en el trabajo entregado. Si bien los valores que presenta actualmente podrían llevar a un trabajo de calidad, no siempre es así y presenta problemas (en sus plataformas digitales y sucursales) más seguido que la competencia. Dado esto, integrar un pilar de calidad en su trabajo, garantiza que lo entregado funcione de manera correcta y pueda marcar una diferencia considerable.

1.5 Análisis estratégico:

El análisis estratégico es el proceso mediante el cual, a través del análisis interno y externos de una organización, se logra tomar decisiones para evaluar la posiciones y decisiones a tomar respecto al futuro de la empresa. Este análisis nos permite conocer la posición estratégica de la empresa y como esta se ubica en relación con el resto de la industria.

Un análisis estratégico de la dinámica de una industria abarca tres pasos: 1) identificar los impulsores del cambio, 2) determinar si los impulsores del cambio, en forma individual o colectiva, actúan para hacer la industria más o menos atractiva y 3) determinar los cambios de estrategia necesarios con el fin de prepararse para los impactos del cambio anticipado (Thompson et al., 2012)

Este análisis trae distintos beneficios y ventajas para una organización al evaluar distintos ámbitos de la empresa y como puede competir a nivel de industria o como puede prepararse para el futuro. Lo anterior nos permite:

- Conocer a la organización.
- Buscar formas de disminuir sus puntos débiles o y generar planes para posibles amenazas futuras.
- Tener un mayor entendimiento de la industria en la cual forma parte y como puede competir.
- Ver tendencias futuras con el fin de aprovechar estar posibles oportunidades a medida que se van materializando.

El primer enfoque toma la estructura de la industria como dada y relaciona con ella las fortalezas y debilidades de la empresa. La estrategia puede verse como la construcción de defensas contra las fuerzas competitivas o como la búsqueda de posiciones en la industria donde las fuerzas son más débiles. (Porter, 1997)

Para realizar el análisis estratégico de BancoEstado en la industria bancaria, se utilizará la herramienta FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Esta es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Al momento de analizar una empresa con la herramienta FODA, se puede diferenciar en cuanto a su posicionamiento estratégico, el cual representa las decisiones que la empresa debe tomar en cuanto a las estrategias que deberá ejecutar para el mejoramiento de la posición de su esta. Dicho esto, distinguimos entre un posicionamiento estratégico actual, representado por sus fortalezas y debilidades, las cuales son propias de la empresa y un posicionamiento futuro, el cual está representado por la posición futura de la empresa en el mercado, y que se materializa en las oportunidades y amenazas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar. (Thompson et al., 2012)

Teniendo en consideración la definición de la matriz FODA y como cada apartado se debe considerar en el análisis, se han detectado cuatro puntos fundamentales en cada uno de los apartados. En base a lo anteriormente descrito, se analizará la posición estratégica actual de la empresa, la cual consiste en revisar sus fortalezas y debilidades al momento del análisis realizado y luego se revisará su posicionamiento estratégico futuro a través de sus oportunidades y amenazas.

Finalmente, se revisarán como sus fortalezas permiten a BancoEstado prepararse antes las posibles amenazas futuras, al igual que como se encuentra capacitado para tomar

provecho de las posibles oportunidades que puedan surgir. Por el contrario, también se revisará como sus debilidades le impiden tomar provecho de dichas oportunidades y como estas son capaces de causar que se materialice una posible amenaza futura.

Fortalezas

Vinculación con el Estado:

BancoEstado es el único banco en Chile que se encuentra respaldado directamente por el estado. Siendo una herramienta para implantar políticas públicas, pagos de beneficios entregados por el gobierno (IFE, entre otros) y asegurando el acceso a productos financieros a toda persona.

BancoEstado apoyó el despliegue de las políticas públicas del Estado durante la pandemia. En este contexto, se ha producido un aumento progresivo en la cantidad de personas que han recibido pago mensual de remuneraciones, pensiones, becas o bonos a través de BancoEstado, alcanzando un total de 6,7 millones de personas al cierre del 2020, que recibieron más de \$38 mil millones. Al cierre del 2021, 9,2 millones de personas recibieron pagos del Estado como los bonos COVID e IFE, por más de US\$23 mil millones. A marzo 2022 más de 9,3 millones de personas han recibido pagos del Estado, como se puede apreciar en Ilustración 6.

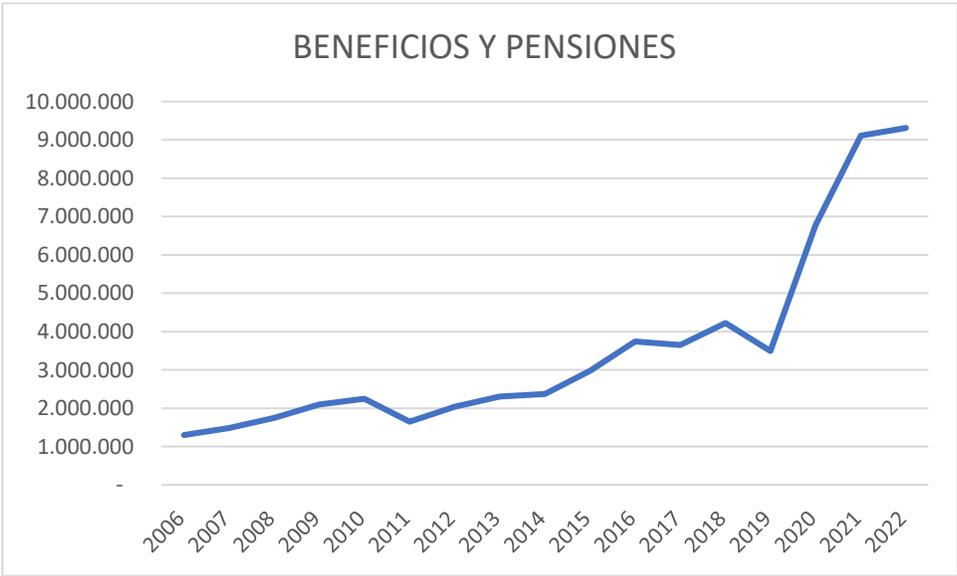


ILUSTRACIÓN 6: N° DE BENEFICIOS Y PENSIONES A TRAVÉS DE BANCOESTADO.

Fuente: Elaboración propia

Sucursales:

La segunda fortaleza son sus sucursales, tanto en infraestructura como número, las cuales se ubican en gran parte junto a las municipalidades de cada comuna, manteniendo un vínculo estrecho con las comunidades que están más alejadas de las capitales regionales. Actualmente Banco Estado cuenta con puntos de atención en todas las comunas del país a través de Caja Vecina, con más de 30,000 puntos, donde se pueden realizar distintos tramites como pagar contribuciones, cuentas de servicios básicos y depósitos o transferencias desde cuentas bancarias.

Banco Estado cuenta con más de 400 sucursales ubicadas en todo el territorio nacional de las cuales 148 son comunas donde no existe otras entidades bancarias atendiendo a más de 3 millones de habitantes. Banco Estado junto a BancoEstado express se encuentra en 270 comunas donde se concentra el 97% de la población.

Otro punto clave es el programa de atención universal, el cual es un plan implementado en 260 sucursales, consistente que todas las cajas y mesones de atención de clientes tengan doble altura. Junto a lo anterior cerca de 400 sucursales se encuentran ajustadas en cuanto a su accesibilidad, las cuales además están georreferenciadas en los canales web y aplicación de modo de poder orientar a las personas con movilidad reducida o adultos mayores a encontrar la sucursal más cercana.

Funcionarios

La tercera fortaleza de BancoEstado son sus funcionarios, quienes están alineados a la misión y valores de BancoEstado, donde trabajan para todos los chilenos. Esta actitud y pasión se encuentra internalizada en las personas y ha generado que ante distintas situaciones donde el país ha tenido que pasar por momentos difíciles, se logre salir adelante sin interrumpir los servicios para los millones de chilenos que se han visto afectados.

Durante el terremoto que ocurrió en el año 2010, a pesar de los grandes daños ocurridos en infraestructura de localidades y sucursales de BancoEstado, este realizó trabajos de manera apresurada para poder asegurar servicio a las personas afectadas a través de sucursales, caja vecina y ServiEstado (actualmente Banco Estado Express).

Otra situación más reciente en donde los funcionarios de BancoEstado demostraron su compromiso con el país, fue durante la pandemia de Covid-19 que comenzó en el año 2020. A pesar de la incertidumbre que traería consigo esta enfermedad, BancoEstado creo un

plan de apoyo y funcionamiento a nivel nacional en donde sucursales claves permanecerían operando con rotaciones de personal de distintas sucursales cercanas, procesos de desinfección recurrentes y horarios extendidos hasta las 17:30 horas en algunas sucursales. Fue durante este periodo donde los funcionarios de BancoEstado no dejaron de mostrar su compromiso con el país a pesar de los riesgos de contagio. Donde día a día iban a trabajar sin saber que podría pasar.

Seguridad Financiera

La cuarta fortaleza es la seguridad financiera. BancoEstado a través de los años y por medio de su buena gestión, se ha posicionada como el banco más seguro de América latina, según Moody's, Standard & Poor's y Fitch.

RANK	BANK NAME	COUNTRY
1	Banco del Estado de Chile	CHILE
2	Banco Santander Chile	CHILE
3	Banco de Chile	CHILE
4	Scotiabank Chile	CHILE
5	Banco de Credito e Inversiones	CHILE
6	Scotiabank Peru	PERU
7	Itau CorpBanca	CHILE
8	Banco BBVA Peru	PERU
9	Banco Santander Mexico	MEXICO
10	HSBC Mexico	MEXICO

ILUSTRACIÓN 7: BANCO MÁS SEGUROS DE AMÉRICA LATINA

Fuente: Moody's, Standard & Poor's y Fitch

Los bancos presentes en el listado fueron seleccionados a través de una evaluación de calificaciones en moneda extranjera a largo plazo usando datos de Moody's, Standard & Poor's y Fitch, de los 500 bancos más grandes del mundo.

Durante la pandemia, BancoEstado logro seguir con una gran gestión del riesgo y en 2021 logro una clasificación AAA.

BANCOS	BONOS				
	Feller Rate	Fitch Chile	Humphreys	ICR	S&P
Banco de Chile	AAA	AAA			
BCI	AAA	AAA			
Banco del Estado de Chile		AAA		AAA	
Banco Santander-Chile	AAA			AAA	

TABLA 2 CLASIFICACIONES VIGENTES DE LOS BANCOS POR TIPO DE INSTRUMENTOS DE OFERTA

Fuente: Ministerio de hacienda.

La clasificación utiliza una serie de letras siendo la AAA la máxima solvencia y la C advierte de un elevado riesgo de impago. Ente estos límites existe una serie de letras que indican los distintos grados de solvencia. Los inversores de todo el mundo confían en esta clasificación cuando deciden comprar esta o aquella emisión. (Hacienda, s.f.)

Debilidades

Resistencia al cambio.

La primera debilidad es una la resistencia al cambio o una lenta adaptabilidad al cambio por parte de los funcionarios. BancoEstado al ser una empresa con un gran número de funcionarios, los cambios en los procesos o de las funciones diarias de las personas se toman con cierta resistencia, puesto que, al crear mejoras o modificaciones dentro de las funciones de los funcionarios, se tiende a tomar como un “reemplazo”, generando rechazo a utilizar los nuevos procesos. Esto, además, supone una salida de la zona de confort de los funcionarios, donde en su mayoría, llevan varios años trabajando de la misma forma, por lo que es más complejo hacer que manejen nuevas herramientas en las que ellos “no ven” alguna utilidad.

Junto a lo anterior, cuando se quieren modificar las funciones u objetivos de cierto cargo dentro de las sucursales, se vuelve un proceso muy lento y burocrático, donde se debe analizar no solo los beneficios que esto pueda traer a futuro tanto para el funcionario como para el banco, sino que todos los costos asociados y también la implicancia de esto. Desde la eliminación de tareas triviales hasta procesos obsoletos en fin de una mejora digital. Es en este escenario donde se pueden ver involucradas ciertas áreas del banco, donde se velará por el bienestar de los funcionarios antes que los beneficios que pueda traer el

cambio. Es por esto que un proyecto, independiente de los beneficios que pueda traer a corto o largo plazo, puede ser cancelado por el simple hecho de que no apunte al interés o beneficio del empleado como tal.

Obsolescencia tecnológica

La segunda debilidad es el alto nivel de obsolescencia tecnológica. Dado el gran número de sucursales de BancoEstado y el alto número de funcionarios en todo el país (más 5.000 personas en sucursales y más de 6.000 en áreas centrales), las actualizaciones de sistemas o equipos tienen un alto costo asociado.

Lo anterior no solo asociado al costo monetario de traer equipos nuevos para funcionarios, también tiene un costo de tiempo en lo que lleva migrar equipos desde un sistema antiguo a un nuevo (cambios de sistemas operativos), además el cambio debe ser paulatino dentro de una misma sucursal par así no afectar la continuidad operacional de esta misma. Sumado a esto, el cambio de sistema operativo lleva también a la perdida de funcionalidades propias de cada área que se vuelven incompatibles con el nuevo sistema y se debe preparar con anticipación estos procesos junto a los procesos de capacitación de las personas correspondientes para poder asegurar la continuidad operacional de BancoEstado.

Teniendo en cuenta todas las condiciones que se tiene al momento de tomar la decisión de migrar o realizar un cambio tecnológico, sea de sistemas o procesos, se justifica la razón de sea un proceso lento y paulatino, ya que puede afectar no solo a los funcionarios, sino que también a los clientes que esperan en las sucursales. Ejemplos de esto son sistemas operativos de computadores obsoletos o bajas especificaciones técnicas que no permiten trabajar con las herramientas básicas que se necesitan hoy en día, como es el caso de equipos de escritorio que no pueden abrir planillas Excel debido a que el computador no es capaz de procesarlas.

Cambio de Gobierno

La tercera debilidad es el cambio de dirección cada vez que se puede producir en un cambio de gobierno. BancoEstado al estar directamente vinculado al estado, cuando ocurre un cambio de gobierno, gran parte del comité ejecutivo puede ser reemplazado por personas vinculadas al actual gobierno (cargos de confianza), lo cual genera que los planes en los que se encontraba avanzando puedan ser desechados o rediseñados con el fin de adecuarse a las nuevas necesidades de las autoridades.

Este cambio se da principalmente en dos escenarios que se suelen tener dentro de BancoEstado. El primero es donde las autoridades del banco se centran en la rentabilidad de los productos bancarios por sobre el bienestar social que debe aportar. Durante este periodo los enfoques en el banco están en la rentabilidad y ganancia, desde los bonos por desempeño, donde se le da un mayor porcentaje de participación a la venta de productos como créditos de consumo, hipotecario o venta de planes, dejando de lado productos de otro tipo como son el ahorro para la vivienda, APV, depósitos a plazo. Junto a lo anterior, aquellas sucursales que no tengan estados de resultados negativos tienden a cerrarse, perdiendo así el bienestar social que estas generan.

El otro escenario es cuando el bienestar social que puede generar BancoEstado pasa a llevar la estabilidad financiera de alguna sucursal, abriendo puntos de atención donde no existe mercado, pero si un compromiso con las comunidades locales. En este, el enfoque es entregar cobertura y acceso financiero a las personas y comunidades a pesar de que la sucursal no tenga buenos resultados. Acá cambia el enfoque a aquellos productos que generan un bienestar en la población a largo plazo, como lo son los APV, fondos mutuos o depósitos a plazo y cuentas de ahorro.

Dado que este es un cambio constante que se da cada cuatro años, los planes dentro de las gerencias están acotados a este lapso, causando que no se puedan tomar planes o proyectos que, por muy prometedores que sean, puedan ser cancelados antes de poder cumplir su objetivo.

Burocracia Interna

La cuarta debilidad es un alto nivel de burocracia interna. Debido al número de áreas involucradas y cuyas decisiones impactan el funcionamiento de otras áreas, la implementación de proyectos o iniciativas deben pasar por procesos largos y protocolares. Debido a esto, la respuesta que BancoEstado da ante problemas que surgen en las necesidades de los clientes, es muy lenta en comparación a los otros bancos. Como consecuencia, al surgir una nueva necesidad en el mercado (ej. Incorporación de plataformas digitales), BancoEstado se une al mercado una vez que las otras bancas ya están pensando en la siguiendo oportunidad a desarrollar.

Las burocracias son organizaciones orientadas a metas diseñadas de acuerdo con los principios racionales, con el fin de alcanzar eficientemente sus objetivos. Las oficinas están

clasificadas en un orden jerárquico, con la información que fluye por la cadena de mando hacia abajo. (Weber, 1905)

Es en esto cuando un proyecto o una mejora debe ser visada por todas las áreas involucradas o que pudieran ver afectado su funcionamiento actual. Desde el momento de concepción de una idea o mejora, se debe medir el impacto que esta genera, no solo en las áreas finales que podrían verse beneficiadas, sino que también en aquellas áreas o gerencias intermedias que pudieran tener algún vínculo con la otra.

Una vez analizados los impactos y modificaciones que se esperan con la implementación, los Gerentes responsables deben de visar finalmente el proyecto, donde también pueden surgir inconvenientes y estos pueden verse detenidos o cancelados en el último paso antes de entrar a producción.

Amenazas

Aumento de oferta de productos

La primera amenaza es el aumento de la oferta de productos en la industria. Durante los últimos años se han creado productos que compiten directamente unos con otros (Cuenta Life, Fan, Cuenta Rut) los cuales son productos sin costos de mantención y cualquier persona puede acceder a ellos. Si bien BancoEstado fue el primero en ofrecer este producto y actualmente cuenta con más de 14 millones de Cuentas Rut activa a agosto de 2022, Banco Santander ha ido creciendo rápidamente llegando a 1 millón de clientes a septiembre del mismo año con su Cuenta Life, y el Banco de Chile con su Cuenta Fan a pocos meses de su creación ya está llegando a los 100.000 clientes.

Estos tipos de productos de bajo costo y con funcionalidades básicas, están siendo constantemente demandados ya que, además de permitir comprar productos, también pueden ser obtenidas por menores de edad ya que no está permitido por ley entregar tarjetas de créditos o débito a menores de edad.

Ya que estos productos son cuentas vistas, operan de manera de prepago, debiendo tener salgo al momento de usarse, en lugar de una tarjeta de débito o crédito.

Aumento de oferentes

La segunda amenaza son las Fintech, como Tenpo, las cual opera como tarjeta de crédito virtual, sin comisiones o costos debido a su forma de funcionamiento. Estas cuentas

digitales ya tienen más de 3 millones de clientes y siguen creciendo día a día gracias a lo fácil que es obtenerlos. Estos últimos han comenzado a operar inversiones permitiendo a los clientes invertir en Fondos Mutuos o comprar dólares.

El crecimiento de las FinTECH (sector integrado por empresas que utilizan la tecnología para mejorar o automatizar los servicios y procesos financieros) ha crecido de manera constante los últimos años. Esto, dado que trae consigo:

- Mayor competencia a actores tradicionales.
- Mejora en la calidad de los servicios: costo-calidad.
- Inclusión financiera: oferta-diversidad.

Lo anterior respaldado por datos que demuestran:

- 71% ofrece productos a PYMES.
- 63% de las Fintech ofrecen al menos una solución de inclusión financiera.
- 32% reducción del costo de los servicios financieros a la población.
- 21% identificación y acceso a productos financieros más adecuados.
- 21% facilitar el acceso a productos financieros a través de innovaciones en calificación crediticia y requisitos de validación de identidad.

(CMF, Fintech: Regulación y Perspectivas, 2022)

Cambios en normativas

La tercera amenaza son cambios en las normativas actuales o leyes que rigen a los bancos, las cuales pueden ir desde nuevas exigencias para cumplir con estándares internacionales como Basilea III.

Basilea III es un conjunto de medidas acordadas internacionalmente que el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha desarrollado en respuesta a la crisis financiera de 2007-2009. El objetivo de dichas medidas es reforzar la regulación, la supervisión y la gestión del riesgo de los bancos.

Al igual que el resto de las normas del Comité de Basilea, los requerimientos de Basilea III constituyen mínimos aplicables a bancos con actividad internacional. Los miembros se comprometen a implementar y aplicar las normas en sus jurisdicciones nacionales o regionales dentro de los plazos establecidos por el Comité. (Bank of international settlements, 2017)

También existen cambios en leyes como ejemplo la ley 21.453 la cual modifica el código tributario obligando a bancos y otras instituciones financieras a entregar información sobre saldos y sumas de abonos en cuentas financieras al servicio de impuesto, lo cual podría afectar el derecho a la privacidad.

Disminución de la demanda

La cuarta amenaza es la disminución de la demanda e inestabilidad del mercado producto de la actual guerra entre Rusia y Ucrania y de factores internos y externos. Debido a lo anterior se ha visto una constante alza de precios en varios productos, aceites de semillas y trigo, dado que Ucrania es el 6to productor de este.

Al mismo tiempo que ocurre la guerra, el valor del tipo de cambio se ha visto en constante aumento llegando a niveles nunca vistos antes. Esto afecta todos los productos de importación siendo un reflejo de esto el aumento en los precios de los automóviles que están llegando a Chile durante el año, donde se puede ver alzas de hasta un 20% en el valor de los autos nuevos.

Junto a lo anterior, tenemos una inflación que se ha salido del rango objetivo durante los últimos años. Todos los cambios anteriormente descritos han encarecido la vida de las personas, causando que haya una disminución en la demanda de ciertos productos como lo son los créditos hipotecarios y de consumo, para así poder ahorrar y estar preparadas ante un periodo complicado.

El Índice Mensual de Actividad Económica (Imacec), es una estimación que resume la actividad de los distintos sectores de la economía en un determinado mes, a precios del año anterior; su variación interanual constituye una aproximación de la evolución del PIB. El cálculo del Imacec se basa en múltiples indicadores de oferta que son ponderados por la participación de las actividades económicas dentro del PIB en el año anterior. (Banco Central, 2020).

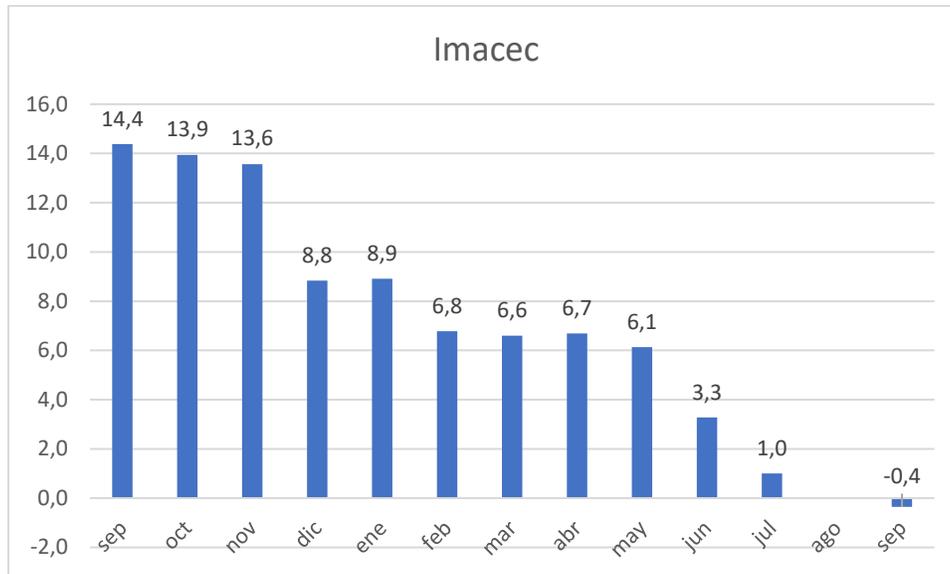


ILUSTRACIÓN 8: EVOLUCIÓN IMACEC SEPT 2021 - SEPT 2022

Fuente: Elaboración propia

Según lo anterior, se puede observar en la Ilustración 8 como desde septiembre del 2021 se ha producido una constante disminución de la actividad económica explicada por los factores globales existente en estos momentos.

Oportunidades

Igualdad de género

La primera oportunidad es el ambiente que genera la igualdad de género. Desde hace varios años se ha vuelto un rol clave en la sociedad incluir la igualdad en los espacios laborales, incorporando transparencia en los salarios para disminuir la brecha salarial que existe entre hombres y mujeres y generando así un incremento en la conciencia social respecto a la igualdad que se debe tener entre hombres y mujeres donde históricamente ha existido una tendencia de privilegiar a los hombres.

Junto a lo anterior, se han desarrollado distintos programas de apoyo a las mujeres emprendedoras en las distintas bancas y el mundo como Crece Mujer Emprendedora de BancoEstado, Todas Conectadas por ONU Mujeres, Microsoft, MasterCard y Eidos Global y más. Al potenciar el crecimiento de las mujeres y aumentar su participación en los distintos niveles dentro de las organizaciones se puede cambiar las diferencias existentes en el país.

Las mujeres en Chile presentan una disímil situación respecto a los ingresos que reciben en comparación con los hombres. La última Encuesta Suplementaria de Ingresos, correspondiente a 2020, señaló por ejemplo que ese año las mujeres ganaron en promedio un 20,4% menos que los hombres, con un ingreso promedio mensual que alcanzó los \$551.327 en las mujeres y \$692.289 en los hombres (INE, 2022)

Junto a lo anterior, se ha trabajado para que los puestos directivos se incluyan a mujeres, donde en los últimos años se ha impulsado a las mujeres a tener puestos de alta responsabilidad además de incluir en algunos casos cuotas de género para asegurar una participación equitativa en las empresas.

Las mujeres representan el 38,6 % del universo micro emprendedor, equivalente a 794.852 micro emprendedoras, de un total de 2.057.903 microemprendimientos en el país.

- El 73,8 % de los microemprendimientos de mujeres se concentran en los sectores de servicios y comercio.
- El 98,8 % de las micro emprendedoras que solicitaron un crédito para su negocio, lo obtuvieron. (Ministerio de Economía, 2021)

Al asegurar las condiciones para que las mujeres se puedan desenvolver dentro de una empresa con las mismas posibilidades que su contraparte, se puede mejorar la situación país en la búsqueda de la igualdad de género.

Aumento demanda créditos verdes

La segunda oportunidad es la preocupación por el medio ambiente y la creciente demanda por créditos verdes. En donde los últimos años ha ido en aumento el otorgamiento de estos créditos, los cuales son una herramienta para el crecimiento sostenible. Estos créditos tienen como objetivo financiar o refinanciar iniciativas y proyectos que ayuden a la conservación del medio ambiente o cambien alguna actividad productiva en un proceso autosustentable o de bajo impacto ambiental. Estos deben ser aprobados previamente y su impacto medioambiental debe estar certificado por alguna autoridad u organismo independiente.

“Chile tiene un fuerte compromiso con la acción climática, la protección ambiental y el crecimiento sostenible. Este compromiso se refleja con el hecho que Chile fue el primer

país del continente americano en emitir bonos verdes. Los bonos verdes son una herramienta para canalizar inversiones hacia activos verdes, contribuir a un mayor desarrollo financiero y promover una innovación financiera nacional que respalde la trayectoria hacia el desarrollo sostenible del país, baja en emisiones de carbono, y con una fuerte capacidad de resiliencia al cambio climático.” (Ministerio de Hacienda, 2020).

Con este compromiso y gracias a los recursos disponibles en el país, Chile se ubica como el principal actor en créditos verdes de la región latinoamericana, seguida de Brasil y México.

País	Cimate bond issuance (m)	Net Zero y 2050
Chile	9.000	Yes
Brasil	8.700	Yes
México	3.800	No
Perú	1.100	No
Argentina	735	Yes

TABLA 3 PAÍSES CON MAYORES CRÉDITOS VERDES EN LATINOAMÉRICA

Fuente: (Janus Henderson, 2022)

Acceso a mercados internacionales

La tercera oportunidad es la eliminación de las barreras territoriales para acceder a nuevos mercados. Si bien cada país tiene leyes y formas distintas de operar, en el último tiempo algunos bancos han estado creciendo e invirtiendo en mercados de otros países de manera digital. No solo eliminando costos de mantener sucursales físicas, sino que además de los costos asociados a mantención de productos.

Un aspecto fundamental de la última modificación a la Ley General de Bancos es la posibilidad de realizar negocios internacionales por parte de la banca nacional, lo que podrá efectuarse a través de tres vías: las colocaciones e inversiones financieras transfronterizas, el establecimiento de sucursales u oficinas de representación en el exterior y la inversión directa en acciones de empresas bancarias o complementarias al giro de los bancos, establecidas en el extranjero.

Se entiende por colocaciones transfronterizas, aquellos créditos otorgados desde Chile hacia el extranjero sin una presencia comercial directa. Estos créditos podrán ser otorgados por la banca local ya sea como apoyo a los clientes del banco para así otorgarles financiamiento en las operaciones que realicen en el exterior, o bien mediante la búsqueda de nuevos clientes con domicilio en el extranjero, de acuerdo con las regulaciones que se establezcan, las que deben contar con un informe favorable del Banco Central de Chile. Tales regulaciones dicen relación principalmente con el monto y tipo de operaciones permitidas, así como también comprenden las disposiciones relativas a la evaluación y reconocimiento del riesgo país. (CMF, 2012).

Metaverso

La cuarta oportunidad es el Metaverso, el cual es un mundo virtual por el cual nos conectamos a través de dispositivos de realidad virtual, para poder interactuar con gente alrededor del mundo.

El Metaverso es un mundo virtual, uno al que nos conectaremos utilizando una serie de dispositivos que nos harán pensar que realmente estamos dentro de él, interactuando con todos sus elementos. Será como realmente teletransportarse a un mundo totalmente nuevo a través de gafas de realidad virtual y otros complementos que nos permitirán interactuar con él.

Los mundos virtuales no son nada nuevo, y existen una gran cantidad de ellos, sobre todo en el sector de los videojuegos. Tú te creas un personaje o avatar, y te adentras en ese mundo a vivir aventuras a través de tu ordenador. Sin embargo, el metaverso no busca ser un mundo de fantasía, sino una especie de realidad alternativa en la que podremos hacer las mismas cosas que hacemos hoy en día fuera de casa, pero sin movernos de la habitación. (Yubál Fernández, 2022)

En estos espacios de realidad alternativa existente, distintas empresas han comenzado a comercializar sus productos y servicios enfocados en las necesidades del metaverso. Algunos bancos internacionales como HSBC o JP Morgan ya han comenzado a incursionar en este mundo, sin ofrecer aún productos.

El mercado global del metaverso se encontraba avaluado en \$63.83 Billones de dólares en 2021. Se espera un crecimiento a 100.27B de dólares para el 2022 y de 1.527.55 Billones para 2029 (Fortune business insights, 2021).

Análisis FODA cuantitativo

Para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se utilizará la herramienta del FODA cuantitativo (Castillo, 2012), la cual se construye a través de una matriz en la cual se contrasta el posicionamiento estratégico actual contra el futuro y como este nos permite afrontar los factores externos de nuestra empresa. Lo anterior, se resume en:

- Como las fortalezas me permiten aprovechar oportunidades futuras.
- Como las fortalezas me permiten afrontar o prevenir futuras amenazas.
- Como las debilidades no me permiten aprovechar oportunidades futuras.
- Como las debilidades permiten que se materializa una amenaza futura.

Para realizar lo anterior, cada variable dentro de la matriz se respondió en base a una escala de lickert que varía de 1 a 7, en relación con la pregunta mencionada previamente, dando como resultado lo siguiente.

1. Como las fortalezas me permiten aprovechar oportunidades futuras.

	Igualdad de género	Aumento demanda créditos verdes	Acceso a mercados internacionales	Metaverso	
Vinculación con el Estado	6,0	6,0	6,0	1,0	4,8
Sucursales	5,0	5,0	5,0	1,0	4,0
Funcionarios	7,0	6,0	1,0	1,0	3,8
Seguridad Financiera	1,0	5,0	7,0	6,0	4,8
	4,8	5,5	4,8	2,3	

TABLA 4 FORTALEZAS VS OPORTUNIDADES

Fuente: Elaboración propia

En base a lo revisado en la Tabla 4 Fortalezas vs Oportunidades, se puede ver como contar con una seguridad financiera al ser respaldada y su vínculo con el estado, permite poder incursionar en nuevos mercados o productos a la vez que se potencian nuevas políticas

como la equidad de género, a su vez, la oportunidad que se debe de aprovechar es el aumento de la demanda de créditos verdes, el cual es un mercado en constante desarrollo y crecimiento.

2. Como las fortalezas me permiten afrontar o prevenir futuras amenazas.

	Aumento de ofertas de productos	Fintech (aumento de oferentes)	Cambios en normativas	Disminución de la demanda	
Vinculación con el Estado	1,0	1,0	6,0	5,0	3,3
Sucursales	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Funcionarios	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Seguridad Financiera	5,0	5,0	1,0	6,0	4,3
	2,0	2,0	2,3	3,3	

TABLA 5 FORTALEZAS VS AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla 5 Fortalezas vs Amenazas, la fortaleza que más permite a BancoEstado hacer frente a las amenazas futuras es su seguridad financiera, por otro lado, las amenazas que pueden tener un mayor impacto son el aumento de oferta y de oferentes.

3. Como las debilidades no me permiten aprovechar oportunidades futuras.

	Igualdad de género	Aumento demanda créditos verdes	Acceso a mercados internacionales	Metaverso	
Resistencia al cambio	3,0	1,0	5,0	6,0	3,8
Obsolescencia tecnológica	1,0	1,0	7,0	7,0	4,0
Cambio de gobierno	1,0	1,0	6,0	1,0	2,3
Burocracia interna	1,0	2,0	5,0	5,0	3,3
	1,5	1,3	5,8	4,8	

TABLA 6 DEBILIDADES VS OPORTUNIDADES

Fuente: Elaboración propia

La obsolescencia tecnológica es la debilidad que más perjudica al momento de aprovechar las distintas oportunidades futuras, junto a lo anterior se debe trabajar en un recambio tecnológico con el fin de poder beneficiarse de los potenciales mercados internacionales y sus mercados.

4. Como las debilidades permiten que se materializa una amenaza futura.

	Aumento de ofertas de productos	Fintech (aumento de oferentes)	Cambios en normativas	Disminución de la demanda	
Resistencia al cambio	2,0	1,0	1,0	1,0	1,3
Obsolescencia tecnológica	5,0	5,0	1,0	1,0	3,0
Cambio de gobierno	1,0	1,0	7,0	1,0	2,5
Burocracia interna	1,0	1,0	3,0	1,0	1,5
	2,3	2,0	3,0	1,0	

TABLA 7 DEBILIDADES VS AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7 Debilidades vs Amenazas, la principal debilidad que permite materializar una amenaza es la obsolescencia tecnológica, al no permitir que BancoEstado compita a la misma velocidad que la competencia ante las distintas tecnologías que van surgiendo en el mercado. Junto a esto, la principal amenaza futura son los cambios en las distintas normativas, las cuales pueden causar cambios importantes en la forma de operar, no solo internas de BancoEstado, sino que también de la competencia o nueva competencia que puede surgir.

En base a la información detallada en el análisis FODA, se observa como el posicionamiento actual de BancoEstado se ve fortalecido por una gran red de sucursales que cubren todo el país y que cuenta a su vez con funcionarios dedicados al rol social que representan en los cientos de comunidades donde esta presenta, al mismo tiempo que está respaldado por el gobierno en materias de implementación de políticas públicas y que cuenta con una seguridad financiera inexistente en cualquier otro banco de Chile o la región.

Por otro lado, sus debilidades están vinculadas a una lenta adaptación al cambio que existe. Esta resistencia al cambio, sumada a la obsolescencia tecnológica presente en varias sucursales, hace ver a BancoEstado como una empresa, que, si bien cumple sus funciones, este operando en tiempos pasadas y no logra adaptarse a tiempo a las necesidades de las nuevas generaciones. Sumado a los cambios de gobierno que ocurren de manera periódica y la alta burocracia interna dentro de la empresa, provoca que BancoEstado, aún con las ganas o necesidades de generar cambios radicales para un mejor desempeño, le sea imposible mantenerse a la par con los demás bancos.

El posicionamiento futuro de la mano de una de las más grandes debilidades que tiene respecto a la renovación tecnológica se observa como cada día existe un mayor número de oferentes y productos que pueden reemplazar los productos actuales con los que cuenta BancoEstado a un menor costo ante el crecimiento de distintas Fintech que tienen ofertas de productos digitales en reemplazo de los tradicionales entregados por los bancos.

Finalmente, en cuanto a las oportunidades, se puede apreciar como BancoEstado ya ha tomado decisiones en cuanto a impulsar dos puntos importantes de la mano del gobierno, y ser un líder en el mercado en cuanto a igualdad de género y créditos verdes, en donde en este último, es el banco con mayor participación en Chile. En relación con el metaverso, el cual es un mundo nuevo donde las empresas poco a poco se han ido introduciendo y participando, existe la posibilidad de incorporarse a este, pero llevará de la mano una gran inversión en tecnología y desarrollo.

1.6 Formulación Estratégica:

La formulación estratégica de una empresa es un proceso clave para la definición de los objetivos a largo plazo de una organización y para la identificación de las acciones necesarias para lograr sus objetivos. Para lo anterior, una empresa debe determinar cuál será su propuesta de valor para el mercado en el cual entrará.

La esencia de la formulación estratégica es hacer frente a la competencia. Sin embargo, es fácil ver la competencia de manera demasiado estrecha y pesimista. Si bien a veces se escucha a los ejecutivos quejarse de lo contrario, la competencia intensa en una industria no es coincidencia ni mala suerte. (Porter, 1997)

En el proceso de formulación de estrategias la gerencia define las metas de la organización y traza las principales estrategias para alcanzar esas metas. (Anthony & Govindarajan, 2008).

Para lograr lo anterior, se crea la curva de valor de la empresa, a través de la cual se podrá definir la estrategia a seguir, guiada por los atributos que se consideran clave dentro de la industria en la cual se desempeña BancoEstado, logrando así diferenciarse de la competencia.

En la mayoría de las compañías, la formulación de la estrategia es un esfuerzo de colaboración que incluye a administradores en diversas posiciones y niveles organizacionales. La formulación de la estrategia rara vez es exclusiva de los ejecutivos de alto nivel. (Thompson et al., 2012)

1.6.1. Análisis de la curva de valor:

La curva de valor es un proceso mediante el cual se construye una curva para definir la estrategia de valor de la competencia o de proyectos, en donde debemos identificar los parámetros a evaluar, los cuales deben ser acordes y con relación a la empresa analizada.

Las curvas de valor de una industria encierran una riqueza de conocimiento estratégico acerca de la situación actual y futura de la empresa. (Kim y Mauborgne, 2005).

En este punto se explicarán de manera resumida los atributos seleccionados para la curva de valor, los cuales representan aquellos atributos más valorados por los clientes al momento de elegir un Banco. Tanto los atributos elegidos como los puntajes obtenidos fueron seleccionados a través de un **focus group** de clientes potenciales.

Disponibilidad del servicio: Canales que abarca un banco y como los gestiona. Incluye tanto a las sucursales físicas, como también la atención digital a través de App. y Web.

Acceso a financiamiento: Que tan fácil es poder adquirir algún tipo de financiamiento o producto en los distintos bancos.

Tasas competitivas: Tasas a las cuales los clientes pueden acceder a créditos de consumo, inversiones o financiamiento en los distintos bancos.

Comisiones en productos: Son todos los costos en los que incurren los clientes para poder mantener o utilizar los productos bancarios.

Beneficios: Se considera como un beneficio los descuentos, promociones o ayudas que otorga un banco a largo plazo.

Promociones: Las promociones son aquellas ofertas o beneficios que ocurren de manera temporal y en el corto plazo, además de no ser necesario que se repitan en el tiempo.

Respuesta ágil: Es el tiempo que demora el banco en atender a sus clientes al igual que el tiempo que puede llegar a tardar en hacer entrega de los productos solicitados por los clientes, esto, considerado para clientes nuevos o aquellos que ya cuenten con ofertas.

Demora en solucionar problemas: Es el tiempo que demora un Banco en entregar una solución o respuesta ante un problema que se generó

Seguridad de la información: Se refiere a la seguridad de la información, se destaca los sistemas de ciberseguridad que disponen los bancos como lo son los sistemas de autenticación para realizar transferencias o pagos.

Recomendación asertiva: La recomendación asertiva, se trata de que tan efectivos son los ejecutivos o el banco en la recomendación de productos o servicios ante las necesidades de las personas.

Tomando en consideración los atributos más valorados en la industria y comparándolos con los competidores principales en la industria, se crea la curva de valor:

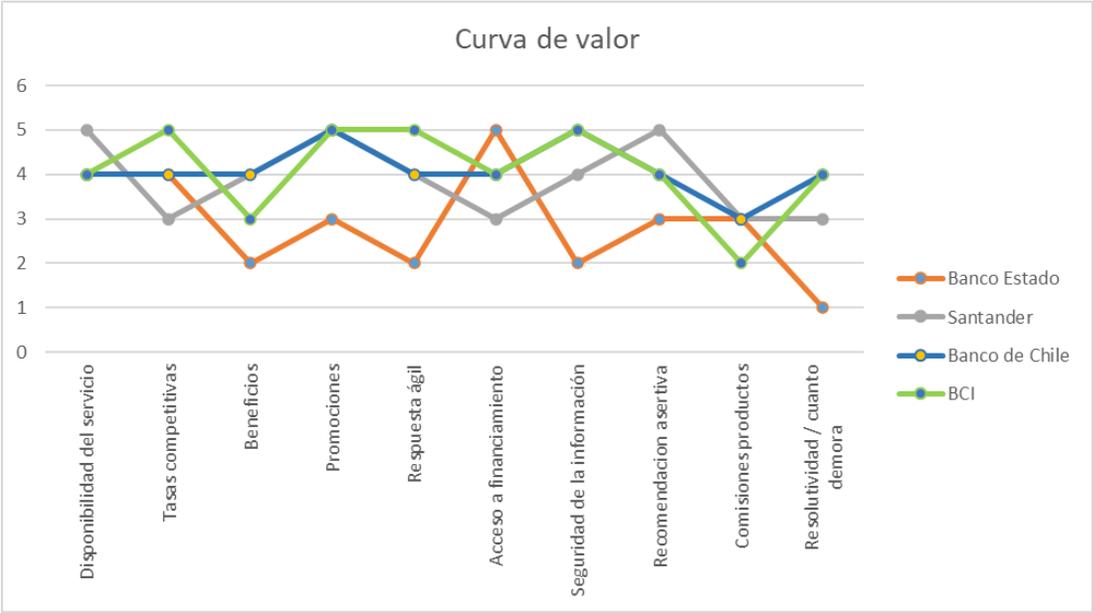


ILUSTRACIÓN 9 CURVA DE VALOR INDUSTRIA BANCARIA

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados en la curva de valor, se aprecia como BancoEstado se encuentra por debajo de su competencia en gran parte de los atributos valorados, por lo que tiende a

no ser la primera opción al elegir un banco. BancoEstado es considerado el banco más lento de la industria, tanto en tiempos de espera en sucursales como en el tiempo en que demora en dar solución a problemas que se hayan generado.

Junto a lo anterior, en el mundo competitivo de cada día donde la oferta de cada banco no está limitada solo a los productos banco, sino que también a los beneficios agregados que puedan tener, BancoEstado se encuentra con la percepción de ser la peor empresa en cuanto a beneficios y promociones, los cuales, si bien no tiene relación con el negocio propiamente tal, si inciden al momento de elegir un banco.

1.6.2. Selección de Atributos Claves:

En este punto se detallan aquellos atributos claves seleccionados anteriormente para crear la propuesta de valor, al igual que aquellos que no serán considerados.

Disponibilidad del servicio

Es fundamental contar con una disponibilidad del servicio adecuada para todos los clientes con los que cuente el Banco, tanto presencial como en sus plataformas digitales. En cuanto a las sucursales bancarias, BancoEstado cuenta con una ventaja ante los demás bancos dado que ya se encuentra en todas las comunas del país con ciertos servicios básicos.

Tasas competitivas

El segundo atributo seleccionado son las tasas competitivas que puede entregar. Las tasas no solo están relacionados al coste de créditos de consumo o hipotecarios, sino que también está vinculado a las tasas que pueden entregar para inversiones o ahorro. Para las personas es clave adquirir créditos al mejor precio posible, es decir, la tasa más baja que puedan obtener, y, por el contrario, al momento de buscar invertir o ahorrar, buscan las tasas más altas. El Banco que ofrezca la tasa más baja en sus productos es hacia donde ira el cliente actual. Esto se convierte en un factor aún más relevante cuando se toma en consideración la Ley de portabilidad financiera, la cual permite el cambio de productos entre entidades bancarias.

Respuesta ágil

El tercer atributo clave es la Respuesta ágil. Este se encuentra relacionado tanto al tiempo que el banco demora en atender como en entregar productos a sus clientes. Para los clientes actuales es necesario contar con entregas de productos en tiempos competitivos, dado que entre cada banco las diferencias en tasas o comisiones son bajas, un factor determinante al momento de elegir un banco es cuánto tiempo demora un producto en ser entregado, por lo cual una mayor demora en la entrega de estos o en la atención, causa que los clientes prefieren una opción más ágil, disminuyendo el tiempo perdido en ingresar solicitudes o en visitar sucursales.

Acceso a financiamiento

En cuanto al acceso de financiamiento, este debe ser considerado como una mención especial, dado que no solo está incluido en el rol social de BancoEstado el ofrecer servicios financieros a todas las personas, sino que además es parte de la Ley Orgánica bajo la cual se rige BancoEstado.

Una vez seleccionados los atributos clave es necesario especificar la razón de no considerar los demás atributos incluidos en la curva de valor.

Beneficios y promociones

Se dejan fuera estos atributos debido a que actualmente todos los bancos ofrecen algún tipo de beneficio por ser cliente de dicho banco, como puede ser un sistema de puntos o descuentos en costos de mantención, al igual que promociones, las cuales constantemente van rotando o cambiando los locales adheridos a ciertas promociones. También existen tendencias cíclicas que se repiten en todos los bancos como el aumento en números de cuotas sin interés en el pago de contribuciones o matriculas escolares. Todas las ofertas que vienen incluidas con los productos del mismo Banco, es decir, pagar en cierto N° de cuotas, descuentos al pagar en ciertos comercios o beneficios como acceder a distintos descuentos por pagar con tus tarjetas. Acá también consideramos los sistemas de puntos o de “Lealtad” por usar las tarjetas.

Demora en solucionar problemas.

No se considera dado que los clientes al momento de elegir un Banco están enfocados en otros aspectos, ya que no está considerado cuanto se demorará en arreglar un problema (se asume que no ocurrirán problemas). Junto a lo anterior y debido al alto uso de canales

digitales para realizar gran parte de los tramites o solicitudes bancarias en los últimos años producto de los constantes avances en tecnología en servicios, se ha disminuido la necesidad de visitar sucursales ante eventuales problemas, ya que estos pueden ser resueltos a través de las mesas de ayuda de los bancos, eliminando así la necesidad de acudir a una sucursal ante problemas y al resolverse de manera centralizada, se acelera la velocidad de respuesta de estos.

Comisiones en productos

Se excluye de la selección las comisiones en productos, dado que, si bien estos son un costo existente, las diferencias entre bancas tienden a ser bajas, más aún cuando se toma en consideración que se pueden llegar a 0 en varios casos al cumplir ciertas condiciones con cada banco. Algunos de los ejemplos de estas rebajas son, por ejemplo, cuando la cuenta bancaria es aquella donde se deposita el sueldo, se realizan un mínimo de compras mensuales, etc.

Recomendación asertiva

Si bien la necesidad de poder recomendar productos de manera adecuada a los clientes es imperativa al momento de elegir un banco para así poder tener el mejor servicio y productos acorde a las necesidades de los clientes, no se considera la recomendación asertiva de productos ya que puede darse que las necesidades de un cliente entren en conflicto con los objetivos comerciales o metas de los ejecutivos, pudiendo presentarse situaciones donde no se actué con el mejor interés por el cliente. Dando montos o plazos inadecuados para las necesidades del cliente, o bien, recomendando inversiones muy riesgosas para el perfil de cada persona, no garantizando su bienestar.

Seguridad de la información.

No se incluye atributo, dado que, si bien es un factor importante en el diario funcionamiento de los bancos, los clientes no buscan dentro de sus opciones al banco que tenga la mejor infraestructura de seguridad digital.

Lo anterior, dado que, con los niveles de tecnología actual, las certificaciones vigentes en cuanto a temas de ciberseguridad además de la publicación de la circular N° 3.640 la cual detalla:

“El banco realiza inversiones en tecnología de procesamiento y seguridad de la información, que permiten mitigar los riesgos operacionales y que son concordantes con el volumen y complejidad de las actividades y operaciones que realiza.

La institución gestiona sus incidentes de Ciberseguridad, con el fin de detectar, investigar y generar acciones de mitigación del impacto de estos eventos, y resguardar la confidencialidad, disponibilidad e integridad de sus activos de información. El Directorio de la institución toma conocimiento regularmente de estos incidentes, sean estos materializados o no, y se pronuncia sobre ellos al menos una vez al año, con el fin de mejorar su gestión y prevención.”

Se cumple con un mínimo dentro de la industria en cuanto a cómo operar en materias de ciberseguridad.

1.6.3. Declaración de la propuesta de valor:

La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor. (Thompson et al., 2012)

Dado lo anterior, la propuesta de valor de BancoEstado para la banca personas es:

“Llegamos a la vida de todas las personas, asegurando acceso a nuestros servicios donde sea que se encuentren a valores competitivos y con la agilidad esperada de un líder de mercado”.

La propuesta de valor para la banca personas está basada en los tres atributos claves seleccionados.

Disponibilidad del servicio:

BancoEstado es actualmente el banco con más sucursales en el país, teniendo más de 400 sucursales a la fecha, lo cual representa más del 25% del total a nivel nacional. Estas se encuentran distribuidas a lo largo de todo país teniendo a las sucursales cabeceras, aquellas donde se ofrecen todos los productos disponibles, en las principales comunas de cada región.

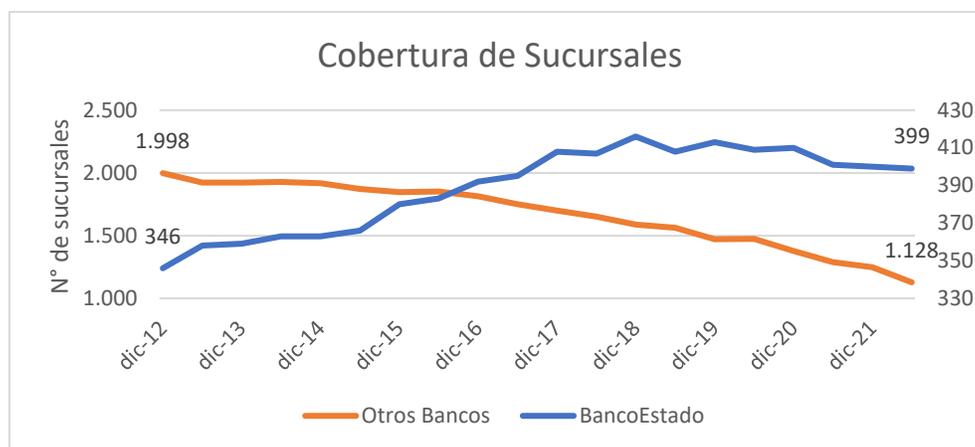


ILUSTRACIÓN 10: N° SUCURSALES BANCARIAS BANCOESTADO Y BANCA

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la cantidad de sucursales, la cobertura de BancoEstado es única. La entidad financiera ha potenciado fuertemente la multicanalidad sin dejar de lado el crecimiento en el número de sus oficinas: estas han aumentado en un 15% desde el cierre del 2012 hasta junio 2022, mientras que en el resto de la banca ha disminuido en un 44%. (Huella Social BancoEstado, 2022)

Junto a lo anterior, BancoEstado se encuentra presente en varias comunas donde no existen otros bancos actualmente. Estas comunas representan aquellas con mayores índices de pobreza, desigualdades en ingresos al igual que aquellas que se encuentran más aisladas.

TABLA 8 PRESENCIA COMUNAS BANCOESTADO

	N° Comunas	N° Clientes (Miles)	%población Cliente	Sucursales BancoEstado	Sucursales Otros Bancos
Comunas más aisladas en Chile	25	82	88%	9	1
Comunas con mayor índice de pobreza	41	497	83%	24	3
Comunas con mayor desigualdad en ingresos	20	81	93%	9	1
Comunas BancoEstado presencia exclusiva	148	2.794	83%	149	0

Fuente: BancoEstado

BancoEstado en los últimos años no solo ha crecido en número de sucursales en todo el país, sino que además ha potenciado el uso de canales digitales, donde al 2022 contaba

con más de 10 millones de clientes distintos que ingresan a sus cuentas a través del sitio web y más de 8 millones que lo hacen a través del uso de la aplicación BancoEstado.

Para medir la disponibilidad del servicio que ofrece BancoEstado, se deben medir tanto el tiempo que se encuentran funcionando sus plataformas digitales (Uptime) al igual que la calidad de estas (intermitencias o problemas en transacciones). También se debe evaluar el correcto funcionamiento de sus sucursales y que estas cuenten con todos sus sistemas para ofrecer una atención de calidad.

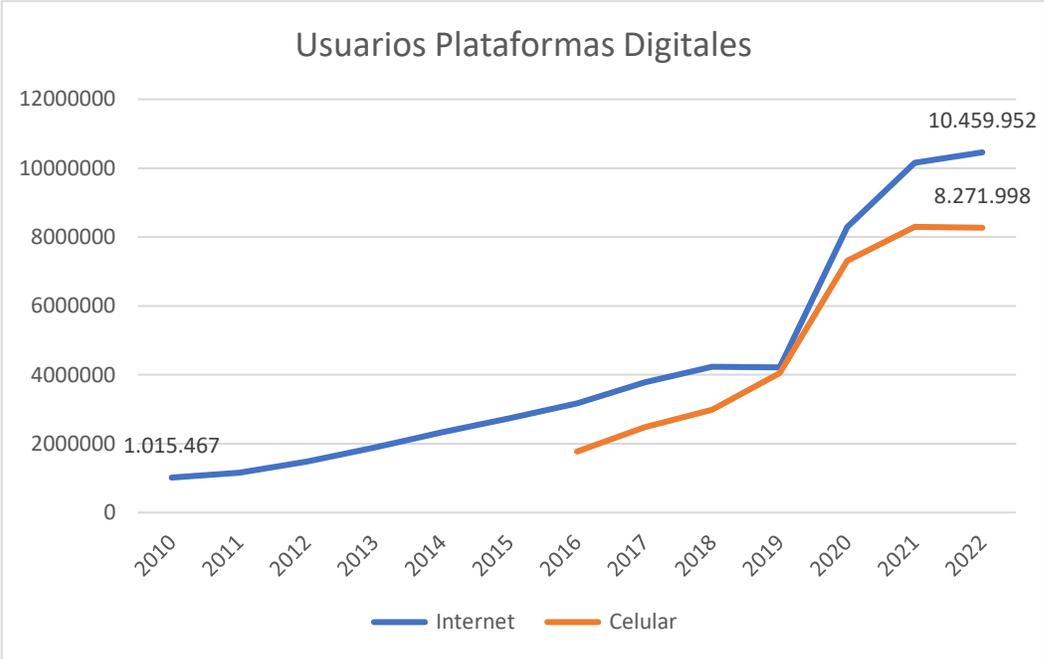


ILUSTRACIÓN 11: USO DE PLATAFORMAS DIGITALES BANCOESTADO

Fuente: Elaboración propia

Durante el primer semestre 2022, las transacciones digitales (tanto de internet como móvil) representaron un 68% del total de las transacciones realizadas en BancoEstado, que se encuentra potenciando el canal digital y las aplicaciones móviles para acercar aún más la relación con sus clientes, transformándonos en una plataforma de servicios financieros y no financieros para todos. (Huella Social BancoEstado, 2022)

Tasas competitivas

BancoEstado cuenta con tasas competitivas a nivel industria, y es necesario especificar dos tipos de tasas que son las que buscan los clientes al momento de buscar un banco. Primero tenemos a clientes que buscan créditos (como pueden ser de consumo o hipotecario) situación en la cual buscarán la tasa más baja posible ya que esto hará que disminuya el valor de las cuotas y así el valor final que se está pagando por el crédito.

Para comparar los créditos de consumo se puede utilizar la carga anual equivalente, en la cual se incluyen otros tipos de gastos además de aquellos derivados por la tasa de interés a la que se solicita el crédito.

La carga anual equivalente es un indicador expresado en porcentaje que permite la comparación entre las distintas alternativas que ofrecen los proveedores de productos o servicios financieros. La carga anual equivalente se expresa en un porcentaje que revela el costo de un crédito en un período anual, cualquiera sea el plazo pactado para el pago de la obligación.

Lo que hace la carga anual equivalente, a diferencia de la tasa de interés es que mete todos los gastos y costos del crédito y los expresa en un solo porcentaje que permite compararlo con otras empresas que ofrecen el mismo crédito. (SERNAC, 2012)

Teniendo esto en cuenta, se realiza una simulación de tomar un crédito de consumo por 10 millones de pesos a 36 meses y los resultados se ven en la Tabla 9:

TABLA 9 SIMULACIÓN CRÉDITO CONSUMO, SERNAC

Institución	Valor cuota	CAE	Ti	Intereses	Monto bruto	Costo total
Banco Consorcio	\$371.329	21%	1,5%	\$2.912.086	\$10.455.758	\$13.367.844
Banco Estado	\$378.306	20%	1,6%	\$3.404.297	\$10.214.719	\$13.619.016
BCI	\$379.302	22%	1,6%	\$3.397.350	\$10.257.522	\$13.654.872
Banco Santander	\$417.993	29%	2,1%	\$4.664.398	\$10.383.350	\$15.047.748

Fuente: Elaboración propia

Dado lo anterior, se observa que BancoEstado cuenta con tasas que, si bien no son las más bajas del mercado, si son competitivas al momento de tomar un crédito de consumo.

Siguiendo en línea a lo anterior, al momento de simular un crédito hipotecario de 5.000 UF a 25 años con seguros de desgravamen e incendio, se ve nuevamente que BancoEstado

ofrece tasas que logran competir con aquellos bancos que son competidores directos, tal como se ve en la Tabla 10.

TABLA 10 SIMULACIÓN CRÉDITO HIPOTECARIOS, CMF

Institución	Dividendo mensual	Tasa	CAE*
BCI	\$ 1.005.386	4,8%	5,1%
Banco de Chile	\$ 1.032.090	5,1%	5,4%
Banco del Estado de Chile	\$ 1.050.817	4,7%	5,7%
Banco Santander	\$ 1.077.174	5,2%	5,8%

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, tenemos las tasas para productos de inversión, las cuales son bastante similares entre las distintas opciones. Se pueden observar las simulaciones en la Tabla 11, en donde la tasa a 30 días para un depósito a plazo de 1 millón de pesos es bastante similar entre bancos.

TABLA 11 SIMULACIÓN DEPÓSITO A PLAZO

Institución	Monto	Tasa	Valor final
BCI	\$1.000.000	0,93%	\$ 1.009.300
Banco de Chile	\$1.000.000	0,93%	\$ 1.009.300
Banco del Estado de Chile	\$1.000.000	0,91%	\$ 1.009.100
Banco Santander	\$1.000.000	0,98%	\$ 1.009.800

Fuente: Elaboración propia

En resumen, para tener un tipo de medición en cuanto a tasas y comisión en los productos, se debe realizar una comparación con los demás bancos, ya que de esta forma se puede monitorear los precios del mercado y así buscar la forma de ofrecer un tasa o producto competitivo.

Respuesta ágil

Al momento de hablar de respuesta ágil, debemos no solo medir el tiempo que nos toma obtener algún producto dentro de un banco, ya sea tarjetas de créditos, planes de cuenta corriente o productos como créditos de consumo o inversiones, sino que también el tiempo que las personas deben estar dentro de una sucursal para ser atendidas.

Para lo anterior, se deben determinar protocolos de atención de clientes, para que de esta forma en todas las sucursales la atención a cada uno de sus clientes sea en tiempos óptimos y estandarizados a nivel nacional.

Además, se deben considerar los procesos que se realizan de manera centralizada al momento de otorgar productos a sus clientes, como lo son las evaluaciones de riesgo y antecedentes de cada cliente, en donde problemas de comunicación desde las sucursales con áreas centrales, pueden causar que clientes desistan de los productos debido a tardanzas o procesos lentos.

1.6.4. Descripción de la estrategia de la empresa:

BancoEstado para el periodo 2022 – 2026 ha determinado 5 ejes estratégicos en sus declaraciones:

1. Nueva Alianza Interna: Nuestro actuar en conjunto con todas y todos los trabajadores de BancoEstado y sus filiales permite trabajar día a día para alcanzar nuestro propósito
2. Transformación digital para un servicio y una experiencia cliente distintiva: Continuamos y profundizamos la transformación digital para conectar, mejorar la experiencia y calidad de servicios para todas las personas, clientes, empresas, emprendimientos o instituciones en cualquier lugar de Chile.
3. Ecosistema financiero innovador: La innovación para mayor inclusión, conexión y aporte al desarrollo de las personas, empresas, emprendimientos e instituciones.
4. Desarrollo sostenible y pilar del desarrollo digital y verde de Chile: Trabajamos para ser la institución financiera más cercada, sostenible e innovadora, pilar para el desarrollo digital y verde de Chile.
5. Nueva forma de comunicar y vincularnos con las audiencias: A través de diversos e innovadores canales de atención nos vinculamos con nuestros clientes para atenderlos de la mejor manera y brindarle las soluciones que necesitan.

De los pilares establecidos por BancoEstado, podremos observar la relación existente entre estos y el mapa estratégico propuesto para BancoEstado, los cuales ayudarán a potenciar la implementación de dicha estrategia.

A través de estos pilares es que BancoEstado logra diferenciarse de las demás empresas de la industria al tener en su estrategia el rol social que debe tener y su estrecho relacionamiento con el futuro del país y como este se debe desarrollar con el fin de tener un país más inclusivo, innovar y sostenible en el largo plazo. Lo anterior, con el impulso y respaldo que tiene al ser una empresa de estado de Chile para la implementación o apoyo de políticas públicas.

Capítulo 2: Planificando la Estrategia

2.1 Introducción

En el siguiente capítulo se describirá lo que es un Modelo de negocio y como impacta al desarrollo de una empresa. Seguido, para el desarrollo de modelo de negocio se utilizará la herramienta de Canvas creada por Alex Osterwalder junto a sus nueve módulos para poder determinar el valor, costos e ingresos que tiene una empresa.

A partir de estos resultados, se analiza el valor creado por la empresa, en el caso de BancoEstado debemos considerar el valor social que crea a partir de sus negocios y como esto afecta a las comunidades donde se encuentra presente junto a propuestas de mejoras para algunos módulos que presenten oportunidades de mejora.

Luego veremos los objetivos estratégicos de Banco Estado en cada una de sus perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Cultura). Para esto, utilizaremos la herramienta de mapa estratégico creada por Kaplan y Norton.

Una vez definido el mapa estratégico de Banco Estado, se presentarán las iniciativas estratégicas asociadas a los objetivos con el fin de potenciar a través de una iniciativa, el cumplimiento de 2 o más objetivos estratégicos.

Para la medición de los objetivos estratégicos se creará un sistema de medición del desempeño el cual contendrá indicadores que nos permitirán medir el cumplimiento y logros de dichos objetivos. Para esto, se utilizará la herramienta del cuadro de mando integral, el cual contendrá indicadores que busquen apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que nos permitirán cumplir con nuestra propuesta de valor. En este punto también se clasificarán los indicadores en base a ejes estratégicos que nos permitirán ver el impacto en cadena y en las distintas perspectivas del mapa estratégico el cumplimiento de un indicador.

Finalmente, se hará medición de las iniciativas estratégicas a través de indicadores que nos permitirán ver su cumplimiento en el tiempo y cómo van evolucionando para poder dar cumplimiento a las iniciativas.

2.2 Modelo de Negocio

Generar un modelo de negocio permite obtener una mirada completa de la propuesta de valor que se puede entregar a un grupo de clientes objetivos. Para esto, se debe determinar los recursos y actividades claves para poder entregar su propuesta, como se relacionará con los clientes y por cuales canales hará entrega.

El modelo de negocio es el núcleo de una empresa, este puede definir la rentabilidad y competitividad de una empresa. A través de este logramos captar y entregar valor a los clientes, no se limita solamente a la estrategia de generar ingresos o beneficios, sino a colocar en el centro de nuestros objetivos a los clientes. Al hacer esto, estamos creando una proyección de la gestión que necesitaremos para poder satisfacer sus necesidades de una maneja rentable.

“El modelo de negocios es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o 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”. (Thompson et al., 2012)

El crear un modelo de negocio adecuado, permite proyectar el futuro de la empresa al determinar sus objetivos y como espera alcanzarlos. Junto a lo anterior define los recursos y actividades claves que necesitará para poder hacer entrega de su propuesta de valor a los clientes dentro del segmento al cual apunta. Realizar el modelo de negocios trae beneficios a una empresa, como lo son poder mantener el foco en sus objetivos estratégicos y asegurarnos que las practicas que lleva a cabo sean en función de estos objetivos. También permite ver si un negocio es factible o, de ser necesario, poder ajustar una empresa existente que ha perdido su rumbo.

“Un modelo de negocio describe el fundamento de cómo una organización crea, entrega, y captura valor”. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

2.2.1 Descripción y análisis del modelo de negocio

En este trabajo se utilizará la herramienta de Canvas, creada por Alex Osterwalder y Pigneur en 2005. Permitiendo dividir el modelo de una empresa en nueve núcleos fundamentales.

“La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Los nueve módulos en los que debemos separar nuestro modelo de negocios según Canvas son:

- Propuesta de valor. Es el conjunto de valores que la empresa le entregará a los clientes. Estos buscan satisfacer sus necesidades al ofrecer productos o servicios que otorgan valor al mercado objetivo.
- Segmento de clientes: El mercado objetivo al cual está enfocada mi propuesta de valor. Es el segmento al cual busca solucionar y satisfacer sus necesidades mediante los atributos que se determinan como la propuesta de valor.
- Relación con el cliente: Cómo nos relacionamos con nuestros clientes, diferenciando tres etapas, captación, fidelización y rentabilización. También detalla cómo nos relacionamos con los distintos clientes, dependiendo de la etapa en la que se encuentren.
- Canales: Cómo ponemos a disposición de nuestros clientes los productos y/o servicios que les entregamos. Se consideran los canales de comunicación, distribución y ventas; estos pueden ser tanto presenciales como digitales, de acuerdo con la modalidad de entrega del bien o servicio.
- Asociaciones claves: Alianzas claves con otras empresas o personas fuera de la compañía. Aquí se encuentran a proveedores y socios que son parte del funcionamiento de la empresa.
- Actividades claves: Los trabajos críticos que debe realizar una empresa para garantizar que su modelo de negocio funcione. Se debe analizar qué actividades permiten a la empresa cumplir con su propuesta de valor de manera rentable.

- Recursos claves: Todos los activos que la empresa necesita para realizar de manera óptima las actividades laves que permiten cumplir con propuesta de valor.
- Estructura de costos: Todos los costos en los que debe incurrir la empresa para el funcionamiento de esta y que le permiten generar ingresos a través de la propuesta de valor que ofrece a sus clientes.
- Fuentes de ingreso: Son las distintas formas en que la empresa percibe los ingresos derivados de sus actividades.

En base a la anterior explicación de cómo se compone un modelo de negocio y sus nueve núcleos, a continuación, se presente el modelo de la banca personas de BancoEstado:



ILUSTRACIÓN 12 MODELO DE NEGOCIO BANCO ESTADO

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen y analizan los principales componentes del modelo de negocio.

Asociaciones claves:

En este punto se detallan los socios estratégicos principales que tienen relación con BancoEstado:

- **Municipalidades:** BancoEstado en algunas comunas tiene convenios con las municipalidades locales, en las cuales la sucursal se encuentra dentro de la municipalidad, permitiendo generar un vínculo no solo con los funcionarios, sino que además con las personas que deben asistir a estas.
- **Estado:** A través de BancoEstado el gobierno impulsa políticas o fomenta el uso de ciertos productos financieros, como lo son el ahorro. También hace entrega de distintos beneficios sociales como el IFE.

Los socios principales de BancoEstado le permiten ser un pilar fundamental en el desarrollo del país al apoyar políticas de gobierno o facilitando la conexión con cientos de comunidades donde no existe presencia de otros bancos, sin embargo, a diferencia de otros bancos, no existen convenios con entidades como universidades o centros de formación en donde logre captar nuevos clientes a medidas que se van incorporando al mercado, pudiendo ser ferias universitarias o instalación de oficinas en universidades con el fin de captar gente joven a medida que se incorporan al mercado financiero.

Para poder mejorar el beneficio social que proporciona la institución, se hace imperativo ampliar las asociaciones con distintas empresas. Ya que de esta forma se pueden aumentar los ingresos al expandir tanto la cartera actual de clientes, como a futuro. Esto, en el caso de formar alianzas con universidades o centros de formación en donde se logre captar clientes cuando estos están finalizando sus estudios y comienzan su entrada al mundo laboral.

También a través de las asociaciones se puede expandir la oferta actual de beneficios o convenios y poder entregar un mayor número de opciones a los clientes.

Actividades Claves:

Acá se describen las principales actividades que se deben desarrollar para entregar la propuesta de valor a los clientes:

- **Gestión Comercial:** A través de este proceso, los ejecutivos gestionan a su cartera de clientes con el fin de otorgar distintos productos o servicios, según las necesidades de estos.
- **Gestión de Riesgo:** Sirve como medida para garantizar o medir el riesgo existente en un cliente ante los eventuales pagos que debe hacer. Esta tiene varios ámbitos en su medición y se resumen en tres colores:
 - **Rojo:** Cliente no cumple requisitos necesarios y por tanto no es apto para recibir créditos.
 - **Amarillo:** Se debe revisar solicitud, ajustar plazo y/o monto.
 - **Verde:** Cliente cuenta con buen historial y es considerado apto para recibir créditos.
- **Pricing:** Proceso mensual mediante el cual se calcula el tarifado para la banca minorista en base a información de cierre de mercado y costo de fondo del banco. En caso de ser necesario, se actualizará el tarifado durante el mes.
- **Gestión de Canales:** Proceso que permite manejar canales de atención de clientes, tanto presenciales como digitales.

Una de las actividades que se deben mejorar es la gestión del riesgo, esto, dado al gran número de clientes morosos que existen actualmente y que impactan negativamente. A través de una gestión oportuna es posible ofrecer alternativas de refinanciamiento para evitar esta situación y evitar mayor mora.

Respecto a la Gestión de canales, si bien los canales digitales se encuentran la mayor parte del tiempo operativos, BancoEstado sufre caídas más seguidas y problemas de intermitencia que la competencia, exceptuando casos donde por un problema externo los sistemas se han visto afectados. En cuanto a sus sucursales, de manera frecuente existen problemas que no permiten atender a clientes (caídas de sistemas) lo cual resulta en que un cliente no pueda ser atendido ese día, forzándolo a visitar la sucursal más veces de las necesarias. Otro problema son sus sucursales que se encuentran alejadas o en zonas extremas, donde ocurren cortes en los cables de fibra óptica, dejando a la sucursal

completas sin sistemas. Estos suelen ocurrir por construcciones o reparaciones en las calles cercanas, en las cuales por error pasan a llevar los cables.

Otro punto es la gestión comercial, donde si bien los ejecutivos deben cumplir con un protocolo de atención (recepción de cliente, verificación de antecedentes, corrección de estos en caso de haber cambios, etc.), actualmente no se encuentra medido de ninguna forma, por lo que un ejecutivo puede atender a un cliente en tiempo esperado (40 minutos a 1 hora) o tardar más de lo necesario generando atrasos a los demás clientes que puedan estar esperando.

Recursos Claves:

Son aquellos que permiten llevar a cabo los procesos clave que, a su vez, permiten cumplir con la propuesta de valor.

- **Infraestructura física y tecnología:** Para poder otorgar su propuesta de valor, BancoEstado cuenta actualmente con más de 400 sucursales a lo largo del país, donde se entregan productos. También se pueden realizar solicitudes de productos a través de la página web de BancoEstado o a través de su aplicación, la cual se encuentra disponible en la mayoría de los sistemas de teléfonos celulares.
- **Cartera de clientes:** Una cartera de clientes consiste en una base de datos que posee el banco, esta a su vez es dividida por sucursal y por ejecutivo en base a las operaciones que realiza dicho cliente. Produciéndose cada tres meses una redistribución de carteras, proceso en el cual algunos clientes son transferidos a otra ubicación. Esta cartera de clientes se encuentra segmentada por edad, ingreso, ubicación de sus transacciones, productos asociados, etc.
- **Política de Riesgo:** es un conjunto de directrices y procedimientos establecidos para identificar, medir, controlar y gestionar los riesgos a los que está expuesto el banco. Estos riesgos pueden incluir el riesgo de crédito, el riesgo de mercado, el riesgo de liquidez y el riesgo operacional, entre otros.
- **Funcionarios:** BancoEstado cuenta con más de 10 mil funcionarios entre sus oficinas y sucursales a lo largo del país. Debido al rol social del banco, los funcionarios que permanecen en este tienen un perfil distinto, son aquellos que una de sus motivaciones es ayudar a las personas.

Uno de los recursos claves que puede mejorar es la política de riesgo. Esto, dado que la política actual de riesgo de BancoEstado, al tratarse de una empresa estatal, tiende

a ser menos permisiva que la de otros bancos, causando que las tasas de los créditos o mantención de productos resulte más costosa que en la competencia (exceptuando campañas donde se ofrecen tasas especiales). De igual forma, las tasas para inversiones tienden a ser más bajas que sus contrapartes.

Dado lo anterior, una revisión a la actual política de riesgo podría atraer un mayor número de clientes al ofrecer productos a tasas más competitivas, siempre cuidando el riesgo que trae consigo cada operación.

Debido al rol social que cumple BancoEstado, está dentro de su deber mantener su infraestructura e incluso ampliarla a las zonas donde no existen otros bancos, mejorando de igual forma su estructura tecnológica para poder entregar un servicio completo y sin intermitencias. Debido a esto, a pesar de ser un gran costo monetario junto con sus funcionarios, se deben mantener para dar cumplimiento a su rol social.

Propuesta de Valor:

La propuesta de valor son aquellos atributos claves que buscamos entregar a los clientes, en este modelo de negocios tenemos tres aspectos fundamentales.

- Disponibilidad del servicio:
 - Garantizar que, sin importar el lugar, los clientes encontrarán un canal al cual acceder, ya sea presencial o digital.
- Tasas competitivas
 - Ofrecer productos de captaciones o colocaciones a tasas atractivas al cliente, permitiendo competir con las demás bancas y ser un actor relevante al momento de elegir.
- Respuesta Ágil:
 - Entregar una atención rápida en tiempos establecidos, con el fin de dar al cliente un servicio veloz, con tal de que pase el menor tiempo posible en una sucursal o realizando alguna operación a través de los canales digitales.

Relación con el cliente:

BancoEstado capta a clientes de manera impersonal a través de publicidad en medios masivos o correos generales a través de bases. Luego de esto el proceso de fidelización es a través de llamados y correos personalizados, mientras que el proceso de rentabilización va acompañado de ofertas especiales y personalizadas para estos. También

se relaciona a través de los clientes que decidan acudir a una sucursal para averiguar acerca de productos o servicios, en donde pueden ser evaluados para ver a que productos pueden optar en caso de solicitarlos.

En este punto se debe mejorar la etapa de captación, ya que actualmente no existen alianzas o asociaciones que nos permitan mejorar este primer paso en el ciclo de vida de los clientes, a diferencia de otras instituciones, las cuales cuentan con convenios con universidad y otras entidades, en donde logran captar nuevos clientes en el momento en que empiezan su vida laboral, ofreciendo productos con condiciones preferencias en caso de mantener la vigencia una vez finalizados sus estudios.

Canales:

El principal canal de BancoEstado son sus sucursales, donde realiza los procesos de distribución, entregando productos solicitados por clientes. Venta de productos por parte de sus ejecutivos y finalmente comunicación de distintas promociones, campañas o beneficios autorizados por el gobierno (IFE Laboral, compensación colusión). Las sucursales son esenciales entre sus canales, debido a que muchos de las ayudas que son entregadas por parte del gobierno son a grupos de clientes (tercera edad, analfabetas tecnológicas) que no utilizan los canales digitales para revisar su información o al momento de recibirlos los retiran de manera completa, ya que no tienden a utilizar sus tarjetas.

En los otros canales, página web y aplicación se realizan procesos de ventas y comunicación de ofertas.

Los canales a través de los cuales BancoEstado opera son estándar en la industria y tiene una oferta similar, sin embargo, hay dos diferencias fundamentales. Primero en cuanto al canal presencial, BancoEstado se encuentra expandiendo sus sucursales, llegando cada día a más comunas de manera presencial, esto debido a que se ubica en locaciones que se encuentran alejadas de las principales ciudades y que no cuentan con fácil acceso a una red de internet y además existe desconocimiento de las demás plataformas. Segundo, las funcionalidades de los canales digitales, en específico la aplicación de BancoEstado, no cuenta con el mismo nivel de funcionalidades o capacidades para realizar distintos tramites en esta.

Actualmente BancoEstado se encuentra potenciando y desarrollando más funciones en su aplicación.

Segmento clientes:

El segmento al que apunta BancoEstado lo constituye todos los residentes en el territorio nacional. BancoEstado puede entregar productos a clientes desde los 14 años, como lo es la cuenta Rut, siempre que sea solicitada por sus padres o tutor legal. También puede entregar cuenta Rut a mayores de 16 por cuenta propia. Finalmente, a clientes mayores de 18 puede entregar su cartera completa de productos, los cuales van desde tarjetas de débito, crédito o créditos de consumo.

BancoEstado debe tener como objetivo poder captar clientes en todos los niveles posibles, ya sean por nivel ingresos, zonas, edad. Para lograr esto debe tener claro que es lo que busca cada uno de estos segmentos con el fin de capturarlos y fidelizarlos. Se deben generar estrategias o productos (condiciones específicas) que apunten directo a las necesidades de estos grupos. A través de una oferta diferenciada de la competencia, puede destacar ante el resto y aumentar su cartera de clientes. Se pueden captar segmentos al ofrecer promociones o descuentos en convenios como lo puede ser en medicamentos al segmento adulto mayor u ofertas de viajes a segmento de personas más jóvenes. Al ofrecer promociones o beneficios específicos a un segmento de clientes (aunque también pueden estar disponibles para los otros segmentos) se pueden captar clientes desde las demás bancas.

Si bien con ofertas diferenciadas BancoEstado puede apuntar de manera más específica a las necesidades de cada segmento, no se puede dejar atrás el rol social de este y dejar de lado a aquellos clientes que no se encuentren en alguno de estos para que puedan acceder al mercado financiero.

Estructura de costos:

Los costos de BancoEstado se encuentran diferenciados en base a los distintos segmentos dentro de este. Siendo Mayorista, Minorista, Tesorería e internacional y Otros. Tal como se puede apreciar en la Ilustración 13, la banca minorista representa cerca del 15% de los costos totales a septiembre de 2023. Siendo estos aquellos asociados a patentes de sucursales, mantención y funcionamiento de estas y plana funcionarios.

	30 de septiembre de 2023				
	Banca	Banca	Tesorería		Total
	mayorista	minorista	e	Otros	
MM\$	MM\$	Internacional	MM\$	MM\$	
Ingresos por intereses	598.077	1.022.110	1.207.342	49	2.827.578
Gastos por intereses	(368.734)	(624.898)	(263.565)	(1.360)	(1.258.557)
Ingreso neto por intereses	229.343	397.212	943.777	(1.311)	1.569.021
Ingresos por reajustes	104.554	466.898	40.756	584	612.792
Gastos por reajustes	(20.351)	(154.753)	(190.370)	(13.415)	(378.889)
Ingreso neto por reajustes	84.203	312.145	(149.614)	(12.831)	233.903
Ingreso por comisiones	67.679	525.210	10.431	9.964	613.284
Gastos por comisiones	(8.579)	(236.821)	(41)	(6.332)	(251.773)
Ingreso neto por comisiones	59.100	288.389	10.390	3.632	361.511
<i>Resultado financiero por:</i>					
Activos y pasivos financieros para negociar	14.158	(197)	(8.929)	(304)	4.728
Activos financieros no destinados a negociación valorados obligatoriamente a valor razonable con cambios en resultados	-	-	-	-	-
Activos y pasivos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados	-	-	-	-	-
Resultado por dar de baja activos y pasivos financieros a costo amortizado y activos financieros a valor razonable con cambios otro resultado integral	-	20.045	31.321	-	51.366
Cambios, reajustes y cobertura contable de moneda extranjera	9.385	12.408	120.272	4	142.069
Reclasificaciones de activos financieros por cambio de modelo de negocio	-	-	-	-	-
Otro resultado financiero	-	-	-	-	-
Resultado financiero neto	23.543	32.256	142.664	(300)	198.163
Resultado por inversiones en sociedades	-	-	-	2.482	2.482
Resultado de activo no corrientes y grupos enajenables para la venta no admisibles como operaciones discontinuadas	-	-	-	517	517
Otros ingresos operacionales	115	8.346	3	11.286	19.750
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	396.304	1.038.348	947.220	3.475	2.385.347
Gastos por obligaciones de beneficios a empleados	(19.580)	(107.117)	(6.330)	(311.116)	(444.143)
Gastos de administración	(209)	(16.353)	(4.470)	(259.536)	(280.568)
Depreciación y amortización	-	-	-	(55.005)	(55.005)
Deterioro de activos no financieros	-	-	-	-	-
Otros gastos operacionales	-	(459)	-	(75.050)	(75.509)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	(19.789)	(123.929)	(10.800)	(700.707)	(855.225)
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE PÉRDIDAS CREDITICIAS	376.515	914.419	936.420	(697.232)	1.530.122

Ilustración 13 EERR Banco Estado a Septiembre 2023

Fuente: BancoEstado

Fuentes de ingreso:

La principal fuente de ingreso de BancoEstado esta dado por el spread obtenido en los distintos productos que ofrece. Como se aprecia en la Ilustración 13, los ingresos operacionales asociados a la banca minorista corresponden al 44% de los ingresos a septiembre 2023.

2.2.2 Análisis Rentabilidad o Captura de valor del Modelo de Negocio

En el siguiente apartado, se analiza la forma en que BancoEstado crea o captura valor social según su modelo de negocio. Para explicar esta captura de valor, se detallará a través de la Tabla 12 en la cual se analizará cada módulo y como estos pueden afectar su valor. Se tomará en consideración para realizar el análisis los siguientes puntos.

1. ¿Como se puede generar valor social según sus fortalezas?
2. ¿Cuáles de mis módulos presentan debilidades, generando una disminución de valor?
3. ¿Qué puede hacer BancoEstado para revertir esta situación en caso de que genere perdidas o como ampliar aún más su generación de valor?

TABLA 12 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD SOCIAL Y VALOR DE BANCO ESTADO

Modulo	Genera valor	Disminuye valor	Observaciones (explicaciones)
Asociaciones Claves	Vinculación con el Estado permite otorgar beneficios a clientes a través de sus productos.	No tiene asociaciones con empresas u organizaciones que le permiten generar una base de clientes a largo plazo.	Al igual que otros bancos, generar convenios o ferias en universidad o institutos, permitiría captar clientes apenas entren al mercado laboral.
Recursos Claves	El alto nivel de compromiso de sus funcionarios demuestra la razón de ser de BancoEstado, generando una imagen positiva respecto al rol social que debe cumplir en el país.	Alto costo en mantención de un gran número de sucursales para poder dar cobertura a zonas con bajo uso de plataformas digitales. Política de riesgo más estricta que otros bancos genera menos retornos en créditos (producto "caro")	
Actividades Claves	Sus capacitaciones y en general el rol que tienen sus funcionarios están enfocados en atender a todas las personas, incluidas aquellas que jamás han tenido productos.	Debido a la complejidad del territorio nacional, es difícil tener (al momento) una red completa de sucursales en todas las comunas, tanto por falta de negocios en esas zonas como lejanía a ciudades.	
Relación Clientes		Se debe mejorar etapa de captación de nuevos clientes. Buscar oportunidades con universidades u otros centros de formación con el fin de captar gente joven cuando entra al mundo laboral. En proceso de fidelización se deben mejorar ofertas de créditos para que sean acordes a la competencia, con el fin de fidelizar al cliente.	Existe una baja captación de nuevos clientes debido a la ausencia de BancoEstado en los lugares donde las personas que aún no han sido bancarizadas se encuentran, dado esto, BancoEstado no suele ser la primera opción de las personas al momento de adquirir sus primeros productos bancarios.
Canales	Incorporación de funcionalidades en plataformas digitales. Protocolos de atención más ágiles al momento de entregar beneficios que entrega el Gobierno.	Sucursales se quedan sin existencias para entregar algunos productos (Tarjetas), debido a que estas se encuentran en zonas extremas lo cual complica el reabastecimiento.	

2.3 Objetivos Estratégicos de la Banca Personas

Los objetivos estratégicos consisten en declaraciones claras y precisas de un resultado que se desea obtener en el largo plazo y que busca alcanzar a través de la implementación de una estrategia determinada. Se trata de una meta importante y de gran alcance que está diseñada para guiar y orientar las decisiones y acciones de una organización.

Para definir los objetivos estratégicos debemos incluir los siguientes elementos:

- Análisis externo e interno.
- Misión, visión y valores de la empresa.
- Metas y objetivos:
- Planificación.

Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales. (Thompson et al., 2012)

Es importante definir los objetivos estratégicos ya que proporcionan una dirección clara y coherente para la organización, al establecer prioridades y enfocar los esfuerzos en las áreas más importantes. Los objetivos estratégicos también permiten a la organización medir su progreso y éxito a lo largo del tiempo, ya que proporcionan un punto de referencia para evaluar el rendimiento y determinar si se están logrando los resultados deseados.

Cuando las empresas logran formalizar sus objetivos estratégicos, muchas aún siguen pasando apuros, ya que no vinculan estos objetivos con las herramientas que ofrecen soporte a los procesos de mejora operativa que, en último término, deben ayudarles a cumplir los objetivos de la estrategia. (Kaplan & Norton, 2008)

2.3.1 Presentación de los objetivos estratégicos de la Banca Personas

En este punto se utilizará la herramienta del Mapa Estratégico de Robert S. Kaplan y David P. Norton.

El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. (Kaplan & Norton, 2004)

El mapa estratégico es una herramienta que se utiliza para visualizar la estrategia de una organización de manera clara y precisa, mostrando la relación entre los objetivos estratégicos de una organización y cómo estos objetivos están conectados.

Esta permite a cualquier organización implementar una estrategia efectiva y es útil para las organizaciones que buscan mejorar su rendimiento financiero a largo plazo y su capacidad para adaptarse a un entorno que cambia constantemente además de permitir comunicar y alinear los objetivos estratégicos de la empresa.

El mapa estratégico se divide en cuatro perspectivas:

- **Financiera:** Aquí se definen los objetivos vinculados al rendimiento financiero de la organización. Lo anterior incluye los ingresos, flujos, ganancias y retornos que tiene la empresa.
- **Clientes:** Considera los objetivos relacionados con la satisfacción, retención y necesidades de los clientes. Se enfoca en mejorar la calidad de los productos o servicios que entrega con el fin de mejorar la percepción de los clientes.
- **Procesos internos:** Se enfoca en los procesos internos dentro de la empresa y como estos buscan impulsar la creación de valor para los clientes y la organización. Se centra en buscar mejorar en la eficiencia y calidad de dichos procesos para el logro de los objetivos estratégicos.
- **Aprendizaje y crecimiento:** Considera los objetivos intangibles como el desarrollo de las capacidades de los funcionarios, innovación y la cultura organizacional de la empresa. La empresa debe estar en constante evolución y aprendizaje con el fin de poder adecuarse a los cambios en su entorno de manera constante con el fin de poder mantenerse relevante.

Los objetivos estratégicos se representan visualmente en el mapa estratégico como conexiones y relaciones causales entre los objetivos de cada perspectiva y su influencia

entre ellos. Los objetivos pueden estar vinculados a más de un objetivo en las distintas perspectivas. Esta causalidad permite ver la dinámica dentro del mapa estratégico y como las decisiones pueden influir en distintas perspectivas, junto a lo anterior, también permite a la empresa y sus funcionarios comprender la estrategia de esta.

En base a los expuesto anteriormente, a continuación, se presenta el mapa estratégico junto a sus objetivos estratégicos y sus causalidades, creado para la banca personas de BancoEstado.

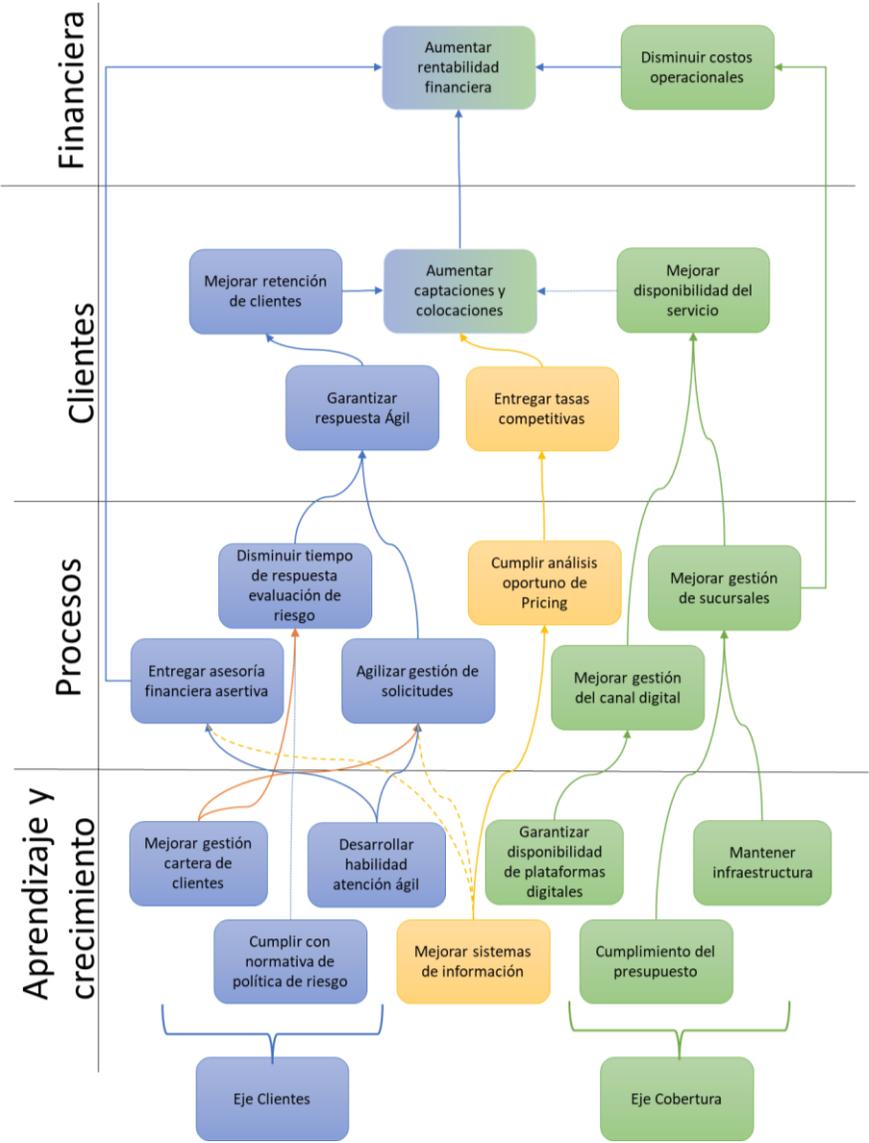


ILUSTRACIÓN 14 MAPA ESTRATÉGICO BANCO ESTADO

Fuente: Elaboración propia

La anterior propuesta de mapa estratégico se basa en la causalidad que tienen los objetivos estratégicos en cada nivel y como aportan al cumplimiento del objetivo superior a través de una relación causa efecto. Esto se puede apreciar en el objetivo Desarrollar habilidad de atención ágil, el cual, a su vez en dos objetivos de la perspectiva siguiente, Entregar asesoría financiera asertiva y Agilizar gestión de solicitudes. Estos dos objetivos a su vez impactan en Aumentar ingresos por colocaciones por parte de la Asesoría financiera asertiva y en garantizar respuesta ágil y luego en mejorar retención de clientes por parte de agilizar gestión de solicitudes.

Lo anterior, se puede apreciar en mayor detalle a través de los ejes estratégicos propuestos para este mapa estratégico, siendo el primero el eje clientes, el cual se encarga de la atención de clientes y está enfocada a la parte comercial que se desarrolla en los canales y el eje cobertura, el que se enfoca en la gestión eficiente de los canales y busca un manejo óptimo del presupuesto con el fin de disminuir costos operacionales.

TABLA 13 DICCIONARIO DE OBJETIVOS

	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Garantizar disponibilidad de plataformas digitales	Mejorar gestión del canal digital	Garantizar el correcto funcionamiento y disponibilidad de las plataformas digitales permite una mejor gestión sobre el canal digital.
	Cumplir presupuesto	Mejorar gestión de sucursales	
	Mantener infraestructura física	Mejorar gestión de sucursales	Mantener la infraestructura de las sucursales permite mejorar su gestión al mantener habilitadas todas las funcionalidades: Accesos, áreas de esperar, etc.
	Mejorar gestión Cartera de clientes	Disminuir tiempo de respuesta evaluación de riesgo	Al mejorar la gestión de las carteras y mantenerlas en niveles óptimos (N° de clientes por ejecutivo), permite agilizar los tiempos de respuesta en las evaluaciones de riesgo al evitar la sobrecarga de clientes en los ejecutivos.
		Agilizar gestión de solicitudes	Al mejorar la gestión de las carteras y mantenerlas en niveles óptimos (N° de clientes por ejecutivo), permite agilizar las distintas solicitudes de los clientes.
	Desarrollar habilidad de atención a clientes	Agilizar gestión de solicitudes	Desarrollar y mejorar habilidades en atención a clientes permite entregar un servicio más ágil y rápido para los clientes, disminuyendo el tiempo que se demora en gestionar las solicitudes.
		Entregar asesoría financiera asertiva	Al desarrollar las habilidades en atención a clientes, permite tener las herramientas para entregar una asesoría asertiva al entender de mejor forma las necesidades de estos.
Proc	Agilizar gestión de solicitudes	Garantizar respuesta Ágil	Al agilizar la gestión de las solicitudes que reciben los funcionarios, nos permite garantizar una respuesta en los tiempos comprometidos

	Entregar asesoría financiera asertiva	Aumentar rentabilidad financiera	Entregar una asesoría asertiva, permite entregar productos acordes a las necesidades de los clientes, al mismo tiempo que se disminuye la perdida por no pago.
	Mejorar gestión del canal digital	Mejorar disponibilidad del servicio	Mejorando la gestión del canal, permite mejorar la disponibilidad del servicio completo, minimizando el tiempo perdido.
	Mejorar gestión de sucursales	Mejorar disponibilidad del servicio	Mejorando la gestión de las sucursales, permite ofrecer un mejor servicio y no tener interrupciones en este por problemas no revisados.
	Disminuir tiempo de respuesta en evaluación de riesgo	Garantizar respuesta Ágil	Acotando los tiempos de respuesta en las evaluaciones de riesgo, se hace entrega de la oferta o producto en tiempos competitivos con la industria.
Clientes	Mejorar disponibilidad del servicio	Aumentar captaciones y colocaciones	Al mejorar la disponibilidad del servicio, se logra aumentar la participación de mercado: 1) Disminuir la pérdida de clientes por portabilidad financiera: 2) Aumentar clientes al tener plataformas siempre disponibles para ellos (percepción de los clientes).
	Aumentar captaciones y colocaciones	Aumentar ingresos financieros	Aumentar las captaciones y colocaciones que se tienen respecto al año previo, permite aumentar los ingresos financieros.
	Mejorar retención de clientes	Aumentar captaciones y colocaciones	Al disminuir la fuga de clientes, se logra aumentar los ingresos por captaciones y colocaciones que de otra forma migrarían a otro banco.
Financiera	Disminuir costos operacionales	Aumentar rentabilidad financiera	A través de una disminución en los costos operacionales, se logra aumentar la rentabilidad financiera de la empresa

A continuación, se explican las relaciones causales por eje estratégico, y como un indicador tiene repercusiones en la estructura completa de manera más detallada.

En la Ilustración 15, se observa el eje estratégico de Clientes, el cual se basa en mejorar las habilidades claves y recursos esenciales que necesitan los funcionarios para poder entregar una respuesta ágil a sus clientes. Como se puede ver en sus indicadores asociados, en este caso capacitaciones, permite mejorar en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento las habilidades necesarias para poder entregar una respuesta ágil, se verá reflejado en una disminución en el tiempo de la gestión de las solicitudes de los clientes, impactando a su vez en la perspectiva de clientes el indicador de respuesta ágil y mejorar la retención de clientes.

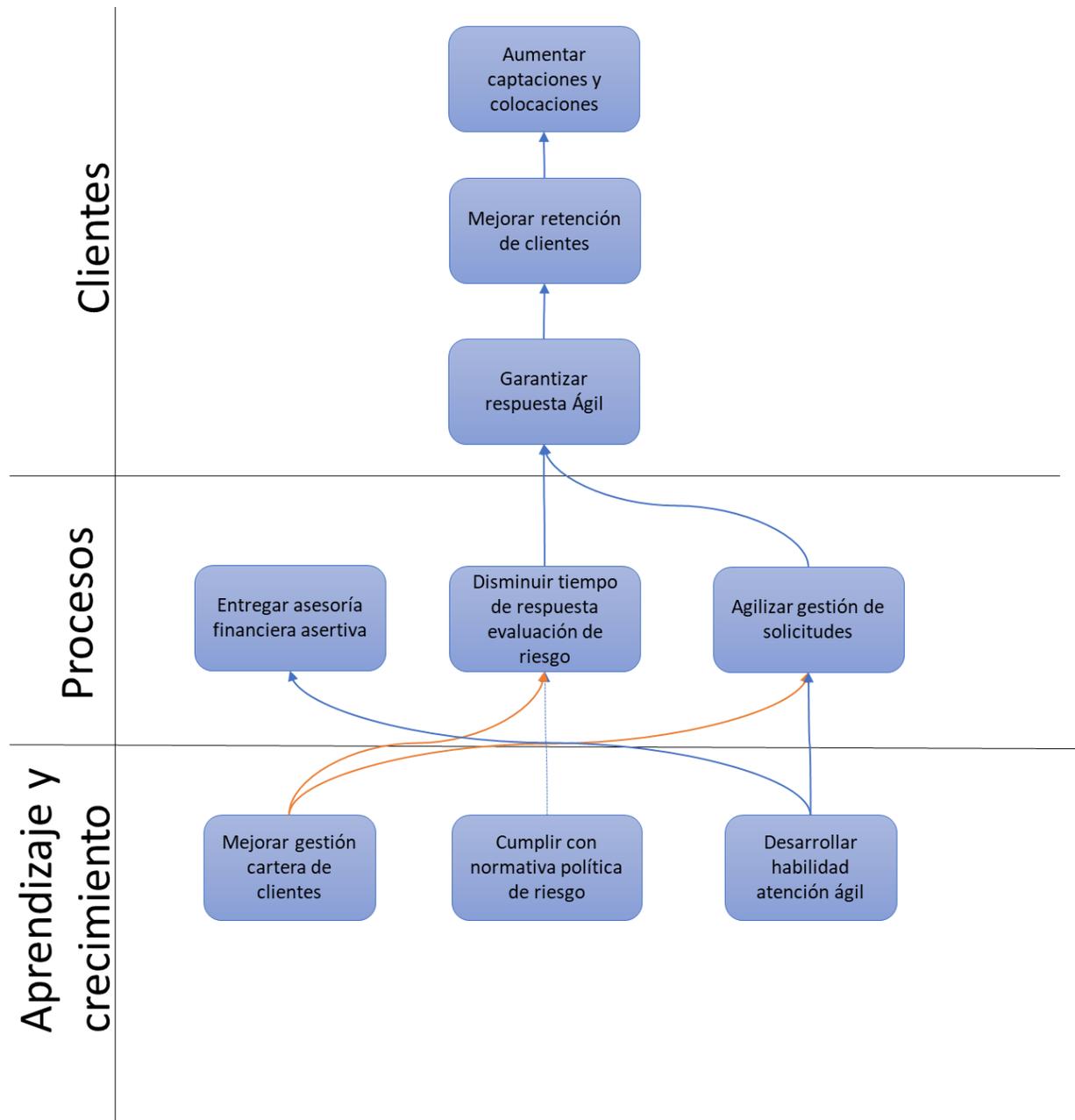


ILUSTRACIÓN 15 EJE CLIENTES

Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 16 se observa el eje estratégico de Cobertura, el cual busca potenciar la disponibilidad del servicio disponible a través de todos sus canales, a la vez que se busca reducir los costos asociados a esto. Esto, se puede apreciar a través del impacto del indicador Uptime de sus plataformas digitales en conjunto con la respuesta de estos. Así, se busca potenciar el uso de dichas plataformas incrementando su nivel de uso. Otro aspecto que impacta es el uso eficiente del presupuesto, el cual mejora la gestión de sus sucursales, permitiendo otorgar una mejor cobertura a través del funcionamiento correcto de estas y a su vez disminuyendo los costos asociados.

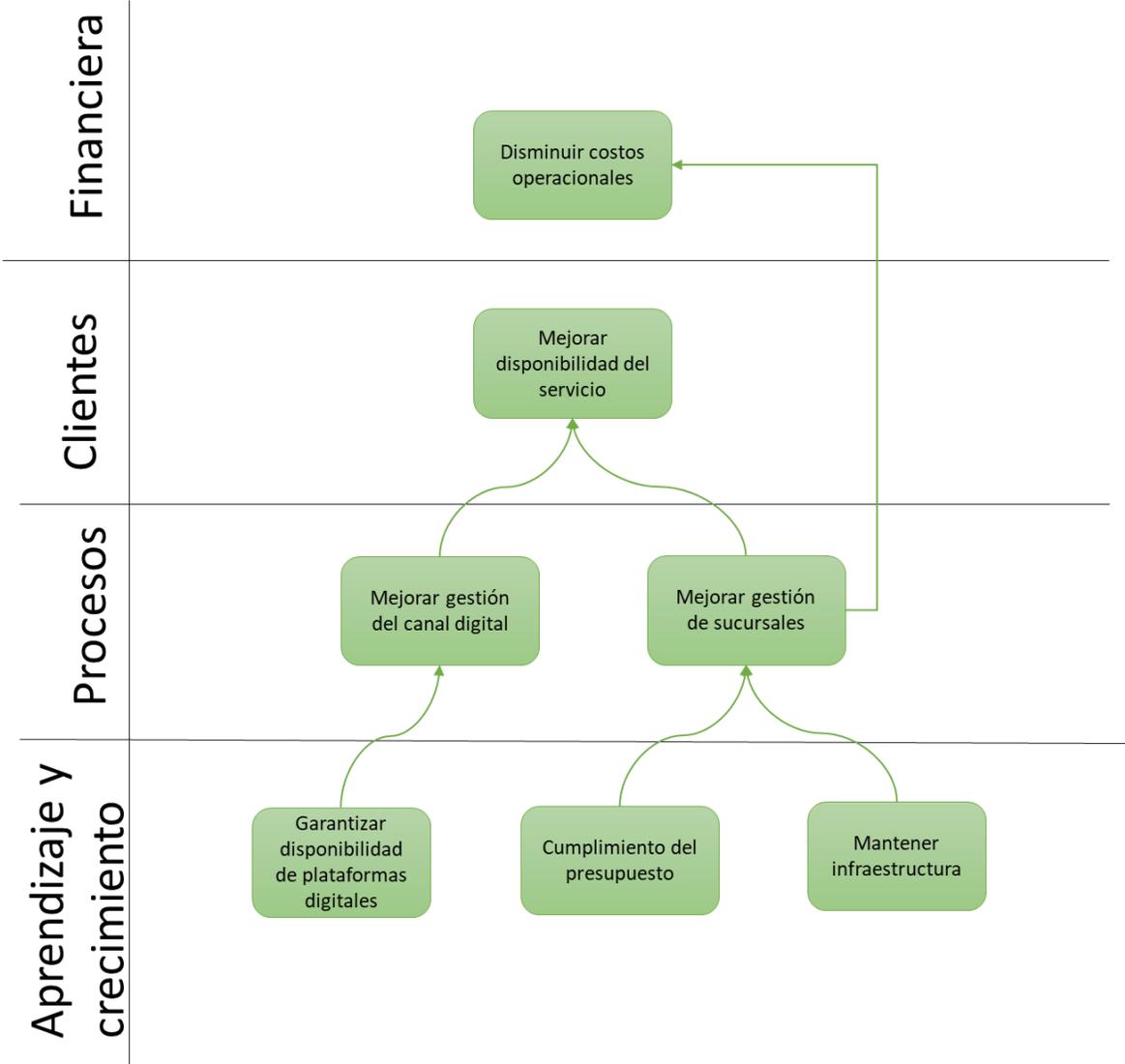


ILUSTRACIÓN 16 EJE COBERTURA

Fuente: Elaboración propia

2.3.2 Presentación de las iniciativas estratégicas

Para poder potenciar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se han definido las siguientes iniciativas estratégicas:

- Programa de capacitación en atención a clientes para Ejecutivos y Agentes.

A través de un programa de capacitación masivo de los actuales protocolos de atención y los pasos implementados a seguir al momento de atender a los clientes, se busca disminuir el tiempo que las personas deberán permanecer en las sucursales. En una primera instancia de implementación, se capacitará a el Agente de cada sucursal. Una vez capacitado los Agentes de todas las oficinas del país, se capacitarán a los ejecutivos y funcionario de cada sucursal. Terminado este paso, serán los Agentes quienes supervisen y monitoreen que los protocolos se cumplan por parte de sus ejecutivos.

Debido al gran número de sucursales, la implementación completa de la nueva forma de atención se encontrará implementado 6 meses después de iniciado, mientras que nuevos funcionarios que ingresen al banco, contarán con estas capacitaciones al momento de ser contratados.

Al capacitar respecto de la manera en que se atienden a los clientes, se impactará de manera positiva en:

- Respuesta ágil – Perspectiva Clientes
- Agilizar gestión de solicitudes – Perspectiva Procesos

Esta iniciativa estará a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, quien se encargará de capacitar a las sucursales. Para esto el presupuesto destinado es de 50 millones de pesos para que un equipo de 2 personas capacite a 400 sucursales en un lapso de 6 meses.

- Modernización de servidores y sistemas tecnológicos:

La obsolescencia tecnológica avanza cada día más rápido e incrementa los riesgos tecnológicos. Debido a que esto afecta sistemas, herramientas, soporte, canales digitales e incluso herramientas de seguridad ante ataques externos, es que cada día es más necesario actualizar sistemas y equipos. Dado esto, se debe trabajar en un plan de modernización de los servidores, con lo cual se podrá mejorar los tiempos de respuestas de los canales digitales, al igual que mejorar su funcionalidad, permitiendo que un mayor

número de usuarios puedan acceder sin problemas, al mismo tiempo que garantizar un acceso más rápido a los sistemas internos del banco al momento de evaluar clientes o actualizar su información.

Junto a la modernización de servidores, también es necesario actualizar los equipos y sistemas tecnológicos que se utilizan diariamente en sucursales, ya que estos impactan directamente en la atención que entregan los ejecutivos a sus clientes.

Teniendo en consideración lo anterior, la iniciativa de modernización de servidores tendrá impacto en:

- Garantizar disponibilidad de plataformas digitales.
- Mejorar gestión del canal digital.
- Mejorar disponibilidad del servicio.

La implementación de este plan dependerá de la Gerencia de Tecnología tanto para la actualización de equipos como de los servidores. Para la actualización de equipos y debido al alto costo de cambiarlos (más de 10.000 computadores), se debe trabajar de manera eficiente, actualizando primero aquellos equipos de funcionarios en los cuales la actualización sea imprescindible para luego continuar con el resto. Para la actualización de servidores, se debe analizar las funcionalidades actuales que puedan verse impactadas (planillas de trabajo, sistemas internos de información), para luego comenzar a actualizar los servidores.

Esta iniciativa estará a cargo de la Gerencia de Tecnología, quien debe garantizar la actualización de servidores y equipos. El presupuesto para esto es de aproximadamente 1.500MM\$, a un costo promedio de 250.000 pesos por equipo.

En la Tabla 14 se resumen las iniciativas a implementar.

TABLA 14 RESUMEN INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Iniciativa	Responsable	Plazo	Presupuesto (M\$)
Programa de capacitación en atención a clientes para Agentes y ejecutivos	Gerencia Recursos Humanos	6 meses	5.0
Modernización de servidores y sistemas tecnológicos	Gerencia de Tecnología	1 año	1.500.000

Fuente: Elaboración propia

2.4 Diseño del Sistema de medición del desempeño de la Banca Personas

Un sistema de medición del desempeño es una herramienta de gestión utilizada para medir el desempeño de una organización en relación con los objetivos y metas que esta haya establecido. Los sistemas de medición permiten a las empresas evaluar y analizar su rendimiento en función de los criterios determinados para así poder identificar aquellas áreas en las que se pueda mejorar y tomar medidas para mejorar el rendimiento en el futuro.

En consecuencia, el mejor sistema para medir el desempeño de una empresa es uno que balancee el logro de objetivos tanto financieros como estratégicos. El simple registro del desempeño financiero soslaya el hecho de que lo que en última instancia permite a una empresa generar mejores resultados financieros de sus operaciones es la consecución de los objetivos estratégicos que mejoren su competitividad y fortaleza en el mercado. (Thompson et al., 2012)

Desarrollar un sistema es importante para toda organización ya que permite a la empresa monitorear su rendimiento de manera constante y tomar decisiones informadas. También puede ayudar a mejorar la eficiencia, aumentar la productividad y reducir los costos operativos. Junto a lo anterior, también puede ayudar a la empresa a establecer objetivos realistas y alcanzables y a evaluar el rendimiento de los empleados individualmente.

Al desarrollar un sistema de medición, se debe tener en cuenta varias consideraciones. En primer lugar, se debe definir claramente los objetivos y metas de la empresa, ya que estos serán la base del sistema. En segundo lugar, se deben identificar los indicadores clave de rendimiento que se utilizarán para medir el desempeño de la empresa. Estos indicadores deben ser relevantes, cuantificables y estar alineados con los objetivos y metas de la empresa. En tercer lugar, se debe establecer un proceso para recopilar y analizar los datos con el fin de poder asegurarse de que sean precisos y confiables.

Lo que mides es lo que obtienes. (Kaplan & Norton, 1992)

Los tipos de indicadores que se debieran incluir en los sistemas pueden variar según la industria y la empresa. Algunos ejemplos de indicadores comunes incluyen la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa, la rentabilidad, el índice de rotación de empleados y la innovación. Es importante tener en cuenta que el sistema debe ser lo suficientemente flexible para estar sujeto a cambios según las necesidades y objetivos cambiantes de la empresa.

Dado lo anterior, un sistema de medición del desempeño es una herramienta valiosa para cualquier organización que busque mejorar su rendimiento y tomar decisiones informadas. Al desarrollar uno, es importante tener en cuenta las consideraciones clave, como la definición clara de objetivos y metas, la identificación de indicadores relevantes y la implementación de un proceso de recopilación y análisis de datos.

2.4.1 Diseño del sistema de medición del desempeño de la Banca Personas

Para este proyecto se utilizará el cuadro de mando integral, el cual fue creado por Kaplan y Norton. Esta herramienta de gestión estratégica se utiliza para medir y monitorear el desempeño de una organización. Proporciona una visión completa y balanceada de la organización, permitiendo evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos, identificar problemas y tomar decisiones informadas.

El cuadro de mando integral consta de cuatro perspectivas o dimensiones, las cuales se encuentran interconectadas y representan los objetivos estratégicos de la organización:

- Perspectiva financiera: esta perspectiva se centra en los resultados financieros de la organización y en la forma en que se puede mejorar el rendimiento financiero. Los indicadores clave pueden incluir ingresos, beneficios, retorno sobre la inversión y costos.
- Perspectiva del cliente: esta perspectiva se centra en cómo la organización satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Los indicadores clave pueden incluir la satisfacción del cliente, la retención de clientes y la lealtad.
- Perspectiva interna: esta perspectiva se centra en los procesos internos de la organización y en cómo se pueden mejorar para lograr los objetivos estratégicos. Los indicadores clave pueden incluir la calidad del producto, la eficiencia del proceso y el tiempo de entrega.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva se centra en el desarrollo de la organización y en cómo se pueden mejorar las capacidades y habilidades de los empleados. Los indicadores clave pueden incluir la formación de los empleados, la innovación y la satisfacción del personal.

Cada perspectiva está representada por un conjunto de indicadores de desempeño que se eligen y diseñan para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos de la organización. Los gerentes pueden utilizar el CMI para evaluar el desempeño actual y tomar medidas correctivas si es necesario para mejorar el rendimiento en el futuro.

Dentro del cuadro de mando integral, se cuentan con indicadores financieros y no financieros, distribuidos en la Tabla 15.

TABLA 15 TIPO DE INDICADORES CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Indicadores financieros	Indicadores no financieros
Aumentar colocaciones	Mejorar disponibilidad del servicio
Aumentar captaciones	Garantizar respuesta ágil
Disminuir costos operacionales	Mejorar retención de clientes
Aumentar participación de mercado	Agilizar gestión de solicitudes
Entregar tasas competitivas	Mejorar Gestión del canal digital
Entregar asesoría financiera asertiva	Mejorar Gestión de sucursales
Disminuir tiempo de respuesta evaluación riesgo	Mantener infraestructura
Aumentar rentabilidad financiera	Mejorar gestión Cartera de clientes
	Cumplir análisis oportuno de Pricing
	Cumplir con normativa de política de riesgo
	Mejorar sistemas de información
	Desarrollar habilidad de atención a clientes

En la Tabla 16, se observa el cuadro de mando integral creado para la Banca Personas a partir de los objetivos estratégicos establecidos en el mapa estratégico. Diferenciando entre indicadores de seguimiento mensual, trimestral. Junto a sus metas y métricas asociadas.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Financiera	Aumentar Rentabilidad financiera	ROE	$\left(\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Fondos propios}}\right) \times 100$	>=15%	Anual
	Disminuir costos operacionales	Ahorro anual generado	$\left(\frac{\text{Costo real} - \text{Costo proyectado}}{\text{Costo proyectado}}\right) \times 100$	>=-5%	Anual
Clientes	Mejorar Disponibilidad del servicio	% de tiempo de funcionamiento de sucursales	$\left(\frac{\text{Horario de funcionamiento}}{\text{Minutos periodo a medir}}\right) \times 100$	98%	Trimestral
	Aumentar colocaciones	% de Crecimiento en colocaciones.	$\left(\frac{\text{Colocaciones T1} - \text{Colocaciones T0}}{\text{Colocaciones T0}}\right) \times 100$	>=3%	Trimestral
	Aumentar captaciones	% de Crecimiento en captaciones	$\left(\frac{\text{Captaciones T1} - \text{Captaciones T0}}{\text{Captaciones T0}}\right) \times 100$	>=3%	Trimestral
	Garantizar respuesta Ágil (Suma tiempo gestión solicitudes + Gestión riesgo).	Tiempo promedio de atención (Cumplimiento estándar).	$\left(\frac{\sum \text{Tiempo de atención (Minutos)}}{\sum \text{Nº Clientes atendidos}}\right)$	45min<=	Trimestral
	Entregar tasas competitivas	Eficiencia proceso actualización de tasas.	$\left(\frac{\text{Total de veces que se realiza protocolo}}{\text{Nº Errores en proceso}}\right)$	100%	Trimestral
	Mejorar retención de clientes	Disminuir Fuga de clientes (% variación).	$\left(\frac{\text{Nº clientes perdidos Portabilidad}}{\text{Nº clientes segmento personas}}\right) \times 100$	<5%	Trimestral
Procesos internos	Agilizar gestión de solicitudes	Disminuir el tiempo de promedio de atención a clientes.	$\left(\frac{\sum \text{Cumplimiento de protocolo minutos}}{\sum \text{Nº Clientes atendidos}}\right)$	60min<=	Trimestral
	Mejorar gestión del canal digital	Índice de satisfacción de plataformas	Puntaje obtenido en encuestas internas respecto a canal digital (Fallas, errores, problemas de conectividad).	>=80pts.	Trimestral
	Cumplir análisis oportuno de pricing	Cumplimiento del protocolo pricing o % de veces que se cumple el protocolo.	Puntaje obtenido en Informe de auditoría	1er día del mes	Trimestral
	Disminuir tiempo de respuesta en evaluación de riesgo	Errores en procesos	Puntaje promedio obtenido en auditorías en proceso de evaluación de riesgo (base 100)	95pts.	Trimestral
	Entregar asesoría financiera asertiva	Cargo Neto %	$\left(\frac{\text{Variación provisiones}_{U3 \text{ meses}} + \text{Castigos}_{U3 \text{ meses}} - \text{Recuperos}_{U3 \text{ meses}}}{\text{Colocación promedio}_{U3 \text{ meses}}}\right) \times 100$	5%	Trimestral
	Mejorar gestión de sucursales	Ratio de eficiencia	$\left(\frac{\text{Costos operativos}}{\text{Ingresos totales}}\right)$	=<0.7	Trimestral
Aprendizaje y crecimiento	Garantizar disponibilidad de plataformas digitales.	Uptime	$\left(\frac{\text{Minutos plat. Disponible}}{\text{Minuto mes}}\right) \times 100$	98%	Mensual
	Mantener infraestructura	Estado de sucursal	Puntaje obtenido en encuestas de clientes respecto al estado de la sucursal (Limpieza, orden, instalaciones, etc.). Escala de 100 pts.	>=90pts.	Trimestral
	Mejorar gestión cartera de clientes	% de carteras en rangos óptimos.	$\left(\frac{\text{Nº de carteras de ejecutivos dentro de rango}}{\text{Nº ejecutivos con cartera de clientes}}\right) \times 100$	95%	Mensual

Cumplir con normativa de política de riesgo	Cumplimiento normativo	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de veces que se cumple regulaciones de politicas de riesgo}}{N^{\circ} \text{ de veces que se actualiza politica de riesgo}}\right) \times 100$	100%	Semestral
Cumplimiento del presupuesto	Utilización de presupuesto asignado	$\left(\frac{Uso \text{ de presupuesto}}{Presupuesto \text{ asginado}}\right) \times 100$	>=90%	Semestral
Mejorar sistemas de información	Errores en información desplegada	$\left(\frac{Errores \text{ en información desplegada}}{N^{\circ} \text{ Clientes consultados}}\right) \times 100$	=<0.5	Mensual
Desarrollar habilidad de atención a clientes	Capacitaciones - Ágil	Puntaje obtenido en test de competencias.	Nota sobre 90pts.	Trimestral

TABLA 16 CUADRO DE MANDO INTEGRAL GERENCIA DIVISIÓN PERSONAS

Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Medición de las iniciativas Estratégicas

Una vez creado el cuadro de mando integral, se crean los siguientes indicadores para llevar a cabo el seguimiento de las iniciativas estratégicas.

TABLA 17 INDICADORES INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Iniciativa estratégica	Indicador	Meta
Capacitación en atención a clientes	% de funcionarios capacitados	95%
Modernización de servidores y sistemas tecnológicos	% de servidores reemplazados	100%
	% de equipos actualizados	90%

Fuente: Elaboración propia

- Capacitación de atención a clientes:

A través de este indicador se busca realizar seguimiento al porcentaje de funcionarios capacitado que debe tener la organización. Debido al alto número de funcionarios a nivel nacional y la presencia de posibilidad de que algunos de ellos no se encuentren presente para las capacitaciones o sean nuevas contrataciones, se busca mantener un 95% de funcionarios capacitados.

Para el seguimiento de esta iniciativa, se hará seguimiento a los siguientes indicadores:

Iniciativa estratégica
Índice de satisfacción del cliente
Uso de presupuesto
Índice de Eficiencia.

TABLA 18 SEGUIMIENTO INICIATIVA CAPACITACIÓN

Fuente: Elaboración propia

A través del índice de satisfacción del cliente (midiendo lo relacionado a la atención y agilidad de esta) podremos ver si la iniciativa está obteniendo los resultados esperados. Mientras que el uso de presupuesto nos permite medir si capacitar a nuestros funcionarios está dentro de los costos esperados o no.

- Modernización de servidores y sistemas:

Para la iniciativa estratégica de modernización tecnológica, se debe realizar seguimiento a dos indicadores. Por un lado, se busca medir el % de servidores reemplazos el cual debe llegar al 100% de cumplimiento. Esto, dado que los servidores son las maquinas que permiten mejorar las conexiones de los clientes a los distintos canales digitales y al mismo tiempo la velocidad a la que los funcionarios puedan acceder a la información que se Encuentra alojada en los servidores.

En segundo lugar, se deben actualizar los equipos de los funcionarios, los cuales deben ser renovados de manera paulatina para poder asegurar que tengan acceso a mejores herramientas de trabajo, lo cual resulta en una atención más ágil y eficaz.

Para el seguimiento de esta iniciativa, se hará seguimiento a los siguientes indicadores:

Iniciativa estratégica
Nivel de satisfacción del empleado
Mejora en la productividad
Tasa de adopción de la nueva tecnología
Costo de calidad

TABLA 19 SEGUIMIENTO INICIATIVA RENOVACIÓN

Fuente: Elaboración propia

Con este grupo de indicadores se podrá medir desde el nivel de satisfacción que tendrán los empleados con sus nuevos equipos y servidores los cuales a su vez permiten un trabajo más ágil, también se verá como aumenta su productividad comparándolo con el periodo previo a la renovación tecnológica.

Por otro lado, la tasa de adopción permite ver la aceptación que han tenido estos cambios en los empleados (especialmente en aquellos que no están al tanto en los procesos tecnológicos) y el costo de calidad, con el cual se medirá la “ganancia” que se obtiene, versus los costos de implementarla.

Estos dos indicadores permiten que los funcionarios puedan atendas de manera más ágil a las personas, reduciendo el tiempo que deben permanecer en sucursales y al mismo tiempo, mejora las capacidades en los canales digitales.

Capítulo 3: Alineando la organización

3.1 Introducción

En este capítulo se explicará la importancia de alinear a la organización mediante el óptimo uso de herramientas que nos permitan medir, evaluar y corregir el desempeño de la organización. Se describirán las Gerencias involucradas junto a las funciones que gestiona cada unidad y cuyo trabajo es indispensable para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Descritas las funciones, se definirán los desempeños de las unidades funcionales que forman parte de las unidades. Junto a estos desempeños se definirán y mostrarán los objetivos estratégicos y operacionales asociados y como ayudan al logro y cumplimiento de estos de los distintos objetivos de la empresa.

Luego, se diseñará el sistema de medición de las unidades funcionales seleccionadas y en base a esto, se generará una propuesta de evaluación del desempeño y asignación de recompensas identificando los desempeños claves que se deberán recompensar junto a un nuevo sistema de asignación de recompensas y su esquema de incentivos asociado.

Para realizar lo anterior, las unidades estratégicas seleccionadas serán alineadas mediante indicadores de desempeño asociados a los distintos objetivos descritos anteriormente. Focalizando estos objetivos a cada una de las unidades seleccionadas y como estas pueden aportar al cumplimiento de estos.

Luego se procederá a detallar el sistema actual de medición de desempeño que se utiliza en BancoEstado, analizando sus fortalezas y debilidades y en base a su dirección, precisión e intensidad. Acto seguido se propondrá un nuevo sistema de evaluación que busca solucionar estas falencias.

Junto a lo anterior se desarrollará un nuevo esquema de incentivos que nos permita optimizar los desempeños asociados a cada unidad, destacando aquellos que tienen una mayor importancia para los objetivos estratégicos de BancoEstado. Para así cerrar este capítulo evaluando la validez y consistencia de este nuevo sistema, evaluándolo según los distintos criterios que hacen que un sistema de incentivos sea funcional, al mismo tiempo que logre generar la motivación necesario como los resultados esperados.

3.2 Desdoblamiento Estratégico

El desdoblamiento estratégico, o cascada estratégica, es un proceso para la gestión estratégica de las empresas que permite transformar su visión en acciones y resultados concretos en todos los niveles de dicha empresa u organización. Este proceso ayuda a cumplir con la estrategia planeada.

La alineación estratégica de una unidad de negocio debe tener lugar en múltiples direcciones. La necesidad obvia es conseguir la alineación en sentido descendente hasta llegar a la base de los empleados. Este proceso, al que con frecuencia se denomina cascada, es el más complicado a causa de las grandes cifras y volumen de logística involucrado. (Kaplan & Norton, 1996)

El desdoblamiento estratégico permite a la dirección de una empresa definir y comunicar de manera clara y precisa su estrategia dentro de la organización. Los objetivos de esta estrategia deben ser desglosados en metas más específicas y claras para que las personas que llevarán a cabo estas tareas puedan lograrlas de manera clara y eficiente. Luego, se deben de asignar responsabilidades a cada equipo, y en consecuencia a cada funcionario, para que entiendan su rol dentro de la ejecución de la estrategia de la empresa y puedan ver como su trabajo contribuye al logro de dichos objetivos.

En base a lo anterior, los beneficios del desdoblamiento que trae a la empresa son:

- Permite comprender los objetivos y como uno contribuye al logro de estos.
- Fomenta la coordinación y colaboración entre las distintas áreas y gerencias para poder trabajar en la estrategia de la empresa.
- Logra que la empresa pueda adaptarse de manera más rápida al cambiante entorno en el que se encuentra.
- Establece responsabilidades claras.

Para que una estrategia se pueda implementar con éxito, es necesario que se comprenda y se aplique en todos los niveles de la empresa. Aplicar el cuadro de mando en cascada significa introducirlo en la empresa y dar a todos los empleados la oportunidad de demostrar de qué modo sus actividades diarias contribuyen a la estrategia de la empresa (Niven, 2003).

A través del desdoblamiento estratégico, una empresa logra definir de manera clara y precisa sus objetivos y metas, de tal forma de generar los desempeños correctos en cada una de las unidades

funcionales involucradas al comunicar sus expectativas y exigencias. Junto a esto, no solo logra medir de manera eficiente sus unidades funcionales dado los desempeños claves que debe exigir, sino que además logra entregar las recompensas adecuadas a estos desempeños con el fin de maximizar los rendimientos de estas.

3.2.1 Selección de las unidades que formaran parte del despliegue

En este punto se describen en profundidad las unidades que serán parte del despliegue, las cuales han sido seleccionadas en base a la importancia y relevancia de sus funciones en conjunto con las relaciones que deben mantener con las otras áreas que se encuentran dentro de la empresa y que impactan de manera directa el negocio de estas.

Estas unidades además de la importancia que representan, han sido seleccionadas debido al problema actual de alineamiento que existe dentro de la empresa. Para lo anterior, se ha generado una propuesta de organigrama distinto al que existe actualmente en la empresa con el fin de mejorar la comunicación y desarrollo de los negocios al igual que hacer más eficiente y poder realizar seguimiento a los objetivos estratégicos de los cuales forma parte esta Gerencia.

La selección de estas se debe a la estrecha relación existente tanto para el cumplimiento de los objetivos que se encuentran en el mapa estratégico de la unidad, como de manera funcional. Estas unidades se encuentran interrelacionadas al momento de entregar a los clientes los productos o servicios que estos requieran, tanto por el lado de atención comercial como en el servicio de atención en la sucursal, garantizando que siempre se encuentren disponibles para los clientes.

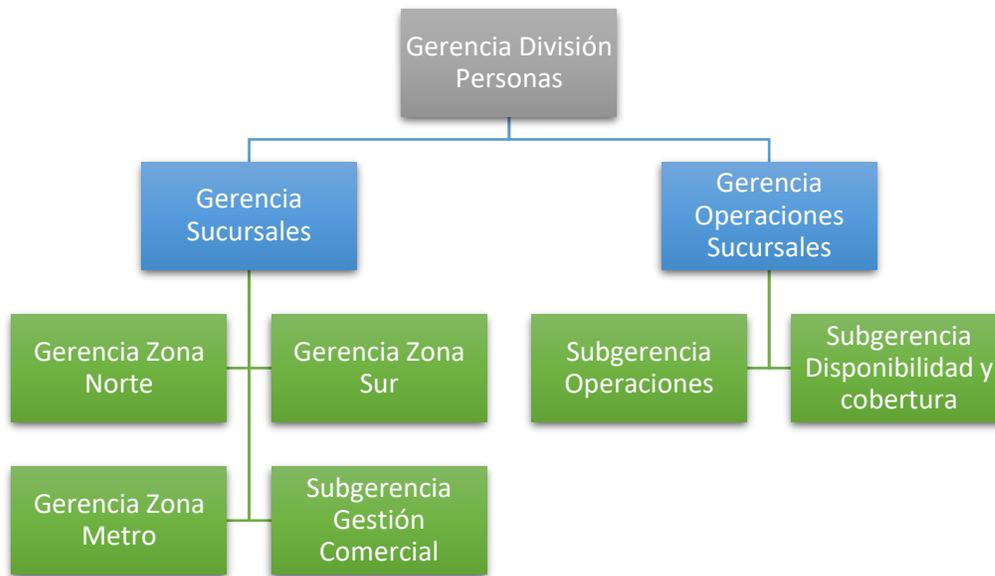


ILUSTRACIÓN 17 PROPUESTA ORGANIGRAMA

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Ilustración 17, se propone una Gerencia Divisional encargada de los negocios relacionadas al segmento personas, nombrada Gerencia División Personas, de la cual dependerán dos Gerencias, Gerencia Sucursales y Gerencia Operaciones Sucursales.

Luego, el lado comercial se subdivide en Gerencias por Zonas para poder realizar seguimiento de todas las sucursales existentes. Esta subdivisión se basa en lo extenso que es el país y la distribución de negocios que son exclusivos de cada zona además de la distribución demográfica existente. Acompañando a estas Gerencias, se encuentra la Subgerencia de Gestión Comercial, la cual es la encargada de proveer apoyo e información para los Gerentes.

La Gerencia Operaciones Sucursales se encuentra dividida en dos Subgerencias. La Subgerencia Operaciones, la cual está a cargo de todo lo relacionados a las operaciones de postventa y venta que se llevan a cabo en la sucursal y la Subgerencia de disponibilidad y cobertura, la cual está a cargo de asegurar el correcto funcionamiento de las sucursales y sus sistemas.

Para comprender la selección de estas unidades en la Gerencia División Personas, analizaremos los flujos de actividades para los clientes carterizados como no carterizados. Esta diferenciación entre clientes se base en aquellos que tienen algún producto de BancoEstado y aquellos que no y la importancia que representa para estas gerencias una correcta atención a ellos.

El flujo de los clientes carterizados que visitan una sucursal se ve reflejado en la Ilustración 18 y es su paso por una sucursal.



ILUSTRACIÓN 18 FLUJO CLIENTES CARTERIZADO

Fuente: Elaboración propia

Estos clientes al contar con ofertar aprobadas o preaprobadas dado que se conoce el historial del cliente al igual que sus niveles de riesgo. Por lo que solo debe ingresar a la sucursal (o canal digital) y aceptar el producto. En caso de que el cliente quiera cambiar las condiciones de los productos ofrecidos, este debe ser evaluado nuevamente para redefinir las condiciones de los productos a solicitar.

A continuación, en la Ilustración 19, se puede observar el flujo de los clientes no carterizados que ingresan a una sucursal.

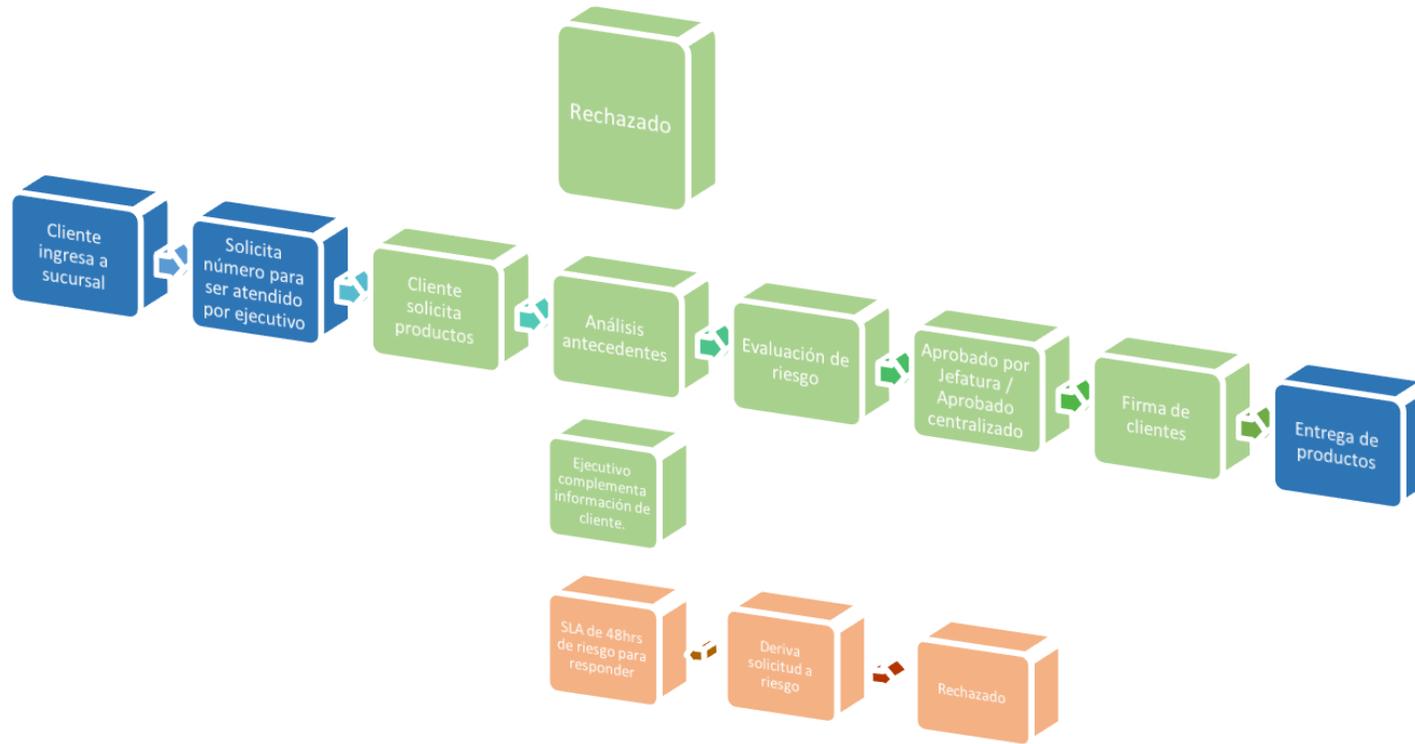


ILUSTRACIÓN 19 FLUJO NO CARTERIZADOS

Fuente: Elaboración propia

En una primera etapa (Ilustración 20), se recibe al cliente y esta espera para ser atendido por un ejecutivo de negocios, esta parte finaliza con el ejecutivo evaluando la solicitud del cliente en los sistemas internos para ver si cuenta con las condiciones mínimas para poder optar a un producto. Las condiciones de este pueden variar en base a la información que se tenga disponible y actualizada. En caso de no estar, se actualiza información de cliente para volver a generar perfil.

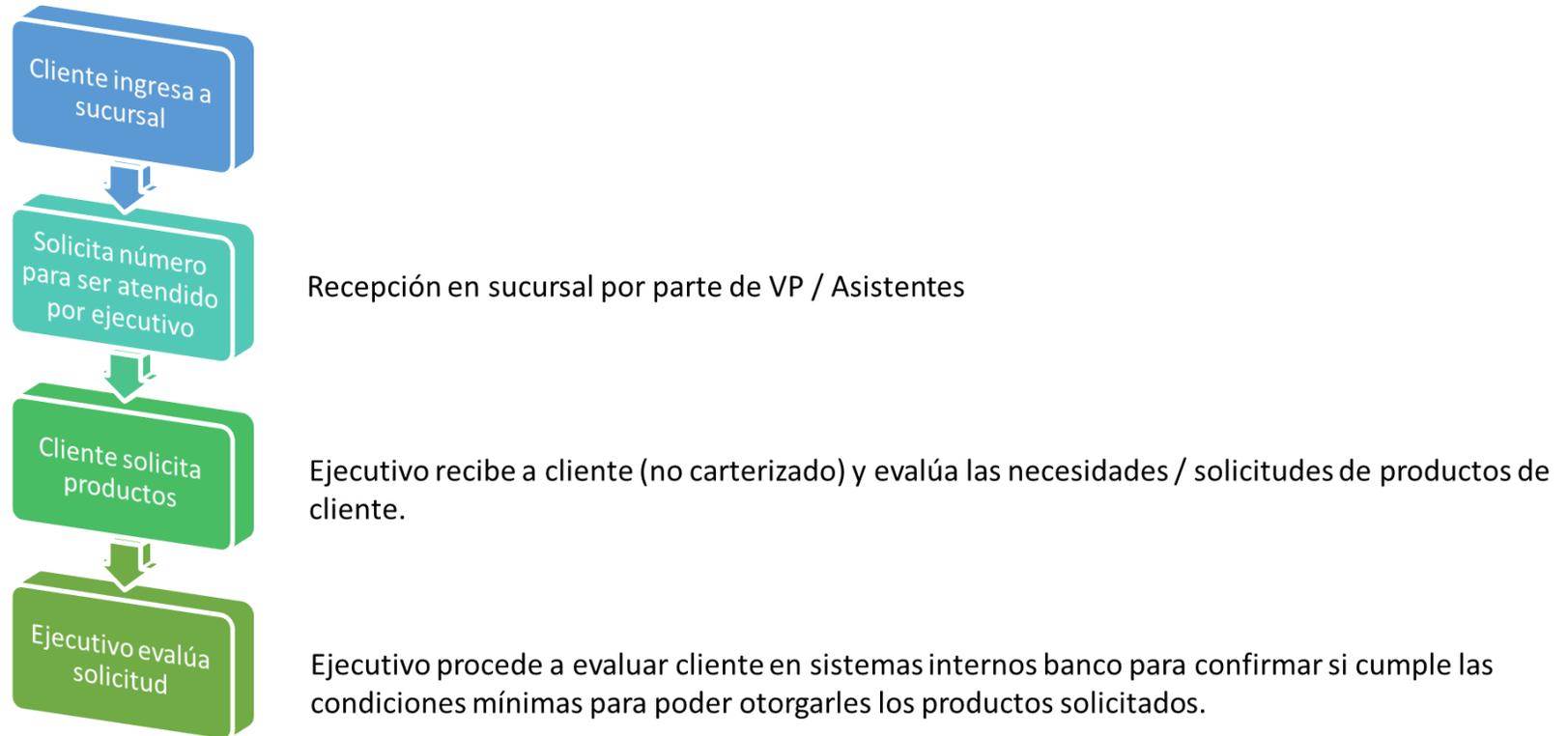


ILUSTRACIÓN 20 FLUJO N°1 NO CARTERIZADO

Fuente: Elaboración propia

En una segunda etapa (Ilustración 21), el cliente es evaluado por parte de riesgo a través de los sistemas, en caso de contar con las condiciones mínimas para lo que el cliente solicita, esta solicitud es aprobada por el jefe de plataforma comercial o el Agente encargado de la Sucursal.

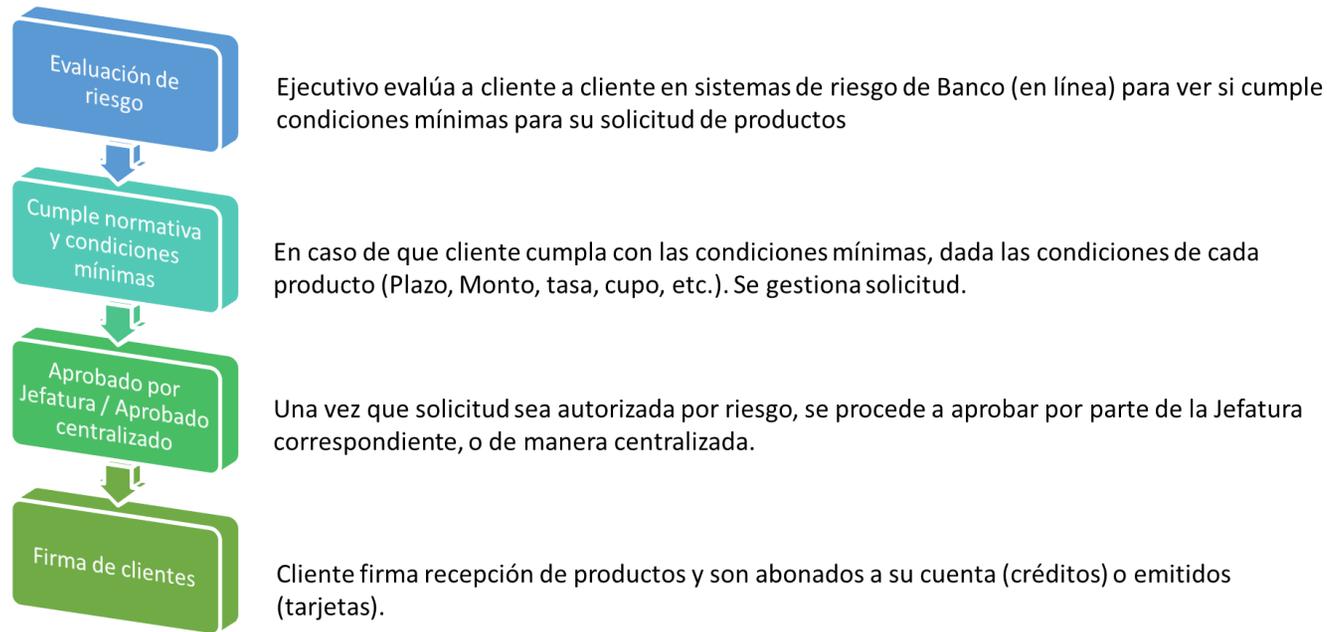


ILUSTRACIÓN 21 FLUJO N°2 NO CARTERIZADOS

Fuente: Elaboración propia

En caso de que el cliente no cuente con la información necesaria (liquidaciones de sueldo, antecedentes o historial financiero) para respaldar su solicitud, el ejecutivo deberá complementar la información de este y derivar solicitud a la Gerencia de Riesgo para que vuelva a ser evaluado, como se puede observar en la Ilustración 22. Esta evaluación tiene un SLA de 48hrs, por lo que los clientes que no cuenten con información deben volver en otra oportunidad a la sucursal.

En caso de que el resultado de la evaluación sea negativo, se rechaza la solicitud en base a los requerimientos del cliente. En caso de ser satisfactoria la evaluación, el jefe de plataforma o el Agente pueden autorizar el producto y el cliente será notificado de que su solicitud fue aprobada.

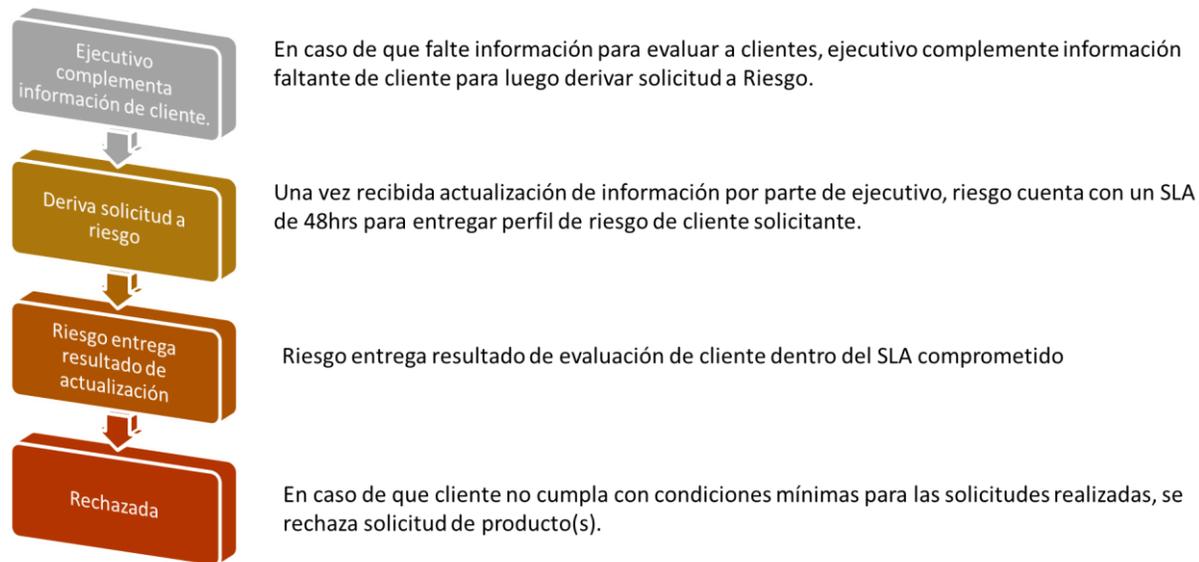


ILUSTRACIÓN 22 FUNCIONES RECHAZO

Fuente: Elaboración propia

En base a lo descrito anteriormente y las necesidades de las Gerencia División Personas, tanto en su objetivos comerciales y operacionales como en mantener su rol social de brindar atención a todas las personas a lo largo de Chile, se seleccionó la Gerencia Sucursales y Gerencia de Operaciones Sucursales.

3.2.2 Descripción de las actividades que gestiona cada unidad

En este punto se describirán las principales actividades de las cuales estará a cargo cada una de las Gerencias presentadas en el punto anterior y como estas contribuyen al logro de los objetivos estratégicos del Banco.

Gerencia Sucursales:

Gerencia encargada de supervisar los desempeños comerciales de la División Personas. Debe velar por el cumplimiento de las distintas metas comercial impuestas por el comité ejecutivo para el año en curso. Su principal foco está en la venta de productos para el consumo como tarjetas, créditos de consumo y créditos hipotecarios. En segundo lugar, se ubican los productos de inversiones como depósitos a plazo, fondos mutuos y ahorro.

Esta Gerencia se encuentra subdivida en 4 Gerencias.

Gerencias Zonales Norte, Metro y Sur: Estas Gerencias, al igual que la Gerencia Sucursales, supervisa y monitorea el cumplimiento de los distintos indicadores de venta de las sucursales. Debido a la masividad y presencia de BancoEstado, es necesario contar con una persona encargada en cada Zona, quien muchas veces debe actuar de intermediario entre el banco y las comunidades donde está presente.

El tener esta estructura permite estar más cerca de las sucursales y poder monitorear las distintas regiones. De esta forma cada Gerente Zonal debe supervisar las labores de Subgerentes Regionales.

Subgerencia de Gestión Comercial: Esta Subgerencia esta encargada de realizar el seguimiento, ofrecer apoyo y definir las metas comerciales de los distintos indicadores comerciales en cada sucursal. Una vez establecido la meta anual por el comité ejecutivo, la Subgerencia de Gestión Comercial es la encargada de determinar cómo esta meta será dividida en las sucursales. Otra

función es entregar herramientas e información de apoyo y análisis a las Gerencias Zonales con el fin de que ellos puedan supervisar de manera eficiente a las distintas subgerencias regionales.

Dentro de estas herramientas, la Subgerencia de Gestión Comercial entrega seguimiento en temas de dotación, calidad, ventas, riesgo, presupuesto y todo aquello que afecte el desempeño de una sucursal, actuando como vínculo y mediador entre las distintas Gerencias existentes en el banco y las sucursales.

Gerencia Operaciones Sucursales

La Gerencia de Operaciones está a cargo de todo lo relacionado a post venta dentro de las sucursales y la supervisión del correcto funcionamiento de las sucursales y la mantención de estas. Ella debe velar por el cumplimiento del uso del presupuesto otorgado para las mantenciones de las sucursales y asegurar que éstas se encuentren funcionando y disponibles para atender clientes durante el horario de atención de clientes exigido por la Comisión para el mercado financiero.

Junto a lo anterior, también son los encargados de supervisar que las sucursales se encuentren con los sistemas en línea y funcionando de manera adecuada, permitiendo atender a las personas en los tiempos óptimos para asegurar un flujo de clientes eficiente, sin generar demoras en la atención que pudiesen impactar de manera negativa la percepción de las personas.

Esta Gerencia está dividida en dos, siendo una de ellas Disponibilidad y Cobertura, quien está a cargo de garantizar el correcto funcionamiento de ambos canales. Por el lado de la sucursal, debe velar por el cumplimiento del presupuesto establecido para el periodo con el cual se deben realizar las mantenciones correspondientes dentro de la sucursal con el fin de mantenerla operativa y cumpliendo con distintos estándares de calidad. Por otro lado, deben asegurarse del canal digital interno de la sucursal, es decir, realizar las acciones correspondientes para que la sucursal tenga acceso a las distintas funcionalidades que necesitan para estar conectados a la red interna banco, además de supervisar que los sistemas estén al día y que las distintas máquinas (embozadora, cajero automático, tótem de anfitrión) se encuentren operativos.

En segundo lugar, se encuentra la Subgerencia de Operaciones, quienes deben administrar la post venta de la sucursal, garantizando una correcta atención y en los tiempos adecuados con el fin de no retrasar o demorar el flujo de personas que entran a la sucursal, dañando la calidad de

la atención. También se aseguran del back office de la oficina y de optimizar los procesos y flujos de atención de las asistentes de mesón y caja.

Una vez descritas las unidades seleccionadas, se debe detallar aquellas Gerencias con las que se tienen directa relación para poder entregar los servicios y productos necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Gerencia de Riesgo Personas:

La Gerencia de riesgo tiene un papel crítico en la identificación, evaluación, mitigación y monitoreo de los riesgos. Sus funciones son esenciales para proteger los activos del banco y garantizar la protección de estos mediante la identificación, evaluación y gestión de los riesgos asociados a los productos y servicios financieros ofrecidos a las personas.

Dentro de sus principales funciones están:

- Identificación y evaluación de riesgos.
- Establecimiento de políticas y procedimientos.
- Monitoreo y seguimiento.
- Cumplimiento normativo.

Gerencia de tecnología y sistemas:

Entrega soporte, desarrollo y gestión de los sistemas y tecnologías utilizados por el banco, tanto de manera interna, como lo son sistemas y accesos a herramientas de uso personas como de manera externa como es el acceso a páginas web y las distintas versiones de la aplicación banco.

Algunas de las funciones clave son:

- Planificación estratégica de tecnología.
- Desarrollo y mantenimiento de sistemas.
- Gestión de proyectos.
- Seguridad de la información.
- Soporte técnico.
- Evaluación de nuevas tecnologías.

3.3 Definición de los desempeños de las unidades funcionales

En este punto se definirán los desempeños asociados de cada una de las unidades seleccionadas. Estos serán presentados a través de mapas funcionales, los cuales detallan los desempeños de cada una de las unidades y como estos se relacionan entre las distintas perspectivas de manera causal.

El mapa funcional es una herramienta para visualizar las relaciones funcionales dentro de una empresa. Esto nos permite ver como una mejora en los desempeños de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, puede aportar a los objetivos financieros.

En la Ilustración 23 se presenta el mapa funcional de la Gerencia de Sucursales donde sus principales objetivos estratégicos son aumentar la rentabilidad financiera de la empresa incrementando los ingresos por colocaciones y por captaciones.

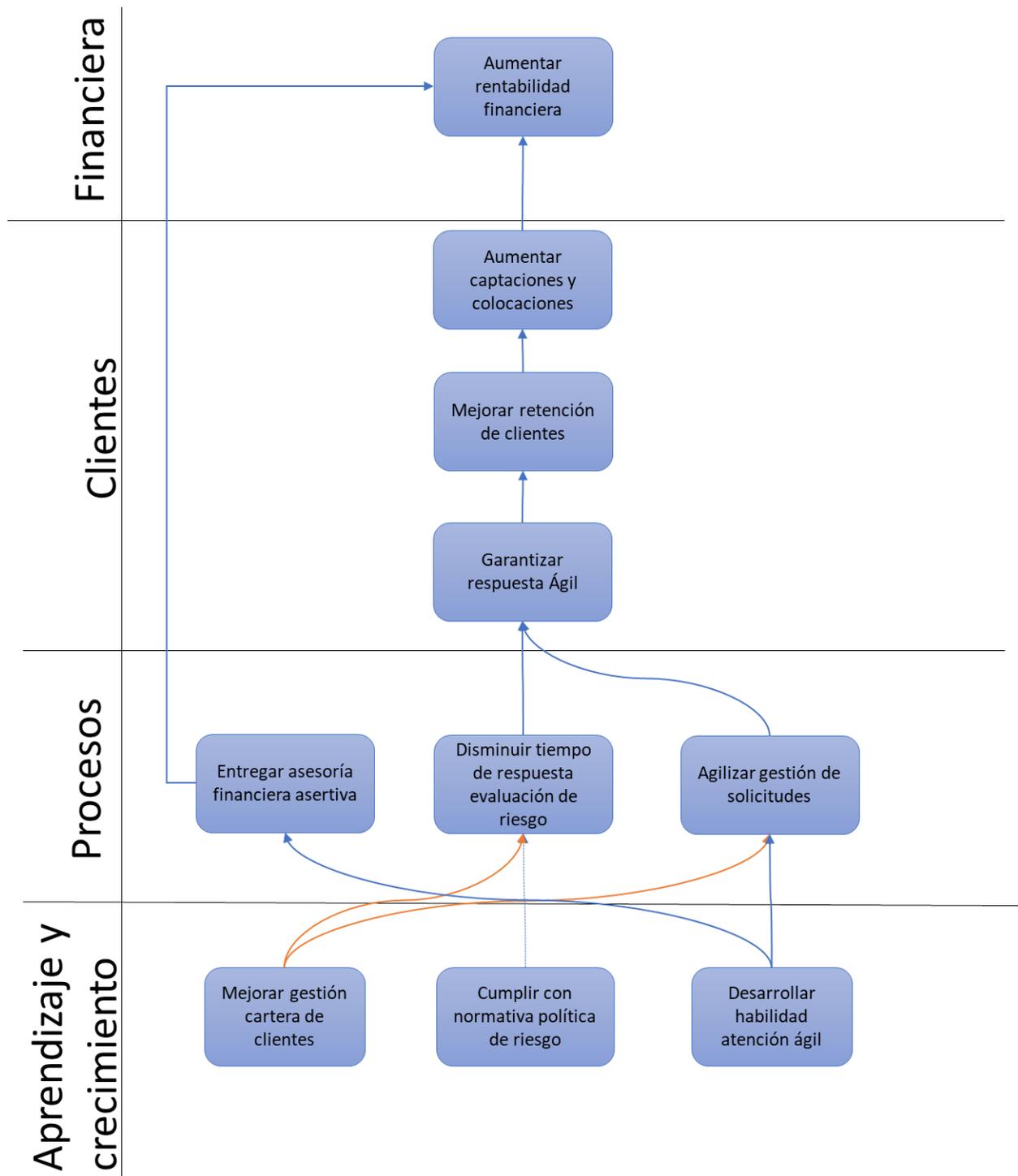


ILUSTRACIÓN 23 MAPA FUNCIONAL GERENCIA SUCURSALES

Fuente: Elaboración propia

Para lograr lo mencionado anteriormente, el mapa funcional de sucursales se centra en la atención a los clientes y en la agilidad con que pueden realizar las evaluaciones y tiempos de respuesta.

Los principales desempeños por desarrollar para la Gerencia de Sucursales son aquellos que tienen que con la agilidad de la atención y el tiempo que tarda en entregar sus productos a hacer las evaluaciones correspondientes. Los desempeños destacados son:

- Agilizar gestión de solicitudes: nos permite entregar productos a un ritmo más rápido permitiendo un mayor número de clientes atendidos durante el día. Al mismo tiempo se reducen el tiempo que demoran ciertos procesos con el fin de poder entregarle respuesta al cliente en el menor tiempo posible.
- Asesoría financiera asertiva: este tipo de asesoría genera un mayor vínculo con el cliente al conocer a mayor detalle sus necesidades, pudiendo entregar una atención más personalizada al tener conocimiento de las necesidades del cliente y así poder adecuar la oferta o servicios entregados a sus necesidades y capacidades actuales. Va más allá de entregar un producto preaprobado o aprobado, busca mostrar preocupación por el bienestar del cliente antes que de las metas comerciales.
- Mejorar retención de cliente: al disminuir la fuga de clientes del Banco, se detiene pérdida de clientes y de capital. Esto se logra a través de un mejoramiento de los desempeños en la perspectiva de procesos y de aprendizaje y crecimiento que van relacionadas a la atención al cliente, de tal forma de aumentar la satisfacción de estos y asegurar su permanencia en el tiempo.
- Mejorar gestión de cartera: al balancear las carteras de los ejecutivos y asegurando un óptimo que nos permite dedicarle el tiempo necesaria a cada cliente, aumentamos la fidelidad de los clientes y demostramos preocupación por sus necesidades contactándolos de manera periódica. De no ser balanceadas las carteras de los ejecutivos, es decir, no exceden el máximo posible de contactar en un periodo dado, el cliente se siente ignorado y puede buscar ofertas en las demás instituciones bancarias.

En la Ilustración 24 se puede observar el mapa funcional de la Gerencia Operaciones Sucursales, donde su principal su objetivo es contribuir a aumentar la rentabilidad financiera a través de la disminución de los costos que componen a las sucursales y a través de un eficiente manejo de los canales digitales, a través de los cuales, al aumentar la disponibilidad del servicio, permite aumentar las captaciones y colocaciones.

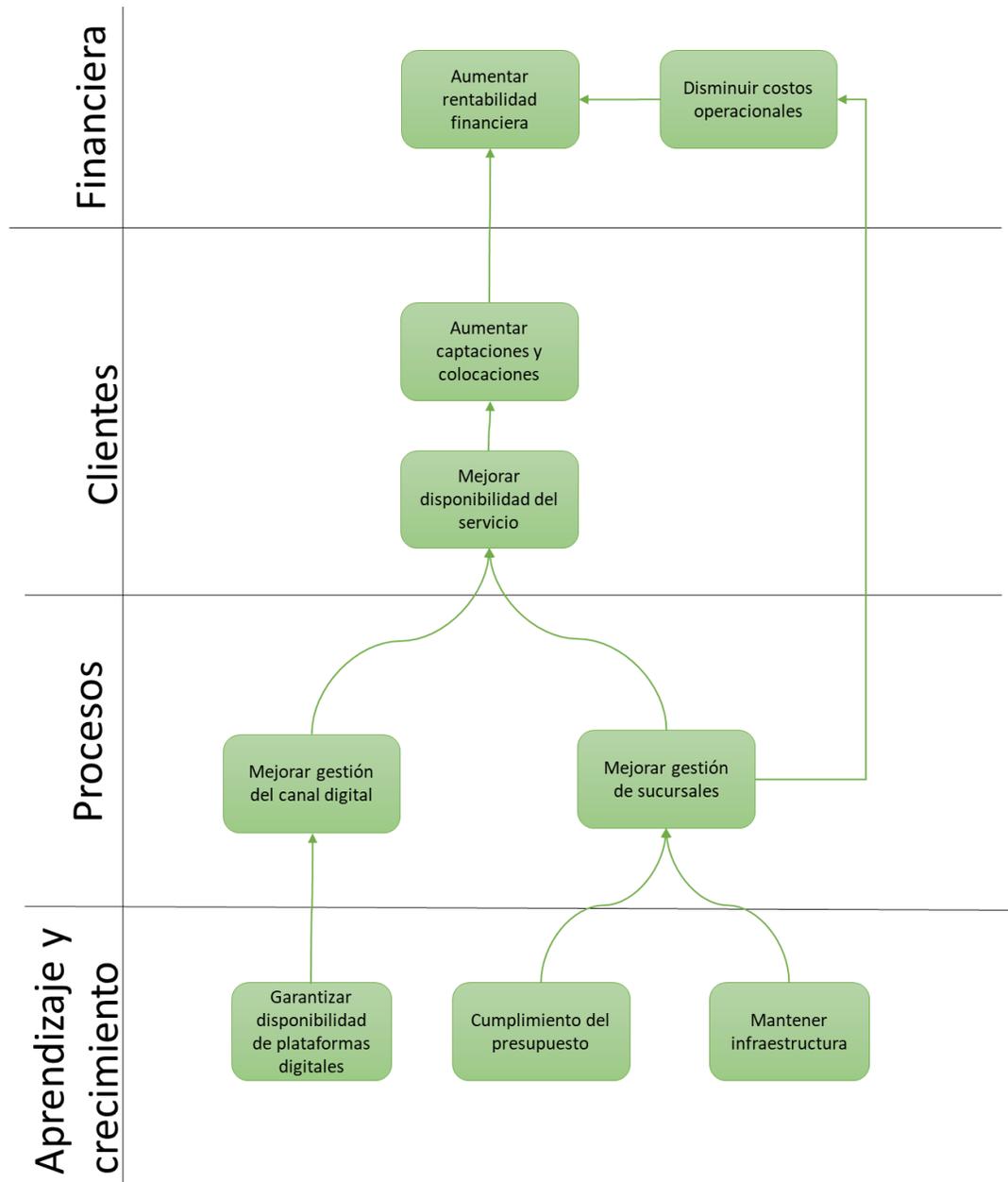


ILUSTRACIÓN 24 MAPA FUNCIONAL GERENCIA OPERACIONES SUCURSALES

Fuente: Elaboración propia

Para lograr esto, sus desempeños están asociados a la gestión eficientes de los distintos canales, disminuyendo costos y tiempo en que los canales no se encuentren disponibles.

- Cumplir presupuesto: Busca cumplir el presupuesto anual disponible para la sucursal tanto para mantenciones menores, gastos de reparaciones, mantenciones programas, etc. Si bien el presupuesto se determina a comienzos del año, este puede tener variaciones debido a condiciones climatológicas extremas, ej. Temperaturas más bajas de lo normal en la zona sur que conlleven a mayores gastos en calefacción. Daños a las sucursales producto de vandalismo y que deban ser reconstruidas o pintadas partes de estas y también por desastres naturales como lluvia que en algunos casos puede inundar a la sucursal y causar averías en equipos o muros.
- Disponibilidad el servicio: Busca mantener la disponibilidad tanto de los servicios de manera presencial, es decir las sucursales al asegurar que esta funcione de manera eficiente pudiendo atender a clientes de manera rápida, como del canal digital, en donde se vela por la funcionalidad de los sistemas y la conexión de estos a la red interna de BancoEstado, para que los ejecutivos y personal de la sucursal puedan acceder a la información del cliente, ingresen solicitudes de productos, resolución de tasas especiales, etc. Este desempeño apunta a que las sucursales no presenten problemas en el servicio en los horarios establecidos de atención a clientes que es de 9:00 a 14:00, que es cuando la sucursal cierra sus puertas, pero que aquellos clientes que queden adentro deben ser atendidos de todas formas.
- Mantener infraestructura: este desempeño se encuentra vinculado a la disponibilidad en el servicio, pero se hace hincapié en el hecho de que un gran número de sucursales de BancoEstado se encuentran en comunas donde somos el único banco disponible y la población de esas localidades no están al tanto de los avances tecnológicos y de los servicios digitales, por lo que su única forma de acceder a los productos bancarios es visitando las sucursales más cercanas. Este punto toma especial importancia cuando se considera que, en muchas zonas más alejadas de las capitales, la distancia entre una sucursal y otra puede ser más de tres horas de viaje, haciendo que sea poco factible que una persona pueda ir a visitar otra sucursal en caso de que la de su comuna no se encuentre disponible.

3.4 Diseño del sistema de medición de las unidades funcionales

Para supervisar a las Gerencias seleccionadas se utilizará el cuadro de mando funcional, el cual es una herramienta para medir el desempeño en áreas específicas de una empresa. La principal diferencia con el cuadro de mando integral es que este se centra en la evaluación de las funciones de la Gerencia seleccionada.

El cuadro de mando funcional nos proporciona un marco estructurado para definir los indicadores relevantes a las funciones de cada Gerencia, los cuales proveen información para evaluar el rendimiento, identificar mejor y tomar medidas distintas en caso de ser requerido.

Dado lo anterior, el cuadro de mando funcional para la Gerencia de Sucursales y la Gerencia de Operaciones Sucursales son los siguientes:

Cuadro de mando funcional de la Gerencia Sucursales

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA
FINANCIERA	AUMENTAR RENTABILIDAD FINANCIERA	ROE	$\left(\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Fondos propios}}\right) \times 100$	>=15%	ANUAL
CLIENTES	AUMENTAR COLOCACIONES	% DE CRECIMIENTO EN COLOCACIONES.	$\left(\frac{\text{Colocaciones T1} - \text{Colocaciones T0}}{\text{Colocaciones T0}}\right) \times 100$	>=3%	TRIMESTRAL
		% DE CRECIMIENTO EN CRÉDITOS VERDES.	$\left(\frac{\text{Créditos verdes T1} - \text{Créditos verdes T0}}{\text{Créditos verdes T0}}\right)$	>=3%	TRIMESTRAL
	AUMENTAR CAPTACIONES	% DE CRECIMIENTO EN CAPTACIONES	$\left(\frac{\text{Captaciones T1} - \text{Captaciones T0}}{\text{Captaciones T0}}\right) \times 100$	>=3%	TRIMESTRAL
	GARANTIZAR RESPUESTA ÁGIL	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN (CUMPLIMIENTO ESTÁNDAR).	$\left(\frac{\sum \text{Tiempo de atención (Minutos)}}{\sum N^{\circ} \text{ Clientes atendidos}}\right)$	45MIN<=	TRIMESTRAL
	MEJORAR RETENCIÓN DE CLIENTES	DISMINUIR FUGA DE CLIENTES (% VARIACIÓN).	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ clientes perdidos Portabilidad}}{N^{\circ} \text{ clientes segmento personas}}\right) \times 100$	<5%	TRIMESTRAL
PROCESOS INTERNOS	AGILIZAR GESTIÓN DE SOLICITUDES	DISMINUIR EL TIEMPO DE PROMEDIO DE ATENCIÓN A CLIENTES.	$\left(\frac{\sum \text{Cumplimiento de protocolo minutos}}{\sum N^{\circ} \text{ Clientes atendidos}}\right)$	60MIN<=	TRIMESTRAL
	DISMINUIR TIEMPO DE RESPUESTA EN EVALUACIÓN DE RIESGO	ERRORES EN PROCESOS	Puntaje promedio obtenido en auditorías en PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGO (BASE 100)	95PTS.	TRIMESTRAL
	ENTREGAR ASESORÍA FINANCIERA ASERTIVA	CARGO NETO %	$\left(\frac{\text{Varación provisiones}_{U3 \text{ meses}} + \text{Castigos}_{U3 \text{ meses}} - \text{Recuperos}_{U3 \text{ meses}}}{\text{Colocación promedio}_{U3 \text{ meses}}}\right) \times 100$	5%	TRIMESTRAL
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MEJORAR GESTIÓN CARTERA DE CLIENTES	% DE CARTERAS EN RANGOS ÓPTIMOS.	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de carteras de ejecutivos dentro de rango}}{N^{\circ} \text{ ejecutivos con cartera de clientes}}\right) \times 100$	95%	MENSUAL
	CUMPLIR CON NORMATIVA DE POLÍTICA DE RIESGO	CUMPLIMIENTO NORMATIVO	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de veces que se cumple regulaciones de políticas de riesgo}}{N^{\circ} \text{ de veces que se actualiza política de riesgo}}\right) \times 100$	100%	MENSUAL
	DESARROLLAR HABILIDAD DE ATENCIÓN A CLIENTES	CAPACITACIONES - ÁGIL	PUNTAJE OBTENIDO EN TEST DE COMPETENCIAS.	NOTA SOBRE 90PTS.	TRIMESTRAL

TABLA 20 CUADRO MANDO FUNCIONAL GERENCIA SUCURSALES

Fuente: Elaboración propia

Cuadro de mando funcional de la Gerencia Operaciones Sucursales

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA
FINANCIERA	AUMENTAR RENTABILIDAD FINANCIERA	ROE	$\left(\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Fondos propios}}\right) \times 100$	>=15%	ANUAL
	DISMINUIR COSTOS OPERACIONALES	AHORRO ANUAL GENERADO	$\left(\frac{\text{Costo real} - \text{Costo proyectado}}{\text{Costo proyectado}}\right) \times 100$	>=-5%	TRIMESTRAL
CLIENTES	MEJORAR DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO	% DE TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO DE SUCURSALES	$\left(\frac{\text{Horario de funcionamiento}}{\text{Minutos periodo a medir}}\right) \times 100$	98%	TRIMESTRAL
	AUMENTAR COLOCACIONES	% DE CRECIMIENTO EN COLOCACIONES.	$\left(\frac{\text{Colocaciones T1} - \text{Colocaciones T0}}{\text{Colocaciones T0}}\right) \times 100$	>=3%	TRIMESTRAL
	AUMENTAR CAPTACIONES	% DE CRECIMIENTO EN CAPTACIONES	$\left(\frac{\text{Captaciones T1} - \text{Captaciones T0}}{\text{Captaciones T0}}\right) \times 100$	>=3%	TRIMESTRAL
	AUMENTAR PARTICIPACIÓN DE MERCADO	% DE CRECIMIENTO EN CLIENTES DEL SEGMENTO PERSONAS.	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes segmento T1} - \text{N}^\circ \text{ Clientes segmento T0}}{\text{N}^\circ \text{ Clientes segmento T0}}\right) \times 100$	>=2,5%	SEMESTRAL
PROCESOS INTERNOS	MEJORAR GESTIÓN DEL CANAL DIGITAL	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE PLATAFORMAS	PUNTAJE OBTENIDO EN ENCUESTAS INTERNAS RESPECTO AL CANAL DIGITAL (FALLAS, ERRORES, PROBLEMAS DE CONECTIVIDAD).	>=80PTS.	SEMESTRAL
	MEJORAR GESTIÓN DE SUCURSALES	RATIO DE EFICIENCIA	$\left(\frac{\text{Costos operativos}}{\text{Ingresos totales}}\right)$	=<0.7	MENSUAL
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	GARANTIZAR DISPONIBILIDAD DE PLATAFORMAS DIGITALES.	UPTIME	$\left(\frac{\text{Minutos plat. Disponible}}{\text{Minuto mes}}\right) \times 100$	98%	MENSUAL
	MANTENER INFRAESTRUCTURA	ESTADO DE SUCURSAL	PUNTAJE OBTENIDO EN ENCUESTAS DE CLIENTES RESPECTO AL ESTADO DE LA SUCURSAL (LIMPIEZA, ORDEN, INSTALACIONES, ETC.). ESCALA DE 100 PTS.	>=90PTS.	TRIMESTRAL
	CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO	UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTO ASIGNADO	$\left(\frac{\text{Uso de presupuesto}}{\text{Presupuesto asignado}}\right) \times 100$	>=90%	SEMESTRAL
	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	ERRORES EN INFORMACIÓN DESPLEGADA	$\left(\frac{\text{Errores en información desplegada}}{\text{N}^\circ \text{ Clientes consultados}}\right) \times 100$	=<0.5	MENSUAL

TABLA 21 CUADRO MANDO FUNCIONAL GERENCIA OPERACIONES SUCURSALES

Fuente: Elaboración propia

Para lograr lo anterior, es necesario trabajar en conjunto con dos Gerencias más que no se encuentran en la Gerencia División Personas, las cuales son la Gerencia de Riesgo Personas y Gerencia de Sistemas y Tecnología.

Para esto, se definen dos SLA para dar cumplimiento a ciertos objetivos. En primer lugar, es necesario definir el SLA para la Gerencia de riesgo el cual se puede ver en la Ilustración 25.

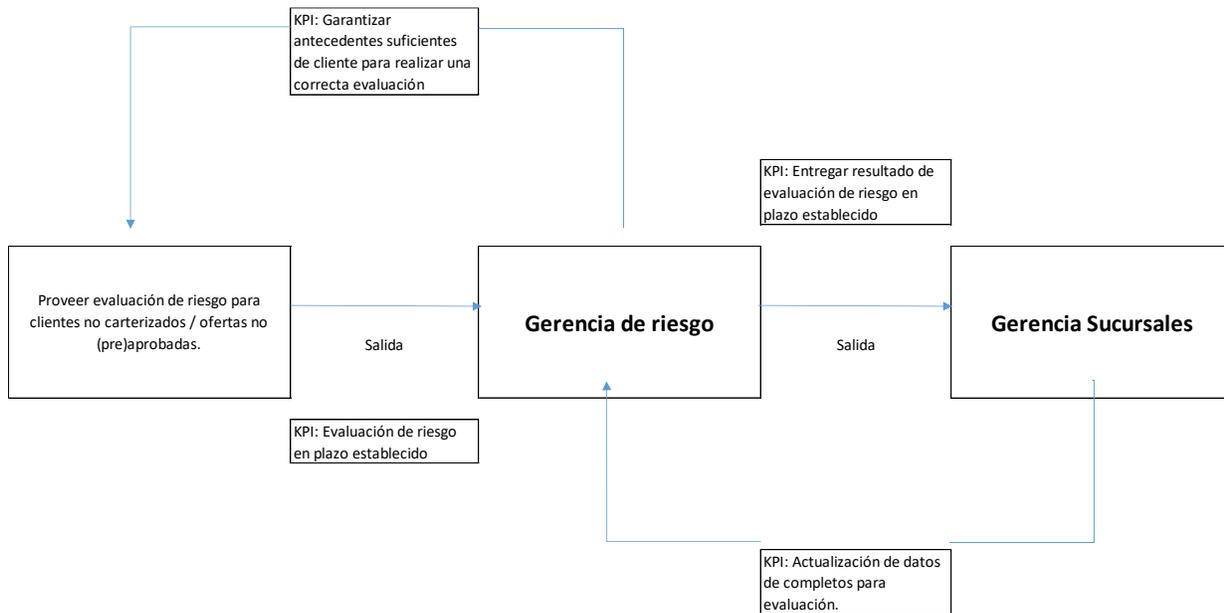


ILUSTRACIÓN 25 SLA RIESGO

Fuente: Elaboración propia

El SLA con la Gerencia de riesgo consiste en garantizar que las evaluaciones de riesgo de los clientes no carterizados se cumplan, al menos, en el plazo establecido de 48 horas. Para lo anterior la Gerencia Sucursales debe entregar la información del cliente lo más actualizada y precisa posible. De esta forma se puede realizar la evaluación de los clientes en el tiempo y forma óptimo.

Para la Gerencia de Operaciones Sucursales, su SLA definido con la Gerencia de Sistemas y Tecnología es refiere al Uptime de las plataformas. Como se puede ver en la Ilustración 26, el SLA busca dar el mayor tiempo posible de disponibilidad a las plataformas o conexión a la red banco, esto, de manera externa a la sucursal.

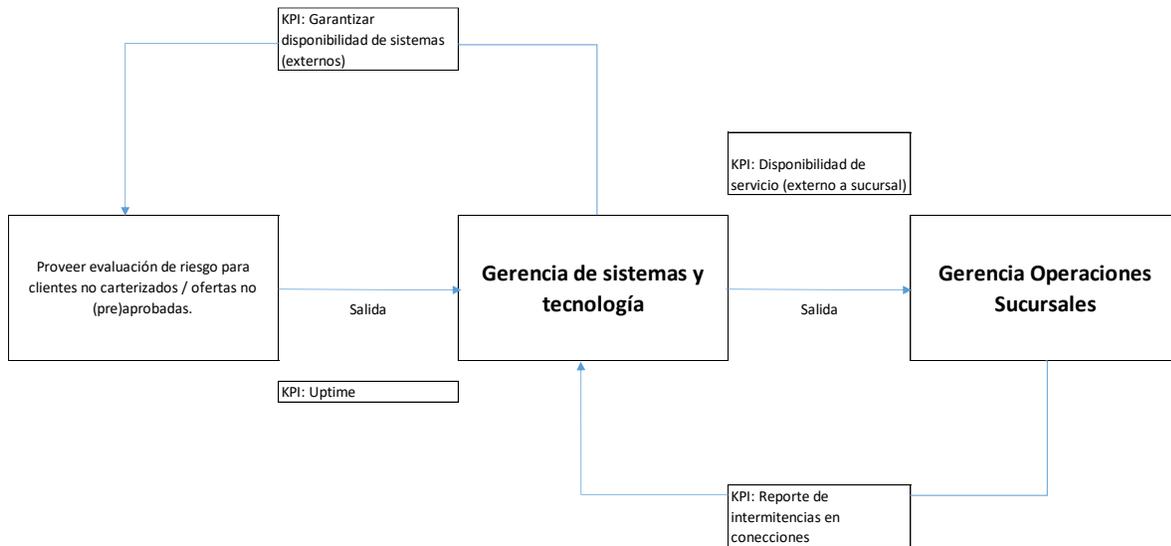


ILUSTRACIÓN 26 SLA SISTEMAS Y TECNOLOGÍA

Fuente: Elaboración propia

El compromiso entre la Gerencia de Operaciones Sucursales y la Gerencia de Sistemas consiste en reportar fallas o intermitencias en sus sistemas a la red banco y de tal forma minimizar las posibilidades de una caída de red o sistemas, o, en el caso de que algo suceda sea solucionado de manera rápida y eficiente.

3.5 Evaluación del desempeño y asignación de recompensas

Las evaluaciones del desempeño y la asignación de recompensas asociados a estos son un factor clave dentro de cualquier empresa y la gestión de los recursos humanos dentro de estas. Estas prácticas nos permiten medir el rendimiento de los funcionarios además de tener un impacto directo en la motivación de las personas.

La evaluación del desempeño es un proceso que implica la medición y análisis del rendimiento de los distintos empleados dentro de una organización en base a un conjunto de indicadores o desempeños que han de lograr dentro de sus unidades con el fin de generar un impacto en los objetivos de una empresa.

Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. (Robbins & Judge, 2009)

En consecuencia, la retroalimentación continua hacia las personas son un elemento clave para mejorar el rendimiento ya que proporciona una comunicación efectiva entre los empleados y sus jefaturas permitiéndoles identificar puntos en los cuales mejorar y obtener crecimiento profesional, al mismo tiempo que permite mejorar los desempeños dentro de la empresa.

Las recompensas resultan en alta satisfacción, así como alta autoeficacia con respecto a la capacidad percibida para cumplir desafíos futuros mediante el establecimiento de objetivos aún más altos. La alta satisfacción es el resultado del alto desempeño; puede conducir a un alto rendimiento posterior sólo si fomenta el compromiso organizacional, y sólo si el compromiso es con objetivos específicos de metas desafiantes. (Latham & Pinder, 2005)

Una vez que se han evaluado el desempeño de las personas, es necesario asignar recompensas a los distintos desempeños. La asignación de recompensas se refiere a la entrega de distintos instrumentos (beneficios monetarios y no monetarios) a los resultados obtenidos por las personas en sus distintos desempeños.

Un sistema de recompensas puede entregar distintas recompensas monetarias como lo son aumentos salariales, bonos o promociones, al igual que algunas no monetarias como reconocimientos a los logros obtenidos. Estas recompensas deben estar vinculadas directamente al logro de los objetivos y resultados específicos de la estrategia de la empresa.

Antes de describir el sistema actual de evaluación del desempeño y asignación de recompensas, se deben establecer ciertos aspectos respecto a cuáles factores influyen en estos sistemas, para esto se tomarán en consideración tres aspectos, dirección, precisión e intensidad, para analizar el sistema de desempeño y evaluar su validez.

Para empezar, se debe diferenciar entre dos tipos de motivación, la intrínseca y la extrínseca, es decir, la motivación intrínseca es aquella que busca la satisfacción dentro de uno mismo. Los motivadores intrínsecos pueden ser la curiosidad o la aceptación de un desafío nuevo y que tienen relación con el desarrollo de la persona y sus motivaciones personales. Por el contrario, la motivación extrínseca viene de aquellos factores externos a las personas que pueden influir en sus decisiones.

Teniendo en cuenta esta diferenciación entre la motivación intrínseca y extrínseca y dado el rol social y fundamental que cumple BancoEstado en las comunidades donde se encuentra presenta, el tener a cargo a una persona que tenga en su corazón el cumplimiento de este pilar fundamental, al igual que llevar los esfuerzos en mejorar los distintos aspectos que diferencian a BancoEstado, puede ser un factor clave en el desarrollo de esta estrategia, no siendo un atributo excluyente, es decir que si la persona a cargo no tiene esta pasión no necesariamente realizará una labor inadecuada.

Dado lo anterior, al hablar de motivación debemos analizar la intensidad, persistencia y la dirección del esfuerzo que estos generan. Estos son elementos fundamentales del comportamiento organizacional que influyen en el desempeño y logro de los objetivos y metas en las empresas.

La motivación es un variable crítica para el compromiso y el desempeño de los empleados en una organización. Las personas deben comprender los diferentes factores que motivan a sus empleados, esto, dado que las necesidades de cada individuo, al igual que los incentivos y metas de una organización van a varias en el tiempo y, además, varían de persona a persona.

La intensidad, por otro lado, se refiere al nivel de esfuerzo y energía que un individuo está dispuesto a invertir en sus tareas y responsabilidades.”

La intensidad se relaciona con cuanto esfuerzo se debe entregar en la ejecución de una actividad. (Robbins & Judge, 2009)

La intensidad influye directamente en el nivel de compromiso y dedicación que los empleados ponen en sus labores diarias.

La persistencia es otro aspecto esencial en el comportamiento organizacional ya que implica la capacidad de un individuo para mantener el esfuerzo y el enfoque en una tarea a pesar de los obstáculos o desafíos que puedan surgir. La persistencia es el motor para que un individuo resista ante los fracasos o las situaciones difíciles. Los empleados persistentes son fundamentales para el éxito de una organización, ya que no se rinden fácilmente y buscan superar las adversidades para alcanzar sus metas.

En cuanto a la dirección del esfuerzo, esta es la orientación de las acciones y recursos de un individuo hacia metas específicas. Los líderes de las organizaciones desempeñan un papel vital en la dirección del esfuerzo al establecer metas claras y comunicar la visión y misión de la empresa, asegurándose de que el esfuerzo de los empleados esté alineado con los objetivos estratégicos.

Una vez definidos estos ámbitos esenciales, al momento de evaluar un sistema de medición del desempeño, se procede a describir y detallar a fondo el sistema implementado en Banco Estado.

3.5.1 Descripción del sistema actual de evaluación del desempeño y asignación de recompensas

El sistema actual para evaluar el desempeño en BancoEstado y, en consecuencia, el de asignación de recompensas consta de dos partes, una objetiva basada en los resultados del tablero de cada Gerente, y una subjetiva, la cual dependerá de factores tanto de objetivos, como del criterio de los superiores. Todas las Gerencias reciben pago de incentivos desde un cumplimiento en su tablero de 80%.

La primera parte consiste en el tablero de indicadores que contiene los principales indicadores definidos por el comité ejecutivo para el año siguiente. Estos tableros consolidan indicadores de distinto tipo que buscan cubrir todos los ámbitos de trabajo y alcance que tiene cada gerencia. Como ejemplo el tablero de la División Comercial Minorista (Que incluye Sucursales y Operaciones) cuenta con una mezcla de indicadores clave para el desarrollo de cada negocio como indicadores de venta de productos comerciales y de apoyo a la venta.

Si bien estos indicadores (y sus metas asociadas) son definidas previo al periodo a evaluar, durante el transcurso o cierre de año, las metas pueden ser modificadas (rebajadas) en caso de que el Gerente a cargo lo considere necesario debido a algún evento crítico que haya sucedido, siempre que cuente con el respaldo para justificar dicha rebaja.

Estos indicadores tienen reportes de seguimientos mensuales, tableros trimestrales, pero el pago de incentivos se realiza de manera anual, considerando el cierre del mes de diciembre y tomando en consideración los cierres trimestrales.

La segunda parte de la evaluación consiste en factores que no necesariamente son definidos dentro del tablero u objetivos específicos a lograr, como puede ser el resultado de las encuestas de Great Place to Work (Encuesta de medición de clima laboral respecto a distintos ámbitos) o encuestas de liderazgo.

Para el pago de incentivos se considera en el cálculo del monto, una fórmula compuesta por distintos factores:

$$\text{Cumplimiento Gerencia} * \text{Cumplimiento Banco} * \text{Renta Bruta} * \text{Ranking asignado}.$$

Donde se tiene que:

- Cumplimiento Gerencia: Para el caso de Gerentes, se toma el cumplimiento de la Gerencia. En el caso de Subgerentes, se toma el cumplimiento de su Subgerencia respectiva, el cual es el aporte acumulado de sus oficinas o áreas.
- Cumplimiento Banco: Cumplimiento de tablero banco al cierre del año.
- Renta: Renta bruta del funcionario.

- Ranking asignado de 1 a 5 que determina un multiplicador en el cálculo del bono, el cual se detalla en la Tabla 22 sistema ranking bancoestado.

Ranking	Multiplicador	% funcionarios
1	1,5	20%
2	1,25	25%
3	1	25%
4	0,75	25%
5	0	5%

TABLA 22 SISTEMA RANKING BANCOESTADO

Fuente: Elaboración propia

Para definir el ranking en el cual se ubica cada Subgerente o Gerente, este debe presentar a su superior (Gerente crea propuesta de ranking se sus Subgerentes y Gerente Divisional toma decisión de ranking, Gerente Divisional crea propuesta de sus Gerentes y es autorizada por su superior, y finalmente, el ranking del Gerente Divisional es decidido por comité ejecutivo).

Para la elaboración de este ranking, cada encargado elabora un reporte con la información de cumplimiento de los indicadores de cada uno de los ejecutivos que tenga a su cargo, en donde debe detallar el nivel de cumplimiento y como se compone. Junto a esta parte objetiva del ranking, se toman en cuenta los demás factores que pueden influir en el resultado final. Como ejemplo, un Gerente puede considerar que alguien con un cumplimiento de 90% quede con un mejor ranking que uno que haya terminado el año al 100%, en la situación que este considere que su desempeño no medible haya sido mejor, como puede ser que, durante el año, haya tenido un trabajo más estratégico que comercial.

Una vez realizada la propuesta de ranking, esta es enviada a Recursos Humanos, para el cálculo de los montos que serán entregados a cada persona. Este cálculo (al igual que los ponderadores asociados en la fórmula de cálculo de monto de bono), son estrictamente confidenciales y solo de uso por parte de las personas a cargo del proceso.

Situación actual:

El sistema actual de incentivos busca cumplir con los objetivos comerciales en cada Subgerencia y por consecuencia en las oficinas, vendiendo productos y gestionando otros indicadores relacionados a la venta. Sin embargo, la parte subjetiva del sistema de beneficios no se encuentra dentro de los tableros, y por lo tanto tiende a no ser algo que se busque cumplir de manera activa, a excepción de situaciones en que BancoEstado o el Gerente a cargo declare que deban ser foco. Esto se puede apreciar en casos donde Subgerencias sobre cumplen sus metas, sin embargo, tienen bajos resultados en encuestas de Great Place to Work o los Subgerentes presentan baja calificaciones en las encuestas de evaluación.

Al momento de analizar la motivación generada por el sistema de evaluación del desempeño, lo primero que se puede apreciar es que este no se logra diferenciar del sistema de cualquier otro banco, dado que predominan las metas y cumplimientos comerciales para lograr obtener mayores utilidades. En el conjunto actual de indicadores, es decir, la parte medible definida el año anterior por el comité ejecutivo, no se encuentran indicadores que aporten o motiven al desarrollo o que logren demostrar la importancia y relevancia que tiene el rol social de BancoEstado. Puede que este apartado se encuentre en la parte subjetiva de la evaluación del desempeño, pero es una incertidumbre y que puede variar periodo a periodo sin tenerse en consideración. A pesar de que no se mida en los tableros, si existe en los discursos que se entrega a los Gerentes y Subgerentes por parte del Gerente Divisional, el sentido que debemos cumplir al preocuparnos de este rol.

Intensidad:

La intensidad empleada o que se entrega al trabajo es relativamente baja, ya que al tratarse de una evaluación por resultados anuales (con mediciones cada trimestre) la intensidad con la que se deben ejercer las labores no es demasiado alta, puesto que genera agotamiento una vez que este finalizando el periodo a evaluar. Para mantener un nivel de intensidad moderado, el cumplimiento anual (resultado tablero %) al igual que los trimestrales, se encuentran con un tope de 120%. De esta forma se busca que las unidades tengan resultados consistentemente buenos (sobre 100%), pero sin la opción de sobre cumplir en un trimestre para luego disminuir el esfuerzo. También puede tener el efecto contrario, que, al tener un mal trimestre, se pierda cierta intensidad y motivación al siguiente al no tener posibilidades de remontar sus resultados.

Persistencia:

Respecto de la persistencia, al considerar que los cumplimientos son trimestrales con una evaluación anual, esta es alta y consistente, debido a que constantemente se están midiendo los distintos indicadores, donde si bien se evalúa el resultado anual como cumplimiento del tablero, se toman en consideración los resultados trimestrales, junto a lo anterior, se debe tener en consideración la alta competitividad en la industria bancaria, por lo que se debe tener la capacidad de poder seguir buscando cumplir los objetivos, a pesar de los problemas que puedan surgir en el transcurso del año.

Dirección:

La dirección del esfuerzo que debe entregar el Gerente debe ser clara, precisa y directa, ya que las metas de la organización están basadas en metas comerciales que no implican mucho problema de ejecutar. Si bien, estas metas al ser bajadas a un nivel de ejecutivo de venta u oficina pueden no representar el rol que debe entregar el banco, si es parte del discurso y el propósito de las personas que atienden día a día, quienes más que nadie tiene claro el efecto que pueden generar en las comunidades más pequeñas de cada región.

Si bien este impacto es perceptible en las localidades y apreciado por las comunidades aportando al desarrollo económico de estas, la visibilidad de estos aportes se va perdiendo (de manera cualitativa) a medidas que se consolidan los resultados en las metas de una Subgerencia, una Zona y finalmente de la división.

En cuanto a la evaluación subjetiva en el sistema de asignación de incentivos, la cual, si bien puede modificar el ranking asignado previamente, está enfocado en medir aquellos ámbitos o desempeños que una evaluación objetiva no logra cubrir. Esta es una herramienta vital para la evaluación de los Gerentes, siempre que sea comunicado de manera correcta y transparente.

En base al análisis del sistema de evaluación actual de BancoEstado en los ámbitos de intensidad, persistencia y dirección, estos se resumen en la Tabla 23, en donde verde indica un ámbito en buen estado, amarillo en medio y rojo bajo. Aquí, se puede observar que el ámbito intensidad se encuentra en rojo, dado que las metas colocadas en el sistema actual y el hecho de que desde el 80% de cumplimiento los Gerentes puedan optar a bono, genera que la intensidad no sea alta, ya que es preferible mantener un nivel bajo para cumplir. Junto a lo

anterior, el sistema actual que puede ubicar a los Gerentes en lugares bajos o altos independiente de su cumplimiento genera la perdida de intensidad en sobre cumplir sus objetivos.

La persistencia puesto que, dado que hay un bajo nivel de intensidad, es fácil de mantener este esfuerzo a lo largo del periodo a evaluar. Finalmente, la dirección se encuentra en amarillo, ya que a pesar de los Gerentes tener claro el enfoque que deben tener, este puede cambiar dadas las necesidades no solo del banco, sino que también del país.

Ámbito	
Intensidad	Red
Persistencia	Verde
Dirección	Amarillo

TABLA 23 RESUMEN ACTUAL IMPACTO SISTEMA DE INCENTIVOS

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Propuesta del sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas

A continuación, se propondrá un nuevo sistema de evaluación del desempeño para las Gerencias de Sucursales y de Operaciones de Sucursales junto a las recompensas asociadas. Para esto se identificarán los desempeños claves que debemos recompensar junto a un nuevo esquema de incentivos que busca solucionar los problemas del sistema original, al mismo tiempo que logre alinear los desempeños a los objetivos estratégicos.

3.5.2.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar

En este punto se explicarán y detallarán los desempeños a recompensar para las unidades seleccionadas, Gerencia Sucursales y Gerencia de Operaciones Sucursales. Estos desempeños son aquellos que tienen mayores implicancias en los objetivos estratégicos de las unidades seleccionadas y en los cuales un mejor desempeño no solo implica un mejor resultado en las perspectivas superiores, sino que también en las perspectivas inferiores, ya que de ellas depende la posibilidad de tener un mejoramiento.

La Gerencia de Sucursales y la Gerencia de Operaciones tienen objetivos estratégicos similares, dentro de esto el desempeño a evaluar de cada uno es distinto, ya que está asociado al ámbito que trata cada Gerencia. Se comienza detallando los desempeños de la Gerencia Sucursales y después de la Gerencia de Operaciones.

Gerencia Sucursales:

El principal objetivo de esta Gerencia será entregar una respuesta ágil al mismo tiempo que genera ingresos y utilidades para la banca personas, razón por la cual los desempeños a evaluar están asociadas a acciones relacionadas con la atención de personas y las habilidades de estas.

Agilizar Gestión de solicitudes

¿Qué es la gestión y porque se elige? El primer desempeño clave es Agilizar Gestión de solicitudes. Este es un proceso estratégico que permite reducir el tiempo que toman las solicitudes que llegan a los ejecutivos. Al enfocarnos en este objetivo, se necesita trabajar en al menos dos objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Mejorar gestión cartera de clientes
- Desarrollar Habilidad respuesta ágil.

De esta forma al trabajar en alguno de estos y disminuyendo el tiempo que demoran las gestiones, nos permite mejorar los tiempos de respuesta y así aumentar los clientes que atendemos, aumentando los ingresos, tanto por captaciones como colocaciones, al tener una mayor participación de mercado.

Mejorar gestión cartera de clientes

El segundo desempeño es mejorar gestión cartera de clientes. Este objetivo es crítico ya que una mala o ineficiente gestión de la cartera no solo aumenta los tiempos de atención a los clientes, sino que además disminuye los niveles de satisfacción de los clientes, esto, causando pérdida de clientes potenciales y llevando a una disminución en los ingresos. Al contrario, teniendo una cartera de clientes optima que los ejecutivos puedan gestionar, permite atender a los clientes en los tiempos establecidos, agilizando la gestión de solicitudes, disminuyendo los tiempos de respuesta evaluación de riesgo y mejorando la asesoría financiera, pudiendo destinar el tiempo requerido a cada uno de los clientes que tenga.

Entregar asesoría financiera asertiva

El tercer desempeño clave de la Gerencia Sucursales a es entregar una asesoría financiera asertiva, esto, dada la importancia de que una buena asesoría financiera nos solo genera los ingresos necesarios para operar, sino que una correcta asesoría logra fidelizar a los clientes al mismo tiempo que atrae nuevos clientes.

Entregando una correcta asesoría financiera de acuerdo con las necesidades y realidades de cada cliente, se logra mejorar varios aspectos claves relacionadas a los créditos prestado. Entre los aspectos más importantes se encuentra el riesgo que este asociado a cada crédito, ya que, al evaluar de manera correcta a cada cliente, logra disminuir las posibilidades de que caigan en mora por no pago de las cuotas. También entregando una buena asesoría, los clientes solicitarán montos adecuados a sus capacidades.

El principal objetivo de cumplir con este desempeño es aportar a los ingresos de la Gerencia de Sucursales.

Gerencia de Operaciones.

Estos se encuentran enfocados a los procesos y los recursos necesarios para realizarlos de manera eficiente, participando directamente en los costos operacionales de la división.

Gestión eficiente del canal digital

El primer desempeño en la Gerencia de Operaciones es la gestión eficiente del canal digital. En este, se debe considerar todos los procesos y recursos que llevan a una sucursal estar operativa digitalmente, es decir, conectada a la red centralizada del banco. Esto es relevante considerando que problemas en sistemas o falta de conectividad inutilizan de manera temporal la atención dentro de una sucursal, causando que no sea posible revisar saldos, realizar evaluaciones de riesgo (donde se debe enviar información a la matriz) y varios procesos más. Si bien, ante contingencias, como fue el Hackeo que sufrió BancoEstado el año 2018, se puede operar de manera manual, los procesos y solicitudes se vuelven lentas y más propensas a errores humanos.

Ante estas posibles pérdidas de conectividad, ya sean por horas o días en algunos casos más extremos, se deben considerar realizaciones preventivas de control, disminuyendo así la posibilidad de no operar.

Gestión eficiente de sucursales

El segundo desempeño clave a evaluar es la gestión eficiente de sucursales, debido al gran número de sucursales que tiene BancoEstado en todo el país, muchas en comunidades en zonas extremas o alejadas de las capitales, en donde es más costoso llevar servicios básicos o mantener las sucursales abiertas, se hace imprescindible llevar un manejo eficiente de estas.

Compuesto por dos objetivos de recursos (uso de presupuesto y mantener infraestructura), para poder llevar a cabo la gestión eficiente es necesario dar cumplimiento a al menos uno de estos. A su vez, una gestión eficiente nos lleva a contar con una mayor disponibilidad en los servicios, permitiendo atender a un mayor número de clientes y así aumentar las colocaciones y captaciones. Por otro lado, la gestión eficiente nos permite mantener o disminuir los costos operacionales y en consecuencia aumentar la rentabilidad final.

Cumplir presupuesto

El tercer desempeño por evaluar es el cumplimiento del presupuesto asignado a la mantención de una sucursal (desde gastos menores hasta reparaciones internas de la sucursal). Como se explicó en el desempeño anterior, al tener cerca de 400 sucursales distribuidas por todo el país y muchas de ellas en localidades extremas, es necesario hacer un buen uso del presupuesto y cumplir con este dentro de los márgenes de lo posible, dado que la naturaleza y ubicación de algunas sucursales, hacen que sea más difícil poder cumplir con un presupuesto establecido con un año de anticipación.

Un ejemplo de esto son las sucursales que se ubican en la región de Magallanes y la Antártica chilena, donde los gastos por concepto de calefacción son especialmente altos, el cual puede variar dependiendo de las temperaturas, lluvias u otros fenómenos climatológicos que causen un mayor costo de lo presupuestado. Dentro del presupuesto se considera todo lo relacionado a mantenciones dentro de cada sucursal.

El lograr dar cumplimiento al presupuesto asignado, permite realizar una proyección más certera a los costos finales de la Gerencia, siempre contando con un margen o variación dentro de lo establecido por las situaciones antes mencionadas.

En el desempeño anterior no se debe considerar los gastos por patentes, ya que estos no pueden ser gestionados por parte de la sucursal, dado que es un valor entregado por el gobierno para poder operar dentro de las comunas.

3.5.2.2 Esquema de incentivos

La propuesta de esquema de incentivos contará de 2 partes, una objetiva basada en los desempeños claves a evaluar, y una segunda parte subjetiva basado en criterios que serán definidos antes y durante el transcurso del periodo a evaluar.

La primera parte del esquema de incentivos, es decir la parte asociadas a los desempeños claves, contará de un sistema ranking al igual que el sistema original, pero con tramos y condiciones modificadas. Para esto, los Gerentes se ubicarán en uno de los cinco tramos a recompensar, sin tope o mínimo de Gerentes a ubicar en alguno de los tramos, es decir, en el caso de que todos los Gerentes cumplieren las condiciones del primer tramo, estos se ubicarían como tal. La estructura es la siguiente:

Ranking	Multiplicador	% Cumplimiento
1	1,75	>110%
2	1,5	Mayor o igual 100% y menos a 110%
3	1,2	Mayor o igual a 90% y menor a 100%
4	1	Mayor o igual 80% y menor a 90%
5	0	Cumplimiento menor a 80%

TABLA 24 PROPUESTA DE RANKING SISTEMA DE INCENTIVOS

Fuente: Elaboración propia

Dado lo anterior, se exige un mínimo de 80% cumplimiento de las metas para poder recibir incentivos en el periodo a evaluar. Para este caso, se mantiene el cálculo actual de bono de desempeño compuesto por:

$$\text{Cumplimiento Gerencia} * \text{Cumplimiento Banco} * \text{Multiplicador Ranking} * \text{Renta bruta}$$

En donde:

- Cumplimiento Gerencia: Resultado final obtenido por la gerencia, mismo valor que se utiliza para la posición del ranking).
- Cumplimiento Banco: Resultado final de BancoEstado como banco (no incluye resultados de filiales u otras unidades).
- Ranking: Multiplicador obtenido en base al cierre de la gerencia.
- Renta Bruta: Renta Bruta del Gerente encargado.

Complementando el sistema anterior, se incorpora una parte subjetiva en donde el siguiente paso es definir la que se debe considerar en este punto, para lo cual se debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspectos se debe considerar en esta parte de la evaluación?
- ¿Cómo afecta este punto la evaluación final para la asignación de incentivos le corresponderá?

Primero se deben determinar los aspectos que se incluirán en esta evaluación. No se colocarán pesos individuales a cada posible indicador o factor de medición en esta parte, todo se evaluará como “un solo indicador”.

La definición de este debe ser entregada por parte del comité ejecutivo al comienzo de cada año (o a medida que surja la necesidad de cambiar el foco o dirección que busque el banco), en donde se deberá:

- Definir los aspectos que se quieren considerar y que no estarán en los tableros de los Gerentes.
- Incorporar los desempeños claves de cada Gerencia.

De esta forma el comité podrá definir un numero acotado de acciones o aspectos que considerará relevante para el siguiente año (puede ser Great Place to Work, evaluación ascendente, colaboración entre gerencias, nuevos proyectos implementados, etc.), los cuales no tienen una directa relación con algunos de los desempeños ya mencionados, pero que si tiene impacto de manera indirecta en el cumplimiento de los indicadores (mejores índices en GPTW generan mejores resultados, colaboración entre gerencias permiten aumentar eficiencia de procesos, etc.).

En tercer lugar, esta parte de la evaluación no se considerará como un porcentaje de cumplimiento dentro de la evaluación de cada Gerente, sino que será un resultado que puede desplazar al Gerente a un tramo superior o inferior en la escala de incentivos, de esta forma el peso que toma es lo suficientemente relevante para no dejar de lado estos aspectos, pero no tan alto como para que perjudique todo el resultado final de su división. Debido a que estos puntos son reflejo de las decisiones y forma de dirigir a la gerencia por parte del Gerente, el alcance que tendrán estos indicadores puede estar relacionados al tipo de líder que tenga la gerencia actual.

De lo anterior se excluye a aquellos Gerentes que tengan resultados inferiores al 80%, quienes a pesar de que en esta parte de la evaluación pueden tener resultados excepcionales, no recibirán incentivos y aquellos que por cumplimiento se ubiquen en el tramo 4 del sistema en base a su cumplimiento, no podrá descender al tramo 5.

De esta forma, se eliminan los casos en donde los Gerentes que tengan desempeños excepcionales, se encuentren en los niveles más bajos o, caso contrario, aquellos que tengan bajos niveles de cumplimiento puedan aparecer en los primeros lugares.

Para lo anterior, se realizará una simulación con los siguientes datos:

- Cumplimiento Gerencia: 109%
- Cumplimiento Banco 104%
- Renta bruta: \$10.000.000

Dada la tabla de ranking propuesta, este Gerente se ubicaría en el ranking 2, cuyo tramo es entre un 100% y menor a 110%.

Con estos datos tenemos que el cálculo de su incentivo sería:

$$109\% * 104\% * 1,5 * \$10.000.000 = \$17.004.000$$

Una vez que se incorpora la evaluación subjetiva, se nos presentan tres escenarios:

1. Ascende un tramo.
2. Se mantiene en su tramo.
3. Desciende un tramo.

Para el escenario en donde asciende un tramo, el nuevo cálculo de su bono en base a un ranking 1 pasaría a ser:

$109\% * 104\% * 1,75 * \$10.000.000 = \$19.838.000$

Lo cual nos da un aumento de un 16,6% correspondiente a \$2.834.000.

Por otro lado, en caso de que este descienda un tramo y se ubique en ranking 3, el nuevo monto de su bono sería:

$109\% * 104\% * 1,2 * \$10.000.000 = \$13.603.200$

Lo que corresponde a una disminución de un 20% correspondiente a \$3.400.800.

Una vez definido el esquema de incentivos, se detallan los desempeños claves de cada Gerente, los cuales, si bien ya se encuentran dentro del cuadro de mando funcional de cada uno de ellos, tienen un enfoque especial en los objetivos que tiene el Banco para el periodo a evaluar.

En el primer caso para el Gerente de Sucursales, sus desempeños claves para el periodo a evaluar serán:

- Agilizar gestión de solicitudes.
- Asesoría financiera asertiva.
- Mejorar gestión cartera de clientes.

A través de estos desempeños claves se logra abarcar un mayor número de desempeños individuales debido a la interrelación existente entre ellos, es decir, potenciando el indicador de Agilizar gestión de solicitudes, estamos mejorando no solo los resultados finales, sino que además para lograr esto debemos mejorar aquellos recursos que nos permiten entregar una gestión ágil.

Debido a las fluctuaciones en el mercado financiero y las condiciones de mercado, es posible generar metas distintas de manera anticipada en base a las proyecciones económicas futuras.

En el caso del Gerente de sucursales, anticipar variabilidad en algunos de sus desempeños que se encuentran directamente relacionada a indicadores económicos que afectan al país como lo es la tasa de interés, inflación o desempleo.

En base a lo anterior, se propone como ejemplo tres escenarios en los cuales se pueden ver las distintas exigencias que se pueden tener relacionadas al nivel de inflación que tenga el país. Dado los indicadores presentes en los tableros, aquellos que pueden verse afectados son aquellos que van ligados a la situación económica de las personas.

Para este caso de toma un escenario con baja inflación 1% (A), inflación proyectada de 4%(B) e inflación alta 10%(C). Los efectos de tener una inflación alta, es una disminución en los créditos de consumo, y un aumento del ahorro en las personas, por lo que los indicadores afectados serían aquellos de colocaciones y captaciones.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta A	Meta B	Meta C
Financiera	Aumentar colocaciones	% de Crecimiento en ingresos por colocaciones.	>=1%	>=3%	>=5%
	Aumentar captaciones	% de Crecimiento en ingresos por captaciones	>=5%	>=3%	>=1%

TABLA 25 ESCENARIOS METAS VARIABLES

Fuente: Elaboración propia

Hay que tener en consideración el rol de BancoEstado y la tendencia de este suele ser anticíclica, debido que, a través de este, el gobierno implementa distintas políticas que pueden alterar las proyecciones.

Para el caso del Gerente de operaciones, sus desempeños claves serán:

- Gestión del canal digital.
- Gestión eficiente de sucursales.
- Cumplir con presupuesto.

En el nuevo sistema de incentivos, la intensidad está enfocada en los desempeños específicos ya determinados, los cuales tendrán una mayor repercusión e impactos en el resto de los indicadores a través de los cuales se medirá a cada Gerente. Al centrarnos en estos desempeños, la dedicación que emplea cada uno de los Gerentes a evaluar en las tareas específicas permiten realizarlas de manera adecuada.

La persistencia por otro lado se logra mantener de manera constante y a través de todo el periodo a evaluar. Esto, dado que, al controlar la parte subjetiva de la evaluación de cada Gerente, se eliminan aquellos casos en los que los individuos puedan perder motivación a lo largo del periodo dado que no cumplieron con la parte subjetiva por enfocarse en los desempeños claves. De esta forma se asegura que mantener su esfuerzo durante todo el periodo a medir, no se verá mermado

por objetivos secundarios que puedan aparecer durante el camino y que, debido a exigencias políticas o mediáticas, puedan generar un retroceso en los cumplimientos.

Al eliminar el último tramo de pago en donde en el sistema original debía ubicarse el 5% de los funcionarios, independiente de su cumplimiento, se elimina el favoritismo o la necesidad de ubicar de manera subjetiva a algún Gerente en este tramo como castigo por falta de alineamiento u otras razones que el evaluador pueda considerar relevantes al momento de realizar su evaluación. Así, cada Gerente puede poner foco en sus desempeños claves y asegurar un nivel alto de cumplimiento, sabiendo que no será perjudicada siempre y cuando cumpla con sus metas.

Finalmente, al centrarnos en estos desempeños, los Gerentes pueden enfocarse en los que consideran más importantes y cercanos a los objetivos estratégicos y a los pilares que el banco ha determinado para el periodo, sin la sensación de obligación de tener que dejar de lado estos en busca de una nueva meta, indicador o desafío definida por el comité ejecutivo en medio del periodo a evaluar. Interrumpiendo de esta forma el plan de trabajo que se ha realizado para el año en el que se encuentra.

3.5.3 Justificación del sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas propuesto

El sistema actual de incentivos consigue cumplir con los objetivos comerciales en cada Gerencia y por consecuencia en las oficinas, vendiendo productos y gestionando otros indicadores relacionados a la venta. Sin embargo, la parte subjetiva del sistema de beneficios no se encuentra dentro de ningún tablero, y por lo tanto tiende a no ser algo que se busque cumplir de manera activa, a excepción de situaciones en que BancoEstado o el Gerente a cargo declara que debe ser foco. Esto se puede apreciar en casos donde Gerencia sobre cumplen sus metas, sin embargo, tienen bajos resultados en encuestas de Great Place to Work.

Dado lo anterior, los principales problemas encontrados en el sistema actual son:

- Parámetros subjetivos pueden ser anunciados sin aviso y desconocido su impacto.
- Parte subjetiva de la evaluación puede llegar a tener más peso que el tablero de cada gerente.
- No existe una relación entre la parte objetiva y subjetiva.

- Puede perderse el esfuerzo de un año en base a criterios que aparecieron durante el periodo a evaluar y sin aviso.
- Genera incertidumbre no saber el lugar donde se ubicará.

Este nuevo esquema de incentivos busca solucionar los problemas con los que cuenta el sistema original, siendo la incertidumbre el principal factor a corregir. En el sistema previo, la incertidumbre del lugar en el cual un Gerente se ubica dentro de la tabla de incentivos independiente de su desempeño y dado por factores que pueden aparecer durante el periodo a evaluar y sin previo aviso, genera incertidumbre y puede causar que se pierda el foco o se destinen las energías a un foco erróneo.

Con el nuevo sistema se busca nivelar ambas partes de la medición, tablero y “desafíos”, de tal forma de no causar que un Gerente pierda la motivación por decisiones o exigencias que puedan ocurrir sin previo aviso, de tal forma que cumpliendo con su tablero pueda optar al lugar que le corresponde, siendo solo ajustado en un nivel en base a la parte subjetiva de la evaluación.

Eliminando parte de esta incertidumbre, se puede enfocar en realizar sus tareas y entregar objetivos y tareas claves a su línea.

Lo anterior nos permite solucionar los problemas existentes respecto a la motivación del Gerente, ya que al diseñar un sistema de incentivos donde ubiquemos a los Gerentes en un ranking basado en el desempeño del trabajo del Gerente, previo a la parte subjetiva, se soluciona el problema de precisión y dirección, ya que este será evaluado en primer lugar en base a sus resultados que están establecidos desde un comienzo del periodo a evaluar, permitiéndole enfocar su trabajo en las metas necesarias.

Respecto a los ámbitos de intensidad, persistencia y dirección del nuevo sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas, se observa cómo se mejoran el ámbito de intensidad, donde al eliminar restricciones de ubicación en el sistema de ranking y, adjudicar en una primera instancia la ubicación del Gerente en base a su desempeño, la intensidad empleada será más alta ya que con su cumplimiento sabrá exactamente en qué tramo se ubica, más allá de poder desplazarse un tramo en base a otros factores. En cuanto a la persistencia, esta se mantiene, ya que es necesario mantener los esfuerzos a lo largo de todo el periodo de evaluación con el fin de poder quedar en un ranking alto. Finalmente, respecto a la dirección, esta se

mantiene en amarillo, dado el factor de incertidumbre que existe cuando los desafíos pueden cambiar durante el periodo de medición.

Ámbito	
Intensidad	
Persistencia	
Dirección	

TABLA 26 RESUMEN PROPUESTA SISTEMA DE INCENTIVOS

Fuente: Elaboración propia

Este nuevo esquema de incentivos logra solucionar las deficiencias encontradas en la intensidad, persistencia y dirección al tener una estructura más robusta y enfocándose más en los resultados de las Gerencias y dejando otros aspectos del sistema en segundo plano. Junto a lo anterior, no existen problemas de sandbagging, el cual consiste en disminuir las expectativas del rendimiento de una persona con el fin de generar “resultados” sobresalientes en cuanto a su desempeño dentro de la empresa, dado que lo que se espera respecto a los desempeños de los Gerentes por parte del comité ejecutivo no es negociable, ya que lo que se espera en cuanto a rendimiento se encuentra fijado desde el comienzo del año a evaluar.

También, se elimina el efecto de auto escalamiento, el cual se puede ver en esquemas de incentivos donde existe un gran número de variables o tramos en los sistemas de incentivos donde con el cumplimiento de un par de indicadores puedan recibir incentivos. Lo anterior, ya que al contar con cuadros de mandos en los cuales los indicadores tienen pesos relativos similares, por lo que no es posible ubicarse en tramos altos (o bajos) en base al cumplimiento de solo una o pocas variables de cuadro de mando.

Conclusiones

La finalidad de este proyecto es la de diseñar un sistema de control de gestión para la banca personas de BancoEstado que logre corregir las distintas falencias detectadas desde los problemas de alineamiento en las distintas unidades de negocio dentro de la empresa, como en los sistemas de medición y asignación de recompensas actuales que posee. Lo anterior, a través de un análisis a profundidad realizado para BancoEstado y como este opera dentro del negocio bancaria y en relación con su propuesta de valor que busca entregar los atributos claves que buscan los clientes en la actualidad.

En un primer lugar se debe destacar como BancoEstado es un pilar fundamental dentro de la industria y que este opera de manera distinta a las demás empresas que se dedican a la entrega de servicios financieros. Lo anterior, dado que debe mantener su rol social dentro de sus principales objetivos y debe operar en directa relación con el gobierno y como se desenvuelve en su trabajo.

Esta propuesta busca que a través del mapa estratégico diseñado se logre cumplir con los objetivos estratégicos a través de las dos unidades de negocios seleccionadas para esto, de tal forma de lograr que BancoEstado sea una empresa más competitiva dentro de la industria bancaria y pueda obtener una mayor participación de mercado, y por ende mayores rentabilidades en los distintos productos que entrega. Para esto, se diseñaron cuadros de mando funcionales para las unidades de negocio seleccionadas previamente.

Para los cuadros de mando funcionales anteriormente descritos, se han seleccionado indicadores de desempeño que logren cumplir con el objetivo estratégico asociado y que, a su vez, sean un aporte para los objetivos en otras perspectivas a través de un efecto en cadena, pudiendo ver como el desempeño asociado a un indicador de una perspectiva puede apoyar el cumplimiento de manera directa o indirecta en otra u otras perspectivas.

Junto a los cuadros de mandos funcionales y sus objetivos e indicadores, también se genera una nueva propuesta de sistema de incentivos y de medición que busca solucionar los problemas asociados al mercenarismo y auto escalamiento, ofreciendo un campo de juego más nivelado donde no se menoscabe el logro alcanzado por los distintos gerentes en base a una evaluación subjetiva, de tal forma de mantener los niveles de intensidad, persistencia a través de todo el

periodo a evaluar y con recompensas justas, dada ciertas restricciones actuales presentes en BancoEstado al momento de entregar incentivos monetarios que no se encuentran en las demás bancas del país.

A través de la causalidad entre los distintos indicadores y objetivos, se espera que el beneficio futuro de la empresa sea una mayor rentabilidad financiera como objetivo principal, lográndolo a través de una mayor participación de mercado que se traduce en un mayor retorno en captaciones y colocaciones y a través de una reducción en los costos operacionales de la empresa. Con estos desempeños se busca además posicionar a BancoEstado como una empresa líder dentro del rubro en todos los sectores donde opera, pudiendo entregar mejores productos y servicios a todos los potenciales clientes que ha de obtener al dar cumplimiento a su propuesta de valor basada en las necesidades actuales de los clientes de las empresas del rubro bancario, generando así, una mejor percepción y valoración de la empresa por parte de ellos.

Para lo anterior, es necesario tener en consideración al momento de implementar el sistema de control propuesto se recomienda reestructurar las Gerencias que componen a la banca personas con el fin de poder dar cumplimiento a los objetivos propuestos de manera rápida y eficiente, además de contar con la colaboración de las distintas unidades entre sí para llegar a los objetivos deseados.

La finalidad de BancoEstado es ser rentable al mismo tiempo que debe cumplir su rol social, por lo que esta propuesta busca que pueda cumplir con ambos requisitos y no generar ganancia en desmedro del bienestar social, o por el contrario, genere un gran nivel de bienestar y crecimiento dentro de las comunidades a través de la pérdida de rentabilidad e ingresos.

Finalmente, el aporte de este proyecto es ofrecer una estructura más eficiente para poder dar cumplimiento a la propuesta de valor buscada por los clientes vinculándolo con un sistema de asignación de recompensas más justo y que busque motivar a las personas.

Bibliografía

- Anthony, & Govindarajan. (2008). *Sistemas de control de gestión*.
- Banco Central. (2020). <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/imacec#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20informaci%C3%B3n,menos%20que%20septiembre%20de%202021.>
- BancoEstado. (2021). *Memoria Integrada 2021*. Obtenido de https://corporativo.bancoestado.cl/sites/default/files/documentos_archivos/MemorialIntegradaBancoEstado_2021.pdf
- BancoEstado. (2022). *Memoria Integrada Banco Estado 2022*.
- Bank of international settlements. (2017). https://www.bis.org/bcbs/basel3_es.htm.
- BiobíoChile. (Noviembre de 2020). <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/11/03/bancoestado-y-otros-4-en-chile-son-los-mas-seguros-de-a-latina-segun-ranking-de-global-finance.shtml>.
- Castillo, C. C. (2012). *Matriz de análisis FODA cuantitativo*.
- CMF. (2012). <https://cronologiabancaria.cmfchile.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=479>.
- CMF. (2022). *Clasificaciones Vigentes de los Bancos por Tipo de Instrumentos de Oferta Pública - CMF*.
- CMF. (2022). *Fintech: Regulación y Perspectivas*.
- Estado, C. B. (2010). <https://corporativo.bancoestado.cl/sala-de-prensa/noticias-bancoestado/noticias/2010/3479>. Obtenido de <https://corporativo.bancoestado.cl/sala-de-prensa/noticias-bancoestado/noticias/2010/3479>.
- Estado, H. S. (2022). <https://huellasocialbancoestado.cl/biblioteca-digital/pagos-y-beneficios>.
- FODA, M. (s.f.). <https://www.matrizfoda.com/dafo/>.
- Fortune business insights. (2021). <https://www.fortunebusinessinsights.com/metaverse-market-106574>.
- Hacienda, M. d. (s.f.). <https://old.hacienda.cl/glosario/clasificacion-de-riesgo.html#:~:text=Para%20llevar%20a%20cabo%20la,los%20distintos%20grados%20de%20solvencia.>
- Hill, & Jones. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integral*.
- Huella Social Banco Estado - Cobertura. (s.f.). <https://huellasocialbancoestado.cl/pilares-de-desarrollo/cobertura-geografica>.
- Huella Social BancoEstado - Clientes Digitales. (2022). <https://huellasocialbancoestado.cl/biblioteca-digital/series-generales/clientes-digitales>.

- Huella Social BancoEstado. (2022). <https://huellasocialbancoestado.cl/biblioteca-digital/series-generales/cobertura-de-sucursales>.
- INE. (2022). <https://www.ine.cl/prensa/2022/03/04/cu%C3%A1l-es-la-realidad-actual-de-las-mujeres-en-chile-en-el-%C3%A1mbito-laboral>. Obtenido de <https://www.ine.cl/prensa/2022/03/04/cu%C3%A1l-es-la-realidad-actual-de-las-mujeres-en-chile-en-el-%C3%A1mbito-laboral>.
- Janus Henderson. (2022). *Decarbonisation in emerging markets*.
- Kaplan, & Norton. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*.
- Kaplan, & Norton. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*.
- Kaplan, & Norton. (2001). *The strategy focused Organization: How Balanced Scorecard companies Thrive in the new business environment*.
- Kaplan, & Norton. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*.
- Kaplan, & Norton. (2008). *Cómo dominar el sistema de gestión*. Harvard Business Review.
- Kim y Mauborgne. (2005). *Blue Ocean Strategy*.
- Latham, & Pinder. (2005). Work motivation theory and research at the Dawn of the Twenty-First Century.
- Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile. (16 de Diciembre de 1977). Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile. *Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile*. Santiago, Santiago, Chile. Obtenido de [https://corporativo.bancoestado.cl/sites/default/files/default-source/ley-org%C3%A1nica-del-banco-del-estado-de-chile-\(d-l-2-079-de-1977\).pdf](https://corporativo.bancoestado.cl/sites/default/files/default-source/ley-org%C3%A1nica-del-banco-del-estado-de-chile-(d-l-2-079-de-1977).pdf)
- Lynch, R. (1999). *Corporate Strategy*.
- Ministerio de Economía. (2021). <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2021/01/Boleti%CC%81n-ge%CC%81nero-EME-6.pdf>. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2021/01/Boleti%CC%81n-ge%CC%81nero-EME-6.pdf>.
- Ministerio de Hacienda. (2020). <https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/finanzas-internacionales/oficina-de-la-deuda-publica/bonos-sostenibles/bonos-verdes>.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso: Maximizar los resultados*.
- Osterwalder, & Pigneur. (2010). *Generacion de Modelos de Negocio*.
- Porras, & Collins. (1997). *Empresas que perduran*.
- Porter. (1997). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.
- Robbins, & Judge. (2009). *Comportamiento Organizacional*.

SERNAC. (2012). <https://www.sernac.cl/portal/607/w3-article-2463.html>.

Thompson et al. (2012). *Administración Estratégica*. McGraw Hill.

Weber. (1905). Teoría de la burocracia.

Yubál Fernández. (2022). <https://www.xataka.com/basics/que-metaverso-que-posibilidades-ofrece-cuando-sera-real>.