

INDICE

| | |
|--|-----------|
| CAPITULO I: INTRODUCCION | 4 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 5 |
| 1.2 Objetivos | 6 |
| 1.2.1 Objetivo General del Proyecto | 6 |
| 1.2.2 Objetivo Específicos | 6 |
| 1.3 Justificación del Estudio | 6 |
| 1.4 Metodología | 8 |
| 1.4.1 Etapa I : Diagnóstico de situación actual | 9 |
| 1.4.2 Etapa II : Iniciativas de mejora | 10 |
| 1.4.3 Etapa III: Diseño de Modelo de Monitoreo | 11 |
| 1.4.4 Impacto en la Organización | 12 |
| 1.4.5 Conocimiento del negocio y marco teórico | 13 |
| CAPITULO II: MARCO TEORICO | 14 |
| 2.1 Ámbito Empresarial | 14 |
| 2.2 Planificación Estratégica | 14 |
| 2.3 Control de Gestión | 19 |
| 2.4 Cadena de Valor | 24 |
| 2.4.1 Cadena de Valor Genérica de un Banco Comercial | 25 |
| 2.5 Metas, Iniciativas de mejora y priorización | 28 |
| 2.6 Modelos de Calidad | 30 |
| CAPITULO III: CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO | 32 |
| 3.1 Descripción y evolución de la industria | 32 |
| 3.2 Bancarización en Chile – el gran desafío | 36 |
| 3.3 Descripción de BancoEstado | 38 |
| 3.3.1 Breve Reseña Histórica | 38 |
| 3.3.2 Descripción del Negocio del BancoEstado e índices | 38 |
| 3.3.3 Estructura general de BancoEstado | 41 |
| 3.3.4 Misión y Visión BancoEstado | 42 |
| 3.3.5 Estructura Gerencia General de Créditos de BancoEstado | 43 |
| 3.3.6 Gerencia de Normalización de Créditos | 44 |
| 3.3.6.1 Estrategia de Normalización | 45 |

| | |
|--|-----------|
| CAPITULO IV: DIAGNOSTICO SITUACION ACTUAL | 47 |
| 4.1 Organización | 48 |
| 4.1.1 Departamento de Normalización Deudores Hipotecarios | 48 |
| 4.1.2 Departamento de Normalización de Créditos a Personas | 49 |
| 4.2 Tecnología | 51 |
| 4.3 Procesos | 57 |
| 4.4 Normativa | 64 |
| 4.5 Resumen | 65 |
| | |
| CAPITULO V: INICIATIVAS DE MEJORAS | 67 |
| 5.1 Determinación Iniciativas de Mejoras | 67 |
| 5.2 Priorización: Aplicación del método KJ (Kawakita Jiro) | 69 |
| | |
| CAPITULO VI: PROPUESTA DEL MODELO DE MONITOREO | 72 |
| 6.1 Presentación del “Modelo de Monitoreo para la Recuperación de Créditos Minoristas” | 72 |
| 6.2 Esquema del “Modelo de Monitoreo para la Recuperación de Créditos Minoristas” | 74 |
| 6.3 Diseño del “Modelo de Monitoreo para la Recuperación de Créditos Minoristas” | 78 |
| 6.3.1 Diseño de Indicadores de Gestión | 80 |
| 6.3.2 Diseño de Indicadores de Control de Proyectos | 81 |
| 6.3.3 Diseño de Reportes Estadísticos | 82 |
| 6.3.4 Diseño de pantallas del Modelo de Monitoreo | 84 |
| | |
| CAPITULO VII: CONCLUSIONES | 88 |
| 7.1 Generales y Particulares del Proyecto | 88 |
| 7.2 Impacto en la Organización | 91 |
| 7.3 Proyecciones de uso del Modelo de Monitoreo | 93 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 95 |
| | |
| ANEXOS | 96 |

CAPITULO I - INTRODUCCION

Debido a la estrategia de crecimiento que BancoEstado se ha propuesto alcanzar al año 2010, la cual se verá reflejada en un aumento de sus operaciones en 2,5 veces respecto al año 2000 y en donde sus slogans así lo confirman: “*Bancarización para todos los chilenos*” y “*Un banco para todos los chilenos*”, se hace necesario revisar la situación actual de la Gerencia de Normalización de Créditos, ya que ésta tiene la responsabilidad de recuperar los créditos morosos y mantener las provisiones del Banco en los niveles que determine el área de riesgo.

Para que la Gerencia de Normalización cumpla con su objetivo, se propone un Modelo de Monitoreo que contribuya al control periódico de la recuperación de créditos minoristas, que servirá entre otras cosas, para ejercer supervisión a la gestión de cobranza que realiza BancoEstado Cobranzas (BECO) y cuyo control radica en los Departamentos de Normalización de Créditos a Personas y Departamento de Deudores Hipotecarios, ambos pertenecientes a la Gerencia de Normalización de Créditos.

Por otra parte, con el propósito de hacer sustentable el crecimiento esperado, es necesario realizar un diagnóstico a la Gerencia de Normalización de Créditos para evaluar su situación actual en términos de sus debilidades y proponer las mejoras necesarias.

En consecuencia, se incorpora a la gestión de la Gerencia de Normalización, conceptos que le permitan conocer su rendimiento, conocer a sus clientes y proveedores internos, conocer sus propias core competence y proyectar en forma certera su desempeño futuro en base al seguimiento, medición y control de su gestión actual, teniendo como orientación las estrategias previamente definidas por la alta dirección para alcanzar sus objetivos estratégicos.

De este modo, la Gerencia de Normalización integrará a su gestión, mecanismos y herramientas que le permitirán, además de medir y controlar su gestión diaria, anticiparse a cambios que la pudieran desviar de su rumbo y a su vez, corregir su estrategia oportunamente.

Por último, para el diseño de este modelo, se han considerado una serie de conceptos teóricos aprendidos durante el desarrollo del programa en estudio y los mismos han sido llevados a la realidad de BancoEstado, obteniendo como resultado la proposición de una herramienta efectiva y de aplicación práctica sobre los procedimientos que utiliza la Gerencia de Normalización de Créditos para la recuperación de sus créditos morosos.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente proyecto de grado tiene por objeto proponer una alternativa de control de gestión a la Gerencia de Normalización de Créditos de BancoEstado, respecto de los créditos morosos del segmento minorista, debido a que se han detectado entre otros problemas, inconsistencia de datos, falta de integración de los sistemas involucrados en la normalización de créditos morosos, falta de completitud de los datos, entre otros.

Se hace necesario plantear una solución, tendiente a dar respuesta a las necesidades planteadas en el plan estratégico de BancoEstado al 2010 para la Gerencia de Normalización, que es asegurar que todos los sistemas involucrados en el modelo de cobranzas y normalización de créditos, estén de tal manera conectados que no existan dudas sobre su consistencia e integración y además establecer los indicadores que permitan a esta Gerencia ejercer un control de gestión sobre los mismos.

Al dimensionar la problemática que implica el crecimiento esperado de las colocaciones versus las deficiencias detectadas en la consistencia e integración de datos, se concluye conceptualmente en la necesidad de un sistema de monitoreo

para no impactar negativamente en las “Provisiones de Incobrables” que mantiene el Banco y que incide en su clasificación de riesgo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Dado el crecimiento esperado al año 2010 y su consecuente impacto en las provisiones, el objetivo general del proyecto es proponer un modelo de monitoreo para la recuperación de créditos del segmento minorista. Para ello se establecen las mejoras necesarias que deben efectuarse en los sistemas de cobranzas y normalización, tendientes a dar certidumbre sobre la consistencia e integración de datos y posteriormente establecer indicadores que permitan hacer gestión sobre los créditos morosos para los Departamentos de Normalización de Créditos a Personas y Deudores hipotecarios, respectivamente.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Primeramente establecer mejoras tecnológicas específicas para asegurar que el 100% de la cobranza esté registrada en el Sistema de Normalización.

Una vez concluida esta etapa se determinan los indicadores de gestión que permitan a la Gerencia de Normalización, tomar decisiones para la recuperación de créditos morosos, en su segmento minorista.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Conocido el plan estratégico de BancoEstado al 2010 y luego de analizar la industria en términos generales respecto de los planes y escenarios para la bancarización, se ha llegado a las conclusiones que se detallan más abajo y que dicen relación con los desafíos que deberá enfrentar la Gerencia de Normalización de Créditos, tendientes a mejorar los índices de incobrabilidad y mantener un control sobre los créditos morosos en el segmento minorista:

- Para alcanzar el logro del objetivo al 2010, la Gerencia de Normalización de Créditos, debe contribuir manteniendo o disminuyendo el nivel de provisiones contables por incobrabilidad que corresponde a una medida de riesgo de BancoEstado.
- El crecimiento de 2,5 veces al año 2010 establecido como meta por parte de BancoEstado, está orientado fundamentalmente al sector minorista dado que las recuperaciones de créditos minoristas corresponden al 80% de las transacciones morosas de Normalización.
- Lo anterior tiene como consecuencia un aumento de la morosidad de este segmento, por lo que se hace necesario hacer una evaluación de la plataforma tecnológica, procesos, estructura y de la administración de recursos, incluyendo a Banco Estado Cobranzas (BECO).
- Esto nos conduce a focalizar el estudio en el Departamento de Normalización de Deudores Hipotecarios y Departamento de Normalización de Créditos a Personas, que de aquí en adelante llamaremos “Unidad de Recuperación de Créditos Morosos Minoristas”, tal cual se indica en la Figura 1 que se muestra a continuación:

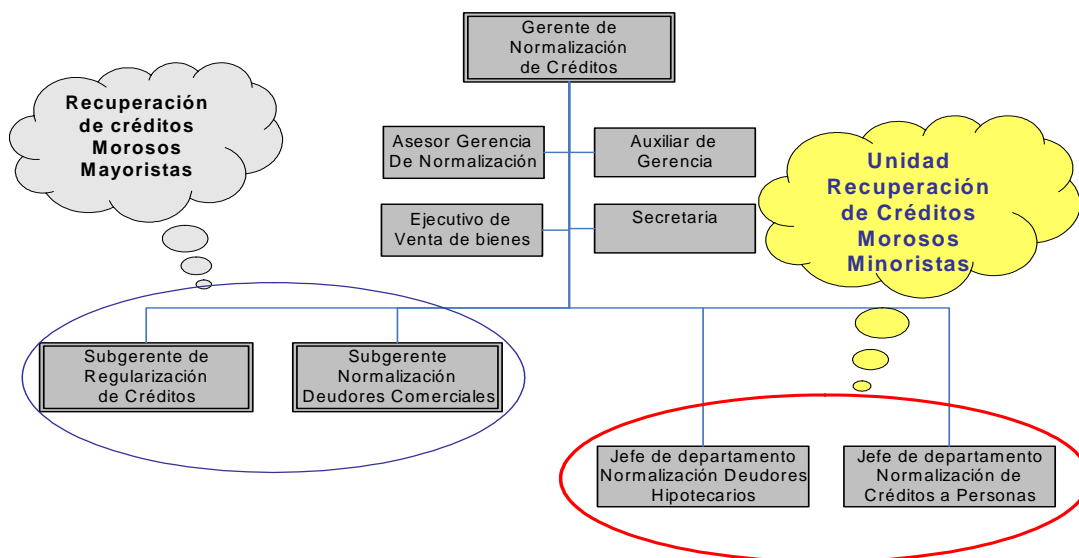


Figura 1 Objeto de análisis

Fuente: Memoria año 2007 BancoEstado con análisis propio

1.4 METODOLOGÍA

El proyecto se enfrentó en base a la división del mismo en tres etapas a saber: (1) Diagnóstico de la situación actual, (2) Determinación y priorización de iniciativas de mejora y (3) Diseño de Modelo de Monitoreo, de acuerdo como se muestra en la Figura 2 siguiente:



Figura 2 Esquema de la Metodología
Fuente: Elaboración propia

En forma paralela se efectuó un diagnóstico de la situación actual con relación al contexto del negocio y marco teórico, y posteriormente se analizó el impacto en la organización del modelo propuesto.

En cada etapa se tuvo a la vista los procedimientos, normativa, organización y tecnología, considerados aspectos claves que deben ser abordados en cada una de las etapas.

1.4.1 ETAPA I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Bajo esta etapa, primeramente se efectuaron entrevistas directas a los responsables del proceso de cobranza, incluyendo a Banco Estado Cobranzas, que corresponde a la filial de cobranzas del Banco. En segundo lugar se realizó una observación en terreno de los procesos y procedimientos asociados a la

cobranza de créditos morosos, esto consideró un levantamiento de las plataformas de apoyo tecnológicas y estructura organizacional. En tercer lugar se llevo a cabo un levantamiento a través de la revisión de documentación disponible en archivos físicos y computacionales. Finalmente se hizo un diagnóstico de la situación actual en cada uno de los aspectos claves a considerar que son los procedimientos, normativa, organización y tecnología, según esquema desarrollado bajo la Figura 3 que se muestra a continuación.

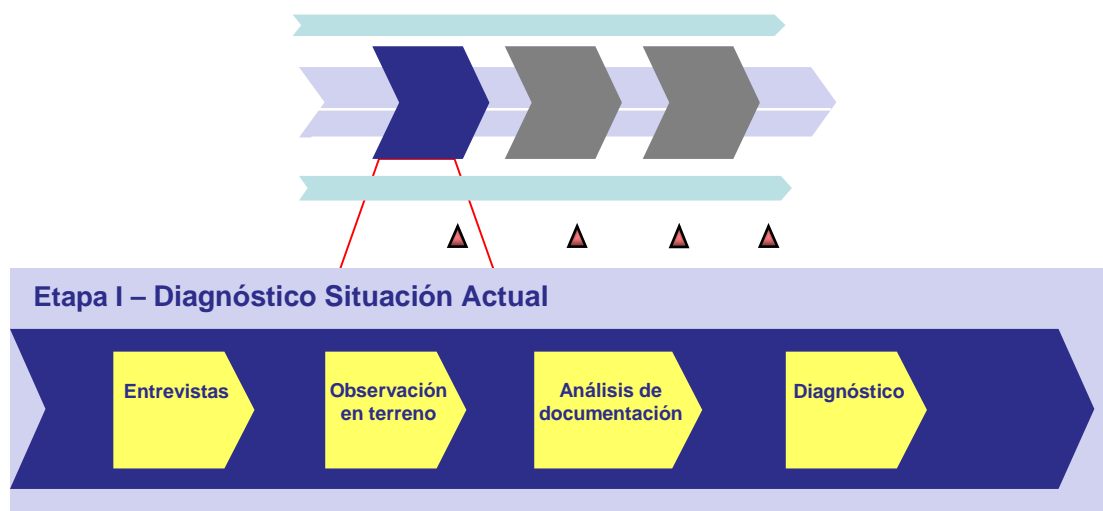


Figura 3 Esquema del Levantamiento y Diagnóstico
Fuente: Elaboración propia

1.4.2 ETAPA II: INICIATIVAS DE MEJORA

En esta segunda etapa que se esquematiza en figura 4, se efectuó un análisis del diagnóstico de la situación actual, determinándose debilidades que deben abordarse para cumplir con los objetivos estratégicos. Posteriormente se determinó una serie de iniciativas que responden a factores críticos de éxito, identificados y asociados a la estrategia de la Gerencia de Normalización de Créditos y estrategia del Banco al año 2010. Finalmente se hizo una priorización de las iniciativas utilizando el método Diagrama de Afinidad, también llamado KJ (Kawakita Jiro), según Marta Sangüesa y Otros (2006).

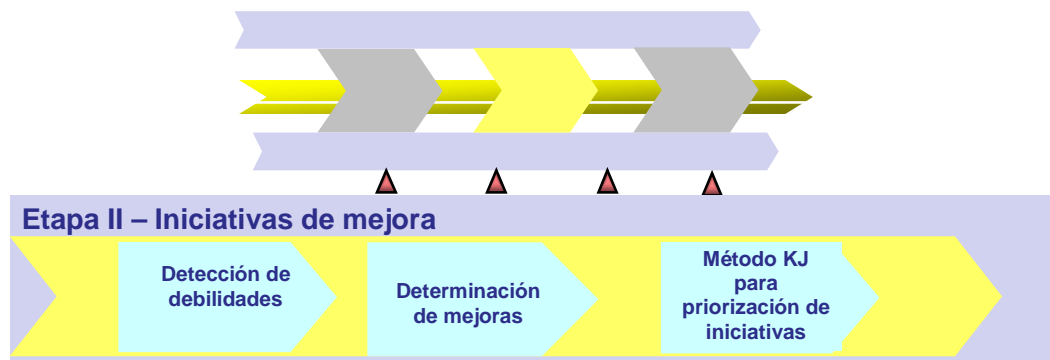


Figura 4 Esquema desarrollo Iniciativas de Mejora

Fuente: Elaboración Propia

1.4.3 ETAPA III: DISEÑO DE MODELO DE MONITOREO

En esta tercera etapa se diseñó un modelo de monitoreo para la recuperación de créditos minoristas. Primeramente se definió una estructura del modelo que responde a los objetivos estratégicos y a la cadena de valor del ciclo de cobranza de créditos minoristas del Banco. En segundo lugar, y respondiendo a la estructura previamente definida, se construyeron indicadores para determinar instancias de control en las distintas etapas del ciclo de cobranza. Una vez establecidos los indicadores, estos fueron validados con los usuarios de la Unidad de Recuperación de Créditos Morosos Minoristas, quienes hicieron sus observaciones aportando mejoras y nuevos indicadores. Finalmente con los indicadores ya definidos, se diseñó un esquema de pantalla que resume la información que arrojan los indicadores y se definen los usuarios del sistema, trabajo efectuado según esquema presentado en Figura 5.

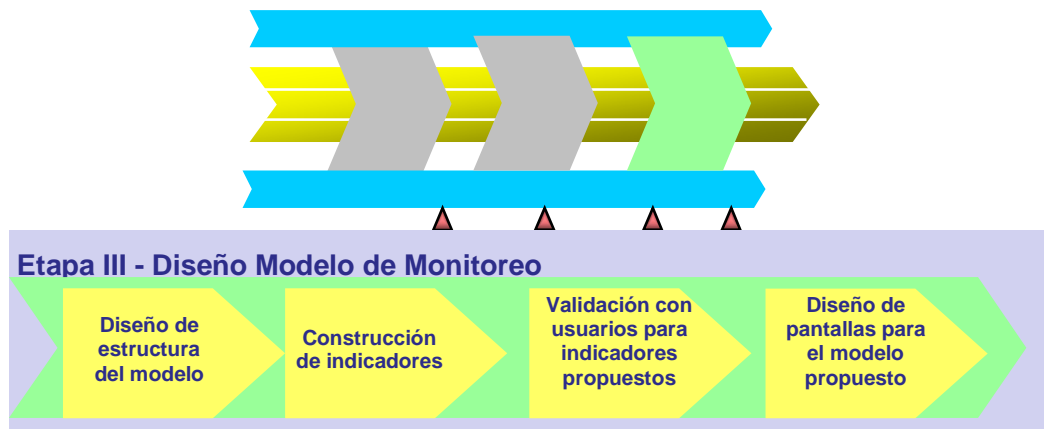


Figura 5 Esquema Diseño del Modelo de Monitoreo

Fuente: Elaboración Propia

1.4.4 IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

Una vez diseñado el Modelo de Monitoreo, se efectuó un análisis de impacto en la organización con respecto a la cultura, estructura y sistema de incentivos, como se muestra en Figura 6.

En particular, se explican las implicancias que tiene la implementación del sistema de monitoreo propuesto, explicitando los beneficios o las dificultades encontradas, como también los cambios necesarios para ponerlo en práctica. Esta evaluación se complementó con la opinión de los analistas de la Unidad de Recuperación de Créditos Morosos Minoristas, quienes aportaron necesidades y oportunidades que deben ser consideradas en cuanto a la cultura organizacional, estructura y sistema de incentivos.

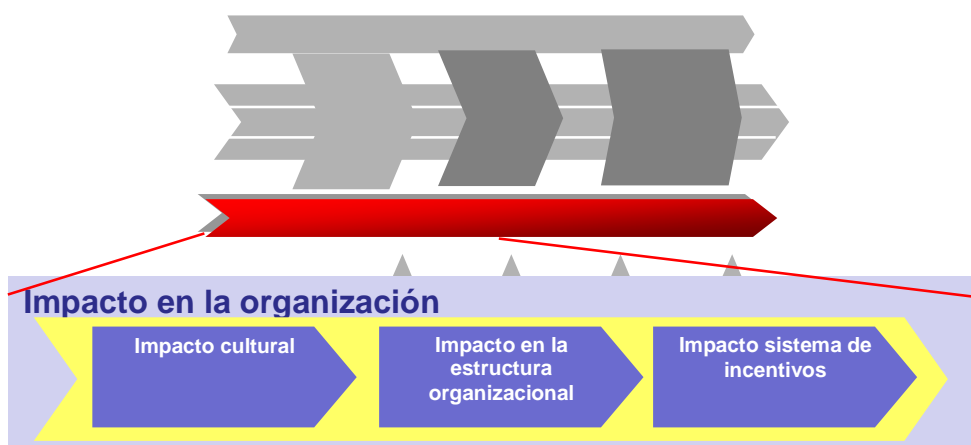


Figura 6 Esquema para Impacto en la Organización

Fuente: Elaboración Propia

1.4.5 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y MARCO TEÓRICO

En forma paralela se realizó un análisis de la Industria en el que está inserto BancoEstado y por ende la Gerencia de Normalización de Créditos, a través de la revisión de documentación emitida por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) y documentación interna del Banco. Además se efectuó una recopilación de aspectos teóricos usando bibliografía técnica relacionada con el Control de Gestión, desarrollo que se expone a través de Figura 7.

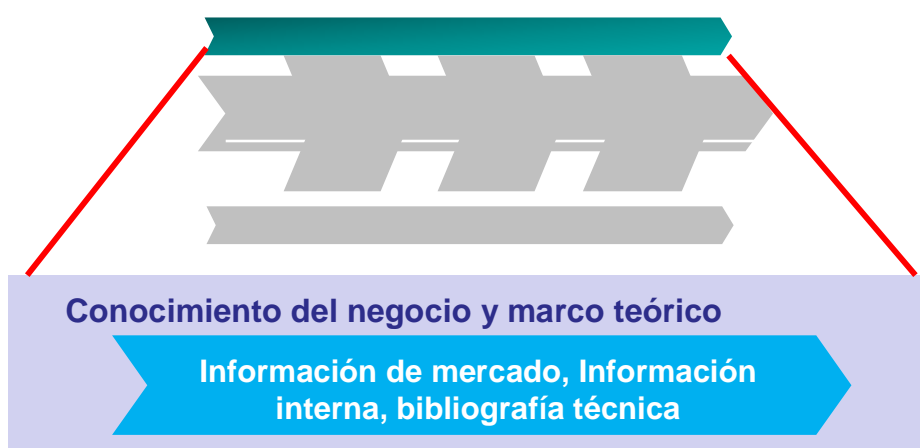


Figura 7 Esquema desarrollo Conocimiento del Negocio y Marco Teórico

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO II - MARCO TEORICO

2.1 ÁMBITO EMPRESARIAL

Kaplan y Norton (1997) nos plantean que las organizaciones actuales están obligadas a poner en práctica conceptos –a través de mecanismos y herramientas concretas- que le permitan, además de medir y evaluar su gestión presente, anticiparse eficientemente a cambios que la pudiesen desviar de su rumbo esperado, como también a aquellos cambios que le puedan abrir nuevas oportunidades de crecimiento. Este concepto se enmarca de manera muy significativa en el ámbito en estudio, BancoEstado, y específicamente en la Unidad de Negocio elegida para este trabajo, la Gerencia de Normalización de Créditos.

2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Respecto a la Planificación Estratégica que ha modelado BancoEstado para el año 2010, podemos relacionarla con lo que plantea Hitt y Hoskisson (2007), quien indica que para que exista un proceso de Planificación Estratégica es necesario que toda organización se proyecte en base a una **Visión** clara que explicita lo que la organización pretende lograr, que a su vez identifique sus **Competencias Centrales** mas allá de la obvia rentabilidad financiera; que cuente con una **Misión** concreta que declare el alcance de sus operaciones -en términos de productos o servicios y mercados- y defina una **Estrategia** coherente con su propia realidad y la del entorno en que se encuentra, de modo que le permita explotarlas y conseguir **Ventajas Competitivas** que le permitan a esta organización obtener resultados superiores al promedio en base a la eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y capacidad superior de satisfacer al cliente. Sin embargo, una vez alcanzado este estado de excelencia, es muy probable que todo nuevamente haya cambiado, y es aquí donde debe aparecer el carácter pionero de la gestión, que incorpore un estilo más predictivo que reactivo para definir y actualizar de modo permanente el estándar de su desempeño, partiendo por revisar su Visión, Misión, Estrategia y otros factores de su Administración.

Para mayor claridad se explican a continuación los conceptos claves que considera la planificación estratégica.

En relación a la **Visión**, Thompson y Strickland (2001), indican que el simple hecho de establecer con claridad lo que se está haciendo hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué hará la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y como deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los gerentes están obligados a ver más allá del negocio actual, y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. deben hacer algunas consideraciones fundamentales de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una Visión de la clase de compañía en la cual creen se deben convertir.

El concepto de "core competences" o **Competencias Centrales** surge en la década de los noventa, aportado por Prahalad y Hamel (1990). Originalmente las corrientes administrativas habían hecho énfasis en la calidad, la eficiencia y la eficacia. Con los aportes de estos autores el enfoque se centra dentro de las organizaciones y se vinculan a la estrategia, aportando la concepción de aspectos que dentro de ellas se podrían optimizar.

Estas competencias internas pudieran dar la opción para buscar aquellas oportunidades de mejora que definen a una Organización y la consolidan en sus estrategias internas para diferenciarse de sus competidores: son los recursos y capacidades que sirven de fuente de la ventaja competitiva que la empresa, en este caso los Bancos, tienen sobre sus rivales. Las Competencias Centrales, que distinguen a la compañía en términos de competencia y reflejan su personalidad, surgen con el paso del tiempo en razón del proceso organizacional para acumular distintos recursos y capacidades para destacarlos y aprovecharlos.

En cuanto a la **Misión**, Welch y Welch (2006) dicen que es una declaración que responde a la pregunta de ¿Cómo nos proponemos triunfar en este negocio?. Esta interrogante es fundamental, pues obliga a las empresas a explicitar sus fuerzas y sus puntos débiles y a determinar su lugar exacto en la escena competitiva a fin de obtener beneficios. Sin los beneficios económicos, todos los demás beneficios pierden la oportunidad de alcanzarse.

Por otra parte, una **Ventaja Competitiva** sustentable se logra cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor y que otras no son capaces de imitar o consideran que es demasiado costoso hacerlo.

Michael Porter (1990), afirmaba que “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo”.

La estrategia de tiene una influencia determinante en su estructura. A su vez el tipo de estructura influye en el diseño del sistema de control de gestión de las organizaciones. Aunque existen organizaciones de todo tipo, sus estructuras se pueden agrupar en tres categorías generales:

- 1.- Estructura Funcional, donde cada directivo es responsable de una función específica tales como producción o marketing.
- 2.- Estructura por Unidades de Negocio, en la que cada director de una Unidad de Negocio es responsable de la mayoría de las actividades de su unidad particular y la unidad de negocio funciona como una parte semi-independiente de la empresa.
- 3.- Una estructura matricial, en la que las unidades funcionales tienen responsabilidades duales.

La relación entre Estructura y Estrategia es recíproca y subraya la correspondencia entre la formulación de la estrategia y su aplicación. La estructura es más bien una consecuencia que surge a partir de la estrategia que ha escogido desarrollar la empresa. En el caso de BancoEstado, su estructura está compuesta por múltiples unidades de negocio, cada una de las cuales representa un negocio o centro de utilidad por separado, en el cual un ejecutivo corporativo delega las responsabilidades de las operaciones diarias y la estrategia de las unidades de negocios a los administradores de la unidad. Sin embargo y conscientes de la relevancia de la relación entre la estrategia y la estructura, en nuestra proposición ni la estrategia ni la estructura serán cuestionadas ni intervenidas, debido a que la estrategia es asumida como una condición dada, del mismo modo en que se asume que es la estructura, dado que BancoEstado es una empresa estatal, cuya estructura es de muy difícil modificación debido a que su estrategia y estructura responden a factores que van más allá del concepto de empresa exclusivamente productiva dado su rol social.

Otro de los conceptos claves en la planificación estratégica y que fue utilizado como base para identificar iniciativas de mejora para el Sistema de Normalización de Créditos que administra la Gerencia de Normalización de Créditos, son **Los Factores Críticos de éxito**.

El concepto de *Factores Críticos de Éxito* (FCE) ha sido tratado en la bibliografía desde los años sesenta, sin embargo, uno de los primeros que utilizó este término como un “sistema” fue Rockart (1981). El trabajo se inicia con la pregunta que, supuestamente, se hizo un gerente después de un largo día de trabajo revisando papeles “*¿Por qué tendré yo que tener docenas de informes al mes y, sin embargo, me llega tan poca información de la que realmente necesito para dirigir esta empresa?*”. Más adelante, Rockart plantea que lo primero que llama la atención en los sistemas de información es que nos llega demasiada información, que la mayoría se asimila sólo parcialmente y que, gran parte, no tiene ninguna importancia, concluyendo que “*el problema está en la definición exacta de qué datos son los que el jefe necesita*”.

Rockart analiza los cuatro sistemas que se utilizan para determinar las necesidades de información, a los que llama: técnica del subproducto, el sistema del “cálculo nulo”, el del “indicador clave” y el “proceso de estudio total”. Una vez analizadas las ventajas y desventajas de cada método, Rockart llega a las siguientes conclusiones:

«El Sistema de Información (SI) de la empresa tiene que ser discriminatorio y selectivo. Ha de orientarse hacia los “factores críticos”. En la mayoría de los sectores existen, normalmente, de tres a seis factores claves del éxito; es importante que estas actividades claves se efectúen excepcionalmente bien, para que la empresa consiga el éxito »

Analizando los FCE como instrumentos para un sistema de control de gestión, plantea que este último también “tiene que estar concebido a la medida de cada empresa en concreto”. Por tanto, deben considerarse las necesidades específicas que pueden tener diferentes dirigentes en una organización, llegando a la conclusión de que “los FCE pueden diferir de una empresa a otra, así como de un directivo a directivo”.

Los FCE son los aspectos que tienen que funcionar correctamente si se trata de alcanzar los objetivos. Todos los FCE necesitan información, en la forma de indicadores clave, para verificar su realización. Muchos FCE pueden también precisar la mejora de los sistemas actuales o sugerir la necesidad de sistemas totalmente nuevos. Una vez definidos, los FCE se pueden proyectar sobre las actividades de la empresa y junto con las otras técnicas, los FCE pueden ayudar a centrar la atención sobre la contribución que pueden aportar los SI.

Los objetivos corporativos tendrán ciertos FCE asociados, que a su vez definen los objetivos de alguna unidad de negocio, los cuales producirán FCE que impulsarán las metas funcionales y departamentales.

En el análisis de los FCE, la dirección general debe fijar la misión y los objetivos, y toda la organización debe comprenderlos, puesto que objetivos vagos o mal comprendidos conducirían a factores de éxito, imprecisos y confusos.

2.3 CONTROL DE GESTIÓN

Un concepto que se ha tornado crucial para que las organizaciones logren sus objetivos es el **Control de Gestión**. Una organización, consiste en un grupo de personas que trabajan juntas para conseguir algunos objetivos comunes, para ello el líder o director decide sobre el conjunto de estrategias que le permitan a esa organización alcanzar sus metas. Como bien plantean Anthony y Govindarajan (2003), *el proceso de control de gestión es el proceso por el cual los directivos de todos los niveles se aseguran de que las personas a las que supervisan implantan sus estrategias formuladas.*

Este proceso contiene elementos básicos como “detectores”; “evaluadores”, “ejecutores” y un “sistema de comunicaciones”, de modo que los:

- Detectores: informan de lo que ocurre en la organización
- Evaluadores: comparan la información con el estado deseado
- Ejecutores: toman las acciones de corrección una vez detectadas las desviaciones en torno al estado deseado
- Sistemas de Comunicación: informan a los directivos sobre lo que está ocurriendo en cuanto a la condición actual y esperada

El proceso de control de gestión presenta algunas características generales, básicas y distintivas, que lo diferencian de otros mecanismos de control más sencillos:

- 1.- El estándar no está predeterminado pero es el resultado de un proceso de planificación consiente y es por este motivo que el proceso de control en una organización implica planificación.
- 2.- El control de gestión no es automático: aunque pueden existir sistemas rutinarios para comparar información en torno al estándar, el directivo debe desarrollar por sí mismo una función de valoración, decidiendo si las desviaciones son suficientemente significativas para justificar determinadas acciones y qué tipo de medidas tomar (gestión)
- 3.- El control de gestión requiere coordinación entre individuos: una organización se compone de muchas partes diferentes y el control debe asegurarse de que todas trabajen en armonía.
- 4.- La relación entre la percepción de la necesidad de actuar y la decisión sobre las medidas a tomar para obtener el resultado deseado, puede no ser clara: un directivo que efectúa una valoración puede tomar una decisión en base a una desviación y sin embargo, no encontrar una forma automática de ajustarse a su estándar.
- 5.- Una gran parte del control de gestión es autocontrol: el control no se mantiene con regulaciones externas, sino por directivos que utilizan sus propias opiniones en vez de seguir instrucciones de un superior.

En algunos aspectos el control de gestión se encuentra entre la formulación estratégica y el control de operaciones. La formulación estratégica es la menos sistemática; el control de operaciones es el más sistemático y el control, de gestión es intermedio.

La formulación estratégica se enfoca en el largo plazo. El control de operaciones se centra en las actividades del corto plazo y el control de gestión en el mediano plazo.

La formulación estratégica utiliza aproximaciones inexactas al futuro; el control de operaciones utiliza datos exactos y reales, y el control de gestión es un término medio.

Cada actividad implica planificación y control, pero la importancia de cada una varía según el tipo de actividad. Como podemos ver en la Figura 16, el proceso de planificación es mucho más importante para la planificación estratégica, o por otra parte el proceso de control es más importante para el control de operaciones, sin embargo, la planificación y el control tienen una importancia similar para el control de gestión.

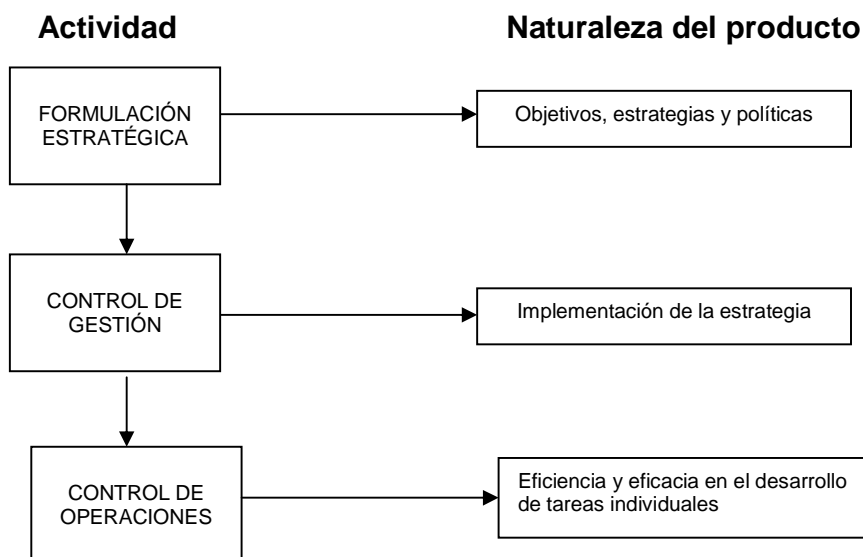


Figura 16 Control y Planificación

Fuente: Sistemas de Control de Gestión, Anthony y Govindarajan (2003) pág. 6

Podemos decir del control de gestión, que este implica un conjunto de actividades que se pueden agrupar en:

- Planificación de lo que la organización debería hacer
- Coordinación de actividades de las distintas partes de la organización
- Comunicación de la información
- Evaluación de la información
- Decisión, si procede, de las acciones a tomar
- Influencia en las personas para que cambien su comportamiento

El proceso de control de gestión no es en absoluto mecánico; por el contrario, implica interacciones entre individuos, que no se pueden describir en forma mecánica. Los directivos tienen objetivos personales y también de la organización. El problema central del control es inducirles a actuar de manera que consigan sus objetivos personales y también se ocupen de los de la organización. Por esto se debe tener en cuenta la congruencia de objetivos lo que implica que, en la medida de lo posible, los objetivos individuales de los miembros de la organización deben ser consistentes con los de la propia organización. Todo sistema de Control de Gestión debería ser desarrollado considerando el principio de congruencia de objetivos.

Para Anthony y Govindarajan (2003), los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos, es decir, el control de gestión se centra principalmente en la implementación de la estrategia.

El Control de Gestión implica implementar la estrategia de la Organización, la que como se ha mencionado, es definida por la dirección de la misma. Como indica la Figura 17, la estrategia se implanta a través de la estructura de la organización, la cultura y la dirección de recursos humanos.

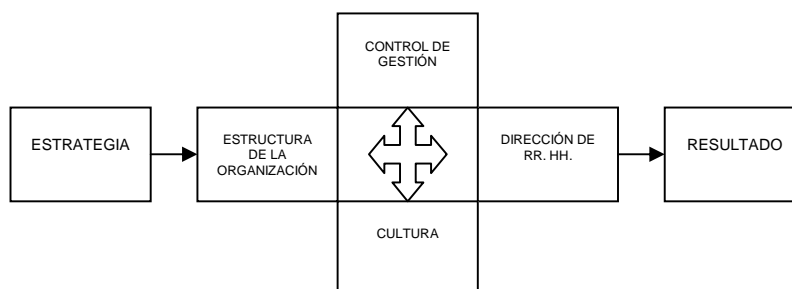


Figura 17 Mecanismos de implantación

Fuente: Sistemas de Control de Gestión, Anthony y Govindarajan (2003) pág. 7

Anthony y Govindarajan (2003), también aclaran que la implementación de la estrategia es esencialmente un proceso social en base a los procesos fundamentales del control de gestión (Planificación, Coordinación, Comunicación, Evaluación, Decisión, Influencia), dado que se deben establecer los juicios requeridos para diseñar y operar con un sistema óptimo de control. Estos juicios implican:

- 1.- Comprender la importancia relativa de los distintos objetivos, a veces incompatibles, que empujan a los individuos a actuar.
- 2.- Alinear distintos objetivos individuales con los de la organización
- 3.- Desarrollar objetivos específicos por los que se juzga a las unidades de negocio, las áreas funcionales y los departamentos individuales.
- 4.- Comunicar la estrategia y los objetivos específicos sobre resultados a toda la organización
- 5.- Determinar las variables clave que deben medirse para valorar la contribución individual a los objetivos estratégicos
- 6.- Evaluar los resultados reales relativos a los estándares e inferir cómo ha sido la gestión del directivo.
- 7.- Dirigir reuniones para revisar la productividad conseguida
- 8.- Diseñar un sistema correcto de recompensas
- 9.- Influir sobre los individuos para cambiar sus comportamientos

Todo esfuerzo no planificado, sin coordinación y sin control puede tener resultados desastrosos para cualquier organización que enfrenta el cambio permanente. Por este motivo el control de gestión se hace relevante en tanto **Planifica, Coordina, Comunica, Evalúa, Decide e Influye** en los componentes de una organización con el propósito de orientarla hacia el logro de su objetivo fundamental.

Hasta aquí se ha expuesto que la formación de la estrategia es un proceso de arriba hacia abajo, donde los directivos influyen a los otros miembros de la organización para que implementen las estrategias. Sin embargo, no podemos

dejar de mencionar a Simons (1998) quien plantea una visión emergente, “*La estrategia puede surgir de todos los niveles de la organización en la medida en que los individuos busquen y creen oportunidades*” , con lo que plantea que hay que conciliar el modelo jerárquico con el emergente, donde ambos no son mutuamente excluyentes sino, que el proceso de control de gestión debe tener la capacidad de alinear a los directivos con la estrategia, o simplemente cambiarla si es absolutamente necesario.

2.4 CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor de la Gerencia de Normalización de Créditos de BancoEstado es el conjunto de actividades vinculadas que crean valor, desde el ingreso de un crédito moroso, hasta la recuperación de los capitales morosos y el reintegro del cliente al Banco. En este contexto, cada Banco debe entender su situación respecto al conjunto de actividades de creación de valor.

Desde la perspectiva de la planificación estratégica, el concepto de cadena de valor destaca tres áreas potencialmente útiles:

- 1.- Los vínculos con proveedores
- 2.- Los vínculos con los Clientes
- 3.- Los vínculos entre procesos dentro de la cadena de valor de la empresa.

Muchos factores condicionan de manera conjunta la estructura organizativa y el proceso de control de gestión en una organización. Los investigadores han tratado de examinar estos factores mediante la aplicación de lo que se conoce como “teoría contingente”, expresión que simplemente recoge el hecho de que la estructura y el proceso depende de, o son contingentes respecto a, varios factores externos e internos. Entre los factores relevantes que influyen en el diseño de un sistema de control, los trabajos de investigación han identificado la dimensión, el entorno, la tecnología, la interdependencia y las estrategias, entre otros.

El análisis de la cadena de valor permite a la empresa entender cuáles partes de sus operaciones crean valor y cuáles no lo hacen. Esto es importante porque sólo se obtienen ganancias superiores al promedio cuando el valor que pueda crearse sea mayor que los costos en que se incurre por crearlo.

2.4.1 Cadena de Valor genérica de un Banco Comercial

A continuación, se muestran las Figuras 18(a) y 18(b), que ilustran en forma específica una Cadena de Valor genérica de un Banco Comercial. En esta Cadena de Valor se exponen los principales eslabones de una entidad financiera y las actividades de apoyo que permiten el desarrollo de las actividades primarias.

En base a lo indicado por M. Hitt, R. Ireland, R. Hoskisson (Junio 2006), se analizan las figuras antes mencionadas, observando que los procesos primarios siguen 4 líneas paralelas referidas a los principales servicios del Banco, que denominaremos Macroprocesos:

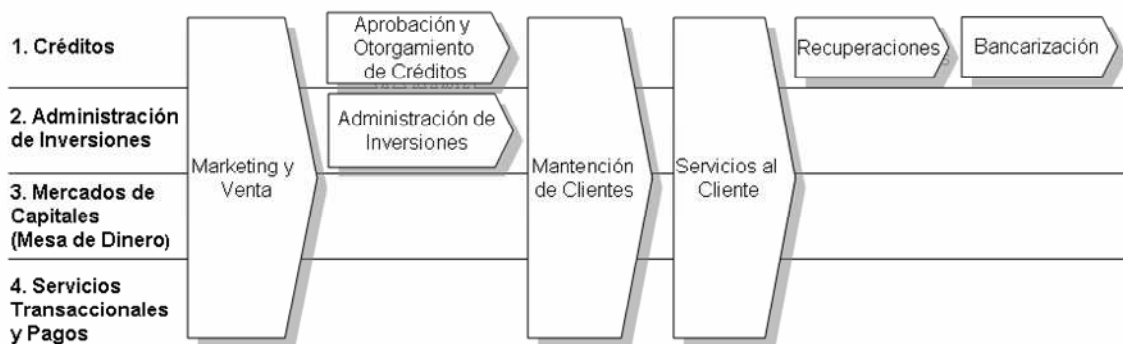
- Créditos otorgados a los clientes;
- Inversiones o la gestión realizada sobre el dinero que los clientes confían al Banco para rentabilizarlo;
- Mercado de capitales o Mesa del Dinero, donde el Banco como Institución transa el dinero en diversas formas con el fin de obtener utilidades sobre los fondos existentes, tales como acciones, fondos mutuos, productos de renta fija y renta variable, etc.;
- Servicios de caja a otras instituciones, tales como recibir el pago de servicios básicos, pagos a instituciones educacionales, etc.

Estos cuatro Macroprocesos tienen algunos procesos comunes:

- Marketing y ventas: Proceso orientado a la promoción, captación de clientes y venta de los servicios.

- **Mantenimiento de Clientes:** Proceso cuyo objetivo es proveer de los clientes vigentes de servicios adicionales que generen valor y diferenciación ante la competencia.
- **Servicios al cliente:** Proceso que atiende directamente a los clientes, encargado de atender dudas, mantenerlo informados, presentar los servicios de valor definidos para ellos y ser el primer catalizador de los aciertos y errores de los servicios que el cliente ha recibido.

Procesos Primarios:



Procesos Secundarios:



Figura 18(a) Cadena de Valor genérica de un Empresa Bancaria
Fuente: <http://www.espol.edu.ec> (Escuela Superior Politécnica del Litoral)

Así como existen procesos comunes, también existen aquellos que sólo aplican en algunos casos, tal situación se observa en los siguientes Macroprocesos:

- **Administración de Inversiones:** Se observa que se requiere de un proceso adicional que se encuentra entre el proceso de Marketing y Ventas y el proceso de Mantenimiento de Clientes y que se denomina Proceso de Administración de Inversiones, encargado de tomar el dinero de los clientes y ponerlo en fondos de inversión que se ajusten a las necesidades y expectativas que tiene los clientes respecto del riesgo que quieren enfrentar ante su inversión.

- **Créditos:** este conjunto de procesos tiene una especial importancia ya que en este se manifiesta el proceso que da lugar a este estudio. Los procesos particulares a este servicio se destacan en la figura 18(b) que se expone a continuación.



Figura 18(b) Cadena de Valor genérica de un Banco Comercial
Fuente: <http://www.espol.edu.ec> (Escuela Superior Politécnica del Litoral)

Igualmente se observan los procesos particulares del macroproceso de Créditos y que se refieren a lo siguiente:

- **Aprobación y Otorgamiento de Créditos:** En este proceso se encuentran las actividades encargadas calificar el riesgo del cliente y las formalidades del otorgamiento de crédito.
- **Recuperaciones:** Luego de otorgado un crédito, este proceso, tiene las actividades necesarias para que los créditos, que presentan algún retraso puedan ser identificados y hacerles el seguimiento para lograr su regularización. Este proceso es en el cual se basa este trabajo.
- **Bancarización:** Son aquellas actividades orientadas a recuperar un cliente que se encuentran en una situación de no pago de sus deudas con el Banco que hace peligrar la continuidad de su condición de cliente del Banco, entonces este proceso busca evitar este hecho y regularizar al cliente.

Los procesos secundarios o de apoyo, que se presentan en la figura 18(a) prestan el soporte necesario para que los procesos primarios se desarrollen y cumplan sus objetivos, que si bien son requeridos, no están en la línea que genera valor a las actividades principales antes mencionadas.

2.5 METAS, INICIATIVAS DE MEJORA Y PRIORIZACIÓN

De acuerdo a Niven (2003), el establecimiento de metas e iniciativas completa el trabajo de crear un modelo de gestión que actúe como sistema de medición y herramienta de comunicación en atención a asegurar el cumplimiento de la estrategia. Las metas dan significado a los resultados derivados de la medición e indican si el accionar de la organización es la correcta. Los datos sobre resultados no asociados a metas no tienen sentido y carecen de un contexto que permita valorar cada actividad y tomar decisiones consecuentemente.

Las relaciones causa-efecto del modelo trabajan para mantener alineadas las acciones de la organización en relación a su estrategia. Considerando la magnitud de las relaciones entre indicadores, surge la oportunidad de usar estos mapas al desarrollar estrategias. Las metas óptimas necesarias para conseguir resultados excepcionales, se pueden desarrollar conectando diferentes opciones y determinando su efecto sobre las relaciones en el mapa estratégico.

La variedad de fuentes de información para establecer metas en los resultados es amplia: los empleados, los análisis de tendencias, entrevistas con directivos, feedback proporcionado por las partes interesadas, las medidas de la industria y comparaciones o referencias, son fuentes de posibles metas potenciales, las que finalmente debe aprobar el equipo directivo.

Las metas pueden proporcionar la motivación que tanto se necesita, pero para alcanzar los objetivos hace falta la activación de iniciativas específicas. Estas iniciativas representan los proyectos, procesos, pasos y actividades de mejora o de gestión, que aseguran buenos resultados. Es frecuente encontrar organizaciones que sufren un exceso de iniciativas poco relacionadas con su estrategia. Sin embargo, hacen falta sólo cuatro pasos para asegurarnos de que contamos con las iniciativas adecuadas. Primero, desarrollar un inventario de todas las iniciativas

actualmente en curso; luego, coordinar esas iniciativas con los objetivos que aparecen en el modelo de gestión. Tercero, eliminar, consolidar o reducir el alcance de aquellas iniciativas que no contribuyen a la estrategia. Hay que desarrollar iniciativas en apoyo de indicadores nuevos nunca usados antes en la organización. Por último, priorizar las iniciativas estratégicas. Cada una de ellas debe tener su correspondiente justificación, lo que nos dará la base objetiva para tomar la decisión adecuada.

Priorizar las iniciativas es una tarea difícil, pero necesaria. Uno de los grandes beneficios que surgen del proceso es la identificación de proyectos que verdaderamente consiguen resultados estratégicos, de los que simplemente desperdician recursos.

Una de las mayores preocupaciones de este Proyecto de Tesis es el como priorizar y ordenar todas las iniciativas encontradas y eliminar aquellas que no contribuyen al objetivo estratégico del Banco al año 2010.

Hay una serie de pasos o metodologías que se pueden seguir para ordenar las iniciativas de mejora que son propuestas para mejorar la eficiencia y el control en la recuperación de créditos minoristas.

Según Niven (2003) «Hay cuatro pasos que nos llevan a la tierra prometida de las iniciativas estratégicas, y son:

1. Realizar un inventario de todas las iniciativas actuales que se están aplicando en la empresa ahora mismo.
2. Coordinar esas iniciativas con los objetivos del cuadro de mando integral
3. Considerar la eliminación de iniciativas no estratégicas y el desarrollo de las que faltan.
4. Priorizar las restantes iniciativas»

Por otra parte Kaplan y Norton (1996) aluden a que «Aunque la formulación y movilización de las iniciativas para alcanzar metas ambiciosas es en gran parte un proceso creativo, existen tres mecanismos para que un proceso de planificación basado en el Cuadro de Mando Integral pueda mejorar y canalizar esta creatividad:

1. El programa del “Indicador que falta”
2. Programas de mejora continua vinculados a indicadores de cambio
3. Iniciativas estratégicas, como los programas de transformación y reingeniería, vinculados a la mejora radical en los inductores clave de la actuación»

Lo que podemos concluir es que para ordenar y priorizar las iniciativas, debemos tener en cuenta la estrategia de la empresa, en este caso del Banco y los factores críticos de éxito que permitirán separar las mejoras estratégicas de las no estratégicas.

2.6 MODELOS DE CALIDAD

Evidentemente, la atención de este proyecto se centra en los “Procesos Estratégicos” que están definidos en forma muy breve y clara, por Sanhueza, Mateo y Ilzabe (2006) como sigue: «Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización.»

En este ámbito, se procedió a buscar iniciativas de mejoras tendientes a alcanzar los objetivos propuestos.

Ya se ha indicado como se puede plantear aquellos elementos críticos en el negocio en que se mueve cada organización. Los Factores Críticos de Éxito (FCE) deben ser considerados a la hora de planificar de manera estratégica.

Otro punto de vista que es muy acorde con este Proyecto de Tesis define los FCE como las cosas que tienen que funcionar correctamente si se trata de alcanzar los objetivos. En relación a esto, se deben considerar las implicancias en los sistemas de información, ya establecidos los FCE, han de emprenderse iniciativas de SI para abordarlos y establecer quién es el responsable de dichas acciones, estas iniciativas pueden ser de dos tipos.

Todos los FCE necesitarán información, en la forma de indicadores clave, para verificar su realización. Muchos FCE pueden también precisar la mejora de los sistemas actuales, o sugerir la necesidad de sistemas totalmente nuevos.

Una vez definidos, los FCE se pueden proyectar sobre las actividades de la empresa y junto con las otras técnicas, los FCE pueden ayudar a centrar la atención sobre la contribución que pueden aportar los SI.

Los objetivos corporativos tendrán ciertos FCE asociados, que pueden, a su vez, ser origen de los objetivos de alguna unidad de negocio, los cuales producirán FCE que impulsarán las metas funcionales y departamentales.

Un enfoque más amplio de los FCE, la técnica de análisis de los FCE no se orienta específicamente a la evaluación de las oportunidades de los SI, sino que es una herramienta genérica de estrategia empresarial que ha sido ampliamente utilizada por empresas y consultores para poner de relieve las áreas fundamentales para la inversión en SI/TI.

En el análisis de los FCE, la dirección general ha de fijar la misión y los objetivos, y toda la organización ha de comprenderlos, puesto que unos objetivos vagos o mal comprendidos conducirían a factores de éxito imprecisos y confusos. Una vez hecho esto, es mejor que los FCE sean establecidos por un proceso de trabajo en grupo en el que estén implicados los directivos clave, en lugar de hacerlo mediante entrevistas individuales. Esto lleva más rápidamente a identificar los FCE “reales” de la empresa y a un acuerdo inmediato.

Una vez alcanzado el acuerdo, hay que considerar las posibles oportunidades que los SI ofrecen para cada FCE. El análisis de la información, el análisis de la cadena del valor produce una imagen a alto nivel de los aspectos clave, tanto externos como internos. Esto permitirá identificar donde se originan los datos (dentro y fuera de la empresa) y quien será el responsable de su gestión y empleo. También proporciona una base para definir:

- Las base de datos, y quien ha de tener acceso a ellas.
- Que procesos han de llevarse a cabo primero, y cuáles pueden realizarse en paralelo.
- Las interdependencias entre los sistemas y las necesidades de calendario.

De la metodología propuesta en este trabajo de Proyecto de Tesis, se aprecia que en definitiva se busca realizar mejoras al Sistema de Normalización de Créditos que administra la Gerencia de Normalización de Créditos para un mejor control de la "Recuperación de Créditos Morosos Minoristas", visto el crecimiento esperado al año 2010 en este segmento y por lo tanto, estamos en el campo de la calidad y más aún, de la calidad continua y por ende en el campo de la gestión de la calidad.

CAPITULO III - CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

3. 1 DESCRIPCIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

Todos los Bancos que operan en el país, están sujetos a la supervisión de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (**SBIF**), y se rigen por el D.F.L. N° 3, de 26 de noviembre de 1997 que fijó el texto refundido de la Ley General de Bancos , así como por las normas dictadas por este organismo, recogidas a través de su Recopilación Actualizada de Normas.

La función que cumple SBIF con carácter de mandato que le impone la Ley General de Bancos, es supervisar las empresas bancarias y otras instituciones financieras, en resguardo de los depositantes u otros acreedores y del interés público.

Es así que, en su calidad de ente fiscalizadora, reúne información que consolida y se encuentra a disposición del público que lo necesita, haciéndolo un sistema transparente.

Por tanto, en base a la normativa legal vigente y madurez del mercado financiero chileno, se concluye que estamos presentes ante un sistema bancario sólido y actualmente formado por 1 banco estatal, 6 sucursales de bancos extranjeros y 19 bancos establecidos en el país, según lo muestra la Figura 8.

| N° instituciones | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Bancos Privados | 27 | 25 | 24 | 25 | 26 | 25 | 25 |
| - Establecidos en el país | 16 | 16 | 16 | 19 | 20 | 19 | 19 |
| - Sucursales bancos extranjeros | 11 | 9 | 8 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Estatal | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Financieras | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Instituciones Bancarias | 29 | 27 | 26 | 26 | 27 | 26 | 26 |

Figura 8 Evolución de Instituciones Financieras
Fuente: Informe de la SBIF Julio 2007

Se debe indicar, que este capítulo no pretende explicar la industria bancaria, ni menos hacer aseveraciones sobre la evolución de éste en Chile, sólo pretende mostrar cifras y/o índices relevadores del espacio existente para la bancarización, teniendo como pilares fundamentales, la transparencia que exhibe hoy el país en el área de instituciones financieras.

Se tomó el concepto bancarización, debido a que sobre éste se levanta uno de los objetivos básicos de BancoEstado, de acuerdo a su planificación estratégica al 2010, cual es, crecer 2,5 veces y por ende afecta directamente a la Gerencia de Normalización de Créditos por el aumento de la morosidad de créditos del segmento minoristas.

Luego de leer diferentes documentos que exhiben las páginas web de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF) y Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), además de algunos trabajos de bancos comerciales, se concluyó que de todas las publicaciones leídas, el documento elaborado por Liliana Morales y Álvaro Yáñez bajo título “La Bancarización en Chile”, desarrolla de una forma clara la bancarización de los chilenos al 2005, de cuyo texto se extraen algunas conclusiones y gráficas las que se muestran con más detalle en anexo N°1.

Siendo el tema de la bancarización un punto relevante hoy en el mercado bancario, en anexo No. 1 ya mencionado se encuentra un detalle más extenso sobre las variables que apoyan la decisión de bancarizar a los chilenos.

BancoEstado, conocedor de sus fortalezas respecto de la cobertura que posee, ha focalizado su gran crecimiento en los sectores llamados “minoristas” que corresponden a los créditos de consumo y créditos hipotecarios, exhibiéndose a continuación una gráfica que muestra la evolución del mercado nacional en estos instrumentos.

En efecto, bajo la Figura 9 que se muestra a continuación, se puede apreciar el crecimiento que ha existido en las colocaciones a personas, de un 16,47%, según

informe elaborado a Julio 2007 por parte de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras:

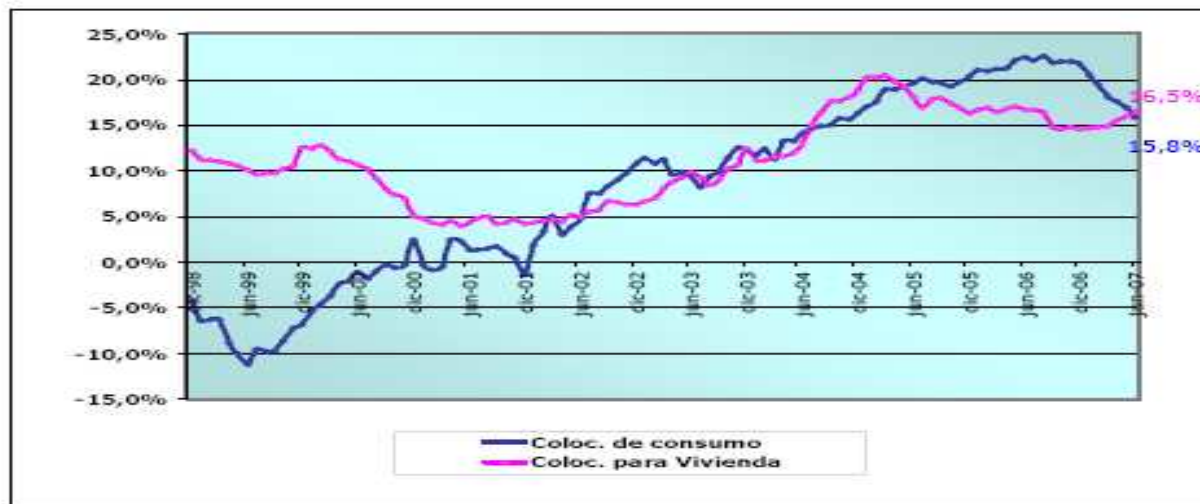


Figura 9 Crecimiento de las colocaciones a personas
Fuente: ABIF AG Julio 2007

Finalmente, a continuación se expone un gráfico, bajo Figura 10 que muestra la estructura de los productos hipotecarios otorgados por el sistema financiero, según informe a Julio 2007 elaborado por la ABIF.

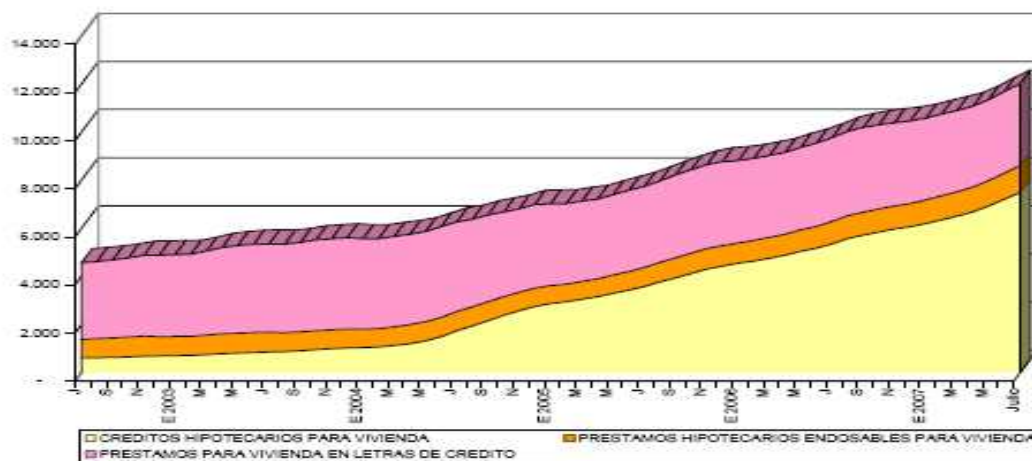


Figura 10 Crecimiento Créditos Hipotecarios
Fuente: Informe Julio 2007 ABIF

3.2 BANCARIZACIÓN EN CHILE – EL GRAN DESAFÍO

Es importante indicar, que a nivel de Asociación Gremial de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF), existe un consenso en bancarizar a los chilenos, teniendo

como objetivo duplicar el número de clientes de la industria, poniendo énfasis en los grupos emergentes de la población y en las micro y pequeñas empresas, para lo cual se han implementado dos grandes iniciativas, las que se encuentran con mayor grado de desarrollo en anexo y que se resumen como sigue:

- 1.- Aumento de Terminales para tarjetas de créditos y débitos (P.O.S.)
- 2.- Ampliación de la red de cajeros automáticos (ATM's)

Finalmente, con el resumen gráfico expuesto bajo Figura 11, donde se exponen los indicadores más comunes de bancarización en comparación con países de la región, es posible apreciar los espacios que existen para bancarizar a los chilenos:

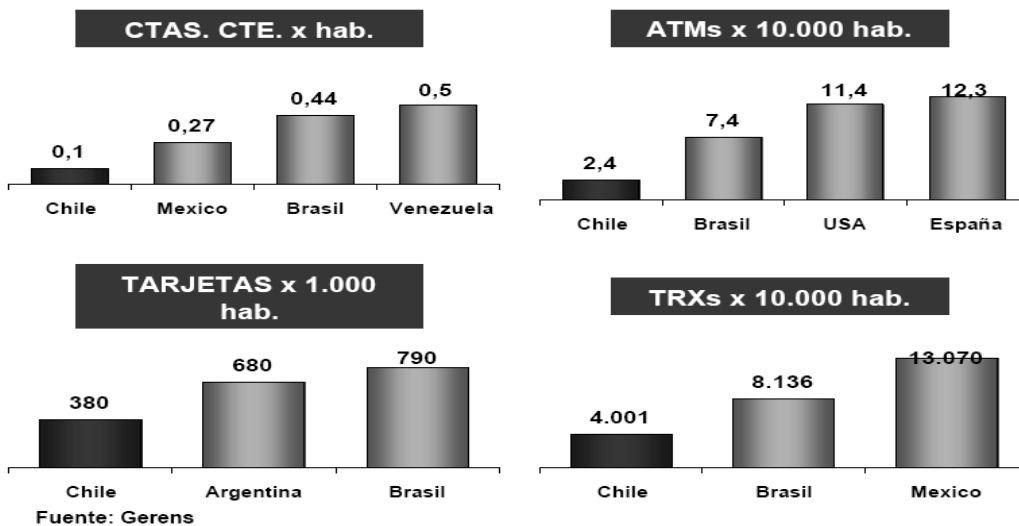


Figura 11 Índices de Bancarización comparada
Fuente: ABIF Julio 2007

De acuerdo a los antecedentes descritos, es evidente que el desafío de bancarizar a los chilenos, es la brecha de crecimiento en que los bancos pueden incursionar, para lo cual, las ventajas comparativas de BancoEstado son claras e innegables, como son: cobertura a nivel país y credibilidad en los sectores de menores recursos.

En consecuencia, los esfuerzos que realizará BancoEstado por bancarizar a la mayor cantidad de chilenos, al día de hoy, resultan claros, si miramos los hechos

hasta ahora, a través de su producto Tarjeta RUT y agresivas campañas publicitarias de créditos de consumo e hipotecario.

3.3 DESCRIPCIÓN DE BANCOESTADO

3.3.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA

Banco del Estado de Chile (nombre publicitario **BancoEstado**), es el Banco Estatal de Chile, Institución creada en 1855.

El DFL N°126 de 1953 crea al Banco del Estado de Chile, al disponer la fusión de las siguientes instituciones: Caja Nacional de Ahorros, Caja de Crédito Hipotecario, Caja de Crédito Agrario e Instituto de Crédito Industrial.

La Ley General de Bancos define lo que es un banco en su artículo N° 40. Esta definición señala que el giro básico es, captar dinero del público con el objeto de darlo en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar esos dineros y, en general, realizar toda otra operación que la ley le permita.

Además, la Ley enumera en su artículo N° 69 otra serie de operaciones que pueden realizar los bancos en el país.

Los bancos también pueden desarrollar actividades complementarias y de apoyo a su giro, mediante sociedades que están tratadas en los artículos N°70 al N°73 de la Ley General de Bancos. Algunas de estas sociedades quedan sujetas a la supervisión de la Superintendencia de Valores y Seguros, en atención al tipo de actividad que desarrollan.

3.3.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO DEL BANCOESTADO E ÍNDICES

BancoEstado es la institución bancaria que atiende a la mayor cantidad de personas a lo largo del territorio nacional, entregando servicios y productos financieros en forma masiva, particularmente a los segmentos no bancarizados.

Posee la más amplia red de sucursales, con 312 oficinas y 42 Puntos de Atención de Cercanía, que operan semanal o quincenalmente como una extensión del Banco, complementando la cobertura.

En 141 comunas del país, en especial zonas alejadas y de menores ingresos, es el único banco presente a través de 106 sucursales, 34 puntos de atención de cercanía y 1 caja auxiliar. Es el caso de Putre, Alto Hospicio, Montepatria, Isla de Pascua, Quirihue, Chonchi y Alto Palena, por mencionar algunas. Lo mismo sucede en comunas de la Región Metropolitana como Cerro Navia, La Pintana y La Granja, entre otras.

Así, para facilitar la atención BancoEstado cuenta con 1.050 cajeros automáticos -a los que se suman los 3.700 de RedBanc- más 1.081 dispensadores de saldos y buzonerías. Los esfuerzos realizados por estar presente en todo el país, se reflejan en estudios de marca que indican que nueve de diez encuestados asocian en primera mención a BancoEstado con la buena ubicación y cantidad de sucursales, destacando su condición de ser para todos.

El desarrollo comparativo de BancoEstado con el resto de las instituciones financieras del país, se encuentra en anexo No. 2, mostrándose a continuación sólo los indicadores más relevantes que dan una idea de la magnitud de BancoEstado y por ende de lo que implica crecer 2,5 veces al 2010 y consecuentemente los desafíos que deberá enfrentar la Gerencia de Normalización de Créditos.

i) Comparación Total de colocaciones Empresas, Consumo y Viviendas

En efecto, la tabla No. 1 que se muestra en la siguiente página, consigna el número de colocaciones a nivel de empresas y personas y en este último, hace una distinción entre hipotecarios y de consumo.

A simple vista es posible apreciar que BancoEstado, alcanza un 19,74% de las colocaciones a personas, ocupando el segundo lugar, y un 9,98% de las colocaciones para empresas, alcanzando un 13,23% del total de las colocaciones, realizadas por los bancos establecidos en el país y sucursales de bancos extranjeros.

| Instituciones | Colocaciones | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| | Totales | Empresas | Personas | | |
| | | | Totales | Consumo | Vivienda |
| | 84,41% | 87,54% | 78,15% | 83,53% | 74,87% |
| Bancos establecidos en Chile | 48.474.814 | 33.525.908 | 14.948.906 | 6.047.626 | 8.901.280 |
| ABN Amro Bank (Chile) | 203.079 | 202.132 | 948 | 12 | 936 |
| Bice | 1.512.966 | 1.341.191 | 171.774 | 38.345 | 133.429 |
| Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile | 4.750.258 | 3.287.189 | 1.463.069 | 399.972 | 1.063.097 |
| Corpbanca | 3.680.692 | 2.776.267 | 904.425 | 478.899 | 425.526 |
| De Crédito e Inversiones | 7.102.733 | 5.194.267 | 1.908.465 | 819.193 | 1.089.272 |
| De Chile | 10.268.741 | 7.317.561 | 2.951.180 | 1.155.427 | 1.795.753 |
| Del Desarrollo | 2.253.974 | 1.771.723 | 482.251 | 72.383 | 409.868 |
| Deutsche Bank (Chile) | 32.004 | 32.004 | 0 | 0 | 0 |
| Falabella | 474.096 | 8.459 | 465.636 | 364.484 | 101.152 |
| HSBC Bank (Chile) | 214.335 | 214.261 | 74 | 74 | 0 |
| Internacional | 165.617 | 164.886 | 730 | 215 | 515 |
| Itaú Chile | 1.514.664 | 982.619 | 532.046 | 252.989 | 279.057 |
| Monex | 25.683 | 25.647 | 36 | 36 | 0 |
| Paris | 171.485 | 3.266 | 168.219 | 164.409 | 3.810 |
| Rabobank Chile (1) | 159.277 | 159.277 | 0 | 0 | 0 |
| Ripley | 225.698 | 11.827 | 213.870 | 181.907 | 31.964 |
| Santander-Chile | 12.519.143 | 7.563.932 | 4.955.211 | 1.910.112 | 3.045.099 |
| Scotiabank Sud Americano | 1.444.810 | 886.608 | 558.203 | 157.873 | 400.330 |
| Security | 1.755.559 | 1.582.791 | 172.768 | 51.297 | 121.472 |
| | 13,23% | 9,98% | 19,74% | 11,24% | 24,91% |
| Del Estado de Chile | 7.597.723 | 3.822.075 | 3.775.649 | 813.841 | 2.961.808 |
| | 21,36% | 2,48% | 2,11% | 5,23% | 0,22% |
| Sucursales de bancos extranjeros | 1.353.308 | 948.645 | 404.662 | 378.561 | 26.101 |
| Citibank N.A. | 1.193.665 | 789.079 | 404.586 | 378.485 | 26.101 |
| De la Nación Argentina | 16.184 | 16.118 | 66 | 66 | 0 |
| Do Brasil S.A. | 55.065 | 55.055 | 10 | 10 | 0 |
| JP Morgan Chase Bank, N.A. | 43.619 | 43.619 | 0 | 0 | 0 |
| Of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd. | 44.774 | 44.774 | 0 | 0 | 0 |
| Sistema Financiero | 14,52 | 13,69 | 16,20 | 15,77 | 16,47 |

Tabla No. 1 Comparación colocaciones

Fuente: Informe Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)

ii) Comparación provisiones de colocaciones y colocaciones vencidas

Otro índice de comparación que se encontró relevante, corresponde a la medida de riesgo relacionada con las provisiones de las colocaciones, según Tabla No. 2 que se muestra a continuación, donde se aprecia que el índice de BancoEstado es superior al promedio del sistema financiero.

| Instituciones | Riesgo | |
|----------------------------------|---|------------------------------|
| | <u>Provisiones de</u> | <u>Colocaciones vencidas</u> |
| | <u>colocaciones</u> Colocaciones totales | Colocaciones totales |
| Bancos establecidos en Chile | 1,51 | 0,79 |
| Del Estado de Chile (3) | 1,74 | 1,03 |
| Sucursales de bancos extranjeros | 1,23 | 0,19 |
| Sistema Financiero | 1,54 | 0,81 |

Tabla No. 2 Comparación Provisiones

Fuente: Informe Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)

3.3.3 ESTRUCTURA GENERAL DE BANCOESTADO

En la Figura 12, se ilustra la Estructura general de BancoEstado, observándose que la Gerencia General de Créditos tiene dependencia de la Gerencia General Ejecutiva.

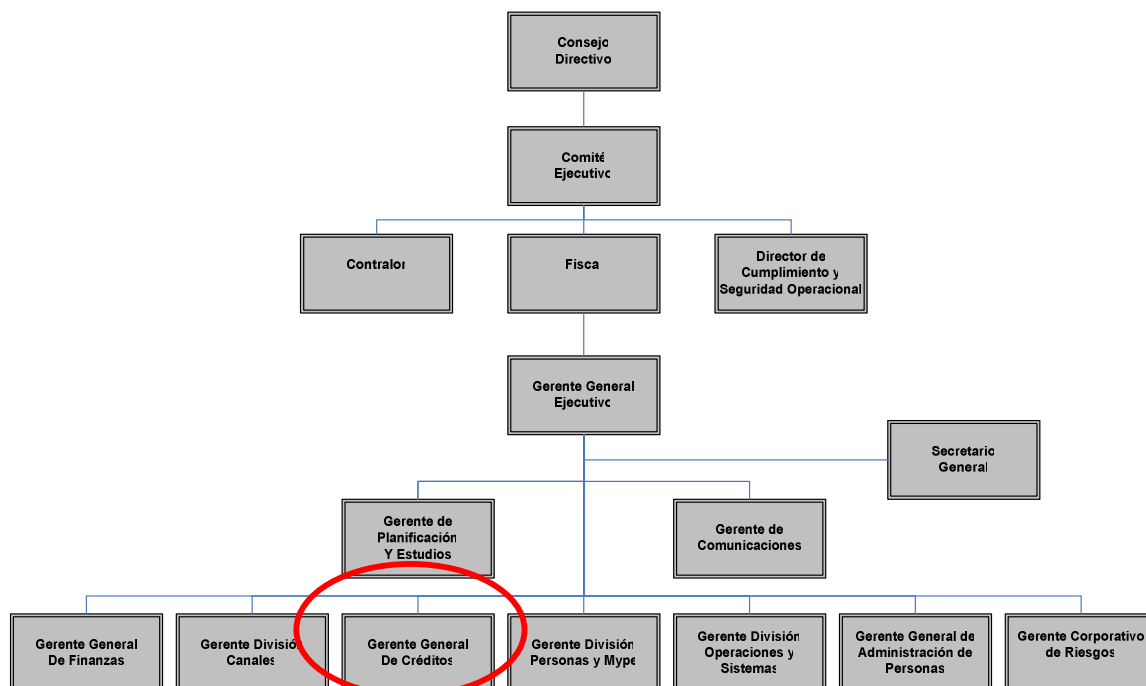


Figura 12 Estructura principal de BancoEstado

Fuente: Memoria BancoEstado (2007)

3.3.4 MISIÓN Y VISIÓN BANCOESTADO

La creación de cualquier modelo de control de gestión, implica conocer la esencia de la empresa, en lo que dice relación con la Misión, Visión y Estrategia, razón por la cual a continuación se detallan estos conceptos (Plan Estratégico BancoEstado 2007-2010) y las bases que sustentan el plan estratégico al 2010 se encuentran detallados en anexo N°2 ya mencionado.

Misión

“Ser un banco universal, de todos y para todos, con servicios financieros integrales, para que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollarse”

Visión

“Ser un banco de clase mundial, que contribuya al progreso de las familias y empresas, así como a la modernización y crecimiento del país”

La Visión está orientada bajo los conceptos que se detallan más abajo, pero traducida en la siguiente acción: *“Queremos ser el banco de mayor impacto social en Chile, no necesariamente el más grande o el más rentable”*

Para cumplir lo anterior, se han fijado tres orientaciones: 1.-Bancarizar a los chilenos; 2.- Ser cada día más eficientes y 3.- Aportar al desarrollo del país.

3.3.5 ESTRUCTURA GERENCIA GENERAL DE CRÉDITOS DE BANCOESTADO

A través de la exposición de los organigramas, se puede visualizar la estructura formal de BancoEstado y la Gerencia de Normalización de Créditos, que depende de la Gerencia General de Créditos y ésta, a su vez del Gerente General Ejecutivo.

Para comprender de mejor manera la línea de dependencia, a través de la Figura 13 se describe el ámbito de acción de la Gerencia General de Créditos.

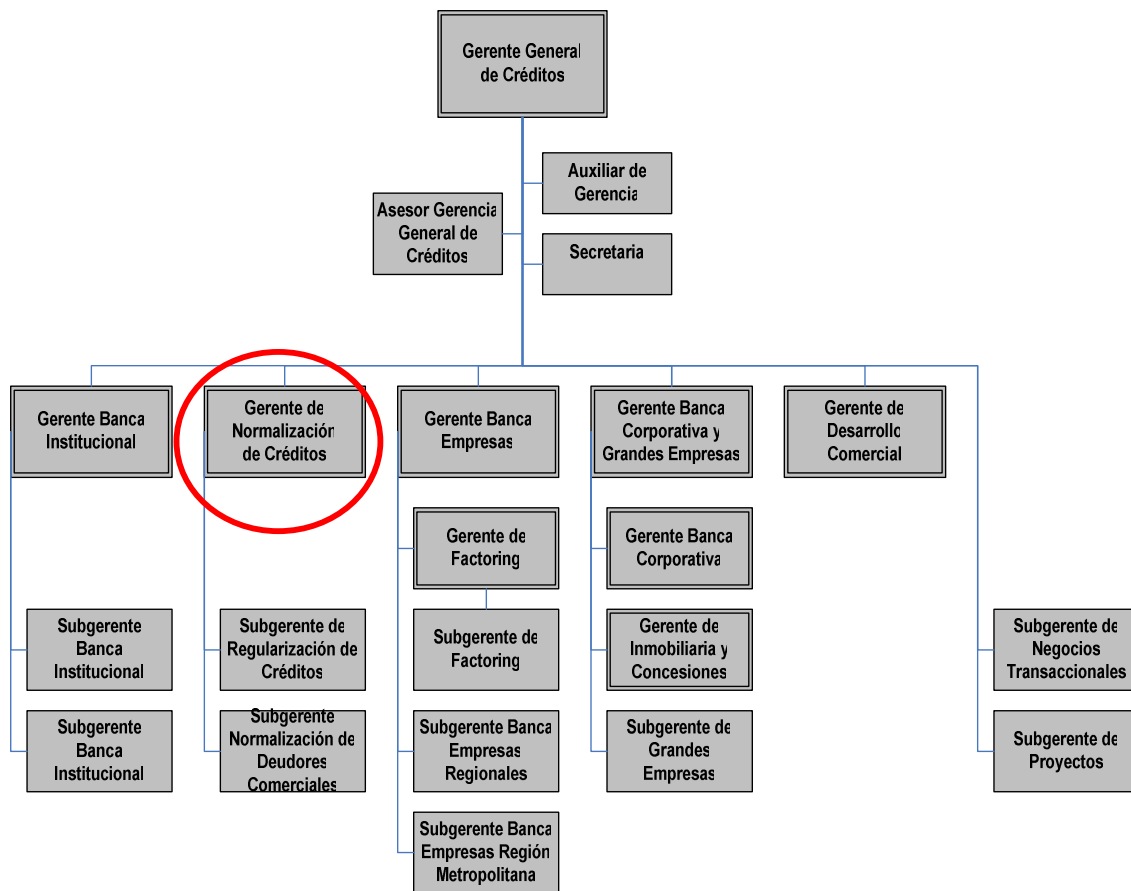


Figura 13 Estructura Gerencia General de Créditos
Fuente: Memoria BancoEstado (2007)

3.3.6 GERENCIA DE NORMALIZACIÓN DE CRÉDITOS

Como se indicó, el objeto de análisis se encuentra dentro de la Gerencia de Normalización de Créditos y por lo tanto bajo la Figura 14 se expone la estructura organizacional de esta Gerencia, dependiente de la Gerencia General de Créditos.

Usando esta misma figura, se han marcado bajo círculo en color rojo, los departamentos involucrados en el segmento minorista y sobre los cuales se realizará el análisis y sugerencias de mejora, denominándose al conjunto de estos departamentos “Unidad de Recuperación de Créditos Morosos Minoristas”.

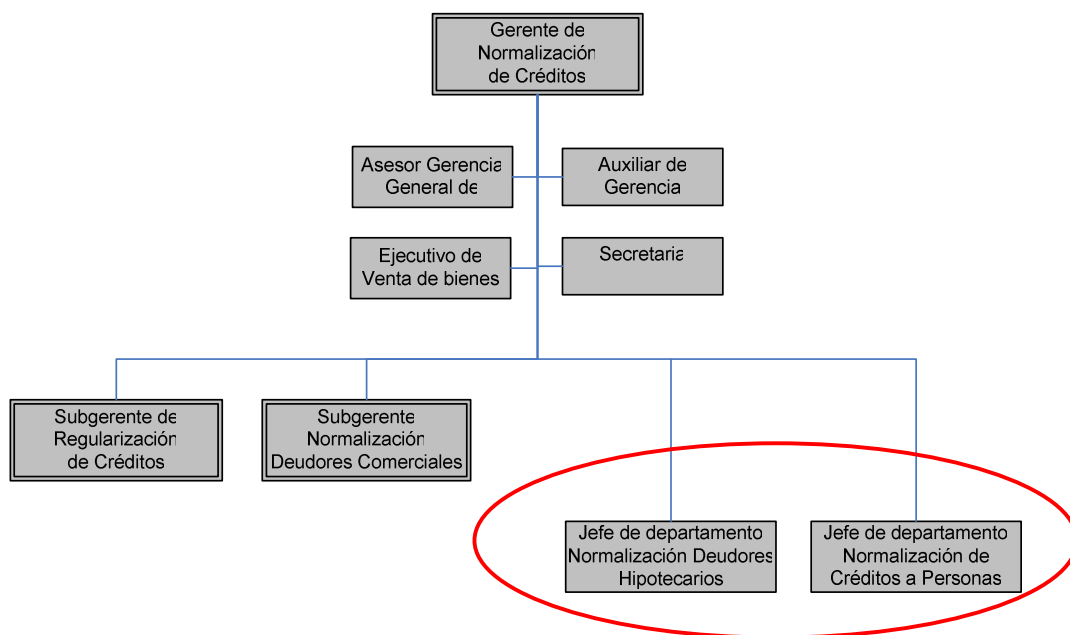


Figura 14 Estructura Gerencia de Normalización de Crédito
Fuente: Memoria BancoEstado (2007)

Los objetivos de esta Gerencia, su Visión, Misión y Función, se encuentra detalladas en anexo No. 3, destacándose a continuación la Estrategia de ésta y que se estima indispensable transcribir para comprender posteriormente las mejoras propuestas

3.3.6.1 ESTRATEGIA DE NORMALIZACIÓN

La Planificación Estratégica de la Gerencia de Normalización, tiene como objetivo iniciar un proceso de renovación, que no sólo incluye a sus servicios, procesos y productos, sino que también, al estilo de liderazgo, cambio cultural y desarrollo de sus recursos humanos. De tal manera, que el peso estratégico de los negocios que realiza esta gran plataforma, sea valorado en toda su dimensión. En la Figura 15, se aprecia en líneas generales la visión general esperada de la Gerencia General de Créditos, donde se consignan planes en curso y que esperan contribuir con la estrategia de crecimiento “ crecer 2,5 veces las operaciones respecto al año 2.000” y con la de posicionamiento de “Bancarización”.

Los planes de acción en curso se subdividen en: Planes de Marketing y Planes de Posicionamiento orientados a la satisfacción de los clientes, Planes Tecnológicos orientados a la excelencia operativa, y Planes de RRHH que están orientados al liderazgo y cambio cultural.



Figura 15 Diagrama Visión Gerencia General de Créditos
Fuente: Documentos BancoEstado

CAPITULO IV - DIAGNOSTICO SITUACION ACTUAL

Conocido el marco general del área bajo estudio, se procede a su análisis en base a 4 dimensiones:

- Organización
- Tecnología
- Procesos
- Normativa

El levantamiento efectuado, para estar en condiciones de realizar un diagnóstico, se basó principalmente en la revisión de la estructura organizacional, plataformas tecnológicas, procesos y normativa, a partir de entrevistas directas a los responsables del área de normalización, observación de las operaciones en terreno y revisión de documentación disponible.

Las fuentes de información utilizadas fueron las siguientes:

- i) Entrevistas con los responsables de áreas de los Departamentos de Deudores Hipotecarios y Normalización de Créditos a Personas:
 - Jefe Departamento Normalización Créditos Persona.
 - Jefe Departamento Deudores Hipotecarios.
 - Jefe Unidad Sistemas y Procesos.
 - Jefe Unidad de Gestión.
 - Jefe Unidad Comercial
 - Analistas de Gestión
 - Asistentes de Normalización
- ii) Entrevistas con personal de la **Filial de Cobranzas**, para comprender el marco general de la operación de cobranza.
- iii) Revisión de la siguiente documentación:
 - Presentación Depto. de Normalización Créditos Persona (Anexo N°3)

- Mapa y Descriptivos de procesos de cobranzas (Anexo N°4)
- Gestión de Cobranza (Anexo No. 5)

4.1 ORGANIZACIÓN

En relación a la estructura de la Gerencia de Normalización, se separa en 2 grandes áreas, segmento mayorista y segmento minorista. El Segmento minorista, que está bajo estudio, se subdivide en 2 áreas:

4.1.1 DEPARTAMENTO DE NORMALIZACIÓN DEUDORES HIPOTECARIOS

De acuerdo a lo expuesto bajo la Figura 19, a continuación se indica la estructura de la Jefatura de Normalización de Deudores Hipotecarios, ubicada dentro de la Gerencia de Normalización de Créditos.

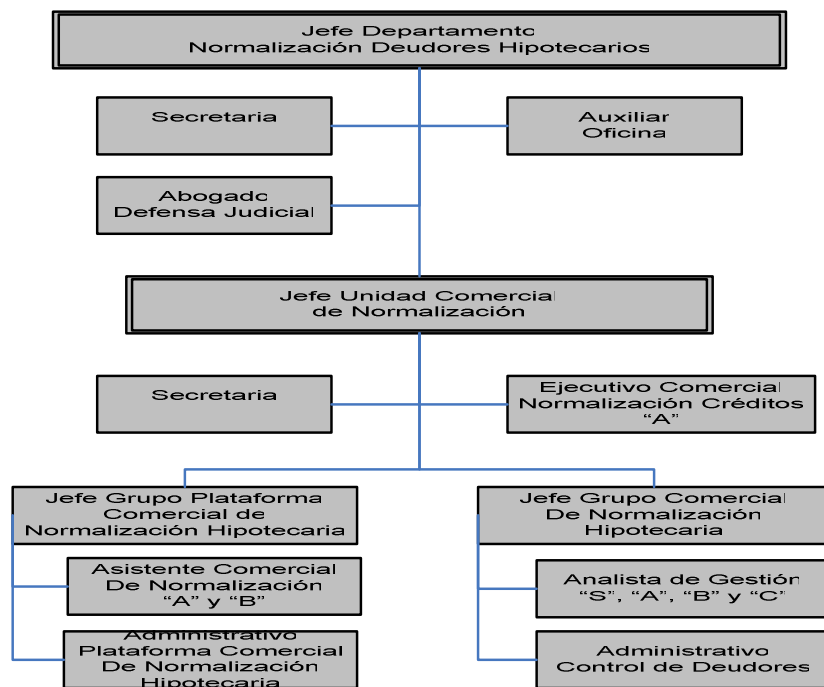


Figura 19 Organigrama Deudores Hipotecarios
Fuente: Memoria BancoEstado (2007)

4.1.2 DEPARTAMENTO DE NORMALIZACIÓN DE CRÉDITOS A PERSONAS

La estructura de este departamento se puede apreciar claramente a través de la Figura 20:

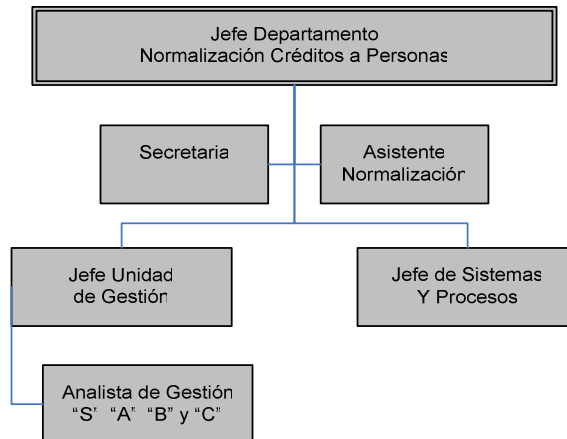


Figura 20 Organigrama Normalización de Créditos
Fuente: Memoria BancoEstado (2007)

En cuanto al sistema de incentivos, se observa que es plano y bien estructurado, no existiendo espacios para que la Gerencia, a su sólo arbitrio, pueda otorgar otro tipo de incentivo al establecido, pese a que el desempeño sea sobresaliente. Los tipos de incentivos, están estructurados como sigue:

- Bono Corporativo igual para todos los funcionarios del Banco en base al resultados anual del negocio
- Bono de Desempeño en base a los resultados del área, y del desempeño individual.
 - El desempeño del área medido por el cumplimiento de metas
 - El desempeño individual establecido a través de una evaluación de desempeño al año y posteriormente un ranking por puntaje para determinar el cuartil al que pertenece (se paga bono por desempeño sólo hasta el tercer cuartil).

Respecto de la Cultura Organizacional, mediante la observación y entrevistas, se determinó que existen cuatro aspectos a saber:

- 1.- Visión común para la modernización del Banco
- 2.- Orientación al Cliente

- 3.- Interés en generar cambios culturales que permitan el desarrollo de trabajo en equipo, principalmente promovido por las jefaturas.
- 4.- Existe conflicto cultural entre la antigua estructura y visión de la carrera funcionaria v/s movilidad y competitividad, producto del alto incremento de profesionales.

Analizada la estructura de la Gerencia de Normalización de Créditos se detectaron las siguientes debilidades:

- No se evidencia una actualización formal de los roles y responsabilidades de los diferentes actores involucrados en el proceso de Normalización.
- Se desconoce la existencia de redefiniciones (organizativas, de sistemas, procedimientos y procesos) que consideren el importante crecimiento experimentado por el Banco y la magnitud de los cambios aplicados al modelo de atención y al Modelo de Negocio.

Estas debilidades tienen como consecuencia los siguientes efectos no deseados:

- Duplicidad de funciones entre la Filial de Cobranzas (empresa de propiedad del Banco, dedicada a realizar las gestiones de cobranza de todos los clientes en mora) y la Gerencia de Normalización.
- Altos costos de coordinación, debido principalmente a:
 - Oportunidad,
 - Calidad y
 - Disponibilidad de la información lo que redundará en ineficiencias en la operatoria diaria.

Se han identificado las siguientes Core Competence en las personas que laboran en la unidad bajo estudio:

- Conocimiento del negocio de normalización
- Integración con sistemas informáticos internos
- Apego a los valores sociales del Banco
- Trato preferencial que cuida al cliente interno y externo

- Conocimiento del tipo de clientes externos del Banco
- Personal especializado y experimentado en el área de Normalización

Respecto de la cultura, se aprecia que existe una buena internalización de los siguientes conceptos:

- Visión común para la modernización del Banco
- Orientación al cliente y dedicación a la venta
- Interés en generar cambios culturales que permitan el desarrollo de trabajo en equipo.

Igualmente se han identificado las siguientes debilidades:

- Evidenciamos un conflicto cultural entre las personas que tienen internalizada la carrera funcionaria, versus el alto incremento de profesionales ingresados al Banco mediante concursos públicos.

Una de las herramientas definidas para medir es:

- Encuesta Great Place to Work , la que se aplica una vez al año

4.2 TECNOLOGÍA

La infraestructura tecnológica de BancoEstado permite administrar los distintos productos ofrecidos a través de las diferentes plataformas de contacto al cliente. Este modelo soporta una variedad de tecnologías y sistemas, desde las más modernas con lenguajes de programación de última generación orientado a servicios de respuesta on-line con interfaces Web en un modelo de tres capas (servidor, transaccional y cliente) con los tradicionales modelos de procesos batch, según se muestra en la Figura 21.

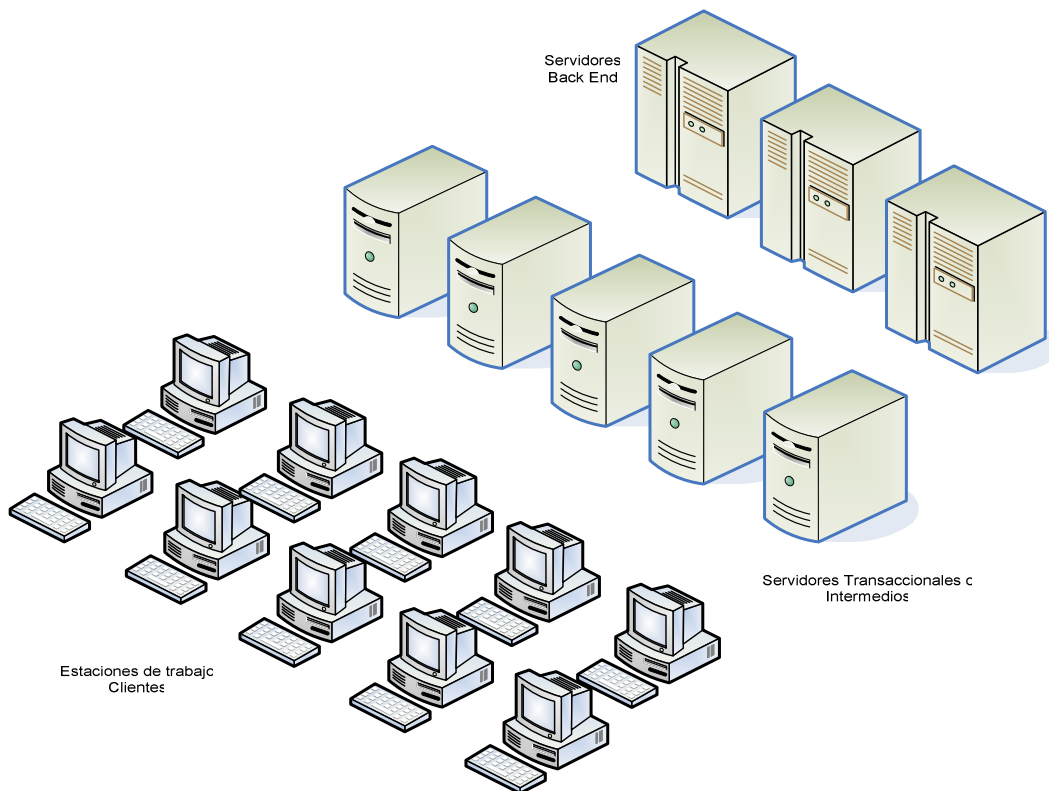


Figura 21 Capas Sistema Actual
Fuente: Elaboración Propia

A continuación se describen los aspectos principales de procesamiento de información en la plataforma Front-Desk o de atención de clientes y de procesos nocturnos o back-end.

Los principales productos tienen sus propias plataformas de gestión, tales como Créditos, Tarjetas, Hipotecario, Leasing, Comex, estos están unidos en un ambiente Front Desk denominada Plataforma Universal que integra en una sola pantalla, o a través de una sola interfase la información de todos los sistemas productos para ser presentada al ejecutivo que está al frente del cliente y complementariamente logra capturar información de gestión del cliente, tales como solicitudes e ingreso de información general.

Todos los sistemas no tienen una comunicación directa entre ellos, pero se comunican con otras aplicaciones importantes a través de procesos calendarizados de ejecución post cierre de operaciones on-line (tarde y noche) tales como actualización del sistema contable y de las transacciones del sistema de cajas.

En forma de procesos batch nocturnos, la información de las operaciones cursadas, y de las transacciones de caja son informadas e intercambiadas entre los sistemas. En estos mismos procesos batch nocturnos, los sistemas productos informan al Sistema de Normalización las cuotas que no han sido canceladas a la fecha de vencimiento y por lo tanto se inician los procesos de cobranzas, así como también, se informan las cuotas atrasadas que han sido canceladas, para que el proceso de cobranza se detenga.

Otro proceso batch importante es la actualización del Sistema Melita de BECO que realiza el Sistema de Normalización.

Cabe destacar que los Sistemas de BECO no retornan información al sistema de normalización de forma Batch ni on-line. Toda la gestión de los sistemas de BECO se generan a partir de la información que se actualiza diariamente desde el Sistema de Normalización.

Por otra parte, el Sistema Normalización tampoco retorna datos a los sistemas productos, ya que las situaciones de morosidad de cuotas son registradas a propósito del pago o no pago de una cuota, información obtenida desde SAFE o de la reprogramación de deuda, que se obtiene del sistema de créditos (SISCRED) y sistema de créditos hipotecarios (SCH).

Este estudio, si bien propone, entre otras cosas, mejoras a la calidad y oportunidad de la información que los sistemas productos envían al Sistema de Normalización, no pretende dar una opinión respecto de las tecnologías utilizadas, ya que las unidades organizacionales encargadas de este aspecto también están generando

sus propias iniciativas de mejoras para proveer información de manera más fluida, de calidad y oportuna entre los diferentes sistemas o la proposición de una manera distinta de integrar información en el Banco.

En términos generales se pueden diferenciar, los sistemas productos y los sistemas de normalización, siendo los sistemas productos, los que se detallan a continuación:

- Sistema de Créditos
- Sistema Hipotecario
- Sistema Tarjetas de Crédito
- Sistema Leasing
- Sistema Microempresa
- Sistema MyPE
- Sistema Comex

Todos los sistemas productos alimentan al sistema de normalización diariamente con los créditos que tengan un día de mora.

El sistema de normalización clasifica los créditos morosos y los agrupa por familias de cobranza, las que a su vez tienen sus propias pautas de cobranza.

Respecto del flujo de información entre los sistemas del banco y los sistemas de normalización, se puede separar en una primera etapa: la carga de deudas morosas o actualizaciones en los sistemas de deudas todas y en una segunda etapa: la carga de las deudas actualizadas en los sistemas de Normalización, según la Figura 22 que se muestra en la página siguiente:

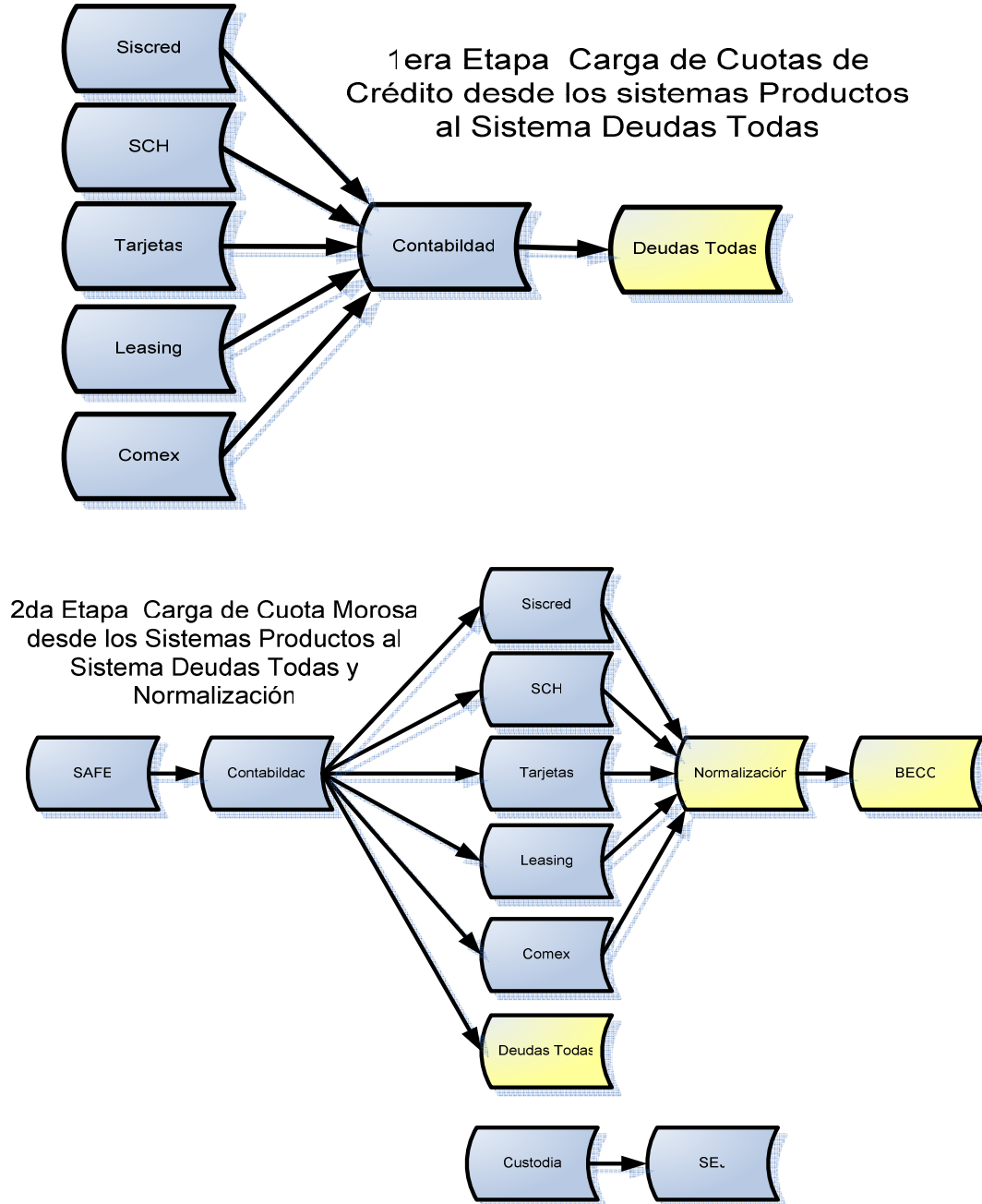


Figura 22 Flujo de Información
Fuente: Elaboración Propia

Del levantamiento efectuado, se determinó la existencia de sistemas no integrados, lo que genera Inconsistencia de Información. Los sistemas involucrados en el proceso de cobranza, son los siguientes:

- Sistema de Normalización - Sistemas Filial.
- Sistema de Normalización - Sistemas Productos.
- Sistema de Normalización - Custodia de Títulos.
- Sistema Normalización - Sistema Seguimiento de Juicios.
- Sistema de Normalización - Sistema de Garantías.
- Falta de información actualizada en forma diaria que permita a la Gerencia de Normalización, la filial y Abogados internos, conocer la cartera de clientes en mora en cualquier instante de tiempo y para cualquier producto.

Igualmente se detectó una inexistencia de consolidados de información del proceso, lo que impide realizar las siguientes acciones:

- Facilitar el seguimiento de camadas de clientes,
- Realizar análisis de comportamiento,
- Determinar la eficacia de los procesos.

Respecto de los sistemas de control y alertas en el proceso, se estableció la falta de de ellos que permitan realizar las siguientes acciones:

- Automatizar la solicitud de acciones de cobranza, en caso de detectarse cambios de eventos en todas las operaciones de los clientes.
- Controlar el avance de acciones de cobranzas consecutivas y su respectivo seguimiento.
- Aborten acciones de cobranza en caso de detectarse reversas o regularizaciones de los créditos.
- Realizar controles en línea, para asegurar el cumplimiento de la política de cobranza, normativa SBIF y que las acciones de cobranzas se encuentren alineadas con dichas políticas.
- Controlar la gestión de la filial de Cobranzas y administrar los pagos a efectuarse.

No se establecieron herramientas o sistemas de apoyos, que permitan facilitar el tratamiento de una cobranza orientada a los diversos segmentos, como son:

- Falta de herramientas de Administración y seguimiento de estrategias de cobranzas diferenciadas principalmente según:
 - Perfil de Cliente
 - Perfil de Riesgo.
 - Habitualidad de Pago.
- Falta de apoyos tecnológicos que permitan estructurar y automatizar sistemáticamente el aprendizaje del comportamiento de los clientes, principalmente de la experiencia acumulada producto de la aplicación del modelo de cartera crítica.
- Difícil asociación de las operaciones a campañas específicas y difícil reconocimiento de los segmentos definidos por las áreas comerciales de los clientes de dichas operaciones.

4.3 PROCESOS

El proceso de cobranzas Banco Estado se enmarca en el proceso global de colocación de créditos, lo que se denomina “Proceso de recuperación” (Ver Figura 23)

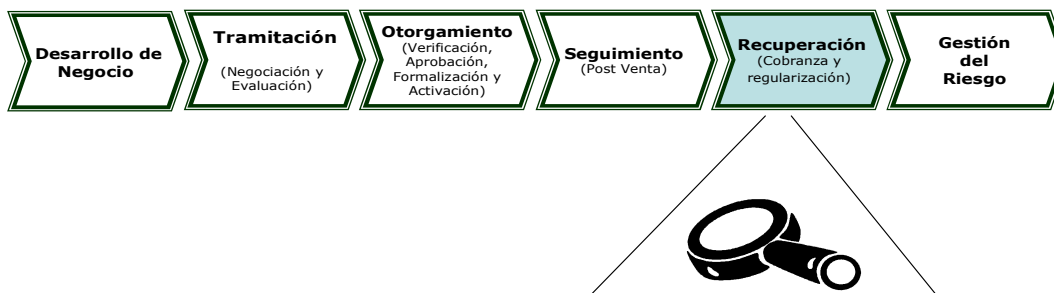


Figura 23 Proceso crediticio
Fuente: Elaboración Propia

Conocido el proceso general de cobranza, se describe a continuación el “Proceso de Recuperación de Crédito”, el que se divide en cuatro etapas y que se grafica en la Figura 24:

Ciclo Cero: Comienza el proceso de cobro telefónico, el que es apoyado por un sistema. Durante esta etapa el cliente que paga no tiene cobros extras por la cobranza.

Cobranza Prejudicial: Cuando el cliente después de 15 días aún no ha pagado se inicia el proceso de cobro prejudicial, el que tienes costos de cobranza asociados

Cobranza Judicial: En esta etapa el crédito es entregado a la cobranza realizada por abogados.

Recuperación de Castigo: Paralelo a la etapa anterior se le ofrece en todo momento una solución extrajudicial. Este proceso se mantiene inclusive cuando los esfuerzos judiciales se dan por cerrado sin éxito.

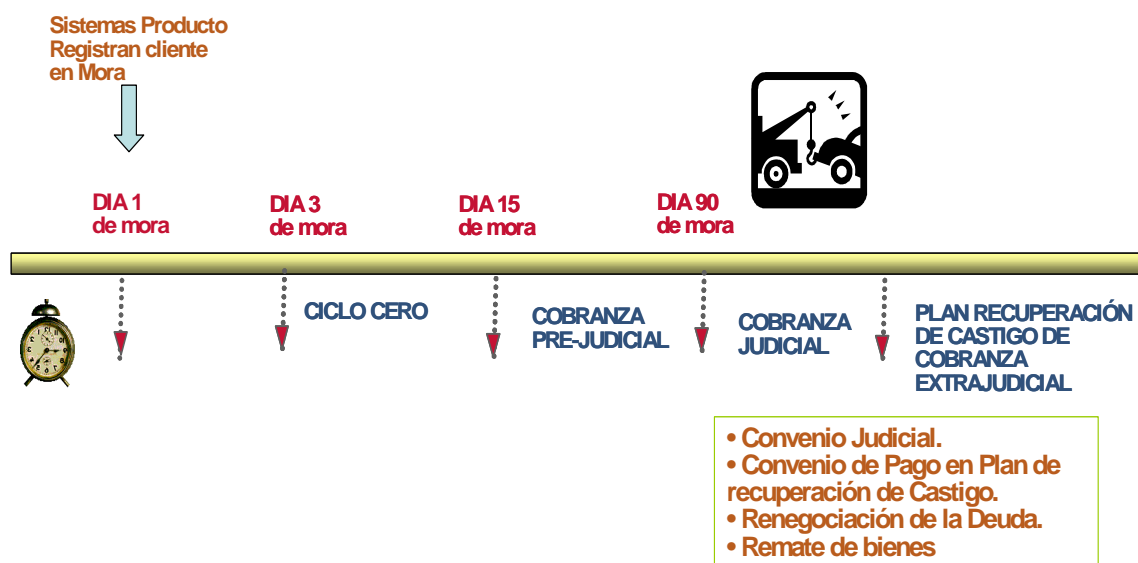


Figura 24 Proceso de Recuperación de Créditos
Fuente: Elaboración Propia

Cada acción de cobranza en las distintas etapas de los ciclos descritos en la figura anterior, genera una interacción con los distintos sistemas de información descritos en el levantamiento bajo el concepto Tecnología. En la Figura 25 se ilustran las vinculaciones, tanto operativos o de gestión, que apoyan las acciones de recuperación en cada etapa del ciclo de cobranza.

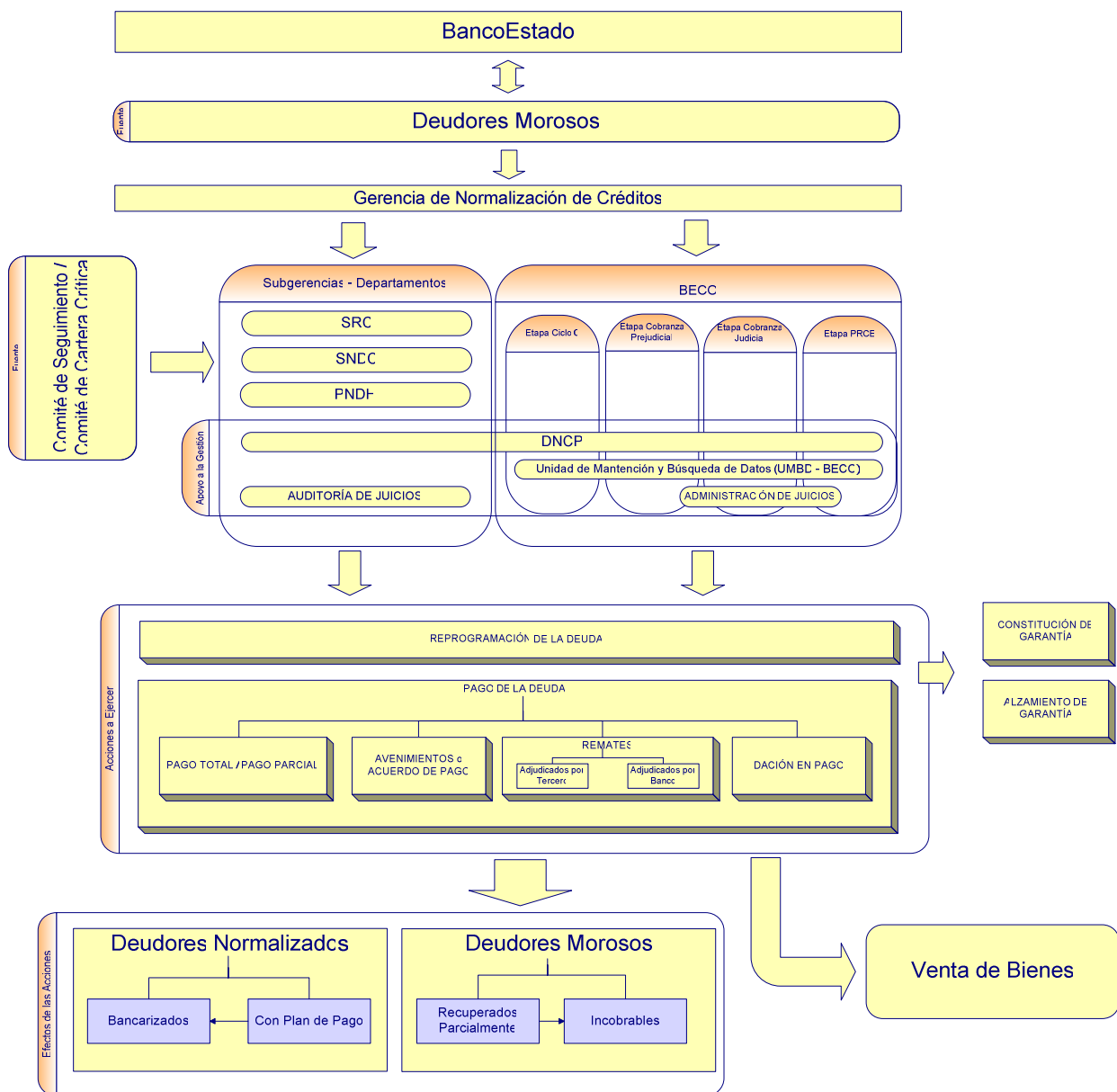


Figura 25 Sistemas asociados a la Recuperación de Créditos

Fuente: Gerencia Normalización

La labor de recuperación de créditos minoritas es efectuada por el Departamento de Normalización, pero gran parte de las acciones de cobranza son efectuadas por la filial de cobranzas “BECO”, esta unidad provee servicios al departamento de Normalización quién debe controlar el proceso como un todo. En la Figura 26 se puede representar el flujo del ciclo de recuperación de créditos morosos y la relación con la filial de cobranza.

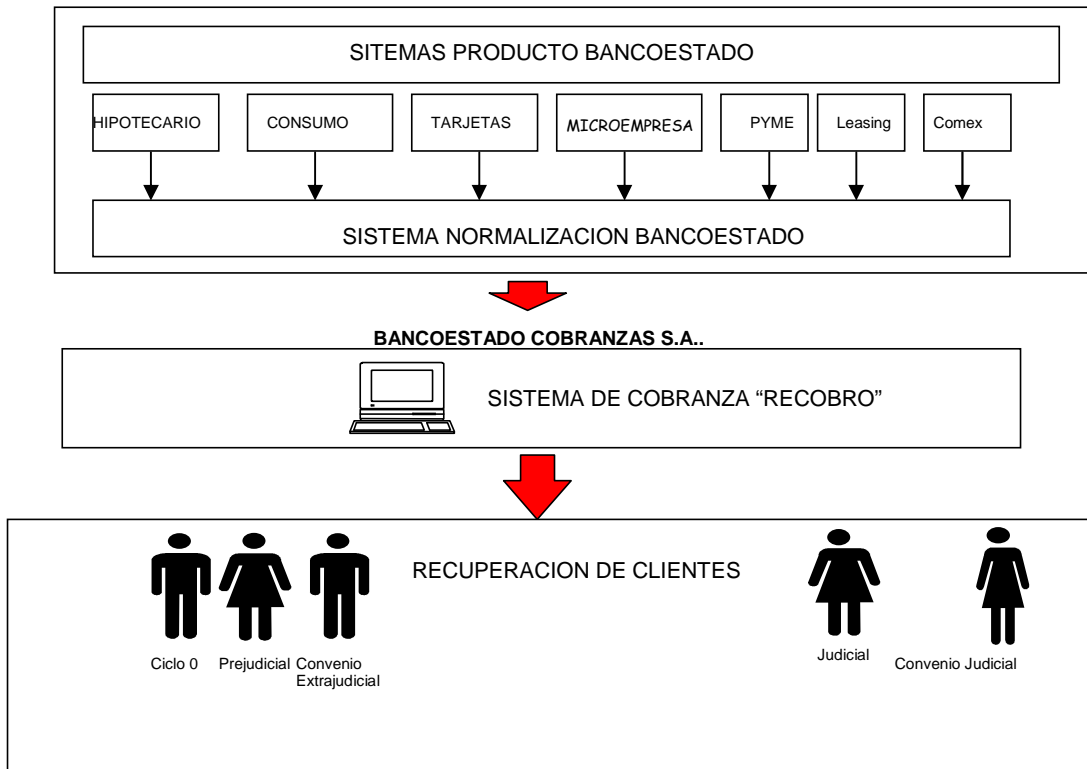


Figura 26 Relación con la Filial de Cobranza
Fuente: Gerencia Normalización

Para analizar los procesos que se desarrollan en la Gerencia de Normalización de Créditos, se utilizó la metodología SPM (Strategic Process Management).

En el contexto de la Administración Estratégica y Mejoramiento de Procesos, es altamente relevante la focalización precisa de los esfuerzos de mejora sobre los Procesos que realmente colaboran en la tarea de alcanzar los objetivos perseguidos.

La gran mayoría de las organizaciones deben desenvolverse en mercados altamente competitivos y para ello se ven enfrentadas a conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades. Sin embargo, no siempre se cumplen ambos objetivos a la vez.

La Gestión de Procesos debiera considerar a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente, pero sin perder de vista la eficiencia de sus actividades propias, pues esa misma eficiencia constituye valor que puede ser compartido con el cliente. La Figura 27 ilustra el esquema de acuerdo a análisis SPM efectuado sobre la unidad bajo estudio. Luego se explica cada componente de la ilustración haciendo referencia a la misma figura.

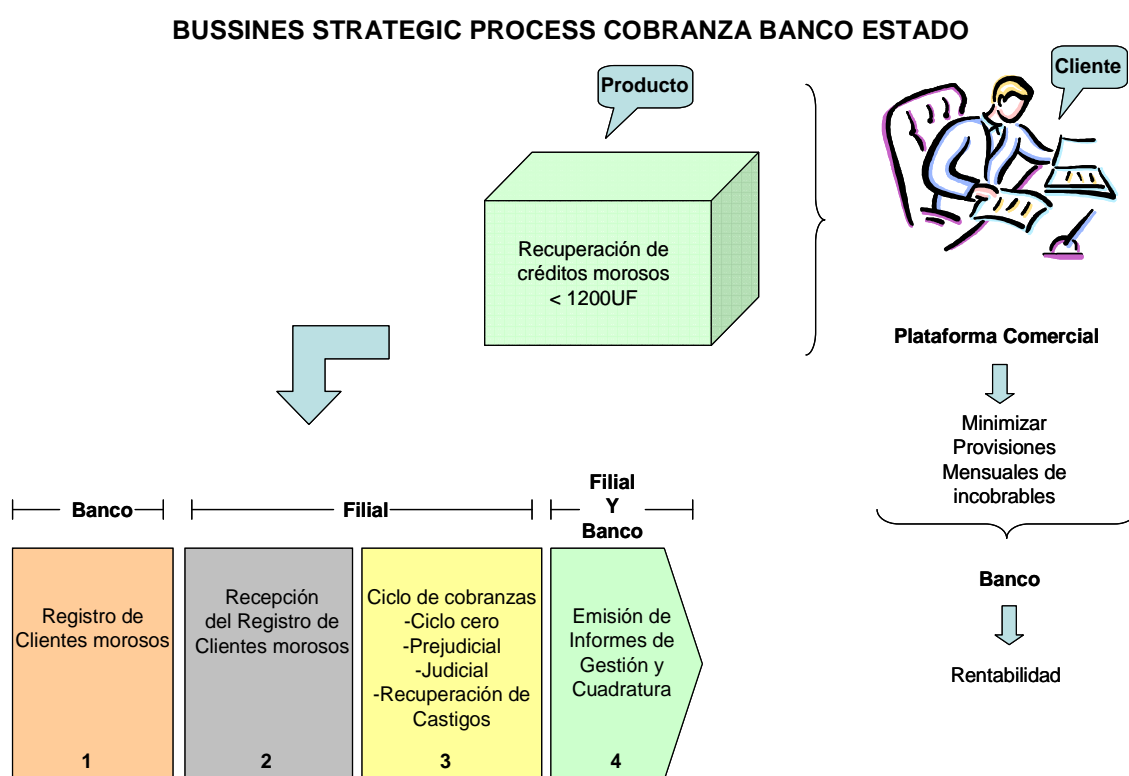


Figura 27 SPM Cobranza BancoEstado
Fuente: Elaboración Propia

Los Procesos asociados a la Gestión de Cobranza realizada por Normalización, consiste básicamente en los siguientes procesos:

- Emisión Diaria del Registro de Créditos en Mora, a Normalización (**Proceso 1, Figura 27**).
- Todos los días el banco recupera de sus sistemas productos aquellos créditos que tienen al menos una cuota morosa (1 o más días de atraso en

el pago) y se los envía a la Gerencia de Normalización para iniciar el proceso de cobro.

- Adicionalmente se envían los datos de aquellos clientes que han pagado para que sean eliminados del proceso de cobro de la Filial.
- Recepción Diaria del mismo Registro de Créditos en Mora, por parte de la Filial. (**Proceso 2, figura 27**).
- La filial, captura la información de los créditos en mora y los ingresa a sus sistemas para dar inicio al proceso de cobro telefónico y las siguientes etapas según corresponda.
- Ejecución del Ciclo de Cobranza, por parte de la Filial. (**Proceso 3, figura 27**).
- Emisión de Informes de Gestión y Cuadratura (**Proceso 4, figura 27**)

Proceso Relevante:

En consecuencia y basado en el análisis realizado, se ha fijado la atención en los procesos números 1 y 2 de la Figura 27, destacando que el proceso 1 es de responsabilidad de Normalización y el proceso 2 es una consecuencia del error en el proceso 1 y que se describen a continuación:

- a) Por una parte, se deja fuera de los registros de la Filial una cantidad importante de créditos morosos cuya gestión de cobro se posterga o simplemente no se realiza, lo que claramente atenta contra el objetivo perseguido por el cliente que son las plataformas comerciales.
- b) Además, se arriesga al Banco, a través de su Filial, a enfrentar demandas civiles por cobranza indebida, a causa de gestionar el cobro de créditos que no se encuentran en calidad de morosos.

Se debe recordar que la posición tomada para el análisis corresponde a la de la Gerencia de Normalización y no a la de la Filial de Cobranza, por lo que todo análisis se hace desde la Gerencia de Normalización, quien además es la responsable de cautelar la concordancia entre la información emitida y recibida, para y por la Filial, respectivamente.

En este punto, se realizó una bajada a los subprocesos asociados al registro de clientes morosos y que nacen de los sistemas productos de BancoEstado, hasta llegar a la tercera etapa de máxima granularidad, seguido de un diagrama de objetivos y definición de un árbol de función, realizado sobre la principal función determinada, cual es, “Registro de Clientes Morosos”.

Cadena de Valor

Para concluir el análisis y diagnóstico bajo el concepto de Procesos, se elaboró una Cadena de Valor, según Figura 28, que representa las relaciones de las Unidades Organizativas, Objetivos y Cluster de datos, entendiendo que la entrada del proceso son los movimientos registrados en los sistemas de caja, y el producto final es la información de morosos, que finalmente será recepcionada por la filial de cobranzas. Este producto final debe contar con completitud, integridad y oportunidad como variables críticas de un buen proceso.

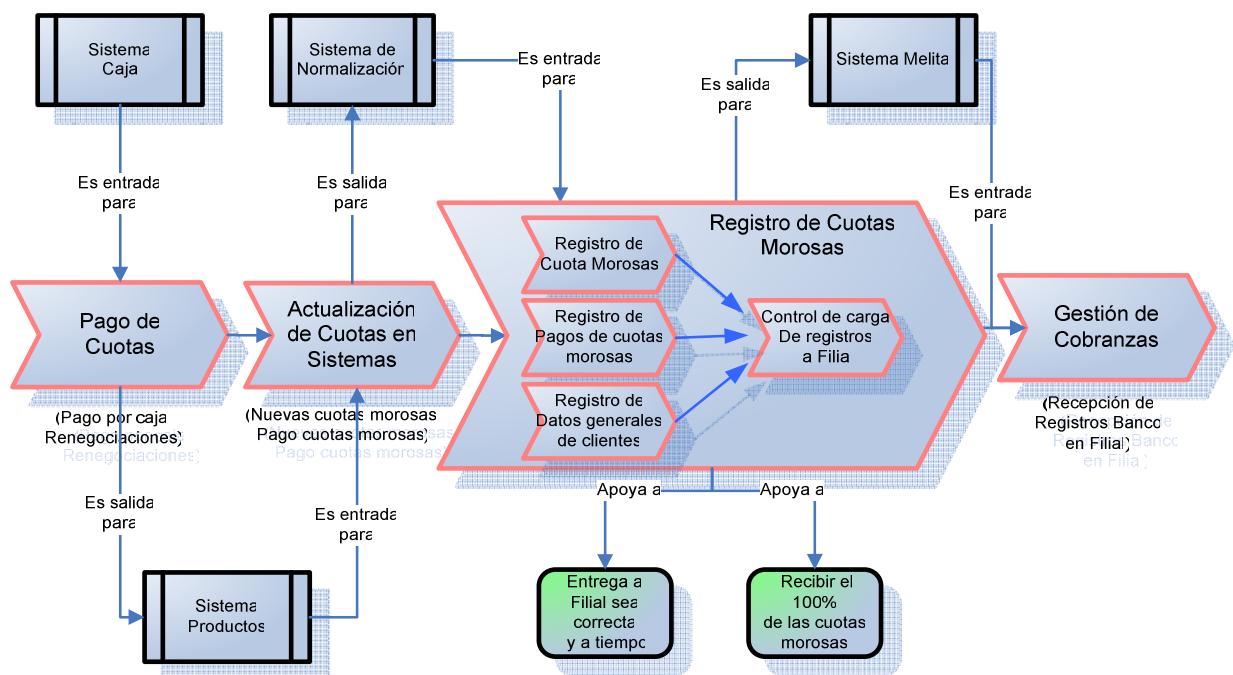


Figura 28 Cadena de Valor
Fuente: Elaboración Propia

4.4 NORMATIVA

Actualmente el Banco está obligado a cumplir con normativa de tipo interno y externo.

La normativa externa está asociada a las dictadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), entre las cuales se encuentran el capítulo 18-5 (información de deudores a la superintendencia), el capítulo 8-26 (castigo normativo), y el capítulo 8-29 (aceleración contable de créditos morosos), todos documentos que se adjuntan en anexo N°6.

Por otra parte, se debe cumplir con la normativa de tipo interno. El Banco tiene un sistema único de normas (SUN), en el cuál son publicadas todas las circulares relacionadas con políticas y procedimientos de todas las áreas. Dentro del sistema SUN, son publicados los procesos de negocios que son normados por la Gerencia de Normalización de Créditos, identificándose 196 documentos con materias relacionadas, desde el año 1991 al 2007, normativa que se adjunta a través de anexo N°7.

Cabe destacar, que es una preocupación constante de la Gerencia de Normalización de Créditos, el tener actualizada toda la normativa asociada a las políticas y procedimientos que digan relación con la recuperación de créditos morosos. Es por esto que existen en la actualidad una serie de iniciativas asociadas a estas actualizaciones.

Surgen las siguientes conclusiones del análisis de los aspectos Normativos:

- Existen debilidades en el registro y controles para dar cumplimiento a la Normativa SBIF
- Falta de integración del seguimiento de las acciones de recuperación de las garantías, con el registro de las acciones legales efectuadas en el sistema de normalización.

- Se encontró que hay normativa obsoleta en el SUN
- Existen una serie de procesos que no están normados
- Se propone un levantamiento del mapa de procesos, donde se puedan identificar cuáles de estos están cumpliendo con la normativa y los puntos críticos donde debería existir esta normativa.

4.5 RESUMEN

Principalmente se detectaron debilidades estructurales en el proceso de regularización de créditos, en relación a los siguientes tópicos:

- a) Se hace necesario asegurar el registro del 100% de la cobranza, para lo cual se deben implementar las mejoras necesarias para generar la totalidad del registro y los controles necesarios para mantener esta completitud en forma constante y sostenida en el tiempo.
- b) Debilidades en la integración y consistencia de datos.
- c) Dificultades en la integración de los sistemas de apoyo, lo que afecta la oportunidad en la entrega de la información, limitando la posibilidad de anticipación de:
 - Acciones de cobranzas
 - Alertas preventivas
- d) Falta de actualización del sistema único de normas SUN, lo que genera un riesgo de incumplimiento de la normativa interna del banco.
- e) Débil apoyo de consolidados de información que faciliten el seguimiento de la efectividad de las acciones de cobranza, potencien el aprendizaje y fomenten la creación de conocimiento del comportamiento de pago de segmentos de clientes.

CAPITULO V - INICIATIVAS DE MEJORAS

5.1 DETERMINACIÓN INICIATIVAS DE MEJORAS

Producto del análisis realizado surgen una serie de iniciativas que responden a las debilidades encontradas en cada aspecto revisado, las cuáles son descritas y ordenadas en planilla excel, que por su extensión se encuentra adjuntas en archivo digital bajo Anexo No. 8.

Para cada iniciativa se identifica una descripción de ella, el objetivo que persigue, y el resultado esperado, según la Figura 29 a modo de ejemplo:

| MEJORAS | | |
|---|----------------------------------|---|
| Iniciativas | Objetivo | Resultado |
| A través de reporte de cuadratura producto de automatización de la cuadratura, se tomarán acciones para controlar consistencia de datos | Gestionar el 100% de la cobranza | Consistencia e integridad de los créditos morosos |

Figura 29 Diseño de iniciativas
Fuente: Elaboración Propia

En los párrafos precedentes se indicó que se deben establecer las bases para que la Gerencia de Normalización de Créditos en su segmento minorista, esté en condiciones de enfrentar el crecimiento esperado al 2010 y que corresponda al objetivo estratégico del Banco.

También se ha explicado que para alcanzar el objetivo al 2010, la Gerencia de Normalización debe contribuir manteniendo o disminuyendo el nivel de provisiones contables por incobrabilidad que corresponde a una medida de riesgo de BancoEstado.

Adicionalmente las recuperaciones de créditos minoristas corresponden al 80% de las transacciones de Normalización.

Lo anterior tiene como consecuencia un aumento de la morosidad de este segmento, por lo que se hace necesario hacer una evaluación de la plataforma tecnológica, procesos, estructura y la administración de recursos, incluyendo a BancoEstado Cobranzas (BECO).

En una primera instancia se establecieron 6 factores críticos de éxito que orientan la búsqueda de iniciativas, tanto en los procesos como en los recursos que deben ser mejorados. Esto puede perfectamente ser clasificado dentro de las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC) tanto de procesos internos como de aprendizaje y crecimiento.

La Figura 30 muestra un ejemplo de cómo se exponen en el Anexo N° 8, los factores críticos de éxito y que están validados por la Gerencia de Normalización:

Factores críticos de éxito

| | |
|-------------------------------|---|
| Del Proceso Interno | Integración de sistemas |
| | Consistencia de Datos |
| | Segmentación de clientes |
| | Control Ciclo de Cobranza |
| Del aprendizaje y crecimiento | Tecnologías que facilitan las mejoras del proceso |
| | Desarrollar RRHH en competencias técnicas |

Figura 30 Factores Críticos

Fuente: Elaboración Propia

Desde este punto de vista, se procedió a separar las iniciativas según el impacto que éstas tienen sobre cada uno de estos factores críticos identificados.

Posteriormente se identificaron cuáles de estas mejoras, corresponden a una mejora “de una sola vez”, vale decir, corresponden a una inversión que produce una mejora sustancial una vez efectuada y que perdura en el tiempo; y por otra parte, las mejoras que son de “Gestión”, vale decir, producen una instancia de control activo y permanente, que deberá ser aplicada para generar una acción determinada, y así corregir desviaciones respecto a un resultado esperado.

Luego se identifica el impacto que tendrán las iniciativas propuestas, sobre las áreas principales de la organización en estudio, que son: Contraloría, Fiscalía, RRHH, Filiales del Banco, Informática, Contabilidad y Finanzas, Custodia, Riesgo y Operaciones.

Finalmente, se estimó el plazo en meses de desarrollo de cada una de las iniciativas que resulta ser un estándar posible de medir.

5.2 PRIORIZACIÓN: APLICACIÓN DEL MÉTODO KJ (KAWAKITA JIRO)

Una vez identificadas las iniciativas de mejora con relación a los factores críticos de éxito, se hizo necesario priorizarlas y vincularlas a la estrategia de Normalización y a su vez a la del Banco como un todo.

Para ello se aplicó el método Kawakita Jiro, que permitió priorizar y agrupar las iniciativas en relación a la estrategia. Considerando que el objetivo de Normalización es mantener o disminuir provisiones, se agrupan las iniciativas en dos grandes grupos: Registro del 100% de la cobranza y Gestión de Cobranza.

En cuanto al registro del 100% de la cobranza se agruparon iniciativas que están orientadas a **Automatizar** los registros y otras que permiten **Integrar** y **Unificar** datos. Todas las iniciativas de mejoras en esta agrupación corresponden a mejoras “de una sola vez”, es decir, corresponden a una inversión que produce una mejora sustancial una vez efectuada y que perdura en el tiempo.

Por otra parte, en cuanto a la Gestión de Cobranza, se agruparon iniciativas orientadas a implementar sistemas de apoyo, otras a normar políticas y procedimientos y otras a generar actividades de control de cobranzas. De estas iniciativas, todas corresponden a mejoras “de una sola vez”, a excepción de las que implican actividades de control de cobranzas y por lo tanto de “Gestión”, las que producen una instancia de control permanente que deberá ser aplicada para

generar una acción determinada y corregir desviaciones respecto de un resultado esperado.

De acuerdo a este análisis, se concluye que existen dos fases de medidas necesarias para asegurar el objetivo estratégico de la unidad de normalización, a saber:

Una **primera fase** es implementar todas las iniciativas de mejora que corresponden a una mejora “de una sola vez”, y en **una segunda fase**, implementar un sistema de monitoreo que permita controlar las variables críticas en la gestión o medición de la cobranza, generando instancias de control y así corregir desviaciones respecto a un resultado esperado.

Una vez que se agruparon las iniciativas en los grupos descritos previamente, se ordenaron de mayor a menor importancia dentro de cada grupo y se marcaron las que son prioritarias de las que no lo son. La implementación de las iniciativas prioritarias sentaron las bases para el modelo de monitoreo propuesto.

Finalmente se eliminaron aquellas iniciativas que no tienen relación alguna con los grupos detectados, y por lo tanto no pueden ser consideradas en el modelo propuesto.

El resultado de la priorización de iniciativas de acuerdo a la utilización del método KJ se muestra en la Figura 31:

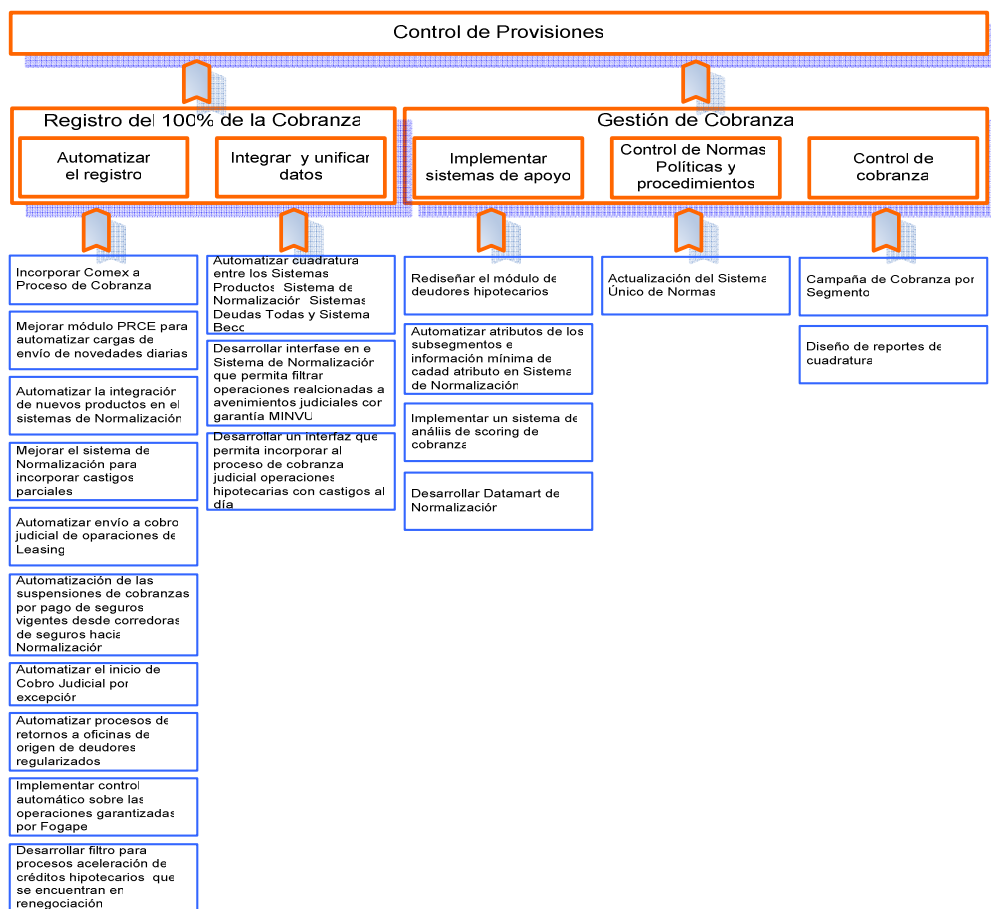


Figura 31 Esquema Final de Iniciativas de Mejora
Fuente: Elaboración Propia

El resumen de iniciativas mostradas en la figura anterior, fue debidamente verificada con los analistas y jefaturas de la Gerencia de Normalización. Esta acción resultó indispensable para comprender el porqué se consideraron estas iniciativas con sus respectivas agrupaciones y no otras, debido a que las mismas, al ser validadas por la personas que tienen conocimiento del negocio y experiencia en el uso de las variables involucradas, respalda el uso del modelo propuesto y otorga valor a la proposición.

CAPITULO VI - PROPUESTA DEL MODELO DE MONITOREO

6.1 PRESENTACIÓN DEL “MODELO DE MONITOREO PARA LA RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS MINORISTAS”

El objetivo de este modelo, es entregar un conjunto de indicadores estratégicos en forma de “Tablero de Control” que sirva para el control y gestión de los créditos morosos minoristas.

En base al diseño elaborado, el modelo detecta las desviaciones producidas en la gestión diaria de cobranza y permite conocer el desempeño de BECO.

Este modelo se fundamenta en una organización sistemática de la información destinada a facilitar el ejercicio de la gestión y la toma de decisiones dentro de la Unidad de Recuperación de Créditos Minoristas.

En la práctica, al observar este modelo de monitoreo el responsable podrá identificar diariamente las variables que presenten desviaciones y tomar la acción que corresponda para su corrección. Su utilización sirve para diagnosticar el estado de la gestión de cobranza; efectuar un monitoreo permanente (evolutivo y comparativo a la vez) y comunicar los objetivos a las unidades responsables con el propósito de alinear a la organización.

El modelo propuesto corresponde al tipo de tablero operativo, que es el que se encuentra en la base de la pirámide y que permite hacer un seguimiento diario del estado de situación de la cobranza para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. Es por esto que este modelo es esencialmente una herramienta de mejoramiento de la calidad de las operaciones.

La estructura de este tablero está basada en la selección de los Indicadores que surgen por una parte, de los indicadores más generalizados en la gestión de

cobranza desde el punto de vista de la aplicabilidad y funcionalidad para la gestión y por otra parte, de sistemas de seguimiento.

El diseño del Modelo de Monitoreo considera al menos los siguientes conceptos:

- **Indicadores establecidos:** son los que en conjunto brindan información sobre el área clave. Se debe definir: fuente; unidad de medida; frecuencia (on line, diario, semanal, mensual); apertura (forma en la que se abrirá la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación); alcance (mensual, acumulado); base de comparación; tendencia; historia y responsable del monitoreo.
- **Objetivos para los Indicadores:** para comparar mes a mes el resultado real versus la meta.
- **Tolerancias:** rangos de variación permitidos o tolerables con respecto a los valores meta.
- **Alarmas:** a partir de qué valores se deben iniciar acciones correctoras.
- **Acciones:** tiene que haber un proceso sistematizado que dispare acciones tendientes a mejorar un Indicador que entra en zona de alarma.
- **Benchmark:** bases de comparación permanente. Se utilizan en caso de que una empresa quiera comparar en forma constante los resultados de cierto Indicador contra los resultados de otra área u organización.

Con esta herramienta, se cubren los gaps existentes en la consolidación de los datos y otorga una visión de comparación en base a los cuadros de resumen o pantallas. Así mismo, el modelo obtiene relevancia para analizar la evolución de los Indicadores propuestos dentro de una organización, así como, para su comparación con otras empresas o mejores prácticas del mercado.

El modelo es una herramienta de aplicación práctica que ayuda a la organización a mejorar la gestión de las áreas a través de la medición.

Finalmente, cabe destacar que los Indicadores enumerados no limitan la aplicación de otros que, según el segmento en el cual se desenvuelva el área, pueda ser necesario incluir.

Este modelo permite hacer gestión sobre:

- Actividades de control en la Recuperación de Créditos Morosos Minoristas
- Fiscalización de la aplicación de las políticas y procedimientos publicados en el Sistema Único de Normas (SUN)
- Asegurar la integridad, consistencia y completitud de los registros de morosidad

6.2 ESQUEMA DEL “MODELO DE MONITOREO PARA LA RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS MINORISTAS”

En el capítulo anterior se pudo identificar las iniciativas de mejora necesarias para establecer las bases para el crecimiento al año 2010. Los objetivos de la unidad de Normalización son:

- Automatizar el Registro
- Integrar y unificar datos
- Implementar sistemas de apoyo
- Control de Normas, Políticas y procedimientos
- Control de cobranza

Dichos objetivos fueron verificados con los analistas y jefaturas de la Unidad de Recuperación de Créditos Minoristas, lo que fue indispensable para comprender por qué se consideran estas iniciativas y no otras otorgando valor al modelo propuesto.

De acuerdo a lo anterior, las iniciativas se encuentran en curso para producir una mejora sustancial de una sola vez, lo que podrá mejorar la información para así efectuar un mejor control. El seguimiento sobre la implementación de las iniciativas

definidas corresponde a la primera entrada del modelo de monitoreo, y se encuentran enmarcadas dentro de cada fase de la cadena de valor, hay iniciativas de mejora para cada fase de la cadena de valor, menos para la fase de “Pago de cuotas” que no es una actividad donde la Gerencia de Normalización tenga injerencia directa.

Por otra parte, se crearon indicadores de Gestión para cada una de las fases de la cadena de valor, tantos indicadores como necesidades de control identificadas en relación a los objetivos de Normalización encontrados, los que en una segunda fase fueron revisados en conjunto con los analistas y jefaturas, al igual como se hizo con las iniciativas. De esta revisión final surgieron nuevos indicadores y se eliminaron otros.

El control de los indicadores en relación al estándar definido corresponde a la segunda entrada del modelo de monitoreo, lo que permite controlar la gestión de cobranzas y el cumplimiento efectivo de los objetivos de Normalización definidos.

El producto final es un Modelo de Monitoreo que posee indicadores que responden a objetivos de Normalización y que se ubican en uno de los cuatro eslabones de la cadena de valor. Por un lado se encuentran los indicadores de gestión que se representan mediante números del 1 al 22, y por otro lado, se encuentran los indicadores de control de proyectos que se representan con las letras de “a” a la “t”, tal como se muestra en la Figura 32.

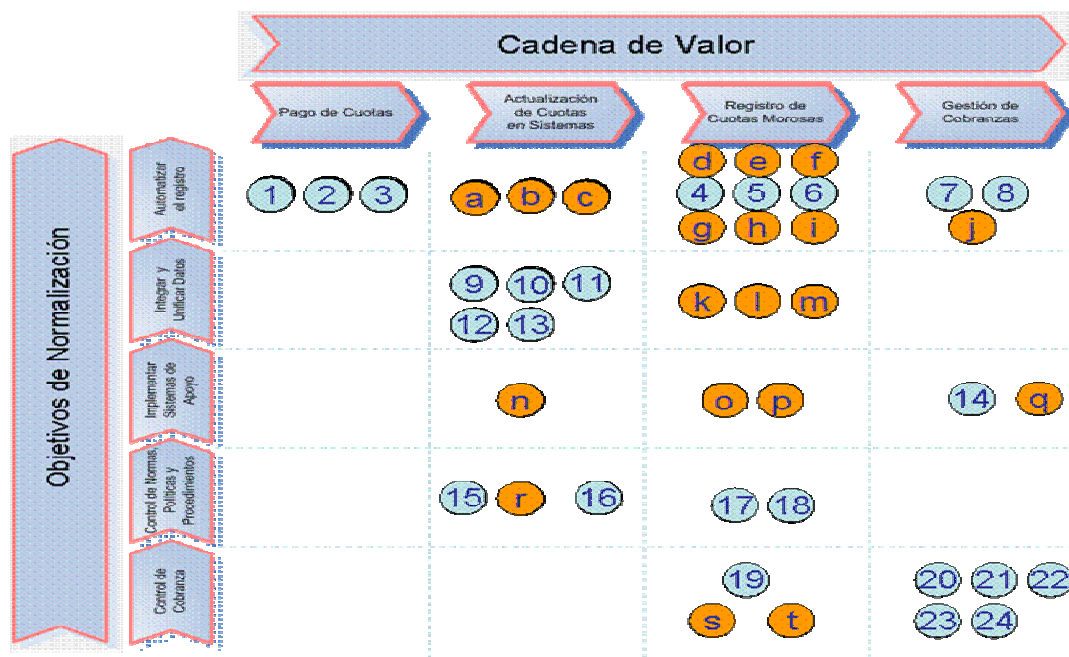


Figura 32 Esquema General del Modelo de Monitoreo
Fuente: Elaboración Propia

Para tener una visión total del esquema seguido en la creación de los Indicadores, que permiten el monitoreo para la recuperación de créditos morosos minoristas, se diseñó una planilla Excel, que se adjunta en archivo digital.

Con el objeto de dar una idea integral de dicha planilla, se debe indicar que en el extremo izquierdo se detallan los cinco Objetivos de Normalización definidos (eje horizontal):

- Automatizar Registros
- Integrar y Unificar Datos
- Implementar Sistema de Apoyo
- Control de Normas, Políticas y Procedimientos
- Control de Cobranza

Para cada eslabón de la Cadena de Valor, posicionados en el eje vertical, se han determinado los siguientes eslabones:

- Pago de Cuotas
- Actualización de Cuotas en Sistemas

- Registro de Clientes Morosos
- Gestión de Cobranzas

Para cada eslabón, se han definido conceptos que se detallan a continuación y que deben ser evaluados para cada uno de los eslabones definidos:

- Objetivo
- Indicador
- Input
- Meta
- Periodicidad
- Responsable
- Usuario
- Acción (output)

Una muestra del formato de la planilla Excel, se expone en la Figura 33.

| Eslabón bajo Análisis de la CADENA DE VALOR | | | | | | | | | |
|---|---|----------|-----------|-------|------|--------------|-------------|---------|-----------------|
| Objetivos de Normalización | | Objetivo | Indicador | Input | Meta | Periodicidad | Responsable | Usuario | Acción (Output) |
| | Automatizar Registros | | | | | | | | |
| | Integrar y Unificar Datos | | | | | | | | |
| | Implementar Sistema de Apoyo | | | | | | | | |
| | Control de Normas, Políticas y Procedimientos | | | | | | | | |
| | Control de Cobranza | | | | | | | | |

Figura 33 Formato de esquema para Modelo de Monitoreo

Fuente: Elaboración Propia

6.3 DISEÑO DEL “MODELO DE MONITOREO PARA LA RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS MINORISTAS”

Se diseñaron una serie de Indicadores que responden a los objetivos definidos por Normalización y que se encuentran emplazados dentro de la cadena de valor. También hay una serie de iniciativas que deben ser realizadas paralelamente para posteriormente efectuar el control a través de estos Indicadores. Estas iniciativas también deben ser controladas para asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos. Por lo tanto este proyecto considera todos estos elementos, los que en conjunto nos dan las bases para hacer control de gestión en la Unidad de Recuperación de Créditos Minoristas.

El diseño del modelo de monitoreo se subdivide en 4 etapas:

- i) Diseño de Indicadores de Gestión
- ii) Diseño de Indicadores de Control de Proyectos
- iii) Diseño de Reportes estadísticos
- iv) Diseño de pantallas del modelo de monitoreo

6.3.1 DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Esquemáticamente se pueden diagramar los Indicadores con respecto a los objetivos de Normalización, según se indica en la Figura 34.

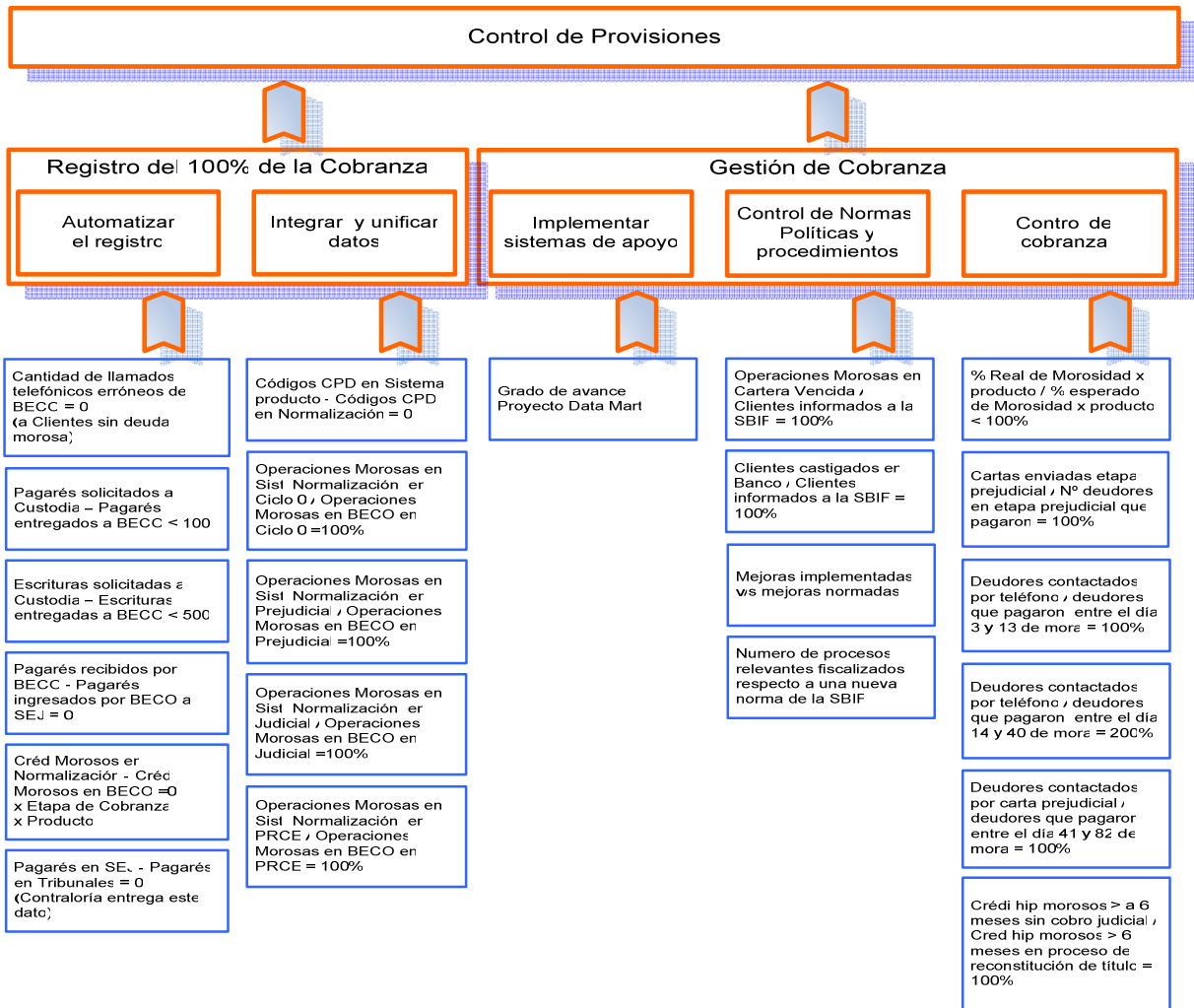


Figura 34 Indicadores de Gestión para la recuperación de Créditos Minoristas
Fuente: Elaboración Propia

6.3.2 DISEÑO DE INDICADORES DE CONTROL DE PROYECTOS

Las iniciativas de mejora que resultaron ser prioritarias deben ser controladas en cuanto al plazo de desarrollo contemplado. Si no se efectúan en el tiempo requerido, no se aseguran las condiciones para sustentar el crecimiento esperado del Banco al 2010. En primer lugar se asocia cada iniciativa prioritaria con las letras de la “a” a la “t” como lo muestra la Figura 35, luego se rescata el plazo de cada iniciativa desde la hoja de descripción de iniciativas en Anexo No. 8 en formato planilla Excel contenida en archivo en CD. El resultado del Indicador resulta ser:

- “Dentro del plazo definido”: significa que no ha superado el plazo definido para el desarrollo y se encuentra a tiempo
- “Atrasado”: significa que no ha superado el plazo definido para el desarrollo pero se encuentra atrasado
- “Fuera del plazo definido”: significa que ha superado el plazo definido para el desarrollo y se torna crítico para el logro de los objetivos estratégicos.

Iniciativas de Mejora

| | | | |
|----------|--|----------|--|
| a | Incorporar Comex a Proceso de Cobranza | k | Automatizar cuadratura entre los Sistemas Productos, Sistema de Normalización, Sistemas Deudas Todas y Sistema Beco |
| b | Automatizar la integración de nuevos productos en el sistemas de Normalización | l | Desarrollar interfase en el Sistema de Normalización que permita filtrar operaciones relacionadas a avenimientos judiciales con garantía MINVU |
| c | Automatización de las suspensiones de cobranzas por pago de seguros vigentes desde corredoras de seguros hacia Normalización | m | Desarrollar un interfaz que permita incorporar al proceso de cobranza judicial operaciones hipotecarias con castigos al día |
| d | Mejorar módulo PRCE para automatizar cargas de envío de novedades diarias | n | Rediseñar el módulo de deudores hipotecarios |
| e | Mejorar el sistema de Normalización para incorporar castigos parciales | o | Automatizar atributos de los subsegmentos e información mínima de cada atributo en Sistema de Normalización |
| f | Automatizar el inicio de Cobro Judicial por excepción | p | Desarrollar DataMart de Normalización |
| g | Automatizar procesos de retornos a oficinas de origen de deudores regularizados | q | Implementar un sistema de análisis de scoring de cobranza |
| h | Implementar control automático sobre las operaciones garantizadas por Fogape | r | Actualización del Sistema Único de Normas |
| i | Desarrollar filtro para procesos aceleración de créditos hipotecarios que se encuentran en renegociación | s | reporte de cuadratura |
| j | Automatizar envío a cobro judicial de operaciones de Leasing | t | campana de cobranza por segmento |

Figura 35 Ordenamiento de Iniciativas de Mejora

Fuente: Elaboración Propia

6.3.3 DISEÑO DE REPORTES ESTADÍSTICOS

El diseño de los reportes estadísticos también responde a las agrupaciones efectuadas tanto para los Indicadores como para las iniciativas. Con relación a estas agrupaciones, se determinó una serie de reportes que entregará el modelo de monitoreo, los que se detallan a continuación y que se asocian con los objetivos de la Gerencia de Normalización, según se observa en la Figura 36:

- Frecuencia de errores en llamados telefónicos de clientes sin mora: este reporte identifica los errores en la actualización de datos de deuda morosa.
- Cantidad de créditos morosos sin ninguna gestión de cobranza: permite reportar la cantidad de créditos que no se encuentran en ninguna etapa de gestión de cobranza.
- Cantidad de títulos por reconstituir: este reporte identifica el total de escrituras que se encuentran extraviadas para las cuáles se debe reconstituir el título.
- Estadística de cumplimiento de informes enviados a la SBIF: permite asegurar el cumplimiento de la normativa vigente.
- Variación mensual de cobranza por segmento: permite identificar el aumento o disminución de créditos morosos por segmento para controlar el riesgo de la cartera.

Reporte de cuadratura: permite identificar las diferencias de créditos morosos entre Normalización y las bases de datos de BECO (Filial de cobranza)

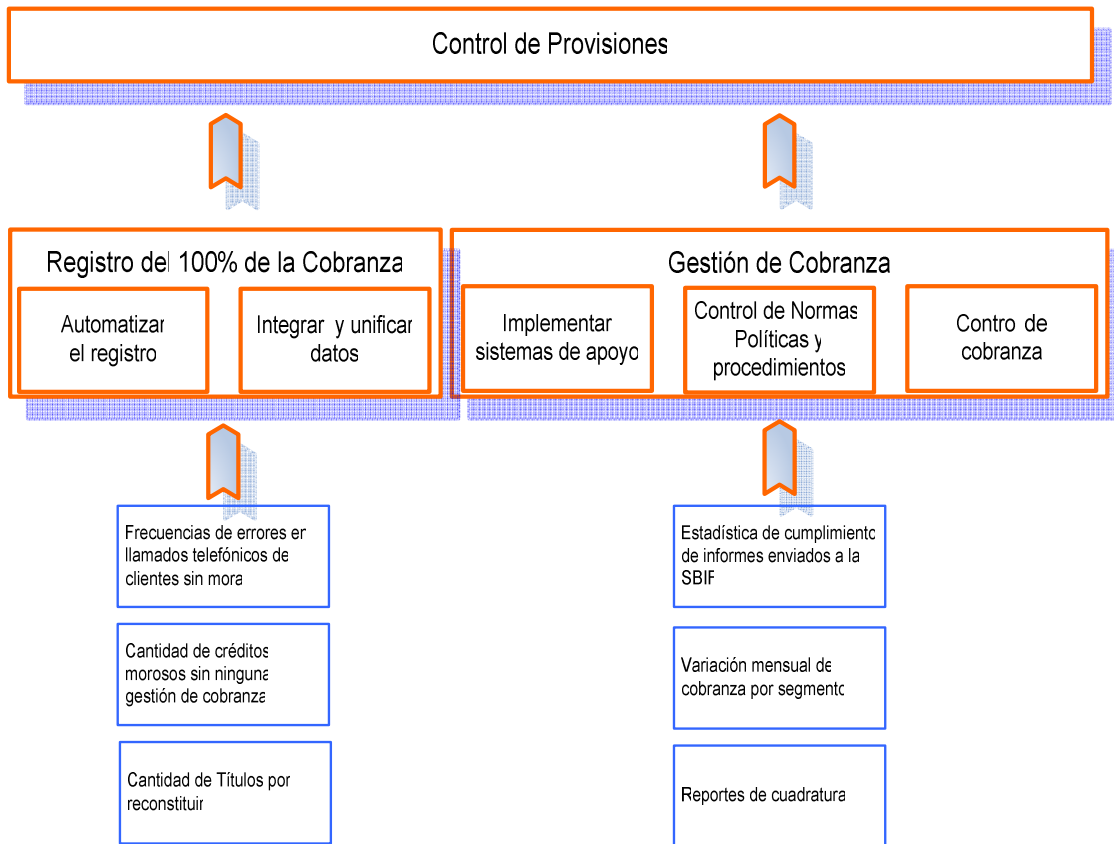


Figura 36 Reportes del Sistema de Monitoreo
Fuente: Elaboración Propia

6.3.4 DISEÑO DE PANTALLAS DEL MODELO DE MONITOREO

A continuación se proponen las primeras pantallas que darán forma al Modelo de Monitoreo propuesto.

La primera pantalla muestra la entrada a las 3 herramientas básicas de medición: Indicadores de Gestión; Indicadores de Control de Proyectos; y Reportes Estadísticos, tal como se observa en la Figura 37.

Pantalla Inicial



Figura 37 Pantalla inicial del Sistema de Monitoreo
Fuente: Elaboración Propia

Al pulsar en el ícono “Indicadores de Gestión” de la primera pantalla, se puede ingresar al resultado en línea de los Indicadores de gestión que se crearon. Aquellos indicadores que estén fuera del rango “Controlable” definido en los estándares para cada uno, aparecerán en rojo y deben gatillar la acción del responsable definido, según se observa en la Figura 38.

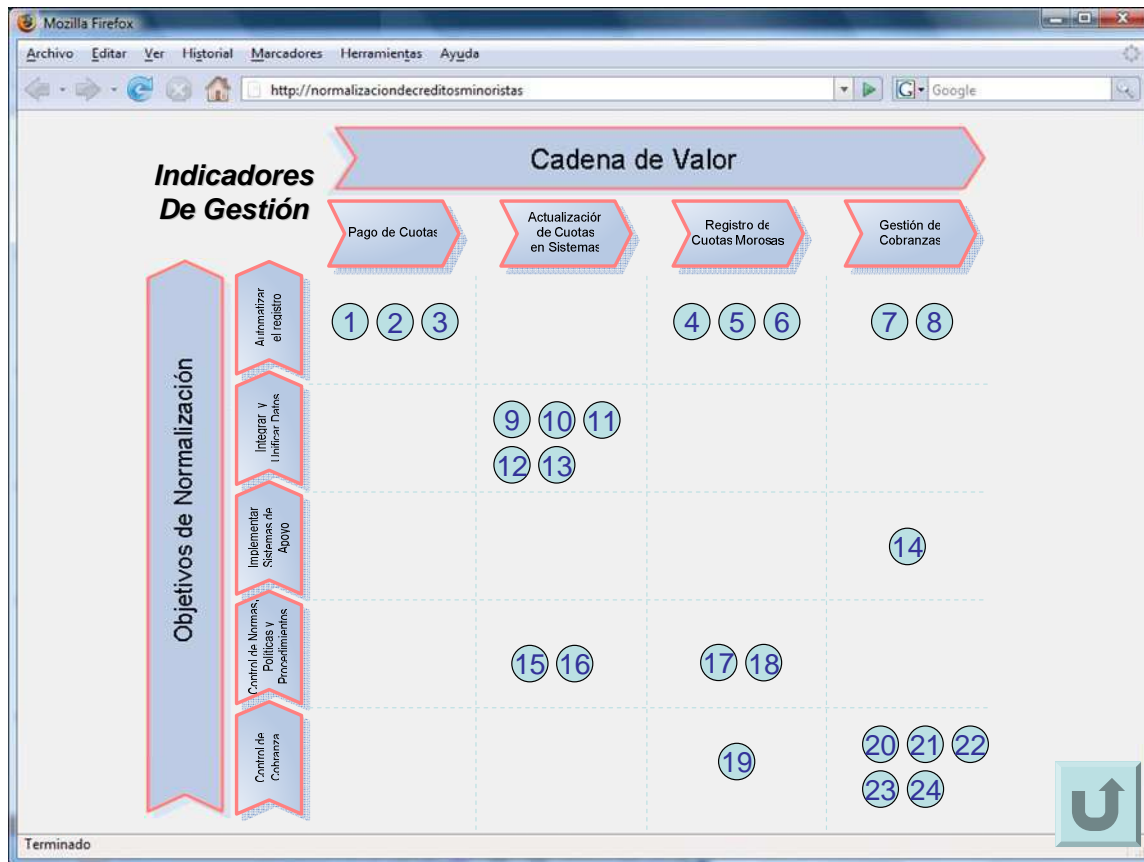


Figura 38 Pantalla de Indicadores de Gestión
Fuente: Elaboración Propia

Al pulsar en el ícono “Indicadores de Control de Proyectos” en la primera pantalla, se puede ingresar al estado de avance de cada proyecto, considerados como “de una sola vez”, mostrando en rojo aquellos proyectos atrasados con relación al estándar definido. Esta alarma producirá una acción sobre el responsable de cada proyecto, lo que permitirá tomar acciones correctivas y así estar en condiciones de asegurar el cumplimiento de los objetivos y estrategia global de la Gerencia de Normalización, lo que se muestra en la Figura 39.

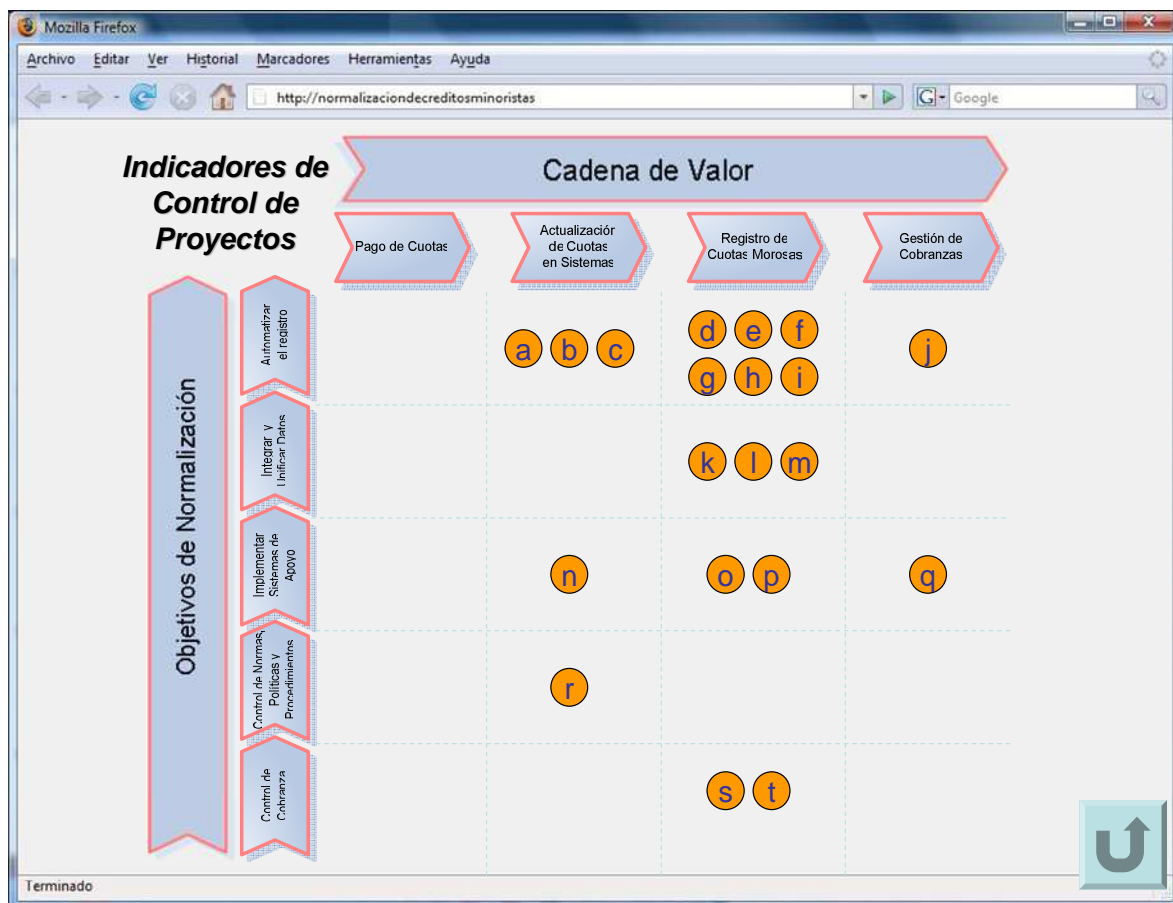


Figura 39 Pantalla de Indicadores de Control de Proyectos
Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, al pulsar sobre el ícono “Reportes Estadísticos” es posible ingresar a los reportes definidos como estratégicos, con el objeto de conocer la gestión de recuperación de créditos como un todo y en un período de tiempo dado, tal como lo muestra la Figura 40.

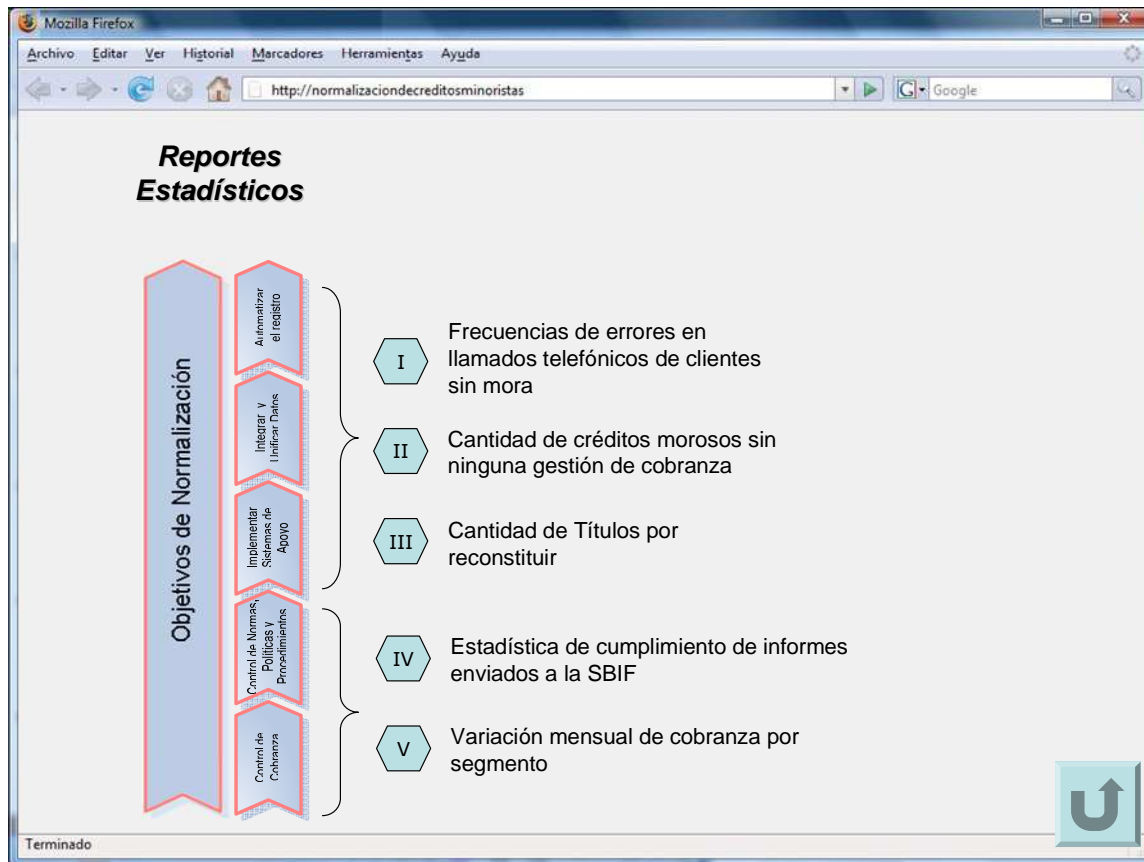


Figura 40 Pantalla de Reportes Estadísticos
Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO VII - CONCLUSIONES

Este capítulo será tratado en base a tres puntos, el primero dice relación con el objetivo planteado, problema detectado y propuesta de solución; el segundo trata el impacto que tiene sobre la organización la propuesta presentada; y el tercero entrega una proyección sobre la utilización de este modelo.

7.1 ASPECTOS GENERALES Y PARTICULARES DEL PROYECTO

El gran desafío que enfrentan los Bancos de productos masivos, es la bancarización de los chilenos, quedando demostrado que existe aún bastante espacio para bancarizar y por lo tanto, la entidad financiera que logre ganar estos espacios, obtendrá una ventaja importante sobre sus competidores.

BancoEstado ha internalizado este concepto y es la base del plan estratégico al 2010, cual es, lograr un crecimiento de 2,5 veces respecto a las operaciones del año 2000. Este objetivo se ve reflejado a través de los slogans "*Bancarización para todos los chilenos*" y "*Un banco para todos los chilenos*" y materializados a través de productos de cobertura nacional, como son "cuenta rut", novedosas campañas publicitarias y una variada mezcla de colocaciones en base a créditos de consumo e hipotecarios, sin dejar de destacar la inversión en infraestructura que ha realizado, a través de Caja Vecina y ServiEstado, acciones que sitúan a BancoEstado en el primer lugar en puntos de atención.

Asumido el desafío y debidamente enfrentado a través de una adecuada planificación estratégica, se tiene como consecuencia directa un aumento importante en el volumen de operaciones que realiza BancoEstado en todas sus líneas de negocios y por lo tanto, en términos de operacionales, se hace indispensable que todos sus sistemas, procesos y procedimientos, estén coordinados y que existan las alarmas adecuadas ante cualquier desviación de los objetivos.

Siendo uno de los objetivos básicos de cualquier entidad financiera, mantener una tasa mínima de incobrabilidad, asociada al riesgo y provisiones, el establecer un sistema de monitoreo que permita alcanzar este objetivo resulta ser básico e indispensable, al igual que asegurar la aplicación constante de las normas dictadas por la SBIF.

Es así que el foco de este trabajo fue la Gerencia de Normalización de Créditos y dentro de ésta, el segmento minorista a través de la Unidad de Recuperación de Créditos Morosos Minoristas, formada por los Departamentos de Normalización de Deudores Hipotecarios y Normalización de Créditos a Personas, que representan el 80% de las transacciones que ocurren dentro de la Gerencia de Normalización de Créditos.

Realizado el levantamiento de la unidad bajo análisis destinado a diagnosticar la situación actual, se determinaron algunas inconsistencias y desviaciones, que de no ser resueltas, impedirán que la Gerencia de Normalización de Créditos logre sus objetivos planteados eficiente.

Es así, que se determinó una falta de integración de los sistemas que intervienen en la Cobranza y Normalización de Créditos, al igual que una falta de consistencia en los datos, una inoportuna actualización del SUN y falta de reportes consolidados. Estas debilidades, impiden a la Gerencia de Normalización de Créditos, determinar el foco de las desviaciones que impiden alcanzar los objetivos y menos establecer las causas de las mismas.

Detectadas las debilidades e inconsistencias, se elabora un listado de iniciativas destinadas a superarlas, las que luego de ser priorizadas en virtud de su relevancia en el proceso y validadas por los profesionales que trabajan en la unidad bajo análisis, fueron clasificadas en base a dos grandes criterios; (a) aquellas mejoras que deben ser realizadas una sola vez para alcanzar su objetivo y (b) mejoras sobre aquellas variables que pueden ser gestionadas para alcanzar el objetivo definido.

Clasificadas y priorizadas las iniciativas de mejora, se procedió a la medición de las mismas, en términos del plazo de implementación para aquellas que deben ser realizadas una sola vez; y en base a tasas de cumplimiento para aquellas que deben ser gestionadas.

Analizadas y validadas cada una de las iniciativas de mejora escogidas, se define una unidad de medida para cada una de ellas, las que se resumen en un cuadro diseñado en planilla Excel, lo que constituye la base para el diseño del Modelo de Monitoreo propuesto. Este Modelo de Monitoreo contribuye al control de la gestión de la recuperación de Créditos Minoristas y permite ejercer supervisión y acción sobre la gestión de la cobranza que realiza BancoEstado Cobranzas (BECO), cuyo control y desempeño es de responsabilidad de la Unidad de Recuperación de Créditos Morosos Minoristas.

La estructura del diseño se basa en una serie de Indicadores que responden a los objetivos definidos por Normalización y que se encuentran emplazados dentro de la Cadena de Valor. También hay una serie de iniciativas que deben ser realizadas paralelamente para posteriormente efectuar el control a través de estos Indicadores. Estas iniciativas también deben ser controladas para asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos.

La presentación final del Modelo de Monitoreo, se realiza a través de pantallas que permiten monitorear el cumplimiento de los estándares definidos para alcanzar los objetivos planteados. Específicamente entrega los datos que permiten monitorear las actividades de la Recuperación de Créditos Morosos Minoristas; fiscalizar la aplicación de la normativa definida por la SBIF y las Políticas y Procedimientos publicados en el Sistema Único de Normas (SUN), además de asegurar la integridad, consistencia y completitud de los registros de morosidad.

Presentado este proyecto a los analistas del área de Normalización y eventuales usuarios, éstos validaron los indicadores propuestos obteniéndose un consenso en el sentido de que su implementación permite agilizar los tiempos de respuesta,

acceder a una mayor cantidad de información y mejorar la calidad de los reportes existentes hoy.

Otra ventaja es que permiten una comunicación más fluida dentro de la unidad con el resto de las unidades que participan en la Cadena de Valor y el uso de un lenguaje común.

7.2 IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

En cuanto a la cultura de la organización, el principal problema que se detectó es que el personal de carrera no tiene las competencias necesarias y visión del negocio, lo que frena el desarrollo de la estrategia. Esto podría traer un problema en la implementación del sistema de monitoreo. La aversión al cambio es un factor que debe ser tomado en consideración, ya sea para los nuevos profesionales, administrativos de carrera y profesionales actuales, debiéndose dotar a todos ellos de las competencias básicas para utilizar este sistema. La capacitación y el trabajo en equipo puede ayudar a fortalecer el correcto uso del sistema de monitoreo, acción que debe ser iniciada antes de la puesta en marcha del modelo.

La nueva tecnología traerá consigo la inevitable evolución hacia una nueva forma de trabajar, con el choque cultural que esto implica, y consecuentemente nos encaminamos hacia un nuevo modo de llevar a cabo el proceso de toma de decisiones diario, resaltándose la idea de la descentralización en dicho proceso. También se advierten algunos inconvenientes, tales como la impersonalidad en las comunicaciones y falta de una cultura informática más acentuada en el personal de carrera, lo que dificulta la posibilidad de interpretar en forma correcta la información entregada.

En cuanto a la estructura organizacional, la implementación del sistema de monitoreo hará necesaria una redefinición de roles dentro de la Gerencia de Normalización. Tal como se indicó en el diagnóstico, existe la duplicidad de roles entre la Unidad de Recuperación de Créditos Morosos Minoristas y la Filial de

Cobranza, lo que arroja como resultado altos costos de coordinación. Se desconoce la existencia de redefiniciones a nivel organizacional, de sistemas, de procedimientos y procesos, que necesariamente deben ser incorporados, atendiendo al fuerte crecimiento que experimentará BancoEstado y la magnitud de los cambios aplicados al Modelo de Atención y al Modelo de Negocio.

En términos generales, se visualiza como una importante consecuencia de la aplicación del modelo propuesto, la necesidad de evolucionar hacia una estructura más plana de responsabilidad y de mayor participación en las decisiones que afectan a la Cadena de Valor.

En cuanto al sistema de incentivos, el sistema de monitoreo aporta con elementos para estructurar un sistema de incentivos más eficiente. Una vez definidos correctamente los roles y responsabilidades, esta herramienta permitirá evaluar el desempeño de cada integrante de la Cadena de Valor y se podrá asignar incentivos variables de acuerdo al cumplimiento de los estándares definidos en dicho sistema. Sin duda que se deben introducir los incentivos correctos para alinear el comportamiento de cada participante del proceso al objetivo estratégico definido para la Unidad que es el punto de partida desde donde se ha derivado todo el análisis hasta llegar al sistema de monitoreo.

7.3 PROYECCIONES DE USO DEL MODELO DE MONITOREO

Finalmente, se analizó los usos alternativos de la metodología y modelo propuesto, concluyéndose que además de la conveniencia de la aplicación práctica de este modelo sobre la situación específica que se ha desarrollado, éste presenta la ventaja de que los conceptos y metodología utilizados, son aplicables a otras áreas del Banco donde sea necesario monitorear la gestión sobre las actividades relevantes del desempeño; aún más, podría ser aplicado a cualquier unidad operacional que requiera de un diagnóstico para efectuar las mejoras necesarias para lograr un objetivo estratégico determinado.

De hecho, esta metodología propuesta al inicio del trabajo, en forma genérica, puede ser utilizada para estructurar otro proyecto, cuyos conceptos son expuestos a través de la figura No. 42 que se expone a continuación:

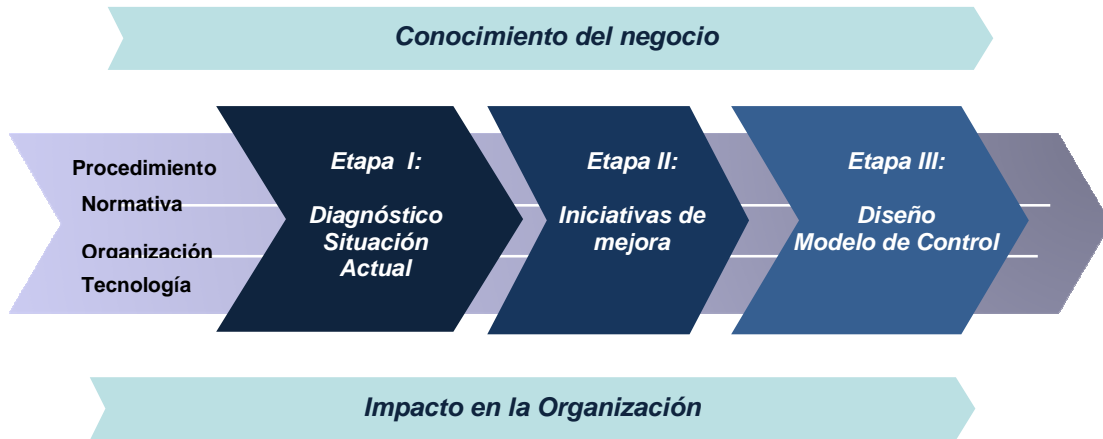


Figura 41 Esquema de la Metodología estándar
Fuente: Elaboración propia

Esta metodología consiste en efectuar un diagnóstico de la situación actual, proponer mejoras en pos de un objetivo estratégico y finalmente proponer un Modelo de Control. Todo esto acompañado de un análisis del negocio e impacto final que tendrá dicho modelo de control en la organización. Respecto de cómo enfrentar cada una de las etapas descritas, se encuentra debidamente detallado en el Capítulo I de este trabajo.

Sin duda, el modelo propuesto constituye una herramienta eficaz para abordar un análisis de la situación actual de una Unidad de Negocios y permite planificar las medidas necesarias para asegurar los objetivos estratégicos de largo plazo. Además de monitorear y controlar el resultado de los estándares definidos para la operación.

Se espera que este proyecto sirva para orientar la aplicación de un modelo de control y sistematizar la forma de trabajo en la búsqueda de soluciones de gestión, usando elementos metodológicos y prácticos en negocios con volúmenes transaccionales importantes.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Anthony, R; Govindarajan, V. (2003). “*Sistemas de Control de Gestión*”. Editorial M^cGraw Hill. Páginas 1, 3, 6, 7, 13, 52, 53.
- 2.- Thompson y Strickland A. J. III (2001). “*Administración estratégica: conceptos y casos*”. Editorial Thompson, Mc Graw Hill, 11^o Edición. P á g i n a 4.
- 3.- Asociación de Bancos e Instituciones Financieras A.G. (ABIF) www.abif.cl
- 4.- Bancoestado (2007). “*Plan Estratégico Bancoestado 2007-2010*”. Serie Institucional 2007.
- 5.- Hitt, M.; Ireland, R.; Hoskisson, R. (2007). “*Administración Estratégica*”. Editorial Thomson. Páginas 21, 23, 86, 92, 93.
- 6.- Kaplan, R.; Norton, D. (1997). “*El Cuadro de Mando Integral*”. Editorial Gestión 2000. Páginas 14, 15, 16, 20, 21, 22, 23, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245.
- 7.- Morales, L.; Yáñez, A. (2006) “*La Bancarización en Chile – Concepto y Medición*” – Documento PDF publicado a través de la SBIF.
- 8.- Niven, P. (2003). “*El Cuadro de Mando Integral paso a paso*”. Editorial Gestión 2000. Páginas 238, 239, 244 a 255.
- 9.- Porter, M. E. (1990). “*The competitive advantage of nations*”. Ed. Macmillan. Página 108
- 10.- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). “*The Core Competence of the Corporation*”. Harvard Business Review Article.
- 11.- Rockart, J. F. (1981) “*Un nuevo sistema de información de gestión. Los factores críticos de éxito*”, Harvard Deusto Business Review, 2^o trimestre. Página 76-96.
- 12.- Sangüesa, M.; Mateo, R.; Ilzarbe, L. (2006). “*Teoría y Práctica de la Calidad*” Primera Edición. Página 41
- 13.- Simons y Roberts (1998) “*Palancas de Control*”. Temas Grupo Editorial. Página 39
- 14.- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) www.sbif.cl

ANEXOS

- Anexo No. 1 Condiciones del Mercado para la Bancarización en Chile

- Anexo No. 2 Detalle de las bases de la estrategia de BancoEstado al 2010

- Anexo No. 3 Descripción del Departamento de Normalización de Créditos a Personas.

- Anexo No. 4 Mapa Procesos Unidad de Normalización de Créditos Morosos Minoristas.

- Anexo No. 5 Descripción detallada de la Gestión de Cobranzas.

- Anexo No. 6 Normativa de la SBIF, atingente a la Gerencia de Normalización.

- Anexo No. 7 Normativa SUN, atingente a la Gerencia de Normalización.

- Anexo No. 8 CD que contiene 2 Planillas Excel con descripción de Iniciativas de Mejoras e Indicadores determinados para ser Utilizados en el Modelo de Monitoreo para la Recuperación de Créditos Minoristas.