



# **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA SOCOFIN S.A.”**

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

**Alumno: Diego Alonso Valdebenito Contreras  
Profesor Guía: Aldo Alberto Caprile Rojas**

**Santiago, Diciembre 2023**

## RESUMEN

El presente proyecto se realiza en la empresa SOCOFIN S.A., Filial de normalización de Banco de Chile, la cual constituye en su totalidad la unidad estratégica de negocios a estudiar, y que se dedica a la Normalización de Clientes Morosos encomendados en gestión desde Banco de Chile. SOCOFIN S.A. es el brazo estratégico de cobranza y su rol es administrar y gestionar de manera eficiente la cartera encomendada, manteniendo en niveles aceptables los índices de riesgo de cartera generando valor para su accionista mayoritario quien es a su vez su cliente, Banco de Chile.

En este estudio se definió como principal objetivo proponer un sistema de control de gestión integrado en 3 etapas: desarrollo, planificación y alineamiento de la estrategia.

En la etapa de desarrollo de la estrategia se realizó un análisis crítico de la visión, misión y valores, como elementos de definición y guía de la alta dirección, que fueron trabajados a través de una corrección de las declaraciones estratégicas. Se definió como primer objetivo revisar las declaraciones estratégicas adaptándolas a las expectativas de la alta dirección y los cambios evaluados en el análisis del micro y macro entorno. Este análisis externo e interno se ejecutó de forma exhaustiva, utilizando herramientas como PESTEL y análisis de recursos y capacidades. Lo anterior permitió complementar la formulación estratégica que identifica los atributos claves de valor de la industria para definir una propuesta de valor que ayuda a entregar una ventaja competitiva en la gestión. Los atributos identificados: Administración eficiente y eficaz de la cartera morosa y Alta cobertura presencial a nivel nacional y de calidad, resultan claves para alcanzar una ventaja competitiva y avanzar a la etapa de planificación estratégica.

En la etapa de planificación estratégica, se construyó un modelo de negocios que establece las actividades claves, los socios estratégicos, los recursos fundamentales, las relaciones con el cliente, los canales de ventas, el segmento de clientes, la estructura de costos y las fuentes de ingreso expandiendo la propuesta de valor. Esto facilitó y permitió la coherencia para la construcción de un mapa estratégico en donde se logró identificar 3 ejes centrales que ayudan a la gestión de la estrategia al dividirla en los procesos más importantes, permitiendo con ello cerrar las brechas detectadas en la etapa de desarrollo

de la estrategia. Los ejes estratégicos definidos fueron: Excelencia en Cobertura Física Nacional, Excelencia Operacional e Innovación. El mapa estratégico permitió graficar las relaciones causa–efecto e identificó las unidades críticas que deben ser atendidas para el logro de los objetivos estratégicos. Para medir su ejecución, se estableció un total de 37 indicadores, con el objeto de operacionalizar la estrategia, de manera de controlar el cumplimiento de los desempeños reales versus los esperados. Entre los objetivos que destacan, se encuentra Disminuir la permanencia de clientes en mora y cumplir costos de administración y recaudación de honorarios presupuestados, lo cual se alinea directamente con la misión. Por otro lado, entre los indicadores destacan la Cobertura de la Cartera en Cobranza, el Resultado del Ejercicio; Productividad Global de Cobranza y la Productividad por Tipo de Producto de Normalización, como medidas del correcto desempeño de los objetivos definidos. Se desarrolló, además, un total de 8 iniciativas estratégicas definidas como grupos de proyectos y programas diseñados para ayudar a alcanzar el desempeño buscado, efectuando un análisis su impacto en las estrategias definidas en el análisis FODA.

En la etapa de alineamiento de la estrategia, se establecieron los tableros de control de las unidades funcionales de Cobranza, esto con el objeto de medir la ejecución de estrategias y facilitar el alineamiento entre las unidades. En el caso de las Unidades de Cobranza se realizó el despliegue del tablero de control para facilitar el alineamiento y en el caso de la relación entre estas y las Unidades de Apoyo, al no existir una relación jerárquica entre ambas, se realizó un tablero de control con acuerdos de niveles de servicio. Para lograr el alineamiento entre las unidades y equipos de trabajo con la estrategia, se propuso un nuevo esquema de incentivos, basado en un análisis de los desafíos estratégicos que SOCOFIN S.A.. debe enfrentar y los desempeños requeridos para hacerles frente con éxito, y que asegure a su vez el máximo nivel de alineamiento entre los desempeños logrados con los objetivos esperados por la alta dirección. Se establecieron objetivos comunes entre los gerentes de las Unidades de Cobranza y de Apoyo.

Al finalizar este proyecto, se concluyó que los objetivos planteados en la etapa inicial fueron cumplidos a cabalidad, obteniéndose con ello un modelo de control de gestión que considera la complejidad y, a su vez, la ventajas competitivas de SOCOFIN S.A... Es fundamental destacar que una empresa que diseña e implementa un sistema de control

de gestión tiene mayores probabilidades de obtener desempeños sobresalientes en términos de cumplimiento de la estrategia y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo, al incluir indicadores tanto financieros como no financieros. El hecho de contar con herramientas visuales y de fácil comprensión para comunicar la estrategia en todos los niveles de la empresa, con indicadores que hagan posible medir los desempeños de cada unidad y un esquema de incentivos que alinee los desempeños deseados, permite el cumplimiento de los objetivos definidos por la alta dirección, promoviendo colaboradores que trabajen en base a una visión y misión conocida y compartida por todos, lo que asegura la continuidad del negocio en el largo plazo.

## **AGRADECIMIENTOS**

*Al finalizar este largo proceso, sólo queda agradecer profundamente a mi familia, a mi hermosa familia, quienes son la fuerza fundamental que me ha permitido enfrentar con éxito cualquier desafío propuesto o imprevisto, y que son el motor e inspiración de cualquier proyecto a emprender, estoy trabajando arduamente para construir un castillo fuerte de amor, seguridad y sólido, que nos permita ser cada día más felices.*

## INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	13
1.1    Justificación del Proyecto	13
1.2    Objetivos del Proyecto	16
1.3    Metodología	17
1.4    Alcances y Limitaciones	19
1.5    Organización del Documento	20
CAPITULO 2. CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN	21
2.1    Descripción de la Organización	21
2.2    Caracterización del Negocio	23
2.3    Composición del Contexto	28
CAPITULO 3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	34
3.1    Análisis y Definición Misión	35
3.2    Análisis y Definición Visión	37
3.3    Definición de Valores y Creencias	42
CAPITULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	46
4.1    Análisis Externo	47
4.2    Análisis Interno	61
4.3    Análisis FODA Cuantitativo	69
4.4    Objetivos y Estrategias a Desarrollar	74
CAPITULO 5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	76
5.1    Análisis de la Curva de Valor de la Industria	76
5.2    Selección de Atributos Clave	85
5.3    Declaración de la Propuesta de Valor	86
5.4    Descripción de la Estrategia de la Organización	87
CAPITULO 6. MODELO DE NEGOCIO	89
6.1    Definición del Modelo de Negocio	89
6.2    Análisis del Modelo de Negocio	92
6.3    Propuesta de Mejora Modelo de Negocio	97

<b>CAPITULO 7. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>101</b>
7.1 Diseño de un mapa estratégico	101
7.2 Focos Relevantes de la Estrategia para el Sistema de Control de Gestión	104
7.3 Focos Relevantes de la Organización para el Sistema de Control de Gestión	104
7.4 Mapa Estratégico Socofin S.A.	105
7.5 Justificación propuesta de Mapa Estratégico Socofin S.A.	112
7.6 Iniciativas Estratégicas	114
<b>CAPITULO 8. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>117</b>
8.1 Sistema de Medición del Desempeño Objetivos Estratégicos	117
8.2 Cuadro de Mando Integral SOCOFIN S.A..	120
8.3 Justificación del Sistema de Medición de Desempeño (CMI) Ejes Estratégicos	124
8.4 Sistema de Medición del Desempeño de Iniciativas Estratégicas	124
<b>CAPITULO 9. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>128</b>
9.1 Explicación de las funciones de la organización	130
9.2 Flujo General de Actividades	133
9.3 Funciones a Analizar	134
9.4 Desempeño y Medición de las Unidades Funcionales Mediante Tableros de Control	137
<b>CAPITULO 10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS</b>	<b>147</b>
10.1 Descripción Instrumento Evaluación y Compensación de Desempeño	149
10.2 Brechas en el Instrumento de Evaluación de Desempeño	152
10.3 Propuesta de Instrumento de Evaluación del Desempeño.	154
10.4 Propuesta de Esquema de Incentivos.	159
10.5 Justificación del esquema de Incentivos.	162
<b>CAPITULO 11. CONCLUSIONES</b>	<b>164</b>
11.1 Cumplimiento de los Objetivos del Proyecto	164
11.2 Justificación y Contribución	166
11.3 Recomendaciones de Eventual Implementación	167
<b>CAPITULO 12. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>169</b>
12.1 Bibliografía	169
12.2 Otras Fuentes de Información	170

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Base Bibliográfica	18
Tabla 2. Colocaciones Instituciones Bancarias Marzo 2023	22
Tabla 3. Cartera Gestionada en SOCOFIN S.A. por Negocio	23
Tabla 4. Estructura Ingresos y Gastos en SOCOFIN S.A.	24
Tabla 5. Paquetes de Medidas Estallido Social	48
Tabla 6. Paquetes de Medidas Pandemia Covid	49
Tabla 7. Resumen Oportunidades vs Amenazas	60
Tabla 8. Resumen Fortalezas vs Debilidades	68
Tabla 9. Matriz Foda Cuantitativo.	71
Tabla 10. Filiales de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.	78
Tabla 11. Número de Sucursales Físicas por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.	79
Tabla 12. Canales digitales de Normalización por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.	80
Tabla 13. Reclamos Ingresados en Sernac 2021 item <u>Cobranza extrajudicial no corresponde</u> por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.	80
Tabla 14. Cartera con Morosidad Mayor a 90 días por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.	81
Tabla 15. Tasa de Cartera con Morosidad Mayor a 90 días vs Colocaciones por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.	82
Tabla 16. Gastos Operacionales de Estado de Resultados por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.	82
Tabla 17. Ingresos Operacionales de Estado de Resultados por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.	83
Tabla 18. Tasa Gastos Operacionales de Estado de Resultados vs Cartera Morosa 90 días o más por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.	83
Tabla 19. Valoración Atributos de la Industria de Cobranza Bancaria por Filial de Cobranza.	84
Tabla 20. Descripción Objetivos Estratégicos.	110
Tabla 21. Impacto Mapa Estratégico en Objetivos y Estrategias FODA.	112
Tabla 22. Impacto Mapa Estratégico en Atributos Propuesta de Valor.	113

Tabla 23. Iniciativas Estratégicas de Administración Eficiente de Cartera Morosa	114
Tabla 24. Iniciativas Estratégicas de Desarrollo de Productos y Gestiones	115
Tabla 25. Iniciativas Estratégicas de Cobertura Nacional	115
Tabla 26. Sistema de Medición de Desempeño Banco de Chile a SOCOFIN S.A.	118
Tabla 27. Cuadro de Mando Integral	120
Tabla 27. Cuadro de Mando Integral (Continuación)	121
Tabla 27. Cuadro de Mando Integral (Continuación)	122
Tabla 27. Cuadro de Mando Integral (Continuación)	123
Tabla 28. Iniciativas Estratégicas de Administración y Normalización Eficiente y Eficaz de Cartera Morosa	124
Tabla 29. Medición Iniciativa Estratégica A.1	125
Tabla 30. Iniciativas Estratégicas de Desarrollo de Productos y Gestiones	125
Tabla 31. Medición Iniciativa Estratégica B.1	126
Tabla 32. Iniciativas Estratégicas de Cobertura Nacional	126
Tabla 33. Iniciativas Estratégicas de Cobertura Nacional	126
Tabla 34. Medición Iniciativa Estratégica C.2	127
Tabla 35. Funciones Gerencias de Normalización Banca Pyme y Banca de Personas	130
Tabla 36. Funciones Gerencia de Procesos Transversales	131
Tabla 37. Funciones Gerencia de Procesos Judiciales	131
Tabla 38. Funciones Gerencia de Operaciones	132
Tabla 39. Funciones Gerencia de Desarrollo Tecnológico	132
Tabla 40. Funciones Gerencia de Planificación y Administración	132
Tabla 41. Matriz de impactos de las Unidades Cobranza a los objetivos corporativos	136
Tabla 42. Tablero de Control Unidad Área de Cobranza Gerencia de Normalización Banca Personas	138
Tabla 42. Tablero de Control Unidad Área de Cobranza Gerencia de Normalización Banca Personas (Continuación)	139
Tabla 42. Tablero de Control Unidad Área de Cobranza Gerencia de Normalización Banca Personas (Continuación)	140
Tabla 42. Tablero de Control Unidad Área de Cobranza Gerencia de Normalización Banca Personas (Continuación)	142
Tabla 43. Tablero de Control Unidad Cobranza Gerencia de Normalización Procesos Judiciales	142

Tabla 43. Tablero de Control Unidad Cobranza Gerencia de Normalización Procesos Judiciales (Continuación)	143
Tabla 43. Tablero de Control Unidad Cobranza Gerencia de Normalización Procesos Judiciales (Continuación)	144
Tabla 43. Tablero de Control Unidad Cobranza Gerencia de Normalización Procesos Judiciales (Continuación)	145
Tabla 44. Tablero de Control Acuerdos de Niveles de Servicio (SLA)	146
Tabla 45. Medición Media Ponderada Evaluación Desempeño SOCOFIN S.A..	150
Tabla 46. Evaluación de Desempeño y Esquema de Incentivos Unidades de Cobranza	150
Tabla 47. Evaluación de Desempeño y Esquema de Incentivos Unidades de Apoyo	151
Tabla 48. Factor de Evaluación Gestión de Cobranza	155
Tabla 49. Indicador Tablero de Control Cobertura Cartera en Cobranza	155
Tabla 50. Evaluación Jefatura	156
Tabla 51. Indicador Tablero de Control N° Demandas Recibidas	157
Tabla 52. Indicador Tablero de Control Items de Calidad Homologados	157
Tabla 53. Evaluación Mensual Propuesta Unidades de Cobranza	159
Tabla 54. Jerarquía de Incentivos Propuesta Unidades de Cobranza	160
Tabla 55. Ejemplo Propuesta de Incentivos Unidades de Cobranza	160
Tabla 56. Evaluación de Desempeño y Esquema de Incentivos Unidades de Apoyo	161
Tabla 57. Evaluación de Desempeño Jefatura y Ponderación en el Bono Anual Unidades de Apoyo	162

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones	17
Figura 2. Flujo funcionamiento de Cobranza	27
Figura 3. Filiales de Cobranza Sistema Bancario	30
Figura 4. Evolución Colocaciones Sistema Bancario (%)	31
Figura 5. Evolución índice de riesgo de crédito del Sistema Bancario (%)	31
Figura 6. Evolución índice de morosidad del Sistema Bancario por tipo de cartera (%)	32
Figura 7. Evolutivo Histórico Índice de Precios Consumidor IPC (%)	33
Figura 8. Definición de Valores y Creencias SOCOFIN S.A..	43
Figura 9. Evolución Indicador Mensual de Actividad Económica Imacec	50
Figura 10. Evolutivo Histórico Índice de Precios Consumidor IPC (%)	51
Figura 11. Evolución Colocaciones Sistema Bancario (%)	52
Figura 12. Evolución Colocaciones Sistema Bancario variación 12 meses (%)	53
Figura 13. Evolución índice de riesgo de crédito del Sistema Bancario (%)	54
Figura 14. Evolución índice de morosidad del Sistema Bancario por tipo de cartera (%)	54
Figura 15. Distribución Geográfica Sucursales SOCOFIN S.A..	62
Figura 16. Composición del Resultado Antes de Impuesto SOCOFIN S.A..	63
Figura 17. Plataforma de Gestión Online SOCOFIN S.A..	64
Figura 18. Sistema de Gestión y Coordinación SOCOFIN S.A..	66
Figura 19. Organigrama Gerencial SOCOFIN S.A..	67
Figura 20. Representación Gráfica de Coordinación entre SOCOFIN S.A. y Banco de Chile.	68
Figura 21. Curva de Valor de la Industria según Participantes.	84
Figura 22. Descripción Estrategia SOCOFIN S.A..	88
Figura 23. Modelo de Negocio SOCOFIN S.A..	91
Figura 24. Proceso Knowledge Discovery in Databases (KDD).	98
Figura 25. Mapa Estratégico SOCOFIN S.A..	109
Figura 26. Organigrama SOCOFIN S.A.	130
Figura 27. Flujo General de Actividades Organigrama SOCOFIN S.A..	133
Figura 28. Alineamiento Vertical Unidades de Cobranza.	135

Figura 29. Alineamiento Horizontal entre Unidades de Cobranza y Unidades de Apoyo mediante	135
Figura 30. Brecha en Instrumento de Evaluación Actual.	154
Figura 31. Variables Propuesta Evaluación de Desempeño Áreas de Cobranza	158

## **CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto corresponde al diseño de una propuesta de sistema de control de gestión para la empresa SOCOFIN S.A., filial de Normalización de Banco de Chile y se presenta como una integración de los conocimientos adquiridos en el presente magíster de Control de Gestión, esperando ser un aporte para el alineamiento de objetivos y desempeños de la organización.

SOCOFIN S.A. es la filial de normalización de Banco de Chile con presencia en todo el país gracias a sus 30 sucursales operativas, donde entregar un servicio eficiente y de calidad es el foco de la gestión, y para esto, se requiere de un sistema de control de gestión que incorpore en su diseño, elementos que le permitan abordar diferentes situaciones de crisis que tuvieron efectos importantes en el desempeño de la compañía, como lo fueron por ejemplo el estallido social de octubre 2019 y la posterior pandemia que comenzó en Marzo 2020, las cuales generaron importantes consecuencias en los modelos de desempeño, que hasta ese entonces venían replicando mediciones y evaluaciones conocidas y estándares.

Al presente, la empresa ha continuado con su esquema original, teniendo que adecuar de contingencia algunos de sus protocolos y sistemas, sin embargo, el diseño del sistema de control de gestión continúa sin mayores modificaciones respecto de lo ocurrido antes de ambas crisis.

### **1.1 Justificación del Proyecto**

El presente proyecto de sistema de control de gestión para SOCOFIN S.A., tiene su principal justificación en la limitada capacidad de respuesta que tiene el actual sistema de control de gestión existente para enfrentar problemas en la Industria, particularmente demostrado en las crisis por estallido social y la posterior pandemia, que llevaron a una baja nunca antes vista de los niveles de asignación de cartera a gestionar, de los ingresos por honorarios de gestión de cobranza y la disminución importante del nivel de incentivos pagados al personal por concepto de productividad de recuperación de cartera morosa, problemas que en su conjunto generaron altos niveles de desmotivación en el personal, obligando al sistema de control de gestión a improvisar puntos intermedios de medición

del rendimiento fuera del modelo durante un extenso período de tiempo para poder entregar incentivos por desempeños esperados a los gestores de las áreas de cobranza, quienes son críticos para el logro de los objetivos estratégicos de la compañía.

Para definir los problemas asociados al desempeño del actual sistema de control de gestión que justifican el desarrollo de este proyecto, se identifican los siguientes focos relevantes de la estrategia y sus problemas o consideraciones clave como consecuencia de la crisis ocurrida en la Industria de Bancos e Instituciones Financieras:

- 1) Modelo de Negocios diseñado para funcionar con resultados financieros negativos, esto se debe a que los honorarios por cobranza no cubren la totalidad de costos de gestión, por lo que Banco de Chile a través de un ingreso mandante mensual por servicios de cobranza sostiene el funcionamiento de la compañía.
- 2) Inestabilidad en la asignación de cartera encomendada en cobranza desde Banco de Chile y su impacto en la estructura del equipo de cobranza.
- 3) Problemas de Alineamiento Vertical debido a la disminución importante de las carteras asignadas desde Banco de Chile, los equipos de cobranza no tienen claro los focos de gestión, desconocen si tendrán cartera asignada o no, o si deberán gestionar otro tipo de productos en los cuales no son especialistas, incluso desconocen si el equipo completo continuará trabajando.
- 4) Problemas de Alineamiento Horizontal entre las áreas de apoyo y las áreas de cobranza.
- 5) Proceso de gestión de Cobranza y Plataformas de Negocios, donde el proceso de Cobranza y realización de negocios tiene una alta dependencia presencial y de ejecución manual.
- 6) Establecimiento de metas de normalización, su cumplimiento y pago de incentivos mediante el actual sistema de evaluación de desempeño, el que ha generado problemas de Alineamiento Vertical debido a que los equipos de cobranza no tienen claridad del sistema de evaluación de desempeño que tienen, desconocen las metas mensuales de gestión que se les asignen y desconocen si recibirán algún incentivo por su desempeño, constituyendo brechas en el actual sistema, donde los equipos de cobranza son sometidos al constante estrés de resumir todo su desempeño al pago o no pago de cuotas morosas de un cliente deudor de Banco de Chile, por lo que desconocen si el sistema de Control de Gestión actual tendrá la capacidad de evaluar

íntegramente su rendimiento y en consecuencia queda en duda su capacidad de comunicar la estrategia.

La propuesta de sistema de control de gestión aborda estos puntos, generando un zoom en la medición de las áreas estratégicas de cobranza y en la entrega de incentivos para compensar los desempeños esperados, que es donde se da el mayor impacto, debido que estas áreas funcionan con remuneraciones variables.

La propuesta de sistema de control de gestión fortalece el alineamiento vertical de desempeños esperados a través de:

- 1) La clarificación del despliegue de la estrategia mediante los tableros de control respectivos para medir rendimientos para el resto de la jerarquía.
- 2) La modificación del sistema de medición de desempeño y entrega de incentivos existentes, incorporando elementos asociados a la gestión del colaborador que reflejan de mejor manera su desempeño y mitigan el impacto de los factores externos de crisis.

La propuesta de sistema de control de gestión fortalece el alineamiento horizontal de desempeño entre áreas de apoyo y áreas de cobranza clarificando la cadena de funciones a través del modelo de “Acuerdos a nivel de Servicio” (SLA, por sus siglas en Inglés).

Las áreas de apoyo por su parte, van medidas por desempeño global de la organización y sólo algunas con bonificación de cierre de año, generalmente se encuentran sujetos principalmente a remuneración fija sin bonos, por lo que mantienen su sistema actual.

## 1.2 Objetivos del Proyecto

El objetivo general del proyecto es diseñar un Sistema de Control de Gestión que permita alinear los desempeños de los individuos y equipos de la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de los compromisos adquiridos con Banco de Chile.

Para clarificar el objetivo general, éste ha sido desglosado en los siguientes objetivos específicos:

- 1) Desarrollar una propuesta de declaraciones estratégicas por medio del análisis crítico de la misión, visión y valores de la organización, para así garantizar que exista una declaración explícita y compartida que permita un alineamiento con los objetivos estratégicos.
- 2) Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes por medio del desarrollo de análisis externo mediante la utilización de la herramienta PESTEL, así como también estudio interno mediante la utilización del Análisis de Recursos Tangibles e Intangibles, esto para ayudar a visualizar las estrategias específicas.
- 3) Generar una propuesta de valor, identificando sus principales atributos desde el análisis de la curva de valor de la industria para construir una estrategia sólida que de ventaja competitiva a través del diseño de un modelo de negocios.
- 4) Definir y relacionar los objetivos estratégicos mediante el desarrollo de un mapa estratégico que los organice en perspectivas y ejes estratégicos que permita relacionarlos según su causa–efecto, esto para construir una estrategia claramente definida que de ventaja competitiva.
- 5) Desarrollar un sistema de medición del desempeño organizacional mediante el desarrollo de un cuadro de mando integral que ayude a la generación de indicadores para medir los distintos objetivos representados en el mapa estratégico.
- 6) Desdoblar la estrategia, a través del desarrollo de tableros de control de las unidades funcionales con mayor impacto en el cumplimiento de la propuesta de valor, esto con el fin de operacionalizar la estrategia y hacerla tangible a las personas que trabajan en SOCOFIN S.A..

- 7) Desarrollar un sistema de medición de desempeño y un esquema de incentivos para las áreas estratégicas de la organización, que permitan alinear los desempeños esperados.

### 1.3 Metodología

Para diseñar el modelo de control de gestión que se propone, la metodología se basa en el sistema de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2012), ilustrado en la Figura 1. En este documento, se abarcan las siguientes fases del modelo: desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia, alineamiento de la organización y controlar y aprender, las cuales se encuentran enmarcadas en la Figura 1. En relación a las fases planificar operaciones y probar y adaptar, estas no son desarrolladas en este proyecto.

En la primera etapa, *desarrollo de la estrategia*, se espera clarificar la misión, la visión y los valores, realizar el análisis estratégico del entorno externo e interno y un análisis FODA. Entre otros temas, se responde a la pregunta ¿cómo se puede competir mejor? Para esto es necesario formular la estrategia, identificando a los clientes, propuesta de valor, recursos claves, capacidades de capital humano y los facilitadores tecnológicos.

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

En la tercera etapa, *alineación de la organización con la estrategia*, se busca alinear las unidades funcionales y a los empleados. Una vez enunciado el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, se debe alinear a la organización realizando un desdoblamiento de 2 de las unidades organizacionales más relevantes para el éxito de SOCOFIN S.A.. Además, en esta etapa, se diseña el sistema de incentivos de ambas unidades mencionadas, buscando con esto generar las conductas y comportamientos deseados y alineados con los objetivos estratégicos.

**Figura 1. Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones**



Fuente: Kaplan y Norton (2008)

En la Tabla 1, se resume la base bibliográfica usada en este proyecto. Sin embargo, cabe destacar, que se utilizaron otras referencias bibliográficas, como opiniones de expertos, presentaciones de reuniones de directorio SOCOFIN S.A. (2023), reportes del rubro de Entidades de Cobranza registradas por la CMF, con el fin de robustecer la información presentada en este documento.

**Tabla 1. Base Bibliográfica**

MATRIZ BASE BIBLIOGRÁFICA	
Etapa	Base Teórica
Misión, visión y valores	(Thompson et al, 2012)
Análisis estratégico externo	(Thompson et al, 2012)
Análisis estratégico interno	(Thompson et al, 2012)
Análisis FODA	(Cancino, 2012)
Propuesta de Valor	(Osterwalder y Pigneur, 2011)

Curva de valor	Mauborgne y Kim (2005)
Modelo de Negocios	Osterwalder y Pigneur (2010)
Mapa Estratégico	Kaplan y Norton, (2012)
Cuadro de Mando Integral	Kaplan y Norton, (2012)
Tableros de Control	Kaplan y Norton, (2012)
Esquemas de Incentivos	(Robbins y Judge,2017) y (Caprile,2022)
Evaluación de desempeño	(Robbins y Judge,2017) y (Caprile,2022)

Fuente: Elaboración Propia

#### 1.4 Alcances y Limitaciones

Si bien este documento contempla una descripción breve del contexto de SOCOFIN S.A., el alcance de este proyecto considera hasta la propuesta de diseño de un sistema de control de gestión y no abarca la implementación de éste.

En este estudio, se realiza una revisión del marco general de la industria de Filiales de Cobranza Bancaria, para luego continuar con un análisis crítico de la estrategia que permite visualizar el sistema de control de gestión. Después de esto, se desarrollan 5 herramientas que lo componen: mapa estratégico, cuadro de mando integral, tableros de control, esquemas de incentivos y modelo de análisis de desempeño y, finalmente, las conclusiones.

Este documento no incluye la planificación de presupuestos (OPEX, STRATEX y/o CAPEX) ni tampoco es parte de este trabajo presentar los resultados de la implementación de esta propuesta.

El presente proyecto contiene limitaciones de acceso a información confidencial propias de la Unidad Estratégica de Negocios, por lo que su desarrollo sólo refiere a la información disponible en este documento y sus referencias, donde la información primaria tiene como fuente los resultados mensuales de Socofin S.A. en sus cierres mensuales y la información secundaria proviene de documentos y estudios publicados por las correspondientes entidades reguladoras.

El presente proyecto se desarrolla bajo un contexto de Estallido Social y posterior Emergencia Sanitaria por Pandemia COVID-19, lo que incorpora en el desarrollo del mismo problemas altamente influenciados por contextos de crisis.

## 1.5 Organización del Documento

El presente proyecto tiene la siguiente secuencia de desarrollo de capítulos:

- 1) Caracterización del Negocio para analizar en profundidad el funcionamiento del mismo y su composición.
- 2) Composición del Contexto para entender el funcionamiento de la industria y como esto impacta en el Negocio.
- 3) Análisis de Declaraciones Estratégicas para proyectar la dirección de la compañía a través de su Misión, Visión y Valores.
- 4) Formulación Estratégica mediante el análisis de la curva de valor de la industria para entender su comportamiento, y de esta manera definir los atributos clave de la estrategia con los cuales la Unidad Estratégica de Negocios se desempeña.
- 5) Modelo de Negocios para describir la manera en que la empresa crea y captura el valor creado.
- 6) Diseño del Mapa Estratégico para presentar los objetivos estratégicos de manera tal que, en su conjunto, permitan visualizar de manera clara la estrategia de la organización con el fin de facilitar su implementación.
- 7) Despliegue de la Estrategia para definir de qué manera se transmite y ejecuta la estrategia hacia el resto de organización, considerando a quienes encabezan las unidades de negocio, gerencias y departamentos.
- 8) Sistema de Medición del Desempeño y Compensaciones para definir específicamente que desempeños serán medidos alineados con los objetivos organizacionales y las respectivas compensaciones asociadas para alinear los comportamientos deseados.
- 9) Conclusiones.

## **CAPITULO 2. CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN**

Se comienza este proyecto con la descripción de SOCOFIN S.A., En primera instancia introductoria se realiza la caracterización del negocio y composición del contexto a través de un análisis de la historia y los números en gestión, junto con un análisis de la rentabilidad del negocio, sus restricciones e indicadores generales.

### **1.1 Descripción de la Organización**

En 2002 Nace SOCOFIN S.A., derivado de la fusión entre Banco Edwards y Banco de Chile se produce el proceso de fusión de las empresas de cobranza existentes y relacionadas a ambos Bancos, Baned Servicios Especializados y Procobro, así surge SOCOFIN S.A., ya no como empresa relacionada al Banco Edwards si no que como Filial de cobranza del Banco de Chile. Es esta organización la que constituye el alcance de Objeto de estudio del proyecto, considerada en su totalidad la Unidad estratégica de Negocios a estudiar.

SOCOFIN S.A.. actualmente realiza servicios de gestión de cobranza y normalización de créditos para 2 grandes negocios de su cliente exclusivo Banco de Chile, estos son: Banca Pyme y Banca de Personas, cada uno de los cuales representa una unidad estratégica de negocios diferenciada, con estructura independiente y cada una a cargo de un gerente diferente, sin embargo, la función es la misma, gestión y normalización de cartera encomendada por Banco de Chile, y para ello se aplican diferentes soluciones de cobranza que permiten la normalización en el más breve plazo mediante diferentes tipos de herramientas:

- Gestiones de Contactabilidad.
- Pagos.
- Renegociaciones de Clientes traspasados a SOCOFIN S.A.
- Liquidación de Garantías asociadas a créditos.

Utilizando para tales efectos la máxima capacidad de operación posible mediante la amplia red de sucursales físicas instaladas a lo largo de todo el país.

El proveedor clave de SOCOFIN S.A. es Banco de Chile, quien en su calidad de institución mandante y cliente exclusivo es quien provee la cartera encomendada en cobranza, define los estándares bajo los cuales se debe normalizar y gestionar a los clientes y también autoriza y coordina los productos de normalización que deben ser aplicados y sus especificaciones, junto con esto, debido a su condición de filial exclusiva de cobranza es que no tiene competencia, se encarga exclusivamente de la gestión de cartera morosa de su único cliente Banco de Chile.

Los principales stakeholders externos de SOCOFIN S.A. son en primer lugar; Banco de Chile en su calidad de cliente y proveedor sumado a sus clientes morosos encomendados en cobranza, y en segundo lugar se encuentra la Comisión para el mercado Financiero CMF quienes son los encargados de regular la actividad de cobranza en Chile.

Los principales stakeholders internos son en primer lugar Banco de Chile en su calidad de accionista mayoritario de SOCOFIN S.A., y en segundo lugar los empleados en su calidad de independientes o sindicalizados.

Respecto de las cifras de la industria, las entidades Bancarias a nivel nacional manejan importantes montos de colocaciones en el mercado como se puede apreciar a continuación:

**Tabla 2. Colocaciones Instituciones Bancarias Marzo 2023**

<b>COLOCACIONES INSTITUCIONES BANCARIAS MARZO 2023</b>	
<b>Institución</b>	<b>Monto MM\$</b>
Banco Santander-Chile	21.370.466
Scotiabank Chile	17.622.368
Banco de Chile	16.697.305
Banco de Crédito e Inversiones	16.262.224
Banco del Estado de Chile	15.968.566
Itaú Corpbanca	10.223.731
Banco Falabella	4.200.613
Banco Bice	1.943.108

Banco Security	1.490.157
Banco Consorcio	1.440.863
Banco Ripley	921.102
Banco Internacional	102.982
HSBC Bank (Chile)	27
Banco BTG Pactual Chile	0
Bank of China, Agencia en Chile	0
China Construction Bank, Agencia en Chile	0
Jp Morgan Chase Bank, N.A.	0
<b>Sistema Bancario</b>	<b>108.243.513</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de REPORTE DE INFORMACIÓN FINANCIERA MENSUAL DEL SISTEMA BANCARIO A MARZO DE 2023 CMF

Es en este contexto donde SOCOFIN S.A. gestiona importantes cifras de cartera morosa encomendada en cobranza por Banco de Chile para cada uno de sus negocios:

**Tabla 3. Cartera Gestionada en SOCOFIN S.A. por Negocio**

	CARTERA GESTIONADA MM\$	
	Banca de Personas	Pyme
Asignación Mensual Fase 2	120.000	100.000
Stock Fase 3-7	110.000	380.000
Stock Cartera Castigada	1.300.000	120.000

Fuente: Elaboración Propia a partir de INFORME PLAN 2023 SOCOFIN S.A.

## 1.2 Caracterización del Negocio

La rentabilidad del negocio para SOCOFIN S.A. se encuentra definida por dos ítems fundamentales, el ingreso deudor y el ingreso mandante.

El ingreso mandante corresponde al monto entregado por Banco de Chile para la gestión mensual de la cartera mandante asignada.

El ingreso deudor deriva de la gestión de clientes morosos que conlleva honorarios por cobranza, los cuales dependerán de la gestión que se haya realizado al cliente dependiendo del estado de mora, por lo que existen honorarios básicos por gestión de

cobranza y también existen ítems por honorarios de cobranza judicial, los cuales, por tener mayor complejidad, son más altos.

El ingreso deudor depende de las diferentes herramientas de normalización utilizadas, donde las principales son fuentes de recaudación son Pagos, Renegociaciones y Convenios de Clientes traspasados a SOCOFIN S.A.. y finalmente Liquidación de Garantías asociadas a créditos.

Es importante mencionar que el negocio está diseñado para operar con resultados negativos, es decir, el ingreso deudor correspondiente a los honorarios por cobranza percibidos no alcanzan para cubrir los costos totales mensuales de gestión, por lo que el ingreso mandante viene a cubrir esta diferencia dentro de lo planificado durante el año, y si al existir un resultado negativo aún mayor, se genera un ingreso mandante adicional extraordinario para cubrir los costos de operación.

Ambos ingresos en su conjunto son los que sostienen el funcionamiento del negocio, sin embargo, en consecuencia con lo anterior, es que la rentabilidad no es el objetivo fundamental del negocio, por lo que la empresa no está diseñada para generar dinero y no está ahí el énfasis de su gestión, si no que los factores críticos de éxito y a su vez principales atributos de valor de negocio son:

- Administración eficiente de la cartera morosa encomendada de modo de mantener el gasto de cartera en niveles aceptables.
- Minimizar la permanencia de clientes de Banco de Chile en Mora con la mayor cobertura presencial posible a nivel nacional manteniendo niveles de riesgo adecuados.

**Tabla 4. Estructura Ingresos y Gastos en SOCOFIN S.A.**

	MM\$
<b>Ingreso Deudor</b>	<b>+ 1.100</b>
<b>Gastos Totales</b>	<b>- 1.500</b>
Gastos Directos	1.200
Gastos Indirectos	300
<b>Margen</b>	<b>-400</b>
Ingreso Mandante Presupuestado	200
Ingreso Mandante Extraordinario	100

**Resultado Total**

**-100**

Fuente: Elaboración Propia a partir de INFORME DIRECTORIO SOCOFIN S.A. (Cifras Referenciales)

Las principales restricciones para el funcionamiento del negocio y cumplimiento de los objetivos estratégicos están dadas por el marco regulatorio a la actividad de cobranza, donde la CMF cumple un rol fundamental, debido a que es la encargada de autorizar y regular las sociedades de cobranza en Chile y son quienes pueden legislar y delimitar las funciones de SOCOFIN S.A. de acuerdo con la ley. En este contexto de regulaciones vigentes, una de las más recientes y que mayor impacto directo a generado en el negocio, es la regulación a la ley 19.496 de abril 2021, la cual establece normas sobre la protección de los derechos de los consumidores y regula entre otros, las acciones de cobranza extrajudicial, en específico, los cambios contemplados en esta modificación de la ley están referidos a la cantidad de gestiones que se pueden realizar, a cuándo efectuarlas, a qué argumentos ya no se pueden utilizar y a cómo deben quedar registradas y resguardadas éstas gestiones.

Los recursos, actividades críticas de éxito e indicadores generales que se deben gestionar, son:

- Recurso humano y las actividades de capacitación en gestión de Cobranza y la implementación de sistemas de incentivos.
- Recurso tecnológico y actividades de implementación y mantención de los sistemas informáticos de gestión en conjunto con Implementación y mantención de las plataformas para realizar Pagos Online y de Contact Center de última generación.
- Recursos físicos y la Mantención y administración de las sucursales físicas a nivel nacional
- Recursos financieros y las actividades de gestión de los ingresos por honorarios e ingreso mandante
- Recursos Organizacionales como lo son la relación con Banco de Chile en un proceso continuo de retroalimentación que fortalece la gestión de normalización y fortalece también el desarrollo de SOCOFIN S.A.

Los principales indicadores generales a los cuales se hace seguimiento y que indican el éxito del negocio constituyendo atributos generales en la industria son:

- Costo por Cuenta, es el gasto asociado a la gestión de cobranza de cada cliente dependiendo de las características de su morosidad, es por esto que existe un presupuesto de gasto para clientes en Mora Temprana (MT), que pasan a Administración SOCOFIN S.A. (ADM) y en Castigo (CAST).
- Productividad, corresponde a la recuperación de clientes activos y su fase depende de las fechas de vencimiento en mora acumulada de sus productos, es por esto que estos indicadores se miden como variación porcentual del saldo de mora asignado en un inicio de mes y su contraste al cierre de mes, de este modo se van controlando los flujos mensuales de mora que van entrando a gestión de cobranza y se pueden controlar también los gastos totales asociados a las carteras según sus fases a través de las metas de productividad coordinadas con Banco de Chile. Estas productividades se gestionan mediante pagos y renegociaciones entre otros.
- El Metálico y Convenio se refieren a la recuperación de clientes castigados que no fueron normalizados en su paso por todas las fases activas, los cuales se gestionan mediante pagos y convenios.
- Los Honorarios por cobranza corresponden al monto cobrado al cliente moroso de Banco de Chile por concepto de gestión de cobranza, concepto que se encuentra explícito en los contratos firmados por los clientes al momento de adquirir un producto con Banco de Chile.
- Los honorarios por cobranza sumados al ingreso mandante que Banco de Chile entrega a SOCOFIN S.A. por concepto de gestión de cartera morosa constituyen el soporte económico de funcionamiento de la compañía y que permiten contar con el personal clave para cumplir con la propuesta de valor.
- Likage, N° clientes que entran en morosidad y las características de cartera como lo son, mix de productos en Mora, mix de tramos de deuda.

- Las variables de desempeño de los gerentes están coordinadas directamente con las variables por las cuales Banco de Chile mide la gestión de SOCOFIN S.A.. y que a su vez se encuentran alineadas con la misión de la empresa.

La Figura 2 contiene el funcionamiento del Negocio en términos generales:

**Figura 2. Flujo funcionamiento de Cobranza**



Fuente: Elaboración Propia

Banco de Chile genera colocaciones de distintos productos en la industria, y en la medida que los clientes de Banco de Chile van presentando morosidad, estas carteras son Encomendadas en cobranza a SOCOFIN S.A., donde se realizan los análisis de la cartera recibida y se generan las estrategias correspondientes para obtener los mayores rendimientos de normalización posibles, esto mediante diferentes gestiones de cobranza como lo son llamados telefónicos, gestión presencial de ejecutivos terrenos, procesos automatizados como cartas, sms, emails y finalmente atención presencial con 30 sucursales en todo el país, para finalmente concretar la normalización mediante distintas alternativas como lo son Pagos de cuotas, Renegociaciones de productos, Convenios y liquidaciones de garantías.

### 1.3 Composición del Contexto

El contexto en el cual se desempeña SOCOFIN S.A. se encuentra compuesto por la relación Dueño-Cliente-Proveedores, por las demandas y tensiones de los principales stakeholders, por los otros participantes de la industria y finalmente por los principales indicadores del entorno.

#### 1) Dueño-Cliente-Proveedores

Banco de Chile es dueño del 99,0% de las acciones de SOCOFIN S.A., el restante pertenece a Banchile Asesoría Financiera S.A y a su vez Banco de Chile es el único cliente de la empresa, es a quien SOCOFIN S.A. según su misión provee un servicio de gestión de cartera eficiente y de calidad y junto con eso también cumple el rol de proveedor fundamental al entregar la cartera encomendada en Cobranza que la organización gestiona, por lo que SOCOFIN S.A. no sale al mercado a buscar clientes morosos ni nuevas entidades a quienes proveer el servicio de cobranza y normalización.

#### 2) Demandas y Tensiones Principales Stakeholders

- Cliente Encomendado Moroso Banco de Chile, cuyas principales demandas y tensiones guardan relación con el apego estricto a los límites legales de la gestión de cobranza, esto debido a que viene económicamente deteriorado y busca una solución de normalización que se adecúe a sus posibilidades, sin embargo, existe una cantidad importante de clientes que no tiene intención de normalizar su situación, por lo que la relación de la empresa con ellos será de mayor cuidado, debido a que se procede a procesos judiciales y liquidaciones de garantías.
- Dueño Banco de Chile, cuya principal demanda consiste en generar colocaciones y operar con nuevos productos de crédito bajo niveles de riesgo aceptables, esto

en conjunto con una administración eficiente de la cartera morosa encomendada en cobranza.

- Comisión Mercado Financiero CMF, cuya principal gestión consiste en regular a la industria, desde las formas y límites de gestión, hasta el funcionamiento financiero y tasas de cobros por cobranza, todo esto dentro del marco legal regulatorio cuya fiscalización es exhaustiva y de prioridad.
- Comunidad a través del Sernac Financiero, cuya principal gestión consiste en regular a la industria debido a que es la agencia del Estado de Chile encargada de velar por la protección de los derechos de los consumidores, establecidos en la Ley N° 19.496, donde La Ley N° 20.555 de 2012 otorgó al Sernac facultades para proteger a los consumidores en materias financieras. Esta tensión con este stakeholder en particular es importante analizar respecto del diseño del modelo de negocio y rentabilidad, debido a que el resultado negativo del Estado de Resultados indica que la organización no lucra con la cobranza, lo que tiene un importante impacto de cara a la sociedad dada la complejidad social e impacto negativo que percibe la gente al recibir la actividad de cobranza.
- Empleados a través del sindicato de la organización, el cual vela por su protección y cumplimiento de derechos laborales, donde las principales tensiones se originan en los procesos de campañas comerciales de recuperación de clientes morosos y en las mediciones de gestión de cobranza, las cuales corresponden al sistema de evaluación de desempeño e incentivos, particularmente afectadas en los períodos de crisis donde el sistema de control de gestión presenta problemas de desempeño.

### 3) Participantes del mercado financiero de cobranza

En Chile existen 6 sociedades de cobranza enlistadas por la SBIF y CMF que funcionan de la misma forma que SOCOFIN S.A., y son las detalladas en la Figura 2:

**Figura 3. Filiales de Cobranza Sistema Bancario**

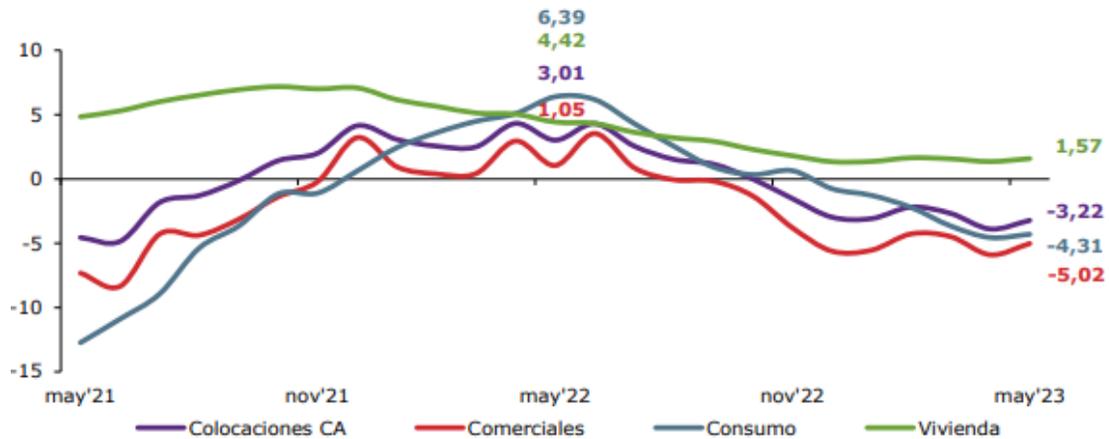
- SERVICIO DE NORMALIZACION Y COBRANZA NORMALIZA S.A. (Código SBIF: 754)	
- CENTRO DE RECUPERACION Y COBRANZA LTDA. (Código SBIF: 755)	
- BANCOESTADO SERVICIOS DE COBRANZA S.A. (Código SBIF: 752)	
- SOCOFIN S.A. (Código SBIF: 753)	
- RECAUDACIONES Y COBRANZAS LTDA. (Código SBIF: 756)	
- SERVICIOS Y COBRANZAS SEYCO LIMITADA (Código SBIF: 757)	

Fuente: Elaboración Propia a partir de Listado CMF de Empresas de Cobranza Bancaria

Estas entidades de cobranza, no son competencia de SOCOFIN S.A. debido a que cada una opera exclusivamente para su institución mandante, es en este contexto que la evolución de las colocaciones del sistema bancario y la evolución de los indicadores de mora del mismo son fundamentales para el desarrollo del negocio de estos participantes en el mercado de la cobranza financiera:

- 4) Indicadores que impactan directamente en el negocio
  - Actividad del sistema Bancario e índices de morosidad, respecto del desempeño del Sistema Bancario, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) en su Informe del Desempeño del Sistema Bancario y Cooperativas de Mayo de 2023 informa las colocaciones del Sistema Bancario, compuestas por la suma de las colocaciones a costo amortizado y a valor razonable, registraron una caída de un 3,22 % en doce meses, menor respecto de la disminución de 3,89 % observada en abr'23 y distanciándose del incremento de 3,01 % registrado en may'22.

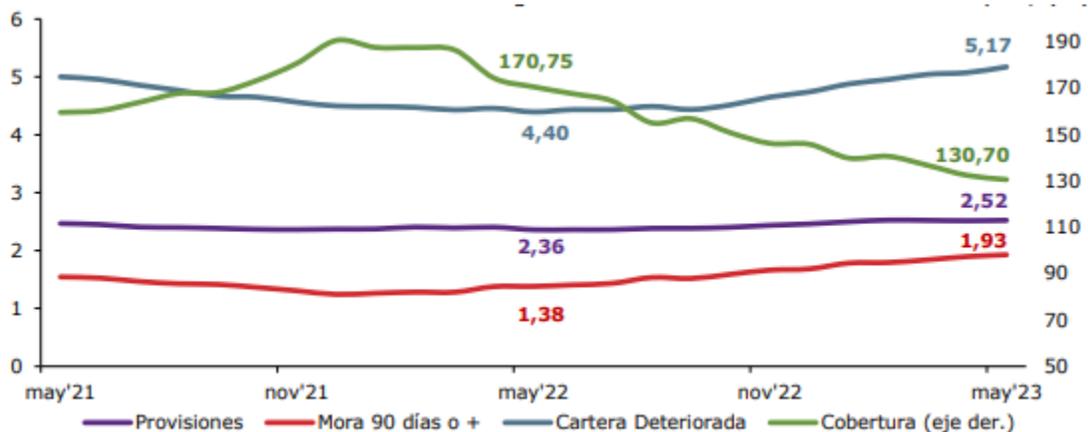
**Figura 4. Evolución Colocaciones Sistema Bancario (%)**



Fuente: Informe del Desempeño del Sistema Bancario y Cooperativas CMF.

- Respecto de doce meses atrás, todos los índices de riesgo de crédito se expandieron, el índice de provisiones, de morosidad de 90 días o más y de cartera deteriorada sobre las colocaciones a costo amortizado, al igual que por cartera.

**Figura 5. Evolución índice de riesgo de crédito del Sistema Bancario (%)**



Fuente: Informe del Desempeño del Sistema Bancario y Cooperativas CMF.

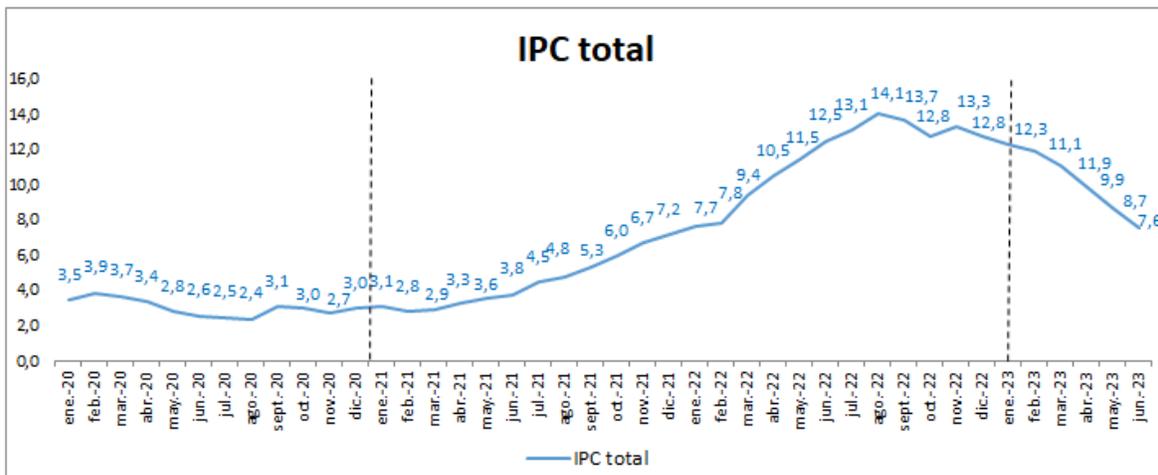
**Figura 6. Evolución índice de morosidad del Sistema Bancario por tipo de cartera (%)**



Fuente: Informe del Desempeño del Sistema Bancario y Cooperativas CMF.

- Respecto de la Inflación, esta sigue siendo muy elevada. Destaca que, si bien la variación anual del IPC descendió hasta 7,6% en Junio, sigue estando muy por sobre la meta de 3%.
- Las proyecciones del Informe de Política Monetaria (IPoM) de Marzo 2023 indican que, en el escenario central, la inflación total seguirá reduciéndose en los próximos trimestres y convergerá a la meta de 3% en la última parte de 2024. La inflación finalizará 2023 en 4,6% anual, cifra superior a la prevista en el IPoM anterior. La corrección se origina en los mayores niveles de inflación de los últimos meses, la menor velocidad de ajuste del consumo y una brecha de actividad que se cierra más tarde que lo previsto. En este escenario, la inflación subyacente supera a la estimación previa y alcanzará variaciones anuales del orden de 3% solo hacia fines del horizonte de proyección, que en esta ocasión corresponde al primer trimestre de 2025. El impacto de la inflación es importante en el desempeño de la Industria Bancaria e Instituciones Financieras, e impacta directamente la capacidad de pago de los clientes de Banco de Chile y de los clientes morosos encomendados en cobranza a SOCOFIN S.A., deteriorando las carteras asignadas y disminuyendo los niveles de recuperación de carteras y recaudación de honorarios por gestión de cobranza.

**Figura 7. Evolutivo Histórico Índice de Precios Consumidor IPC (%)**



Fuente: Elaboración Propia en base a Estadísticas Banco Central de Chile.

Ya realizada la revisión del marco general del negocio a través de la descripción general de la organización, de la caracterización del negocio y de la composición del contexto, es posible continuar en el siguiente capítulo con el análisis de las declaraciones estratégicas de SOCOFIN S.A., en donde se presenta el análisis de la Misión, Visión y Sistema de Creencias y Valores de la organización, para tener un espectro más claro de lo que esta necesita alcanzar (Kaplan y Norton, 2012).

### CAPITULO 3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

Una vez caracterizados en el capítulo anterior el negocio, la composición del contexto a través del análisis de la historia y los números en gestión, junto con un análisis de la rentabilidad del negocio, sus restricciones e indicadores generales, se procede a analizar las declaraciones estratégicas de SOCOFIN S.A. con el objetivo de comprender el desarrollo de la Unidad estratégica de Negocios a través de su Misión, Visión y Valores.

Thompson et al (2012) afirma que “al inicio del proceso de formulación de la estrategia, los altos administradores de la compañía deben determinar la ruta por emprender. Comprometer a la compañía en una ruta en demérito de otras obliga a los administradores a analizar con todo cuidado si el actual curso estratégico de la compañía ofrece oportunidades atractivas de crecimiento y rentabilidad, o si se requieren cambios de una u otra clase en la estrategia y dirección de largo plazo.”

Según Kaplan y Norton (2012), “Antes de formular la estrategia, los gerentes necesitan acordar el propósito (misión) de la compañía, es decir, la brújula interna que guiará sus acciones (valores) y sus aspiraciones de resultados futuros (visión). La misión y valores de la compañía generalmente permanecen estables con el paso del tiempo. Aunque la visión no es tan estable como la misión y los valores, suele ser constante durante el plan estratégico de tres a cinco años de una compañía. A pesar de su estabilidad, la mayoría de las organizaciones todavía comienzan con sus procesos de desarrollo anual de estrategia revisando y reafirmando las declaraciones de misión, valores y visión. Un presidente ejecutivo CEO afirmó: “El equipo ejecutivo siempre debe recordar los cimientos de lo que estamos haciendo””

La misión, la visión y los valores son el marco sobre el cual se define la propuesta de valor al cliente Banco de Chile. Especifican las pautas para formular y ejecutar la estrategia, y corresponden a la afirmación del propósito de la organización (misión), a la guía de acciones (valores) y a los resultados a los que aspira (visión).

## 2.1 Análisis y Definición Misión

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

Thompson et al (2012) afirma: “una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para: identificar los productos o servicios de la compañía; especificar las necesidades del comprador que se pretenden satisfacer; identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender; precisar su enfoque para agradar a los clientes y otorgar a la compañía su identidad propia”.

La declaración de misión de SOCOFIN S.A.. es la siguiente:

### Misión

•Nuestro propósito es ser capaces de desarrollar habilidades que aseguren a nuestros clientes un soporte eficiente y de calidad en el servicio de cobranza y normalización de carteras, de tal forma que les permita el desarrollo de cualquier producto de crédito, asegurando la permanente creación de valor para nuestros accionistas"

Para determinar que la Misión este bien planteada y sea capaz de describir el negocio y su propósito actual, esta se analiza a través de cuatro preguntas claves planteadas por Thompson et al (2012).

1) ¿Qué Hacemos?

Se puede inferir de la declaración de misión que lo que hace SOCOFIN S.A.. es proporcionar a sus clientes un soporte eficiente y de calidad en el servicio de cobranza y normalización de sus carteras.

2) ¿Cuáles son nuestros productos o servicios?

La declaración de misión no especifica mediante qué productos o servicios SOCOFIN S.A.. entrega este servicio a sus clientes, sin embargo, una descripción genérica sería señalar que esto se realiza a través de una amplia gama de gestiones y productos de crédito y normalización ajustados a las características de morosidad de cada cartera asignada a cobrar por el cliente.

3) ¿Quiénes son nuestros clientes?

No se puede inferir en la misión quienes son los clientes de la empresa, por lo que es preciso señalar que se trata de Banco de Chile, esto, debido a la característica de filial que tiene SOCOFIN S.A.. y a que realiza una gestión exclusiva para la cartera de Banco de Chile, es a esta institución a quien la empresa provee un soporte eficiente y de calidad en el servicio de cobranza, de tal forma que Banco de Chile pueda desarrollar cualquier producto de crédito, y para lo cual cuenta con el soporte de gestión de la respectiva cartera morosa de SOCOFIN S.A..

4) ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

No se señala en la misión cual es la cobertura geográfica, sin embargo, esta se expande a lo largo de todo el país a través de una amplia red integrada de sucursales.

Según al análisis realizado anteriormente y las distintas definiciones que SOCOFIN S.A.. realiza o no en su declaración, se propone la siguiente Misión:

### Misión Propuesta

- "Entregar a Banco de Chile un soporte eficiente y de calidad a lo largo de todo el país en el servicio de cobranza y normalización de carteras a través de una amplia variedad de gestiones y productos de normalización, asegurando la permanente creación de valor para nuestros accionistas"

La propuesta de Misión resuelve las cuatro preguntas claves planteadas por Thompson et al (2012).

1) ¿Qué Hacemos?

Entregar a Banco de Chile un soporte eficiente y de calidad a lo largo de todo el país en el servicio de cobranza y normalización de carteras.

2) ¿Cuáles son nuestros productos o servicios?

Amplia variedad de gestiones y productos de crédito y normalización ajustados a las características de morosidad de cada cartera asignada.

3) ¿Quiénes son nuestros clientes?

Banco de Chile.

4) ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

Todas las regiones de Chile.

## 2.2 Análisis y Definición Visión

En relación con la declaración de la visión, Kaplan y Norton (2012), afirman que "define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar cómo quiere la empresa que el mundo la perciba".

Thompson et al (2012), señala que la visión corresponde a “las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro”. La visión debe ser concreta y gráfica (no caer en términos genéricos, pero ser viable de ser alcanzada), distintiva y específica de la organización. Una declaración de visión debe ser motivadora, para el mejor desempeño de las personas al interior, y dar un sentido de dirección común. La declaración de visión otorga una meta y una descripción de cómo la organización se propone crear valor en el futuro, es un esbozo del curso estratégico y la orientación de largo plazo.

La declaración de visión de SOCOFIN S.A.. es la siguiente:

### Visión

•"Ser reconocidos en el mercado como la mejor empresa de cobranza, líder en calidad de servicio e innovación. Alcanzar la excelencia en todas y cada una de las actividades realizadas y ser un adecuado lugar para nuestros trabajadores"

Para determinar que la Visión este bien planteada y sea capaz de describir el negocio y su propósito actual, se analiza a través de las siguientes preguntas clave descritas por Thompson et al (2012) en conjunto con lo propuesto por (Cancino, C. 2021).

1) ¿Es medible?

La visión declarada no es medible debido a que no indica en qué período de tiempo se puede medir y comprobar si la empresa es líder en calidad de servicio e innovación.

2) ¿Se direcciona al futuro?

No se direcciona al futuro. La declaración de visión propone una búsqueda presente y permanente en la calidad de servicio e innovación sin un horizonte de fecha al cual poder realizar la proyección y medición.

3) ¿Es viable?

La visión propuesta menciona varios objetivos: Reconocimiento como la mejor empresa de cobranza y líder en calidad de servicio e innovación, los cuales son viables, pero no es tan fácil o “evidente” de medir. Por un lado, la calidad podría medirse por encuestas de opinión respecto de la atención y gestión de público en conjunto con la retroalimentación por parte de Banco de Chile de la calidad del servicio de cobranza que se está realizando a sus clientes, la innovación se puede medir en ranking comparativos de modelos y estrategias de cobranza versus otras empresas del mercado, sin embargo, tendría que ser una evaluación permanente.

4) ¿Es fácil de recordar?

No es tan fácil de recordar al no ser una declaración con fecha de consecución de la misma o con un slogan inspirador y comercial, sin embargo, si tiene sus objetivos específicos y concisos, lo que ayuda a la reconocerla.

5) ¿Es ambigua o incompleta?

No se especifica por completo por quienes se espera ser reconocidos ni la cobertura geográfica, es en este sentido donde se podría indicar que se trata de los actores mercado financiero chileno, específicamente instituciones Bancarias y los clientes de estas a lo largo de todo el país.

6) ¿Su lenguaje es demasiado general?

En la segunda parte si, ya que los últimos objetivos no quedan claros como serán medidos, deja mucho espacio para imaginar los resultados esperados en cuanto a “alcanzar la excelencia en todas y cada una de las actividades realizadas” y “ser un adecuado lugar para nuestros trabajadores”.

7) ¿Es sosa o poco inspiradora?

No parece poco inspiradora en relación a las metas que se plantean, las cuales son ambiciosas.

8) ¿Es genérica?

No, ya que plantea metas asociadas a su área y que incidan en la entrega del servicio.

9) ¿Es demasiada extensa?

Si, debido a que redundante en la excelencia de operaciones lo que genera dificultad para recordar.

A partir del análisis realizado, se propone más que una nueva visión, una indicación adicional a la ya existente, esto, con el objetivo de no incorporar elementos que podrían hacer alusión a lineamientos no proyectados por la compañía:

### Visión

•"Al 2030 Socofin aspira a ser reconocida en el mercado Financiero Nacional como la mejor empresa de cobranza, líder en calidad de servicio e innovación siendo un adecuado lugar para nuestros trabajadores"

La propuesta de Visión resuelve las cuatro preguntas claves planteadas:

1) ¿Es medible?

Si, ya que indica un periodo de tiempo en el cual se puede medir y comprobar si se es reconocido como la mejor empresa de cobranza. Su objetivo planteado de ser los mejores del mercado financiero nacional se puede cuantificar ya que se especifica que esto es en materia de calidad de servicio e innovación siendo un adecuado lugar para nuestros trabajadores.

La medición de cumplimiento de la visión corresponde al rendimiento de SOCOFIN S.A. comparado con de otras filiales de cobranza del mercado, específicamente

mediante el Benchmark realizado en el Capítulo 5 de Formulación Estratégica, y que contiene los siguientes indicadores:

- ✓ Cobertura geográfica
- ✓ Digitalización de los canales de normalización
- ✓ Experiencia entregada al cliente de la institución mandante.(% Reclamos)
- ✓ Cartera con Morosidad Mayor a 90 días de la entidad mandante
- ✓ Cartera con Morosidad Mayor a 90 días de la entidad mandante vs Colocaciones
- ✓ Gastos Operacionales asociados a la administración de cartera
- ✓ Generación de Ingresos Operacionales asociados a la administración de cartera
- ✓ Tasa Gastos Operacionales vs Morosidad 90 días o más.

2) ¿Se direcciona al futuro?

Si, al indicar ser la mejor empresa de cobranza del mercado financiero nacional, da a entender que sus esfuerzos actuales darán como fruto el reconocimiento de su trabajo y se espera alcanzar dicho propósito al 2030.

3) ¿Es viable?

La visión propuesta hace mención a tres objetivos: Reconocimiento por su liderazgo en calidad de servicio, por la innovación en sus procesos de gestión y por ser un adecuado lugar para los trabajadores, los cuales son viables pero no es tan fácil o

“evidente” de medir. Por un lado la calidad del servicio podría medirse por encuestas de opinión pública y estudios realizados por la CMF o por instituciones del mercado financiero en general, entre otros, pero la innovación dificulta la medición, la cual podría medirse como un ranking comparativo entre empresas de cobranza respecto del monto invertido en innovación de procesos o por la cantidad de iniciativas innovadoras exitosas para la gestión de cobranza. Finalmente ser un adecuado lugar para nuestros trabajadores puede ser medido a través de encuestas de opinión interna, niveles de rotación del personal y ranking empresariales como por ejemplo great place to work.

4) ¿Es fácil de recordar?

Si, al ser breve es posible recordarla en base al objetivo de gestión hacia el 2030 y a sus tres objetivos principales definidos: Ser la mejor empresa de cobranza por calidad de servicio, innovación y adecuado lugar para sus trabajadores.

5) ¿Es ambigua o incompleta?

No, debido a que indica claramente que quiere ser reconocida por el Mercado financiero por su calidad de servicio, innovación y por ser un adecuado lugar para sus trabajadores, entendiendo que el mercado financiero corresponde a Bancos, las otras instituciones de cobranza, medios de comunicación con enfoque financiero, etc...

6) ¿Su lenguaje es demasiado general?

Si ya que los objetivos no quedan claros como serán medidos, deja mucho espacio para imaginar los resultados esperados.

7) ¿Es sosa o poco inspiradora?

No parece poco inspiradora en relación a las metas que se plantean, las cuales son ambiciosas.

8) ¿Es genérica?

No, ya que plantea metas asociadas a su área y que incidan en la entrega del servicio.

9) ¿Es demasiada extensa?

No, lo que permite que sea fácil de recordar.

### 2.3 Definición de Valores y Creencias

El ajuste entre el individuo y la organización es una teoría, según los autores Robbins y Jugde (2013) “las personas se sienten atraídas y son seleccionados por las organizaciones que se ajustan a sus valores, y que dejan una compañía cuando no hay compatibilidad”.

Los valores de la empresa son la parte de la declaración estratégica donde se manifiesta la identidad de organización, las creencias de principios con la cual la empresa actúa y se desenvuelve en su negocio.

Según los autores Thompson et al. (2017), debe haber un vínculo entre la visión y misión con los valores organizacionales. Rasgos y normas de conducta que la administración ha determinado para guiar la visión y misión, estos valores se relacionan con principios éticos, como por ejemplo, integridad, servicio al cliente, sentido de innovación, trabajo en equipo, calidad y responsabilidad social. Se espera que los empleados exhiban estas normas conductuales al realizar el negocio de la organización y así perseguir su visión estratégica.

De acuerdo a lo señalado por los autores, se establecen las siguientes preguntas como parámetros para evaluar los valores o creencias de la empresa:

- 1) ¿Estos valores están en línea con la visión y misión de la empresa?
- 2) ¿Se relacionan con principios éticos?
- 3) ¿Permiten estos valores ser medibles para la selección de talentos?

En el caso de SOCOFIN S.A., La colaboración es el principal valor que se desea internalizar en la compañía debido a que es un valor que nos acerca a los demás, que nos

impulsa a tener buenas relaciones interpersonales y nos impulsa a lograr el éxito propio, buscando también el éxito en los objetivos del equipo y en consecuencia de la organización, la cual a su vez se encuentra fortalecida por 4 creencias que son pilares estratégicos de gestión, y cuyo objetivo es que en el desempeño de cada área de la compañía estos 4 conceptos sean adoptados íntegramente, procurando realizar cada proceso con Eficacia, Eficiencia y con gran desempeño en habilidades de Innovación para tener la capacidad de Evolucionar en un mercado y en un mundo en constante cambio.

**Figura 8. Definición de Valores y Creencias SOCOFIN S.A..**



Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Colaboración: Valor que permite el acercamiento entre los colaboradores de la compañía, impulsándolos a tener buenas relaciones interpersonales y a lograr el éxito propio, en conjunto con los objetivos del equipo y en consecuencia de la organización.
- ✓ Innovación y Evolución en la gestión para proyectar el desempeño de la compañía a través del tiempo, manteniéndose a la vanguardia en los desarrollos técnicos, financieros y administrativos para de esta manera evolucionar de manera sostenible según las características de la gestión que requiera Banco de Chile en un futuro.

- ✓ Eficacia y Eficiencia en la gestión administrativa para cumplir con los requerimientos de Banco de Chile, Eficacia respecto de la normalización de carteras morosas encomendadas en cobranza y eficiencia para realizar la gestión de cobranza y normalización en el marco presupuestario definido.

A continuación se procede a evaluar los valores de la empresa según los parámetros descritos anteriormente:

- 1) ¿Estos valores y creencias están en línea con la visión y misión de la empresa?

Sí, debido a que según la definición de SOCOFIN S.A.. los pilares que componen la colaboración se relacionan estrechamente con la misión de administrar eficientemente y con calidad la cartera encomendada, con innovación para desarrollar una amplia variedad de gestiones y productos ajustados a las características de cada cartera, permitiendo a Banco de Chile a través de la eficiencia y eficacia de SOCOFIN S.A.. operar con cualquier producto de crédito.

Respecto de la Visión, el alcanzarla a través de la colaboración basada en estos pilares, le permitirá a SOCOFIN S.A. ser reconocidos en el mercado como la mejor empresa de cobranza, líder en calidad de servicio a través de la eficacia, eficiencia e innovación.

- 2) ¿Se relacionan con principios éticos?

Sí, el trabajo en equipo y colaborativo es clave para el desarrollo de cualquier organización humana, permite consecución de objetivos y aprendizaje colectivo e individual, es la herramienta más poderosa.

- 3) ¿Permiten estos valores y creencias ser medibles para la selección de talentos?

Sí, debido a que los actuales procesos de selección de personal contienen ejes críticos que permiten saber si el postulante tiene aptitudes para el trabajo en equipo.

El sistema de valores y creencias como estrategia de control tiene una forma de aplicación en la organización que consta de los siguientes pasos:

- 1) Comunicación formal de valores y creencias desde la gerencia y refuerzo sistemático de estas.
- 2) Comunicación de valores y creencias como símbolo de lo que la organización representa.
- 3) Creación y comunicación de valores y creencias a través de documentos ofrecidos a toda la organización.

Los 3 primeros pasos se ejecutan mediante lanzamientos de campañas comerciales internas con carismáticos discursos gerenciales que transmiten las creencias y con envíos diarios de avances de campaña vía mail con mensajes motivacionales que transmiten estas mismas.

- 4) Extensión de valores y creencias a todos los niveles de la organización a través de la elaboración de planes a corto plazo y presupuestos.

Para el cuarto paso la planificación y estructura de presupuestos contempla organizar los equipos y definir las metas organizacionales, las cuales son gestionadas mediante la implementación de campañas comerciales de los pasos anteriores donde se traducen los valores a un nivel más concreto de forma que todos puedan comprenderlos.

Ya realizada la revisión del marco general del negocio, las declaraciones estratégicas y el ajuste de éstas de acuerdo al contexto al cual se enfrenta SOCOFIN S.A., es posible continuar en el siguiente capítulo con el análisis estratégico de la organización, en donde se presenta el análisis del macro y microentorno que permite detectar las oportunidades y amenazas y el análisis de recursos y capacidades que ayuda a identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización.

## **CAPITULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Luego de revisar la descripción de SOCOFIN S.A., explicar el negocio y el contexto donde se encuentra inmersa la organización y realizar un análisis crítico de la misión, visión y valores corporativos, los cuales se encuentran alineados con las declaraciones estratégicas, la organización ya tiene un espectro más claro de la proyección de dirección de la compañía (Thompson et al (2012)).

Según (Thompson et al (2012)), una de las tres preguntas centrales que los administradores deben plantear cuando evalúan sus perspectivas de negocios es: “¿Cuál es la situación actual de la compañía?” Dos facetas de la situación de una compañía son especialmente pertinentes: 1) las condiciones competitivas en la industria en que opera la compañía —su ambiente externo— y 2) los recursos y capacidades organizacionales de la compañía —su ambiente interno—. Un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo de la compañía es un prerrequisito para que los administradores logren formular una estrategia que se ajuste de manera excelente a la situación de la compañía, lo cual constituye la primera prueba de una estrategia ganadora. La tarea de idear una estrategia siempre debe comenzar por evaluar la situación externa e interna de la empresa (como base para elegir un rumbo de largo plazo y elaborar una visión estratégica), y continuar después con una valoración de las estrategias y modelos de negocios más prometedores para culminar en la elección de una estrategia específica. Este capítulo presenta los conceptos y las herramientas analíticas para centrarse en los aspectos del ambiente externo de una empresa y que deben considerarse al elegir estrategias sobre dónde y cómo competir. La atención se dirige al área competitiva en la que opera una compañía, los operadores del cambio en el mercado, lo que hacen las empresas rivales y los factores que determinan el éxito competitivo.

Dado lo anterior, en esta sección se realiza un análisis del macroentorno mediante un análisis PESTEL (Thompson et al, 2012), y otro de microentorno de Recursos y Capacidades (Thompson et al, 2012). Estos análisis permiten una evaluación amplia del posicionamiento de SOCOFIN S.A. con respecto a las tendencias de la industria, así como también un análisis de sus capacidades y desempeño en relación con sus competidores. Finalmente, se señalan las estrategias generales que permiten abordar los desafíos estratégicos.

Mediante el presente análisis estratégico se expondrá el contexto en el cual opera la organización y su capacidad real de desempeñarse de manera exitosa en este, para esto se comienza analizando el macroambiente mediante un análisis Pestel.

### 3.1 Análisis Externo

Según lo indican Kaplan y Norton (2012), “El equipo ejecutivo necesita comprender el impacto de las tendencias en la estrategia y operaciones de la compañía a nivel macro e industrial. El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normativa y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad. Muchas veces se lo denomina análisis PESTEL por que refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales”.

Se plantea el Análisis PESTEL del Macroentorno debido a que la organización es parte de una compañía inserta en un mercado altamente regulado, y este permite entender el impacto que tienen las tendencias del entorno sobre la estrategia de la empresa. Con el fin de realizar este análisis, se evalúa el macroambiente, el cual implica una revisión de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL). Según Thompson et al (2012), estos factores tienen potencial para afectar el ambiente competitivo y de la industria que opera la empresa.

Las variables de este análisis se ven fuertemente influenciadas en cada ítem por las crisis de estallido social y la posterior pandemia mundial Covid 19:

#### 1) Sector Político:

**En términos de los principales hechos** que han influido en la industria relacionados al comportamiento del sector político, se puede ver que en los últimos 5 años se han desarrollado diferentes fenómenos que inyectan importante presión al sector político, comenzando en Octubre de 2019 con el fuerte estallido social, seguido de la posterior pandemia desde Marzo 2020, mes en el que se registraron los primeros casos de Coronavirus, pandemia que a la fecha aún no termina, y actualmente, se viven presiones inflacionarias importantes con índices estancamiento de la economía y

problemas de seguridad interior, fenómenos que en su conjunto, han obligado al mundo político a negociar e implementar una serie de medidas para combatir las diferentes emergencias que se han presentado, y que han significado que a la fecha en términos de política pública los esfuerzos y medidas tanto oficialistas como de oposición se vean enfrentados por encontrar las alternativas más idóneas en plazos acotados, lo que no permite desarrollar de manera óptima cada uno de los proyectos o iniciativas.

**En términos de estabilidad política**, esta ha continuado firme en su estructura Jerárquica a pesar de las diferentes crisis, el país continúa con un régimen presidencial en su estructura de gobierno y los poderes del estado mantienen sus estructuras, poderes que, si bien en su conjunto cuentan con poca aprobación ciudadana, se han mantenido en vigencia dando estabilidad al país.

**En términos de medidas de política pública**, se han implementado una serie de paquetes de emergencia para combatir las diferentes crisis, los cuales han generado controversia, división y alineamiento político inestable, entre los principales se pueden mencionar:

**Tabla 5. Paquetes de Medidas Estallido Social**

<b>Paquete de Medidas Estallido Social</b>
Aumento del salario mínimo de \$301.000.- a \$350.000.- a costo estatal
Creación de un seguro catastrófico de enfermedades
Aumento "inmediato" del 20% en la pensión básica solidaria
Creación de un nuevo tramo impositivo del 40 % para quienes ganen más de 8 millones de pesos mensuales
Reducción de las dietas parlamentarias y los funcionarios públicos
Limitación de la reelección y reducción del número de parlamentarios
Reformación de Fondo Común Municipal, para que las comunas más ricas del país aporten más recursos a las más pobres

Fuente: Elaboración Propia

Respecto de la gestión de la pandemia, el Gobierno desarrolló un plan de acción Coronavirus, y sectores de oposición presionaron para incorporar medidas adicionales, las principales son:

**Tabla 6. Paquetes de Medidas Pandemia Covid**

<b>Paquete de Medidas Pandemia Covid 19</b>
Ingreso Familiar de Emergencia
Ley de Protección al Empleo
Bono Covid
Créditos Fogape
Bono y Préstamo solidario Clase Media
Subsidio al Empleo
Retiro de Fondos Previsionales

Fuente: Elaboración Propia

- Plan Paso a Paso para una estrategia gradual de desconfiamiento durante 2020-2021.
- Plan de Vacunación para vacunar a 15 millones de chilenos en 2021.
- Retiro de Fondos Previsionales por parte de los cotizantes, el cual se encontraba totalmente fuera de los planes y propuestas gubernamentales, constituyéndose como un hito político de gran impacto en la sociedad.

Los distintos paquetes de medidas públicas y planes de acción han sido permanentes en la búsqueda del bienestar del país y cada uno de ellos ha tenido impactos directos e indirectos en la industria en la cual desarrolla su gestión la organización, traduciéndose estos en las siguientes Oportunidades y Amenazas, entre los cuales se puede destacar:

Entre las principales Amenazas destaca un alineamiento político inestable entre los distintos sectores de la política nacional dada la crisis mundial de pandemia y problemas internos asociados a la alta inflación y seguridad, lo que puede traer consigo medidas que afecten de manera importante al desempeño de la industria de Bancos e Instituciones Financieras.

**Amenaza A1:** Alineamiento político inestable entre los distintos sectores de la política nacional.

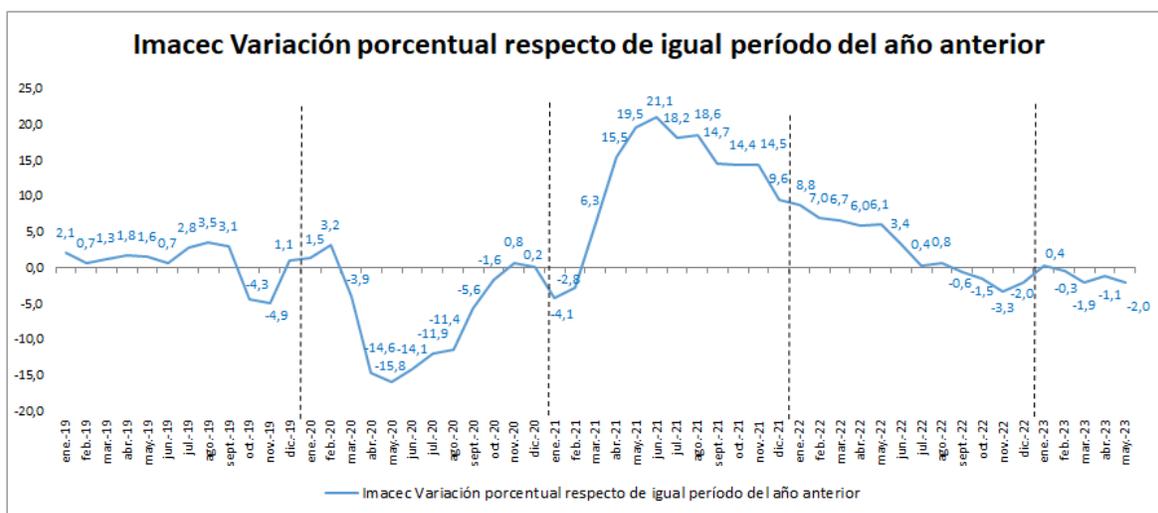
Entre las principales Oportunidades destacan paquetes de protección social y de liquidez inmediata en los distintos sectores de la economía, tales como los tres retiros de fondos previsionales ejecutados, sumado a los bonos entregados, lo que permite que las personas puedan fortalecer su economía y poder normalizar sus compromisos pendientes.

**Oportunidad O1:** Paquetes de protección social y de liquidez inmediata en los distintos sectores de la economía.

2) Sector Económico:

**Respecto de la actividad económica general**, desde Octubre de 2019 se observó fuertemente afectada por las diferentes crisis que se han enfrentado con un repunte importante en el primer período 2021 debido a los retiros de fondos previsionales, uno de los indicadores más importantes para analizar su evolución es el Índice Mensual de actividad Económica (Imacec) con volumen a precios del año anterior encadenado.

**Figura 9. Evolución Indicador Mensual de Actividad Económica Imacec**



Fuente: Elaboración Propia en base a Imacec Febrero 2023 Banco Central de Chile.

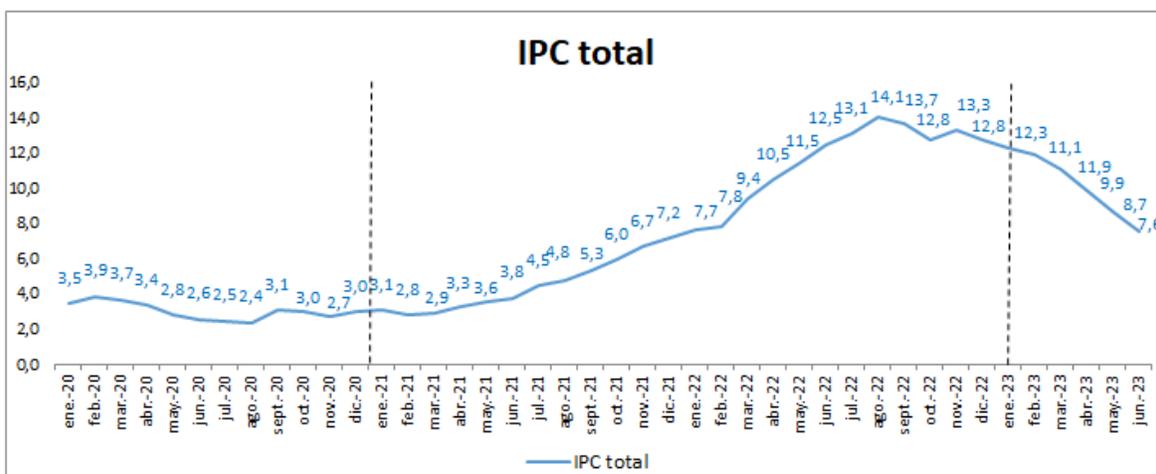
La inestabilidad en la actividad económica desde Octubre 2019 a la fecha genera importantes efectos en la Industria de Bancos e Instituciones Financieras constituye una importante Amenaza para el negocio, esto debido a que por el deterioro de la

situación económica los niveles de colocaciones bajan disminuyendo el stock de clientes que se derivan a SOCOFIN S.A., y junto con esto, los clientes de Banco de Chile que entren tendrán problemas para poder normalizar sus productos en Mora debido al aumento de los niveles de desempleo y caída de los ingresos laborales, lo que se traduce directamente en la disminución importante de los resultados de recuperación y de ingresos por concepto de gestión.

**Respecto de la Inflación**, esta sigue siendo muy elevada. Destaca que, si bien la variación anual del IPC descendió hasta 7,6% en Junio, sigue estando por sobre la meta de 3%.

Las proyecciones del Informe de Política Monetaria (IPoM) de Marzo 2023 indican que, en el escenario central, la inflación total seguirá reduciéndose en los próximos trimestres y convergerá a la meta de 3% en la última parte de 2024. La inflación finalizará 2023 en 4,6% anual, cifra superior a la prevista en el IPoM anterior. En este escenario, la inflación subyacente supera a la estimación previa y alcanzará variaciones anuales del orden de 3% solo hacia fines del horizonte de proyección, que en esta ocasión corresponde al primer trimestre de 2025.

**Figura 10. Evolutivo Histórico Índice de Precios Consumidor IPC (%)**

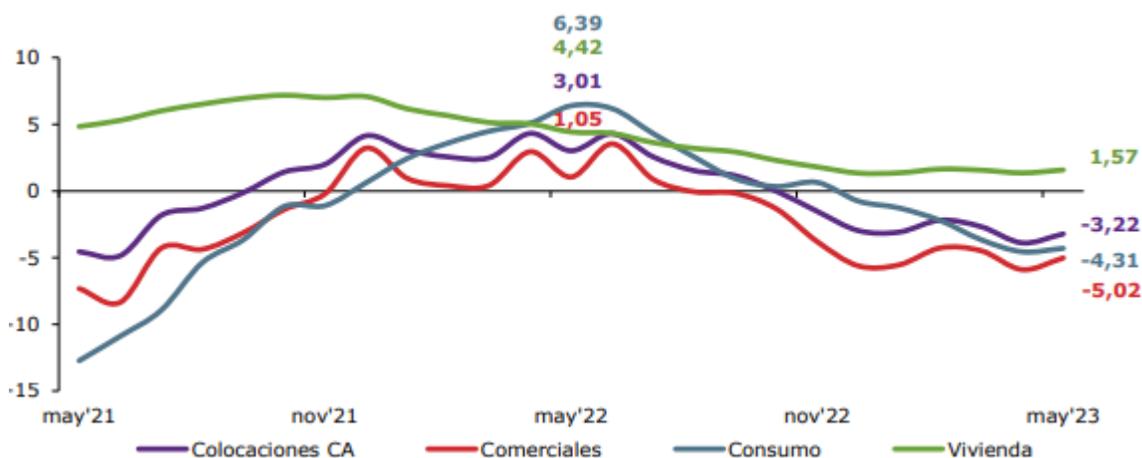


Fuente: Elaboración Propia en base a Estadísticas Banco Central de Chile.

El impacto de la inflación es importante en el desempeño de la Industria Bancaria e Instituciones Financieras, e impacta directamente la capacidad de pago de los clientes de Banco de Chile y de los clientes morosos encomendados en cobranza a SOCOFIN S.A., deteriorando las carteras asignadas y disminuyendo los niveles de recuperación de carteras y recaudación de honorarios por gestión de cobranza.

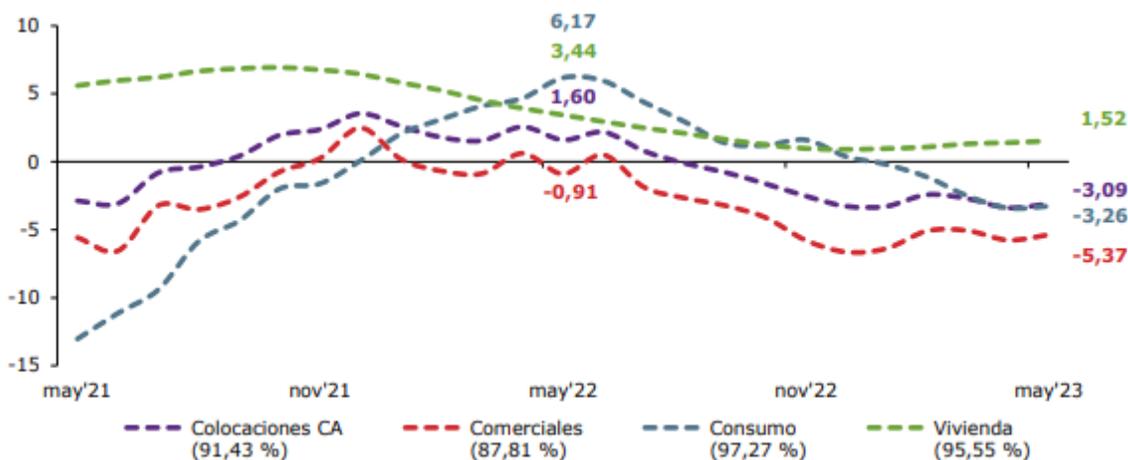
**Respecto del desempeño del Sistema Bancario**, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) en su Informe del Desempeño del Sistema Bancario y Cooperativas de Mayo de 2023 informa las colocaciones del Sistema Bancario, compuestas por la suma de las colocaciones a costo amortizado y a valor razonable, cayeron un 3,22 % en doce meses, menor respecto de la disminución de 3,89% observada en abril y distanciándose del incremento de 3,01% registrado en mayo de 2022.

**Figura 11. Evolución Colocaciones Sistema Bancario (%)**



Fuente: Informe del Desempeño del Sistema Bancario y Cooperativas CMF.

**Figura 12. Evolución Colocaciones Sistema Bancario variación 12 meses (%)**



Fuente: Informe del Desempeño del Sistema Bancario y Cooperativas CMF.

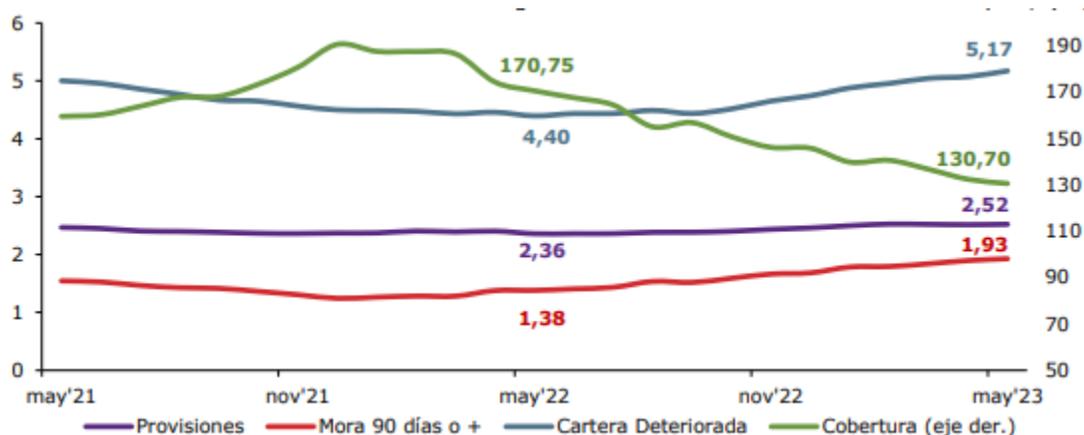
La menor disminución de las colocaciones registrada en mayo, respecto del mes anterior, se explicó por el menor retroceso de las colocaciones comerciales y de consumo. Por su parte, la cartera de vivienda experimentó un mayor crecimiento que el registrado en abril.

Las colocaciones comerciales retrocedieron por décimo mes consecutivo, alcanzando una baja de 5,02 % medido en doce meses, aminorándose dicha tasa respecto del mes anterior (-5,90 % abr'23). Esta disminución se explica, principalmente, por la trayectoria registrada en los préstamos en el país, principal componente de las colocaciones comerciales, cuya contracción de 8,46 %, fue levemente menor respecto del mes anterior, (-8,52 % abr'23), acompañada, además, de un menor crecimiento de las operaciones de comercio exterior y un mayor retroceso de las operaciones de leasing y factoraje.

Las colocaciones de consumo retrocedieron por sexto mes consecutivo, un 4,31 %, medida en doce meses, atenuándose dicha baja respecto del registro del mes anterior (-4,56 % abr'23), debido a una menor caída de los créditos de consumo en cuotas, principal componente de las colocaciones de consumo, de 8,48 % (-8,95 % abr'23) junto a un menor crecimiento en los deudores por tarjetas de crédito de 0,64 % (0,81 % abr'23).

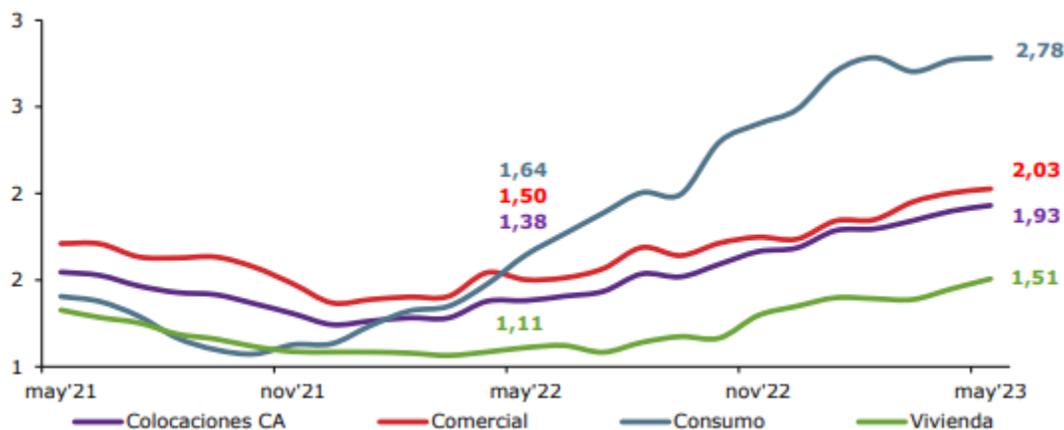
A su vez, las colocaciones para la vivienda crecieron un 1,57 % en doce meses, por sobre el mes anterior (1,35 % abr'23) y por debajo del incremento registrado hace un año atrás (4,42 % may'22). Por último, las colocaciones a costo amortizado, medidas en Chile, muestran una contracción menor respecto del consolidado alcanzando un 3,09 % anual, explicado por un menor retroceso de la cartera de consumo.

**Figura 13. Evolución índice de riesgo de crédito del Sistema Bancario (%)**



Fuente: Informe del Desempeño del Sistema Bancario y Cooperativas CMF.

**Figura 14. Evolución índice de morosidad del Sistema Bancario por tipo de cartera (%)**



Fuente: Informe del Desempeño del Sistema Bancario y Cooperativas CMF.

La importante baja en colocaciones experimentada a inicios de 2021 en el sistema Bancario en General, principalmente en el consumo, en conjunto con una baja en la morosidad de 90 días o más, llevó a que el flujo de cartera mandante encomendada en cobranza haya disminuido de manera importante, lo que significó una amenaza grave y de impacto directo en el funcionamiento del negocio de SOCOFIN S.A., posterior a este fenómeno, se experimenta un deterioro importante en la economía y en la calidad de las colocaciones nuevas que constituyeron el posterior incremento, transformándose en una nueva amenaza, debido a que las carteras encomendadas en cobranza eran en un alto porcentaje irrecuperables.

**Amenaza A2:** Incertidumbre en el comportamiento del mercado, traducido en inestabilidad o baja calidad de las colocaciones del sistema bancario en general.

**Respecto de las condiciones para el otorgamiento de créditos a personas en la economía,** Banco Central informó para el tercer trimestre de 2021 en su encuesta sobre créditos bancarios que las entidades financieras en general flexibilizaron las condiciones de oferta de crédito en el segmento de hogares, principalmente para los créditos de consumo, mientras que en la cartera de empresas se mantenían relativamente estables.

Específicamente para la cartera destinada a Consumo estas condiciones en el tercer trimestre de 2021 mostraron su mayor valor 5 años, lo que significó una importante Oportunidad para la reactivación de la demanda y el nuevo ingreso de clientes a gestión de cobranza.

**Oportunidad O2:** Repunte de la actividad económica general en el último trimestre.

**Oportunidad O3:** Mayor flexibilización en condiciones bancarias para el otorgamiento de créditos.

### 3) Sector Social:

En octubre de 2020 el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) publica en su Encuesta de Endeudamiento y Cobranzas Extrajudiciales, las experiencias que han tenido los consumidores respecto de estos ítems con los siguientes resultados:

- Más de la mitad de los consumidores encuestados indican que han tenido problemas para pagar sus deudas en el contexto de la pandemia.
- De ellos, un 33% de los consumidores indica que sus deudas se concentran en las tarjetas de crédito, mientras que un 20% señala que son por créditos de consumo.
- Casi la mitad de las personas con deudas morosas cree que no tiene derechos o no los conoce. Un 25% dice tenerlos, pero que las empresas no le permiten ejercerlos al estar morosos.
- Mientras que un 80% de las personas indica sentirse acosada por las empresas con las que tiene deudas al momento de recibir llamadas u otras acciones de cobranzas.
- Finalmente, el 35% de los consumidores indica que no sabía que las empresas pueden realizar cobros por concepto de gestiones de cobranzas extrajudiciales y sólo un 15% dice saber que existen topes máximos por este concepto.

En el marco de la Agenda Antiabuso y Trato Justo anunciada por el Gobierno, el SERNAC está realizando un estudio que busca actualizar y disminuir los costos por gastos de cobranza extrajudicial que se aplican a los consumidores que tienen deudas en mora, por lo que recientemente el organismo lanzó una calculadora que facilita a los consumidores saber si los cargos aplicados por el concepto “gastos de cobranza” corresponden a los máximos que establece la Ley.

Las principales conclusiones de la encuesta reflejan cuestionamientos importantes a la actividad de cobranza en conjunto con una solicitud permanente a las autoridades de regulaciones y restricciones a la actividad.

En un contexto social complejo dado el estallido social de Octubre 2019, es imperativo para la empresa operar con los mayores estándares éticos posibles y dentro de un apego irrestricto a las normativas legales vigentes, esto debido al importante rechazo que las empresas de cobranza generan en la sociedad, es por este motivo que el descontento social y las posibles represalias desde distintos grupos organizados de la sociedad constituyen una Amenaza importante para la continuidad del Negocio,

traducido esto en la potencial destrucción de instalaciones físicas e integridad humana de los profesionales que conforman la empresa.

**Amenaza A4:** Rechazo social a la actividad de cobranza.

#### 4) Sector Tecnológico:

La tecnología y la digitalización son y serán piezas clave para afrontar cualquier desafío económico, sanitario, ecológico o social, como han demostrado algunas de las mejores prácticas internacionales para controlar el COVID-19, y esto se acentúa aún más en la industria financiera, debido a que las operaciones son sensibles desde el punto de vista del manejo y respaldo de la información, por lo que este es uno de los puntos más importantes y destacados con los que cuenta la industria para realizar una gestión óptima de carteras mediante tecnología de punta para los procesos, por lo que permanentemente se van actualizando plataformas de gestión con los clientes y en los procesos internos.

Entre los desarrollos más destacados se pueden indicar los siguientes:

- Plataformas virtuales que permiten a los clientes operar sus productos financieros desde sus celulares o casas sin necesidad de acudir presencialmente a las sucursales.
- Tecnología de punta en procesos internos para el manejo de la información interna.

Junto con esto, el importante pilar tecnológico con el que cuenta la industria permitió poner en marcha sistemas de teletrabajo que garantizaron la continuidad de la actividad financiera. Muchas compañías y organizaciones de toda índole se han visto forzadas a implementar con rapidez procesos de digitalización para enfrentarse a un nuevo contexto, en el que la tecnología está jugando un papel esencial como se puede comprobar en el día a día, constituyendo esto, un adelanto obligado de la transformación digital que gran número de empresas venían postergando desde hace tiempo.

Esta digitalización y evolución constante del factor tecnológico en la industria constituye una Oportunidad en el largo plazo para realizar una transformación y

evolución total hacia una nueva manera de realizar operaciones internas, gestiones de normalización y consecución de negocios.

Un factor emergente y de desarrollo exponencial es la Inteligencia Artificial, la cual permite optimizar complejos procesos, asociados al procesamiento de datos, y análisis de información. Respecto del impacto que tiene este fenómeno en la actividad de cobranza, los principales procesos que podrían verse potenciados son:

- Ejecución de la Cobranza mediante automatizaciones de gestiones y cobranza robotizada.
- Análisis de Datos para conclusiones estratégicas.

Esta revolución tecnológica representa una gran Oportunidad para el desarrollo del negocio.

**Amenaza A3:** Cambio en la gestión de los negocios y en la atención presencial.

**Oportunidad O4:** Desarrollo Tecnológico e Irrupción de Inteligencia Artificial.

Una Amenaza importante para el desarrollo del negocio son las aplicaciones TRUECALL, las cuales permiten a las personas identificar quien es la entidad que lo está contactando vía telefónica, de esta manera la persona puede bloquear automáticamente gestiones de contactabilidad provenientes desde SOCOFIN S.A., lo que tiene un impacto directo en la productividad.

**Amenaza A4:** Rechazo social a la actividad de cobranza en un contexto de desarrollos tecnológicos que permiten a los deudores bloquear automáticamente llamados Telefónicos desde SOCOFIN S.A..

Otra Amenaza importante lo constituyen los ataques informáticos, los que son un intento de exponer, alterar, desestabilizar, destruir, eliminar para obtener acceso sin autorización o utilizar un activo. Un ciberataque o ataque informático es cualquier maniobra ofensiva de explotación deliberada que tiene como objetivo tomar el control, desestabilizar o dañar un sistema informático (ordenador, red privada, etc.). El atacante es un individuo u organización que intenta obtener el control de un sistema informático para utilizarlo con fines maliciosos, robo de información o de hacer daño a

su objetivo. Un ciberataque utiliza códigos maliciosos, para corromper los códigos, datos privados o algoritmos, generando consecuencias que comprometen y vulneran la seguridad de los sistemas de información.<sup>3</sup>

Algunos ciberataques, dependiendo de dónde se realice, a quién o cuándo, forman parte de una guerra informática o de un ataque de ciberterrorismo. Actualmente los ataques son más sofisticados e incluso más ingeniosos.

**Amenaza A5: Ataques Informáticos.**

5) Sector Legal:

La Comisión para el Mercado Financiero CMF es la encargada de autorizar y regular las sociedades de cobranza en Chile, por lo que son quienes pueden legislar y delimitar sus funciones de acuerdo con la ley. Es en el marco regulatorio que la CMF indique que las sociedades filiales de cobranza podrán encargarse del cobro judicial y extrajudicial de créditos que se encuentren en mora y que se les haya entregado para el efecto. Cuando una empresa o persona no logra negociar los pagos, recurre a una sociedad de cobranza la cual se encargue de hacer el trabajo pesado y renegociar con el deudor.

En este contexto de regulaciones vigentes, una de las más recientes y que mayor impacto directo a generado en el negocio, es la regulación a la ley 19.496 de abril 2021, la cual establece normas sobre la protección de los derechos de los consumidores y regula entre otros, las acciones de cobranza extrajudicial. En específico, los cambios contemplados en esta modificación de la ley, están referidos a la cantidad de gestiones que se pueden realizar, a cuándo efectuarlas, a qué argumentos ya no se pueden utilizar y a cómo deben quedar registradas y resguardadas estas gestiones.

Las principales restricciones incorporadas son las siguientes:

- 1 Contacto Telefónico o Visita por Semana.
- Otros Medios 2 por Semana.
- En pandemia los contactos o visitas deben ser 2 por mes.

- No se puede mencionar detalles de cobranza judicial.

Desde el punto de vista del negocio, esta serie de regulaciones significan una Amenaza directa para los resultados globales en el corto plazo, debido a que restringe de manera importante la capacidad de gestión y relación con los clientes morosos de Banco de Chile, obligando a la empresa a desarrollar nuevas estrategias de cobranza para enfrentar con éxito las metas definidas con Banco de Chile en el plan anual.

**Amenaza A6:** Incertidumbre por futuras restricciones a la actividad de cobranza.

A partir de lo expuesto en cada uno de los focos del análisis de Macroentorno PESTEL, se presentan a continuación las principales oportunidades y amenazas.

**Tabla 7. Resumen Oportunidades vs Amenazas**

	Oportunidades		Amenazas
O1	Paquetes de protección social y de liquidez inmediata en los distintos sectores de la economía	A1	Alineamiento político inestable entre los distintos sectores de la política nacional
O2	Repunte de la actividad económica general en el último trimestre	A2	Incertidumbre en el comportamiento del mercado, traducido en inestabilidad o baja calidad de las colocaciones del sistema bancario en general
O3	Mayor flexibilización en condiciones bancarias para el otorgamiento de créditos	A3	Cambio en la gestión de los negocios y en la atención presencial
O4	Desarrollo Tecnológico e Irrupción de Inteligencia Artificial	A4	Rechazo social a la actividad de cobranza en un contexto de desarrollos tecnológicos que permiten a los deudores bloquear automáticamente llamados Telefónicos desde SOCOFIN S.A..
		A5	Ataques Informáticos
		A6	Incertidumbre por futuras restricciones a la actividad de cobranza

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.2 Análisis Interno

Según Kaplan y Norton al (2012), el análisis interno examina el desempeño y las capacidades de una organización. Las compañías que todavía no desarrollan un BSC (*Balanced Scorecard*) de indicadores del desempeño dependerán, en gran medida, de la información financiera para poder evaluar el desempeño reciente.

En este apartado, se realiza un análisis interno de la organización sobre las bases de la herramienta de análisis de recursos y capacidades.

Según Thompson et al (2012), el análisis de recursos y capacidades “es una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales”.

Luego de este análisis es posible identificar las fortalezas y debilidades, las cuales se resumen en una tabla al final de este apartado.

Según Thompson et al (2012), una fortaleza es “algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad”. Por otro lado, una debilidad, o deficiencia competitiva, es “algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado”.

En una primera etapa se realiza el análisis de Recursos Tangibles como lo son los Recursos Físicos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos y Recursos Organizacionales, para luego continuar con el análisis de Recursos Intangibles como lo son Recursos Humanos, Marcas, Imágenes y Activos de Reputación y Relaciones.

Dentro de los Recursos Tangibles destacan:

#### 1) Recursos Físicos:

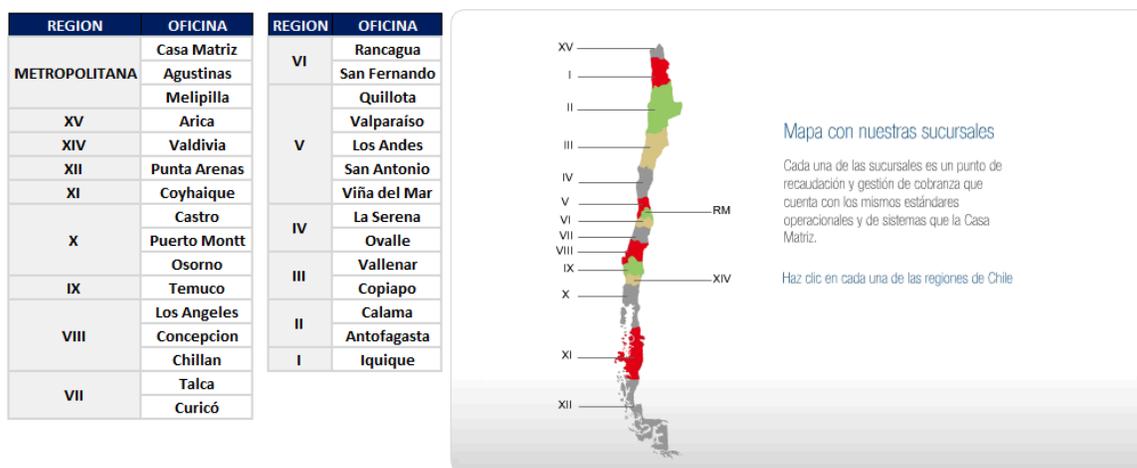
Dentro de los recursos físicos con los que se cuenta, se pueden mencionar las 31 oficinas exclusivas de atención al público a lo largo de todo el país, esto es sin duda

un activo muy importante al momento de generar cobertura de calidad y atención presencial a los clientes Banco de Chile independiente del lugar de Chile en el que se encuentren.

Este importante esfuerzo en la red de instalaciones físicas está motivado principalmente por la declaración de proveer un servicio eficiente y de calidad en soporte de cobranza a nuestro cliente Banco de Chile, para lo cual la mayor cobertura posible en el territorio nacional es un factor crítico al momento de poder contactar y acercarnos a los clientes morosos del Banco, donde cada una de las sucursales es un punto de recaudación y gestión de cobranza que cuenta con los mismos estándares operacionales y de sistemas que la casa Matriz.

**Fortaleza F1:** Alta capacidad física de cobertura nacional.

**Figura 15. Distribución Geográfica Sucursales SOCOFIN S.A..**



Fuente: Elaboración Propia a partir de Intranet SOCOFIN S.A..

## 2) Recursos Financieros:

El ingreso proveniente desde Banco de Chile para la gestión de la cartera morosa encomendada se denomina ingreso mandante, en conjunto con este ítem, la gestión de clientes morosos conlleva honorarios por cobranza en lo que se denomina ingreso deudor, este último dependerá de la gestión que se haya realizado al cliente

dependiendo del estado de mora, por lo que existen honorarios básicos por gestión de cobranza y también existen ítems por honorarios de cobranza judicial, los cuales por tener mayor complejidad, son más altos. El ingreso mandante y el ingreso deudor en su conjunto conforman los ingresos totales, los cuales sostienen los Gastos directos e indirectos respectivos de la empresa.

**Fortaleza F2:** Flujo de ingresos permanentes por concepto de Ingreso Mandante.

**Figura 16. Composición del Resultado Antes de Impuesto SOCOFIN S.A..**



Fuente: Elaboración Propia.

### 3) Recursos Tecnológicos:

Por tratarse de una compañía financiera, cuyas operaciones son sensibles desde el punto de vista del manejo y respaldo de la información, uno de los puntos más importantes y destacados con los que se cuenta para realizar una gestión óptima de carteras son los actuales recursos tecnológicos.

En 2005 se realiza el proceso de incorporación de tecnología de punta para fortalecer el soporte de operaciones lo cual se traduce en un conjunto de plataformas informáticas de gestión de clientes y organizacionales.

Actualmente se cuenta con aplicaciones especializadas en la cobranza Prejudicial y Judicial, así como sistemas de liquidación y cajas. A nivel corporativo, se utiliza la aplicación ICS, de Financial System Company, el CRM de Siebel, el sistema de

gestión bancaria Oracle Flexcube, y la herramienta de Business Intelligence Cognos, perteneciente a IBM.

Debido a su extensión a lo largo de todo Chile y al contexto mundial de pandemia, se requirió una solución que permitiera administrar las sucursales y puestos de trabajo en forma remota, poner en operaciones rápidamente un nuevo puesto de trabajo, ya sea dentro de la casa matriz como en las sucursales, y ofrecer sus aplicaciones de gestión de clientes a su red de usuarios, es para esto que se incorporó Citrix.

Contact center de última generación, Esto debido a que el modelo de negocios requiere de presencia local y una fuerza laboral que realiza gestiones telefónicas con los clientes del Banco.

Plataformas para realizar Pagos Online y de Contact Center, En el contexto de pandemia donde la generación de negocios y normalizaciones presenciales no se pudo llevar a cabo con normalidad, es donde se hizo importante entregar a los clientes una solución online mediante la página web de la empresa para poder realizar sus pagos y para ser contactados de inmediato por un ejecutivo, sin embargo esto no se pudo realizar para todas las carteras debido a la complejidad de los negocios que requerían gestión en un alto grado de presencialidad.

**Fortaleza F3:** Gran desarrollo tecnológico para la gestión de carteras.

**Debilidad D1:** Alto grado de dependencia de la gestión presencial para realización de algunos negocios importantes.

**Figura 17. Plataforma de Gestión Online SOCOFIN S.A..**



Fuente: Página Web SOCOFIN S.A..

#### 4) Recursos Organizacionales:

Actualmente la empresa opera con un sistema general de planeación, coordinación y control que consta de 3 etapas:

- Proceso anual de planeación y presupuesto de metas coordinado con Banco de Chile, el cual, mediante una serie de reuniones de ajuste, coordinación y propuestas, establece las metas mensuales y anuales de gestión y recuperación que deben tener los distintos negocios, esto con el objetivo de que la coordinación entre áreas sea total para que todas en su conjunto trabajen por una meta y un objetivo común.
- Proceso de Campañas y Reuniones interáreas para coordinación de esfuerzos, lo que se traduce en un conjunto de modelos de campañas motivacionales de recuperación de clientes morosos con sistemas de incentivos para las áreas comerciales a lo largo de todo el año.
- Proceso de reportería diaria de rendimiento de campañas e informes de gestión para presentaciones de directorios mensuales, donde finalmente se entregan los resultados que tuvieron en las metas globales todos los esfuerzos y recursos comprometidos en el punto anterior para alcanzar los objetivos de la empresa.

Este sistema de gestión y coordinación de toda la estructura es un recurso organizacional crítico debido a que le entrega dinamismo a todo el funcionamiento del negocio incluyendo a las áreas relacionadas y de apoyo.

**Figura 18. Sistema de Gestión y Coordinación SOCOFIN S.A..**



Fuente: Elaboración Propia.

El segundo recurso organizacional crítico para el éxito del negocio y que proviene de la experiencia en cobranza, se traduce en el conjunto de estrategias de cobranza y acercamiento directo con los clientes morosos encomendados, los cuales tienen su mayor potencia en las gestiones presenciales que puedan realizar los gestores y el importante desarrollo de habilidades blandas para tales efectos.

Los siguientes son algunos de los recursos organizacionales de apoyo a las estrategias directas de gestión:

- Envío de Cartas, Sms y Correos electrónicos.
- Gestiones telefónicas mediante contact center de última generación.
- Visitas directas de ejecutivos en terreno.
- Atención presencial de Ejecutivos en una amplia red de sucursales.

**Fortaleza F4:** Sistema General de planeación, coordinación y Control Alineado con Banco de Chile.

**Debilidad D2:** Sistema de Medición y Compensación de Desempeño sujeto exclusivamente a la productividad de Pagos.

Dentro de los Recursos Intangibles destacan:

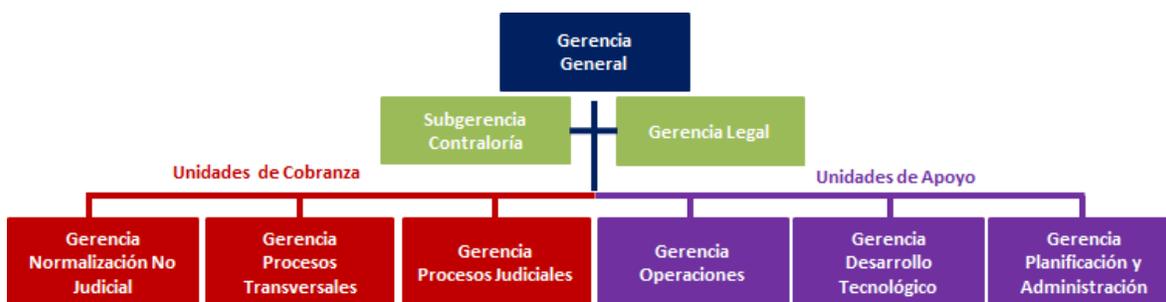
1) Recursos Humanos:

El equipo gerencial interdisciplinario a cargo del negocio posee una vasta experiencia en el mercado financiero, 30 años en cobranza específicamente con SOCOFIN S.A., Baned y SOCOFIN S.A., diseñando estrategias de gestión, coordinación y desarrollo organizacional que le han permitido responder con éxito a cada uno de los desafíos trazados en conjunto con Banco de Chile y también responder con fuerza a aquellos desafíos que traen los distintos ciclos de la economía.

Estructura compleja que a su vez se divide en dos partes, todas aquellas áreas que se encargan de realizar gestiones de Cobranza y aquellas que prestan soporte a esta estructura.

**Fortaleza F5:** Estructura gerencial sólida y con experiencia.

**Figura 19. Organigrama Gerencial SOCOFIN S.A..**



Fuente: Elaboración Propia.

2) Marcas, Imágenes y Activos de Reputación:

En términos de reputación Bancaria, posee una sólida posición en el mercado debido a que gestiona con éxito las carteras de uno de los bancos más grandes e importantes del país desde hace ya 20 años.

Respecto de la valoración de la empresa en la sociedad chilena, que es el mercado en el que opera, por su característica de empresa de cobranza no cuenta con el total apoyo social, por lo que esto constituye un punto débil importante el cual se ha trabajado permanentemente por mejorar haciendo hincapié en la calidad de la gestión y apego irrestricto a las normas legales vigentes.

### 3) Relaciones:

El principal activo de la compañía es la estrecha relación que maneja con su cliente exclusivo Banco de Chile, proceso continuo de retroalimentación que fortalece la gestión de normalización y fortalece también el desarrollo de SOCOFIN S.A.. como empresa dada la enorme trayectoria de la institución, esto se traduce en Desarrollo de estrategias de Cobranza y desarrollo tecnológico, junto con esto es importante mencionar que dada esta estrecha relación SOCOFIN S.A.. no tiene que salir a buscar clientes al mercado para operar mes a mes buscando rentabilidad.

**Fortaleza F6:** Relación exclusiva de entrega de servicio con Banco de Chile.

**Debilidad D3:** Dependencia de un solo Cliente Banco de Chile.

**Figura 20. Representación Gráfica de Coordinación entre SOCOFIN S.A. y Banco de Chile.**



Fuente: Elaboración Propia.

A partir de análisis interno de recursos tangibles e intangibles presentado anteriormente, se han determinado las principales fortalezas y debilidades que se presentan a continuación:

**Tabla 8. Resumen Fortalezas vs Debilidades**

	<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>
<b>F1</b>	Alta capacidad física de cobertura nacional	<b>D1</b>	Alto grado de dependencia de la gestión presencial para realización de negocios.
<b>F2</b>	Flujo de ingresos permanentes por concepto de Ingreso Mandante	<b>D2</b>	Sistema de Medición y Compensación de Desempeño sujeto exclusivamente a la productividad de Pagos.
<b>F3</b>	Gran desarrollo tecnológico para la gestión de carteras	<b>D3</b>	Dependencia de un solo Cliente Banco de Chile
<b>F4</b>	Sistema General de planeación, coordinación y Control Alineado con Banco de Chile	<b>D4</b>	
<b>F5</b>	Estructura gerencial sólida y con experiencia	<b>D5</b>	
<b>F6</b>	Relación exclusiva de entrega de servicio con Banco de Chile		

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3 Análisis FODA Cuantitativo

En esta sección, se realiza un cruce entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas anteriormente a través del uso del análisis FODA cuantitativo (Cancino, C. 2012). También, se realiza un análisis de los cuadrantes: fortaleza vs oportunidades, debilidades vs oportunidades, debilidades vs amenazas y fortalezas vs amenazas.

Lo anterior permite concluir cómo está posicionado SOCOFIN S.A.. para enfrentar sus desafíos estratégicos, señalando las fuentes de mayor preocupación, y proponiendo estrategias generales útiles para abordar lo planteado.

La matriz FODA es una herramienta que permite caracterizar variables que afectan tanto el entorno interno como el externo de la empresa, y vincularlos de forma estratégica.

Las fortalezas y debilidades permiten analizar el entorno interno de la compañía, a su vez que las oportunidades y amenazas el entorno externo. En general, se considera necesario que una empresa se apoye en las fortalezas, explote las oportunidades, subsane las debilidades y formule una estrategia para lidiar con las amenazas.

A partir del análisis interno y externo realizado, se han establecido fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; las cuales serán analizadas a través de la siguiente Matriz FODA cuantitativo, valorada en escala de 1 a 7:

**Cuadrante Fortalezas vs Oportunidades:** Se valora el impacto en escala de menor a mayor (valores desde 1 a 7) de las mayores fortalezas que permiten aprovechar transversalmente las oportunidades.

**Cuadrante Fortalezas vs Amenazas:** Se valora el impacto en escala de menor a mayor (valores desde 1 a 7) de las mayores fortalezas que permiten hacer frente a los desafíos del mercado.

**Cuadrante Debilidades vs Oportunidades:** Se valora el impacto en escala de menor a mayor (valores desde 1 a 7) del impacto que tienen las debilidades para disminuir la capacidad de obtener el máximo rendimiento de las oportunidades.

**Cuadrante Debilidades vs Amenazas:** Se valora el impacto en escala de menor a mayor (valores desde 1 a 7) del impacto que tienen las debilidades para activar las las consecuencias negativas en el negocio que significan las amenazas del mercado.

**Tabla 9. Matriz Foda Cuantitativo.**

		Protección Social Económica				Promedio	Repunte Actividad Económica General						Promedio
		O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4	A5	A6	
				Otorgamiento de créditos Bancarios	Desarrollo Tecnológico y Auge de la IA		Alineamiento Político Inestable	Inestabilidad y Baja Calidad de Colocaciones en el Mercado Bancario	Cambio en la gestión de los negocios y en la atención presencial	Rechazo Social gestión de Cobranza, Bloqueo de Gestiones Telef.	Ataques Informáticos	Incertidumbre por futuras restricciones	
Cobertura Nacional	F1	7	7	7	7	7,0	4	4	4	4	4	6	4,3
Ingreso Mandante permanente	F2	7	7	7	1	5,5	6	7	6	5	2	6	5,3
Desarrollo Tecnológico	F3	7	6	7	7	6,8	3	3	7	4	6	6	4,8
Planeación de Objetivos Banco de Chile	F4	7	6	7	5	6,3	4	5	1	5	2	4	3,5
Estructura Gerencial	F5	7	6	6	5	6,0	5	6	2	4	5	4	4,3
Relación exclusiva con Banco de Chile	F6	7	7	7	7	7,0	6	5	7	5	5	6	5,7
<b>Promedio</b>		<b>7,0</b>	<b>7,0</b>	<b>7,0</b>	<b>7,0</b>		<b>6,0</b>	<b>5,0</b>	<b>7,0</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>	<b>6,0</b>	
Dependencia de la gestión presencial	D1	5	5	5	3	4,5	3	3	7	6	7	7	5,5
Compensación y Medición de Desempeño	D2	4	4	5	3	4,0	2	6	1	2	1	6	3,0
Dependencia Cliente Exclusivo	D3	5	6	6	3	5,0	3	7	5	6	4	6	5,2
<b>Promedio</b>		<b>4,7</b>	<b>5,0</b>	<b>5,3</b>	<b>3,0</b>		<b>2,7</b>	<b>5,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,7</b>	<b>4,0</b>	<b>6,3</b>	

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se realiza el análisis por cuadrante de los resultados obtenidos en la Matriz:

**Fortalezas v/s Oportunidades:** Al analizar los resultados, se puede observar que las mayores fortalezas que permiten aprovechar transversalmente las oportunidades son la Relación Exclusiva de Gestión con Banco de Chile junto con una extensa cobertura nacional con la que cuenta SOCOFIN S.A., seguido por un ingreso mandante permanente y Desarrollo Tecnológico, donde las principales oportunidades vienen dadas por paquetes de protección social ante crisis y repunte de la economía, permitiendo llegar a la mayor cantidad de clientes posibles a nivel nacional con una atención de calidad.

**Fortalezas v/s Amenazas:** Al analizar los resultados, se puede observar que las mayores fortalezas que permiten afrontar con fuerza las amenazas del mercado son la relación Exclusiva de Gestión con Banco de Chile, junto con un ingreso mandante permanente, que es una consecuencia directa de la relación de exclusividad de gestión de cartera con Banco de Chile y que está relacionada con los clientes asignados a quienes se les debe realizar gestiones de cobranza, no relacionado exclusivamente a su recuperación. Por lo que, de todas maneras, estas gestiones constituyen ingresos por concepto de gestión de cobranza, a pesar de las amenazas del mercado relacionadas al deterioro económico, a las restricciones de gestión presencial y de gestión por regulación de las nuevas restricciones traducidas en el aumento de personas que no normalicen su situación y en consecuencia no cumplan sus compromisos con Banco de Chile.

**Debilidades v/s Oportunidades:** Al analizar los resultados, se puede observar que la Dependencia de un Cliente Exclusivo junto con la Dependencia de Gestión Presencial para la realización de negocios tienen la mayor preponderancia y no permiten obtener el máximo rendimiento de las oportunidades, traducido principalmente en que el aumento de la capacidad económica de los clientes morosos debido a las ayudas gubernamentales para protección social económica y al repunte de la actividad en la economía no van dirigidos directamente a gestionar los compromisos con SOCOFIN S.A. y naturalmente van a cubrir necesidades de primer orden, la dependencia de la gestión presencial para cerrar negocios complejos significa un riesgo de rechazo importante por parte de la sociedad.

**Debilidades v/s Amenazas:** Al analizar los resultados, se puede observar que las 3 debilidades tienen ponderaciones diferentes para activar las amenazas, traducidos en riesgos importantes para el negocio. La dependencia de la gestión presencial es una debilidad crítica, en conjunto con esta amenaza, la baja aprobación social hace que las restricciones de gestión dadas las permanentes restricciones a la actividad de cobranza sean aún mayores y complejas.

Respecto de la dependencia de la gestión presencial para la consecución de importantes negocios, esta debilidad tuvo un alto impacto considerando las restricciones de desplazamiento a nivel nacional dado el plan paso a paso del gobierno, lo que se tradujo en gran parte del país en estado de cuarentena y por consiguiente el impacto directo en las oficinas de atención al público a nivel nacional impactando al negocio de manera importante, significando una disminución importante en los ingresos percibidos, con impacto directo en los resultados negativos de la compañía.

Como conclusiones generales, se puede indicar que la compañía cuenta con sólidos pilares estructurales para la gestión traducidos en las principales fortalezas descritas y que han permitido afrontar las importantes crisis de los últimos años, donde las principales amenazas traducidas en el importante deterioro económico en la sociedad y el complejo clima social han hecho que la organización opere con los mayores resguardos y la mayor calidad posibles con un apego total a los estándares éticos y legales, sin embargo, el impacto económico ha sido importante en el funcionamiento del sistema de control de gestión, deteriorando su capacidad de medición y compensación del desempeño de las áreas estratégicas de cobranza, esta debilidad del sistema asocia la gestión comercial exclusivamente a los resultados de pago o no pago de los clientes morosos.

El complejo mercado financiero en el cual opera la compañía y la actividad particular de cobranza que esta desempeña, invitan a que la calidad de la gestión sea máxima prioridad debido al alto impacto social que tiene en un momento tan complejo para el país.

### 3.4 Objetivos y Estrategias a Desarrollar

De acuerdo con el análisis realizado en los puntos anteriores, se puede observar que los impactos económicos y sociales afectan de diversas maneras a la organización, por lo que a continuación se presentan los principales ejes estratégicos:

#### 1) Gestión de digitalización y evolución de procesos internos.

Derivados estos directamente del desarrollo tecnológico y del auge de la Inteligencia Artificial para permitir que mediante la plataforma de la compañía se puedan realizar la mayor cantidad de negocios posibles con los clientes encomendados y la mayor cantidad de gestiones posibles por parte de los funcionarios internos, disminuyendo la dependencia de la gestión presencial a través de futuras plataformas de renegociaciones y normalización integrales avanzando hacia un futuro donde la gestión mediante plataformas web será dominante para una sociedad mucho más digitalizada, en conjunto con nuevas y avanzadas tecnologías para el análisis y procesamiento de datos, significando un aporte importante a la toma de decisiones estratégicas.

#### 2) Desarrollo y ajuste de productos de normalización y estrategias de gestión y contactabilidad.

El desarrollo de estos debe relacionarse con las características del nuevo cliente moroso encomendado que está llegando a SOCOFIN S.A., el cual se encuentra deteriorado económica y psicológicamente dadas las crisis acontecidas y con una carga importante de descontento social, lo que junto con contar con nuevas herramientas tecnológicas lo pueden llevar a bloquear con éxito las gestiones de cobranza. Es por esto, que la compañía debe Desarrollar Productos de Normalización y Estrategias de Gestión que mantengan un apego estricto a los estándares éticos y a las regulaciones vigentes en la gestión de cobranza pero apuntando a ser lo más óptimos posible permitiendo mantener niveles aceptables de riesgo de cartera.

#### 3) Ajuste sistema de campañas para medición y compensación del desempeño.

Donde la inestabilidad nunca antes vista de los niveles de asignación de cartera a gestionar, con la consecuente baja en los ingresos por honorarios de gestión de cobranza y disminución importante del nivel de incentivos pagados al personal por concepto de productividad de recuperación de cartera morosa, dificultan el alineamiento interno y el funcionamiento del sistema de control de gestión actual.

- 4) Desarrollo de estrategias de cobranza que permitan obtener el máximo rendimiento al repunte de la actividad económica.

Esto mediante campañas especiales que permitan a los clientes morosos encomendados normalizar su situación en el plazo más breve posible, focalizando la gestión en el estudio de las características de las carteras para poder llegar con productos que permitan el cierre exitoso de negocios.

Luego de haber realizado un análisis estratégico del macroentorno, y análisis estratégico interno, además de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es posible entender el posicionamiento estratégico donde se encuentra SOCOFIN S.A., los desafíos con foco en las fuentes de mayor preocupación y la estrategia general que permite abordar lo planteado. Lo anterior permite evidenciar la relevancia que tiene la propuesta de valor y sus atributos claves para el cliente; la formulación estratégica y la curva de valor de la industria permitirán evidenciar esta importancia, temas que son abordados en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO 5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Dado el análisis del entorno, el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y el posicionamiento estratégico de la empresa, descrito en el capítulo anterior, es posible en esta sección presentar un análisis de la curva de valor y realizar la selección de los atributos claves que valora el cliente o Institución Mandante. Luego, a partir de los atributos seleccionados, se arma la declaración de la propuesta de valor, destacando los atributos claves.

Según Kaplan y Norton (2012), dentro del proceso de desarrollo de la estrategia corresponde ahora realizar la formulación estratégica, donde se define el cómo la organización puede competir mejor, cuyo objetivo es definir dónde y cómo competirá, y para tales efectos existe un gran número de metodologías posibles. No hay consenso sobre que enfoque utilizar en cada circunstancia y las principales herramientas representativas son el análisis de los problemas clave, metodologías estratégicas, declaraciones de rumbo estratégico.

### **4.1 Análisis de la Curva de Valor de la Industria**

Según Cancino,C. (2021), la curva de valor de la industria es una forma de representar gráficamente la dinámica competitiva del mercado actual, concentrándose en la percepción del valor que aporta cada participante desde el punto de vista del cliente y su construcción contiene los siguientes pasos:

- 1) Identificar las fronteras del mercado, es decir, identificar cuáles son los elementos que más valoran los clientes de la actual oferta del mercado, lo que nos permite entender los límites actuales del mercado y los factores más importantes.

- 2) Validar la frontera de mercado, es decir, el objetivo del mismo es comprender y validar cuáles son los factores que más valoran en la oferta actual del mercado (¿precio?, ¿rapidez?, ¿consumo bajo?, ¿velocidad de proceso alta?, ¿tiempo de respuesta?)
- 3) Identificar a los competidores más relevantes, es decir, analizar quién es la competencia, por lo que se debe crear una lista con el nombre de todas aquellas organizaciones que se consideran competencia.
- 4) Agrupar a la competencia en función de su estrategia competitiva
- 5) Asignar un valor a la estrategia de cada grupo, es decir, asignar un valor (por ejemplo de 1 a 5) a la capacidad de aportar valor de cada empresa en cada uno de los puntos o factores clave de valor identificados.
- 6) Incluir a la organización en el análisis.

Según este procedimiento, la curva de valor resultante contendrá la estrategia competitiva de todos los actores del entorno competitivo, y ayudará a entender la estrategia a desarrollar.

Según Mauborgne y Kim (2005), el objetivo de la construcción de una curva de valor no es ser exhaustivo, sino comprender perfectamente las posiciones relativas de los actores.

La curva de valor de la industria identifica y describe los atributos que valoran los clientes en este negocio, es preciso mencionar nuevamente que para el caso de las filiales de cobranza supervisadas por la CMF los clientes de cada una son las instituciones bancarias mandantes, es decir Banco BCI, Banco Estado y Banco de Chile respectivamente. Para esto se realizó un Benchmark entre 3 de las principales filiales de cobranza participantes en el mercado financiero y se compararon los atributos más importantes en la industria para estos 3 clientes (Bancos).

**Tabla 10. Filiales de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.**

		<b>CÓDIGO SBIF</b>
	NORMALIZA S.A.	754
	BANCO ESTADO SERVICIOS DE COBRANZA S.A.	752
	SOCOFIN S.A.	753

Fuente: Comisión para el Mercado Financiero.

Las variables de medición de benchmark realizado para determinar la curva de valor de la industria son:

- 1) Cobertura geográfica
- 2) Digitalización de los canales de normalización
- 3) Experiencia entregada al cliente de la institución mandante.(% Reclamos)
- 4) Cartera con Morosidad Mayor a 90 días de la entidad mandante.
- 5) Cartera con Morosidad Mayor a 90 días de la entidad mandante vs Colocaciones.
- 6) Gastos Operacionales asociados a la administración de cartera.
- 7) Generación de Ingresos Operacionales asociados a la administración de cartera.
- 8) Tasa Gastos Operacionales vs Morosidad 90 días o más.

- 1) Cobertura Geográfica

La cobertura geográfica es crítica para poder proveer un servicio de cobranza de alto nivel al cliente mandante (institución Bancaria) y los participantes de la industria se diferencian en la utilización de sucursales exclusivas de la filial de cobranza en complemento con las sucursales de la institución bancaria donde también se realiza la

normalización, la mayoría de las instituciones tiene una sola sucursal exclusiva de la filial y el resto de ellas corresponden a sucursales de la institución Bancaria, sin embargo SOCOFIN S.A. complementa la red de sucursales de Banco de Chile con una amplia red de 31 sucursales adicionales exclusivas de SOCOFIN S.A..

**Tabla 11. Número de Sucursales Físicas por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.**

		N° Sucursales Exclusivas	Oficinas de Normalización	Valoración 1-5
	NORMALIZA S.A.	1	Sucursales BCI y 1 Sucursal exclusiva Normaliza	3
	BANCO ESTADO SERVICIOS DE COBRANZA S.A.	1	66 Sucursales Banco Estado y 1 Sucursal exclusiva BECO	4
	SOCOFIN S.A.	31	Sucursales Exclusivas Socofin independientes de las sucursales Banco de Chile donde tambien se puede Normalizar	5

Fuente: Elaboración Propia.

## 2) Digitalización Canales de Normalización

El desarrollo de los canales digitales para gestionar la normalización está estrechamente relacionado con la estrategia de cobranza de la institución y la cobertura de la red de sucursales físicas.

**Tabla 12. Canales digitales de Normalización por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.**

		Canales digitales web de Normalización	Estrategia digital	Valoración 1-5
	NORMALIZA S.A.	Whatsapp Personas Whatsapp Empresas Escribenos Llamado Instantaneo Cliente Online Pago Online Pago Servipag Agendar Pago Información Atención al Cliente Revisar cobros realizados	Canales digitales de atención desarrollados debido al modelo de negocios que no maneja sucursales exclusivas, trabaja con las sucursales BCI	5
	BANCO ESTADO SERVICIOS DE COBRANZA S.A.	Cliente Online Pago Online Información Atención al Cliente	Canales digitales de atención con bajo desarrollo debido a la estrategia enfocada en la cobertura de sucursales Banco Estado	2
	SOCOFIN S.A.	Whatsapp Personas Cliente Online Pago Online Escribenos Carga de Documentación Llamado Instantaneo Información Atención al Cliente Chat atención	Canales digitales de atención y normalización desarrollados en conjunto con una estrategia de sucursales físicas exclusivas Socofin y Sucursales Banco de Chile	5

Fuente: Elaboración Propia.

3) Experiencia entregada al cliente de la institución mandante (% Reclamos)

Los reclamos ingresados en el servicio nacional del consumidor SERNAC durante 2021 permiten tener una perspectiva respecto de la gestión que se realiza, en este caso se revisaron los reclamos para el ítem “Cobranza Extrajudicial no Corresponde” tanto para la empresa de cobranza como para la institución mandante.

**Tabla 13. Reclamos Ingresados en Sernac 2021 ítem Cobranza extrajudicial no corresponde por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.**

		Reclamos Ingresados en Sernac 2021	Valoración 1-5
	NORMALIZA S.A.	123	4
	BANCO ESTADO SERVICIOS DE COBRANZA S.A.	256	3
	SOCOFIN S.A.	144	4

Fuente: Elaboración Propia a partir de Ranking Mercado Financiero Sernac.

4) Cartera con Morosidad Mayor a 90 días de la entidad mandante.

El monto de cartera morosa con 90 días o más por institución indica el volumen de gestión que debe realizar la filial de cobranza respectiva, el cual incluye el monto total del crédito que presenta morosidad igual o superior a 90 días, aun cuando sólo alguna o algunas cuotas del crédito (capital y/o intereses) estén en condición de morosidad.

**Tabla 14. Cartera con Morosidad Mayor a 90 días por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.**

		Cartera con Morosidad Mayor a 90 días de la entidad mandante MM\$	Valoración 1-5
	NORMALIZA S.A.	351	4
	BANCO ESTADO SERVICIOS DE COBRANZA S.A.	671	5
	SOCOFIN S.A.	305	4

Fuente: Elaboración Propia a partir de Informe Indicadores de Riesgo de Crédito Cartera con Morosidad 90 días o más CMF.

5) Cartera con Morosidad Mayor a 90 días de la entidad mandante vs Colocaciones

Las colocaciones de cada institución Bancaria comparadas con la respectiva mora indican las tasas de productividad en recuperación de cartera que tiene cada filial de cobranza, a menor tasa mayor productividad.

**Tabla 15. Tasa de Cartera con Morosidad Mayor a 90 días vs Colocaciones por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.**

		Cartera con Morosidad Mayor a 90 días de la entidad mandante vs Colocaciones	Valoración 1-5
	NORMALIZA S.A.	1,35%	4
	BANCO ESTADO SERVICIOS DE COBRANZA S.A.	2,34%	3
	SOCOFIN S.A.	0,91%	5

Fuente: Elaboración Propia a partir de Informe Indicadores de Riesgo de Crédito Cartera con Morosidad 90 días o más CMF y Reporte Información Financiera Mensual del Sistema Bancario CMF.

6) Gastos Operacionales asociados a la administración de cartera.

Los gastos operacionales indicados en los estados de resultado corresponden a remuneraciones y gastos de personal, gastos de administración, depreciaciones y amortizaciones y a otros gastos operacionales en los que incurre cada una de las entidades de cobranza para la administración de esta cartera encomendada.

**Tabla 16. Gastos Operacionales de Estado de Resultados por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.**

		Gastos Operacionales 2020 MM\$ Anuales	Valoración 1-5
	NORMALIZA S.A.	7.756	5
	BANCO ESTADO SERVICIOS DE COBRANZA S.A.	14.232	4
	SOCOFIN S.A.	17.350	3

Fuente: Elaboración Propia a partir de Informe de Estados Financieros Trimestrales Sociedades Filiales, Sociedades de Apoyo al Giro y Otras Sociedades CMF.

7) Generación de Ingresos Operacionales asociados a la administración de cartera.

Los ingresos operacionales provienen de los honorarios correspondientes a la gestión y administración de cobranza, la cual es con recargo al cliente moroso encomendado desde la institución mandante.

**Tabla 17. Ingresos Operacionales de Estado de Resultados por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.**

		Ingresos Operacionales Netos 2020 MM\$ Anuales	Valoración 1-5
	NORMALIZA S.A.	8.633	3
	BANCO ESTADO SERVICIOS DE COBRANZA S.A.	15.429	4
	SOCOFIN S.A.	16.689	5

Fuente: Elaboración Propia a partir de Informe de Estados Financieros Trimestrales Sociedades Filiales, Sociedades de Apoyo al Giro y Otras Sociedades CMF.

8) Tasa Gastos Operacionales vs Morosidad 90 días o más.

La tasa que compara los gastos operacionales de cada institución con la cartera morosa de 90 días o más evalúa de manera referencial el costo del servicio de normalización de la cartera morosa, a mayor tasa mayor gasto.

**Tabla 18. Tasa Gastos Operacionales de Estado de Resultados vs Cartera Morosa 90 días o más por Filial de Cobranza según Institución Bancaria Mandante.**

		TasaGastos Operacionales Netos 2020 MM\$ Anuales / Cartera Morosa 90 días o mas	Valoración 1-5
	NORMALIZA S.A.	2,21%	4
	BANCO ESTADO SERVICIOS DE COBRANZA S.A.	2,12%	5
	SOCOFIN S.A.	5,69%	3

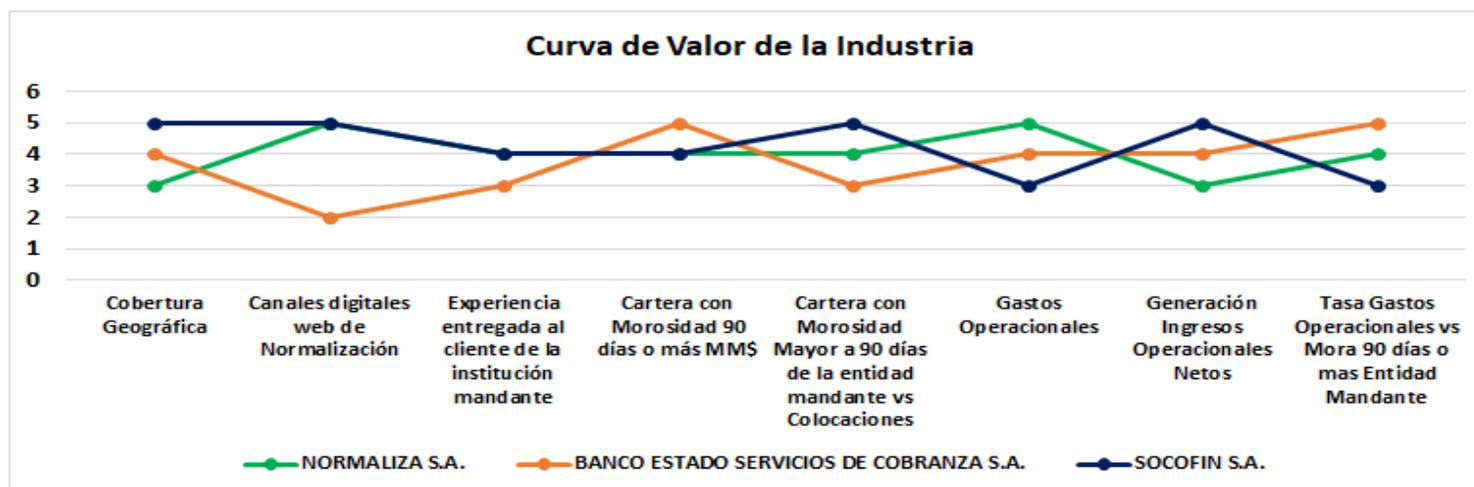
Fuente: Elaboración Propia a partir de Informe de Estados Financieros Trimestrales Sociedades Filiales, Sociedades de Apoyo al Giro y Otras Sociedades CMF e Informe Indicadores de Riesgo de Crédito Cartera con Morosidad 90 días o más CMF.

## Curva de Valor de la Industria

Tabla 19. Valoración Atributos de la Industria de Cobranza Bancaria por Filial de Cobranza.

	Cobertura Geográfica	Canales digitales web de Normalización	Experiencia entregada al cliente de la institución mandante	Cartera con Morosidad 90 días o más	Cartera con Morosidad Mayor a 90 días de la entidad mandante vs Colocaciones	Gastos Operacionales	Generación Ingresos Operacionales Netos	Tasa Gastos Operacionales vs Mora 90 días o mas Entidad Mandante
NORMALIZA S.A.	3	5	4	4	4	5	3	4
BANCO ESTADO SERVICIOS DE COBRANZA S.A.	4	2	3	5	3	4	4	5
SOCOFIN S.A..	5	5	4	4	5	3	5	3

Figura 21. Curva de Valor de la Industria según Participantes.



Fuente: Elaboración Propia.

## 4.2 Selección de Atributos Clave

Los atributos clave de la curva de valor de la industria permitirán definir la propuesta de valor de SOCOFIN S.A..

### 1) Cobertura Geográfica de Calidad

En este atributo hay una ventaja competitiva importante respecto de las otras filiales, esto debido a que SOCOFIN S.A. posee gran cobertura territorial con un gran número de sucursales físicas exclusivas a lo largo de todo el país, las cuales mantienen la calidad de atención de casa matriz, lo que no es desarrollado en su máximo por las otras filiales de la industria, atributo que hace a SOCOFIN S.A. más atractivo para su cliente Banco de Chile respecto de la estrategia de las otras filiales de cobranza.

Los siguientes atributos permiten al cliente medir la eficiencia y eficacia con que la filial respectiva administra, gestiona y normaliza la cartera morosa.

### 2) Gastos Operacionales

Este atributo permite al cliente medir la eficiencia en costos de gestión con que la filial respectiva administra, gestiona y normaliza la cartera morosa, y su importancia radica en el foco de negocio, el cual no está diseñado para generar rentabilidades.

Los gastos operacionales son altos en SOCOFIN S.A. vs las otras filiales generando una desventaja competitiva, esto se debe al elevado nivel de gestión realizado tanto en sucursales físicas como en estrategias de cobranza.

### 3) Cartera con Morosidad Mayor a 90 días de la entidad mandante vs Colocaciones

Este atributo permite al cliente medir la eficacia de la gestión de cobranza y normalización de mora de la cartera encomendada, y las tasas de recuperación de clientes morosos es una ventaja competitiva e indica la productividad en normalización que tiene la filial respectiva, en este punto es donde SOCOFIN S.A. tiene mayor rendimiento, derivado también del modelo de gestión implementado.

#### 4) Generación de Ingresos Operacionales Netos.

Este atributo permite al cliente medir la capacidad de recaudación de honorarios recaudados de clientes morosos encomendados que tiene la filial, específicamente corresponden a Honorarios cobrados a los clientes morosos por concepto de gestión administrativa de cobranza.

Este ítem representa una ventaja competitiva, debido a que en la generación de ingresos por concepto de honorarios de cobranza SOCOFIN S.A. genera gran diferencia respecto de las otras filiales de la industria.

#### 4.3 Declaración de la Propuesta de Valor

Según Alcaraz (2011), para entender la importancia que el concepto propuesta de valor tiene en un negocio, Zimmerer (2005) describe que la meta de elaborar y desarrollar un plan estratégico es crear una ventaja competitiva, agregar factores que identifiquen y diferencien a la compañía de sus competidores y le den una posición única y superior en el mercado. Desde una perspectiva estratégica, la clave del éxito de un negocio es desarrollar una ventaja competitiva única, que le permita crear valor para los consumidores y que le sea difícil de emular a la competencia.

Dados los principales atributos clave de la curva de valor de la industria, la propuesta de valor de SOCOFIN S.A.. consiste en lo siguiente:

**“Asegurar a Banco de Chile un soporte eficiente y de calidad a lo largo de todo el país en el servicio de cobranza y normalización de carteras, priorizando una recuperación temprana de clientes de Banco de Chile con morosidad, lo cual es de suma importancia ya que así permite la conservación activa de clientes”**

Los atributos diferenciadores de la propuesta de valor descrita y su respectiva medición son:

### **1) Administración y Normalización eficiente y eficaz de la cartera morosa**

- Medición de Administración y Normalización eficiente mediante una meta mensual de costo de gestión de cartera morosa definida con Banco de Chile en el presupuesto anual.
- Medición de Administración y Normalización eficaz de productividad de recuperación de carteras asignadas mediante una meta mensual definida con Banco de Chile en el plan anual.

### **2) Alta cobertura presencial y de calidad a nivel nacional.**

- Medición mediante revisión de distribución geográfica de la cartera encomendada contrastada con las sucursales físicas efectivamente instaladas y operativas que permitan la cobertura necesaria y de calidad para una gestión óptima.

Una vez definidos los atributos diferenciadores de la propuesta de valor descrita y su respectiva medición, se procede a describir la estrategia de la empresa.

#### **4.4 Descripción de la Estrategia de la Organización**

La estrategia consiste en Administrar eficientemente y normalizar con eficacia la cartera morosa, esto de modo de minimizar el gasto de cartera manteniendo niveles de ingresos operacionales que sostengan el funcionamiento de la compañía para que de esta manera nuestro cliente Banco de Chile pueda atacar diferentes segmentos con niveles de riesgo adecuados, minimizando a su vez, la permanencia de clientes en mora con la mayor cobertura presencial y calidad posible a nivel nacional.

Para cumplir con la estrategia de la organización, se desarrollan y gestionan productos de crédito y normalización eficientes y eficaces que permitan niveles de productividad de normalización por sobre el promedio de la industria, los cuales generan soluciones de cobranza mediante Pagos, Renegociaciones de Clientes traspasados a SOCOFIN S.A., Liquidación de Garantías asociadas a créditos, en conjunto con una serie de gestiones de contactabilidad, utilizando para tales efectos la máxima capacidad de operación posible en plataformas presenciales y digitales a nivel nacional manteniendo una responsabilidad integral por el cliente mandatado en cobranza desde Banco de Chile y un apego estricto a

los estándares éticos y a las regulaciones vigentes realizadas a la gestión de cobranza con altos estándares de calidad, esto debido al complejo escenario social y a la recepción negativa que tiene la actividad de cobranza.

Para alcanzar las ventajas competitivas necesarias que la estrategia de SOCOFIN S.A.. necesita para tener éxito, se requieren los siguientes recursos críticos:

- Infraestructura Física de Calidad
- Plataformas Informáticas de Alto Nivel
- Equipo Competente y Comprometido
- Coordinación con Banco de Chile

**Figura 22. Descripción Estrategia SOCOFIN S.A..**



Fuente: Elaboración Propia.

Luego de haber formulado la estrategia de la organización, y de haber desarrollado la curva de valor del mercado junto con la selección de atributos claves mayormente valorados por los clientes generando una propuesta de valor traducida en la manera que la empresa entrega sus servicios al cliente, es posible entender el posicionamiento estratégico donde se encuentra SOCOFIN S.A., los desafíos con foco en las fuentes de mayor preocupación y la estrategia general que permite abordar lo planteado. Lo anterior permite evidenciar la relevancia que tiene la propuesta de valor y sus atributos claves para el cliente; el modelo de negocios que a modo general explica en qué consiste y qué

pretende el modelo de SOCOFIN S.A. y los problemas de control de gestión, temas que son abordados en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO 6. MODELO DE NEGOCIO**

### **5.1 Definición del Modelo de Negocio**

Luego de haber formulado la estrategia de la organización, y de haber desarrollado la curva de valor del mercado junto con la selección de atributos claves mayormente valorados por los clientes generando una propuesta de valor traducida en la manera que la empresa entrega sus servicios al cliente, el modelo de negocio busca describir la manera en que la empresa crea y captura el valor creado, es decir, la forma en que genera sus ingresos e incurre en sus costos entre otros conceptos con un enfoque especial en cómo el cliente vería el modelo de negocios, lo que le permitiría descubrir nuevas oportunidades.

Para Thompson et al. (2017), el modelo de negocios de una organización, es el esquema sobre la forma en que la estrategia le permitirá ganar dinero. Contiene dos elementos claves, el primero es la propuesta de valor para el cliente, un plan para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores a un precio que ellos consideren justo. El segundo elemento clave es el modelo de operación, un plan para la estructura de costos que permita que la organización entregue la propuesta de valor al cliente y gane dinero. En concreto, el modelo de negocios establece la lógica económica para ganar dinero en una organización, dada la estrategia actual de esta.

Para describir el modelo de negocio, se utiliza el modelo canvas, el cual fue diseñado por los autores Osterwalder y Pigneur (2011), según ellos, el modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Este concepto según los mismos autores se divide en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para generar ingresos, los cuales se describen a continuación:

Cómo se va a construir este negocio, es decir, su infraestructura:

- 1) Socios Claves: Proveedores y servicios externalizados que ayudan a cumplir con la propuesta.
- 2) Actividades claves: la propuesta de valor se entrega mediante una serie de actividades claves.
- 3) Recursos claves: son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar la propuesta.

Qué se va a entregar, es decir, su oferta:

- 4) Propuesta de valor: su objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la propuesta.

A Quién se entrega esta propuesta, es decir, el Cliente:

- 5) Segmentos de clientes: una empresa atiende a uno o varios segmentos.
- 6) Canales: las propuestas de valor llegan a los clientes por diferentes canales de comunicación, distribución y ventas.
- 7) Relaciones con clientes: estas se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

Viabilidad económica

- 8) Fuentes de Ingreso: las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor.
- 9) Estructura de costos: elementos que conforman la estructura de costos.

La figura 23 muestra el modelo canvas desarrollado para SOCOFIN S.A..

Figura 23. Modelo de Negocio SOCOFIN S.A..



Fuente: Elaboración Propia.

## 5.2 Análisis del Modelo de Negocio

A continuación se analiza cada dimensión del modelo de negocios, no sólo para entender de qué se trata, sino para comprender qué aporta ella al logro de los objetivos de la organización, considerando la relación entre cada dimensión del modelo y los atributos de la propuesta de valor.

La construcción de este negocio, es decir, su infraestructura, está compuesta por los Socios Claves, las Actividades Claves y los Recursos Claves.

### 1) Socios Claves:

El principal activo de la compañía es la estrecha relación que maneja con su cliente exclusivo Banco de Chile, proceso continuo de retroalimentación que fortalece la gestión de normalización y fortalece también el desarrollo de SOCOFIN S.A.. como empresa, esto dada la enorme trayectoria de Banco de Chile, lo que se traduce en el desarrollo conjunto de estrategias de cobranza y desarrollo tecnológico que son claves para fortalecer la propuesta de valor en la entrega del servicio.

### 2) Actividades Claves:

Gestiones de Cobranza y Cierre de Negocios: a través de un conjunto de estrategias de cobranza y acercamiento directo con los clientes morosos encomendados, esta es una de las actividades claves para la propuesta de valor, y tiene su mayor impacto en las gestiones presenciales que puedan realizar los gestores en conjunto con el importante desarrollo de habilidades blandas y el desarrollo de productos ajustados a las características de cada cartera para entregar un servicio eficiente y de calidad.

Las siguientes son algunas de las actividades de gestión de Cobranza y su ejecución idónea y coordinada con Banco de Chile es clave para la estructura de la propuesta de valor:

- Envío de Cartas, Sms y Correos electrónicos.
- Gestiones telefónicas mediante contact center de última generación.
- Visitas directas de ejecutivos en terreno.

- Atención presencial de Ejecutivos en una amplia red de sucursales.
- Recepción de Pagos.
- Renegociaciones de Clientes traspasados a SOCOFIN S.A..
- Liquidación de Garantías asociadas a créditos.
- Operación de Negocios a través de plataformas Tecnológicas: Por tratarse de una compañía financiera, cuyas operaciones son sensibles desde el punto de vista del manejo y respaldo de la información, uno de los puntos más importantes y destacados con los que se cuenta para fortalecer la propuesta de valor y realizar una gestión óptima de carteras es la operación mediante plataformas tecnológicas de punta que permitan operar con precisión, fidelidad y confidencialidad de datos financieros.

Gestión de Relación con Banco de Chile, actividad clave debido a que define por completo el rumbo de SOCOFIN S.A., esta gestión de relación se realiza mediante las siguientes actividades:

- Reuniones Mensuales de Directorio Banco de Chile con SOCOFIN S.A. para revisión de resultados y definición de estrategias a desarrollar.
- Reuniones de lanzamientos de campañas comerciales con presencia de Gerencias Divisionales Banco de Chile y SOCOFIN S.A. esto con el objetivo de inyectar dinamismo a la gestión de cobranza y normalización junto con estrechar lazos de colaboración y sinergia.

### 3) Recursos claves

Oficinas de Atención de Público y Sucursal Virtual: La cobertura geográfica es crítica para poder proveer un servicio de cobranza de alto nivel a Banco de Chile, y SOCOFIN S.A.. complementa la red de sucursales del Banco con una amplia red de 31 sucursales adicionales exclusivas de SOCOFIN S.A., recurso clave para la propuesta de valor, lo que en conjunto con una solución online mediante página web para poder realizar, pagos y realizar contactabilidad permiten fortalecer la gestión.

Relación con Banco de Chile: La relación estrecha de colaboración con Banco de Chile es considerado el principal activo de la compañía y clave para la ejecución de la propuesta de valor, debido a lo siguiente:

- Entrega la cartera encomendada a gestionar dependiendo de las características de las colocaciones que incorporaron en el mercado.
- Entrega el Ingreso mandante para el funcionamiento de SOCOFIN S.A., debido a que los honorarios por cobranza no cubren los costos de operación.
- Define los tipos de negocios que se realizarán a los clientes y los protocolos de operación de SOCOFIN S.A.
- Define el funcionamiento de la organización y su estrategia a corto, mediano y largo plazo.

Recursos Tecnológicos: Por tratarse de una compañía financiera, cuyas operaciones son sensibles desde el punto de vista del manejo y respaldo de la información, uno de los puntos más importantes y destacados con los que se cuenta para realizar una gestión óptima de carteras son los actuales recursos tecnológicos.

Competencias Gestores: Recurso clave en la actividad de gestiones de cobranza y cierre de negocios, las cuales son perfeccionadas mediante permanentes capacitaciones respecto de los estrictos protocolos de gestión de cobranza, tanto en la gestión directa con el cliente moroso encomendado, como también en las operaciones propias del cierre de negocios realizadas en las diferentes plataformas disponibles.

El Qué se va a entregar, es decir, su oferta, está constituida por la Propuesta de Valor.

#### 4) Propuesta de valor:

La propuesta de valor de SOCOFIN S.A. consiste en “asegurar a nuestro cliente un soporte eficiente, eficaz y de calidad a lo largo de todo el país en el servicio de cobranza y normalización de carteras, priorizando una recuperación temprana de clientes del banco de Chile con morosidad, lo cual es de suma importancia ya que así permite la conservación activa de clientes”, y sus atributos diferenciadores son:

- **Administración y Normalización eficiente y eficaz de la cartera morosa**
- **Alta cobertura presencial y de calidad a nivel nacional.**

A Quién se entrega esta propuesta y de qué manera se entrega, corresponde al Segmento de Clientes, a los Canales por los cuales se entrega la propuesta de valor y a la Relación con estos.

5) Segmentos de clientes:

El cliente exclusivo es Banco de Chile, específicamente los segmentos de Negocio Banca de Personas y Pyme.

6) Canales:

La propuesta de Valor llega a Banco de Chile a través de la gestión efectiva realizada en las oficinas Físicas y Canales Virtuales, así como también a través de reuniones gerenciales para presentación de resultados.

Las diferentes fases de los canales son las siguientes:

- **Información:** Los productos y servicios de SOCOFIN S.A.. se dan a conocer a Banco de Chile a Través de reuniones de comité comerciales, donde se exponen las características y detalles de cada uno dependiendo de las necesidades de cartera.
- **Evaluación:** Banco de Chile evalúa la propuesta de valor de SOCOFIN S.A.. a través de reuniones mensuales de directorio donde se exponen los resultados de la gestión, así como también de la retroalimentación que entregan los mismos clientes morosos respecto de calidad del servicio.
- **Compra:** Banco de Chile contrata los servicios de SOCOFIN S.A.. a través de detallados contratos de prestación de servicios donde se especifican las carteras a gestionar y los límites de gestión.
- **Entrega:** La propuesta de valor se entrega a través de Canales directos de atención a Clientes Morosos Banco de Chile, estos son virtuales, telefónicos y oficinas físicas de atención.

- Post-venta: Seguimiento de comportamiento a carteras ya normalizadas y gestionadas, esto con el objetivo de diferenciar aquellos segmentos que representan más riesgo de crédito para Banco de Chile.

#### 7) Relaciones con clientes:

La relación con Banco de Chile es clave para la propuesta de valor y se define como de creación y colaboración conjunta con gran sinergia en el día a día, necesaria para el desarrollo de productos eficientes y eficaces que permitan a Banco de Chile mantener niveles aceptables de riesgo de cartera.

El análisis de la Viabilidad económica del modelo de negocios tiene los siguientes ítems:

#### 8) Fuentes de Ingreso:

El ingreso proveniente desde Banco de Chile para la administración de la cartera morosa encomendada se denomina ingreso mandante, en conjunto con este ítem, la gestión de clientes morosos conlleva honorarios por cobranza en lo que se denomina ingreso deudor, este último dependerá de la gestión que se haya realizado al cliente dependiendo del estado de mora, por lo que existen honorarios básicos por gestión de cobranza y también existen ítems por honorarios de cobranza judicial, los cuales por tener mayor complejidad, son más altos. El ingreso mandante y el ingreso deudor en su conjunto conforma los ingresos totales.

Fuente de Honorarios por concepto de Ingreso Deudor

- Cargo de Honorarios por Gestiones de Cobranza Realizadas.
- Captación de Honorarios
- Recepción de Pagos.
- Renegociaciones de Clientes traspasados a SOCOFIN S.A..
- Liquidación de Garantías asociadas a créditos.

#### 9) Estructura de Costos:

La estructura de costos se compone de Gastos Directos asociados principalmente a remuneraciones del personal que realiza gestión de cobranza y a los costos de implementación e infraestructura para la realización de la actividad, y en segundo lugar se compone de Gastos Indirectos, asociados principalmente a remuneraciones del personal correspondiente a las áreas de apoyo a la gestión.

Gastos Directos: Remuneraciones Personal de Cobranza e infraestructura física, tecnológica, etc.

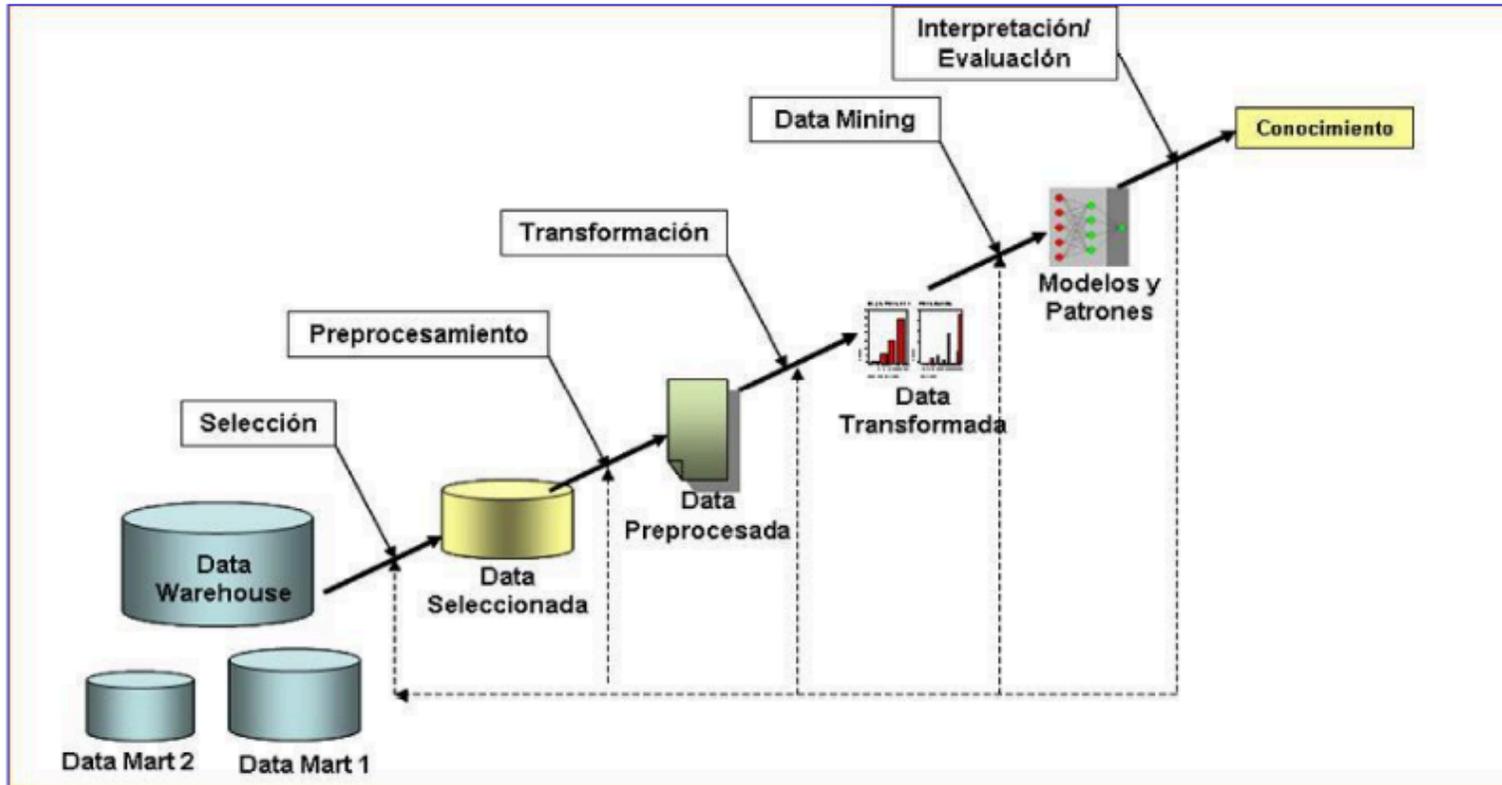
Gastos Indirectos: Remuneraciones personal de apoyo, remuneraciones Gerencia General, Gerencias de Operaciones, Planificación y Administración, y gastos de infraestructura física, tecnológica.

Desprendido del análisis de captura de valor del modelo de negocio, se proponen las siguientes mejoras para optimizar el modelo, considerando la interrelación entre los componentes internos de las Actividades Claves, es decir entre las Gestiones de Cobranza y la Operación de Negocios mediante plataformas tecnológicas.

### 5.3 Propuesta de Mejora Modelo de Negocio

A continuación en la figura 24 se detalla la propuesta de mejora al modelo de negocios que permita una disminución de costos de gestión y a su vez un aumento en la recaudación de honorarios mediante la optimización de gestiones de contactabilidad a través de modelos predictivos derivados del proceso de Conocimiento proveniente de Bases de Datos KDD (Knowledge Discovery in Databases) (Pino, C. (2022)), los cuales son desarrollados con Big Data y Analítica:

Figura 24. Proceso Knowledge Discovery in Databases (KDD).



Fuente: Inteligencia de Negocios, Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile

Mediante la conformación de un equipo profesional interno que desarrolle inteligencia de negocios, desarrollar modelos predictivos que generen conocimiento nuevo de comportamiento de pago de los clientes morosos encomendados, y que a su vez, estos modelos permitan optimizar las gestiones de contactabilidad estructurados en los siguientes pilares:

- 1) Ahorro de Costos y Aumento de Honorarios:
  - Estrategia de Optimización de Contactabilidad y de Pago web: Ahorro en costos de gestión comercial mediante la asignación de carteras con mayor probabilidad de pago a sistemas de contactabilidad y pago de mora automáticos (Envío de Cartas, SMS, Correos electrónicos, discador robot, pago plataforma web).
  - Estrategia de Focalización de gestión comercial: Aumento en los niveles de normalización y captación de honorarios mediante la focalización de la gestión comercial y negociación directa en carteras específicas a través de Gestiones telefónicas y presenciales de ejecutivos comerciales, así como también mediante visitas de terrenos entre otros.
- 2) Impacto en Actividades Clave: Optimiza las gestiones de cobranza y cierre de negocios, potenciando el uso de plataformas de pago automáticas.
- 3) Impacto en Recursos Clave: Genera eficiencia en la asignación de recursos para gestionar carteras focalizando la gestión según las características del cliente.
- 4) Impacto en Propuesta de Valor: Potencia la propuesta de valor mediante la administración eficiente de la cartera morosa y el aumento en los niveles de normalización.
- 5) Impacto en la Estructura de Costos: Genera ahorro de recursos mediante la asignación focalizada de gestión de cartera.
- 6) Impacto en los Canales: Optimiza la utilización de canales mediante los cuales se entrega la propuesta de valor, ya sean estos presenciales o mediante plataformas de auto-atención.

- 7) Impacto en Fuente de Ingresos: Genera aumento de recaudación de honorarios mediante la gestión focalizada de ejecutivos en aquellas carteras críticas.

Este equipo se debe incorporar a la Gerencia de Procesos Transversales, específicamente en el departamento de Gestión Transversal Contactabilidad.

En términos generales, los atributos claves y la propuesta de valor, se hacen cargo del diagnóstico resumido en la matriz FODA, permitiendo con esto definir la estrategia de la empresa. Por otro lado, el modelo de negocios permite abordar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas definidas en el capítulo anterior. Finalmente, ambos análisis ayudan a evidenciar los problemas de control de gestión que se pretende abordar en este documento y las posibles soluciones, comenzando con el mapa estratégico, que se revisa en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO 7. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Una vez identificado el modelo de negocios de la empresa, el cual define un esquema de la forma en que la estrategia le permite ser rentable y junto con ello presenta los elementos importantes del desarrollo del negocio, de acuerdo con lo señalado en el capítulo anterior, se comienza con la definición de los objetivos estratégicos de SOCOFIN S.A..

Thompson et al. (2017) describen el propósito de establecer objetivos, como la necesidad de convertir la visión y la misión en metas específicas de desempeño. Los objetivos bien formulados son específicos, cuantificables o medibles y continen fechas límites para su logro. Estos son valiosos por tres razones, la primera, porque centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, segundo, porque sirven como normas para rastrear el desempeño y los avances de una organozación y tercero porque, significan una motivación e inspiran a los empleados a realizar mayores esfuerzos.

### **7.1 Diseño de un mapa estratégico**

Los objetivos estratégicos deben ser presentados de manera tal que, en su conjunto, permitan visualizar de manera clara la estrategia de la organización con el fin de facilitar su implementación, por lo que es para estos efectos que se desarrolla el mapa estratégico, explicando con precisión cómo el diseño de este aporta a concretar la estrategia definida en el capítulo anterior. Primero, se mencionan cuáles son los ejes estratégicos seleccionados, explicando con esto a qué se refiere cada uno y la justificación de cada elección. Segundo, se incluye el diagrama del mapa estratégico propuesto. Y, finalmente, se realiza la justificación de la propuesta del mapa estratégico.

Para que la estrategia sea implementada con éxito, requiere primero que sea conocida por toda la organización y, además, que los objetivos estratégicos sean comprendidos por todos, de modo que los colaboradores tengan la misma idea y no conceptos dispares. Esta tarea se facilita, al disponer una herramienta que englobe la estrategia para ser entendida y transmitida de forma clara y en términos simples. Esto último es lo que nos permite un mapa estratégico.

Según Kaplan y Norton (2012), “el mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y las operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización”. Ellos mencionan que el mapa estratégico es una representación gráfica de cómo la organización desea desarrollar su estrategia y el modelo de cómo pretende agregar valor en los próximos 3 a 5 años. Adicional, los autores agregan que la estructura del mapa estratégico brinda un marco integral y lógico para diseñar y ejecutar la estrategia.

De acuerdo a lo planteado por Kaplan y Norton (2012), “el mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las 4 perspectivas del BSC (Balanced Scorecard)”.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia, incorporando objetivos estratégicos a lograr que pueden medirse con indicadores conocidos como el retorno sobre la inversión, las ganancias operativas, los ingresos por clientes y el costo por unidad producida. Por otro lado, la perspectiva del cliente, trata los objetivos estratégicos a lograr por medio de indicadores de resultados relativos al cliente, como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como también para la propuesta de valor seleccionada, la cual constituye el eje central de la estrategia, dado que describe cómo se diferencia la compañía a los ojos del cliente. La perspectiva de los procesos identifica objetivos estratégicos a lograr mediante procesos de negocios críticos que satisfacen los objetivos financieros y del cliente. Finalmente, la cuarta perspectiva, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, identifica objetivos estratégicos a lograr asociados al capital humano, al capital de información y al capital organizacional que sustentan a los procesos que crean valor.

Las perspectivas financiera y de clientes, muestran el resultado esperado de la organización y, la perspectiva de procesos internos claves y de aprendizaje y crecimiento, son los impulsores o palancas que contribuyen a la concreción de estos resultados esperados, vale decir, se aplica la lógica de la relación causa–efecto antes mencionada.

SOCOFIN S.A., no utiliza el BSC como herramienta de control de gestión, por lo cual, esta propuesta de mapa estratégico busca el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de relaciones causa–efecto, donde se describe lo que debe ejecutar la

organización para asegurar los objetivos estratégicos que se deben cumplir para crear valor.

Después de haber definido la propuesta de valor junto a los atributos claves de SOCOFIN S.A. y la explicación del modelo de negocios, corresponde el desarrollo del diseño del sistema de control de gestión (SCG), el cual comienza en este capítulo con el diseño de mapa estratégico.

Para diseñar un sistema de control de gestión, se debe identificar cuáles son los problemas o potenciales problemas existentes enfocándose en la estrategia y la organización (Caprile, 2021–2022). En la primera parte de este ítem, se explica cuáles de todos los elementos señalados en el documento son los más importantes y en la segunda parte, se especifica qué problemas actuales y potenciales de la empresa justifican la necesidad de tener un SCG y la dirección que se debe dar a dicho sistema.

Un sistema de control de gestión se puede ver como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella (Anthony y Govindarajan, 2008). En relación a lo anterior, no es más que el sistema que permite a la organización implementar y controlar la estrategia, que son sus 2 subprocesos principales (Núñez y Caprile, 2006).

Un sistema de control de gestión define y orienta los objetivos de una empresa, por lo cual le da irremediamente un carácter estratégico, debido a que está diseñado a modificar el comportamiento de las distintas partes del sistema según el cumplimiento de esos objetivos y, a la vez, información necesaria para la toma de decisiones. La estructura organizativa definida y clara es fundamental para diseñar un sistema de control de gestión. Especialmente, el grado de formalización y de centralización, así como el tipo de estructura organizativa condiciona sus características.

La alineación total–vertical y horizontal–de la organización, como objetivo central del SCG, implica la alineación interna del mismo SCG, para lo cual se requiere cumplir 3 condiciones fundamentales: integración, coordinación y coherencia (Núñez y Caprile, 2006).

## 7.2 Focos Relevantes de la Estrategia para el Sistema de Control de Gestión

El desafío que constituye para SOCOFIN S.A. el cumplir con los atributos de la propuesta de valor implica desarrollar un diseño estratégico del funcionamiento de la organización estructurado, con temas, objetivos estratégicos y/o relaciones causales específicas que se hagan cargo de determinados desafíos alineados estrechamente a los objetivos organizacionales generales.

La propuesta de valor de SOCOFIN S.A. consiste en “asegurar al cliente un soporte eficiente y eficaz de calidad a lo largo de todo el país en el servicio de cobranza y normalización de carteras, priorizando una recuperación temprana de clientes del banco de Chile con morosidad, lo cual es de suma importancia ya que así permite la conservación activa de clientes”, y sus atributos diferenciadores son:

- **Administración y Normalización eficiente y eficaz de la cartera morosa.**
- **Alta cobertura presencial y de calidad a nivel nacional.**

Estos atributos constituyen los focos relevantes de la estrategia para el sistema de control de gestión.

## 7.3 Focos Relevantes de la Organización para el Sistema de Control de Gestión

- 1) Asignación de Cartera Encomendada en Cobranza desde Banco de Chile y su Impacto en la Estructura del Equipo de Cobranza

Problemas de Alineamiento Vertical debido a la disminución importante de las carteras asignadas desde Banco de Chile, los equipos de cobranza no tienen claro los focos de gestión, desconocen si tendrán cartera asignada o no, o si deberán gestionar otro tipo de productos en los cuales no son especialistas, incluso desconocen si el equipo completo continuará trabajando.

- 2) Problemas de Alineamiento Horizontal entre las áreas de apoyo y las áreas de cobranza.

3) Proceso de gestión de Cobranza y Plataformas de Negocios.

Donde el proceso de Cobranza y realización de negocios tiene una alta dependencia presencial y de ejecución manual.

4) Establecimiento de Metas de Normalización, su Cumplimiento y Pago de Incentivos mediante el sistema de evaluación del desempeño.

Problemas de Alineamiento Vertical debido a que los equipos de Cobranza no tienen claridad del sistema de evaluación de desempeño que tendrán, desconocen desde las metas mensuales de gestión que se les asignarán y desconocen si recibirán algún incentivo por su desempeño.

5) Cultura

Los equipos de cobranza son sometidos al constante estrés de resumir todo su desempeño al pago o no pago de cuotas morosas de un cliente deudor de Banco de Chile, por lo que desconocen si el sistema de Control de Gestión actual tendrá la capacidad de evaluar íntegramente su rendimiento y en consecuencia queda en duda su capacidad de comunicar la estrategia.

Una vez identificados cuáles son los problemas o potenciales problemas existentes derivados del análisis de los Focos Relevantes de la Estrategia y de la Organización para el Sistema de Control de Gestión se procede al diseño del mapa estratégico.

#### 7.4 Mapa Estratégico Socofin S.A.

Un mapa estratégico tiene como función principal comunicar la estrategia a toda la organización, ya que estos traducen la estrategia, pues es una representación visual de esta en una organización. Los mapas estratégicos ayudan a clarificar la misión y visión estratégica, además de especificar los objetivos en diferentes perspectivas. El mapa describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto entre los objetivos, de cada perspectiva. Las perspectivas son las que muestran los objetivos estratégicos. En el modelo desarrollado las perspectivas son: recursos críticos, procesos internos, cliente y Misión.

## 1) Perspectivas del Mapa Estratégico

**Perspectiva Recursos Críticos** compuesta en primer lugar por fortalecer la infraestructura física crítica que da amplia cobertura nacional y cuyo fortalecimiento es clave para no perder presencia en territorios estratégicos, en segundo lugar por conformar un equipo competente y comprometido que da funcionamiento administrativo y operativo a toda la organización y cuya coordinación, competencia y compromiso son claves para la excelencia en la gestión, en tercer lugar por operar con plataformas informáticas de alto nivel, cuya actualización y mantención permanente permitirán operar con los mayores niveles de seguridad e idoneidad debido a lo crítico de la información financiera y finalmente en cuarto lugar se encuentra el fortalecimiento en la relación y coordinación con Banco de Chile, lo que es clave para el desarrollo del negocio debido a que cada producto financiero, cada gestión de cartera y cada planificación de desempeño es realizada de cara a los estándares de la institución mandante.

**Perspectiva Procesos Internos** compuesta en primer lugar por cumplir altos estándares de calidad en atención y de cierre de negocios en cada una de las sucursales físicas que cumpla con los niveles de la casa matriz, en segundo lugar por desarrollar excelencia operacional en la determinación de metas de normalización y de costos de administración, lo que se traduce en alinear las metas estratégicas de cada unidad de la organización en coordinación con las que Banco de Chile define para SOCOFIN S.A., las cuales tienen por objetivo alinear un proceso de gestión y normalización de carteras morosas eficaz en normalización y eficiente en costos de gestión, para finalmente en cuarto lugar tener un proceso de desarrollo de productos y gestiones de alto nivel, en permanente actualización debido a lo dinámico de las características de los productos financieros y clientes que van entrando en mora.

**Perspectiva Cliente** correspondiente a la perspectiva de Banco de Chile quien es la entidad única para quien está desarrollada toda la propuesta de valor, y que necesita disponibilidad total de operación en cada una de las sucursales de normalización con la mayor cobertura nacional posible y al más alto nivel, donde se opere con permanencia controlada de clientes en mora aumentando lo mas posible el volumen

de cartera normalizada, manteniendo administración de la cartera encomendada con la mayor eficiencia de gestión posible a través de productos y gestiones especialmente desarrolladas y ajustadas a las necesidades de lo solicitado por Banco de Chile.

**Perspectiva Misión** alineada con la perspectiva cliente donde mantener una amplia cobertura nacional y de calidad, junto con administrar eficiente y eficazmente la cartera morosa, constituyen los principales objetivos estratégicos de SOCOFIN S.A., cada uno de ellos alineados con los ejes estratégicos y las respectivas perspectivas.

La administración eficiente de la cartera morosa encomendada se encuentra definida por la capacidad de cumplir con los costos de gestión en los estándares acordados con Banco de Chile, manteniendo a su vez, los ingresos deudor y mandante dentro de lo presupuestado.

La administración eficaz de la cartera morosa encomendada se encuentra definida por la capacidad de recuperación de cartera morosa encomendada en cobranza, es decir, la capacidad efectiva de generar pagos de cuotas morosas mediante las gestiones de cobranza desarrolladas para cada cliente, medido esto en metas de productividad de cobranza proyectadas.

## 2) Ejes Estratégicos

Alineados a los atributos de la propuesta de valor, los ejes estratégicos agrupan cada objetivo de las diferentes perspectivas de manera coordinada para generar una propuesta de valor estructurada y coherente, definiendo la visión gerencial respecto del funcionamiento de la organización.

**Excelencia Cobertura Física Nacional**, donde la base del eje lo componen los recursos financieros que dan sustento a toda la instalación y estructura física crítica disponible para operar con altos niveles de calidad a través de un equipo profesional y plataformas informáticas de alto nivel, implementando procesos internos que permitan mantener el estándar de atención de casa matriz en cada sucursal del país.

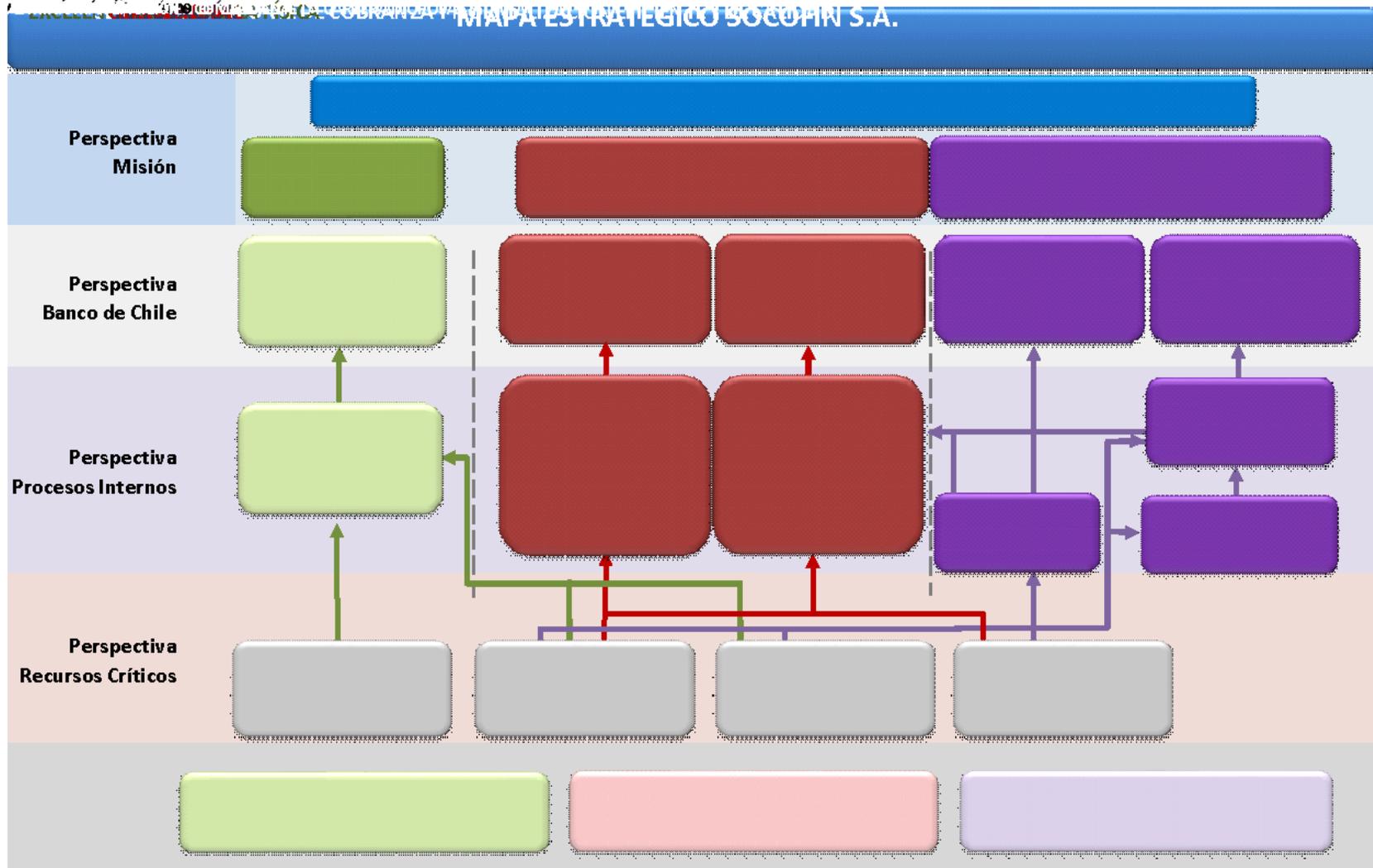
**Excelencia Operacional**, donde la base del eje lo componen los recursos financieros que dan sustento para adquirir y operar con plataformas informáticas y estructura

organizacional profesional de alto nivel, los cuales en su conjunto desarrollan procesos internos de gestión y normalización para mantener seguimiento y control de la cartera normalizada.

**Innovación,** La base del eje lo componen los recursos financieros que dan sustento para adquirir y operar con plataformas informáticas y estructura organizacional profesional de alto nivel, esto en conjunto con el recurso crítico que es la relación de colaboración con Banco de Chile, permitirán desarrollar productos de normalización y gestiones diferenciadas ajustadas a las necesidades de cada cartera y a las características de la situación económica del momento.

Al tener como fundamento los cuatro temas estratégicos, se concluye que el mapa estratégico, como se observa en la figura 25, está compuesto por diecisiete objetivos, que se distribuyen en dos objetivos en la perspectiva misión, cinco en la perspectiva de clientes, seis en la perspectiva de procesos y, finalmente, cuatro en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los cuales permitirán cumplir con los objetivos definidos por la compañía y cumplir con la propuesta de valor ofrecida al cliente.

Figura 25. Mapa Estratégico SOCOFIN S.A..



Fuente: Elaboración Propia, Adaptación Mapa Estratégico propuesto por Kaplan y Norton (2012).

**Tabla 20. Descripción Objetivos Estratégicos.**

Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Descripción
Misión	Excelencia Cobertura Física Nacional	Mantener Amplia Cobertura Nacional y de Calidad	Objetivos estratégicos que definen la Misión de SOCOFIN S.A con una mirada interna hacia las funciones clave de la compañía.
	Excelencia Operacional	Administrar Eficientemente la Cartera Morosa Encomendada Administrar Eficazmente la Cartera Morosa Encomendada	
Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Descripción
Cliente Banco de Chile	Excelencia Cobertura Física Nacional	Aumentar Satisfacción en Cobertura y Calidad de Atención	Entregar a Banco de Chile una cobertura nacional y de calidad en cobranza y atención a clientes morosos encomendados.
	Excelencia Operacional	Aumentar Satisfacción en Costos de Gestión Incurridos	Cumplir con costos de gestión y de recaudación de honorarios de clientes y del mandante según lo solicitado por Banco de Chile.
		Aumentar Satisfacción en Volumen de Cartera Normalizada	Cumplir con volumen de cartera morosa recuperada por gestiones de cobranza según lo solicitado por Banco de Chile, esto mediante diferentes alternativas de normalización ( Pagos, Renegociaciones, etc ...)
	Innovación	Aumentar Satisfacción en Soluciones de Normalización Implementadas	Cumplir con los requerimientos de Banco de Chile respecto de las soluciones de normalización que solicitada se apliquen a la cartera encomendada, es decir desarrollo de productos especiales definidos para cada grupo de clientes morosos que se ajusten a las características que necesita para su regularización
		Aumentar Satisfacción en Gestiones de Contactabilidad Realizadas	Cumplir con los requerimientos de Banco de Chile respecto de las gestiones de cobranza que solicita se apliquen a la cartera encomendada, es decir desarrollo de gestiones y estrategias de comunicación especiales definidas para cada grupo de clientes morosos que se ajusten a las características que necesita para su regularización. ( Estrategia de Cobranza, presencial, virtual, visita terreno, telefónica, mail, sms, whatsapp,etc)
	Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico
Procesos Internos	Excelencia Cobertura Física Nacional	Cumplir Estándar de Atención Calidad Casa Matriz	El Estándar de calidad que cada sucursal en el país debe tener, debe estar al mismo nivel de la atención que se pueda entregar en casa matriz, esto respecto de las instalaciones, atención

			personalizada, soluciones de normalización disponibles.
	Excelencia Operacional	Optimizar Gestión y Normalización de Carteras Morosas Mejorando Eficiencia	Desarrollar procesos que permitan mantener el Costo de Administración de la Cartera Encomendada de Deudores y del costo de los empleados internos en los márgenes del plan proyectado
		Desarrollar Excelencia Operacional en Determinación de Metas de Normalización y Costos de Administración	Desarrollar proceso que permita alinear las metas de Normalización y de Costos de Administración con Banco de Chile, donde las carteras encomendadas se encuentren todas en procesos de campañas comerciales, en reportería de indicadores interno y reportería hacia Banco de Chile.
	Innovación	Mejorar Gestiones Diferenciadas Según Cartera	Desarrollar gestiones según los requerimientos de cada cartera de clientes encomendados
		Ampliar Gama de Productos de Normalización	Desarrollar productos según los requerimientos de cada cartera de clientes encomendados
		Mejorar Autogestión y Pagos Vía Web	Desarrollar canales digitales según los requerimientos de cada cartera de clientes encomendados
Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador
Recursos Críticos		Fortalecer Infraestructura Física Crítica	Por tratarse de una compañía financiera de cobranza con extensión física a nivel nacional, es preciso definir estándares y programas que permitan reforzar permanentemente la calidad de las instalaciones y equipos.
		Conformar Equipo Competente y Comprometido	Por tratarse de una compañía financiera de cobranza donde el manejo de la información y de gestión con clientes requiere de alto nivel, es que es preciso definir y medir estándares de operación de alto nivel.
		Operar con Plataformas Informáticas de Alto Nivel	Por tratarse de una compañía financiera cobranza donde el manejo de la información en plataformas informáticas es crítico y de alto nivel, es que es preciso definir y medir estándares de operación de alto nivel.
		Fortalecer Relación y Coordinación con Banco de Chile	Los niveles de coordinación deben ser de alto nivel para mitigar impactos importantes en los estándares planificados entre Socofin y Banco de Chile, es decir, no tener que realizar ajustes en las proyecciones derivados de errores en la planificación por falta de coordinación, que pueden impactar en metas de productividad, metas de costos de administración, error en ingresos proyectados o en criterios de

			derivación o devolución de cartera encomendada o más grave aún, problemas en la arquitectura de data debido a descoordinaciones con Banco de Chile o no actualizaciones de sistemas operativos, todos factores que ponen en riesgo el negocio.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

## 7.5 Justificación propuesta de Mapa Estratégico Socofin S.A.

Según Kaplan y Norton (2012), el mapa estratégico diseñado comunica la estrategia a toda la organización, clarificando la misión y visión, además de especificar los objetivos en las diferentes perspectivas, describiendo el proceso de creación de valor mediante las relaciones causa y efecto entre los objetivos de cada perspectiva, alineados a su vez con los atributos de la propuesta de valor de la compañía.

Respecto de los Objetivos y Estrategias a Desarrollar dado el FODA realizado, el diseño de mapa estratégico aborda estos ítems según la Tabla 21:

**Tabla 21. Impacto Mapa Estratégico en Objetivos y Estrategias FODA.**

Objetivos y Estrategias a Desarrollar dado el FODA	Mapa Estratégico
Gestión de digitalización y evolución de procesos internos	OPTIMIZAR GESTIÓN Y NORMALIZACIÓN CARTERAS MOROSAS MEJORANDO EFICIENCIA
Desarrollo y ajuste de productos de normalización y estrategias de gestión y contactabilidad	AMPLIAR GAMA DE PRODUCTOS DE NORMALIZACIÓN      MEJORAR GESTIONES DIFERENCIADAS      MEJORAR AUTOGESTION Y PAGOS VIA WEB
Ajuste sistema de campañas para medición y compensación del desempeño	DESARROLLAR EXCELENCIA OPERACIONAL EN DETERMINACIÓN DE METAS DE NORMALIZACIÓN Y COSTOS DE ADMINISTRACIÓN
Desarrollo de estrategias de cobranza que permitan obtener el máximo rendimiento al repunte de la actividad económica	AUMENTAR SATISFACCIÓN CON SOLUCIONES DE NORMALIZACIÓN IMPLEMENTADAS      AUMENTAR SATISFACCIÓN CON GESTIONES DE CONTACTABILIDAD REALIZADAS

Fuente: Elaboración Propia

Respecto de la propuesta de valor de la compañía y sus atributos, la cual se encuentra alineada con la curva de valor de la industria, el mapa estratégico se hace cargo de este foco a través de los objetivos alineados de cada uno de los ejes estratégicos según la Tabla 22:

**Tabla 22. Impacto Mapa Estratégico en Atributos Propuesta de Valor.**

Atributos Propuesta de Valor de la Compañía	Mapa Estratégico
Administración eficiente de la cartera morosa	
Desarrollo y gestión de productos normalización eficientes y eficaces que permitan niveles de Productividad por sobre el promedio de la industria	
Alta cobertura presencial a nivel nacional	

Fuente: Elaboración Propia

Respecto de Focos relevantes de la organización para el sistema de control de gestión, La propuesta de sistema de control de gestión aborda estos puntos, generando un zoom en la medición de las áreas estratégicas de cobranza y en la entrega de incentivos para compensar los desempeños esperados, que es donde se da el mayor impacto, debido que estas áreas funcionan con remuneraciones variables.

La propuesta de sistema de control de gestión fortalece el alineamiento vertical de desempeños esperados a través de:

- La clarificación del despliegue de la estrategia mediante los tableros de control respectivos para medir rendimientos para el resto de la jerarquía.
- La modificación del sistema de medición de desempeño y entrega de incentivos existentes, incorporando elementos asociados a la gestión del colaborador que reflejan de mejor manera su desempeño y mitigan el impacto de los factores externos de crisis.

La propuesta de sistema de control de gestión fortalece el alineamiento horizontal de desempeño entre áreas de apoyo y áreas de cobranza clarificando la cadena de funciones.

Las áreas de apoyo por su parte, van medidas por desempeño global de la organización y sólo algunas con bonificación de cierre de año, generalmente se encuentran sujetos principalmente a remuneración fija sin bonos, por lo que mantienen su sistema actual.

### 7.6 Iniciativas Estratégicas

El diseño de las iniciativas estratégicas comienza con identificar el momento, la situación específica, en que se gatilla la necesidad de cumplir los atributos de la propuesta de valor en cuestión.

En el caso de SOCOFIN S.A., la necesidad de cumplir los atributos más importantes, para administrar eficientemente la cartera morosa encomendada, se gatilla cuando los clientes de Banco de Chile exceden los días de mora y comienzan a generar gasto de cartera por concepto de diversas gestiones de cobranza, mientras más tiempo transcurre de mora mayores gestiones se realizan y más complejas y costosas son estas, por lo cual, la gestión de cobranza y administración de cartera debe ser eficiente y la permanencia de los clientes en mora debe ser la menor posible en todo el país, debido a esto, es crítico identificar los desempeños o acciones claves que deben desarrollar los gerentes al momento de dar cumplimiento al atributo diferenciador de la propuesta de valor (sólo en ese momento) y a su vez, que dichos desempeños sean rentables para el sustento de la operación de la compañía.

Las principales iniciativas estratégicas que los gerentes deben desarrollar para el cumplimiento del atributo son:

**Tabla 23. Iniciativas Estratégicas de Administración Eficiente de Cartera Morosa**

<b>Atributo</b>	<b>Administración eficiente de la cartera morosa</b>
<b>Desempeño</b>	<b>Gestionar y Normalizar Carteras Morosas</b>

<b>Iniciativas Estratégicas</b>	Generar esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de los individuos y equipos de la organización en pro del cumplimiento de las metas de la empresa
---------------------------------	---

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 24. Iniciativas Estratégicas de Desarrollo de Productos y Gestiones**

<b>Atributo</b>	<b>Desarrollar y Gestionar productos de crédito y normalización eficientes y eficaces</b>
<b>Desempeño</b>	<b>Desarrollar productos, gestiones y sistemas de autogestión para las diferentes carteras encomendadas</b>
<b>Iniciativas Estratégicas</b>	Desarrollar productos que se ajusten a las necesidades de cada cartera y a su posible autogestión.

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 25. Iniciativas Estratégicas de Cobertura Nacional**

<b>Atributo</b>	<b>Amplia Cobertura Nacional y de Calidad</b>
<b>Desempeño</b>	<b>Gestionar la disponibilidad las sucursales con amplia cobertura geográfica</b>
<b>Iniciativas Estratégicas</b>	Comprar e implementar tecnología de punta con estándares de calidad casa Matriz
	Implementar medidas de seguridad para la integridad de las instalaciones físicas y de los colaboradores

Fuente: Elaboración Propia.

Como primera acción los gerentes analizan los niveles de la mora actual y la estructura de esta, comparándola con lo que se presupuestó en conjunto con Banco de Chile en el plan mensual a inicio de año, es decir, existe un presupuesto asociado al gasto de cartera definido por una proyección realizada de la mora encomendada y sus gastos asociados, esto se compara con los niveles y estructura de mora reales y los gastos que genera la gestión efectiva, y es en base a esto, que se determinan las principales acciones correctivas traducidas en gestionar con énfasis la cartera que es necesario controlar mediante la intensificación de la contactabilidad, ofertas de normalización, campañas y torneos comerciales internos entre otros, donde las áreas gerenciales diseñan sistemas de incentivos para la consecución de las metas que den cumplimiento al

objetivo principal, el cual es administrar la cartera encomendada en cobranza eficientemente minimizando el gasto de cartera con la mayor cobertura nacional posible.

Si estas acciones no se realizan de manera apropiada, los niveles de morosidad de las carteras aumentan y se genera mayor costo de gestión, es decir, la administración de cartera morosa se hace menos eficiente para Banco de Chile.

El mapa estratégico consolidado de SOCOFIN S.A.. permite junto a sus 4 perspectivas, determinar los objetivos que describen la estrategia. Si bien se muestran 17 objetivos estratégicos, éstos igualmente proporcionan una representación visual para integrarlos en una sola página. El mapa estratégico ilustra las relaciones causa–efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente Banco de Chile y misión con un rendimiento destacado en los procesos internos fundamentales. Estos procesos críticos crean y aportan las proposiciones de valor de SOCOFIN S.A.. a su cliente.

En el siguiente capítulo, se continúa con la planificación estratégica proponiendo indicadores que permitan operacionalizar la estrategia en el cuadro de mando de integral (CMI). El cuadro de mando integral debe reflejar la estructura de la organización para la cual se ha formulado la estrategia. Debe relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocios y esta historia se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actualización con los resultados a través de una serie de relaciones causa–efecto, que se explican en el próximo apartado.

## **CAPITULO 8. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **8.1 Sistema de Medición del Desempeño Objetivos Estratégicos**

Luego de representar de forma gráfica los ejes estratégicos y el mapa que los representa, en esta sección se propone como sistema de Medición del Desempeño, un Cuadro de Mando Integral (CMI) para SOCOFIN S.A., el cual incluye los KPIs (key performance indicators) de cada objetivo estratégico.

El CMI es una herramienta de planificación y control que permite seguir las operaciones de la estrategia, controlando los desempeños de aquellas áreas y objetivos críticos para el cumplimiento de la propuesta de valor, por lo que su principal función es comunicar la estrategia corporativa al resto de la estructura alineando los comportamientos de los diferentes niveles de la organización.

Se propone un CMI para SOCOFIN S.A., estableciendo para cada objetivo y eje del mapa estratégico los indicadores, métrica, meta y, para que de esta forma sea posible medir el desempeño y direccionar la estrategia que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, sin embargo, este CMI está definido en primera instancia por la medición que Banco de Chile realiza a SOCOFIN S.A. y la definición de cada uno de los indicadores.

**Tabla 26. Sistema de Medición de Desempeño Banco de Chile a SOCOFIN S.A.**

MEDICIÓN DE DESEMPEÑO EN CUMPLIMIENTO DE ATRIBUTOS SOCOFIN S.A.						
Objetivo	Indicador Asociado al Objetivo	Métrica	Meta		Ponderación Indicador	Frecuencia
Administración Eficiente de la cartera Morosa	Costo por cuenta	Gasto gestión MT-ADM-CAST (N° clientes x costo de gestión)	MT M\$	251.370	5,0%	Mensual
			ADM M\$	710.851	5,0%	
			CAST M\$	206.942	5,0%	
	Ingreso Deudor	Monto de Honorarios cobrados al cliente moroso Banco de Chile por concepto de gestión de cobranza	MM\$1.000.-		10,0%	
Niveles de Normalización	Productividad Mora Fase 2	1-(Sdo Cierre IFRS Mora/ Sdo Inicio IFRS Mora)	57,0%		25,0%	
	Productividad Mora Fase 3-7	1-(Sdo Cierre IFRS Mora/ Sdo Inicio IFRS Mora)	35,0%		30,0%	
	Metálico Mora Castigada	Sdo IFRS Mora pagado por operaciones castigadas	MM\$2.000.-		10,0%	
	Convenio de Morosos	Sdo IFRS Convenios Realizados	MM\$1.500.-		10,0%	
<b>Valores de metas referenciales</b>					<b>100,0%</b>	

Fuente: Elaboración Propia.

**El Costo por Cuenta**, es el gasto asociado a la gestión de cobranza de cada cliente dependiendo de las características de su morosidad, es por esto que existe un presupuesto de gasto para clientes en Mora Temprana (MT), que pasan a Administración SOCOFIN S.A. (ADM) y en Castigo (CAST).

**Las Productividades** corresponden a la recuperación de clientes activos y su fase depende de las fechas de vencimiento en mora acumulada de sus productos, es por esto que estos indicadores se miden como variación porcentual del saldo de mora asignado en un inicio de mes y su contraste al cierre de mes, de este modo se van controlando los flujos mensuales de mora que van entrando a gestión de cobranza y se pueden controlar también los gastos totales asociados a las carteras según sus fases a través de las metas de productividad coordinadas con Banco de Chile. Estas productividades se gestionan mediante pagos y renegociaciones entre otros.

**El Metálico y Convenio** se refieren a la recuperación de clientes castigados que no fueron normalizados en su paso por todas las fases activas, los cuales se gestionan mediante pagos y convenios.

**Los Honorarios por cobranza** corresponden al monto cobrado al cliente moroso de Banco de Chile por concepto de gestión de cobranza, concepto que se encuentra explícito

en los contratos firmados por los clientes al momento de adquirir un producto con Banco de Chile.

**El Ingreso Mandante** que corresponde al monto que Banco de Chile entrega a SOCOFIN S.A. por concepto de gestión de cartera morosa.

Los honorarios por cobranza sumados al Ingreso Mandante constituyen el soporte económico de funcionamiento de la compañía y que permiten contar con el personal clave para cumplir con la propuesta de valor.

Las variables de desempeño de los gerentes están coordinadas directamente con las variables por las cuales Banco de Chile mide la gestión de SOCOFIN S.A.. y que a su vez se encuentran alineadas con la misión de la empresa.

Respecto de su relación con el desempeño que permiten cumplir con el atributo diferenciador, el impacto de estas variables es directo y muy importante, debido a que estos indicadores en su conjunto y el cumplimiento de sus metas son los que permiten mantener una administración eficiente de la cartera morosa encomendada y mantener la empresa en niveles rentables aceptables para el funcionamiento de la compañía.

A continuación se desarrolla el CMI para SOCOFIN S.A..

## 8.2 Cuadro de Mando Integral SOCOFIN S.A..

Tabla 27. Cuadro de Mando Integral

CMI SOCOFIN S.A.						
Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta Tentativa	Frecuencia
Misión	Excelencia Cobertura Física Nacional	Mantener Amplia Cobertura Nacional y de Calidad	Cobertura Cartera en Cobranza	$\frac{\sum \text{MM\$ Cartera País Gestionada en Cobranza}}{\sum \text{MM\$ Cartera País Encomendada desde Banco de Chile}} \times 100$	100%	Mensual
	Excelencia Operacional	Administrar Eficientemente la Cartera Morosa Encomendada	Resultado Ejercicio	$\sum \text{MM\$ Honorarios Recaudados} - \sum \text{MM\$ Costo de Administración}$	(-) MM\$50	Mensual
		Administrar Eficazmente la Cartera Morosa Encomendada	Productividad Global de Cobranza	% Cumplimiento Costo de Administración Total x 15,0%	$\sum 100\%$	Mensual
				% Cumplimiento Honorarios Recaudados x 10,0%		
				% Cumplimiento Productividad Cobranza Mora Temprana Fase 2 x 25,0%		
				% Cumplimiento Productividad Cobranza Mora Temprana Fase 3-7 x 30,0%		
				% Cumplimiento Metalico Castigo x 10,0%		
% Cumplimiento Convenio Castigo x 10,0%						

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 27. Cuadro de Mando Integral (Continuación)

CMI SOCOFIN S.A.						
Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta Tentativa	Frecuencia
Cliente Banco de Chile	Excelencia Cobertura Física Nacional	Aumentar Satisfacción en Cobertura y Calidad de Atención	% Sucursales Operativas con Items de Calidad Homologados a Casa Matriz	$\frac{\sum \text{N}^\circ \text{ Sucursales Operativas con Items Homologados}}{30} \times 100$	100%	Mensual
	Excelencia Operacional	Aumentar Satisfacción en Costos de Gestión Incurridos	Costo de Administración Total	$\sum \text{MM}\$ \text{ Costo de Administración Deudores + Interno}$	MM\$300	Mensual
			Honorarios	$\sum \text{MM}\$ \text{ Honorarios Recaudados}$	MM\$250	Mensual
		Aumentar Satisfacción en Volumen de Cartera Normalizada	Productividad de Cobranza Mora Temprana Fase 2	$\frac{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Morosa MT Fase 2 Normalizada}}{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Morosa MT Fase 2 Encomendada}} \times 100$	50,0%	Mensual
			Productividad de Cobranza Mora Fase 3-7	$\frac{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Morosa Fase 3-7 Normalizada}}{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Morosa Fase 3-7 Encomendada}} \times 100$	30,0%	Mensual
			Metalico Castigo	$\sum \text{MM}\$ \text{ Pago Cartera Castigada}$	MM\$ 1.000	Mensual
			Convenio Castigo	$\sum \text{MM}\$ \text{ Convenio Cartera Castigada}$	MM\$ 1.500	Mensual
	Innovación	Aumentar Satisfacción en Soluciones de Normalización Implementadas	Productividad por Producto de Normalización	$\frac{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Normalizada Producto X}}{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Encomendada desde Banco de Chile}} \times 100$	55%	Mensual
			Tasa de Cartera Encomendada con Oferta de Producto de Normalización Asignado	$\frac{\sum \text{Cartera Encomendada con Oferta de Producto}}{\sum \text{Cartera Encomendada Total}} \times 100$	60%	Mensual
		Aumentar Satisfacción en Gestiones de Contactabilidad Realizadas	Tasa de Gestiones Realizadas	$\frac{\sum \text{Clientes Contactados por Indicador A}}{\sum \text{Total de Clientes Indicador A}} \times 100$	100%	Mensual

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 27. Cuadro de Mando Integral (Continuación)

CMI SOCOFIN S.A.						
Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta Tentativa	Frecuencia
Procesos Internos	Excelencia Cobertura Física Nacional	Cumplir Estándar de Atención Calidad Casa Matriz	Estándar de Calidad	$\frac{\sum \text{N}^\circ \text{ Items Calidad Gestión Homologados}}{\sum \text{N}^\circ \text{ Items Total Estándar Casa Matriz}} \times 100$	100%	Mensual
	Excelencia Operacional	Optimizar Gestión y Normalización de Carteras Morosas Mejorando Eficiencia	Costo de Administración Deudor	$\sum \text{MM\$ Costo de Administración Cartera Encomendada Deudores}$	MM\$100	Mensual
			Costo de Administración Empleado	$\sum \text{MM\$ Costo de Administración Interno}$	MM\$200	Mensual
		Desarrollar Excelencia Operacional en Determinación de Metas de Normalización y Costos de Administración	Alinear Metas de Recuperación Banco de Chile	$\frac{\sum \text{Cartera Morosa con Meta Asignada Indicador A}}{\sum \text{Cartera Morosa Total Encomendada Indicador A}} \times 100$	100%	Mensual
			Alinear Campañas e Incentivos	$\frac{\sum \text{Cartera Morosa con Meta Asignada en Campaña Indicador A}}{\sum \text{Cartera Morosa Total Encomendada Indicador A}} \times 100$	100%	Mensual
			Alinear Reportería Integral	$\frac{\sum \text{Cartera Morosa con Reporte Publicado Indicador A}}{\sum \text{Cartera Morosa Total Encomendada Indicador A}} \times 100$	100%	Mensual
	Innovación	Mejorar Gestiones Diferenciadas Según Cartera	Tasa de Nuevas Gestiones	$\frac{\sum \text{Gestiones Desarrolladas}}{\sum \text{Oferta Total}} \times 100$	>10%	Anual
		Ampliar Gama de Productos de Normalización	Tasa de Nuevos Productos de Renegociación	$\frac{\sum \text{Productos nuevos}}{\sum \text{Oferta Total}} \times 100$	>10%	Anual
		Mejorar Autogestión y Pagos Vía Web	Tasa de Cartera con Autogestión	$\frac{\sum \text{MM\$ Cartera con Autogestión y Pagos Vía Web}}{\sum \text{MM\$ Cartera Morosa Encomendada}} \times 100$	35%	Anual

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 27. Cuadro de Mando Integral (Continuación)

CMI SOCOFIN S.A.							
Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta Tentativa	Frecuencia	
Recursos Críticos		Fortalecer Infraestructura Física Crítica	Construcción y reforzamiento y/o restitución de equipamientos e instalaciones	$\frac{\sum \text{N}^\circ \text{ de proyectos construidos, reforzados y/o restituidos}}{\sum \text{N}^\circ \text{ de proyectos programados para construir, reforzar y/o restituir}} \times 100$	100%	Mensual	
		Conformar Equipo Competente y Comprometido	Tasa de empleados con estudios avanzados	$\frac{\sum \text{Empleados con Estudios Avanzados}}{\sum \text{Total de Empleados}} \times 100$	>90%	Anual	
		Operar con Plataformas Informáticas de Alto Nivel	Tiempo de Respuesta del Soporte	$\frac{\sum \text{Tiempos de Respuesta}}{\sum \text{N}^\circ \text{ Solicitudes de Servicio Recibidas}}$	>10%	Anual	
			First Call Resolution	$\frac{\sum \text{Solicitudes Resueltas en el Primer Llamado}}{\sum \text{Total de Solicitudes}} \times 100$	>90%	Mensual	
			Disponibilidad de Sistemas	$\frac{\sum \text{N}^\circ \text{ Plataformas que presentan caídas en el mes}}{\sum \text{Total de Plataformas}} \times 100$	0%	Mensual	
		Fortalecer Relación y Coordinación con Banco de Chile	Cumplimiento SLA Plan Anual de Normalización		$\sum \text{Modificaciones Plan Anual Metas de Productividad desde Banco de Chile}$	0	Anual
					$\sum \text{Modificaciones Plan Anual Inyección de Ingreso Mandante desde Banco de Chile}$	0	Mensual
					$\sum \text{Modificaciones Criterios de Derivación de Cartera desde Banco de Chile}$	0	Anual
	$\sum \text{Modificaciones Plataformas y Modelos de Transmisión de Datos}$			0	Anual		

Fuente: Elaboración Propia.

### 8.3 Justificación del Sistema de Medición de Desempeño (CMI) Ejes Estratégicos

El CMI logra resolver los desafíos de la estrategia de la Tabla 26, ya que mide a través de los indicadores propuestos, los objetivos estratégicos de cada eje del mapa estratégico, es así como se evalúan los ejes según lo siguiente:

- Cobertura Física Nacional a través de los indicadores de Cobertura de la cartera en Cobranza, seguimiento del porcentaje de sucursales Operativas y de la verificación de los estándares de calidad y seguridad alineados con los de casa matriz.
- Excelencia Operativa a través de indicadores de Resultado de Ejercicio, el que se encuentra compuesto por Honorarios Recaudados vs Costo de Administración, y a través de indicadores de Productividad Global de Cobranza,
- Innovación en desarrollo de productos y gestiones a través del seguimiento del volumen y tasa de eficiencia y eficacia de los nuevos desarrollos a través de reportería de fallas y problemas.

### 8.4 Sistema de Medición del Desempeño de Iniciativas Estratégicas

**Tabla 28. Iniciativas Estratégicas de Administración y Normalización Eficiente y Eficaz de Cartera Morosa**

Atributo	Administración eficiente de la cartera morosa	
Desempeño	Gestionar y Normalizar carteras morosas	Medición
<b>Iniciativas Estratégicas</b>	Generar esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de los individuos y equipos de la organización en pro del cumplimiento de las metas de la empresa	A.1

Fuente: Elaboración Propia.

Las principales iniciativas estratégicas que los gerentes deben desarrollar para el cumplimiento del atributo son:

- 1) Medición Iniciativas Estratégicas de Administración y Normalización Eficiente y Eficaz de Cartera Morosa

**Tabla 29. Medición Iniciativa Estratégica A.1**

<b>Medición Iniciativa A.1</b>		<b>Tipo de Medición</b>
<b>1</b>	Campañas de Metas y Premios Individuales Publicadas la Primera Semana del Mes	Plazo y Avance Mensual
<b>2</b>	Cartera con Meta Asignada en Campaña Comercial / Total Cartera Encomendada	Ejecución Mensual
<b>3</b>	Costo Campaña Mensual / Ppto Asignado Mensual por Campaña	Presupuesto Mensual

Fuente: Elaboración Propia.

- 2) Medición Iniciativas Estratégicas de Desarrollo de Productos y Gestiones

**Tabla 30. Iniciativas Estratégicas de Desarrollo de Productos y Gestiones**

<b>Atributo</b>	<b>Desarrollar y Gestionar productos de crédito y normalización eficientes y eficaces</b>	<b>Iniciativa</b>
<b>Desempeño</b>	<b>Desarrollar productos, gestiones y sistemas de autogestión para las diferentes carteras encomendadas</b>	
<b>Iniciativas Estratégicas</b>	Desarrollar productos que se ajusten a las necesidades de cada cartera y a su posible autogestión.	B.1

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 31. Medición Iniciativa Estratégica B.1**

	Medición Iniciativa B.1	Tipo de Medición
1	Productos de Renegociación Definidos a más tardar la primera semana para toda la cartera	Plazo y Avance Semanal
2	$\sum$ Cartera con Producto de Renegociación Asignado MM\$ / Total Cartera MM\$ X100	Ejecución Mensual
3	N° Clientes con Producto de Renegociación Asignado / N°Total Clientes Cartera x100	Ejecución Mensual
4	$\sum$ Descuento Honorarios Implementados en Cartera / $\sum$ Honorarios Real a Cobrar	Presupuesto Mensual
5	$\sum$ Honorarios Recaudados en Cartera / $\sum$ Honorarios Plan Cartera	Presupuesto Mensual

Fuente: Elaboración Propia.

3) Medición Iniciativas Estratégicas de Cobertura Nacional y de Calidad

**Tabla 32. Iniciativas Estratégicas de Cobertura Nacional**

Atributo	Amplia Cobertura Nacional y de Calidad	Medición
Desempeño	Gestionar la disponibilidad las sucursales con amplia cobertura geográfica	
Iniciativas Estratégicas	Comprar e implementar tecnología de punta con estándares de calidad casa Matriz	C.1
	Implementar medidas de seguridad para la integridad de las instalaciones físicas y de los colaboradores	C.2

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 33. Iniciativas Estratégicas de Cobertura Nacional**

	Medición Iniciativa C.1	Tipo de Medición
1	Dotación de Equipos y Plataformas Disponibles para Cobranza el primer día hábil de cada mes	Plazo Mensual

2	Equipos Operativos implementados en Cobranza / Total Equipos Disponibles x100	Ejecución Mensual
3	$\frac{\sum \text{Costo Implementación Puesto Trabajo Ejecutivos Comerciales}}{\sum \text{Presupuesto Implementación Puesto Trabajo Cobradores}}$	Presupuesto Mensual
4	$\frac{\sum \text{Costo Adquisición Equipos Técnicos}}{\sum \text{Presupuesto Adquisición}}$	Presupuesto Mensual

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 34. Medición Iniciativa Estratégica C.2**

	Medición Iniciativa C.2	Tipo de Medición
1	$\sum$ Plazo de proyectos construidos, reforzados y/o restituidos	Plazo Mensual
2	$\frac{\sum \text{N}^\circ \text{ de proyectos construidos, reforzados y/o restituidos}}{\sum \text{N}^\circ \text{ de proyectos programados para construir, reforzar y/o restituir}}$	Ejecución Mensual
3	$\frac{\sum \text{Monto Ejecución de proyectos construidos, reforzados y/o restituidos}}{\sum \text{Presupuesto de proyectos programados para construir, reforzar y/o restituir}}$	Presupuesto Mensual

Fuente: Elaboración Propia.

El CMI funciona como herramienta que describe el sistema de medición del desempeño de SOCOFIN S.A, ya que facilita el proceso de toma de decisiones; es un instrumento de acción a corto y largo plazo y de implantación rápida; e incluye variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas. Además, proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada. El CMI propuesto permite modificar comportamientos en pro de los objetivos estratégicos de la organización y orienta a diseñar un sistema de incentivos con compensaciones acorde al cumplimiento de estos indicadores estratégicos. El CMI formaliza el SGC, evitando problemas de juicios de valor y percepciones.

Luego de la presentación del CMI, objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas y su medición, se realiza el despliegue de la estrategia alineando a la estructura organizacional.

## CAPITULO 9. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Después de haber definido el mapa estratégico con sus ejes y objetivos, junto con el CMI y su respectivo impacto en la estrategia, se define de qué manera se transmite y ejecuta la estrategia hacia el resto de organización, considerando a quienes encabezan las unidades de negocio, gerencias y departamentos.

En este capítulo, primero se explican las funciones de la organización, haciendo referencia al organigrama de SOCOFIN S.A.. de la Figura 17, y en segunda instancia se detalla que manera el modelo de “cascada CMI” permite comunicar la estrategia al resto de la estructura, específicamente para la Gerencia de Normalización de la Banca de Personas, unidad correspondiente a las unidades de cobranza, fortaleciendo su alineamiento vertical.

En esta sección también se da énfasis en explicar brevemente cuáles cargos, funciones y relaciones horizontales son consideradas críticas para el éxito del negocio y la estrategia y cuáles son los principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones a analizar y que la organización debe resolver en términos de alineamiento y coordinación de funciones, tanto vertical como horizontalmente, para así lograr los objetivos estratégicos. En lo que sigue, se exponen 2 tableros funcionales de control, escogidos por su relevancia. Finalmente, se justifica la propuesta de estos tableros funcionales.

La etapa que sigue es asegurar el proceso de cascada o desdoblamiento estratégico, que se refiere a asegurar que cada unidad y responsable de la Gerencia de la Banca de Personas proponga y conozca cómo contribuye desde su propia área a los objetivos organizacionales.

Núñez y Caprile (2006), describen el alineamiento del nivel estratégico como “el proceso en que se asegura que los productos de la planificación estratégica muestren consistencia con las expectativas de los directivos. Para esto, se pretende que los directivos se pongan de acuerdo en sus requerimientos y luego traduzcan a objetivos y metas coherentes con lo esperado. Las sesiones de planificación estratégica suelen contar con toda la gerencia en pos de evitar las brechas en este tipo de alineamiento”.

Según Niven (2003), la aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mandos a todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros deben estar en línea con el cuadro de mando de más alto nivel en la empresa, porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usan para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de SOCOFIN S.A..

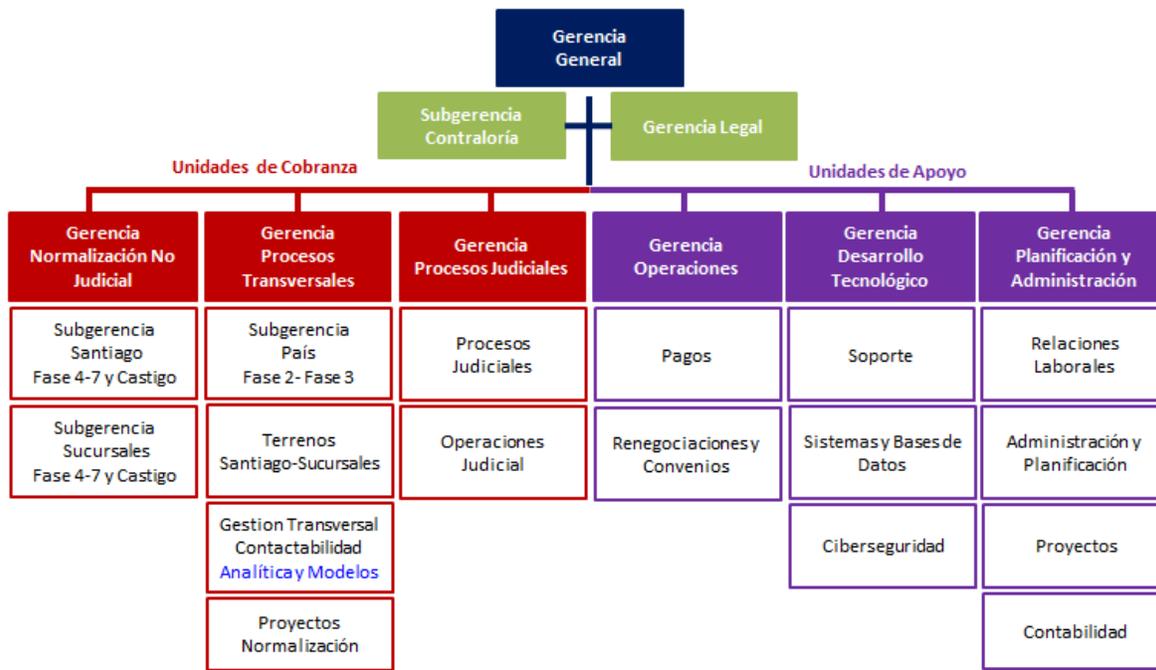
Kaplan y Norton (2012), señalan que existen 3 subprocesos para alinear las unidades organizacionales y los empleados con la estrategia:

- 1) Alinear las unidades de negocios. ¿Cómo se alinean las unidades de negocios para crear sinergias corporativas?
- 2) Alinear las unidades de soporte. ¿Cómo se alinean las unidades de soporte con las unidades de negocios y las estrategias corporativas?
- 3) Alinear a los empleados. ¿Cómo se motiva a los empleados para que ayuden a ejecutar la estrategia?

A continuación, se explican las funciones estratégicas de la organización derivadas del organigrama de SOCOFIN S.A..

## 9.1 Explicación de las funciones de la organización

Figura 26. Organigrama SOCOFIN S.A.



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 35. Funciones Gerencias de Normalización Banca Pyme y Banca de Personas

Unidad	Objetivo	Descripción
Subgerencia Santiago Fase 4-7 y Castigo	Gestionar Normalización de clientes en mora Fase 4-7 y Castigados ubicados en Santiago	Con ejecutivos sentados en las oficinas centrales de Santiago, se gestionan la contactabilidad y los pagos de las carteras morosas de la capital, toda esta gestión dinamizada por campañas comerciales con Metas e incentivos asociados a cada grupo
Subgerencia Sucursales Fase 4-7 y Castigo	Gestionar Normalización de clientes en mora Fase 4-7 y Castigados ubicados en Sucursales	Con ejecutivos sentados en 30 oficinas con diferentes ubicaciones en el país, se gestionan la contactabilidad y los pagos de las carteras morosas de regiones, toda esta gestión dinamizada por campañas comerciales con Metas e incentivos asociados a cada grupo

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 36. Funciones Gerencia de Procesos Transversales**

Unidad	Objetivo	Descripción
Subgerencia País Fase 2- Fase 3	Gestionar Normalización de clientes en mora Fase 2-3 para clientes de todo el país	Con ejecutivos sentados en las oficinas centrales de Santiago, se gestionan la contactabilidad y los pagos de las carteras morosas de la capital, toda esta gestión dinamizada por campañas comerciales con Metas e incentivos asociados a cada grupo, esto se realiza para las Subgerencias de Normalización y las Judiciales
Terrenos Santiago Sucursales	Gestionar en Domicilio la Normalización de clientes en mora Fase 4-7 y Castigo para clientes de todo el país	Con ejecutivos en terreno, se gestionan aquellas carteras estratégicas que requieren de una búsqueda y gestión más personalizada, esto debido a las características del cliente y principalmente a las características de la mora.
Gestión Transversal Contactabilidad	Realizar Cobertura de Contactabilidad complementaria para toda la empresa	Envío masivo de SMS, Cartas, Mails para clientes morosos encomendados correspondientes a todas las áreas de la empresa.
Proyectos Normalización	Desarrollar de Proyectos de Normalización	Evaluación de los modelos de Gestión y Normalización, para desarrollar mejoras y crear nuevos sistemas, ya sea incorporación de plataformas informáticas o mejora de las actuales.

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 37. Funciones Gerencia de Procesos Judiciales**

Unidad	Objetivo	Descripción
Procesos Judiciales	Gestionar Carteras en Cobranza Judicial	A través de un equipo de Abogados, se gestionan y normalizan las carteras en cobranza judicial, revisión de casos con Banco de Chile y estrategias de cobranza mediante demandas, liquidación de garantías entre otros
Control de Gestión Judicial	Generar Reportería respecto de la gestión de la gerencia de Procesos Judiciales	A través de un equipo de analistas de control de gestión, se desarrolla la reportería para los distintos KPI's correspondientes a la gerencia.
Operaciones Judicial	Ingresar y Visar Operaciones Judiciales en Sistema	Realizar ingreso y visado de las operaciones Judiciales en Sistema.

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 38. Funciones Gerencia de Operaciones**

Unidad	Objetivo	Descripción
Pagos	Ingresar y Visar los Pagos Manuales.	A través de un equipo administrativo, se Ingresan y Visan todos aquellos pagos Manuales, o que presenten problemas en sistema.
Renegociaciones y Convenios	Ingresar y Visar las Renegociaciones Manuales.	A través de un equipo administrativo, se Ingresan y Visan todas aquellas Renegociaciones y Convenios Manuales, o que presenten problemas en sistema.

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 39. Funciones Gerencia de Desarrollo Tecnológico**

Unidad	Objetivo	Descripción
Soporte	Asegurar el funcionamiento total de las plataformas informáticas de la empresa	Atender requerimientos de toda la empresa respecto de la utilización de las plataformas informáticas y sistemas
Sistemas y Bases de Datos	Asegurar el funcionamiento total de las Bases de Datos informáticas de la empresa	La principal función es realizar carga, mantención y respaldo de todas las Bases de datos de la empresa, así como también asegurarse de la correcta carga de información proveniente desde Banco de Chile
Ciberseguridad	Mitigar el riesgo de amenazas informáticas externas, así como también fraude interno	Mantención y revisión permanente de todos los sistemas de mitigación de amenazas, definición de protocolos de seguridad y estudios de amenazas externas existentes.

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 40. Funciones Gerencia de Planificación y Administración**

Unidad	Objetivo	Descripción
Administración y Planificación	Gestionar la administración completa de la empresa, verificando que todas las instrucciones de la gerencia general se cumplan.	Brazo derecho de la Gerencia General, a través de este equipo se administran todas las gerencias de la empresa y se verifica que se cumplan todos los lineamientos y alineaciones necesarias, es el equipo que se encarga de que se cumpla la propuesta de valor.

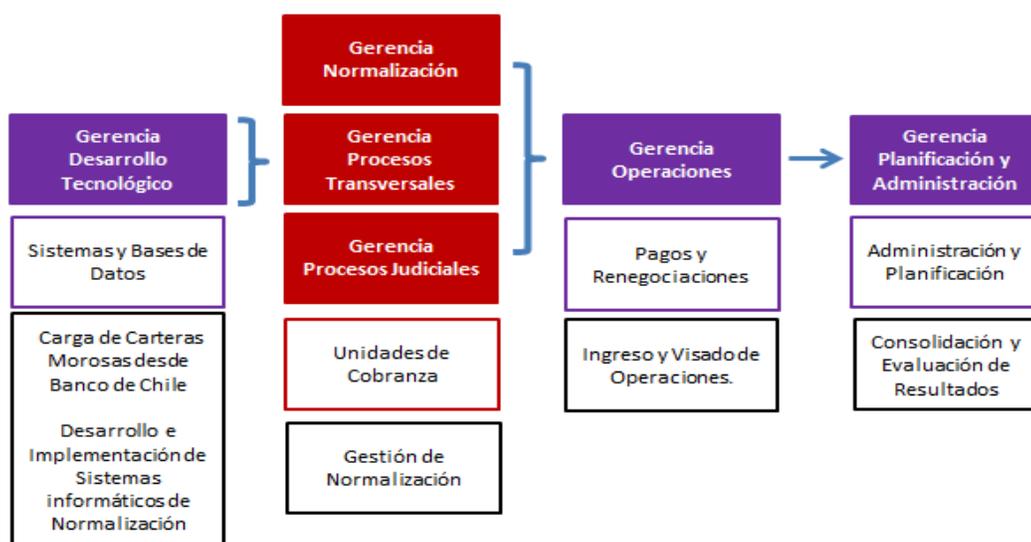
Relaciones Laborales	Gestionar el Recurso Humano de la Organización	RR.HH se encarga de todas las relaciones laborales entre los trabajadores y la empresa, entre estas se encuentran contratos de relación laboral, clima laboral, registro de las condiciones laborales de todos los trabajadores.
Proyectos	Desarrollar Proyectos de Normalización	Evaluación de los modelos de Gestión y Normalización, para desarrollar mejoras y crear nuevos sistemas, ya sea incorporación o mejora de plataformas informáticas
Contabilidad	Registrar y Cuadrar todas las operaciones económicas de la empresa en base al marco legal	Registrar todas las operaciones económicas que se lleven a cabo en la empresa, esto incluye el registro de gastos e ingresos, además de cerciorarse de que las mismas transacciones tengan legalidad y se registren siguiendo un marco legal estándar.

Fuente: Elaboración Propia.

## 9.2 Flujo General de Actividades

El flujo general de actividades del organigrama describe de manera gráfica, el conjunto de actividades que permitirá a la organización alcanzar sus objetivos, identificando, además, las unidades funcionales que participan en la gestión de las actividades descritas anteriormente.

**Figura 27. Flujo General de Actividades Organigrama SOCOFIN S.A..**



Fuente: Elaboración Propia.

- **Gerencia de Desarrollo tecnológico:** el departamento que participa directamente en el flujo de actividades que permiten alcanzar los objetivos estratégicos es el de Sistema y Bases de Datos, ya que se encargan de disponibilizar la información que los departamentos de Normalización utilizan para ejecutar la cobranza.
- **Unidades de Cobranza:** Cada Subgerencia de las Áreas de Cobranza es crítica para la consecución de los objetivos estratégicos, por lo que cada departamento participa íntegramente en el flujo de actividades desarrollando la gestión de Cobranza.
- **Gerencia Operaciones:** Ambos departamentos de la gerencia participan directamente en el flujo de actividades que permiten alcanzar los objetivos estratégicos, ya que se encargan de ingresar y visar todos los pagos, Renegociaciones y Convenios realizados.
- **Gerencia Planificación y Administración:** el departamento que participa directamente en el flujo de actividades que permiten alcanzar los objetivos estratégicos es el de Planificación y Administración, ya que se encargan de consolidar todos los resultados, evaluarlos, presentarlos a Banco de Chile y definir junto a la Gerencia General las medidas prescriptivas que permitan alinear esfuerzos para el logro de resultados.

### 9.3 Funciones a Analizar

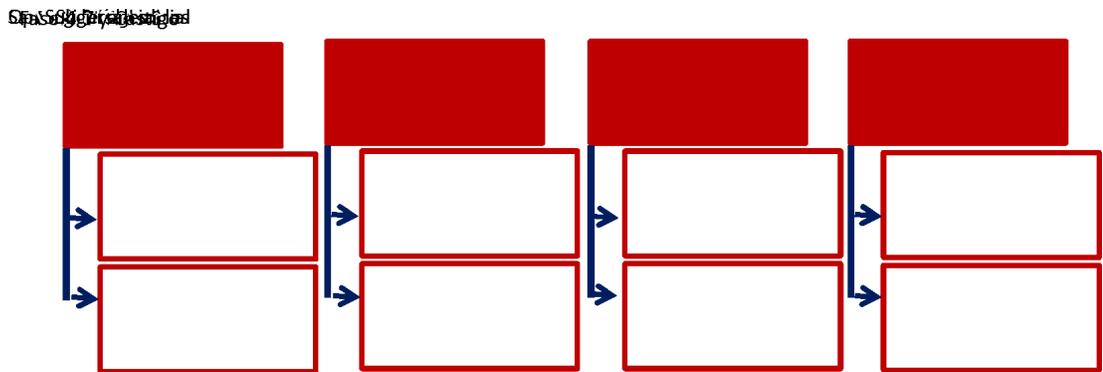
Las funciones críticas a analizar corresponden a las gerencias de las Áreas de Cobranza, esto debido a que el cumplimiento de la propuesta de valor proviene del desempeño de estas áreas.

A partir de la información anterior, los principales desafíos que deben resolverse en términos de alineamiento y coordinación son los siguientes:

- 1) **Alineamiento Vertical entre cada Gerencia y sus respectivas Subgerencias de Cobranza.** Cada Gerencia tiene un foco específico de gestión de cobranza, y para

alcanzar sus metas individuales, deben gestionar el desempeño de cada uno de sus departamentos, los cuales se encuentran organizados según características específicas de cada cartera, por lo que el alineamiento tiene que ver con mediciones homologas de los departamentos con cada gerencia correspondiente.

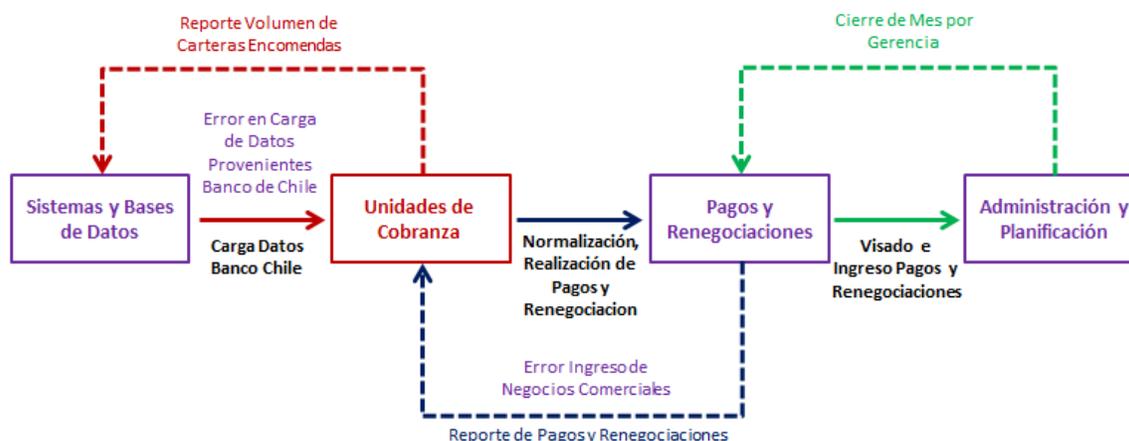
**Figura 28. Alineamiento Vertical Unidades de Cobranza.**



Fuente: Elaboración Propia.

- 2) **Alineamiento Horizontal entre las unidades de Cobranza y las Unidades de Apoyo.** Cada departamento participa activamente en el proceso general, generando prestaciones de servicio mutuas a departamentos de otras gerencias, por lo cual es importante definir este flujo de trabajo horizontal para establecer controles asociados a esta colaboración, por lo que se desarrolla un esquema de Acuerdos de Niveles de Servicio (SLA).

**Figura 29. Alineamiento Horizontal entre Unidades de Cobranza y Unidades de Apoyo mediante Acuerdos de Niveles de Servicio (SLA).**



Fuente: Elaboración Propia.

Los alineamientos verticales que se pretenden potenciar son aquellos relacionados con la comunicación y la formalización del sistema de control de gestión de cada gerencia de cobranza. Por otro lado, los focos de alineamiento horizontal son aquellos donde intervienen los departamentos de Gestión de Sistemas y Bases de Datos, Unidades de Cobranza, Operaciones y Administración y Planificaciones.

En la Tabla 45, se presenta una matriz de cómo impactan las Gerencias de las Unidades de Cobranza en los objetivos estratégicos de SOCOFIN S.A. De este análisis, de los 17 objetivos del mapa, se destaca que las Unidades de Cobranza impactan en 14 objetivos.

Lo relevante de esta matriz, es que permite efectuar la primera priorización de funciones de las Unidades de Cobranza, aumentando los niveles de participación y compromiso, y una vez efectuado esto ayuda a enfocar los esfuerzos en los objetivos definidos de mayor impacto, esto último desarrollado en específico para la Gerencia de Normalización de la Banca de Personas.

**Tabla 41. Matriz de impactos de las Unidades Cobranza a los objetivos corporativos**

¿Esta unidad contribuye significativamente al cumplimiento del objetivo corporativo?			
Perspectiva	Objetivo Estratégico Organizacional BSC	N°	Unidades Cobranza

Misión	Mantener Amplia Cobertura Nacional y de Calidad	1	✓
	Administrar Eficientemente la Cartera Morosa	2	✓
	Administrar Eficazmente la Cartera Morosa	3	✓
Cliente (Banco de Chile)	Aumentar Satisfacción en Cobertura y Calidad de Atención	4	✓
	Aumentar Satisfacción en Costos de Gestión Incurridos	5	✓
	Aumentar Satisfacción en Volumen de Cartera Normalizada	6	✓
	Aumentar Satisfacción en Soluciones de Normalización Implementadas	7	✓
	Aumentar Satisfacción en Gestiones de Contactabilidad Realizadas.	8	✓
	Cumplir Estándar de Atención Calidad Casa Matriz	9	✓
	Optimizar Gestión y Normalización de Carteras Morosas Mejorando Eficiencia	10	✓
Procesos Internos	Desarrollar Excelencia Operacional en Determinación de Metas de Normalización y Costos de Administración	11	✓
	Mejorar Gestiones Diferenciadas Según Cartera	12	✓
	Ampliar Gama de Productos de Normalización	13	✓
	Mejorar Autogestión y Pagos Vía Web	14	✓
Recursos Críticos	Fortalecer Infraestructura Física Crítica	15	X
	Conformar Equipo Competente y Comprometido	16	✓
	Operar con Plataformas Informáticas de Alto Nivel	17	X
	Fortalecer Relación y Coordinación con Banco de Chile	18	X

Fuente: Elaboración Propia.

#### 9.4 Desempeño y Medición de las Unidades Funcionales Mediante Tableros de Control

Los tableros de control ayudan a reflejar el desempeño de las unidades dependientes de cada Gerencia, de esta forma, los responsables pueden recibir un feedback rápido y oportuno sobre los logros alcanzados, lo que permite mejorar los desempeños de los procesos. Por lo tanto, se debe considerar que los tableros de control son operacionales y no estratégicos.

A continuación se presentan los tableros de control correspondientes a las Áreas de Cobranza de la Gerencia de Normalización de Banca de Personas y un segundo tablero para la Gerencia de Procesos Judiciales, ambas realizan cobranza pero con indicadores diferentes.



**Tabla 42. Tablero de Control Unidad Área de Cobranza Gerencia de Normalización Banca Personas**

TABLERO DE CONTROL UNIDAD DE COBRANZA GERENCIA NORMALIZACIÓN BANCA DE PERSONAS SOCOFIN S.A.							
Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Funcional Departamento	Indicador	Métrica	Meta Tentativa	Frecuencia
Misión	Excelencia Cobertura Física Nacional	Mantener Amplia Cobertura Nacional y de Calidad	Tener un Máximo Nivel de Cobertura y Contactabilidad	Cobertura Cartera en Cobranza Departamento	$\frac{\sum \text{N}^\circ \text{ Clientes Contacto Directo Departamento}}{\sum \text{N}^\circ \text{ Clientes Asignados Unidad}} \times 100$	100%	Mensual
			Tener un Máximo Nivel de Calidad de Gestión de Cobranza	N° Demandas Recibidas por Sernac Financiero Asociadas a Malas Prácticas en Gestión de Cobranza	$\sum \text{N}^\circ \text{ Demandas Recibidas}$	0	Mensual
	Excelencia Operacional	Administrar Eficazmente la Cartera Morosa	Mantener Resultado del Ejercicio en los Márgenes del Ppto.	Resultado Ejercicio Departamento	$\sum \text{MM}\$ \text{ Honorarios Recaudados} - \sum \text{MM}\$ \text{ Costo de Administración}$	(-) MM\$15	Mensual
			Operar con Eficiencia de Costos	Productividad Global de Cobranza Departamento	$\% \text{ Cumplimiento Costo de Administración Total} \times 15,0\%$	$\sum 105\%$	Mensual
			Recaudar Honorarios Operacionales		$\% \text{ Cumplimiento Honorarios Recaudados} \times 10,0\%$		
			Generar Productividad de Cobranza para disminuir niveles de riesgo de cartera		$\% \text{ Cumplimiento Productividad Cobranza Mora Temprana Fase 4-7} \times 55,0\%$		
$\% \text{ Cumplimiento Metalico Castigo} \times 10,0\%$							
				$\% \text{ Cumplimiento Convenio Castigo} \times 10,0\%$			

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 42. Tablero de Control Unidad Área de Cobranza Gerencia de Normalización Banca Personas (Continuación)**

TABLERO DE CONTROL UNIDAD ÁREA DE COBRANZA GERENCIA NORMALIZACIÓN BANCA DE PERSONAS SOCOFIN S.A.							
Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Funcional Departamento	Indicador	Métrica	Meta Tentativa	Frecuencia
Cliente (Banco de Chile)	Excelencia Cobertura Física Nacional	Aumentar Satisfacción en Cobertura y Calidad de Atención	Informar a Banco de Chile el estado de las sucursales del País	% Sucursales Operativas	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ Sucursales Operativas}}{30} \times 100$	100%	Mensual
	Excelencia Operacional	Aumentar Satisfacción en Costos de Gestión Incurridos	Realizar la cobranza manteniendo los niveles de costos de gestión dentro del presupuesto	Costo de Administración Departamento	$\sum \text{MM}\$ \text{ Costo de Administración Deudores + Interno Departamento}$	MM\$30	Mensual
			Recaudar honorarios por concepto de gestión de administración y cobranza	Honorarios Departamento	$\sum \text{MM}\$ \text{ Honorarios Recaudados Departamento}$	MM\$15	Mensual
		Aumentar Satisfacción en Volumen de Cartera Normalizada	Ejecutar Cobranza alcanzando niveles de recuperación de Cartera sobre el plan Departamental	Productividad de Cobranza Mora Fase 4-7	$\frac{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Morosa Fase 3-7 Normalizada}}{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Morosa Fase 3-7 Encomendada}} \times 100$	35,0%	Mensual
				Metalico Castigo	$\sum \text{MM}\$ \text{ Pago Cartera Castigada}$	MM\$ 1.100	Mensual
			Convenio Castigo	$\sum \text{MM}\$ \text{ Convenio Cartera Castigada}$	MM\$ 1.700	Mensual	
	Innovación	Aumentar Satisfacción Soluciones de Normalización Implementadas	Generar Recuperación de Clientes mediante las ofertas de Productos de Renegociación definidas	Productividad por Producto de Normalización	$\frac{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Normalizada Producto X Departamento}}{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Encomendada desde Banco de Chile Departamento}} \times 100$	60%	Mensual

			Evaluar características de la cartera para definir si la oferta de productos es suficiente para gestionar la cartera	Tasa de Cartera Encomendada con Oferta de Producto de Normalización Asignado	$\frac{\sum \text{Cartera Encomendada con Oferta de Producto Asignado Departamento}}{\sum \text{Cartera Encomendada Total Departamento}} \times 100$	60%	Mensual
		Aumentar Satisfacción en Gestiones de Contactabilidad Realizadas	Generar Recuperación de Clientes mediante tipos de gestiones de contactabilidad (Automatizadas, Manuales, etc)	Tasa de Gestiones Realizadas	$\frac{\sum \text{Clientes Contactados por Indicador A Departamento}}{\sum \text{Total de Clientes Indicador A Departamento}} \times 100$	100%	Mensual

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 42. Tablero de Control Unidad Área de Cobranza Gerencia de Normalización Banca Personas (Continuación)**

TABLERO DE CONTROL UNIDAD ÁREA DE COBRANZA GERENCIA NORMALIZACIÓN BANCA DE PERSONAS SOCOFIN S.A.							
Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Funcional Departamento	Indicador	Métrica	Meta Tentativa	Frecuencia
Procesos Internos	Excelencia Cobertura Física Nacional	Cumplir Estándar de Atención Calidad Casa Matriz	Ejecutar en Sucursal Proceso de Homologación Estándar Calidad Casa Matriz	Estándar de Calidad	$\frac{\sum \text{N}^\circ \text{ Items Calidad Gestión Homologados Oficina}}{\sum \text{N}^\circ \text{ Items Total Estándar Casa Matriz}} \times 100$	100%	Mensual
			Ejecutar en Sucursal Plan de Seguridad Estándar Casa Matriz	Estándar de Seguridad	$\frac{\sum \text{N}^\circ \text{ Items Seguridad Homologados Oficina}}{\sum \text{N}^\circ \text{ Items Total Estándar Casa Matriz}} \times 100$	100%	Mensual
	Excelencia Operacional	Optimizar Gestión y Normalización de Carteras Morosas Mejorando Eficiencia	Realizar la cobranza manteniendo los niveles de costos de gestión de clientes dentro del presupuesto	Costo de Administración Deudor	$\frac{\sum \text{MM\$ Costo de Administración Cartera Encomendada Departamento}}{\text{MM\$20}}$	MM\$10	Mensual
			Realizar la cobranza manteniendo los niveles de costos de gestión de personal de cobranza dentro del presupuesto	Costo de Administración Empleado	$\frac{\sum \text{MM\$ Costo de Administración Departamento}}{\text{MM\$20}}$	MM\$20	Mensual

	Desarrollar Excelencia Operacional en Determinación de Metas de Normalización y Costos de Administración	Gestionar los indicadores cumpliendo las metas asignadas al departamento para contribuir al cumplimiento del plan con Banco de Chile	Alinear Metas de Recuperación Banco de Chile	$\frac{\sum \text{Cartera Morosa con Meta Asignada Indicador A Departamento}}{\sum \text{Cartera Morosa Total Encomendada Indicador A Departamento}} \times 100$	100%	Mensual	
		Gestionar Campañas Comerciales en el departamento para contribuir al cumplimiento del plan con Banco de Chile	Alinear Campañas e Incentivos	$\frac{\sum \text{Cartera Morosa con Meta Asignada en Campaña Indicador A Departamento}}{\sum \text{Cartera Morosa Total Encomendada Indicador A Departamento}} \times 100$	100%	Mensual	
		Gestionar rendimiento de indicadores del departamento para contribuir al cumplimiento del plan con Banco de Chile	Alinear Reportería Integral	$\frac{\sum \text{Cartera Morosa con Reporte Publicado Indicador A Departamento}}{\sum \text{Cartera Morosa Total Encomendada Indicador A Departamento}} \times 100$	100%	Mensual	
	Innovación	Mejorar Gestiones Diferenciadas Según Cartera	Ejecutar Gestiones y Reportar Problemas o Modificaciones en Características de los clientes	Tasa de Nuevas Gestiones	$\frac{\sum \text{Gestiones con Problemas Departamento}}{\sum \text{Gestiones Ejecutadas Departamento}} \times 100$	>10%	Anual
		Ampliar Gama de Productos de Normalización	Utilizar Productos y Reportar Problemas o Modificaciones en Características de los clientes	Tasa de Nuevos Productos	$\frac{\sum \text{Productos con Problemas Departamento}}{\sum \text{Productos Utilizados Departamento}} \times 100$	>10%	Anual
		Mejorar Autogestión y Pagos Vía Web	Incentivar en los clientes la utilización de sistemas de Pago y Gestión vía Web, sólo para aquellas carteras autorizadas	Tasa de Cartera con Autogestión	$\frac{\sum \text{MM\$ Cartera con Autogestión y Pagos Vía Web Departamento}}{\sum \text{MM\$ Cartera Morosa Encomendada Departamento}} \times 100$	>10%	Anual

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 42. Tablero de Control Unidad Área de Cobranza Gerencia de Normalización Banca Personas (Continuación)**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Funcional Departamento	Indicador	Métrica	Meta Tentativa	Frecuencia
Recursos Críticos	Conformar Equipo Competente y Comprometido	Implementar Programas y Criterios de Capacitación y Contratación Informados desde casa Matriz	Tasa de empleados con estudios avanzados	$\frac{\sum \text{Empleados con Capacitación Departamento}}{\sum \text{Total de Empleados}} \times 100$	>90%	Anual

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 43. Tablero de Control Unidad Cobranza Gerencia de Normalización Procesos Judiciales**

TABLERO DE CONTROL UNIDAD DE COBRANZA GERENCIA NORMALIZACIÓN PROCESOS JUDICIALES SOCOFIN S.A.							
Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Funcional Departamento	Indicador	Métrica	Meta Tentativa	Frecuencia
Misión	Excelencia Cobertura Física Nacional	Mantener Amplia Cobertura Nacional y de Calidad	Tener un Máximo Nivel de Cobertura y Contactabilidad	Cobertura Cartera en Cobranza Judicial Departamento	$\frac{\sum \text{N}^\circ \text{ Clientes Judiciales Contacto Directo Departamento}}{\sum \text{N}^\circ \text{ Clientes Asignados en Judicial}} \times 100$	100%	Mensual
			Tener un Máximo Nivel de Calidad de Gestión de Cobranza	Nº Demandas Recibidas por Sernac Financiero Asociadas a Malas Prácticas en Gestión de Cobranza Judicial	$\sum \text{N}^\circ \text{ Demandas Recibidas}$	0	Mensual
	Excelencia Operacional	Administrar Eficientemente la Cartera Morosa	Mantener Resultado del Ejercicio en los Márgenes del Ppto.	Resultado Ejercicio Departamento Judicial	$\frac{\sum \text{MM\$ Honorarios Judiciales Recaudados} - \sum \text{MM\$ Costo de Administración Judicial}}{\sum \text{MM\$ Honorarios Judiciales Recaudados}} \times 100$	(-)MM\$15	Mensual
			Operar con Eficiencia de Costos de Gestión Judicial	Productividad Global de Cobranza Departamento Judicial	$\frac{\sum \text{MM\$ Honorarios Judiciales Recaudados}}{\sum \text{MM\$ Costo de Administración Judicial}} \times 100$	%	%
		Recaudar Honorarios Operacionales Judiciales	% Cumplimiento Costo de Administración Judicial Total x 20,0%				
		Administrar Eficazmente la Cartera Morosa	Generar Productividad de Cobranza Judicial para disminuir niveles de riesgo de cartera	% Cumplimiento Productividad Cobranza Judicial x 60,0%	%	%	
					$\sum 105\%$	Mensual	

**Tabla 43. Tablero de Control Unidad Cobranza Gerencia de Normalización Procesos Judiciales (Continuación)**

TABLERO DE CONTROL UNIDAD ÁREA DE COBRANZA GERENCIA NORMALIZACIÓN PROCESOS JUDICIALES S OCOFIN S.A.							
Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Funcional Departamento	Indicador	Métrica	Meta Tentativa	Frecuencia
Cliente (Banco de Chile)	Excelencia Cobertura Física Nacional	Aumentar Satisfacción en Cobertura y Calidad de Atención	Informar a Banco de Chile el estado de las sucursales del País	% Sucursales Operativas	$\frac{\sum \text{N}^\circ \text{ Sucursales Operativas}}{30} \times 100$	100%	Mensual
		Aumentar Satisfacción en Costos de Gestión Incurridos	Realizar la cobranza Judicial manteniendo los niveles de costos de gestión dentro del presupuesto	Costo de Administración Judicial Departamento	$\sum \text{MM}\$ \text{ Costo de Administración Judicial Deudores + Intemo Departamento}$	MM\$30	Mensual
	Excelencia Operacional	Aumentar Satisfacción en Volumen de Cartera Normalizada	Ejecutar Cobranza Judicial alcanzando niveles de recuperación de Cartera sobre el plan Departamental	Honorarios Judiciales Departamento	$\sum \text{MM}\$ \text{ Honorarios Judiciales Recaudados Departamento}$	MM\$15	Mensual
				% Pagos Pre-Notificación ( Con Demanda)	$\frac{\sum \text{MM}\$ \text{ Pagos Pre-Notificación}}{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Pre-Notificada}}$	13,0%	Mensual
				% Monto Notificado	$\frac{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Notificada}}{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Judicial Encomendada}}$	60,0%	Mensual
				% Pagos Post Notificación	$\frac{\sum \text{MM}\$ \text{ Pagos Post-Notificación}}{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Notificada}}$	11,0%	Mensual
	Innovación	Aumentar Satisfacción en Gestiones de Contactabilidad Realizadas	Generar Recuperación de Clientes mediante tipos de gestiones de contactabilidad (Automatizadas, Manuales, etc)	Productividad por Producto de Normalización	$\frac{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Normalizada por Pago X Departamento}}{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Judicial Encomendada desde Banco de Chile Departamento}} \times 100$	6,0%	Mensual
					$\frac{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera con Remate Ejecutado X Departamento}}{\sum \text{MM}\$ \text{ Cartera Judicial Encomendada desde Banco de Chile Departamento}} \times 100$	20,0%	Mensual
				Tasa de Gestiones Realizadas	$\frac{\sum \text{Clientes Judiciales Contactados Departamento}}{\text{Total de Clientes Judiciales Departamento}} \times 100$	60,0%	Mensual



Tabla 43. Tablero de Control Unidad Cobranza Gerencia de Normalización Procesos Judiciales (Continuación)

TABLERO DE CONTROL UNIDAD ÁREA DE COBRANZA GERENCIA NORMALIZACIÓN PROCESOS JUDICIALES SOCOFIN S.A.							
Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Funcional Departamento	Indicador	Métrica	Meta Tentativa	Frecuencia
Procesos Internos	Excelencia Cobertura Física Nacional	Cumplir Estándar de Atención Calidad Casa Matriz	Ejecutar en Sucursal Proceso de Homologación Estándar Calidad Casa Matriz	Estándar de Calidad	$\frac{\sum \text{N}^\circ \text{Items Calidad Gestión Homologados Oficina}}{\sum \text{N}^\circ \text{Items Total Estándar Casa Matriz}} \times 100$	100%	Mensual
			Ejecutar en Sucursal Plan de Seguridad Estándar Casa Matriz	Estándar de Seguridad	$\frac{\sum \text{N}^\circ \text{Items Seguridad Homologados Oficina}}{\sum \text{N}^\circ \text{Items Total Estándar Casa Matriz}} \times 100$	100%	Mensual
	Excelencia Operacional	Optimizar Gestión y Normalización de Carteras Morosas Mejorando Eficiencia	Realizar la cobranza Judicial manteniendo los niveles de costos de gestión de clientes dentro del presupuesto	Costo de Administración Deudor Judicial	$\frac{\sum \text{MM\$ Costo de Administración Cartera Judicial Encomendada Departamento}}{\text{MM\$10}}$	MM\$10	Mensual
			Realizar la cobranza manteniendo los niveles de costos de gestión de personal de cobranza Judicial dentro del presupuesto	Costo de Administración Empleado Judicial	$\frac{\sum \text{MM\$ Costo de Administración Departamento Judicial}}{\text{MM\$20}}$	MM\$20	Mensual
		Desarrollar Excelencia Operacional en Determinación de Metas de Normalización y Costos de Administración	Gestionar los indicadores cumpliendo las metas asignadas al departamento para contribuir al cumplimiento del plan con Banco de Chile	Alinear Metas de Recuperación Judicial Banco de Chile	$\frac{\sum \text{Cartera Judicial Departamento} \times 100}{\sum \text{Cartera Judicial Total Encomendada Indicador A Departamento}}$	100%	Mensual
			Gestionar Campañas Comerciales Judiciales en el departamento para contribuir al cumplimiento del plan con Banco de Chile	Alinear Campañas e Incentivos	$\frac{\sum \text{Cartera Judicial Morosa con Meta Asignada en Campaña} \times 100}{\sum \text{Cartera Morosa Judicial Total Encomendada}}$	100%	Mensual
			Gestionar rendimiento de indicadores del departamento Judicial para contribuir al cumplimiento del plan con Banco de Chile	Alinear Reportería Integral	$\frac{\sum \text{Cartera Morosa Judicial con Reporte Judicial Publicado} \times 100}{\sum \text{Cartera Morosa Judicial Total Encomendada Indicador A Departamento}}$	100%	Mensual
			Mejorar Gestiones Diferenciadas Según Cartera	Ejecutar Gestiones y Reportar Problemas o Modificaciones en Características de los clientes	Tasa de Nuevas Gestiones	$\frac{\sum \text{Gestiones con Problemas Departamento} \times 100}{\sum \text{Gestiones Ejecutadas Departamento}}$	>10%
	Innovación	Ampliar Gama de Productos de Normalización	Utilizar Productos y Reportar Problemas o Modificaciones en Características de los clientes Judiciales	Tasa de Nuevos Productos	$\frac{\sum \text{Productos con Problemas Departamento Judicial} \times 100}{\sum \text{Productos Utilizados Departamento}}$	>10%	Anual
		Mejorar Autogestión y Pagos Vía Web	Incentivar en los clientes la utilización de sistemas de Pago y Gestión vía Web, sólo para aquellas carteras Judiciales autorizadas	Tasa de Cartera con Autogestión	$\frac{\sum \text{MM\$ Cartera con Autogestión y Pagos Vía Web Departamento} \times 100}{\sum \text{MM\$ Cartera Morosa Encomendada Departamento}}$	>10%	Anual

**Tabla 43. Tablero de Control Unidad Cobranza Gerencia de Normalización Procesos Judiciales (Continuación)**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Funcional Departamento	Indicador	Métrica	Meta Tentativa	Frecuencia
Recursos Críticos	Conformar Equipo Competente y Comprometido	Implementar Programas y Criterios de Capacitación y Contratación Informados desde casa Matriz	Tasa de empleados con estudios avanzados	$\frac{\sum \text{Empleados con Capacitación}}{\sum \text{Total de Empleados}} \times 100$	>90%	Anual

Fuente: Elaboración Propia.

El alineamiento horizontal de los departamentos de la organización que componen el flujo de actividades crítico y su desempeño conjunto, se encuentra medido por el Tablero de Control de Alineamiento Horizontal de Acuerdos de Niveles de Servicio de la Tabla 47, el cual define para cada relación el feedback existente entre cada uno, definiendo los desempeños necesarios para el correcto funcionamiento del flujo del proceso de negocio.

**Tabla 44. Tablero de Control Acuerdos de Niveles de Servicio (SLA)**

Cliente Interno	Proveedor Interno	Input / Output	SLA	Tipo SLA	Unidad
Administración y Planificación	Pagos y Renegociación	Input	Visado e Ingreso Pagos y Renegociaciones	N° Operaciones Ingresadas	N° Negocios x Mes
Administración y Planificación	Pagos y Renegociación	Output	Cierre de Mes por Gerencia	N° Operaciones Ingresadas	N° Negocios x Gerencia
Pagos y Renegociación	Áreas de Cobranza	Input	Normalización, Realización de Pagos y Renegociaciones	N° Clientes Normalizados y sus Operaciones	Clientes x Gerencia
Pagos y Renegociación	Áreas de Cobranza	Output	Error en Ingreso de Negocios Comerciales	N° Negocios con Error	N° Errores por Gerencia
Unidades de Cobranza	Sistemas y Bases de Datos	Input	Carga Datos Banco de Chile	N° Operaciones Cargadas	Operaciones Cargadas por Negocio
Unidades de Cobranza	Sistemas y Bases de Datos	Output	Error en Carga de Datos Provenientes desde Banco de Chile	N° Operaciones Cargadas con Error	N° Operaciones con Error por Gerencia

Fuente: Elaboración Propia.

**Respecto de Focos relevantes de la organización** para el sistema de control de gestión, la propuesta se hace cargo problemas de control de gestión realizando un zoom en la medición de las áreas estratégicas de cobranza.

**La propuesta de sistema de control de gestión fortalece el alineamiento vertical** de desempeños esperados a través de la clarificación del despliegue de la estrategia mediante los tableros de control respectivos para medir rendimientos para el resto de la jerarquía, específicamente realizado para la Gerencia de Normalización de la Banca de Personas.

**La propuesta de sistema de control de gestión fortalece el alineamiento horizontal** de desempeño entre áreas de apoyo y áreas de cobranza clarificando la cadena de funciones.

En el siguiente capítulo se presenta el esquema de incentivos actual y propuesto de SOCOFIN S.A., el cual asegura que las unidades funcionales y de soporte alineen sus comportamientos a los objetivos planteados en los tableros de gestión presentados.

## **CAPITULO 10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS**

A continuación se presenta la situación actual de la organización respecto a la evaluación del desempeño y esquema de incentivos de las unidades seleccionadas en el capítulo anterior, las cuales son unidades de cobranza y unidades de apoyo. Luego, se realiza una crítica del sistema actual identificando sus brechas, junto a un esquema de incentivos para las unidades seleccionadas con el objetivo de presentar una solución a los problemas encontrados. Finalmente, se justifica el nuevo esquema de incentivos propuesto, haciéndose cargo de la crítica y de los problemas de control de gestión.

Según Caprile (2022–2), La evaluación es un juicio respecto al desempeño, la cual incluye elementos de contexto que permiten diferir de la medición, y tiene una carga subjetiva y estimativa donde su base de juicio depende del enfoque, el cual puede estar en lo cuantitativo y/o en lo cualitativo. Este análisis, debe incluir otros factores más allá de los indicadores de la medición del desempeño como lo son el efecto de variables no controlables, la inter-temporalidad u oportunidad, la necesidad de incluir juicios cualitativos, la mejoría, el esfuerzo y el compromiso entre otros. La preocupación principal suele ser cómo se desempeña el rendimiento de la persona en el contexto actual, su unidad y la empresa.

Los incentivos son premios o gratificaciones que mueven o impulsan a ejecutar una determinada acción, en el mundo profesional un incentivo generalmente busca mejorar un rendimiento. Según Caprile (2022), los incentivos son inductores de la motivación y por

otra parte la motivación es un sentimiento interno del individuo para orientar su comportamiento hacia determinadas decisiones.

Por otra parte, Robbins y Judge (2017), se refieren a la motivación como los procesos que determinan la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo o meta. En general la motivación se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, en este caso las metas organizacionales.

La intensidad se relaciona a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es un componente importante al hablar de motivación. No obstante, la intensidad debe estar direccionada al beneficio de la organización. Dado lo anterior se debe considerar tanto la cantidad del esfuerzo como su calidad, en ese sentido, el esfuerzo que interesa es aquel que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con ellas. En síntesis, la motivación tiene una dimensión de persistencia, lo que se traduce, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. De acuerdo con lo anterior, los individuos permanecen motivados en una tarea lo suficiente como para alcanzar su objetivo.

Según Kaplan y Norton (2012), las implementaciones más exitosas del BSC suceden cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que se alza de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación intrínseca creada por la alineación de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos. Posteriormente de recibir la comunicación, educación y capacitación sobre las estrategias de su unidad y de la empresa, los empleados definen objetivos personales que están alineados con los objetivos estratégicos.

En consecuencia de lo anterior, es fundamental motivar y alinear a los empleados con los objetivos de la organización. La motivación es el impulso para que los empleados aporten ideas innovadoras que finalmente podrían generar éxito en sus respectivas unidades de trabajo. Adicionalmente el comportamiento organizacional toma un rol fundamental en el ambiente de trabajo, este debe ser estructurado con el fin de fomentar comportamientos productivos que aporten al logro de objetivos.

Es importante mencionar que las compensaciones están estrechamente relacionadas con la motivación, por esa razón se debe desarrollar un esquema de incentivos idóneo

que permita generar altos desempeños. Por lo anterior, la compensación influye en la motivación, pero se deben combinar estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos.

### **10.1 Descripción Instrumento Evaluación y Compensación de Desempeño**

Para describir los instrumentos de Evaluación y Compensación del desempeño utilizados en SOCOFIN S.A.. se separa la medición para las Unidades de Cobranza de las Unidades de Apoyo, finalmente se presentan los aspectos Positivos y Negativos de estos sistemas.

#### **1) Evaluación del Desempeño Unidades de Cobranza**

Las variables de desempeño de los Gerentes y Departamentos de Cobranza están alineadas directamente con las variables por las cuales Banco de Chile mide la gestión de SOCOFIN S.A.. y que a su vez se encuentran también alineadas con la misión de la empresa. Respecto de su relación con el desempeño que permiten cumplir con el atributo diferenciador, el impacto de estas variables es directo y muy importante, debido a que estos indicadores en su conjunto y el cumplimiento de sus metas son los que permiten mantener una administración eficiente de la cartera morosa encomendada y mantener la empresa en niveles rentables aceptables para el funcionamiento de la compañía. Esto se realiza por medio del cálculo de la media ponderada de los indicadores que componen la evaluación según se detalla en la Tabla 48.

**Tabla 45. Medición Media Ponderada Evaluación Desempeño SOCOFIN S.A..**

Objetivo	Indicador Asociado al Objetivo	Métrica	Meta		Ponderación Indicador	Frecuencia	
			MT M\$	ADM M\$			
Administración Eficiente de la cartera Morosa	Costo por cuenta	Gasto gestión MT-ADM-CAST (N° clientes x costo de gestión)	251.370	710.851	5,0%	Mensual	
			206.942		5,0%		
	Ingreso Deudor	Monto de Honorarios cobrados al cliente moroso Banco de Chile por concepto de gestión de cobranza	MM\$1.000.-		10,0%		
Niveles de Normalización	Productividad Mora Fase 2	1-(Sdo Cierre IFRS Mora/ Sdo Inicio IFRS Mora)	57,0%		25,0%		
	Productividad Mora Fase 3-7	1-(Sdo Cierre IFRS Mora/ Sdo Inicio IFRS Mora)	35,0%		30,0%		
	Metalico Mora Castigada	Sdo IFRS Mora pagado por operaciones castigadas	MM\$2.000.-		10,0%		
	Convenio de Morosos	Sdo IFRS Convenios Realizados	MM\$1.500.-		10,0%		
<b>Valores de metas referenciales</b>					<b>100,0%</b>		

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 46. Evaluación de Desempeño y Esquema de Incentivos Unidades de Cobranza**

Indicador Socofin. S.A.	Descripción	Jerarquía	N° Personas Medidas	Meta	Incentivo 100%	Incentivo 120%
Fase 2	Medición e Incentivos asignados Mensualmente con escala Jerárquica.	Subgerente Indicador	1	X,X%	M\$1.200	M\$1.600
Fase 3		Jefe de Plataforma	1	X,X% + 0,5%	M\$500	M\$700
Fase 4-7		Supervisor	2	X,X% + 1,0%	M\$300	M\$400
Metalico Convenio Honorarios		Ejecutivo	10	X,X% + 1,5%	M\$160	M\$250

Fuente: Elaboración Propia.

La evaluación de desempeño para las unidades de cobranza va alineada directamente con el indicador al cual se le inyecta dinamismo de gestión, esto se realiza a través de campañas comerciales mensuales para todos los gestores de la jerarquía, donde se asignan metas mensuales y bonos extras a su remuneración base por cumplimiento de indicadores.

## 2) Evaluación del Desempeño Unidades de Apoyo

Las Unidades de Apoyo tienen un esquema de incentivos anual, donde el cumplimiento de SOCOFIN S.A.. a nivel de empresa determina el porcentaje de Bono a Recibir, por lo que las Unidades de Apoyo no tienen una evaluación en base a sus propias metas, y esto sólo se aplica para algunas de ellas.

**Tabla 47. Evaluación de Desempeño y Esquema de Incentivos Unidades de Apoyo**

Indicador Socofin. S.A.	Descripción	Jerarquía	Incentivo
Cumplimiento Socofin S.A.	Medición e Incentivo Anual con escala Jerárquica.	Subgerente	3 Sueldos
		Jefe de Plataforma	2 Sueldos
		Funcionario	1 Sueldo

Fuente: Elaboración Propia.

## 3) Aspectos Positivos y Negativos de la actual Evaluación del Desempeño

### Aspectos Positivos

- El sistema de evaluación del desempeño e incentivos refleja de manera clara el dinamismo que se le inyecta a la gestión de cada indicador, permitiendo potenciar distintos items según el rendimiento que se necesite para cumplir con los compromisos adquiridos con Banco de Chile.
- El sistema de evaluación del desempeño e incentivos presenta jerarquías claras y bien definidas, cada persona que participa de esta medición, firma un anexo de contrato mensual con la meta que tendrá y el incentivo que recibirá según la escala de cumplimientos, por lo que deja poco espacio a interpretaciones.

### Aspectos Negativos

- El sistema de evaluación del desempeño e incentivos actual enfoca sus esfuerzos en los resultados de cobranza y normalización, es decir, existe un esquema de incentivos extenso, objetivo y detallado por jerarquía para las Unidades de Cobranza, con bonos mensuales, trimestrales y anuales, sin embargo, para las

Unidades de Apoyo a la gestión, sólo asigna bonos anuales a discrecionalidad y sólo a algunas de estas, lo que tiene un impacto motivacional importante en varios equipos de la organización, debido a que no hay certezas de evaluaciones, rendimientos ni montos a percibir en el caso de que los hubiera, por lo que se acentúa la subjetividad en estas áreas.

- El sistema de evaluación del desempeño e incentivos tiene un foco exclusivo en los niveles de productividad alcanzados, excluye aspectos importantes de la gestión comercial, como lo son la contactabilidad que se le da a la cartera asignada y la integridad de la gestión comercial, sólo se enfoca en obtener el resultado final.
- En términos de la Intensidad del comportamiento deseada, los problemas que tuvo el sistema de control de gestión durante los períodos de crisis económicas y el no pago de incentivos extraordinarios debido a la baja importante en las carteras asignadas impactaron directamente en la motivación de las unidades de cobranza, debido a que las metas se hacían inalcanzables o simplemente no había cartera suficiente por gestionar para lograr sobrecumplimientos de metas.
- En términos de la Persistencia del comportamiento deseado, los problemas que tuvo el sistema de control de gestión se extendieron a lo largo de todo el período de crisis económica impactando en este proceso de la motivación durante aproximadamente 2 años.
- En términos de la Dirección del comportamiento deseado, también sufre consecuencias debido a que la calidad la gestión se ve afectada por los efectos desmotivantes del no pago de incentivos debido a los bajos niveles de cumplimiento de metas dado el no pago de cuotas por parte de los clientes morosos.

## **10.2 Brechas en el Instrumento de Evaluación de Desempeño**

Dado el análisis anterior, se identifican las siguientes brechas en el instrumento de evaluación orientado al desempeño estratégico de las Unidades de Cobranza, donde se excluyen principalmente aspectos importantes de la gestión y desempeño:

#### 1) Gestión de Cobranza

Existen detrás del pago de una cuota morosa, una serie de gestiones y estrategias de cobranza que los equipos comerciales realizan y que no necesariamente se ven reflejados en los niveles de productividad alcanzados, ya que los impactos de factores exógenos pueden afectar la productividad incluso de toda la industria, entre los cuales se encuentran principalmente:

- Crisis o Incertidumbre Económica o Social que disminuye la intensidad de pago.
- Asignación de Cartera desde Banco de Chile de baja productividad.
- Poco Atractivo de la oferta de productos de normalización.

Las principales gestiones que se desarrollan por cartera y que no se miden ni premian son:

- N° Clientes Gestionados (Contacto Directo, Contacto Indirecto, Contacto Negativo, Sin Contacto)

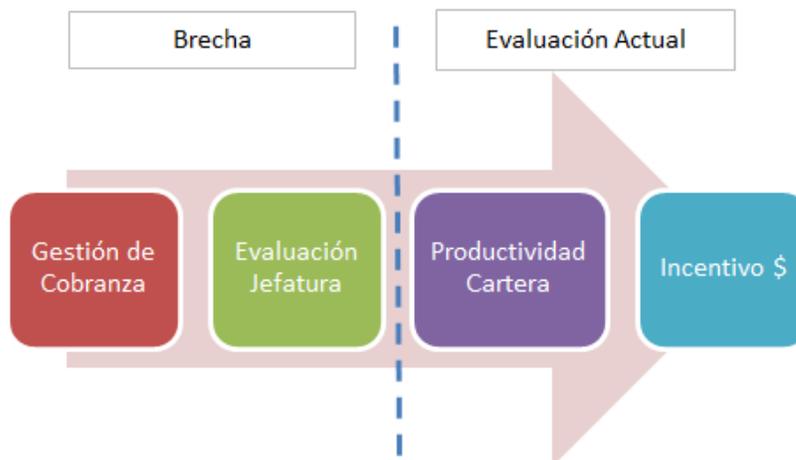
#### 2) Evaluación Jefatura:

En el sistema de evaluación del desempeño no se encuentra un factor asociado a una evaluación por parte de las jefaturas que aborde la integridad de la gestión comercial, particularmente importante debido a las exigentes regulaciones existentes respecto de las formas en las cuales se deben realizar las cobranzas, entre los principales se encuentran:

- Respetar el número de llamados o gestiones límite.
- Apego a la estrategia de cobranza y comunicación debida con el cliente moroso.
- Reclamos recibidos desde los clientes morosos.
- Integridad en la gestión ejecutiva de cobranza.

Dado lo anterior, el sistema de evaluación del desempeño actual para las áreas de cobranza sumado a los desempeños que se requieren alinear, resultan en un modelo que se compone de la brecha identificada en conjunto con la evaluación actual.

**Figura 30. Brecha en Instrumento de Evaluación Actual.**



Fuente: Elaboración Propia.

### 10.3 Propuesta de Instrumento de Evaluación del Desempeño.

Dadas las brechas identificadas en el modelo actual para las Unidades de Cobranza, se propone un instrumento de evaluación y compensación del desempeño que incorpore estas brechas, identificando principalmente aquellos desempeños sujetos a recompensa, para esto se incorporan 2 mediciones al modelo actual:

#### 1) Gestión de Cobranza

La gestión de Cobranza corresponde a la gestión efectiva que los ejecutivos realicen de la cartera asignada y pretende ir más allá de los resultados de productividad, esta pretende reflejar el desempeño de gestión excluyendo efectos asociados a factores externos como variaciones en la economía y asignación de carteras más complejas, los cuales tendrán un impacto directo en los resultados de cierre de mes de los gestores. Evaluar la gestión de cobranza también mitiga algunos “vicios de gestión”, como lo es postergar para el próximo mes la cobranza de algunos clientes debido a que ya se cumplió con la meta del mes actual, lo que genera como consecuencia que

no todos los clientes morosos reciban la información necesaria para poder normalizar su mora.

La Cartera Asignada se compone de:

- Cartera Gestionada Contacto Directo: Tomar contacto con clientes morosos e informar debidamente el detalle de la mora registrada en sistema y las alternativas disponibles de normalización.
- Cartera Gestionada Sin Contacto: Cliente gestionado mediante llamadas telefónicas, o correo electrónico.
- Cartera No Gestionada: Aquellos clientes que no han sido gestionados de ninguna manera.

$$\sum \text{Cartera Asignada} = \sum \text{Cartera Gestionada} + \sum \text{Cartera No Gestionada}.$$

**Tabla 48. Factor de Evaluación Gestión de Cobranza**

Indicador	Medición	Evaluación
Gestión de Cobranza	$\frac{\sum \text{Clientes Gestionados}}{\sum \text{Clientes Asignados}} \times 100$	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Este indicador de evaluación del desempeño es propuesto según lo desarrollado en el tablero de control de alineamiento vertical de la Gerencia de Normalización de la Banca de Personas.

**Tabla 49. Indicador Tablero de Control Cobertura Cartera en Cobranza**

TABLERO DE CONTROL ÁREA DE COBRANZA GERENCIA NORMALIZACIÓN BANCA DE PERSONAS SOCOFIN S.A.							
Perspectiva	Eje Estratégico Corporativo	Objetivo Estratégico Corporativo	Objetivo Funcional Departamento	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia

Misión	Excelencia Cobertura Física Nacional	Mantener Amplia Cobertura Nacional y de Calidad	Tener un Máximo Nivel de Cobertura y Contactabilidad	Cobertura Cartera en Cobranza Departamento	$(\sum \text{N}^\circ \text{ Clientes Contacto Directo Departamento}) / (\sum \text{N}^\circ \text{ Clientes Asignados Unidad}) \times 100$	100%	Mensual
--------	--------------------------------------	---	--	--	---	------	---------

Fuente: Elaboración Propia.

## 2) Evaluación Jefatura

La gestión de cobranza comercial debe ser supervisada por una jefatura, esto debido a los reglamentos que operan sobre la industria de la cobranza y a las altas tasas de rechazo que tiene esta actividad en la sociedad. Es por esto que se hace indispensable incorporar en la medición del desempeño estos elementos, los cuales deben ser debidamente supervisados.

La evaluación que la Jefatura realiza se compone de:

- N° Reclamos o Denuncias: Corresponde a todas aquellas denuncias o reclamos recibidos por malas prácticas en la gestión de cobranza.
- Apego a Estrategia de Cobranza: Corresponde a la gestión de normalización con un cliente moroso, la cual debe realizarse según el protocolo previamente establecido por SOCOFIN S.A., esto mitiga problemas de denuncias y reclamos, pero también permite que los clientes morosos reciban toda la información disponible, y no sean omitidos ítems importantes, ya sea por error u omisión deliberada.

**Tabla 50. Evaluación Jefatura**

Indicador	Medición	Evaluación
Evaluación Jefatura	N° Reclamos o Denuncias	100%
	Apego a Estrategia de Cobranza	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Este indicador de evaluación de Desempeño realizado por la Jefatura es propuesto según lo desarrollado en el tablero de control de alineamiento vertical de la Gerencia de Normalización de la Banca de Personas detallado en las Tablas 53, 54 y 55.

**Tabla 51. Indicador Tablero de Control N° Demandas Recibidas**

TABLERO DE CONTROL UNIDAD DE COBRANZA GERENCIA NORMALIZACIÓN BANCA DE PERSONAS SOCOFIN S.A.							
Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Funcional	Indicador	Métrica	Meta Tentativa	Frecuencia
Misión	Excelencia Cobertura Física Nacional	Mantener Amplia Cobertura Nacional y de Calidad	Tener un Máximo Nivel de Calidad de Gestión de Cobranza	N° Demandas Recibidas por Sernac Financiero asociadas a Malas Prácticas en Gestión de Cobranza	$\sum$ N° Demandas Recibidas	0	Mensual

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 52. Indicador Tablero de Control Items de Calidad Homologados**

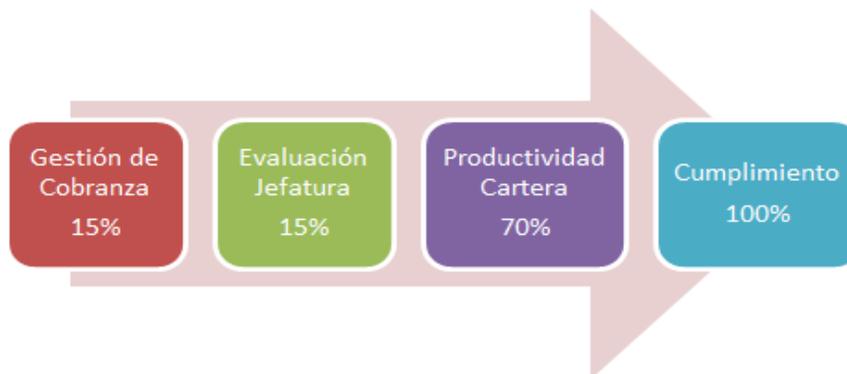
TABLERO DE CONTROL UNIDAD DE COBRANZA GERENCIA NORMALIZACIÓN BANCA DE PERSONAS SOCOFIN S.A.							
Perspectiva	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Funcional Departamento	Indicador	Métrica	Meta Tentativa	Frecuencia
Procesos Internos	Excelencia Cobertura Física Nacional	Cumplir Estándar de Atención Calidad Casa Matriz	Ejecutar en Sucursal Proceso de Homologación Estándar Calidad Casa Matriz	Estándar de Calidad	$\frac{\sum \text{N° Items Calidad Gestión Homologados Oficina}}{\sum \text{N° Items Total Estándar Casa Matriz}} \times 100$	100%	Mensual

Fuente: Elaboración Propia.

El Item Apego Estricto a la Estrategia de Cobranza está definido por los Estándares de Atención de Calidad Casa Matriz, donde todos los gestores de cobranza independiente de si pertenecen a Casa Matriz o a alguna sucursal física, deben aplicar los mismos protocolos y estrategias de cobranza.

Con las variables adicionales de Gestión de Cobranza y Evaluación Jefatura, el sistema de evaluación del desempeño para las áreas de cobranza queda conformado según el esquema de la Figura 31:

**Figura 31. Variables Propuesta Evaluación de Desempeño Áreas de Cobranza**



Fuente: Elaboración Propia.

La propuesta de evaluación del desempeño busca tener un uso para una evaluación integral de la gestión de cobranza, buscar ser el reflejo de la compensación y también busca mitigar efectos adversos derivados del volumen y calidad de la gestión.

La propuesta de evaluación del desempeño contiene una carga importante de evaluación objetiva (85,0%) compuesta por la Gestión de Cobranza y la Productividad de la Cartera, por lo que el único factor de subjetividad viene dado por la evaluación realizada por la jefatura respecto del número de reclamos y del apego a la estrategia de cobranza, y es subjetivo debido a que estos factores incluyen un componente importante de interacción y negociación humana entre el ejecutivo comercial y los clientes morosos, donde el juicio del evaluador es el que definirá la calidad de gestión comercial.

La propuesta de evaluación del desempeño contribuye a la percepción de justicia, debido a que incorpora en la medición el mérito de la gestión, ya sea en volumen de gestión a través de la cantidad de clientes gestionados, como en la forma de la gestión mediante la evaluación de la jefatura, proponiendo una mirada de medición más allá de sólo reflejar el resultado y la integridad de la gestión de cobranza en el acto de Pago o no Pago de 1 cuota.

Finalmente, la propuesta de evaluación del desempeño busca mitigar en un 30% el efecto adverso de las variables no controlables, como lo son el impacto de una crisis económica y social que afecte la capacidad de pago de compromisos financieros a nivel nacional, esto a través de la incorporación de la Gestión de Cobranza y la Evaluación de la Jefatura.

#### 10.4 Propuesta de Esquema de Incentivos.

El esquema de incentivos propuesto busca alinear los desempeños recién definidos para las Unidades de Cobranza debido a su impacto en los resultados de la empresa y mantener los desempeños de las Áreas de Apoyo existentes en niveles óptimos.

##### 1) Propuesta Unidades de Cobranza:

Para las Unidades de cobranza el esquema de incentivos está relacionado directamente con las variables de desempeño por las cuales Banco de Chile mide a SOCOFIN S.A., por lo que cada variable tiene un ponderador, específicamente un 70% para Productividad, 15% Gestión de Cobranza y 15% Evaluación Jefatura, donde el cumplimiento ponderado de estas 3 variables en su conjunto permitirá acceder a una bonificación del mes correspondiente detallada en la jerarquía de incentivos.

**Tabla 53. Evaluación Mensual Propuesta Unidades de Cobranza**

Indicador	Medición	Jerarquía	Meta	Ponderación
Fase 2	$\frac{\sum \text{Cartera Normalizada}}{\sum \text{Cartera Asignada}} \times 100$	Gerente	X,X%	70%
Fase 3		Subgerente	X,X%	
Fase 4-7		Jefe de Plataforma	X,X% + 0,5%	
Metalico		Supervisor	X,X% + 1,0%	
Convenio		Ejecutivo	X,X% + 1,5%	
Honorarios				

Indicador	Medición	Evaluación	Ponderación
Gestión de Cobranza	$\frac{\sum \text{Clientes Gestionados}}{\sum \text{Clientes Asignados}} \times 100$	100%	15%

Indicador	Medición	Evaluación	Ponderación
Evaluación Jefatura	Nº Reclamos o Denuncias	0 Eventos Equivale a 100%	15%
	Apego a Estrategia de Cobranza	100%	

Fuente: Elaboración Propia.

El cumplimiento del indicador de Productividad pondera un 70% del global de evaluación, y su meta se define por el nivel de jerarquía a evaluar, por lo que los niveles de ejecutivos comerciales llevan un porcentaje de meta adicional (+1,5%) respecto del nivel gerencial, esto con el objetivo de que se generen las holguras necesarias a nivel de equipo que permitan cumplir las metas mensuales.

El cumplimiento de los indicadores de Gestión de Cobranza y Evaluación Jefatura ponderan un 15% cada uno, y en conjunto con el resultado del primer indicador de productividad determinan el resultado de la evaluación de desempeño.

**Tabla 54. Jerarquía de Incentivos Propuesta Unidades de Cobranza**

Jerarquía	Incentivo 100%	Incentivo si Indicador Productividad 120%
Subgerente Indicador	M\$1.200	M\$1.600
Jefe de Plataforma	M\$500	M\$700
Supervisor	M\$300	M\$400
Ejecutivo	M\$160	M\$250

Fuente: Elaboración Propia.

El esquema de incentivos propuesto corresponde a una bonificación mensual extra a la remuneración de sueldo fijo, cuyo monto está definido por la jerarquía del evaluado (Tabla 54), y que busca motivarlo para orientar su comportamiento hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El siguiente, es un ejemplo del esquema de incentivos propuesto:

**Tabla 55. Ejemplo Propuesta de Incentivos Unidades de Cobranza**

	% Cumplimiento Indicador Productividad	% Cumplimiento Gestión de Cobranza	% Cumplimiento Evaluación Jefatura	Total Cumplimiento	Incentivo
<b>Ponderación</b>	<b>70%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>
Subgerente	102%	100%	100%	101%	M\$1.200
Subgerente 120%	120%	100%	100%	114%	M\$1.600

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto de los principales atributos del esquema de incentivos propuesto para la motivación, la **Intensidad** que corresponde a cuánto se esfuerza el individuo en cantidad por el logro de las metas individuales y de los objetivos organizacionales, se encuentra definida en primer lugar por lo monto del bono, el cual es aproximadamente un 20%-25% de su sueldo bruto y en segundo lugar por metas mensuales asignadas que sean abordables y coordinadas con cada gerencia para evitar “metas mensuales imposibles de realizar” y que puedan derivar en comportamientos negativos o vicios de gestión para conseguirlas.

Respecto de la **Persistencia**, definida como la duración en tiempo del esfuerzo realizado por el individuo, las metas asignadas son objetivos mensuales que se evalúan al cierre de cada mes y se asignan durante todo el año, por lo cual, la persistencia del comportamiento debe ser permanente.

Respecto de la **Dirección**, definida como la Orientación o Calidad del esfuerzo, se encuentra determinada por la evaluación que la Jefatura realice de la gestión del individuo, ya que esta evaluación define el cumplimiento global de desempeño y a su vez condiciona el acceso al bono por cumplimiento.

## 2) Propuesta Unidades de Apoyo:

Para las Unidades de Apoyo se propone un esquema de incentivos anual, donde el cumplimiento de SOCOFIN S.A. a nivel de empresa determina el porcentaje de Bono a Recibir, esto a diferencia del esquema actual se aplica para todas las áreas de apoyo con una escala de cumplimientos más amplia y con evaluación de Jefatura. Estos 3 elementos adicionales respecto del esquema actual existente para las áreas de apoyo consolidan los principales atributos de la motivación y contribuyen a la percepción de justicia debido a que se comparten riesgos con la empresa y se evalúa y bonifica de manera más integral al individuo.

**Tabla 56. Evaluación de Desempeño y Esquema de Incentivos Unidades de Apoyo**

Indicador Socofin. S.A.	Descripción	Jerarquía	Incentivo		
			Cumplimiento SOCOFIN S.A. 90,0%	Cumplimiento SOCOFIN S.A. 100%	Cumplimiento SOCOFIN S.A. >110%
Cumplimiento Socofin S.A.	Medición e Incentivo Anual con escala Jerárquica.	Subgerente	1,5 Sueldos	3 Sueldos	5 Sueldos
		Jefe de Plataforma	1 Sueldos	2 Sueldos	3 Sueldos
		Funcionario	80% Sueldo	1 Sueldos	1,5 Sueldos

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 57. Evaluación de Desempeño Jefatura y Ponderación en el Bono Anual Unidades de Apoyo**

Indicador	Medición	Evaluación 0%-100%
Evaluación Jefatura	Cumple con Entregas de Solicitudes en Calidad Solicitada	100%
	Cumple con Entregas de Solicitudes en Plazos Solicitados	100%
	Proactividad	100%
	Contribuye al ambiente laboral	100%
	<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

El incentivo final a recibir por las Unidades de Apoyo, será definido por las 2 grandes instancias descritas anteriormente, en primera instancia el bono máximo a recibir esta sujeto al rango de cumplimiento de la organización, y este a su vez se pondera por el porcentaje de cumplimiento de evaluación de indicadores realizada por la jefatura.

Respecto de los principales atributos del esquema de incentivos propuesto para la motivación, la **Intensidad y la Dirección** se encuentran definidas en primer lugar por lo monto del bono y en segunda instancia por la evaluación de la jefatura, mientras la **Persistencia** se define por la duración de la evaluación de la jefatura, debido a que se trata de un bono anual que refleje el comportamiento durante todo el año del evaluado.

#### 10.5 Justificación del esquema de Incentivos.

Respecto de Focos relevantes de la organización para el sistema de control de gestión, la propuesta de esquema de incentivos aborda estos puntos, generando un zoom en la medición de las unidades estratégicas de cobranza y en la entrega de incentivos para compensar los desempeños esperados, que es donde se da el mayor impacto, debido que estas unidades funcionan con remuneraciones variables.

La propuesta de sistema de control de gestión fortalece el alineamiento vertical de desempeños esperados a través de:

- La clarificación del despliegue de la estrategia mediante los tableros de control respectivos para medir rendimientos para el resto de la jerarquía.
- La modificación del sistema de medición de desempeño y entrega de incentivos existentes, incorporando elementos asociados a la gestión del colaborador que reflejan de mejor manera su desempeño y mitigan el impacto de los factores externos de crisis.

La propuesta de sistema de control de gestión fortalece el alineamiento horizontal de desempeño entre Unidades de Apoyo y Unidades de Cobranza clarificando la cadena de funciones. Las Unidades de Apoyo por su parte, van medidas por desempeño global de la organización en conjunto con evaluación de jefaturas con bonificación de cierre de año, ya que se encuentran sujetas principalmente a remuneración fija sin bonos mensuales, por lo que fortalecen su sistema actual.

El esquema de incentivos propuesto aborda para las Unidades de Cobranza y de apoyo las brechas de gestión y de evaluación identificadas en el comienzo del capítulo.

El esquema de incentivos aumenta la intensidad del comportamiento deseado al considerar un bono mensual extra, por metas abordables y por incorporar la regla de gestión total de la cartera asignada en la medición y su incentivo, castigando aquellos comportamientos “viciosos” que podrían generar desviaciones de los objetivos de la empresa o incluso problemas de reclamos o denuncias dada la evaluación de la Jefatura.

El esquema de incentivos aumenta la persistencia del comportamiento deseado debido a que corresponde a una medición mensual que se realiza durante todo el año, que es el período en el cual Banco de Chile mide el rendimiento de SOCOFIN S.A..

El esquema de incentivos mitiga los problemas de sandbagging en una alta probabilidad debido a que al tener un componente de evaluación de la jefatura, se incorpora un juicio experto que podrá ir evaluado si el colaborador está generando rendimientos bajos durante algunos períodos para obtener metas más bajas respecto de la real capacidad de recuperación de sus cartera asignada.

Finalmente el esquema de incentivos aumenta la calidad del comportamiento deseado a través del pago de incentivos según el rendimiento en la recuperación de carteras específicas asignadas por medio de gestiones con calidad supervisada, direccionándolo hacia la misión y objetivo estratégico comprometido con Banco de Chile, el cual es administrar eficientemente la cartera morosa manteniendo una amplia cobertura nacional y de calidad con gestiones de normalización eficientes y eficaces.

## **CAPITULO 11. CONCLUSIONES**

En esta última parte del documento, se logra evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados en la primera parte de este trabajo, demostrar la justificación de cómo se hizo cargo de los problemas de control de gestión de la estrategia y la organización planteados y finalmente cuál es el aporte de este trabajo.

### **11.1 Cumplimiento de los Objetivos del Proyecto**

Este documento, se propuso como objetivo general, la promesa de un sistema de control de gestión integrado, que permita a SOCOFIN S.A., alinear el desempeño de los individuos y equipos de la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de los compromisos adquiridos con Banco de Chile. A modo general, se pretende mejorar los niveles de coordinación y alineamiento en las unidades funcionales de las Áreas de Cobranza, y mejorar también los niveles de coordinación y alineamiento entre estas y las áreas de apoyo.

A nivel de los objetivos específicos que fueron planteados, varios mecanismos fueron desarrollados para asegurar el cumplimiento de éstos:

- 1) Se realizó un análisis crítico de la visión, misión y valores, como elementos de definición y guía de la alta dirección, que fueron trabajados a través de una corrección de las declaraciones estratégicas (visión, misión y valores). Con el fin de asegurar una redefinición de estas declaraciones, además de ayudar a los niveles de comprensión, participación y compromiso con el proceso, de esta manera, se asegura que las declaraciones sirvan como pautas para la formulación y ejecución de la estrategia.
- 2) El análisis estratégico se realizó de forma exhaustiva, utilizando la herramienta PESTEL, con el fin de analizar el macroentorno. Para el análisis interno, se utilizó el análisis de recursos y capacidades. El análisis externo e interno se resumieron en un FODA cuantitativo con sus respectivas estrategias específicas derivadas de este estudio.
- 3) Continuando con la fase de desarrollo de la estrategia, se definió y formalizó para SOCOFIN S.A., la curva de valor que permitió definir las claves para una propuesta de valor que especificó 3 atributos que deben ser cumplidos a su cliente Banco de Chile: Administrar eficientemente la cartera morosa, con la mayor cobertura a nivel nacional desarrollando productos y gestiones de normalización eficientes y eficaces. Con esta definición como eje central para la toma de decisiones, se construyó un modelo de negocios que establece las actividades claves, los socios estratégicos, los recursos claves, las relaciones con el cliente, los canales, el segmento de clientes, la estructura de costos y las fuentes de ingreso.
- 4) La siguiente parte de este proyecto, incluyó la planificación de la estrategia, donde se planean las estrategias desarrolladas, estableciendo objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, que ayudan a guiar las acciones. En esta etapa se desarrolló el mapa estratégico que permite diagramar las relaciones causa–efecto y se identificaron las áreas críticas que deben ser trabajadas para el logro de objetivos estratégicos. Con esto se promueve el alineamiento, la coordinación y el compromiso de toda la organización hacia los objetivos organizacionales. Esta estrategia fue dividida en 3 ejes estratégicos para facilitar su implementación. Los ejes establecidos fueron: Excelencia Cobertura Física Nacional, Excelencia Operacional e Innovación.

Los ejes estratégicos fueron además validados en términos de su coherencia con las declaraciones estratégicas, FODA y modelo de negocios, para asegurar la forma en que estos conjuntos de objetivos se hacen cargo y se relacionan con estas herramientas del modelo de control de gestión.

- 5) Fue también desarrollado el cuadro de mando integral, el cual estableció un total de 29 indicadores para las diferentes perspectivas, entre los que destacan la Productividad Global de Cobranza y sus descomposiciones, Honorarios y Costos de Administración, los cuales se alinean con la visión como medidas del correcto desempeño de los objetivos definidos.
- 6) Se desarrolló un tablero de control para el despliegue de la estrategia hacia las Áreas de Cobranza y otro para controlar el alineamiento horizontal de estas con las Áreas de Apoyo, y así poder medir la ejecución de estrategias. En el caso de las Áreas de Cobranza se efectuó el despliegue del tablero de control para facilitar el alineamiento y en el caso del alineamiento horizontal con las Áreas de apoyo, al no existir una relación jerárquica, se realizó un tablero de control con acuerdos de niveles de servicio. El haber concretado estas herramientas, permite que cada unidad de forma individual y coordinada contribuya al logro de los objetivos estratégicos corporativos.
- 7) Para lograr el alineamiento entre las unidades, se propuso un modelo de medición del desempeño y recompensas, basado en un análisis de los desafíos estratégicos de SOCOFIN S.A.. y los desempeños requeridos para hacerles frente con éxito, asegurando el máximo nivel de alineamiento entre los desempeños logrados con los objetivos esperados por la alta dirección. Se establecieron objetivos y mediciones comunes entre los gerentes de las unidades funcionales y su estructura. Los indicadores en general son individuales entre subgerencias, lo que genera mayor claridad de responsabilidades. Junto con esto, al modelo de medición de desempeño se le realiza una modificación, buscando reflejar de una manera íntegra la gestión efectiva desarrollada por los equipos comerciales, incorporando la gestión efectiva de la cartera de cobranza y evaluación por parte de las jefaturas como factores ponderados de medición de desempeño.

## 11.2 Justificación y Contribución

El presente proyecto de sistema de control de gestión para SOCOFIN S.A., tuvo su principal justificación en el impacto importante que tienen las crisis a nivel país en el actual sistema de control de gestión existente, cuya evidencia quedó demostrada en las crisis social y posterior pandemia, donde la baja nunca antes vista de los niveles de asignación de cartera a gestionar, con la consecuente baja en los ingresos por honorarios de gestión de cobranza y disminución importante del nivel de incentivos pagados al personal por concepto de productividad de recuperación de cartera morosa, generaron altos niveles de desmotivación en el personal, obligando al sistema de control de gestión existente a improvisar puntos intermedios de medición del rendimiento fuera del modelo durante un extenso período de tiempo para poder entregar incentivos por desempeños esperados a los gestores de las áreas de cobranza, quienes son críticos para el logro de los objetivos estratégicos de la compañía.

La propuesta de sistema de control de gestión abordó este ítem, generando un zoom en la medición de las áreas estratégicas de cobranza y en la entrega de incentivos para compensar los desempeños esperados, que es donde se da el mayor impacto, debido que estas áreas funcionan con remuneraciones variables.

La propuesta de sistema de control de gestión fortalece el alineamiento vertical de desempeños esperados a través de:

- La clarificación del despliegue de la estrategia mediante los tableros de control respectivos para medir rendimientos para el resto de la jerarquía.
- La modificación del sistema de medición de desempeño y entrega de incentivos existentes, incorporando elementos asociados a la gestión del colaborador que reflejan de mejor manera su desempeño y mitigan el impacto de los factores externos de crisis.

La propuesta de sistema de control de gestión fortalece el alineamiento horizontal de desempeño entre Áreas de apoyo y Áreas de cobranza clarificando la cadena de funciones.

Las áreas de apoyo por su parte, van medidas por desempeño global de la organización y sólo algunas con bonificación de cierre de año, generalmente se

encuentran sujetos principalmente a remuneración fija sin bonos, por lo que mantienen su sistema actual.

### 11.3 Recomendaciones de Eventual Implementación

Para garantizar que el SCG propuesto sea implementado exitosamente y se mantenga en el tiempo, se plantean las siguientes recomendaciones:

- 1) Formalización de las declaraciones estratégicas y propuesta de valor, ya que se considera relevante que éstas, junto con la comunicación de los atributos claves de la propuesta de valor, sean comunicadas formalmente, a través de medios internos como la intranet, afiches y en sesiones de cascada de comunicación con equipos claves de trabajo con presencia de la gerencia.
- 2) Uso del mapa estratégico y CMI como herramientas de comunicación para los colaboradores de SOCOFIN S.A.. Se debe evitar utilizar el CMI solo como un tablero de control de indicadores para medir el cumplimiento de los planes, sin utilizarlo como una herramienta que permite ir evaluando el correcto funcionamiento de la estrategia.
- 3) Comunicación y revisión del nuevo esquema de incentivos. Este esquema, al ser nuevo, requiere un periodo de ajuste para entender su funcionamiento.
- 4) Reuniones formales de revisión y ajuste de la estrategia cada 6 meses, liderada por la gerencia de Administración y Planificación, con énfasis en detectar riesgos del entorno y problemas de implementación.

## CAPITULO 12. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

### 12.1 Bibliografía

Alcaraz, R. (2011). *El Emprendedor de Éxito* (4ª ed.).

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas Control de Gestión* (12ª ed.). D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Cancino, C. (2021). *Análisis Crítico de Declaraciones Estratégicas* (Documento docente). <https://christiancancino.cl/>

Cancino, C. (2021). *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo* (Documento docente). <https://christiancancino.cl/>

Caprile, A. (2022). *Gestión de los acuerdos de nivel de servicio*: (Documento docente).

Caprile, A. (2017). Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Buenas prácticas para su diseño. *Revista Contabilidad y Sistemas*, X, 14–21. Recuperado de [http://www.contabilidadysistemas.cl/pdf/revcys\\_10.pdf](http://www.contabilidadysistemas.cl/pdf/revcys_10.pdf)

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Miranda, J. (2022). Proceso KDD Knowledge Discovery in Databases. Sistemas y Herramientas de Apoyo para la toma de Decisiones. (Documento docente)
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Núñez, A., & Caprile, A. (2006). Diseño de Sistemas de Control de Gestión: Una Propuesta Metodológica de Alineación. *Revista Contabilidad y Sistemas*, II(4), 30–40. Recuperado de [http://www.contabilidadysistemas.cl/pdf/revcys\\_4.pdf](http://www.contabilidadysistemas.cl/pdf/revcys_4.pdf)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Robins, S.P. & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*,. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* (18ª ed.). D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

## 12.2 Otras Fuentes de Información

- Cancino, C. Apuntes de clases Planificación Estratégica, Santiago, 2021.
- Farías, A. Apuntes de clases Modelos de Control de Gestión, Santiago, 2021. Facultad Economía y Negocios Universidad de Chile.
- Núñez, A. Apuntes de clases Herramientas de Control de Gestión, Santiago, 2021. Facultad Economía y Negocios Universidad de Chile.
- Caprile, A. Apuntes de clases Gestión de desempeño y rendimiento basado en TI. Santiago, 2022–02. Facultad Economía y Negocios Universidad de Chile.
- Caprile, A. Apuntes de clases Taller AFE Control de Gestión. Santiago, 2021–2022. Facultad Economía y Negocios Universidad de Chile.

Miranda,J. Apuntes de clases Business Intelligence, Santiago, 2022. . Facultad Economía y Negocios Universidad de Chile.

CMF, REPORTE DE INFORMACIÓN FINANCIERA MENSUAL DEL SISTEMA BANCARIO ABRIL DE 2023 CMF.

CMF, Listado CMF de Empresas de Cobranza Bancaria en Chile.

CMF, Informe del Desempeño del Sistema Bancario y Cooperativas CMF.

Banco Central, Informe Política Monetaria.