



**APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE
CONTROL DE GESTIÓN INTEGRAL A LA UNIDAD
DE PRÉSTAMOS DE UNA CORPORACIÓN**

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

**Alumna: Elizabeth Ortega Contreras
Profesor Guía: Antonio Farías Landabur**

Santiago, julio de 2014

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

i.	INTRODUCCIÓN.....	1
ii.	OBJETIVO GENERAL.....	3
iii.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
iv.	JUSTIFICACIÓN.....	4
v.	ALCANCE.....	4
vi.	LIMITACIONES.....	4
vii.	METODOLOGÍA APLICADA.....	5

CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO

1.1	ESTRATEGIA.....	6
1.1.1	MISIÓN.....	8
1.1.2	VISIÓN.....	9
1.1.3	VALORES.....	10
1.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	11
1.2.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	12
1.2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	13
1.2.3	ANÁLISIS FODA.....	14
1.3	PROPUESTA DE VALOR Y EJES ESTRATÉGICOS.....	15
1.3.1	PROPUESTA DE VALOR.....	15
1.3.2	EJES ESTRATÉGICOS.....	16
1.4	MODELO DE NEGOCIOS.....	17
1.5	MAPA ESTRATÉGICO.....	20
1.6	TABLERO DE GESTIÓN (PROCESO DE CASCADA).....	22
1.6.1	TABLERO DE CONTROL.....	25
1.6.2	INDICADORES Y METAS.....	26
1.6.2.1	INDICADORES.....	26
1.6.2.2	METAS.....	27

1.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	27
1.7.1 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	28
1.7.2 DICCIONARIO DE INDICADORES.....	28
1.8 ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	29
1.8.1 ESQUEMAS DE INCENTIVOS.....	31

CAPÍTULO 2 - FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 ANTECEDENTES DEL CONTEXTO DE LA EMPRESA.....	34
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CORPORATIVA.....	34
2.3 DOTACIÓN DE LA CORPORACIÓN.....	35
2.4 UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (UEN).....	35
2.4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA UEN.....	36
2.4.2 COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE LA UEN DE PRÉSTAMOS.....	37
2.4.3 DETERIORO DE LA CARTERA DE LA UEN.....	39
2.4.4 CLIENTES.....	39
2.4.5 MERCADO.....	41
2.4.6 COMPETENCIA.....	41
2.5 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	41
2.5.1 MISIÓN CORPORATIVA.....	41
2.5.2 MISIÓN UEN PRÉSTAMOS.....	44
2.5.3 VISIÓN CORPORATIVA.....	44
2.5.4 VISIÓN UEN PRÉSTAMOS.....	46
2.5.5 VALORES.....	47
2.6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	50
2.6.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	50
2.6.2 ANÁLISIS INTERNO.....	60
2.6.3 MATRIZ DE RELACIONES (FODA).....	68
2.6.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	71

2.7 PROPUESTA DE VALOR.....	74
2.7.1 RELACIÓN ENTRE LOS ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR Y LOS VALORES DE LA UEN DE PRÉSTAMOS.....	76
2.7.2 EJES ESTRATÉGICOS.....	77
CAPÍTULO 3 - DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	
3.1 MODELO DE NEGOCIO.....	81
3.2 MAPA ESTRATÉGICO.....	90
3.2.1 MAPA ESTRATÉGICO DE LA UEN DE PRÉSTAMOS.....	92
3.2.2 DICCIONARIO DE OBJETIVOS.....	93
3.3 TABLERO DE GESTIÓN (PROCESO DE CASCADA).....	97
3.4 TABLERO DE CONTROL.....	101
3.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	107
CAPÍTULO 4 - ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	
4.1 ESQUEMA DE INCENTIVOS.....	114
CONCLUSIÓN	126
FUENTES DE CONSULTAS	128
LISTA DE ILUSTRACIONES	131
ANEXOS	132

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto, tiene como objetivo la aplicación práctica de una herramienta de Control de Gestión a una Unidad Estratégica de Negocios dentro de una Corporación, específicamente al negocio de préstamos. En lo que se refiere a la herramienta de control de gestión a desarrollar en este proyecto, se utilizará el cuadro de mando integral.

La aplicación de esta herramienta, requiere previamente de todo un análisis de carácter estratégico de la Unidad de Préstamos, partiendo por definir la visión, misión y valores de ésta; como asimismo, todo un análisis interno y externo que permitirá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con todo lo anterior, se logró definir los objetivos estratégicos de la unidad, dando comienzo al desarrollo del plan estratégico propio de ésta.

Si bien, se han definido los objetivos estratégicos, las metas, las acciones e indicadores para el logro del plan, nadie asegura su correcta implementación. Por lo tanto, que la herramienta elegida permitió operativizar la estrategia, es decir, aterriza la estrategia en acciones operativas y medibles, con lo cual es posible su constante monitoreo y control. Para ello, es necesario que la alta administración comunique la estrategia en forma clara y formal a todos los niveles y colaboradoras que forman parte de esta unidad, logrando el conocimiento y participación activa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

La importancia de lograr implementar satisfactoriamente la estrategia de la unidad, permitirá a ésta agregar valor a la Corporación y enfrentar de mejor manera las nuevas situaciones de competitividad, nuevas exigencias por parte de los clientes, y entes reguladores, aplicación de nuevas tecnologías, competencias de capital humano, innovación y desarrollo de producto, gestión de calidad, etc.

Es importante recalcar que si bien existe una estrategia bien definida y con una adecuada herramienta de control de gestión, aún no se puede asegurar el éxito de su implementación, ya que en toda organización el factor humano es el elemento clave para la consecución de cualquier objetivo. Por ello, que en este proyecto se consideró importante definir un esquema de incentivos como herramienta de alineamiento organizacional.

I. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa. Sin un marco estratégico, la organización no tiene claro cuál es el camino a seguir, sus prioridades y ambiciones, todo ello que le permita su continuidad y permanencia dentro de una industria. Por lo anterior, el siguiente proyecto contiene la aplicación de una herramienta que permite implementar eficazmente una estrategia, considerando que son muy pocas las organizaciones que logran ejecutarla con éxito, dado que muchas se han quedado sólo en su definición sin importar la capacidad de operativizar y ejecutar.

Al respecto, las estrategias son sumamente dinámicas, producto que actualmente la creación de valor de las organizaciones se basa en los activos intangibles tales como: las relaciones con los clientes, calidad en los servicios productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados. Sin embargo las herramientas para medirlas no son tanto y es donde comienzan los problemas. Antiguamente, cuando predominaba la importancia de los activos tangibles, sólo bastaba con la utilización de indicadores financieros para monitorear el resultado, en nuestros días, los activos intangibles son la fuente más importante de ventaja competitiva, por lo tanto, surge la necesidad de contar con herramientas que puedan describir los activos basados en conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos generan.

Es por ello, que la aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados, tanto de las unidades de negocio como de las áreas de apoyo estén alineados y vinculados con la misma. Asimismo, debido a los rápidos cambios tecnológicos, de competidores y regulatorios, la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo.

Dado lo anterior, la tarea no será fácil, pues, se deberá pensar cual es el lenguaje que se requiere utilizar para comunicar la estrategia, cuáles serán los procesos y sistemas que ayudarán a implementarla, la obtención de información y retroalimentación de ella.

¿Cómo se puede llevar a cabo esta problemática?, existen varias metodologías que ayudan a implementar la estrategia en una organización, desde las más simples a las más innovadoras, pero cualquier metodología a utilizar, lo mínimo que exige, es revisar y/o redefinir a lo menos la visión, misión, valores de la organización, como también requiere

realizar análisis externos e internos; definición o redefinición de objetivos; etc. Una de las herramientas más utilizadas por sus buenos resultados es la aplicación del “Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard”, por ende será la utilizada en el desarrollo de este proyecto

Al respecto, se ha desarrollado este proyecto de tesis sobre “La Aplicación de un Sistema de Control de Gestión” para la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de Préstamos de una Corporación.

La industria financiera, se encuentra en constantes cambios, por lo que es indispensable, que la UEN de Préstamos no se quede al margen de ello, sin perder de vista que esta unidad forma parte de una Corporación, por ende se debe cumplir con el rol social de ésta.

El trabajo será presentado a través de tres capítulos.

El primer capítulo, señalará cuáles fueron los objetivos generales y específicos para efectuar este trabajo, su justificación, los alcances y limitaciones y una descripción breve de la metodología utilizada. Finalmente, en esta etapa, se elaborará el marco teórico del trabajo.

El segundo capítulo del trabajo, corresponde al desarrollo práctico, comenzando con: i) la formulación de la estrategia; ii) el desarrollo de la estrategia y iii) la alineación organizacional que debe tener la UEN para apoyar la implementación de la estrategia, en este punto, se definió el esquema de incentivos como mecanismos de alineación.

Finalmente, el tercer y último capítulo, contiene las conclusiones obtenidas del presente trabajo.

II. OBJETIVO GENERAL

- Aplicar una herramienta de control de gestión a la Unidad Estratégica de Negocios de Préstamos de una Corporación, que permita definir y comunicar la estrategia de la unidad y medir el cumplimiento de ésta a través de un conjunto de indicadores.
- Utilizar como herramienta de control de gestión en la implementación de la estrategia, el Cuadro de Mando Integral.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos que formula el proyecto de grado son:

- Investigar y conocer modelos y herramientas de control de gestión, que permita aplicar un sistema que facilite el diseño de la planificación estratégica, su traducción, comunicación e implementación y las actividades de control para verificar el cumplimiento de ésta.
- Realizar un análisis crítico y propuesta de mejora sobre las definiciones estratégicas actuales de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) de Préstamos.
- Realizar un análisis de los aspectos internos y externos (FODA) a la UEN de Préstamos, que permitan definir una correcta planificación estratégica, identificando factores críticos y condiciones actuales que se desprendan de este análisis.
- Elaborar el mapa estratégico de la unidad, estableciendo la relación causa – efecto de los objetivos previamente definidos, a través de las diferentes perspectivas.
- Diseñar el cuadro de mando integral de la unidad y sus respectivos tableros de control.
- Formular un esquema de incentivos que se encuentre alineado con la estrategia e interés de los colaboradores.

IV. JUSTIFICACIÓN

La realidad de la industria financiera, cada vez más exigente, requiere la utilización de herramientas del control de gestión para cumplir con los objetivos estratégicos que la unidad se ha planteado. El diseño de un modelo de control de gestión para la UEN de Préstamos permitirá enfocarse en la mejora de la calidad de los procesos y de los productos ofrecidos, producirá una optimización en el uso de los recursos y mejorará la rentabilidad de la unidad, traducido en beneficio para los clientes, quienes aumentarán sus niveles de satisfacción.

Asimismo, este trabajo permitirá analizar la actual forma de definir e implementar la planificación estratégica de la Unidad Estratégica de Negocios de Préstamos, logrando cuestionar y direccionar la actual metodología utilizada.

V. ALCANCE

El presente trabajo ha sido desarrollado para la Unidad Estratégica de Negocio de Préstamos de una Corporación, es decir, toda la formulación y desarrollo de la estrategia y la aplicación de la herramienta de control de gestión, se basa sobre una organización de estas características, por lo cual este estudio puede ser utilizado o aplicado solo para aquellas organizaciones similares.

Es importante precisar que la herramienta a utilizar como parte del sistema de control de gestión, será el cuadro de mando integral.

Como resultado de este proyecto, se obtendrá el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la unidad mencionada y cuya aplicación de este modelo y sus posibles mejoras serán de responsabilidad del directorio, encontrándose fuera de los alcances de este trabajo, dado que éste es sólo un trabajo de aplicación y no representa una asesoría propiamente tal.

VI. LIMITACIONES

Por las características particulares de la UEN de Préstamos y de la Corporación a la cual ésta pertenece, se utilizó solo aquella información disponible para el público en general,

manteniendo la reserva de políticas estratégicas definidas internamente y que han sido utilizadas parcialmente para fines académicos.

Asimismo, la participación de expertos recayó exclusivamente sobre los dueños de los procesos de la UEN de Préstamos.

VII. METODOLOGÍA UTILIZADA

El presente trabajo de estudio considera la definición de la estrategia para la Unidad Estratégica de Negocio de Préstamos, mostrará la situación actual del mercado financiero chileno, de las condiciones externas e internas de la unidad y se propondrá un diseño de acuerdo a los desafíos actuales y futuros. El proceso seguido para este análisis y diseño de la estrategia propuesta sigue la estructura descrita a continuación.

- ✓ Contexto de la empresa
- ✓ Análisis de la situación actual
- ✓ Misión, Visión y Valores
- ✓ Análisis estratégico
- ✓ Análisis Externo
- ✓ Análisis Interno
- ✓ Análisis FODA
- ✓ Cadena de Valor
- ✓ Propuesta de Valor (Ejes estratégicos)
- ✓ Desarrollo de la Estrategia
- ✓ Modelo de Negocio
- ✓ Mapa estratégico
- ✓ Tablero de gestión
- ✓ Tablero de control
- ✓ Cuadro de mando integral
- ✓ Alineamiento organizacional
- ✓ Esquema de incentivos

CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO

Al realizar cualquier trabajo de investigación, es muy importante desarrollar su marco teórico, el cual representa y sustenta la utilización de principios o técnicas de aplicación de diferentes autores, los cuales son previamente estudiados por parte de quien desarrolla el trabajo.

Al respecto, el presente trabajo se basa en el diseño de un sistema de control de gestión para la unidad estratégica de negocios de préstamos y para cumplir con este objetivo, previamente se realizará un análisis de cada una de las herramientas utilizadas para tal diseño y de las referencias bibliográficas que se encuentran disponibles para su sustento.

1.1 ESTRATEGIA

Desde el momento que nace una empresa la acompaña la estrategia¹ del negocio, esta puede ser formalmente establecida o puede ser informal, esto dependerá del tamaño de la empresa y del mercado al cual pertenece.

Una empresa busca obtener retribuciones financieras por el negocio que desarrolla, por lo tanto, debe estar preparada para enfrentar las diferentes dificultades y/o cambios que presente la industria, sean estos de carácter tecnológico, de la competencia, marco legal, etc., generando que las unidades se organicen para buscar siempre el mejor camino a seguir y así conseguir el justo equilibrio entre ingresos y costos. Todas estas actividades forman parte de la estrategia de la empresa, la cual le permite mantenerse vigente dentro de la industria a la cual pertenece, siendo recomendable estrategias más bien estructurada y formalizada para lograr los resultados esperados.

Algunos autores definen la estrategia como:

“La Estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus

¹ Del latín strategia, y este del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. Utilizada en el arte de dirigir las operaciones militares.

clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.” (Thompson et al. 2008).

Sin embargo, existen otros autores que entregan definiciones más amplias o más restringidas como, por ejemplo, la definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización, o, como el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre (Francés, 2006).

Lo anterior, permite deducir que dependiendo del autor es cómo se define la estrategia de una empresa.

Es importante señalar que para ejecutar el proceso de la elaboración de la estrategia se necesitará la identificación de una posible ventaja competitiva, un modelo comercial que explique el éxito de la estrategia, capacidad de reacción ante un escenario desfavorable y soportar la indagación y cuestionamientos morales de las partes interesadas.

Otro aspecto importante en el diseño e implementación, es la coherencia entre objetivos, dado que es el mayor problema en la implementación de la misma. Dicho conflicto es lo que intenta resolver el control de gestión, mediante la generación de un alineamiento.

Para formular la estrategia del negocio, su implementación y medición, se deben definir previamente los principales componentes de este proceso, tales como:

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- Misión
- Visión
- Valores
- Análisis externo
- Análisis interno
- Análisis FODA
- Propuesta de valor y ejes estratégicos

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

- Definición del modelo de negocio
- Elaboración del mapa estratégico

- Confección de tablero de control de gestión
- Cuadro de mando integral

ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

- Esquemas de incentivos

1.1.1 MISIÓN

La definición de la Misión de una Unidad Estratégica de Negocio, es solo una conceptualización concreta y motivadora del propósito de la organización, en otras palabras, es el motivo por el cual existe la organización.

Es fundamental para el logro de la Visión, analizar y evaluar la correcta definición de la Misión, ya que los esfuerzos y recursos disponibles serán administrados eficientemente y alineados para cumplir con cuyo objetivo.

Para definir y plantear correctamente una Misión, existen autores que sugieren algunas preguntas que deben ser consideradas para concluir que la Misión está bien planteada y direccionada, como por ejemplo, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿cuál será?, ¿cuál deber ser? (HILL & JONES, 2005).

Otros autores proponen otros tipos de preguntas (Kovacevic & Reynoso, 2010)

- ¿Qué ofrecemos o cuál es el ámbito de los productos/servicios que ofrecemos?
- ¿A quién ofrecemos los productos/servicios o cuál es el ámbito de los segmentos de mercados a los que llegamos con éstos?
- ¿Cuál es la diferencia de lo que ofrecemos con respecto a la competencia?

Otro autor concluye que la Misión definida para una UEN, corresponde al alcance del negocio en términos de productos, de mercados, cobertura geográfica y forma de competir, descrito de modo breve y conciso, por lo que su ámbito de acción es mucho más restringido que la definición realizada para una corporación. (Francés, 2006).

Como se puede observar, existen muchas definiciones y autores que permiten guiar una correcta definición de Misión, no obstante, para efectos de este trabajo se utilizarán las siguientes preguntas planteadas por Kaplan & Norton:

- ¿Quiénes Somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿A quién atendemos?
- ¿Dónde atendemos?

Con este fundamento teórico, se está en condiciones de llevar a cabo un adecuado análisis crítico sobre la definición de Misión que tiene cualquier organización.

1.1.2 VISIÓN

La definición de la Visión de una empresa, no es más que una imagen conceptual del futuro esperado o la imagen ideal de la organización, poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte de la definición) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Existen diferentes autores que han planteado varias preguntas, las cuales deben ser respondidas satisfactoriamente para concluir si la Visión se encuentra bien definida. Es así como se señala que la declaración de la Visión de una empresa considera objetivos de mediano y largo plazo, debe estar siempre orientada al mercado donde se desenvuelve la organización y expresar como quiere que la empresa sea percibida por su entorno en este futuro esperado (Kaplan & Norton, 2008).

Distintos autores sugieren, preguntas que deben hacerse para verificar el cumplimiento de los aspectos que definen adecuadamente una Visión.

Al respecto, se concibe la evaluación de la definición de Visión bajo tres dimensiones: (Francés, 2006)

- Posicionamiento
- Ámbito geográfico
- Alcance sectorial

Para efecto de esta investigación, se utilizarán las preguntas antes señaladas para delimitar correctamente la Visión.

1.1.3 VALORES

Los valores definen la actitud, el comportamiento y el carácter de la compañía (Kaplan & Norton, 2008), es decir, determinan la manera en que las personas que la componen deben comportarse, desarrollar el negocio y cómo deben cooperar en la construcción de la organización para que ésta pueda desarrollar su razón de ser (Misión), y por defecto, lograr alcanzar la Visión.

Al respecto, existen autores que precisan que los valores representan el fundamento de la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los colaboradores trabajan para alcanzar la Visión y las metas de la empresa (Hill & Jones, 2005).

También se dice, que la comunicación a los empleados de la visión y estrategia de la organización debe ser como una campaña de marketing interno, en busca de crear conciencia y promover conductas (Kaplan y Norton, 1996), con el fin de lograr el desarrollo de la estrategia, esto va en la línea de lo planteado por Simons (1995), en donde establece que la palanca de control del sistema de creencias, es utilizado por las compañías en el esfuerzo por articular los valores y dirección hacia donde los gerentes quieren que se dirijan sus empleados. Por otro lado, el establecimiento del sistema de límites (segunda palanca de control), genera estándares de comportamiento ético y códigos de conducta, que generan un marco de acción planteado en términos de las cosas que no se deben hacer. Según Thompson *et al.* (2008), las estrategias exitosas logran ajustarse a las condiciones de la industria, a las condiciones competitivas y a las mejores condiciones del mercado, al mismo tiempo deben acoplarse a las fortalezas y debilidades, competencias y capacidades competitivas de la empresa. Todo lo anterior debe articular ventajas competitivas perdurables en el tiempo, mejorando el desempeño general de la compañía.

Considerando lo anterior, se define lo que se entiende por un sistema de creencias:

“El conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar valores básicos, el propósito, y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten”. (Simons, 1998).

Cuando surgen problemas en la implementación de estrategias, el sistema de creencias ayuda a los participantes a determinar los tipos de problemas a abordar y las soluciones a buscar. Más importante aún, en ausencia de conflictos, los sistemas de creencias motivan a los individuos a buscar nuevas formas de crear valor (Simons, 1998).

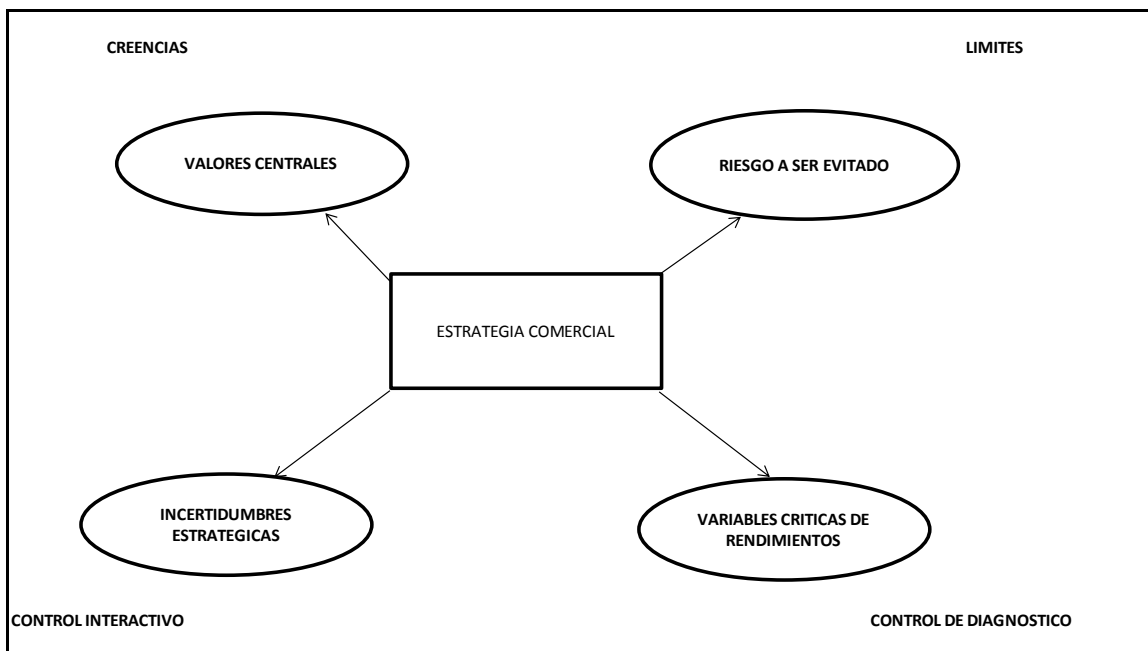


Ilustración 1 - Control de la estrategia de negocios: variables a ser analizadas;
Fuente: Simons (1998)

1.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El diagnóstico del análisis estratégico tanto interno como externo, es un requisito fundamental para que la administración logre definir una estrategia que se ajuste a la situación actual de su negocio, permitiendo crear ventajas competitivas e impulsar el desempeño.

1.2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo permite identificar aquellos factores que son críticos para la organización, como también aquellas oportunidades que serían atractivas.

El propósito de este análisis es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente en el que se desarrolla la Unidad Estratégica de Negocio, que influirán en la manera como se cumple con la Misión. Sobre este tema, se deben evaluar tres dimensiones: el ambiente de la industria en el que opera la organización, el ambiente nacional o del país, y el más amplio, el socioeconómico o macro ambiente (Hill & Jones).

Según los especialistas, Hill & Jones, para realizar un análisis a la industria, esta debe evaluar la estructura competitiva, la posición de mercado que tiene la organización y sus competidores. Por su parte, el análisis del macro ambiente consiste en examinar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos.

Asimismo, otros expertos señalan que el análisis del macro ambiente abarca todos los factores e influencias que están fuera de los límites de la organización (Thompson *et al*, 2008).

Además, estos autores señalan, que los factores que generan mayor efecto en la formulación de la estrategia son el ambiente industrial y competitivo, tales como, las presiones competitivas, el comportamiento de los compradores, proveedores, etc.

Por último, existe un autor que hace referencia a este tema, señalando que el análisis externo incluye los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, etc. A ello, se le agrega el análisis sectorial, vale decir, clientes, proveedores, reguladores y competidores (Francés, 2006).

Para efectos del desarrollo del trabajo, se considerarán aquellos ámbitos más comunes propuesto por los diferentes autores.

1.2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización. En esta evaluación se consideran los recursos con los que cuenta la organización y las formas de generar ventajas competitivas. Lo anterior, siempre enfocado a lograr un nivel superior de eficiencia, calidad, innovación y atención al cliente. Por su parte, las fortalezas que se tienen permiten desarrollar un desempeño superior y si son adecuadamente administradas, permiten aminorar los efectos de las debilidades existentes (Hill & Jones, 2005).

Cuando se habla de fortalezas y debilidades se refiere a todos los sistemas internos de la organización, tales como: infraestructura gerencial, recursos humanos, tecnología, finanzas, logística, operaciones, comercialización y servicios de posventa, denominados pilares de apoyo y primarios de la cadena de valor de toda organización. El análisis interno permitiría reconocer aquellos aspectos que deben mejorarse o mitigarse.

La cadena de valor entrega un modelo gráfico y general de las actividades de cualquier empresa. De acuerdo a lo señalado por algunos autores, la cadena de valor se basa en los conceptos de costo, valor y margen (Francés, 2006). Por valor se entenderá el precio que el comprador está dispuesto a pagar sobre la base de utilidad que le reporta el producto; por costo, la suma de los desembolsos efectuados por todos los bienes y servicios internos y externos que están asociados al producto hasta que esté en condiciones de utilización; y por margen, el resultado obtenido entre el precio de venta del producto y su respectivo costo asociado.

En relación con lo anterior, existen diferentes presentaciones de la cadena de valor de una empresa, dependiente del énfasis que se le quiera dar, por ejemplo, la cadena de valor propuesta por Michael Porter se refiere a los procesos que sirven para agregar valor a los insumos hasta la entrega del producto al comprador final, dejando de lado todo el proceso de innovación, a diferencia de Kaplan y Norton (1996), proponen una cadena de valor extendida que comprende dos segmentos, innovación (diseño y desarrollo) y operación (cadena de valor tradicional).

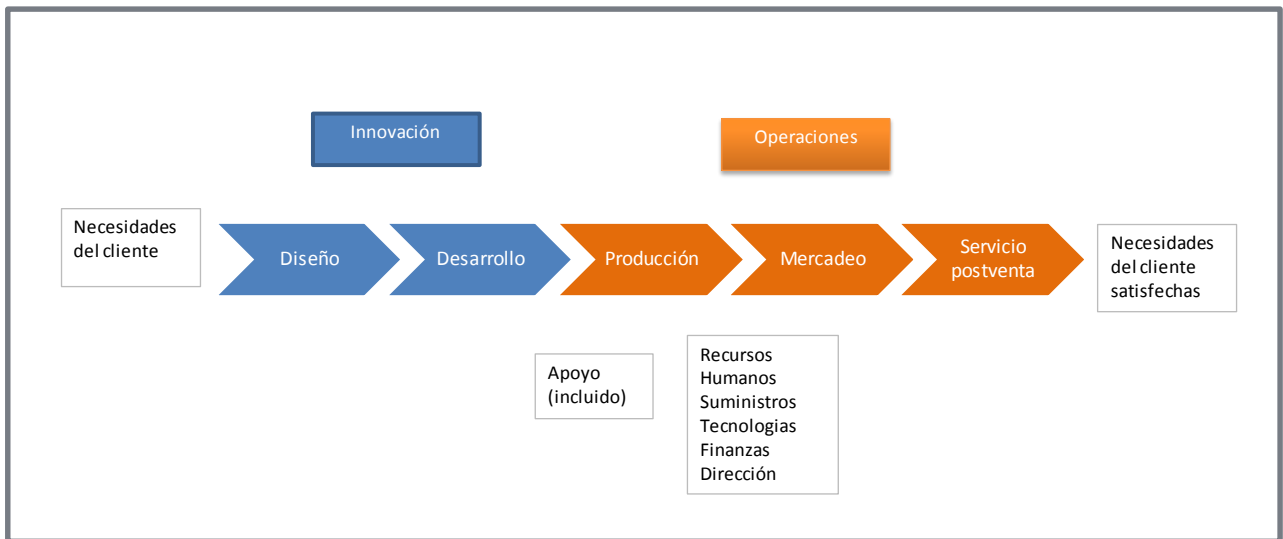


Ilustración 2 - Cadena de valor extendida

Fuente: Estrategia y planes para la empresa, con el Cuadro de Mando Integral – Antonio Francés

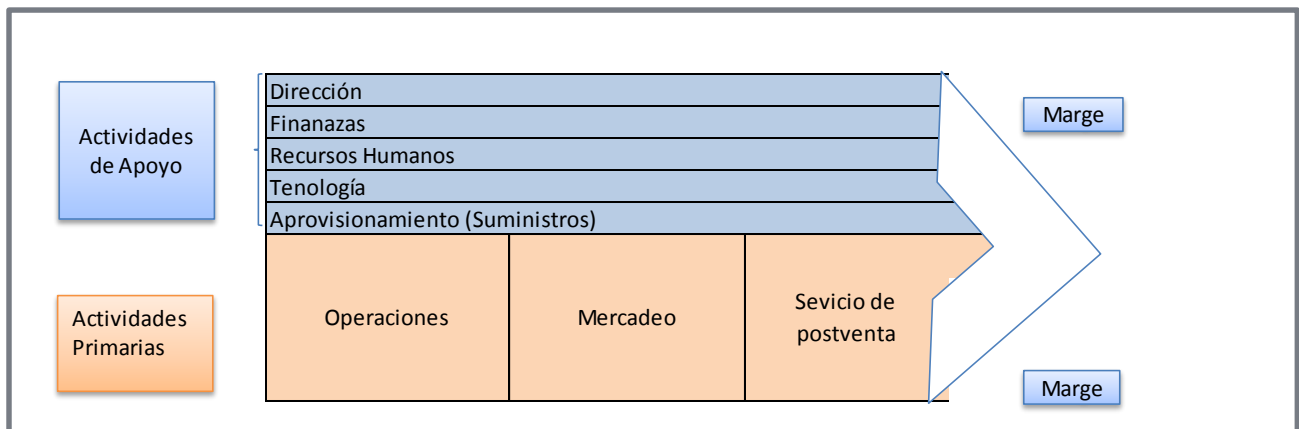


Ilustración 3 - Cadena de Valor

Fuente: Estrategia y planes para la empresa, con el Cuadro de Mando Integral – Antonio Francés

Este último modelo de cadena de valor será el que se considerará en el desarrollo del trabajo, específicamente porque es el que más se ajusta a la realidad de la UEN.

1.2.3 ANÁLISIS FODA

Cuando se conocen los resultados de los análisis internos y externos, se busca tomar decisiones para construir un balance estratégico (Ponce, 2006), de los activos competitivos de una organización en función de cómo reacciona a las variables del entorno en que actúa,

para determinar una matriz de relaciones basadas en la probabilidad de ocurrencia e impacto.

De acuerdo a lo indicado por Hill & Jones, 2005, el objetivo central es identificar las estrategias que originarán un modelo específico para la empresa que mejor se alinee o adapte a los recursos y capacidades de la empresa al ambiente en el que opera.

No obstante, otros autores plantean que la matriz FODA es una de las herramientas más utilizadas en la elaboración del plan estratégico, con ello se pueden establecer distintas tipologías de estrategias. Dicho de otro modo, las oportunidades identificadas que se relacionan con las fortalezas, se definen estrategias ofensivas; si se relacionan con las debilidades, se definen estrategias adaptativas; en cambio, cuando las amenazas se relacionan con las fortalezas originan estrategias reactivas; y cuando se relacionan con las debilidades, implica definir estrategias defensivas (Francés, 2006).

1.3 PROPUESTA DE VALOR Y EJES ESTRATÉGICOS

1.3.1 PROPUESTA DE VALOR

La alineación de la estrategia con los programas para mejorar los procesos, comienza por la propuesta de valor, dado que es lo principal de toda estrategia. Sin embargo, existe cierta confusión en las empresas al momento de definirla, mezclando mejoras internas y no cómo la valoriza el mercado, por ejemplo, si se focaliza la propuesta de valor a través de la administración de costos, considerando la disminución de éste como un valor agregado para el cliente, es errado, ya que, esta decisión no determina como lo valoriza el cliente, sino que sólo una tarea netamente interna de la organización.

Sobre este tema, algunos especialistas clarifican la importancia de conocer y trabajar aquellos valores que representan ventajas competitivas para la organización, exponiendo que: *“Cualquier control de gestión que se limite a controlar los costos sin interesarse por el valor sería un sistema incompleto. Sin embargo, la administración del valor no es una tarea evidente, porque contrariamente a lo que sucede con el costos, el valor puede solo medirse excepcionalmente, en el momento de la venta”* (Lorino, 1996).

La propuesta de valor está compuesta por un conjunto de elementos que determinan el valor que percibe el cliente, estos incluyen los atributos del producto o servicio, la imagen de

la empresa y la relación entre esta y el cliente. Por su parte, los atributos comprenden las características del producto como su calidad, su precio y el tiempo que demora el cliente en satisfacer su necesidad (Kaplan & Norton, 1996). El valor de un producto para un comprador determinado se mide por la cantidad que está dispuesto a pagar por él (Francés, 2006).

Es importante señalar que los resultados esperados de la propuesta de valor son de difícil cuantificación monetaria, por ello se requiere de una “Administración del Valor”, en la cual su aproximación valórica se efectúe a través de las características mensurables de las prestaciones, que son sus componentes esenciales, como la calidad, diversificación, disponibilidad, eficacia pos venta, etc. (Lorino, 1996).

Para definir la propuesta de valor, ésta debe estar en directa relación con los valores de la Unidad Estratégica de Negocio y con las conclusiones del análisis FODA.

Como parte del desarrollo del trabajo, se ha fijado una propuesta de valor para la UEN, que actualmente no está definida.

1.3.2 EJES ESTRATÉGICOS

La definición e identificación de los ejes estratégicos de una UEN es fundamental para poder elaborar correctamente el mapa estratégico, dado que los ejes representan los objetivos estratégicos que están relacionados para su consecución y permiten visualizar las relaciones causa y efecto dentro del mapa. Estos ejes representan relaciones verticales.

Si la empresa está utilizando el Cuadro de Mando Integral, los ejes estratégicos definidos tienen su origen en la perspectiva de recursos y aprendizaje, ascendiendo a través de las diferentes perspectivas, siendo la perspectiva de procesos internos la que ejecutará la estrategia de la empresa.

Las líneas estratégicas dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor. Sin embargo, dichos procesos que crean valor deben customizarse a la realidad de cada empresa en función a la propuesta de valor que se tiene definido para sus clientes (Kaplan & Norton, 2008).

Es relevante señalar de forma literal lo que indican algunos autores “*Un mapa estratégico, organizado según varias líneas estratégicas paralelas, permite a las empresas gestionar simultáneamente procesos de creación de valor a corto, mediano y largo plazo (...) los*

ejecutivos pueden planificar y gestionar por separado cada uno de los elementos clave de la estrategia y, aun así, lograr que funcione de manera coherente.” (Kaplan & Norton, 2008).

1.4 MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio de una empresa, es la forma como ésta genera ingresos como producto de sus actividades.

Existen muchos eruditos que se refieren a diferentes definiciones de modelo de negocio, tales como: Peter Drucker, Magretta, Amit y Zott, Chesbrough y Rosenbloom, Linder y Cantrell, Osterwalder, Pigneur y Tucci, entre otros.

Para poder desarrollar correctamente éste trabajo y, en consecuencia, analizar y entender mejor el modelo de negocio se ha seleccionado la definición propuesta por Osterwalder, Pigneur y Tucci:

“Un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.” (Ricart, 2009).

Según CLARK, 2012, un modelo de negocios debería contar con nueve elementos, es decir, el modelo debería considerar los siguientes módulos: clientes, valor añadido, canales de distribución, relaciones con los clientes, ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y costos.

Sin embargo, cabe destacar que otros autores plantean desarrollar un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor (Ricart, 2009). Dicho de otra manera, en el modelo se deben contemplar todas las decisiones estratégicas de la organización, considerando la existencia de relaciones con otras sociedades, que cooperan en la generación de valor u obtención de ingresos.

La metodología más conocida es el modelo Canvas, éste parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará a la necesidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. De esta forma, se comienzan a desarrollar nueve módulos que se señalan a continuación (Osterwalder):

1. **Segmentos de clientes.** El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede encargar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.
2. **Propuesta de valor.** El objetivo es definir el valor creado para cada segmento de clientes, describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.
3. **Canales.** Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y posventa. Para cada producto o servicio que identificado en el paso anterior hay que detallar el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.
4. **Relación con el cliente.** Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utilizan para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.
5. **Fuentes de ingresos.** Este paso tiene como objetivo identificar qué aporte monetario hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.
6. **Recursos claves.** Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante, relación con el segmento de clientes, los canales de distribución y los flujos de ingreso. Así, saber cuáles son los recursos claves que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

7. **Actividades claves.** En esta etapa es necesario saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.
8. **Asociaciones claves.** Es fundamental realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc. En este punto se describe a los proveedores, socios, y asociados, con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son?, ¿se pueden reemplazar?, ¿pueden convertir en competidores?, etc.
9. **Estructura de costos.** Aquí se especifican los costos de la empresa, desde el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

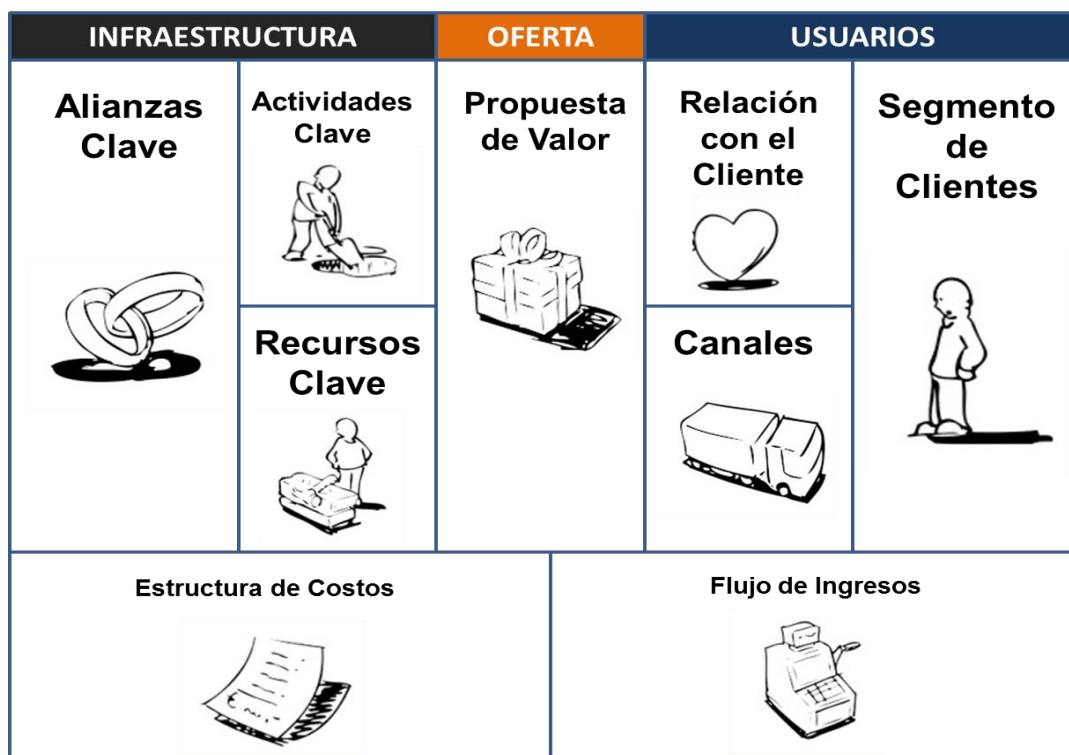


Ilustración 4 - Modelo Canvas
Fuente: Tu Modelo de Negocios – Tim Clark

1.5 MAPA ESTRATÉGICO

En las organizaciones, muchas veces, tienen planes estratégicos formales, documentos aprobados por el Directorio e incluso comunicados a todos los colaboradores de la empresa. Es bastante común ver publicado las definiciones de Visión, Misión y Valores, los cuales son elementos fundamentales para el desarrollo de la estrategia, pero solo contar con una definición de la estrategia, ¿permitirá alcanzarla?, incluso si se comunica a través de los canales internos de la organización, no garantiza su entendimiento y menos su implementación. Claramente dependerán de muchos factores, principalmente relacionado a la cultura organizacional que se tenga, los niveles de liderazgo existente, los esquemas de incentivos y las competencias de los colaboradores.

Pese a lo anterior, aún estará presente la duda de si la estrategia ha sido conocida por todos y debidamente entendida, más aún, saber efectivamente si se tiene claro qué debe hacer cada persona dentro de la organización para aportar al logro de la estrategia.

En consideración a lo indicado anteriormente, se han expuesto algunas herramientas basadas en modelos de gestión que permiten simplificar el entendimiento de la estrategia definida por la organización, de tal forma de aterrizar la estrategia conceptual, a su real operatividad.

Para el propósito planteado, se ha creado el denominado mapa estratégico, que para algunos autores consiste en una serie de representaciones gráficas de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia y un modelo de cómo pretende agregar valor en los próximos tres a cinco años (Kovacevic & Reynoso, 2010). Los mismos autores explican que esta simple gráfica es la mejor forma de describir y comunicar la estrategia, ya que visualmente convierte un documento complejo en información clara y precisa.

Para desarrollar un mapa estratégico, éste debe cumplir con características que permitan traducir la estrategia en cosas concretas y recordables como, por ejemplo, debe ser claro y ejecutable, ser dirigido a cosas importantes y significativas, contener todos los elementos necesarios para que sea comunicada y entendida y ser presentado en una sola hoja.

La estructura del mapa estratégico se compone de cuatro perspectivas, las cuales se definen a continuación:

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Dentro de los componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el Mapa Estratégico, se identifican los activos intangibles que son más importantes para la estrategia y que apoyan a los procesos de creación de valor (Kaplan & Norton, 2004), además de los recursos claves que los soportan.

- Perspectiva de los procesos

La perspectiva de los procesos internos en el Mapa Estratégico cumple con dos componentes vitales de la estrategia de la empresa: producen y entregan la propuesta de valor a los clientes y, por otro lado, mejoran procesos y reducen costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera (Kaplan & Norton, 2004).

- Perspectiva del cliente

Dentro de la perspectiva del cliente del Mapa Estratégico, se describe la forma en que la empresa creará valor sostenible y diferenciado para los clientes (Kaplan & Norton, 2004). Se consideran dos puntos de vistas: en primer lugar, cómo los clientes deben ver a la compañía, diferenciándola de sus competidores y, en segundo lugar, desde la empresa, cuáles son los clientes que desea conseguir (Altair Consultores S.R.L., 2005).

- Perspectiva financiera

Los indicadores incluidos en la perspectiva financiera del Mapa Estratégico señalan si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuye a la mejora de los resultados finales. Básicamente, las estrategias son sencillas, ya que las empresas pueden ganar más de dos formas: gastando menos y vendiendo más, todo lo demás crea valor solo si logra mejorar alguna de estas dos condiciones (Kaplan & Norton, 2004).

Lo importante del mapa estratégico es que en éste se identifiquen caminos de generación de valor. Este camino tiene una particularidad lógica que hace que los modelos funcionen, es decir, nacen secuencias de causa – efecto e impactos, que son los verdaderos conectores para la ejecución y validación de la estrategia. Según los autores Antonio Kovacevic y Álvaro Reynoso, estas relaciones deben responder tres interrogantes, tal como se señala en la siguiente gráfica:

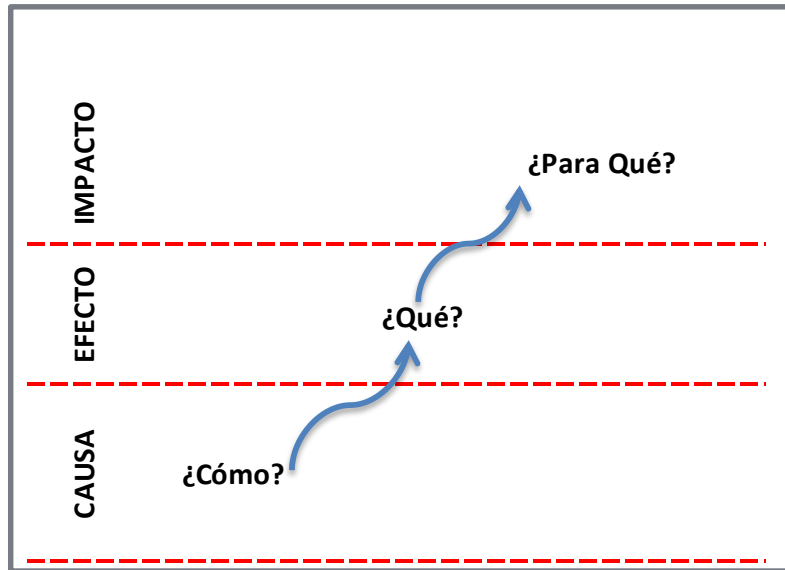


Ilustración 5 - Secuencia de causa – efecto - impacto
Fuente: El diamante de la excelencia organizacional – Kovacevic & Reynoso

De lo descrito anteriormente, el mapa estratégico es utilizado para: comunicar la estrategia, alinear los esfuerzos y probar hipótesis (que son la materialización de las relaciones causa – efecto).

En el desarrollo de este proyecto , se ha optado por utilizar el mapa estratégico de Kaplan y Norton, que es la herramienta para que se pueda aplicar efectivamente el Cuadro de Mando Integral.

1.6 TABLERO DE GESTIÓN (PROCESO DE CASCADA)

En el mapa estratégico se puede visualizar cuáles serán los lineamientos generales que permitirán direccionar los esfuerzos para lograr implementar y desarrollar la estrategia. Sin embargo, el mapa ha sido elaborado desde la perspectiva corporativa, enfocado hacia la gestión de la alta dirección.

Conscientes de esta situación, la herramienta del Cuadro de Mando Integral busca que la estrategia, tanto su definición como implementación, sea conocida y entendida por todos los integrantes de la organización.

La comunicación es una parte importante de este proceso, al igual que la asignación de responsabilidad y obligaciones que recaerán en cada uno de los niveles existente dentro de la organización, siendo éstos los pilares para el logro de la estrategia.

Pues bien, suele suceder que la estrategia es conocida y comprendida por toda la organización, pero no implementada correctamente. Por lo tanto, se requiere de algunos métodos para conseguir que los diferentes niveles dentro de la organización conozcan cuáles serán sus tareas y cómo serán medidos o monitoreados en el cumplimiento de ellas, de tal forma de estar alineados con la estrategia de la empresa o unidad.

Dado lo anterior, se utilizará la técnica de aplicación en cascada, tanto a nivel de mapa estratégico como del Cuadro de Mando Integral.

La aplicación en cascada se explica en el libro “El Cuadro de Mando Integral paso a paso” de la siguiente forma:

“La aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros de mando están en línea con el cuadro de mando de más alto nivel de la empresa porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa” (Niven, 2003).

La importancia de la aplicación en cascada es que permite traducir aquellos objetivos e indicadores de la organización o unidad en acciones particulares a cada colaborador dentro de ésta, de modo que con su realización efectiva se puedan alcanzar los objetivos definidos.

La herramienta del Cuadro de Mando Integral hace posible alcanzar este alineamiento, puesto que se basa en un “modelo de actuación”, es decir, producto de las relaciones de causa y efecto, logra la consistencia de guiar la selección de indicadores y objetivos de nivel más bajo con la estrategia de nivel más alto (Kaplan & Norton, 2002).

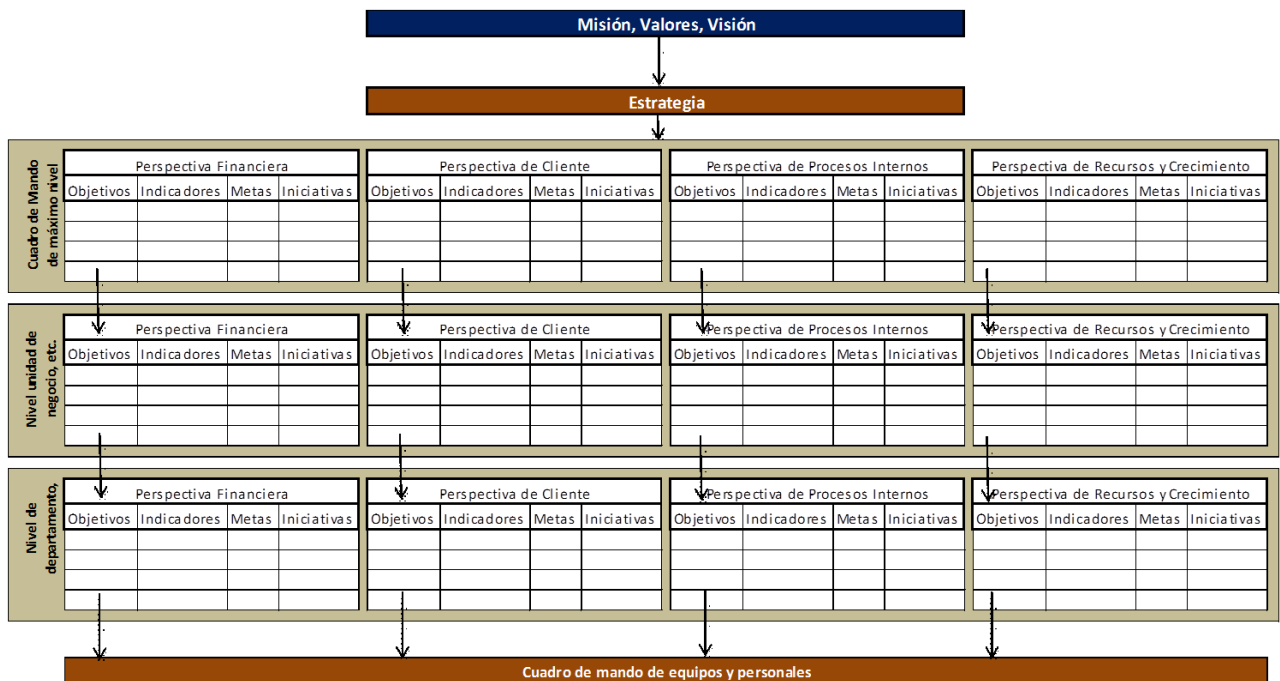


Ilustración 6 - El proceso de aplicación en cascada
Fuente: Cuadro de mando integral paso a paso– Niven

El proceso de cascada será exitoso si se logra comunicar, por parte de la alta administración, y comprender, por parte de los niveles inferiores, cuáles son los indicadores de éxito definidos a nivel estratégico, de manera de poder direccionar y alinear los esfuerzos de aquellos niveles inferiores en confeccionar su propio Cuadro de Mando Integral.

De la bibliografía consultada (Niven, 2003), se extraen algunas sugerencias para ayudar a la aplicación en cascada del Cuadro de Mando Integral:

- Proporcionar responsabilidades claras, guías y asistencia personal. Esto incluye discusiones sobre el Cuadro de Mando Integral corporativo; distribuirlo a todos los niveles; reforzar conocimientos con apuntes, libros y revistas; desarrollar modelos que sirvan de guía para su confección; asignación de responsabilidades y metas a alcanzar; asistencia y apoyo personal, etc.
- Usar planes de empresas. Estos planes proporcionan una cantidad de información útil para la aplicación en cascada del Cuadro de Mando Integral, ya que contienen indicaciones sobre procesos, objetivos, actividades y costos asociados.

Por otra parte, es conveniente precisar que la influencia que tienen los indicadores de la UEN no necesariamente serán los mismos que se definan en los cuadros de mandos integrales de niveles inferiores, principalmente porque dichos indicadores pueden no tener ninguna significancia para aquellos niveles más operativos. En este sentido, la clave está en definir indicadores propios a cada nivel, pero siempre en relación con alcanzar las metas definidas por la UEN.

Para desarrollar la aplicación en cascada, los niveles inferiores de la UEN, fuera de conocer y entender el mapa estratégico como su Cuadro de Mando Integral, deben elaborar su propio tablero de gestión enfocado siempre a los atributos de la propuesta de valor definida por la UEN, de tal forma que sus propios objetivos específicos vayan en la dirección de lograr y alcanzar la valorización del cliente, los cuales no necesariamente pueden corresponder a los mismos de nivel superior.

El tablero de gestión es cómo aquel nivel inferior que ha recibido la obligación y responsabilidades de efectuar una serie de actividades que van en dirección del logro de los objetivos estratégicos de la UEN.

Al igual que en el mapa estratégico de la unidad, la propuesta de valor con la identificación explícita de los atributos de valor no pueden cambiar en los mapas estratégicos de niveles inferiores, pues de esta forma se logra alinear a toda la UEN en la obtención de resultados y operacionalizar la estrategia a la realidad de cada uno de los niveles inferiores, definiendo objetivos, indicadores y metas particulares en cada uno de estos niveles, pero que todos ellos, se direccionan a la propuesta de valor de la empresa, cuyo logro permite la valorización del cliente hacia la empresa en lo particular.

1.6.1 TABLERO DE CONTROL

Las empresas optimizan las mejoras a sus procesos mediante el diseño y el despliegue de tableros de control operacionales locales, que son grupos de indicadores clave que brindan retroalimentación sobre el desempeño de los procesos locales. Los tableros de control automatizados reflejan la infraestructura de inteligencia para los negocios e integración de datos, que facilita la representación visual de los datos subyacentes. Aunque todos los procesos se benefician con la medición y generación sistemática de informes, los tableros de control son la herramienta más efectiva a la hora de subrayar los procesos de la perspectiva de los procesos del CMI de la Unidad (Kaplan & Norton, 2008).

Por lo tanto, teniendo claro los objetivos específicos de cada uno de los niveles, de acuerdo con el tablero de gestión (mapa estratégico de nivel inferior), se deben construir los denominados tableros de control, que permiten concretizar la estrategia en acciones y la forma en cómo éstas serán medidas y monitoreadas.

1.6.2 INDICADORES Y METAS

Los temas estratégicos aclaran la lógica de la estrategia. Subdivide la estrategia global en subestrategias lógicas, manejables y comprensibles que constan de objetivos relacionados dentro de cada tema. El siguiente paso en el proceso de planificación de la estrategia establece los indicadores y metas de cada objetivo (Kaplan & Norton, 2008). Según estos mismos autores, los objetivos estratégicos y mapas estratégicos aclaran, con palabras y diagramas, los objetivos de la organización para lograr un buen desempeño a corto y largo plazo, sin embargo, para lograr mejoras en la gestión de las relaciones con los clientes, en los procesos operacionales, en innovación como en sus activos intangibles, es necesario incorporar las métricas de los indicadores, con el fin de que los objetivos estratégicos sean más significativos y ejecutables. Los indicadores y metas expresan el objetivo en términos específicos y permiten rastrear el progreso de la organización en cuanto al logro de ese objetivo estratégico. En otras palabras, son las herramientas utilizadas para saber si se está cumpliendo con los objetivos y se está en buen camino hacia la implementación exitosa de la estrategia (Niven, 2003).

1.6.2.1 INDICADORES (CAPACITA, 2005)

Son instrumentos que permiten cuantificar en qué medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados en él. Los índices de gestión son unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización en relación a sus metas, objetivos y las responsabilidades con los grupos de referencia.

Características de los indicadores:

- Objetivo: un indicador no debe ser ambiguo en relación a lo que pretende medir. Existe consenso en la interpretación de sus resultados. Es unidimensional (mide sólo un fenómeno a la vez).
- Preciso: no hay ambigüedad sobre el tipo de datos que deben recogerse (% de empleados con MBA, cantidad de años en la empresa).

- Confiable: un indicador confiable es aquel en el que los datos obtenidos entregan suficiente confianza para la toma de decisiones.

- Representativo: el promedio no es un buen indicador. Es preferible referenciar el indicador a un nivel deseado o “estándar”. Por ejemplo, porcentaje de trabajadores que evalúan con nota 6 y 7 el clima laboral.

1.6.2.2 METAS (Córdova, 2007)

Las metas son los resultados finales deseados a lograr generalmente después del horizonte de planificación. Representa la situación a lograr, no las acciones para llegar a dicha situación. En general, las metas deben estar directamente relacionadas con las siguientes preguntas: ¿Apoya o está alineada con la misión?, ¿Representa un resultado deseado que puede ser medido?, ¿Se refiere a un solo factor estratégico?, ¿Es desafiante, pero realista y posible de lograr?, ¿Considera un período de tiempo adecuado?, etc.

1.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. (Kaplan & Norton, 2002).

El Cuadro de Mando Integral es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto. (Capacita, 2005).

Una de las características de esta herramienta es que permite complementar la utilización de indicadores financieros y no financieros. A su vez, identifica aquellos indicadores que son de carácter inductor y otros de resultado, dando consistencia al enfoque del cuadro, es decir cumplir con las relaciones de causa y efecto.

Los beneficios que se generan con la aplicación de esta herramienta son:

- Los esfuerzos de los trabajadores estarán vinculados y conocerán claramente su rol en la estrategia.
- Los distintos Gerentes podrán direccionar su área orientándola a resultados financieros y no financieros concretos.
- Se identificarán los procesos críticos de la Unidad Estratégica de Negocio sobre los que, preferiblemente, se debe actuar para producir los cambios significativos.
- Se identificarán los perfiles necesarios del personal clave y los mecanismos de mejora para incrementar sus actuales competencias.
- Sirve como herramienta para evaluar el desempeño del personal, ya que está basada en indicadores de gestión.
- Y a través de la aplicación en cascada, facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos definidos por la empresa en todos los niveles de la organización.

1.7.1 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Al respecto, las iniciativas describen específicamente como una meta será alcanzada, los plazos, los procesos, proyectos y planes que darán vida a las metas. Las iniciativas estratégicas representan la fuerza que acelera y mueve la masa organizacional, venciendo la inercia y la resistencia al cambio. Son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudar a alcanzar el desempeño deseado. Las compañías utilizan tres procesos para gestionar sus iniciativas estratégicas, elección de las iniciativas, financiamiento de ellas y definición de responsabilidades (Kaplan & Norton, 2008), en otras palabras, las iniciativas pueden ser proyectos, programas, acciones, actividades, etc., con la característica de tener una dimensión acotada. Estas iniciativas nacen del análisis previo que efectúan los directivos respecto a las actividades actuales que desempeñan, es decir, responden a la satisfacción del logro de las nuevas metas definidas.

1.7.2 DICCIONARIO DE INDICADORES

Si bien el Cuadro de Mando Integral Corporativo es una herramienta que permite visualizar la implementación de la estrategia de una empresa, éste por sí solo no asegura la ejecución óptima de la estrategia, a pesar que se tengan identificados los indicadores, las metas e iniciativas, ya que su ejecución requiere de una asignación clara de responsabilidades y tareas.

Por lo anterior, es que nace la necesidad de crear un diccionario de indicadores. Este documento es el sustento de la alta administración para transmitir al Directorio la importancia de cada uno de los indicadores definidos para el logro de los objetivos estratégicos, su relación con la perspectiva del Cuadro, el responsable de su ejecución y monitoreo, su fórmula y periodicidad de cálculo, entre otros antecedentes.

El diccionario de indicadores, permite en la práctica, llevar a efecto la implementación de la estrategia, ya que en este se delegan las tareas y se direccionan los esfuerzos, se identifican los responsables y los tiempos de cumplimiento.

Finalmente, es importante señalar que se debe efectuar un diccionario por cada uno de los indicadores que se hayan definido en el Cuadro de Mando Integral.

Para efectos de este trabajo, se ha tomado el siguiente modelo de Diccionario de Indicadores:

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva		Código Indicador	Nombre
Propietario		PF4	
Estrategia			
Objetivo			
Descripción			
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Fórmula			
Fuente de Información			
Sistema de Préstamos			
Calidad		Recolector de Información:	
Línea Base		Meta	
Razonamiento			
Iniciativas			

Ilustración 7 - Diccionario de indicadores
Fuente: Cuadro de mando integral paso a paso– Niven

1.8 ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

Como se ha mencionado en números anteriores, la importancia de una estrategia y la herramienta que debe utilizarse para poder implementarla efectivamente depende únicamente de la propia organización. Puede existir la sana intención de toda la empresa en buscar la mejor forma de llevar a efecto el cumplimiento de la estrategia, pero como elemento fundamental dentro de las organizaciones, están las personas, quienes son los elementos básicos del funcionamiento de una empresa, son los generadores de la cultura, representan los principales medios o conductos de comunicación interna y externa, son ejecutantes de la estrategia, incluso en algunas empresas representan la ventaja competitiva de éstas.

En consideración a la importancia que tienen los colaboradores dentro de una empresa, se requiere que la alta administración efectúe todo un trabajo de alineamiento organización, que permita efectivamente operativizar la estrategia, tanto a nivel horizontal como vertical. Este trabajo es de carácter estratégico, por ello que se denomina alineamiento estratégico.

Al respecto, el alineamiento estratégico tiene como objetivo unir o relacionar las medidas (acciones), metas (tareas concretas a lograr) y los medios (presupuesto estratégico), definidos en la etapa de la operacionalización de la estrategia, de acuerdo a las actividades de cada área o procesos de la denominada cadena de valor (Kovacevic & Reynoso, 2010).

El alineamiento organizacional busca que las relaciones causa - efecto entre la eficiencia operacional y la efectividad de la estrategia, sean coherentes y entendidas por todas las personas, departamentos o unidades de una empresa. La eficiencia operacional apunta a que las cosas se hagan oportunamente, por su parte la efectividad de la estrategia se entiende que las cosas que se hagan sean las correctas.

De la importancia del párrafo anterior, se puede definir que el alineamiento organizacional es: “vincular el desempeño de las diversas unidades y departamentos hacia la ejecución de la estrategia organizacional, llegando en este proceso hasta el nivel del empleado, de forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles y todos los días, trabajan, tomen decisiones y actúan para lograr la visión, objetivos y metas de la organización”. (Kovacevic & Reynoso, 2010).

La alineación organizacional tiene cuatro elementos fundamentales: la compatibilidad estratégica; el alineamiento de la organización (como estructura organizacional); el alineamiento del capital humano y los sistemas de planificación y control (Kaplan & Norton, 2006).

1.8.1 ESQUEMAS DE INCENTIVOS

Partiendo de la premisa que los esquemas de incentivos tienen una directa relación con el capital humano, la alineación estratégica considera a este factor relevante como elemento clave en la ejecución de la estrategia, y por supuesto, en el logro de la misma. En otras palabras, el alineamiento del recurso humano debe ser capaz de obtener el compromiso de todos los empleados hacia la implantación exitosa de la estrategia (Kaplan & Norton, 2006).

Sin lugar a dudas, que lo se requiere es el factor de motivación necesario para lograr encaminar los esfuerzos de los colaboradores en el logro de los objetivos estratégicos, al respecto, existen dos fuerzas para lograr lo anterior. En primer lugar, la motivación intrínseca (placer, satisfacción personal, resultados que son valorados por otras personas), y la motivación extrínseca (incentivos propios de recompensas externas, centrada en el logro de un premio o evitar algún castigo).

Los esquemas de incentivos apuntan a trabajar las motivaciones extrínsecas, pero sin dejar de lado la motivación intrínseca, de tal manera de lograr que los objetivos, metas o tareas alcanzadas producto del desempeño de los colaboradores tengan una justa recompensa.

De acuerdo a algunos autores, la motivación extrínseca se puede lograr con la aplicación de dos herramientas. En primer lugar, alinear los objetivos y metas personales del colaborador con la estrategia corporativa; y la segunda, es vincular las compensaciones salariales por incentivos con el logro de las metas y objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2006).

Un esquema de incentivos debe estar relacionado con el desempeño de los colaboradores, el cual debe estar directamente relacionado con el logro de objetivos, metas e indicadores estratégicos.

Al respecto, el desempeño a compensar debiera ir relacionado al resultado de tres factores: el primero, relacionado con el desempeño individual; el segundo, al desempeño obtenido por el área, departamento o unidad de negocio a la cual pertenece; y tercero, a uno global, que relacione el resultado esperado de la empresa como un todo.

Estos tres resultados esperados de desempeño deben tener ponderaciones distintas, dependiendo del tipo de actividad y de la cultura organizacional que tiene la empresa. En todo caso, debe estar definido de tal forma que permita la equidad entre el esfuerzo dado a nivel individual como grupal respecto a la compensación percibida por el colaborador al final de un proceso determinado.

Es importante precisar que los sistemas de evaluación de desempeño no son definidos para asignar incentivos monetarios, ayuda sí, pero el objetivo es mucho más amplio, ya que permite detectar brechas en competencias y habilidades, que se traducen en planes de capacitación para los colaboradores, que a su vez, direccionan las capacidades hacia el logro de los propios objetivos estratégicos de la organización.

Por lo descrito en los párrafos anteriores, podemos señalar que un esquema de incentivos no es más que un mecanismo de gestión que busca modificar el comportamiento de los colaboradores que forman parte de una organización.

Definir esquemas de incentivos no es una tarea fácil para las organizaciones, ya que deben estar siempre apuntando al logro de los objetivos estratégicos de corto y largo plazo, puesto que si estos son mal definidos, se pueden transformar en incentivos perversos para la propia organización, llegando incluso a la existencia de fraudes financieros.

Por lo anterior, algunos expertos en el tema, han publicado algunas pautas o criterios que permiten diseñar esquemas de incentivos eficaces siendo los siguientes²:

1. Adoptar variables de resultado coherentes con los planes de negocios y equilibradas. El esquema de incentivos debe relacionarse con el cumplimiento de metas formuladas en la estrategia de negocio. Estas metas deben ser tanto de carácter financiero y no financiero.
2. Definir con precisión las variables a utilizar. Se eliminan las interpretaciones de los resultados obtenidos.
3. Equilibrar las variables locales con las globales. Desempeño individual y su aporte indirecto en el desempeño grupal y global.

² Horacio Rieznik. Algunos criterios para diseñar un Sistema de Incentivos eficaz (y no morir en el intento). Consultor en Axialent. www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=35715

Establecer las metas al comienzo del período. Tanto la alta administración como los colaboradores tienen claro cuáles son las metas a alcanzar al inicio de la implementación de la estrategia.

5. Fijar metas ambiciosas pero no imposibles. Las metas deben buscar desempeños óptimos que agreguen valor, pero claramente alcanzables en el corto plazo.

6. Asegura la coherencia y alineamiento de las metas inter niveles. Todos tienen la claridad de la labor que deben desempeñar para que los objetivos y metas de los diferentes niveles sean oportunamente alcanzados.

7. Utilizar criteriosamente los mínimos y máximos de las variables para asegurar una razonable sensibilidad a los resultados extraordinarios y los insuficientes.

8. Contemplar una flexibilidad acotada del esquema de incentivos. Estar preparado para aquellos cambios no esperados que pueden dejar obsoletas las metas, por ende, su ajustabilidad como medida extrema u ocasional.

9. Identificar y aislar, en la medida de lo posible, los vientos de cola y los vientos en contra. Premiar o castigar injustamente una gestión por variables externas no controlables.

CAPÍTULO 2 : FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 ANTECEDENTES DEL CONTEXTO DE LA EMPRESA

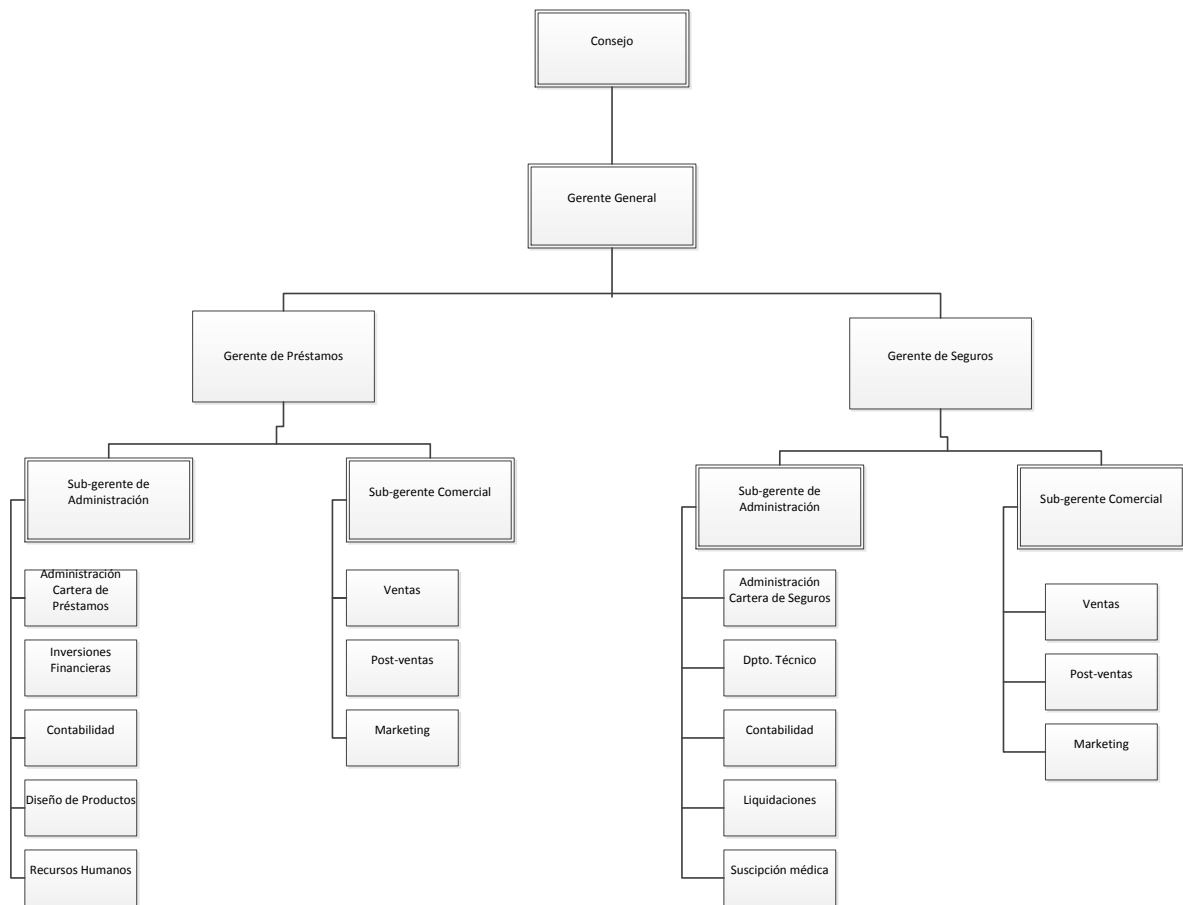
La Mutualidad del Ejército y Aviación es una prolongación y consolidación de la visionaria "Sección Seguros de Vida", creada en el Club Militar, al servicio del personal del Ejército y la Fuerza Aérea de Chile, organizada como Corporación de Derecho Privado, sin fines de lucro, regida por normas que se han ido creando a través del tiempo.

Esta Corporación, tuvo su origen cuando se dictó el Decreto Supremo de Justicia N° 1039 de 12 de Junio 1917, que confirió personalidad jurídica al club Militar de Chile del cual formaba parte la Sección Seguro Mutuo y de Vida.

Actualmente, la Mutualidad del Ejército y Aviación es una Corporación de derecho privado, sin fines de lucro, que cumple con un rol asegurador y como organismo auxiliar de previsión social. La Corporación está sujeta a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CORPORATIVO

La Organización se compone por un Consejo Directivo de nueve integrantes (Representantes del Ejército y de la Fuerza Aérea activos y en situación de retiro), una Gerencia General y dos Unidades Estratégicas de Negocio: Préstamos y Seguros, donde cada una cuenta con un gerente de UEN y dos subgerentes.



2.3 DOTACIÓN DE LA CORPORACIÓN

La Corporación cuenta con 93 colaboradores (trabajadores), respecto a la composición de ésta, en cuanto a o considerando su situación académica, el 42% son profesionales con estudios universitarios, el 19% tienen estudios técnicos y un 39% no presentan estudios universitarios ni técnicos.

2.4 UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO (UEN)

La Unidad Estratégica de Negocios, corresponde a la “**Unidad de Préstamos**”, dado que es la unidad que aporta el mayor excedente entre los diferentes productos que la Corporación tiene.

En relación con lo mencionado, esta unidad tiene un único grupo de clientes claramente identificable (personal activo y en retiro de Ejército y Fuerza Aérea) y atiende a un mercado externo, donde son conocidos sus competidores (se señalan en los siguientes puntos) y la unidad responsable, en este caso la Gerencia de Finanzas. Dicha área maneja su propio presupuesto y tiene control sobre sus recursos, lo que la convierte en una unidad autónoma, generadora de ingresos y costos; del mismo modo, cuenta con planes independientes respecto a la otra unidad, por lo tanto, tiene potestad suficiente para tomar decisiones y definir directrices del negocio de otorgamiento de préstamos.

2.4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

Actualmente, la UEN aporta un 64% de los excedentes de la Corporación y los préstamos por cobrar equivalen al 63% del total de los activos. Dispone de un mercado total de 84.149 clientes que pueden solicitar préstamos (dependiendo de las condiciones de cada uno y cumplimiento de requisitos), convirtiéndose en un producto claramente competitivo, en precio y atributos, dentro del mercado.

De este modo, esta Unidad se caracteriza principalmente por contar con una gran variedad de préstamos, cubriendo así cada necesidad de los clientes.

Los tipos de préstamos que ofrece son los que se indican a continuación:

a. Préstamos de Consumo

- Libre Disponibilidad
- Emergencia
- Universal
- Salud
- Auxilio – Especiales (Chaitén, terremoto, catastróficos)

b. Préstamos de Educación Superior o Técnica

- Educación Superior Complementario
- Educación Superior con cargo al Fondo de Desahucio

c. Préstamos Habitacionales

- Préstamos al personal activo del Ejército y Fuerza Aérea de Chile

Funciones de la Unidad Estratégica de Negocios

Las funciones que realiza la UEN son las siguientes:

1. Definición del presupuesto de la unidad de préstamos.
2. Creación de productos según las necesidades del cliente.
3. Definición de las políticas de otorgamiento y condiciones de préstamos.
4. Definición de garantías de préstamos.
5. Realizar los estudios de factibilidad de productos.
6. Control y monitoreo de la morosidad de la cartera.
7. Otorgamiento, cobranza y recaudación de los préstamos otorgados.

2.4.2 COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

La composición de la cartera de préstamos al 31 de Diciembre de 2012 es la siguiente:

Tipo de Préstamo	N° Ptmos. Vigentes	Saldos por Cobrar M\$	%
Libre disponibilidad	31.342	52.160.736	72,29%
Habitacionales	1.087 (*)	9.531.772	13,21%
Educación Superior Comp.	4.656	4.911.135	6,81%
Especiales	485	2.643.331	3,66%
Emergencia	13.649	1.610.842	2,23%
Ed.Sup. Cargo al desahucio	344	820.618	1,14%
Universal	386	400.736	0,56%
Catástrofes	344	70.220	0,10%
Copago de salud	9	3.388	0,00%
TOTALES	51.215	72.152.777	100%

Ilustración 8 - Préstamos por cobrar al 31 de diciembre de 2012
Fuente: Memoria Anual 2012 – Mutualidad del Ejército y Aviación

Gráficamente, la composición de los préstamos es la siguiente:

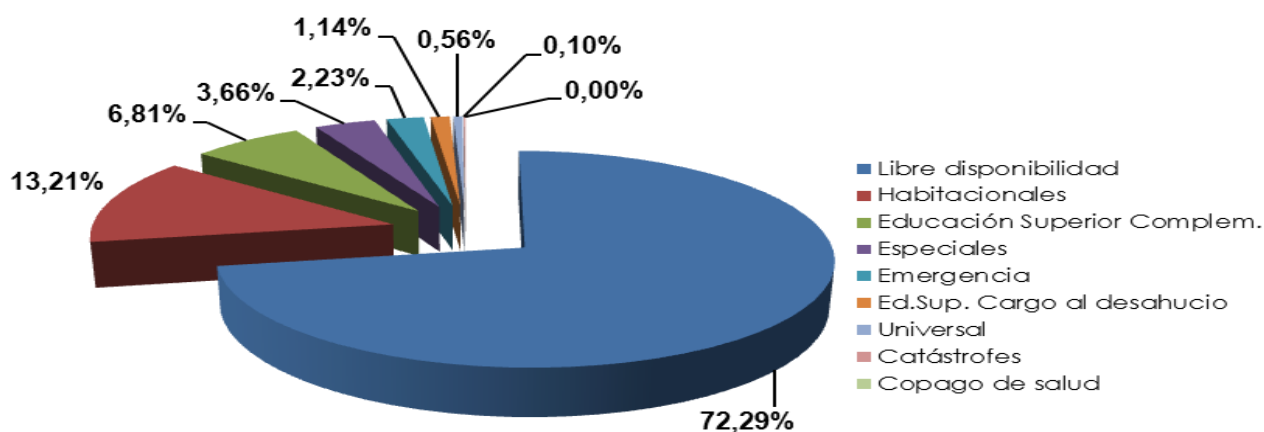


Ilustración 9 - Importancia relativa de los préstamos por cobrar al 31 de diciembre de 2012
Fuente: Memoria Anual 2012 – Mutualidad del Ejército y Aviación

Como puede desprenderse del gráfico anterior, el préstamo de emergencia es el producto de mayor relevancia para la Unidad, ya que representa el 72,29% de los préstamos por cobrar al 31 de diciembre de 2012. Por su parte, los préstamos: universal, de catástrofes y copago de salud, representan el 0,66% de los préstamos por cobrar a igual fecha, siendo producto de hechos particulares externos, tanto de carácter natural o legal, que la Unidad ha debido enfrentar.

Cabe señalar que, al 31 de diciembre de 2012, los préstamos por cobrar asciende a de M\$ 72.152.777, equivalente a 51.215 préstamos vigentes, lo que representa un aumento en la cartera de un 5,98% respecto del año anterior (Año 2011, N° 49.900 - M\$68.083.920).

2.4.3 DETERIORO DE LA CARTERA DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

La morosidad de la cartera equivale al 0,15% del total de los préstamos por cobrar, siendo su composición la siguiente:

Tipo de Préstamo	Ejército		FACH		Capredena-Ejército		Capredena-FACH		Total general		% deuda venc. por tipo ptmo.
	N° Ptmos.	Deuda vencida \$	N° Ptmos.	Deuda vencida \$	N° Ptmos.	Deuda vencida \$	N° Ptmos.	Deuda vencida \$	N° Ptmos.	Deuda vencida \$	
Libre Disponibilidad	168	14.377.803	50	4.253.638	90	29.189.991	108	43.448.736	416	91.270.168	83,1%
Especial	1	116.179			1	4.885.895	8	3.299.678	10	8.301.752	7,6%
Emergencia	73	2.434.863	20	513.821	28	1.515.617	35	1.976.111	156	6.440.412	5,9%
Educación Superior	34	1.370.400	4	66.598	9	614.636	10	1.699.405	57	3.751.040	3,4%
Terremoto	1	43.848	1	44.067			1	33.751	3	121.666	0,1%
Total general	277	18.343.094	75	4.878.124	128	36.206.139	162	50.457.681	642	109.885.037	
		17%		4%		33%		46%			

Ilustración 10 - Morosidad de los préstamos por cobrar al 31 de diciembre de 2012
Fuente: Memoria Anual 2012 – Mutualidad del Ejército y Aviación

La morosidad de solo el 0,15%, es producto principalmente de la forma de cobranza que tiene la Corporación, la cual se realiza mediante descuentos por planilla. De la misma manera, como política de resguardo, se tiene la exigencia de codeudores solidarios.

2.4.4 CLIENTES POTENCIALES

Los Clientes potenciales de la Unidad Estratégica de Negocio son personal en servicio activo y en retiro del Ejército y Fuerza Aérea de Chile. Ahora bien, cabe señalar que no se tiene como segmento de clientes a las personas no institucionales, es decir, personas que no son y no han sido parte de estas Instituciones.

a. La composición de potenciales clientes se señala a continuación:

Nº de Clientes sector activo			
Ejército	Fuerza Aérea	Soldados Concriptos Ejército	Soldados Concriptos Fach
36.311	12.767	7.107	368

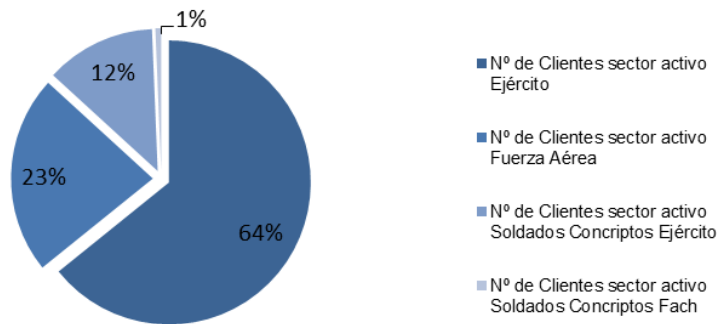


Ilustración 11 - Composición de potenciales clientes activos promedio al 31 de diciembre de 2012
Fuente: Memoria Anual 2012 – Mutualidad del Ejército y Aviación

b. Composición de potenciales clientes en retiro:

Nº de Clientes sector en Retiro	
Ejército	Fuerza Aérea
24.154	10.917

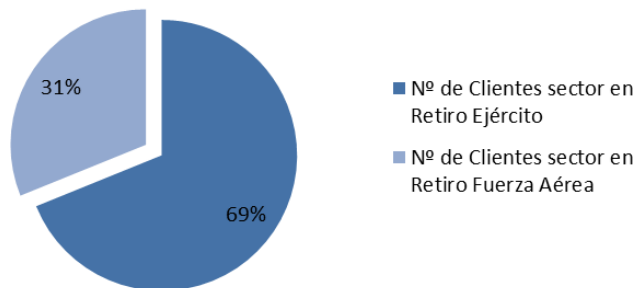


Ilustración 12 - Composición de potenciales clientes en retiro promedio al 31 de diciembre de 2012
Fuente: Memoria Anual 2012 – Mutualidad del Ejército y Aviación

2.4.5 MERCADO

El mercado de la Unidad Estratégica se encuentra compuesto por 24 bancos fiscalizados por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 5 Cajas de Compensación, 6 Cooperativas de Ahorro y Crédito, 8 Emisores y Operadores de Tarjetas de Crédito y 18 compañías de Seguros fiscalizados por la Superintendencia de Valores y Seguros.

2.4.6 COMPETENCIA

Existe una fuerte competencia en la línea de otorgamiento de préstamos, por ello la UEN se enfrenta a diferentes entidades financieras del país, tales como: Cajas de Previsión Social de las Instituciones, Cooperativas de Ahorro, Cajas de Compensación, Bancos, Financieras, Tiendas Comerciales y Compañías de Seguro que otorgan créditos.

2.5 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

A continuación, se analizará la actual Misión, Visión y Valores de la Corporación, con la finalidad de buscar elementos que aporten a la comunicación dentro de la organización, verificando, además, la relación entre ellos y, en el caso de los valores, comprobar que estén en la línea del espíritu mutualista que la destaca como organización que agrega valor a sus clientes.

2.5.1 MISIÓN CORPORATIVA

La actual Misión definida por la Corporación es la siguiente:

“Proveer al personal en servicio activo y en retiro del Ejército y Fuerza Aérea de Chile, y a sus familias, de las coberturas de seguros de vida más convenientes a sus intereses.

Complementariamente, materializar acciones de asistencia en favor de los asegurados, en forma de préstamos y ayudas sociales.

Todo lo anterior, mediante una administración ética, eficiente y orientada al cliente, basada en un equipo altamente profesional, en sistemas y procesos actualizados, manteniendo los equilibrios económicos y financieros de largo plazo”.

a. Análisis crítico a la definición de Misión de la Corporación

Para poder realizar un análisis crítico de la Misión actual de la Corporación, se deben identificar y responder una serie de preguntas que permitan sustentar adecuadamente la Misión como “una declaración concisa y completa del propósito de la Corporación” y analizar la extensión, claridad y atributos que puedan confundirla e interpretarla erróneamente.

La Misión es un texto breve que define la razón de ser de la compañía (Kaplan & Norton, 2008), la cual debe contener y responder las siguientes preguntas :

- ¿Quiénes Somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿A quién atendemos?
- ¿Dónde atendemos?

Dado lo anterior, podemos analizar críticamente la Misión, destacando con colores distintos las respuestas a las preguntas anteriores, es decir:

“Proveer al personal en servicio activo y en retiro del Ejército y Fuerza Aérea de Chile, y a sus familias, de las coberturas de seguros de vida más convenientes a sus intereses.

Complementariamente, materializar acciones de asistencia en favor de los asegurados, en forma de préstamos y ayudas sociales.

Todo lo anterior, mediante una administración ética, eficiente y orientada al cliente, basada en un equipo altamente profesional, en sistemas y procesos actualizados, manteniendo los equilibrios económicos y financieros de largo plazo”.

Es decir:

- **Quiénes Somos:** No se encuentra claramente definido en la Misión.
- **Qué hacemos:** Proveer de las coberturas de seguros de vida.
- **A quién atendemos:** al personal en servicio activo y en retiro del Ejército y Fuerza Aérea de Chile, y a sus familias.
- **Dónde atendemos:** No se encuentra definido en la Misión en qué territorio atiende la corporación a sus clientes.

b. Conclusión de Análisis Crítico

Se puede observar que la Misión actual carece de información necesaria para los clientes, como es “quiénes somos y dónde atendemos”, además, la declaración es muy extensa e incluye conceptos que se consideran atributos o calificativos y de sustentabilidad, los que no aportan a definir la “Razón de la Corporación”.

Con respecto a la Misión de la UEN de Préstamos, no se declara explícitamente: la Corporación da énfasis solo a la línea de productos de seguros, mencionando como beneficio complementario el otorgamiento de un préstamo, el cual tiene gran relevancia para los clientes y la Corporación.

Ahora bien, considerando los aspectos mencionados y dando cumplimiento a las preguntas señaladas anteriormente, se propone definir la Misión para la Corporación como:

“Somos una Corporación aseguradora sin fines de lucro, que ofrece productos de seguros de vida y préstamos al personal en servicio activo y en retiro del Ejército y Fuerza Aérea de Chile, a lo largo de todo el territorio nacional”

De acuerdo a esta definición, la Misión para la Corporación satisface plenamente las preguntas que fueron expuestas anteriormente, es decir:

“Somos una Corporación aseguradora sin fines de lucro, que ofrece productos de seguros de vida y préstamos al personal en servicio activo y en retiro del Ejército y Fuerza Aérea de Chile, a lo largo de todo el territorio nacional”

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿A quién atendemos?

¿Dónde atendemos?

2.5.2 MISIÓN UEN PRÉSTAMOS

Contando con una redefinición de la actual Misión de la Corporación, se está en condiciones de puntualizar la Misión particular de la Unidad Estratégica de negocio de préstamos, la que, como se ha señalado en los párrafos anteriores, no cuenta actualmente con una definición propia.

A continuación se propone la siguiente definición de Misión para la UEN:

“Somos una unidad perteneciente a una Corporación sin fines de lucro, encargada de satisfacer las necesidades de financiamiento de todo el personal en servicio activo y en retiro del Ejército y Fuerza Aérea de Chile, a lo largo de todo el territorio nacional”.

En concordancia con esta definición, la Misión para UEN de préstamos, satisface plenamente las preguntas que fueron expuestas anteriormente, es decir: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿a quién atendemos? y ¿dónde atendemos?.

Asimismo, es importante especificar que la definición de la Misión de la UEN es coherente con la definición de la Misión Corporativa.

2.5.3 VISIÓN CORPORATIVA

La Visión actual de la Corporación es la siguiente:

“Posicionar a la Mutualidad del Ejército y Aviación como la mejor opción de aseguramiento de vida, de asistencia social y crediticia para el personal en

servicio activo y en retiro, del Ejército y Fuerza Aérea de Chile, y de sus familias.”

a. Análisis crítico a la definición de Visión de la Corporación

La declaración de la Visión de una empresa debería considerar objetivos de mediano y largo plazo, estar siempre orientada al mercado donde se desenvuelve la organización y expresar como quiere que la empresa sea percibida por su entorno en este futuro esperado (Kaplan & Norton, 2008).

Al respecto, existe una serie de preguntas o cuestionamientos que debe contener la Visión, ya que de esa forma se puede verificar el cumplimiento de los aspectos que la definen adecuadamente.

En esta ocasión la Visión será analizada bajo tres dimensiones (Francés, 2006):

- Posicionamiento
- Ámbito geográfico
- Alcance sectorial

Dado lo anterior, podemos analizar críticamente la Visión, destacando con colores las respuestas a las preguntas previamente planteadas

*“**Posicionar a la Mutualidad del Ejército y Aviación como la mejor opción de aseguramiento de vida, de asistencia social y crediticia para el personal en servicio activo y en retiro, del Ejército y Fuerza Aérea de Chile, y de sus familias”.***

Por lo tanto, si analizamos cada una de las preguntas, nos encontramos con:

- **Posicionamiento:** Posicionar a la Mutualidad del Ejército y Aviación como la mejor opción de aseguramiento de vida de asistencia social y crediticia.
- **Ámbito geográfico:** No se define.
- **Alcance sectorial:** Para el personal en servicio activo y en retiro, del Ejército y Fuerza Aérea de Chile, y de sus familias.

b. Conclusión de Análisis Crítico de la Visión de la Corporación

En la declaración de la Visión se puede identificar el posicionamiento que se espera en el futuro, sin embargo, no existe una definición de tiempo esperado para alcanzarla ni cómo será medido.

Se observa claramente el alcance sectorial de su mercado, pero no se identifica cuál será el alcance geográfico de ésta.

Considerando los aspectos mencionados y dando cumplimiento a las preguntas señaladas anteriormente, **se propone** definir la Visión para la Corporación como:

“Posicionar a la Corporación dentro de los próximos 5 años, como la mejor opción de aseguramiento de vida, de asistencia social y crediticia para el personal en servicio activo y en retiro, del Ejército y Fuerza Aérea de Chile, y de sus familias, dentro del territorio nacional.”

De acuerdo a esta definición, la Visión para la Corporación satisface plenamente las preguntas que fueron expuestas con antelación.

Posicionar a la Corporación dentro de los próximos 5 años, como la mejor opción de aseguramiento de vida, de asistencia social y crediticia para el personal en servicio activo y en retiro, del Ejército y Fuerza Aérea de Chile, y de sus familias, dentro del territorio nacional.”

Posicionamiento

Ámbito geográfico

Alcance sectorial

2.5.4 VISIÓN UEN PRÉSTAMOS

Al respecto, la UEN de Préstamos no tiene actualmente desarrollada una visión propia, igual situación a lo ocurrido en la definición de Misión. En consecuencia, en correspondencia con la propuesta de visión de la Corporación, se propone la siguiente visión para la UEN:

“Ser reconocida dentro de los próximos 5 años, como la unidad que mejor cubre las necesidades del personal en servicio activo y en retiro, del Ejército y Fuerza Aérea de Chile, en materias de financiamiento, dentro del territorio nacional.”

Cabe advertir que la Corporación realiza investigaciones permanente sobre cómo se encuentra posicionada en el mercado financiero respecto a la competencia, en tasa de interés y cuota total a pagar. Adicionalmente, la UEN monitorea la tasa de crecimiento de colocaciones anuales y la tasa de fidelización de clientes.

La visión de la UEN se plasmará a través de hechos, con la definición de la propuesta de valor de esta unidad, es decir, con la identificación de los respectivos atributos de valor.

2.5.5 VALORES

Los valores son aquellos principios que permiten orientar el comportamiento de las personas en función de lo que realizan. Se puede decir que son creencias fundamentales que ayudan al ser humano a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras o un comportamiento en lugar de otro. Se dice que son fuente de satisfacción y plenitud. Proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan los intereses, sentimientos y convicciones más importantes. Se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus miembros y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser), del propósito para el cual fueron creados sus objetivos y su proyección en el futuro, por lo que deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr esos objetivos (Thompson Arthur y Strickland, 2001).

La definición actual de los valores de la Corporación son los siguientes:

- **Orientación al cliente:** actuar de modo de anteponer los mejores intereses de los asegurados o sus beneficiarios en todas las acciones de la Mutualidad del Ejército y

Aviación, buscando lograr altos niveles de satisfacción de parte de ellos, aportando todas las capacidades profesionales y esfuerzo disponibles en pos de la creación de productos, servicios y beneficios de valor para los asegurados.

- **Solidaridad:** determinación firme y perseverante de compromiso con el bien común de los asegurados de la Mutualidad, lo que se materializa a través de la prestación de servicios, beneficios y acciones de ayuda social en favor de ellos y de sus familias.
- **Excelencia:** gestionar las actividades de la corporación con un liderazgo visionario y con una clara orientación al cliente, de modo de asegurar el mejor uso posible de los recursos disponibles para la obtención de resultados óptimos y la creación de valor, de acuerdo con altos estándares de desempeño y evitando actuaciones que pudieren generar perjuicios o menoscabo a los asegurados, a la corporación o a sus trabajadores, a través de un equipo altamente calificado, comprometido y respaldado con sistemas y procesos actualizados, acorde a las exigencias propias de un alto desempeño y de las mejores prácticas de la industria aseguradora.
- **Confiabledad:** actuar de manera tal de garantizar la entrega en forma oportuna y completa de las coberturas de riesgos, beneficios y servicios comprometidos a los asegurados de la Mutualidad o sus beneficiarios, preocupándose de lograr su plena satisfacción y un trato justo en todos los casos, de forma tal de inspirar confianza en relación con el cumplimiento cabal de las promesas, la palabra empeñada o los compromisos adquiridos.
- **Transparencia:** actuar en forma honesta, abierta y con rectitud e integridad en el obrar, sin intenciones ocultas o no declaradas, proveyendo de canales de comunicación expeditos para informar a los asegurados de un modo completo, veraz, claro, oportuno y permanente de las acciones y resultados de la Mutualidad del Ejército y Aviación, acogiendo debidamente las sugerencias, opiniones y reclamos de los asegurados y trabajadores de la corporación.

- **Compromiso institucional:** generar credibilidad y confianza en los asegurados, actuando de forma responsable en la búsqueda de soluciones que consideren las alternativas más convenientes, completas y modernas a sus necesidades, procurando actuar siempre con el mayor interés por hacer lo mejor para la Mutuality del Ejército y Aviación y sus asegurados, utilizando adecuadamente los medios puestos a su disposición y evitando actuaciones que puedan generar perjuicios o menoscabo a los intereses de los mismos.

a. Análisis crítico a la definición de valores de la Corporación

Considerando la importancia que tiene una correcta definición de los valores, se considera excesivo contar con 6 de ellos, además, la explicación de cada uno es demasiado extensa, alejándose en la mayoría de ellos de su real definición, los valores no deberían ser más de 5, y deben reflejar fielmente las creencias de las personas que componen la UEN, para que, a su vez, sean las palancas de control para la implementación de la estrategia (Simons 1998).

Expuesto lo anterior, se propone redefinir los valores en:

- **Compromiso:** *Creemos que es importante generar credibilidad y confianza en los clientes, a través de una actitud responsable.*
- **Agilidad:** *Creemos en nuestro actuar oportuno y rápido ante la necesidades financieras de nuestros clientes.*
- **Rol Social:** Creemos en el bienestar de nuestros clientes y en no lucrar con un cobro excesivo de nuestros productos.
- **Transparencia:** Creemos que la información entregada a nuestros cliente siempre debe ser veraz, clara, oportuna y permanente.

Por lo tanto, estos valores serán los pilares de actuación que tendrá la UEN de Préstamos.

2.6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una vez expuesta la Misión, Visión y Valores de la UEN de préstamos, se presenta un análisis interno y externo, que permitirá evaluar las capacidades de la unidad para enfrentar los diferentes factores que manifiesta la industria en la que se encuentra.

2.6.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se basa en la identificación de factores críticos y atractivos para la industria. De acuerdo a lo señalado en el libro de “Administración Estratégica – Teorías y Casos” (Thomson et al, 2008), los factores se han dividido en cinco grandes categorías o factores, los cuales se señalan a continuación:

a) Factores Competitivos

Los chilenos tienen a su disposición fuentes de financiamiento de naturaleza heterogénea, dada la variedad en los productos que ofrece el mercado. Los principales proveedores de créditos de consumo son los bancos, sin embargo, de acuerdo a estudios realizados por el Banco Central de Chile, en los últimos diez años el mercado del financiamiento ha caído categóricamente: en el año 2000 eran acreedores de un 80% del endeudamiento de los chilenos, pero los últimos años éste ha caído a un 70%. Las mayores bajas se observan en los créditos de consumo y la posible explicación a esta situación es el ingreso al mercado de otras instituciones no bancarias emisoras de créditos de consumo, las cuales aumentaron su participación hasta en un 26% al año 2000 y sobrepasan el 47% en el último año.

Los principales acreedores no bancarios son las casas comerciales, quienes, al último año, registran un 11% de la deuda de los chilenos, seguida por las compañías de seguros de vida con un 8% de la deuda y el resto son intermediarios financieros más pequeños, que no superan el 5% de participación de la deuda.

Por otra parte, también entraron en el mercado emisores como las cooperativas de ahorro y crédito, los cuales cuentan con un 6% de participación en la deuda de los chilenos, **éste aumento de la competencia no bancaria representa una amenaza para la UEN.** Las

cooperativas supervisadas por la SBIF de mayor importancia son: Copeuch, Capual y Oriencoop.³

Cabe señalar que, en el primer semestre del año 2012, los créditos en cuotas se reactivaron, dado que el primer trimestre mostraron un crecimiento de 12,2%, y que en los siguientes dos períodos se elevó a 15,8% y 16,9%, respectivamente.

De esta forma, se finaliza la primera parte del año con un 15,1% de crecimiento.

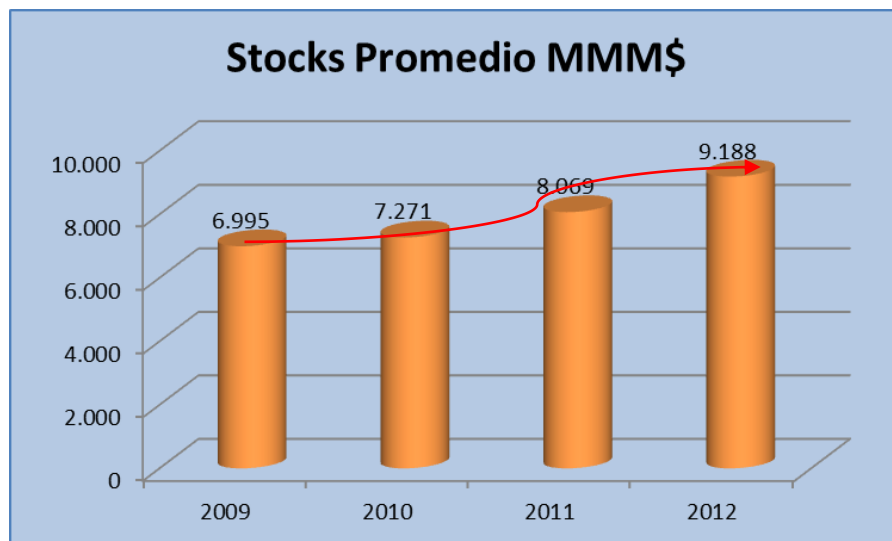
A continuación, se puede observar el comportamiento del stock promedio de los créditos de consumo en cuotas entre los años 2009 y 2012

**Crédito de Consumo En Cuotas
2009 - 2012 (MMM\$ 2012)**

	Stocks Promedio
2009	6.995
2010	7.271
2011	8.069
2012	9.188

Cuadro Nº 1 - Stock Promedio de Créditos de Consumo en cuotas
Fuente: SBIF /INE

³ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras
www.sbif.cl



Para el año 2013, el riesgo global del sector comienza a marcar una tendencia creciente, por **lo que la oferta de créditos de consumo por parte de los bancos se percibe más restrictiva**, por lo tanto, ante esta situación se ve una oportunidad para los emisores de créditos no bancarios, entre ellos la Corporación.⁴

Como se puede observar en el análisis anterior, en la industria **existe una alta competencia, siendo cada vez más agresiva**, tratando de ofrecer las mejores opciones de financiamiento a las personas, e incluso instituciones bancarias como BCI, BBVA, o Santander, han logrado realizar convenios con Ejército y Fuerza Aérea para que estas instituciones depositen los sueldos del personal, logrando tener un acceso directo para ofrecer sus productos a través de campañas publicitarias agresivas, por lo tanto, **el mercado objetivo es cada vez menos cautivo, siendo esto una amenaza latente para la UEN.**

Actualmente, gracias a la estructura de cobranza, donde las cuotas de préstamos son descontadas directamente de las liquidaciones de sueldo (siempre y cuando no superen el 25% de su alcance líquido, entre otros factores), se logró una ventaja respecto a sus competidores.

⁴ Estudio N° 19 “El mercado de los créditos de consumo y las tarjetas de crédito: bancos, compañías de seguros, supermercados, cajas de compensación, multitiendas y cooperativas de ahorro y crédito” www.sbif.cl

b) Aspectos Legales

A partir de abril del 2002, la SVS autorizó a las compañías de seguros de vida a otorgar créditos de consumo a personas naturales (NCG N° 152 de la SVS, con fecha 26 de diciembre 2002. Imparte normas sobre activos representativos de reservas técnicas y patrimonio de riesgo, derogando la NCG N° 75 del 22 de mayo de 1997 y NCG N° 15, del 30 de octubre de 2002.).

Desde el 2007, dicho regulador ha tendido a facilitar la emisión de estos créditos, permitiendo que dichas inversiones sean representativas de reservas técnicas y patrimonio de riesgo. (NCG N° 208 de la SVS, con fecha 12 de octubre de 2007. Establece normas relativas al otorgamiento de préstamos de dinero a personas naturales y jurídicas por parte de las entidades aseguradoras, derogando las normas de carácter general N°134, N°140 y N°154, de fechas 4 de abril y 6 de mayo de 2002, y 17 de enero de 2003, respectivamente.)⁵

El 2009 se aumentó el límite global para estas inversiones, de 2% a 3%.(NCG N° 247 de SVS, con fecha 17 de abril de 2009. Modifica norma de carácter general N° 208 de 2007, que establece normas relativas al otorgamiento de préstamos de dinero a personas naturales o jurídicas por parte de las entidades aseguradoras).

Respecto a la fiscalización, en el marco legal de la industria de otorgamiento de créditos, la Corporación está sometida a la Superintendencia de Bancos e Inversiones Financieras (SBIF), sin embargo, como ésta es de derecho privado sin fines de lucro, está regida por el Reglamento sobre Corporación y Fundaciones y, en último, por las reglas generales del Código Civil sobre corporaciones, adicional a ello, por ser una Corporación Aseguradora, se rige por el DL 1.092 y por las normas e instrucciones de la Superintendencia de Valores y Seguros, siendo una organización que está sujeta a este ente fiscalizador dentro de la industria aseguradora.

La SVS, exige un límite máximo para otorgar préstamos a nuestros clientes, el que actualmente no puede superar el 72% representativo de reservas técnicas y de reservas patrimoniales, equivalente aprox. MM\$72.600, situación que es fiscalizada mensualmente, trimestralmente y anualmente.

⁵ Riesgo sistémico asociado a los hogares chilenos www.bcentral.cl

Respecto a cambios y nuevas exigencias que está sufriendo la industria aseguradora, incluyendo a aquellas que otorgan créditos, es significativo señalar que se encuentra en proyecto de ley todo lo relacionado a supervisión de solvencia y capital basadas en riesgos, lo que implicará cambios en las obligaciones constituidas como son los seguros e inversiones en instrumentos financieros y/o préstamos, **siendo ello una amenaza para la Corporación, ya que puede implicar aumentar los capitales existentes** lo que, a su vez, sería una complicación por no contar con accionistas que realicen aportes para dicho aumento de capital y, por tal razón una amenaza para la UEN.

c) Factores económicos y gubernamentales

El tipo de cambio nominal ha continuado presentándose a favor de la gran variedad de precios domésticos de bienes de consumo importados. En los primeros once meses del año 2012, promedió un valor de 487 pesos por dólar. Por ello se estimaba que durante el año 2012 se pudiera presenciar solo una muy menor depreciación del mismo, con lo que se esperarían dos años consecutivos con los tipos de cambio más revaluados de los últimos catorce años.

Si bien es cierto que, en materia laboral, el crecimiento de nuevos puestos de trabajos ha continuado presentándose algo más débil durante el año 2012, también existe un elevado dinamismo exhibido por las remuneraciones, lo que apoya el incremento de la masa salarial real, incremento que resultó bastante más reducido en comparación al que se pudo presenciar en el 2011 y el 2010. A pesar de ello, en contraste con los años 2008 y 2009, es un escenario favorable. En definitiva, esta es otra importante variable que ha jugado un rol trascendental en el elevado dinamismo que ha continuado presentando el consumo.⁶

Por otra parte, la tabla de remuneraciones utilizada por el Ejército y Fuerza Aérea ha sido reajustada solo por el incremento entregado al sector público, de modo que el monto de la remuneración ha estado supeditado al grado económico que presente cada funcionario.

⁶ Estudio N° 19 “El mercado de los créditos de consumo y las tarjetas de crédito: bancos, compañías de seguros, supermercados, cajas de compensación, multitiendas y cooperativas de ahorro y crédito” www.sbif.cl

En materia de políticas de crédito asociadas al financiamiento del consumo de la banca, se pudo observar que durante el último trimestre del 2012 se ve un escenario levemente menos restrictivo, y estimando que durante el año 2013 los estándares de aprobación de nuevas operaciones serán bastante más exigentes que los que prevalecieron los dos años inmediatamente anteriores.

En cuanto a la oferta de créditos asociada a los agentes no bancarios también se ha presentado algo más restrictiva, y no se puede evitar, en ambos casos, los negativos efectos que habría tenido sobre el comportamiento de pago la denominada “Ley Dicom”, sin embargo, este panorama no afecta a la UEN, dado que revisar el boletín comercial no es un requisito para optar a un préstamo.

Otro tema importante a considerar y que claramente puede convertirse en **una amenaza** para la UEN, es que a finales del primer semestre del año 2012 el Ministerio de Economía solicitó integrar al **proyecto de Ley de Quiebras**, una propuesta que establece la insolvencia de las personas naturales y un procedimiento para enfrentar esta situación de quiebra familiar. Ésta es una práctica que existe en los Estados Unidos y otros países más desarrollados que el nuestro, y que permitiría una resolución menos “complicada” para todas aquellas personas que ya no puedan seguir sirviendo sus deudas en las condiciones en que originalmente fueron pactadas. De esta forma, se incorporaría en el Código de Procedimiento Civil lo que es la insolvencia familiar, como también un procedimiento que permita la declaración de esta incapacidad tanto de las personas como del grupo familiar, y en donde un juez, mediante un proceso expedito, establezca qué es lo que se puede pagar por un determinado período de tiempo. Lo que, a su vez, abre el debate de las eventuales responsabilidades que podrían recaer sobre los acreedores en este escenario de sobreendeudamiento.

En relación con el escenario económico, éste ha presentado una reactivación que ha evidenciado el consumo en los últimos trimestres. En efecto, y de acuerdo a las cifras de cuentas nacionales, hasta el primer trimestre del año 2012, tendió a desacelerarse, período en el cual alcanzó un aumento de 4,9%. Sin embargo, tanto en el segundo como tercer

trimestre del mismo año hubo crecimientos que alcanzaron tasas de 5,4% y 6,4%, cerrando esta primera parte del año con un alza de 5,6%.⁷

Se espera para el año 2013 solo una moderada desaceleración del consumo.

d) Factores sociales

El 60% del presupuesto de las personas de sectores medios y medios bajos en Chile es destinado al pago de alguna deuda, ya sea ésta comercial, hipotecaria o de consumo (CASEN, 2006). De acuerdo a lo indicado por el Servicio Nacional del Consumidor, las deudas no deberían superar más del 40% del presupuesto mensual, por lo tanto, **la situación actual de endeudamiento presenta una significativa alza, siendo una variable importante a considerar en las estrategias de consumo que ha adquirido la población chilena**, situación preocupante por parte de la industria de los créditos, dado que las personas tienden a vivir endeudados de manera significativa y progresiva en el tiempo, **lo que podría aumentar el riesgo por morosidad o incobrabilidad, transformándose así en una amenaza para la UEN.**⁸

Cabe señalar que el cliente objetivo de la UEN de Préstamos posee una remuneración típica de la clase media, por lo cual su necesidad consiste en satisfacer sus requerimientos básicos: alimentación, vivienda, vestuario, y mejorar su calidad de vida. Esto significa que sus capacidades de ahorro son mínimas, causando un alto nivel de endeudamiento y, **por ende, una necesidad de préstamos con mayores coberturas y montos.**

⁷ Economía Chilena, volumen 14 – Diciembre 2011 www.bcentral.cl

⁸ Endeudamiento de los hogares en Chile: Análisis e implicancias para la estabilidad Financiera Informe de Estabilidad Financiera, junio 2010.
http://www.bcentral.cl/publicaciones/recuadros/pdf/ief/2010/ief2010_1endeudamiento.pdf.

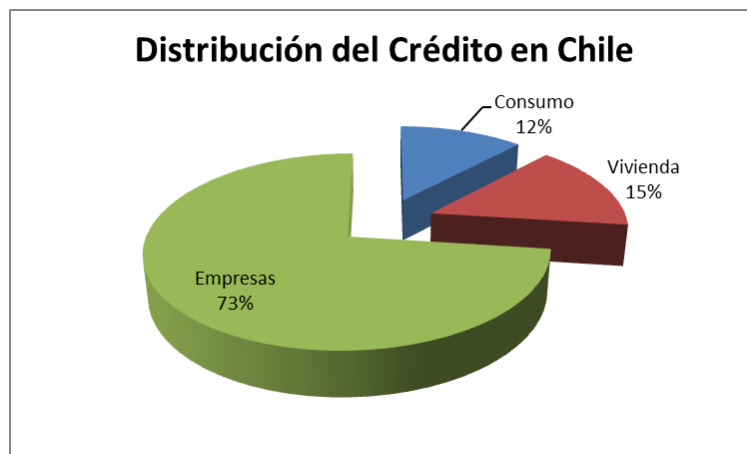


Ilustración 13 - Distribución del crédito en Chile
Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)
Estudio del Congreso Nacional del Crédito – 2012

Una persona no solo vive endeudada por causa de las casas comerciales, sino también por los créditos en la banca son para el pago de estudios, adquisición de automóvil, viajes, negocios, emergencias, etc. o también los créditos hipotecarios al que accede la mayoría de la población que opta a una casa propia, situación que se replica en las familia institucionales, dado que a muchos de ellos les otorgan casas fiscales mientras se encuentran activos en la institución y una vez que se retiran de ella quedan a la deriva. **Ahora bien, hoy en día se preocupan de adquirir su casa propia antes de retirarse de la institución y de pagar los estudios de sus hijos.** Como se pudo observar, las personas, de manera más o menos justificada, cuentan con una deuda que tendrán que pagar inevitablemente, y **la tendencia al alza del consumo en nuestro país es cada vez mayor, por lo tanto, podría ser una oportunidad para la UEN.**

En Chile no se consume sin endeudarse ni tampoco se vive sin deudas, lo cual no se aleja en lo absoluto al comportamiento de los clientes de la UEN.

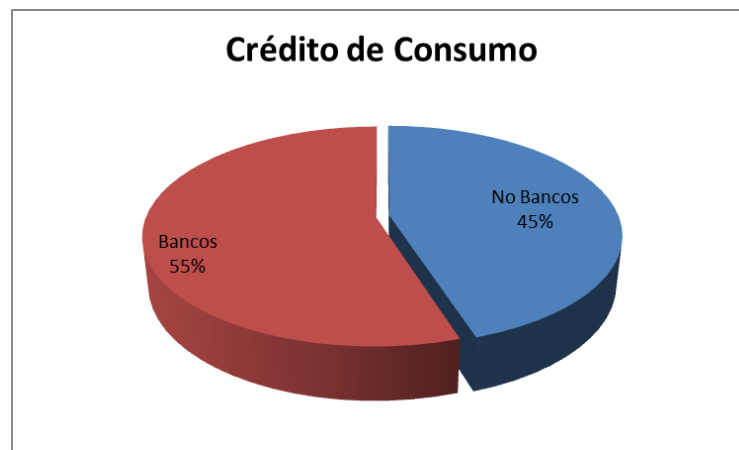


Ilustración 14 - Distribución de Créditos de Consumo
Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)
Estudio del Congreso Nacional del Crédito – 2012

Por otra parte, es preciso señalar que el nivel de protección al consumidor hace que la industria sea cada vez más exigente en cuanto al cumplimiento de normas y estándares de calidad, lo que transparenta a la industria.

e) Factores tecnológicos

En todos los sectores económicos, principalmente en el mercado de créditos, se están generando mejoras continuas en los procesos de los negocios, producto del uso masivo de las tecnologías de la información, lo que implica más posibilidades para estar más cerca del consumidor. Del mismo modo, optimiza los procesos internos de las compañías y puede permitir generar una ventaja competitiva considerable gracias a la captura constante de datos, realidad que evidentemente genera **una oportunidad para la UEN y le permite implementar nuevos sistemas de información.**

Las tecnologías de la información están abriendo posibilidades de:

- Proveer al consumidor de sistemas de autoconsulta y simuladores de cuota, tasa de interés, fecha de liquidación del préstamo y requisitos para adquirir algún producto.
- Informar sobre condiciones generales, cambios de tasa, promociones especiales, etc.

- Introducir lentamente la **venta en línea o a través de páginas web, produciendo así una gran oportunidad para la UEN**. Por el momento, el consumidor tiene a su disposición formularios de solicitud de préstamos en línea que puede enviar documentación de manera rápida y segura.
- Tener mayor cantidad de información para conocer los segmentos o grupos de clientes existentes.
- Proveer de información al área de préstamos para la determinación de tasas y análisis de la morosidad que se genere.
- Disminuir los tiempos de otorgamiento y tramitación de préstamos.
- Acortar los tiempos de respuestas a las necesidades de los clientes.

f) Conclusión

Del análisis externo realizado, se pueden desprender una serie de amenazas y oportunidades, las cuales deben ser parte del análisis estratégico, de tal forma que sean evaluadas y priorizadas, para que éstas sean un apoyo para el cumplimiento de nuestra propuesta de valor.

g) Identificación de amenazas y oportunidades

Considerando lo descrito en los párrafos anteriores, el conocimiento de la industria, en general, y los antecedentes de la UEN, en lo particular, se han identificado las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas	Oportunidades
Tendencia de un mercado objetivo cada vez menos cautivo.	Tendencia al alza del consumo de los chilenos.
Agresividad de la competencia cada vez mayor.	Utilización de nuevos canales de distribución On line
Cambios normativos asociados a la Supervisión Basada en Riesgo.	Aumento en la adquisición de vivienda y educación a través de créditos por parte del personal institucional.
Posible proyecto de ley de Quiebras.	Necesidad de préstamos con mayores cobreturas y mayores montos.
Aumento en la morosidad producto del sobreendeudamiento.	Oferta restrictiva de bancos, disminuyendo sus colocaciones.
Aumento de la competencia no bancaria (cajas de compensación, cooperativas, etc.)	Implementación de nuevos sistemas de información

2.6.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno identifica aquellos aspectos de la UEN, en el cual se deben maximizar las fortalezas o mitigar las debilidades para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y las debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como: infraestructura gerencial, recursos humanos, tecnología, finanzas, logística, operaciones, comercialización y servicios de posventa, aspectos que son los pilares de apoyo y primarios de la cadena de valor de la organización.



Ilustración 15 - Cadena de Valor Unidad Estratégica de Préstamos
Fuente: Elaboración propia

a. Actividades de Apoyo

i. Infraestructura de la UEN

La infraestructura de la UEN se encuentra localizada dentro de la misma Corporación, ésta se divide en dos sectores: en el primero se encuentran aquellas unidades que atienden público, tales como: Cobranza, Venta (PAC) y Posventa, y otras en las que se desarrollan trabajos administrativos, como son RR.HH., Contabilidad, Inversiones Financieras, entre otras. Ahora bien, dado que solo existen las oficinas ubicadas en la Región Metropolitana y el flujo de público alto, es relevante la comodidad, accesibilidad y confort de nuestras instalaciones.

Se trabaja constantemente en mejorar las condiciones de la plataforma de atención de público (PAC), por ello se implementan nuevos módulos en fechas peak, y existe atención preferencial para el adulto mayor y embarazadas.

La UEN no cuenta con sucursales ni oficinas virtuales, lo que complica actualmente la oportuna atención de los clientes de regiones, ya que, a pesar de que existe un área encargada de estos requerimientos, igualmente son lentos los tiempos de respuesta. Lo cierto es que, a pesar de las debilidades existentes, la UEN tiene una excelente imagen corporativa, lo que genera un margen de tolerancia en los clientes, consolidándose así como una fortaleza de la UEN. De todos modos, se encuentra en proyecto la creación de una sucursal virtual.

Asimismo, la UEN posee la certificación del sistema de gestión de la calidad (norma ISO 9001:2008), por lo que los procesos están claramente definidos y formalizados.

ii. Finanzas

La UEN dispone de una gestión de capital de explotación apropiada que permite administrar las obligaciones de corto plazo (capital de trabajo), mantener bajos niveles de endeudamiento y generar, período a período, holguras patrimoniales (excedentes y capitalización de los mismos).

La Corporación, por las características que tiene en cuanto a su administración financiera, presenta constantemente apalancamiento operativo y, por lo tanto, su nivel de endeudamiento financiero es cero, significativa fortaleza, en comparación con los niveles que presentan otras compañías.

Una de las debilidades de la Corporación, y por ende de sus UEN en general, es la dificultad para requerir aportes de capital, dado que no se cuenta con accionistas o socios capitalistas, lo que es mitigado por el enfoque acotado de sus operaciones y por el grado de capitalización que tiene. Esto es importante, ya que la Corporación y todas sus UEN se encuentran sujetas a las nuevas normas internacionales de información financiera y a las modificaciones que vienen sobre la supervisión de solvencia basada en riesgos, principalmente todo lo relacionado con capitales mínimos de riesgo.

iii. Recurso Humano

La UEN de préstamos es apoyada por el sistema de evaluación por desempeño con el que cuenta la Corporación, lo que permite una continua revisión del trabajo de los colaboradores.

En los procesos de reclutamiento, selección, inducción, promociones, compensaciones y desarrollo del recurso humano participa activamente la UEN de préstamos.

Otro aspecto importante son los programas de capacitación para los integrantes de la UEN, que fortalece considerablemente la calidad profesional de quienes la componen, permitiendo obtener mejores resultados y generar una alta motivación entre los miembros de la UEN de préstamos. Lo anterior, considerando que solo el 24% de la UEN es profesional universitario y que el resto cuenta con estudios técnicos. Este punto es relevante, ya que nos encontramos frente a una debilidad técnica en la UEN de Préstamos, dado que el 100% de los profesionales universitarios pertenecen solo a las áreas de finanzas, escenario que podría dificultar el proceso de implementación de nuevos sistemas, la aplicación de normas internacionales, la elaboración y venta de nuevos productos, su respectiva administración, etc. Esta debilidad, escasez de profesionales o especialistas en temas técnicos, es un factor que se debe tener en consideración para poder efectuar nuevos negocios o mejorar los existentes.

Otro punto sustancial es la rotación laboral, ésta es muy baja, con una permanencia promedio sobre los 20 años, situación particular que puede ser considerada una fortaleza para la UEN en la atención de público, puesto que, con los años de permanencia y el conocimiento específico que se tiene del mercado objetivo, se ha logrado una mayor integración y entendimiento de las necesidades de los clientes, transformándose los ejecutivos de venta y posventa en parte importante en la relación con éstos.

iv. Tecnología

Considerando los actuales sistemas tecnológicos de la UEN de Préstamos, se puede mencionar que es una fuerte debilidad, ya que los procesos se hacen poco eficientes por falta de la automatización de ciertos procesos críticos, lo que, a su vez, impide un análisis minucioso de la información de los clientes. No obstante, esta situación, sumada a la dificultad que tienen las personas para desarrollar su trabajo, convierten este momento en la instancia oportuna para la implementación de una nueva tecnología, porque los trabajadores se encuentran abiertos a mejorar su calidad de su que hacer a través de la automatización de sus procesos.

A su vez, se observa que los sistemas actuales (lenguaje de programación), son rígidos y no permiten flexibilidad, haciendo muy difícil la implementación de nuevos productos.

Por tanto, es importante destacar que actualmente se está gestionando revertir la insuficiencia tecnológica que se tenía años anteriores, asignando recursos para llegar a un

nivel óptimo y de última generación, mejorando de este modo la interacción con el cliente y la eficiencia en la operación de los procesos.

Estos cambios se pueden ver plasmado en la nueva plataforma de atención al cliente, call center de consultas y página web, siendo deficientes aún en la sucursal virtual, mantención y cobranza de préstamos y registro de reclamos en posventa.

b. Actividades principales

i. Operaciones

1. Cobranza de Préstamos: Este proceso es crítico en la UEN de Préstamos, por tal motivo existen procedimientos claramente definidos y políticas que permiten controlar eficientemente todo el proceso de cobranza de préstamos, tanto de la cartera vigente como vencida. En la actualidad, esta actividad es vulnerable, dado que para los préstamos habitacionales no existe un sistema que permita realizar la cobranza e imputar los pagos en forma automática, éste proceso se está llevando de forma manual.
2. Evaluación de Riesgos: La UEN de Préstamos se encuentra alineada con los exhaustivos controles del riesgo que tiene la Corporación, lo cual está definido por los estatutos, políticas, procedimiento e instructivos internos, incluso por exigencias externas por parte del ente regulador (SVS). Asimismo, el favorable ambiente de control de gestión y el conocimiento de los procesos y las características particulares de los clientes, pueden ser identificados como fortalezas asociadas al exhaustivo control de los riesgos del negocio. Sin embargo, al igual que en el proceso detallado en el punto uno, éste carece de sistemas automatizados que permitan monitorear los riesgos y sus materializaciones oportunamente.
3. Determinación de incobrabilidad: Las características propias del proceso interno de recaudación (descuentos por planilla) en el cobro de las cuotas de los préstamos, permiten mantener un bajo porcentaje de incobrabilidad, lo que, sin lugar a dudas, es una fortaleza sobre la administración de la cobranza de préstamos, ya que esto

disminuye significativamente los costos asociados a dicho proceso, con efectos directos en los estados financieros de la UEN de Préstamos.

Adicional a ello, existen procedimientos formalmente establecidos, que permiten identificar los créditos que no han cumplido con el pago regular de la deuda dentro del plazo pactado y que conforman la cartera morosa, para posteriormente generar las provisiones correspondientes.

4. Diseño de productos: Se cuenta con un comité de productos, integrado por un equipo multidisciplinario, que diseña productos que cubran las necesidades de los clientes. Este comité realiza los estudios de factibilidad y determina la tasa de interés a cobrar acorde a la realidad económica de los clientes, considerando el rol social de la Organización.

Actualmente se encuentra en proceso de desarrollar una política de tarificación, la que regulará la tasa de interés, de modo que ésta siempre sea la más baja del promedio del mercado, a pesar que las instrucciones del directorio es que la tasa siempre debe ser menor al promedio de mercado en un 25%), evidente fortaleza para la UEN, dado que continuamente la sitúa en una buena posición frente a la competencia.

5. Repactaciones: Éste es un procedimiento que permite al deudor solicitar por escrito o personalmente la regularización de su morosidad a través de repactaciones, para lo cual se realiza una exhaustiva evaluación, con el fin de ajustar la cuota a las condiciones actuales del cliente.

Cabe señalar, además, que este procedimiento se encuentra normado y monitoreado por auditorías internas, y que nos permite cumplir con nuestro compromiso con el bienestar del cliente, entregando diferentes opciones de pago para normalizar su situación.

ii. Comercial

1. Publicidad: La publicidad es una de las debilidades de la UEN, pues recién se está incursionando en este ámbito de forma masiva. En años anteriores, la publicidad la hacía los clientes de boca en boca, pero hoy se espera capturar un mayor número de

clientes a través de publicidad en la página web y revistas institucionales. Pese a los avances mencionados, aún queda mucho por mejorar en esta materia, lo importante es aprovechar la buena imagen corporativa detectada mediante la encuesta realizada por Adimark el último año (2013)

2. Canales de Venta: Una debilidad para la UEN es que no existen oficinas de ventas en provincia, problemática que se trató de solucionar por medio de la creación de un plan de visitas anuales a las unidades (Ejército y Fuerza Aérea) y círculos en retiro, sistema que permitió abarcar todo el territorio nacional, pero que no soluciona el problema de conectividad con los clientes.

Una forma más acertada de ayudar a mejorar este proceso de ventas consistiría en la incorporación de nueva tecnología (sucursal virtual), que permita una mayor participación de los clientes, acercando los productos a todo su segmento de forma eficiente, en especial a aquellos que se encuentran en los extremos del país.

3. Otorgamiento de Créditos: El mayor número de personas que se acercan es para solicitar algún crédito de consumo o educación superior, por lo que se hace compleja la rapidez en la atención en los meses de marzo, septiembre y diciembre, por tal motivo se ha implementado una nueva plataforma de atención al cliente que cuenta con 8 módulos continuos, más dos de apoyo. Adicionalmente, se cuenta con una plataforma remota que tramita todas las solicitudes de créditos provenientes de provincia.

Las colocaciones realizadas por la UEN de Préstamos son pequeñas en comparación con el nivel de la industria, por tal motivo es considerada con una baja participación de mercado, debilidad que no es sorpresiva, dado que el mercado de la unidad es pequeño, lo que impide llegar a ser un competidor de primera línea.

iii. Posventa y Servicios

1. Recepción de Reclamos: La UEN cuenta con un sistema de consultas y reclamos para los clientes, en el cual se registra toda consulta o reclamo que se efectúe en forma verbal, escrita o telefónica. Independiente de la situación, se tiene la obligación

de responder inmediatamente al asegurado, actualmente se tiene un plazo máximo de 10 días para ello.

2. Call Center: El servicio de call center de la UEN es una actividad subcontratada que tiene la obligación de aclarar las dudas de los clientes y canalizar los reclamos. Para su funcionamiento, se han efectuado contratos de servicios específicos, relativos a las materias que deben dominar, los tiempos de respuestas y proporcionar indicadores diarios de atención.

c. Identificación de fortalezas y debilidades

Una vez realizado el análisis interno de la unidad estratégica de préstamos, se han detectado una serie de fortalezas y debilidades que se señalan a continuación.

Fortalezas	Debilidades
Conocimiento del mercado objetivo	Reducida participación de mercado
Buena imagen Corporativa	Baja publicidad de los productos
Bajas tasas de interes (menor en un 25% del promedio del mercado)	Falta de tecnología de punta para optimizar los procesos criticos
Eficiencia en la atención de público	Falta de profesionalización técnica del recurso humano
Certificación en el sistema de gestión de calidad (ISO 9001)	Falta de Sucursales en provincia
Descuento de la cuota por planilla	Limitaciones frente a una exigencia de aumento de capital
Exhaustivo control de riesgos	

2.6.3 MATRIZ DE RELACIONES (FODA)

La Metodología utilizada para realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) consiste en confeccionar una matriz de relaciones entre el análisis interno y el externo, de esa forma se podrá determinar cuáles son las debilidades que se deben mejorar y las fortalezas con las que se cuenta para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Para llevar a cabo el análisis de los resultados del FODA, se elaboraron dos tablas: la primera relaciona las oportunidades con las fortalezas y debilidades; y la segunda, las amenazas con las fortalezas y debilidades.

Una vez insertados los datos en dichas tablas, se procede a efectuar una conexión entre éstos (las oportunidades versus fortalezas y debilidades; y amenazas versus las fortalezas y debilidades), asignando una valuación numérica de relación. Posteriormente, se ejecuta la sustracción de los resultados obtenidos para priorizar los esfuerzos y los recursos.

Tabla de valoración de relaciones

ESCALA DE RELACION	
▪ Relación Alta (RA)	: 4
▪ Relación Media (RM)	: 3
▪ Relación Baja (RB)	: 2
▪ No existe relación (NR)	: 1

2.6.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se señalan los resultados obtenidos de la relación FODA – “Efecto Oportunidades y Amenazas”, lo cual permitió identificar todas aquellas oportunidades y amenazas del análisis FODA que presentan una viabilidad o una falencia o dificultad para desarrollar de manera exitosa el plan estratégico y lalcance de la Visión.

1. ANÁLISIS DE FORTALEZAS / OPORTUNIDADES

Fortalezas	Oportunidades					
	Tendencia al alza del consumo de los chilenos.	Evaluar nuevos canales de distribución vía online	Aumento en la adquisición de vivienda y educación a través de créditos por parte del personal	Necesidad de préstamos con mayores coberturas y mayores montos.	Oferta restrictiva de bancos, disminuyendo sus colocaciones.	Implementar nuevos sistemas de información
Conocimiento del mercado objetivo (Personal activo y en retiro de Ejército y Fuerza Aérea de Chile)	3	4	4	4	3	3
Buena imagen en el mercado objetivo	3	2	4	4	3	2
Bajas tasas de interés (menor en un 25% del promedio de mercado)	4	2	4	4	4	2
Eficiencia del recurso humano (Atención rápida y oportuna)	3	4	4	3	2	2
Certificación en sistemas de gestión de calidad (ISO 9001)	1	1	1	1	1	2
Descuentos con prioridad a través de planilla de sueldo	2	1	2	2	2	1
Exhaustivo control de riesgos	4	4	4	4	4	4
	20	18	23	22	19	16

2. ANÁLISIS DE DEBILIDADES / OPORTUNIDADES

DEBILIDADES	Oportunidades					
	Tendencia al alza del consumo de los chilenos.	Evaluar nuevos canales de distribución vía online	de vivienda y educación a través de créditos por parte del personal institucional.	Necesidad de préstamos con mayores coberturas y mayores montos.	Oferta restrictiva de bancos, disminuyendo sus colocaciones.	Implementar nuevos sistemas de información
Reducida participación del mercado.	3	1	3	3	2	1
Falta de publicidad de los productos	4	2	4	4	4	2
Falta de tecnología de punta para la optimización de procesos críticos	4	4	4	4	4	4
Falta de profesionalización del recurso humano	3	4	3	2	1	4
Falta de sucursales en provincia	4	2	4	2	2	1
Limitaciones frente a una exigencia de aumento de capital	1	1	1	1	1	1
total	19	14	19	16	14	13

Fortalezas	Oportunidades					
	Tendencia al alza del consumo de los chilenos.	Evaluar nuevos canales de distribución vía online	de vivienda y educación a través de créditos por parte del personal institucional.	Necesidad de préstamos con mayores coberturas y mayores montos.	Oferta restrictiva de bancos, disminuyendo sus colocaciones.	Implementar nuevos sistemas de información
TOTAL FORTALEZAS	20	18	23	22	19	16
TOTAL DEBILIDADES	-19	-14	-19	-16	-14	-13
TOTAL	1	4	4	6	5	3

1. ANÁLISIS DE FORTALEZAS / AMENAZAS

AMENAZAS							
Fortalezas	Tendencia de un mercado objetivo cada vez menos cautivo.	Cambios normativos asociados a la Supervisión Basada en Riesgo.	Agresividad de la competencia cada vez mayor.	Riesgos con la implementación de nuevos sistemas informáticos.	Posible proyecto de ley de Quiebras.	Aumento en el sobreendeudamiento de los chilenos.	Aumento de la competencia no bancaria (cajas de compensación, cooperativas, etc.)
Conocimiento del mercado objetivo (Personal activo y en retiro de Ejército y Fuerza Aérea de Chile)	4	1	3	1	1	1	2
Buena imagen en el mercado objetivo	3	1	2	1	1	1	3
Bajas tasas de interés (menor en un 25% del promedio de mercado)	1	1	3	1	1	2	4
Eficiencia del recurso humano (Atención rápida y oportuna)	1	1	2	2	1	1	1
Certificación en sistemas de gestión de calidad (ISO 9001)	1	2	1	1	1	1	1
Descuentos con prioridad a través de planilla de sueldo	1	1	1	4	1	3	3
Exhaustivo control de riesgos	4	4	2	4	4	4	4
	15	11	14	14	10	13	18

2. ANÁLISIS DE DEBILIDADES / AMENAZAS

AMENAZAS							
Debilidades	Tendencia de un mercado objetivo cada vez menos cautivo.	Cambios normativos asociados a la Supervisión Basada en Riesgo.	Agresividad de la competencia cada vez mayor.	Riesgos con la implementación de nuevos sistemas informáticos.	Posible proyecto de ley de Quiebras.	Aumento en el sobreendeudamiento de los chilenos.	Aumento de la competencia no bancaria (cajas de compensación, cooperativas, etc.)
Reducida participación del mercado.	4	2	4	1	1	1	4
Falta de publicidad de los productos	3	1	4	1	1	1	4
Falta de tecnología de punta para la optimización de procesos críticos	3	4	3	4	1	1	3
Falta de profesionalización del recurso humano	3	4	3	4	2	2	3
Falta de sucursales en provincia	3	2	3	4	1	1	3
Limitaciones frente a una exigencia de aumento de capital	1	1	1	1	1	1	1
	17	14	18	15	7	7	18

AMENAZAS							
Fortalezas	Tendencia de un mercado objetivo cada vez menos cautivo.	Cambios normativos asociados a la Supervisión Basada en Riesgo.	Agresividad de la competencia cada vez mayor.	Riesgos con la implementación de nuevos sistemas informáticos.	Posible proyecto de ley de Quiebras.	Aumento en el sobreendeudamiento de los chilenos.	Aumento de la competencia no bancaria (cajas de compensación, cooperativas, etc.)
TOTAL FORTALEZAS	15	11	14	14	10	13	18
TOTAL DEBILIDADES	-17	-14	-18	-15	-7	-7	-18
TOTAL	-2	-3	-4	-1	3	6	0

2.6.4.1 RESUMEN DE MATRIZ DE RELACIONES

Oportunidades	Fortalezas	Debilidades	Total
Tendencia al alza del consumo de los chilenos.	20	19	1
Evaluar nuevos canales de distribución vía online	18	14	4
Aumento en la adquisición de vivienda y educación a través de créditos por parte del personal institucional.	23	19	4
Necesidad de préstamos con mayores coberturas y mayores montos.	22	16	6
Oferta restrictiva de bancos, disminuyendo sus colocaciones.	19	14	5
Implementar nuevos sistemas de información	16	13	3

Ilustración 16 - Resumen de Relación FODA – Efecto Oportunidades
Fuente: Elaboración Propia

Amenazas	Fortalezas	Debilidades	Total
Tendencia de un mercado objetivo cada vez menos cautivo.	15	17	-2
Cambios normativos asociados a la Supervisión Basada en Riesgo.	11	14	-3
Agresividad de la competencia cada vez mayor.	14	18	-4
Riesgos con la implementación de nuevos sistemas informáticos.	14	15	-1
Posible proyecto de ley de Quiebras.	10	7	3
Aumento en el sobreendeudamiento de los chilenos.	13	7	6
Aumento de la competencia no bancaria (cajas de compensación, cooperativas, etc.)	18	18	0

Ilustración 17 - Resumen de Relación FODA – Efecto Amenazas
Fuente: Elaboración Propia

ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos de los cuadros de relación FODA, las oportunidades seleccionadas como objetivos estratégicos son los de valor neto positivo. Las amenazas identificadas que requieren atención, como parte del plan estratégico de la unidad de préstamos, son los de mayor valor negativo.

Es importante señalar que del análisis estratégico anterior se pueden desprender potencialidades, limitaciones, riesgos y desafíos para la UEN, aspectos que serán importantes considerar en la propuesta de valor o estrategia que se definirá para dar cumplimiento a la Misión y Visión, por lo tanto, éstos deben apuntar a los siguientes ámbitos de acción:

- **Potencialidades:** Respecto a las oportunidades, la UEN está en condiciones de alcanzar cada una de éstas, para ello debe consolidar las fortalezas identificadas. Por lo tanto, se recomienda: robustecer el trabajo del capital humano, es decir, que se maximicen las fortalezas del equipo de trabajo de la unidad de préstamos, lo que permitirá alcanzar altos niveles de conocimiento del mercado objetivo y mantener esta ventaja competitiva que actualmente caracteriza a la UEN; crear productos que cubran efectivamente las necesidades de los clientes; y mantener la imagen de la unidad de préstamos, traducido en una rápida y empática atención en la solución de los problemas de quienes solicitan financiamiento. Desarrollando estos ámbitos, se pueden aprovechar oportunidades de aumentar las colocaciones y beneficiar a un mayor número de clientes. Adicionalmente, siendo una Corporación sin fines de lucro con un importante rol social, es necesario mantener la estrategia de ofrecer tasas de interés un 25% más bajas que el promedio del mercado, por tal motivo se debe monitorear mensualmente el indicador de tasas de interés versus las tasas publicadas del mercado financiero.
- **Riesgos:** Existen dos amenazas relacionadas con “cambios normativos asociados a la supervisión basada en riesgos” y “agresividad de la competencia”, que no son completamente abordables con las fortalezas que posee la unidad de préstamos.

Claramente, los puntos planteados son temas importantes que no se deben descuidar, por tal motivo, para la primera amenaza mencionada, se propone mejorar aquellos productos que dejen rentabilidad a la UEN y así aumentar las ventas de éstos, ya que, si bien el objetivo no es rentar con las ventas, sí se deben generar ingresos para que los beneficios otorgados sean sostenible en el tiempo y permitir el fortalecimiento del patrimonio. Por otra parte, es importante tener identificados, evaluados y mitigados los riesgos del negocio, pues de esa forma el capital requerido por la Superintendencia de Valores y Seguros no debería sobrepasar los valores esperados.

Respecto a la segunda amenaza difícil de abordar, se recomienda mejorar la estrategia de marketing, promocionando de forma masiva los productos a través de canales de comunicación que lleguen directamente a las instituciones, como, por ejemplo, revistas institucionales, redes sociales, etc.

- **Desafíos:** El principal desafío para la UEN es implementar un sistema de canales remotos, virtuales que permita automatizar el proceso de otorgamiento y cobranza de préstamos, de modo que se pueda acceder a más clientes y extraer mayor información de ellos, cosa que actualmente no es posible. Para ello, considerando como eje central los requerimientos de la alta administración y de los dueños de los procesos, se plantea que la unidad de préstamo, con la colaboración de la Unidad de Informática, inicie una etapa de levantamiento de requerimientos e implementación de un sistema que cubra las necesidades de mejora del proceso.
- **Limitaciones:** Actualmente, la falta de profesionalización del equipo de trabajo es la mayor limitante, dado que existe resistencia al cambio, poco interés en la correcta aplicación de los procedimientos definidos y de nuevas normativas y tecnologías. Ante lo expuesto, se sugiere mejorar los planes de capacitación e incentivos para el personal.

Es importante destacar que este análisis interno y externo ha entregado información relevante para definir la estrategia que permita aprovechar las oportunidades, contrapesar las amenazas, disminuir las debilidades y robustecer las fortalezas. Lo

anterior, posibilitará crear valor para el cliente de la Unidad Estratégica de Negocio, que se identificará en el próximo punto, y generar efectos favorables para el personal del sector activo y en retiro de Ejército y Fuerza Aérea de Chile.

Para que estos planteamientos se lleven a cabo, se definirá la propuesta de valor hacia el cliente y el modelo de negocio que sustentará el desarrollo de estas líneas de acción.

2.7 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de la UEN de Préstamos consiste en dar a conocer, al mercado objetivo, cuáles son los atributos propios que la diferencian de la competencia, permitiendo así que los clientes (personal del sector activo y en retiro de Ejército y Fuerza Aérea), al momento de decidir por solicitar un determinado crédito (de consumo, emergencia, habitacional, educación superior, etc.), prefieran el que es ofrecido por la UEN, decisión que sobrepasa las características propias del producto ofrecido por el mercado, es decir, existen variables particulares que generan en el cliente la confianza, seguridad y tranquilidad, desde las perspectivas de precio, calidad y beneficio.

Poder cuantificar la propuesta de valor se hace complejo, por ello que se requiere de una “Administración del Valor”, en la cual su aproximación valórica se realice a través de las características mensurables de las prestaciones, que son sus componentes esenciales, como la calidad, diversificación, disponibilidad, eficacia pos venta, etc. (Lorino, 1996).

Para definir la propuesta de valor, consideraremos el hecho de que ésta está en directa relación con los valores de la UEN de Préstamos y con las conclusiones del análisis FODA, principalmente, con temas de fidelización, satisfacción de clientes, permanencia en el mercado, aumento de ingresos, etc. De acuerdo a lo anterior, se ha definido la propuesta de valor de la UEN de Préstamos como:

“Nosotros proporcionamos una variedad de productos que se ajustan a las necesidades de los clientes; garantizando rapidez en el servicio y con la cuota más conveniente del mercado”.

De la propuesta de valor mencionada anteriormente se desprenden los siguientes atributos:

- a. **Rapidez en el servicio:** La UEN de Préstamos le da gran énfasis a que todos los trámites realizados en esta área sean para el cliente lo más rápido posible, mejorando sustancialmente las fechas de pagos de préstamos e incluso creando productos que sean pagados en el momento en que se solicitan (préstamos de emergencia). En años anteriores, existían fechas de pago semanales, no obstante, hoy en día existen fechas de pagos diarios, dando cada vez más fuerza a este atributo.

Además, los pagos de préstamos solicitados se realizan en el momento que el asegurado lo requiere, o a más tardar, dentro de las próximas 24 horas (dependiendo del tipo de crédito y forma de pago), no burocratizando el trámite, dado que se le da importancia a la oportunidad de la entrega del producto.

- b. **Variación de productos:** Se han diseñado una gran variedad de productos que se ajustan a todas las necesidades de los clientes, considerando las características específicas de éstos, es decir, existen tantos tipos de créditos, como las necesidades primordiales de los clientes (salud, educación, vivienda, consumo, catastrófico, etc.) y todos con un común denominador: “cada uno tiene una tasa de interés definida asociada al tipo de préstamo y no al plazo ni monto”, sin embargo, se está trabajando en la constante búsqueda de mejorar los mix de productos ofrecidos que vayan en beneficio del cliente, de manera que se ejerza de modo óptimo el rol social que caracteriza a la Corporación.
- c. **Cuota más conveniente del mercado:** Dentro de la política de préstamos, se estableció que, en beneficio del cliente, las tasas de interés siempre serán un 25% más baja que el promedio ofrecida por el mercado. Adicional a ello, se han creado alianzas con las Instituciones correspondientes para descontar por planilla a los

deudores, sin realizar cobros de administración, lo que proporciona claramente una cuota baja en comparación con el mercado.

2.7.1. RELACIÓN ENTRE LOS ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR Y LOS VALORES DE LA UEN DE PRÉSTAMOS

Atributos	Valores	Relación
Rapidez en el Servicio	Agilidad	Los colaboradores deben ser ágiles para responder a las solicitudes de nuestros clientes en el menor tiempo posible, lo cual contribuye a ofrecer rapidez en el servicio.
	Rol Social	Debemos preocuparnos por el bienestar de nuestros clientes, lo que implica prestar ayuda en el momento que lo necesite, por tal motivo se tiene internalizado que debemos siempre buscar el bien común, tenderle una mano a aquellos clientes que se encuentren pasando por un mal momento siendo oportunos y rápidos en brindar esa ayuda.
Variedad de Productos	Rol Social	Siempre en busca del bien común, por ello se ofrece una variedad de productos al cliente para que sea él quien elija aquel que se ajuste más a su necesidad.
	Compromiso	Nuestra intención es generar credibilidad y confianza en los clientes, a través de una actitud responsable, donde el cliente a través de nuestros productos también pueda percibir nuestro compromiso hacia él.
Cuota más Conveniente del Mercado	Compromiso	Tenemos un compromiso con los clientes, el cual se traduce en ofrecer productos acorde a su realidad económica.
	Rol Social	Dado nuestro rol social, no existe búsqueda de riqueza si no que el bienestar del cliente, al ser una Corporación sin fines de lucro nos permite tener menor margen de utilidad y ofrecer un mayor beneficio.
	Transparencia	Se actúa de forma honesta y con rectitud en nuestro actuar, se provee de canales de comunicación expeditos para informar a nuestros clientes respecto a tasas, descuentos y beneficios, en ningún caso engañar o realizar publicidad engañosa.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la UEN presenta consistencia entre los atributos de la propuesta y los valores definidos.

2.7.2 EJES ESTRATÉGICOS

La estrategia de la UEN se desarrollará con el apoyo fundamental de los procesos claves del negocio (unidad en sí que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente) (Bravo, 2005), que son parte de la generación de valor de la UEN, por ello que su identificación y mejora deben ser parte del núcleo del negocio y siempre estar relacionados con la propuesta de valor de la UEN de préstamos.

Para definir los ejes estratégicos, basados en los atributos de la propuesta de valor, previamente se identificarán los procesos claves que serán partes de éste y aquellos recursos necesarios para que estos procesos generen la valoración del cliente.

a. Procesos claves de la UEN

Los procesos claves identificados son:

- **Gestión de posventa:** Proceso orientado a ejecutar satisfactoriamente las necesidades y requerimientos de los clientes posteriores al proceso de venta.
- **Gestión de pago:** Proceso orientado a gestionar el otorgamiento y pago de los créditos solicitados por los clientes, valorado por la oportunidad y agilidad del proceso.
- **Diseño del producto:** Proceso que consiste en el desarrollo de productos que se adecuen a las necesidades de nuestros clientes, de esa forma se mantienen las buenas relaciones con las instituciones y se da respuesta oportuna a las necesidades de los clientes.

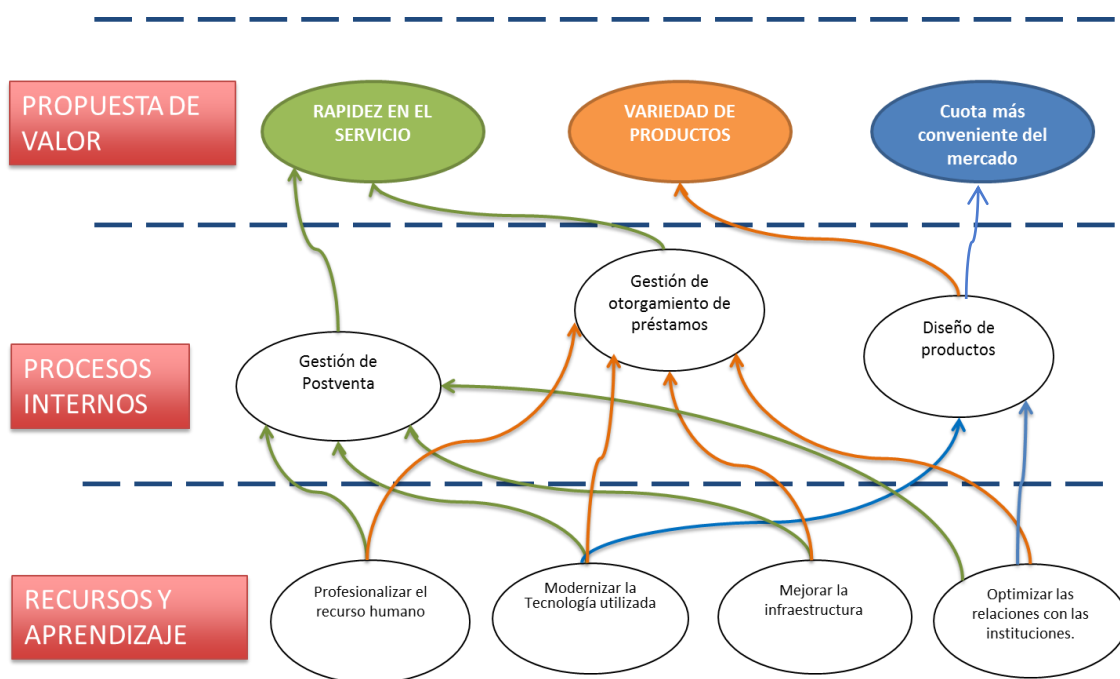
b. Recursos utilizados en la UEN

Los recursos utilizados que están asociados a los ejes estratégicos son:

- **Modernizar la tecnología utilizada:** Recurso necesario para cumplir a cabalidad con las expectativas de los clientes, además de mejorar de manera interna el desarrollo de los procesos críticos.

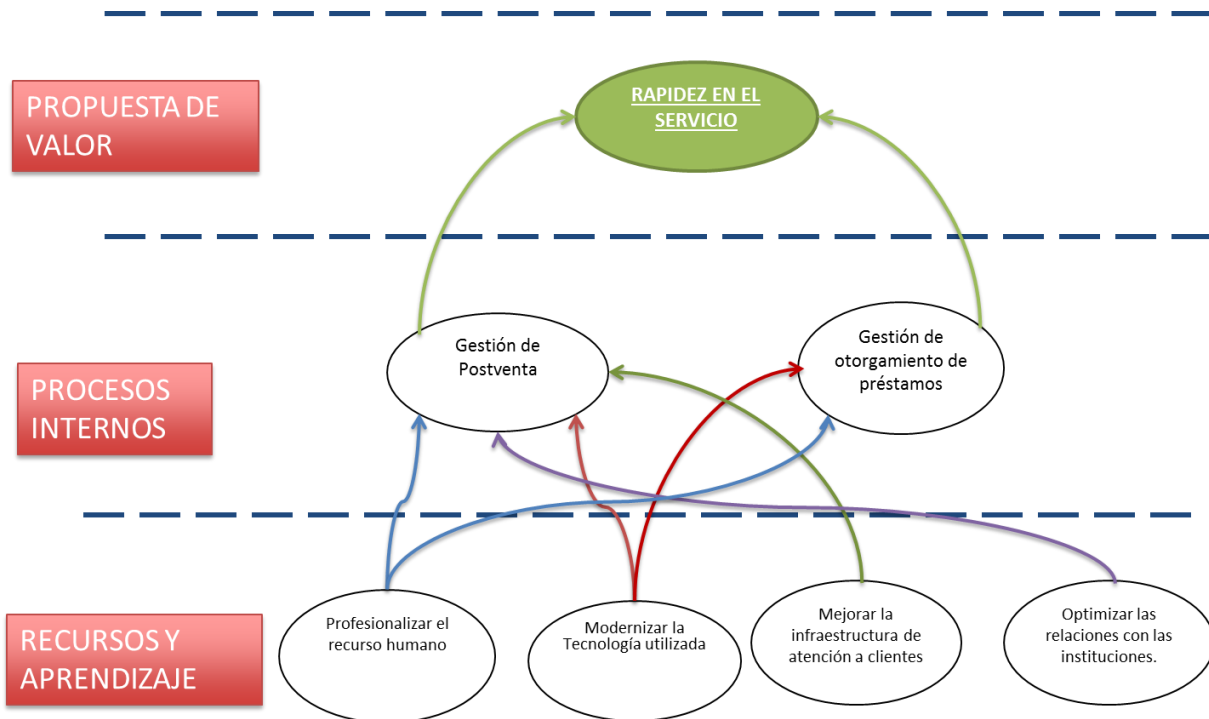
- **Profesionalización del capital humano:** Recurso que se encuentra con debilidades y es fundamental para cumplir con los desafíos de la UEN y sobre todo con el cliente, es necesario contar con profesionales en la plataforma de atención al cliente (PAC) y atención remota (PAR).
- **Mejorar infraestructura:** Dado que no existen sucursales, contar con este recurso es indispensable para otorgar un servicio íntegro y cómodo a los clientes y, a su vez, desarrollar de buena manera las actividades diarias.
- **Optimizar las relaciones con las Instituciones (Ejército, Fach, Capredena):** Todos los clientes son pertenecientes a una de estas Instituciones, por lo tanto, es fundamental tener una relación fluida con ellas. Además, estas relaciones son utilizadas como canal de comunicación para dar a conocer los beneficios a nuestros clientes, realizar el cobro de sus compromisos de pago y obtener los datos actualizados de cada uno de ellos.

Teniendo identificado los atributos de la propuesta de valor, los procesos claves y los recursos, se grafican a continuación los ejes estratégicos de la UEN de Préstamos:

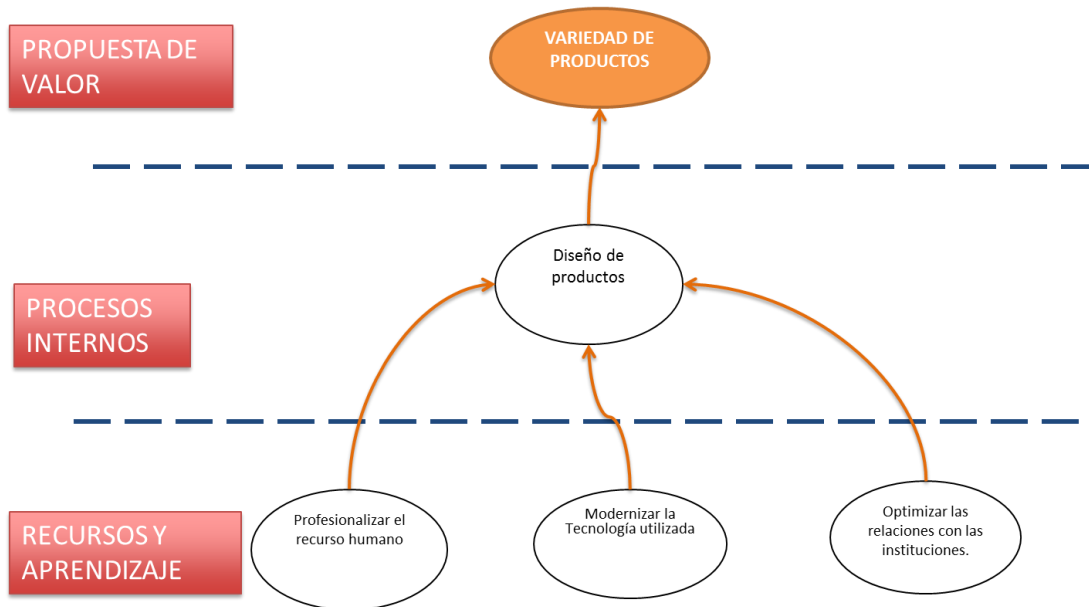


Para un mayor entendimiento, a continuación se graficarán los ejes estratégicos separados por atributo.

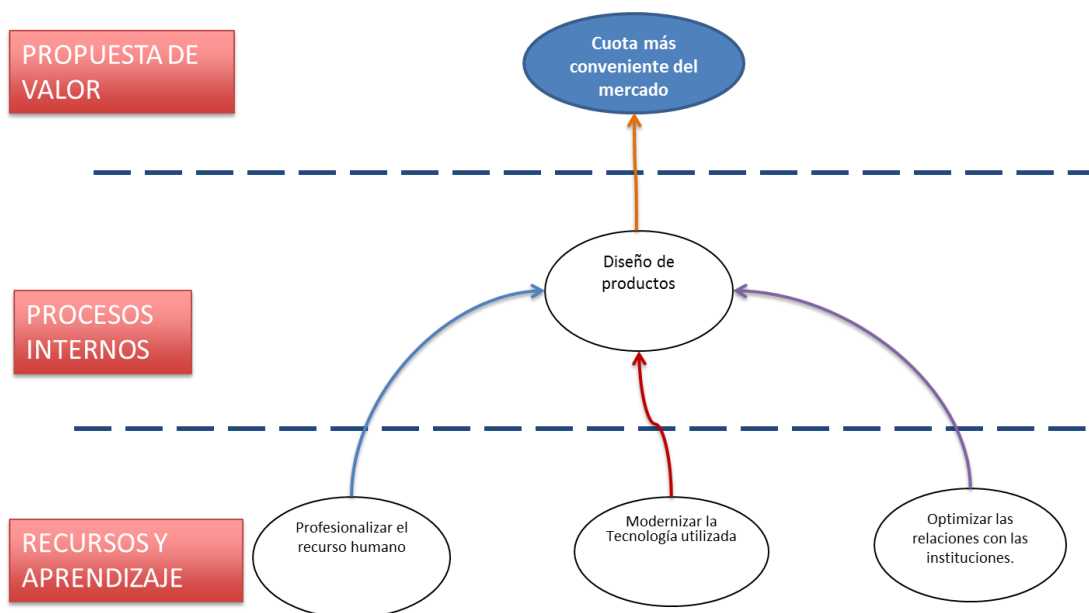
Primer atributo de la propuesta de valor: “Rapidez en el servicio”



Segundo atributo de la propuesta de valor: “Variedad de productos”



Tercer atributo de la propuesta de valor: “Cuota más conveniente del mercado”

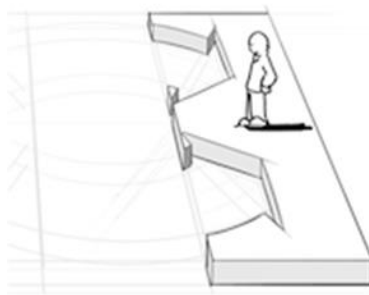


CAPÍTULO 3 - DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

3.1 MODELO DE NEGOCIO

Una empresa está en la constante búsqueda de satisfacer las necesidades existentes y obtener una retribución o ganancia por ello, por lo tanto, para lograr con éxito el desafío, lo primordial es tener una clara definición del negocio que se llevará a cabo, sea éste con o sin fines de lucro.

Por lo tanto, para definir el modelo de negocio, se utilizará el modelo CANVAS, donde, mediante una plantilla de trabajo formada por nueve bloques, se visualiza la propuesta general del negocio, en particular de la UEN.



1) Segmentos de clientes: Los grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el producto/servicio son la base del negocio, por tal motivo son parte fundamental al crear el modelo de negocio, para ello se debe tener claro lo siguiente:

- ¿A quién se dirige?

Los clientes de la UEN de préstamos corresponden a personal del sector en servicio activo y en retiro del Ejército y Fuerza Aérea de Chile.

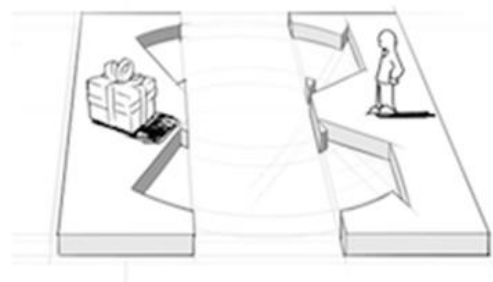
- ¿Qué segmentos considera?

El nicho o segmentación es bastante acotada y diferenciada. Como parte del rol social que se tiene, entrega beneficios a través de préstamos con bajas tasas de interés, algunos de ellos tratados directamente con las propias Instituciones.

Propuesta de mejora

El segmento al cual ofrece los productos la UEN es aquel que permite la ley y los estatutos, por lo pronto no se proponen expandir a otro segmento.

Actualmente, se tiene muy acotada la morosidad, producto de los descuentos por planillas. Al otorgar préstamos a la familia militar, sin ser estos clientes uniformados, se perdería ese control, por lo que la probabilidad de incobrabilidad aumentaría, independiente del incremento en los costos de administración por cobranza.



2) Propuesta de valor:

- ¿Qué valor ofrece a los clientes?

Ofrece atributos particulares que diferencian a la UEN de la competencia: beneficios adicionales que se entregan al cliente cuando prefiere uno de los productos ofrecidos: descuentos en la tasa de interés, clientes con más de 20 años de servicio o en retiro no requiere avales, etc.

- ¿Qué necesidad satisface?

Satisface la necesidad de financiamiento que presenta el personal activo y en retiro del Ejército y Fuerza Aérea de Chile.

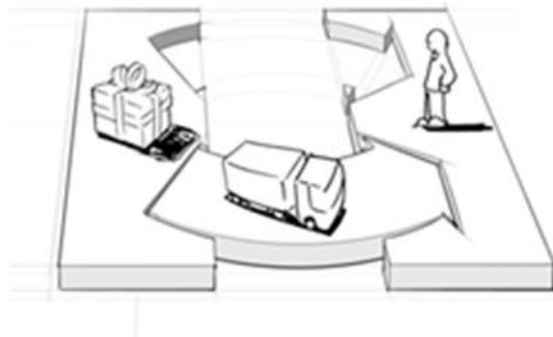
- ¿Qué beneficios aporta?

Principalmente, la rapidez en el servicio entregado, la gran variedad de productos, y el fácil acceso a préstamos y pagar la cuota más conveniente del mercado.

Propuesta de mejora

La UEN no tiene definida su propuesta de valor, por lo tanto, no se identifica claramente cuáles son los atributos de valor.

Dado lo anterior, se propone formalizar la propuesta de valor definida en el capítulo anterior, donde se nombran explícitamente los atributos: rapidez en el servicio, variedad de productos y cuotas convenientes.



- 3) **Canales de distribución y comunicaciones:** Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Es determinar cómo comunicarnos, alcanzamos y entregamos la propuesta de valor a los clientes.

- ¿A través de qué canales/medios se conectará y se atenderá a los clientes?

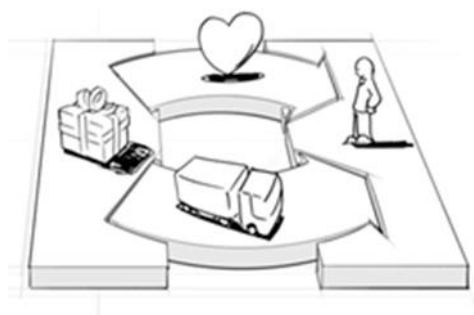
Los canales de distribución y comunicación cumplen la función de dar a conocer y ofrecer los diferentes productos que la UEN pone a disposición de los clientes, también tienen la función de agregar valor adicional a la venta a través del otorgamiento de un buen servicio.

En el caso particular de la UEN, tiene canales directos como son: oficina central y agentes de venta. Actualmente, cuenta con un Call Center que solo aclara dudas,

reclamos y consultas de los clientes, no obstante, se encuentra en proceso el desarrollo de una sucursal virtual.

Propuesta de mejora

En primer lugar, es fundamental contar con la sucursal virtual, puesto que de esa forma se puede reemplazar la falta de sucursales a lo largo del país. Adicionalmente, se propone dar a conocer los productos a través de las revistas institucionales y transformar el Call Center en un canal de distribución y comunicación, dado que a través de este medio se podrían generar ventas y no solo consultas y reclamos, como lo es actualmente.



- 4) Relación con el cliente:** Uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de tangibilizar. Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer con segmentos específicos de clientes.

- ¿Qué relaciones se han establecido?

En la actualidad, se ha establecido una relación directa, dado que cada vez que un cliente requiere algún producto, debe comunicarse telefónicamente o acercarse a las oficinas para gestionarlo, por lo tanto, se torna una relación más familiar. Por lo general, los clientes renuevan sus créditos anualmente, por lo que necesariamente tienen contacto con los ejecutivos o agentes cada cierto tiempo, lo que genera una cercanía entre ambos.

También, se tiene una relación directa con cada una de las Instituciones (regimientos, unidades, bases aéreas, círculo de personal en retiro, etc.) a lo largo de todo el territorio nacional, dado que a través de ellas se realizan los descuentos de cuotas y se

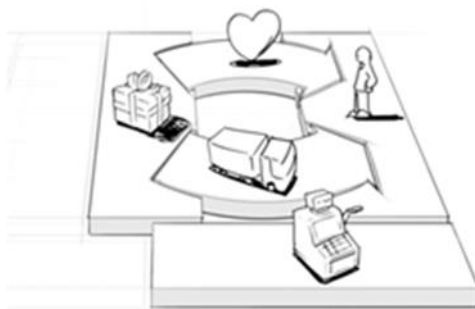
gestionan las visitas de los agentes de venta, quienes canalizan la entrega de solicitudes de préstamos.

Finalmente, existe una relación fundamental, y no se puede dejar fuera de este modelo de negocio, con la Superintendencia de valores y Seguros, entidad que fiscaliza y regula las operaciones de la UEN.

Propuesta de mejora

A pesar de existir una buena relación con los clientes, se propone lograr un mayor acercamiento a las Instituciones (Ejército, Fuerza Aérea y Capredena), a través de auspicios a las diferentes actividades que estas desarrollan (deportivas, estudios, etc.), de esa forma, además, se cumple con el rol social o mutualista de trabajar en apoyo de estas instituciones y su personal.

Del mismo modo, se propone realizar capacitaciones periódicas respecto a la atención de clientes.



5) Fuentes de ingreso: Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente, para ello es necesario conocer lo siguiente:

- ¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes por dicha solución?

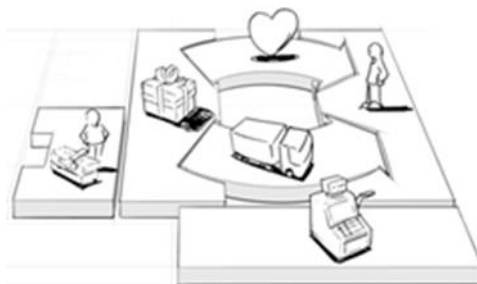
Los ingresos corresponden a los flujos o retribuciones que se generan resultado de las ventas de servicios o productos, además, de la forma en que éstos son percibidos.

En la UEN los ingresos provienen del cobro de intereses por los préstamos otorgados, los cuales son descontados a través de la liquidación de sueldo. Asimismo, se realizan

inversiones financieras para aumentar las ganancias obtenidas del otorgamiento de préstamos.

Propuesta de mejora

Hoy por hoy, se mantiene una eficiente forma de obtener ingresos, por lo que se propone mantener las políticas de cobranzas e inversiones.



6) Recursos claves: Se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, por lo tanto, se debe tener claro lo siguiente:

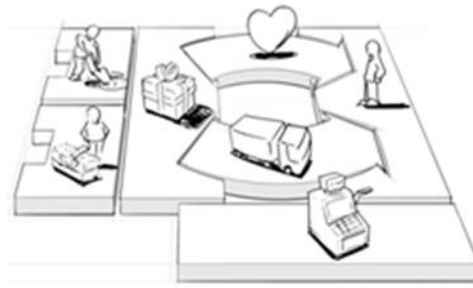
- ¿Qué soluciones o actividades claves se va a desarrollar en este modelo de negocio?

Los principales recursos claves que utiliza una empresa son los recursos humanos, intelectuales, físicos y financieros.

La UEN no se aleja mucho de ello, ya que como se explicita en su Misión y Visión existe un interés en contar con personal competente, plataformas de atención (infraestructura), sistemas informáticos (software y hardware), sistema de gestión de calidad y recursos financieros propios (no existe endeudamiento).

Propuesta de mejora

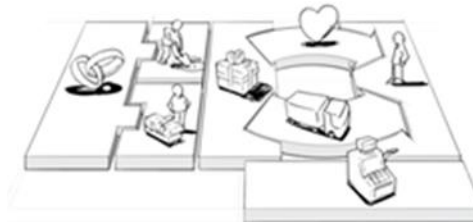
Para fortalecer el recurso humano, se propone incrementar las capacitaciones en temas técnicos y de venta o atención al cliente, optimizar los procesos a través de la utilización de tecnología de punta y también mantener la política de endeudamiento.



- 7) **Actividades claves:** Para entregar la propuesta de valor al cliente, se deben desarrollar una serie de actividades indispensables para llevar a cabo el modelo de negocio. En el caso de la UEN, corresponden a las ya mencionadas y explicadas en la cadena de valor: operaciones (diseño de productos, cobranza de préstamos, evaluación de riesgos, determinación de incobrabilidad, repactaciones), comercialización, venta y posventa.

Propuesta de mejora

Se sugiere automatizar la mayor cantidad de estos procesos, utilizando tecnología de punta, dado que actualmente se realizan muchas actividades de modo manual o se utilizan sistemas obsoletos, por ejemplo, los préstamos habitacionales se administran en sistema Cobol.



- 8) **Sociedades claves:** Se refiere a las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio y que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor. En la UEN dentro de sus alianzas claves o socios se tienen a las Instituciones del Ejército, Fuerza Aérea de Chile y Capredena y a la Superintendencia de Valores y Seguros.

Propuesta de mejora

Se propone mantener las actuales alianzas claves, considerando el mercado objetivo particular que se tiene, sin embargo, es necesario mejorar la comunicación con estas instituciones.



- 9) **Estructura de costos:** Describe todos los costos en los que se incurren al operar el modelo de negocio. En la UEN los costos asociados corresponden a: gastos de materiales, asesorías en sistemas, capacitación y fundamentalmente el gasto por remuneraciones. Es importante precisar que no existen costos de producción, de ventas ni de cobranzas.

Propuesta de mejora

La estructura de costos se encuentra en la búsqueda continua de optimización para operar un modelo de negocio sostenible y eficiente, se propone mantener la actual estructura.

En la siguiente ilustración, se visualiza el modelo de negocio de la UEN de préstamos.

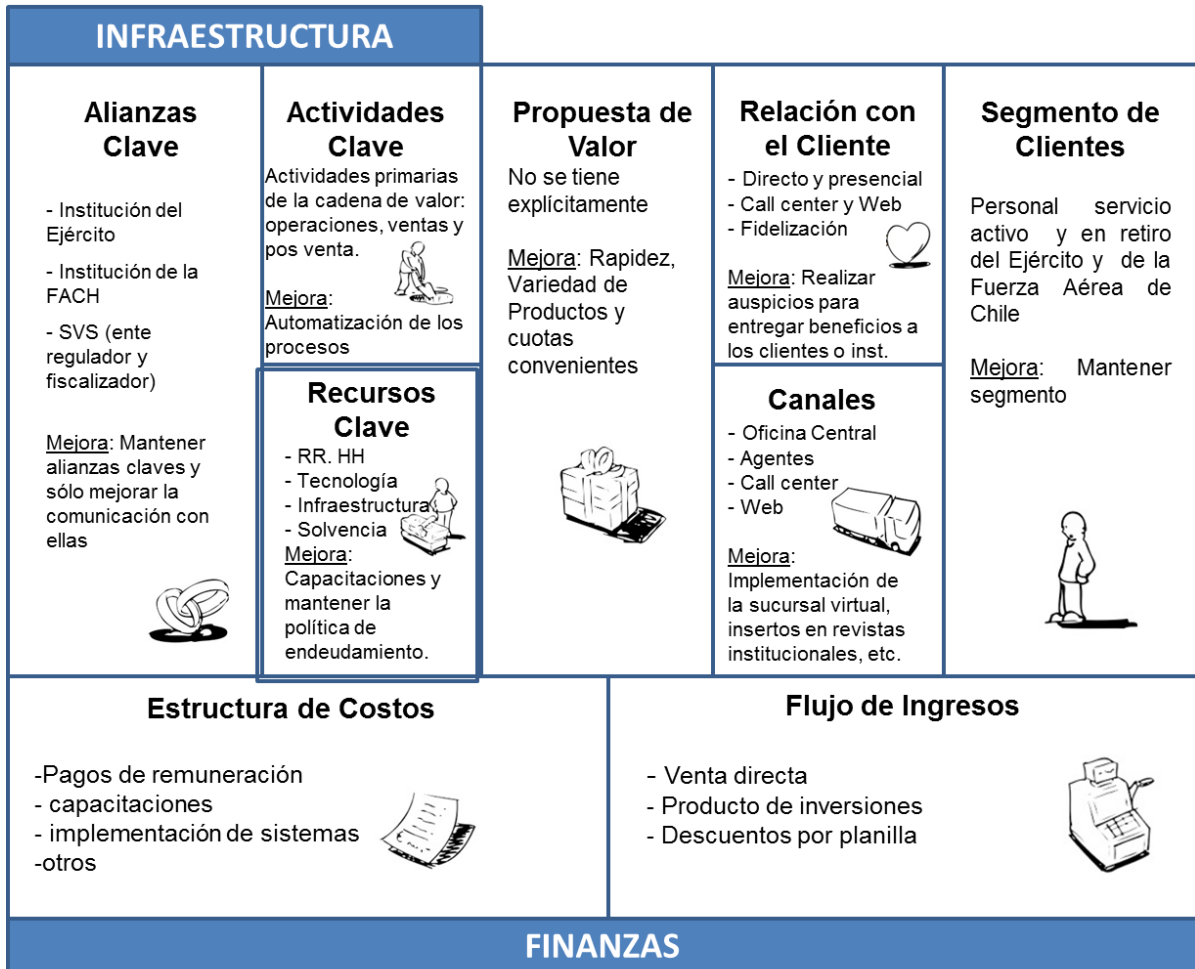


Ilustración 18 – Modelo de Negocio, Unidad Estratégica de Préstamos
Fuente: Elaboración Propia

3.2 MAPA ESTRATÉGICO

Una vez identificados los ejes estratégicos, definido el modelo de negocio y realizadas las conclusiones del análisis interno y externo, se está en condiciones de confeccionar el mapa estratégico.

Antes de comenzar el desarrollo del mapa estratégico, es preciso mencionar que éste es solo una representación gráfica de cómo la UEN llevará a cabo su estrategia y muestra la ventaja competitiva de cómo pretende agregar valor (Kovacevic & Reynoso, 2010). Este concepto, visto de la perspectiva de su aplicación práctica, proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Kaplan & Norton, 2004). Para el desarrollo de este trabajo, se utilizará el modelo de Kaplan y Norton.

Cabe señalar que en el mapa estratégico se representan objetivos a alcanzar por la UEN, clasificados bajo cuatro perspectivas y con la generación de una relación causa y efecto entre ellas.

Las perspectivas que forman el mapa estratégico son:

Perspectiva financiera: Corresponden a aquellos objetivos que nos llevan a incrementar la rentabilidad del negocio, ya sea mediante el aumento de los volúmenes de colocación de préstamos (cantidad y calidad) o de mejoras en la productividad (disminución de costos), entre otros.

Perspectiva de clientes: Son aquellos objetivos que incrementan el valor percibido por los clientes, implicando con ello mejorar la posición económica y financiera de la corporación, producto de la valoración que se tiene de la propuesta de valor.

Perspectiva de los procesos internos: son aquellos objetivos asociados a mejoras, desarrollo e innovación en las actividades generadoras de valor de los procesos núcleos del negocio (colocación, cobranza, etc.), siendo éstos los principales pilares para generar ventajas competitivas, estos objetivos representan las palancas impulsadoras de mejoras hacia el mercado objetivo y/o en la obtención de rentabilidad.

Perspectiva de recursos y crecimiento: se asocian a objetivos de competencia, habilidades, tecnología, recursos y clima organizacional, que inciden directamente en la mejora de procesos operativos, del mercado objetivo o de la rentabilidad de la corporación.

Tal como se indicó anteriormente, las perspectivas financiera y cliente muestran los resultados esperados de la estrategia, en cambio las perspectivas de procesos internos y de recursos y crecimiento muestran los generadores de cómo obtener dichos resultados.

Cabe mencionar que el objetivo del mapa estratégico es poder comunicar a toda la UEN a través de una relación causa-efecto cómo se llevará a cabo la estrategia, logrando operativizarla y darle cumplimiento.

Es importante señalar que la estructura del mapa estratégico de la UEN se representará como el de una empresa privada, pues, a pesar de pertenecer a una Corporación de derecho privado sin fines de lucro, la Corporación no percibe flujos o ingresos por concepto de aportes y no se tienen registros de aportantes o asociados, teniendo que generar riqueza como cualquier empresa privada para mantenerse viva y poder crecer y satisfacer las necesidades de su mercado objetivo en el tiempo, siempre bajo la fuerte y amenazante competencia, de tal forma de poder cumplir su rol social según sus estatutos.

A continuación, se presenta el mapa estratégico de la UEN, identificando los objetivos específicos a alcanzar, de acuerdo a los ejes estratégicos definidos anteriormente. Sin embargo, para efectos de generar las relaciones de causa y efecto de estos objetivos según los ejes estratégicos, se deberá dividir o extender alguno de los procesos internos inicialmente definidos, ya que esto permitirá una mayor comprensión y factibilidad de los objetivos a alcanzar posteriormente; de la misma manera, se presentará el diccionario de objetivos, en el cual se describirán las causas y efectos de cada uno de los mismos, con una breve explicación, todo ello separado por cada una de las perspectivas.

3.2.1 MAPA ESTRATÉGICO DE LA UEN DE PRÉSTAMOS

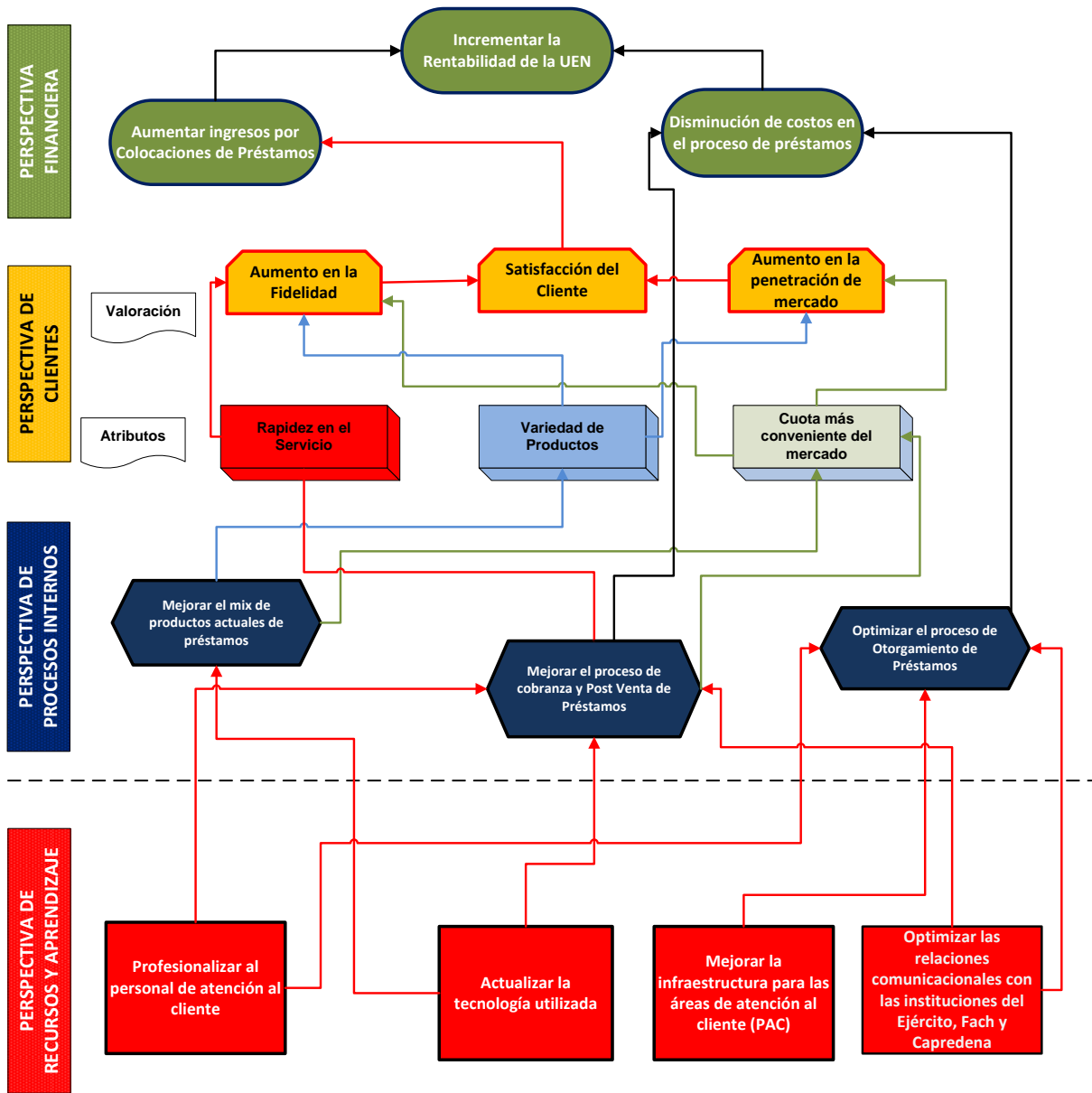


Ilustración 19 - Mapa estratégico de la UEN de Préstamos
Fuente: elaboración propia.

3.2.2 DICCIONARIO DE OBJETIVOS

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y Crecimiento	Profesionalizar al personal de atención al cliente	Optimizar el proceso de otorgamiento de préstamos	Al efectúan capacitaciones para profesionalizar al equipo de trabajo que atiende público, se fortalecen y optimizan inmediatamente las diferentes tareas que se desarrollan en él, haciendo más eficiente el proceso de otorgamiento de préstamos, dado que se pueden aprender diferentes técnicas de venta a través de una atención amena y empática.
		Optimizar el proceso de cobranza y postventa de préstamos	Es importante que nuestro cliente pueda darse cuenta que no dejó de ser importante una vez que se materializó la venta u otorgamiento de préstamos, por lo tanto, es necesario que las personas que trabajan en áreas más sensibles como son cobranza y post venta, puedan transmitirlo y que la UEN pondrá el mismo esfuerzo para resolver sus dudas o problemas posterior a haber solicitado un préstamo. Para ello la capacitación y profesionalismo con el que manejan las diferentes situaciones es fundamental.
	Actualizar la tecnología utilizada.	Modernizar los sistemas en el proceso de otorgamiento y cobranza de préstamos habitacionales	En préstamos habitacionales se otorgan a través de convenios a las instituciones FACH y Ejército, actualmente existe un gran problema en la mantención de éstos, dado que se llevan en un sistema cobol, donde cada vez que se realiza un otorgamiento o prepago, se debe realizar la actividad manualmente, creando el convenio o redefiniéndolo si existe algún pago, creándose un alto riesgo de errores involuntarios al ejecutar ésta acción, por tal motivo al actualizar la tecnología de la UEN , se podría automatizar estos procesos.
		Mejorar el mix de productos actuales de préstamos	Con un mejor soporte tecnológico, la UEN tendrá el recurso básico para administrar productos que requieren sistemas más complejos para su administración, además de satisfacer las necesidades de los clientes.
	Mejorar la infraestructura para las áreas de atención al cliente (PAC)	optimizarel proceso de otorgamiento de préstamos	Mejorando la actual plataforma de atención al cliente, asignando personal exclusivo para la atención de regiones en forma remota y optimizar la sucursal virtual, permitirá optimizar el proceso de otorgamiento de préstamos, haciendo más eficiente la asignación de recursos, para la atención y otorgamiento de préstamos de forma rápida y oportuna a los clientes.

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
	Optimizar las relaciones comunicacionales con las instituciones del Ejército, Fach y Capredena	Optimizar el proceso de cobranza y postventa de préstamos	Al mejorar las redes comunicacionales con las instituciones se hace más expedito y eficiente el proceso de cobranza de préstamos, dado que las cuotas son descontadas de las liquidaciones de sueldo y ante cualquier problema de descuentos se debe contactar inmediatamente a las instituciones responsables, haciéndose más eficiente si la comunicación es fluida, adicionalmente los regimientos reúnen gran cantidad de solicitudes de certificados, consultas y reclamos de sus tropas, aumentando en gran medida la carga de trabajo de postventa, al existir una óptima relación comunicacional con esas instituciones, se puede prevenir y dosificar estos requerimientos masivos de los clientes, enfrentando de mejor manera sus necesidades.
		optimizar el proceso de otorgamiento de préstamos	Al optimizar las relaciones con las instituciones, se puede acceder a nuevos sistemas de comunicación y generación de otorgamiento de préstamos a través de las redes internas de comunicación, como son las revistas institucionales, paginas web o charlas que se realizan al interior de los regimientos, unidades o círculos en retiro. Lo anterior para ofrecer los productos y mantener informado al cliente de los diferentes productos, beneficios y cambios que estos podrían tener.
Procesos Internos	Optimizar el proceso de otorgamiento de préstamos	RAPIDEZ EN EL SERVICIO Aumento en la fidelización.	Al contar con un óptimo proceso de otorgamiento de préstamos se disminuyen los tiempos de atención logrando entregar un servicio de forma rápida, atributo que es percibido y valorado por el cliente, generando como consecuencia un aumento en la fidelización y satisfacción en ellos.
		RAPIDEZ EN EL SERVICIO Satisfacción del cliente	
		Disminución de costos en el proceso de préstamos	Al mejorar y optimizar el proceso de otorgamiento de préstamos se logra generar un ahorro en tiempo de horas hombre y recursos materiales (papel, tintas, etc), generando finalmente un proceso interno más eficiente y eficaz sin afectar a los clientes.

e	Causa	Efecto	Explicación
Procesos Internos	Mejorar el mix de productos actuales de préstamos	VARIEDAD DE PRODUCTOS Satisfacción del cliente	Al mejorar el mix de productos actuales se podrán cubrir la mayor cantidad de necesidades de los clientes, logrando ofrecer cada vez una mayor variedad de productos, atributo valorado por los clientes, generando satisfacción en ellos.
		VARIEDAD DE PRODUCTOS Aumento en la penetración de mercado	Al mejorar el mix de productos, estos se hacen más atractivos para los clientes, generando que cada vez más clientes haya adquirido algún tipo de préstamos, asimismo, aumentar la penetración de mercado.
		CUOTA MÁS CONVENIENTE DEL MERCADO Aumento en la fidelización	Considerando el rol social, lo principal es estar al servicio del cliente y luchar por su bienestar, por lo tanto al mejorar el mix de productos permite mejorar las tasas y condiciones de estos, a su vez ofrece una cuota convenientes. Si el cliente percibe dicho beneficio se logra de inmediato un aumento en la fidelización por parte de éste, prefiriendo estos productos por sobre los ofrecidos por el mercado.
		CUOTA MÁS CONVENIENTE DEL MERCADO Satisfacción del cliente	Al mejorar el mix de productos, estos se hace en base a las nuevas necesidades de los clientes, generando satisfacción en estos por los beneficios y mejoras ofrecidas.
	Mejorar el proceso de cobranza y postventa de préstamos	RAPIDEZ EN EL SERVICIO Aumento en la fidelización.	Con los procesos de cobranza y postventa optimizados, el cliente puede acceder a cualquier tipo de información respecto a cuotas por pagar, saldos insolutos, pagos anticipados y descuento a avales, como también si requiere repactaciones o facilidades de pago, generando bienestar en los clientes siendo estos fieles a la UEN, dado que se le otorga un servicio rápido desde el otorgamiento del préstamos hasta su liquidación.
		RAPIDEZ EN EL SERVICIO Satisfacción del cliente	Si se cuenta con procesos optimizados, los clientes percibirán un correcto trabajo en la mantención de sus créditos, es decir, tendrán sus descuentos cuando corresponde, como también aquellos clientes que por diferentes motivos pagan las cuotas de forma particular, se encontrarán con un sistema expedito de cobranza donde de manera rápida puede acceder a todo tipo de información referida a sus descuentos, saldos etc, por lo tanto un excelente servicio de postventa.
		Disminución de costos en el proceso de préstamos	Al mejorar y optimizar el proceso de cobranza y postventa de préstamos se logra generar un ahorro en tiempo de horas hombre y recursos materiales (papel, tintas, comunicación, cartas, etc), generando finalmente un procesos interno más eficiente y eficaz sin afectar a los clientes.

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Cientes	RAPIDEZ EN EL SERVICIO Aumento en la fidelización.	Aumentar ingresos por Colocaciones de Préstamos	Considerando que los clientes valoran el tiempo de atención y la rapidez en sus trámites, el mercado objetivo actual se sentirá , como miembro de una organización que se preocupa por su familia, implicando con ello mantener e incrementar los actuales niveles de colocaciones de préstamos.
	VARIEDAD DE PRODUCTOS Satisfacción del cliente	Aumentar ingresos por Colocaciones de Préstamos	Al contar con una variedad de productos, el cliente puede adquirir uno o más de estos dentro de la variedad que se ofrece, adicional a ello un cliente satisfecho con el servicio y los productos ofrecidos genera claramente una preferencia ante la competencia, aumentando para la UEN el ingreso por aumento en colocaciones de préstamos.
	VARIEDAD DE PRODUCTOS Aumento en la penetración de mercado	Aumentar ingresos por Colocaciones de Préstamos	Entre mas clientes por institución soliciten algún tipo de préstamos, contribuyen al aumento en las colocaciones, por ende en los ingresos por este motivo.
	CUOTA MÁS CONVENIENTE DEL MERCADO Aumento en la fidelización	Aumentar ingresos por Colocaciones de Préstamos	Consciente de la situación económica de los clientes, el fijar tasas que en promedio son menores al mercado, genera dentro del mercado objetivo la fidelización y satisfacción con la la UEN, logrando mejorar la calidad de las ventas y aumentando la penetración de mercado. La diferencia de precios existentes con el mercado competitivo, no implica una pérdida patrimonial , ya que estas tasas están debidamente evaluadas para compensar los ingresos con los costos asociados.
	CUOTA MÁS CONVENIENTE DEL MERCADO Satisfacción del cliente	Aumentar ingresos por Colocaciones de Préstamos	Todo lo anterior, permite que el cliente pueda acceder a productos que satisfacen sus necesidades y que están en concordancia con su nivel de ingresos.

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Financiera	Aumentar ingresos por Colocaciones de Préstamos	Incrementar la Rentabilidad de la UEN	Producto del aumento de los ingresos por colocaciones de préstamos, la rentabilidad de la UEN se verá afectada positivamente, de tal forma que en el mediano plazo se logre incrementar los resultados esperados, permitiendo con ello lograr mantener e incrementar los beneficios que se otorga a los clientes, como por ejemplo, mantener la cuota más conveniente, además generar un mayor aporte a la Corporación para el otorgamiento de beneficios como, ayuda social, becas a las instituciones, ayudas mortuorias, entre otras.
	Disminución de costos en el proceso de préstamos	Aumentar ingresos por Colocaciones de Préstamos	Como resultado de una disminución en los costos de los procesos que generan rentabilidad, se logra obtener los recursos necesarios para lograr satisfacer las necesidades de los clientes, vía nuevas mejoras de productos a bajos costos y otorgando beneficios en el cumplimiento del rol social de la Corporación.

3.3 TABLERO DE GESTIÓN (PROCESO DE CASCADA)

Luego de elaborar el mapa estratégico de la UEN de Préstamos, comienza el proceso de implementación de la estrategia a niveles más operativos, para eso se debe desplegar el mapa estratégico en forma de cascada, con la finalidad de que la estrategia sea conocida y entendida por todos y para que ésta se operativice en niveles inferiores de la UEN.

Desplegar el mapa estratégico en cascada es una técnica que permite alinear a las organizaciones en el logro de sus objetivos. La mejor definición al respecto es la siguiente:

“La aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros de mando están en línea con el cuadro de mando de más alto nivel de la empresa porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa.” (Niven, 2003).

Al respecto, la UEN de préstamos debe definir claramente las responsabilidades para la aplicación de esta técnica, para ello se debe analizar y discutir el mapa estratégico de la unidad, definir metas a alcanzar y sus responsables.

Para la aplicación en cascada dentro de la UEN de préstamos, es importante señalar que los objetivos estratégicos de esta unidad ya se encuentran definidos, por lo tanto, la identificación de indicadores, metas y actividades, no necesariamente serán los mismos que se determinen en los niveles inferiores de la unidad. Por consiguiente, es trascendental que los indicadores que definirá cada área sean propios de cada nivel, pero que estén alineados con los objetivos a alcanzar por la UEN.

El tablero de gestión es la expresión del mapa estratégico de aquel nivel inferior que ha recibido la obligación y responsabilidad para efectuar una serie de actividades que van en dirección al logro de los objetivos estratégicos de la UEN.

Como se mencionaba en el punto anterior, los tableros de gestión son particulares a cada uno de los niveles inferiores de la UEN de préstamos, pero no pueden desentenderse de los atributos de la propuesta de valor definida por la UEN, de tal forma que sus objetivos específicos individuales se dirijan hacia la consecución de la valorización del cliente, propósitos que no necesariamente pueden corresponder a los del nivel superior.

A continuación, se presentan tres tableros de gestión, uno por cada atributo identificado en la propuesta de valor, estos atributos serán designado a tres areas inferiores de la UEN de préstamos.

Tablero de Gestión – Departamento de Posventa - RAPIDEZ

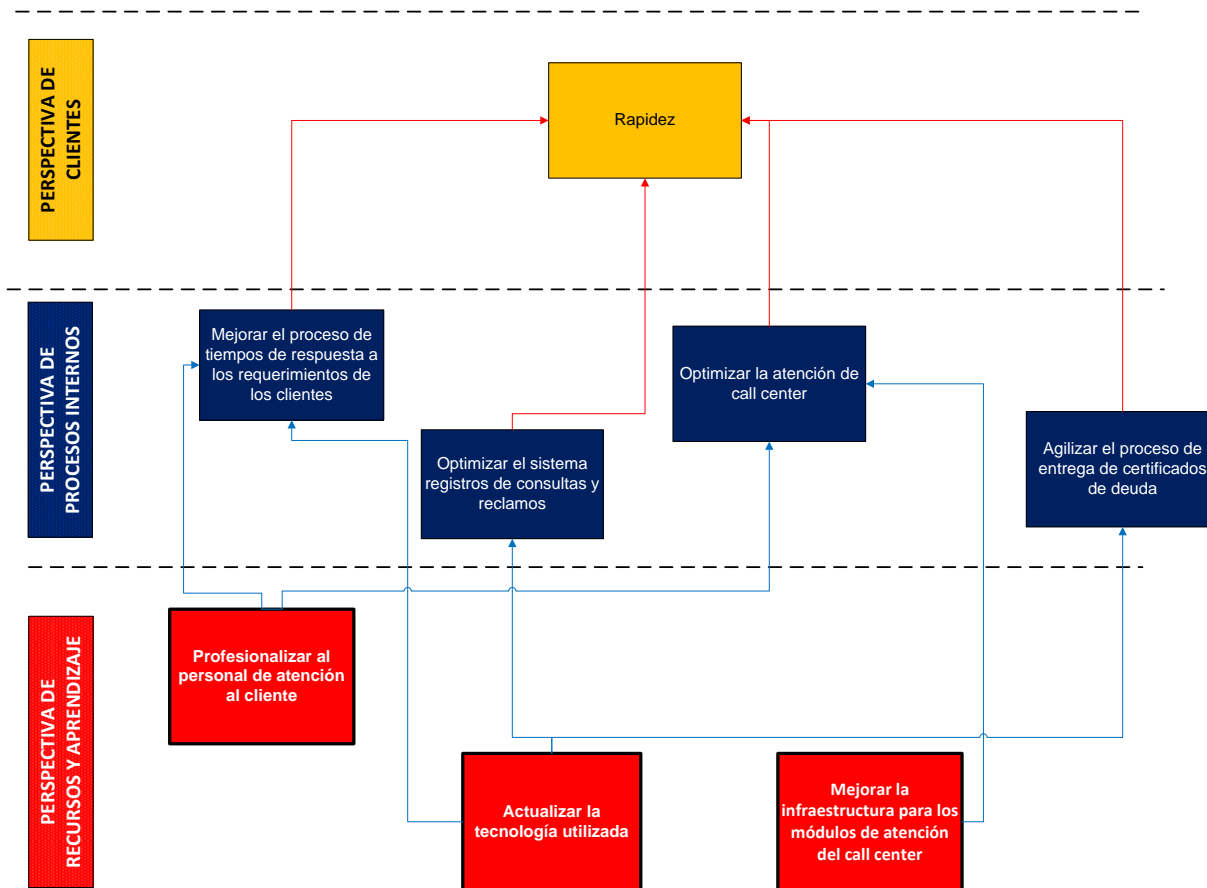


Ilustración 20 – Tablero de Gestión del Departamento de Posventa – Atributo: Rapidez
Fuente: Elaboración propia.

El tablero de gestión del área de Posventa, grafica a través de un modelo de causalidad cuáles son los objetivos del área y como se relacionan entre sí, pero con la particularidad que todos ellos están direccionados hacia el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor. Tal como se muestra en la ilustración, este tablero está diseñado para cumplir con el atributo de “rapidez”. Teniendo presente el atributo, los objetivos se identifican y consensuan previamente, es así como, para que el departamento de Posventa avance hacia los intereses de la UEN debe: profesionalización del personal de atención al cliente, actualizar la tecnología utilizada y mejorar la infraestructura para los módulos de atención de

call center. Con estos recursos se mejoraran los tiempo de respuestas a los requerimientos de los clientes (consulta de avales, solicitud de claves para página web, cartolas de préstamos, detalle de descuentos, devolución de saldos a favor, dudas respecto a préstamos cancelados, etc.), también permite mejorar un proceso importante para la unidad, como es la entrega de certificados de deuda, proceso que siempre ha sufrido problemas producto de la cantidad de solicitudes diarias, además de mejorar los recursos indicados anteriormente, permitirá optimizar el proceso de call center y de consultas y reclamos.

Dado lo anterior, permite al área de Posventa entregar un servicio rápido y oportuno al cliente, alineándose con los atributos ofrecidos por la UEN de Préstamos.

Tablero de Gestión – Unidad de Diseño de Productos – VARIEDAD DE PRODUCTOS

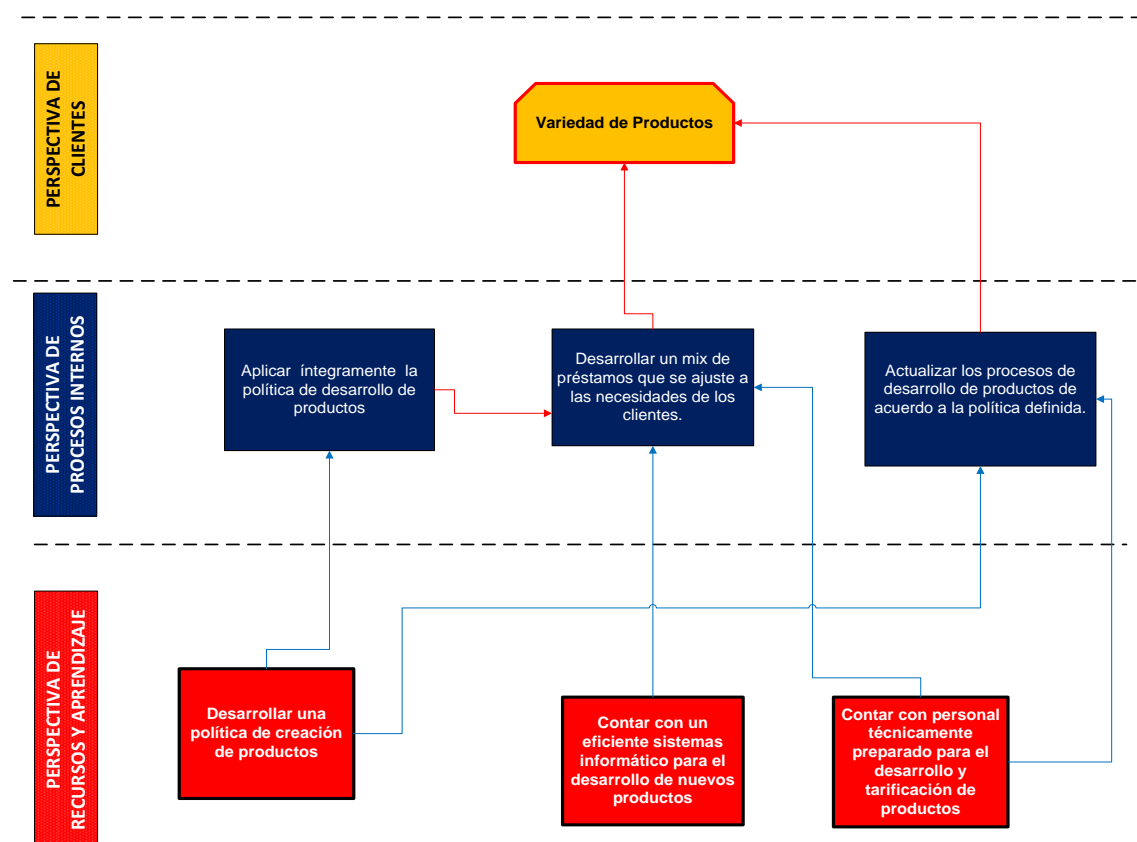


Ilustración 21 – Tablero de Gestión, Unidad de Diseño de Productos – Atributo: Variedad de Productos
Fuente: Elaboración propia.

El tablero de gestión de la Unidad de Diseño de Productos, ha definido objetivos orientados a mejorar los procesos de ésta unidad, y que permita cumplir con los atributos de la

propuesta de valor, en este caso, permitirá cumplir con el atributo de “variedad de productos”. Para ello, es necesario contar con recursos claves como son: desarrollar una política de creación de productos, contar con eficientes sistemas informáticos y contar con profesionales técnicamente preparados, estos recursos permitirán optimizar los procesos de desarrollo de productos, con la finalidad de entregar al cliente la variedad de productos que satisfaga sus necesidades.

Tablero de Gestión – Departamento de Administración cartera de préstamos – CUOTA MÁS CONVENIENTE DEL MERCADO

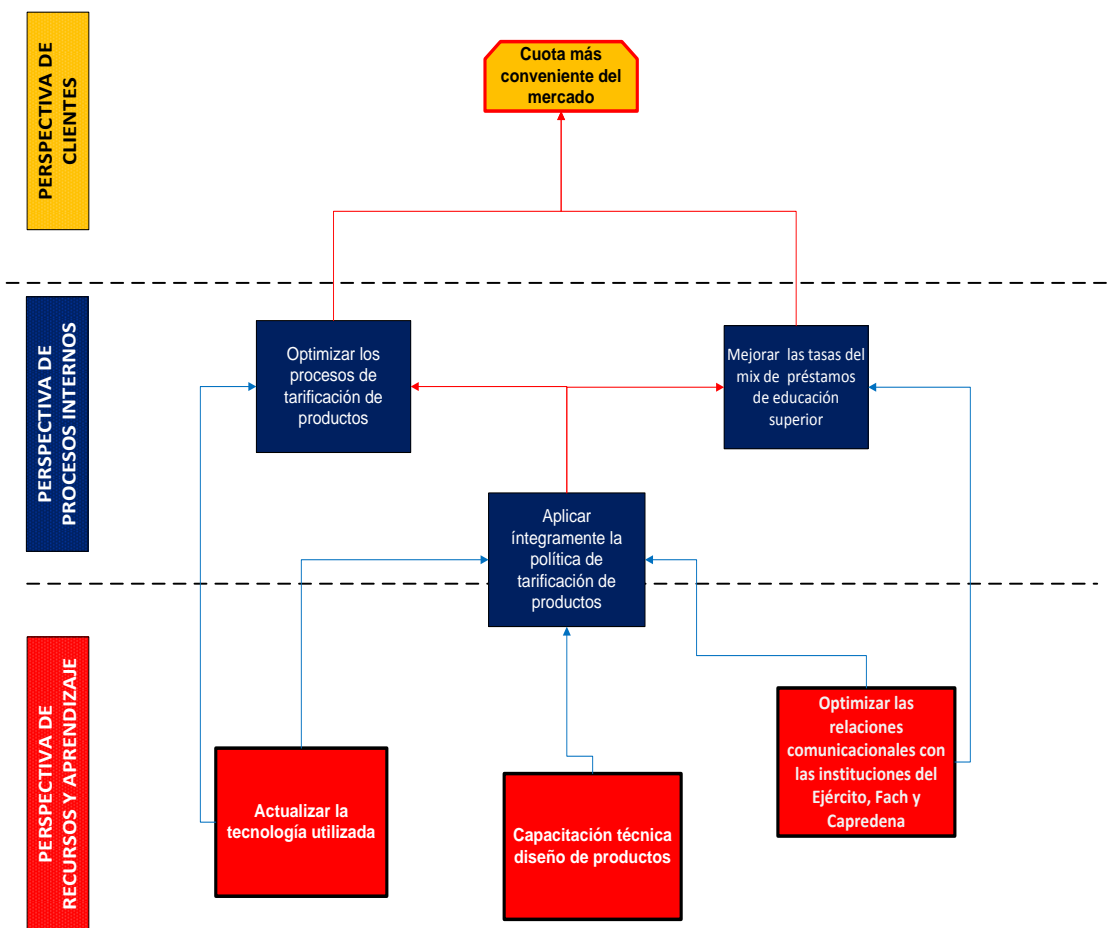


Ilustración 22 - Tablero de Gestión Departamento de administración cartera de préstamos – Atributo: Cuota más conveniente del mercado
Fuente: Elaboración propia.

El tablero de gestión del Departamento de Administración Cartera de Préstamos, ha definido objetivos orientados a mejorar los procesos, y que permita cumplir con los atributos de la propuesta de valor, en este caso, permitirá cumplir con el atributo de “cuota más conveniente del mercado”, para ello es necesario contar con recursos claves como son: tener profesionales técnicamente preparados, actualización de la tecnología utilizada y mejorar las relaciones comunicacionales con las Instituciones de Ejército, Fach y Capredena, estos recursos permitirán optimizar el proceso de tarificación de productos, considerando que algunos de éstos, como por ejemplo, los préstamos de educación superior, deben ser ajustados a las nuevas política de tarificación, permitiendo que todos los productos de la UEN deben tener la cuota más conveniente del mercado en iguales condiciones en montos y plazos.

3.4 TABLERO DE CONTROL

Una vez definidos los objetivos específicos de los tableros de gestión, de los departamentos de Posventa, Unidad de Diseño de Productos y Administración Cartera de Préstamos, se elaboran los tableros de control para cada uno de ellos. Los tableros de control permiten operativizar la estrategia en acciones y la forma en cómo éstas serán medidas y monitoreadas, definiendo para ello indicadores de medición y las respectivas metas a alcanzar.

Tablero de Control - Departamento de Posventa

	Objetivo	Cod.	Indicador	Meta
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Profesionalizar al personal de atención al cliente	PV120	Cantidad de cursos de capacitación en préstamos y en atención al clientes.	3 curso de capacitación en otorgamiento de préstamos, atención al cliente y cobranza de préstamos.
	Actualizar la tecnología utilizada	PV121	Actualización de sistema de procesos claves	Actualización del 100% de los sistemas de los procesos claves de postventa dentro de 2 años
	Mejorar la infraestructura para los módulos de atención del call center	PV122	Nº de módulos de atención al cliente activos (Call center)	70% de módulos de atención activos en meses de enero, febrero, abril, mayo, junio, julio, agosto, octubre y noviembre. 100% de módulos activos en los meses de marzo, septiembre y diciembre.
Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar el proceso de tiempos de respuesta a los requerimientos de los clientes	PV220	Tiempo de respuesta a las consultas de postventa	Responder el 100% de las consultas de préstamos dentro de 48 hrs.
	Optimizar el sistema registros de consultas y reclamos	PV221	Registro de Consultas y reclamos	100% de las consultas y reclamos registradas dentro de 48 hrs.
	Agilizar el proceso de entrega de certificados de deuda	PV222	Nº de Certificados de deuda entregados por día	Enviar a lo menos el 90% de los certificados de deuda solicitados diariamente.
	Optimizar la atención de call center	PV223	Nivel de atención de call center	90% de las llamadas entrante sean respondidas 85% de las llamadas sean contestadas antes de 15 segundos.
Perspectiva de clientes	Disminución de reclamos	PV320	% de Reclamos Mensuales	5% de reclamos mensuales
	Satisfacción del Cliente	PV321	Resultado de encuesta satisfacción al cliente postventa	95% de resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción se encuentren en la categoría de buenos y muy buenos.

Tablero de Control – Unidad de Diseño de Productos

	Objetivo	Cod.	Indicador	Meta
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Desarrollar una Política de Creación de Productos	DP122	Tiempo de elaboración de "Política de Desarrollo de Productos"	3 meses de desarrollo y 5 días para su aprobación y comunicación
	Contar con un eficiente sistemas informático para el desarrollo de nuevos productos	DP123	Porcentaje de mejoras al actual sistema de creación de productos	Al menos el 40% del sistema de creación de productos MEJORADO
		DP124	Grado de avancede la actualización del sistema de creación de productos	Actualización del 100% de los proceso de creación de producto de acuerdo a las mejoras propuestas.
	Contar con personal técnicamente preparado para el desarrollo y tarificación de productos	DP125	Porcentaje de brechas según perfil del cargo	0% de brechas en los perfiles del personal técnico
		DP126	Cumplimiento de plan de capacitación técnica	Cumplimiento del 100% del plan de capacitaciones.
Perspectiva de Procesos Internos	Aplicar íntegramente la Política de Desarrollo de Productos	DP127	Nº de auditoría de procesos realizados en el año	Al menos una vez al año auditar el proceso de desarrollo de productos
	Desarrollar un mix de productos que se ajuste a las necesidades de los clientes	DP128	Porcentaje de satisfacción de los clientes en el ítem "Variedad de Productos"	Obtener sobre el 80% de satisfacción en la encuesta anual a los clientes.
	Actualizar el proceso de desarrollo de productos de acuerdo a la política definida	DP129	Porcentaje de procesos actualizados vs total procesos de Diseño de Productos	100% de procesos actualizados al 31.12.2014
Perspectiva de clientes	Satisfacción de clientes	DP130	Resultado de encuesta satisfacción al cliente	95% de resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción se encuentren en la categoría de buenos y muy buenos.
	Aumento en las colocaciones de todos los tipos de préstamos.	DP131	% de incremento de colocaciones anual por producto	4% préstamos de ed. Superior, 5% préstamos de libre disponibilidad, 4% préstamos de emergencia, 2% préstamos de copago de salud.

Tablero de Control – Departamento de Administración Cartera

	Objetivo	Cod.	Indicador	Meta
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Actualizar la tecnología utilizada	CP122	Actualización de sistema de procesos claves	Actualización del 100% de los sistemas de los procesos de parametrización de productos y creación de productos dentro de 1 año.
	Capacitación en el desarrollo y diseño de productos	123	Nº de capacitaciones anuales	El 90% del personal de administración cartera tenga al menos un diplomado en diseño y desarrollo de productos.
	Optimizar las relaciones comunicacionales con las instituciones del Ejército, Fach y Capredena	124	Nº de reuniones protocolares con los comandantes en jefes	Reunirse anualmente con el comandante en jefe de cada institución para dar a conocer las novedades y servicios para los clientes y realizar asamblea general de asegurados anualmente.
Perspectiva de Procesos Internos	Optimizar los procesos de desarrollo y tarificación de productos	221	Cantidad de horas hombre por proyecto de actualización del sistema.	100% de implementación en un plazo de 2 meses.
		220	Cantidad de horas hombre utilizadas en el desarrollo e implementación de productos con nuevo sistema V/s presupuesto.	Tiempo en el desarrollo e implementación de un producto un tres semanas.
	Aplicar íntegramente la política de tarificación de productos	219	Tiempo de elaboración de políticas de tarificación de productos y su publicación	3 meses para desarrollo y 5 días para su aprobación y comunicación
	Mejorar el mix de productos actuales de préstamos	218	Resultado encuesta de satisfacción del cliente ítem, productos	98% de las evaluaciones sean buenas o muy buenas en el ítem de productos en la encuesta de satisfacción anual
222		margen de rentabilidad por producto	Préstamos de libre disponibilidad 12%. Emergencia 10%, ed. Superior 8%, copago de salud un 10%	
Perspectiva de clientes	Aumento en la Fidelización	310	Tasa de retención	70% de retención
	Satisfacción del Cliente	311	Resultado encuesta de satisfacción del cliente	95% de resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción se encuentren en la categoría de buenos y muy buenos.

Para efecto de este trabajo, solo se presentan los tableros de gestión y tableros de control de tres áreas inferiores a la UEN de préstamos, los cuales son: posventa, plataforma de atención al cliente y administración de cartera de préstamos, sin embargo, estos mismos deben realizarse para todas las áreas de la UEN, con la finalidad de alinear cada una de ellas con los objetivos estratégicos de la unidad.

A modo de ejemplo y para complementar los tableros de control, a continuación se presentan dos diccionarios de indicadores para cada tablero, el resto de los diccionarios de indicadores se encuentran en el Anexo A.

Ficha de indicadores – Tablero de Control Posventa

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente de Administración y Finanzas	PV120	Cantidad de cursos de capacitación
Estrategia	Mejorar la satisfacción del cliente		
Objetivo	Profesionalizar al personal en atención al cliente		
Descripción	Desarrollar y fortalecer en el personal los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes adecuadas para el desarrollo de sus funciones asegurando niveles de alto desempeño		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	Anual	cantidad	Mayor cantidad de cursos mejora el desempeño
Fórmula	Números de cursos de capacitación y especialización en el año		
Fuente de Información			
Los datos serán obtenidos del programa de capacitación anual aprobado por el Consejo			
Calidad	Alta (datos aprobados por el Consejo)	Recolector de Información:	Jefe de Recursos Humanos
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 2	Meta	3
Razonamiento	El cumplimiento del plan de capacitación anual, implicará mejorar las competencias de los trabajadores para mejorar los niveles de atención, desarrollar o actualizar los actuales productos de seguros		
Iniciativas			
Cumplir con el plan de capacitación anual (cursos de otorgamiento de préstamos, cobranza de préstamos, atención a clientes, etc.)			

Perspectiva	PROCESOS INTERNOS		Código Indicador	Nombre
Propietario	Jefe de Postventa		PV220	Tiempo de respuesta a las consultas de postventa
Estrategia	Mejorar satisfacción del cliente entregando una rápida atención			
Objetivo	Mejorar el proceso de tiempos de respuesta a los requerimientos de los clientes			
Descripción	Disminuir el tiempo de respuesta a los clientes que las efectúen a través de postventa			
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad		Polaridad
	Futuro	mensual		número de horas
				A menor N° de horas, mayor grado de cumplimiento
Fórmula	Fecha de ingreso de requerimiento menos fecha de envío del requerimiento			
Fuente de Información				
Requerimientos de edificación y mejoras aprobadas por el Consejo				
Calidad	Alta (información obtenida del sistema)		Recolector de Información:	Jefe del Departamento de postventa
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 96 horas		Meta	48 horas
Razonamiento	Disminuir el tiempo de respuesta a los clientes que las efectúen a través de postventa y mejorar la satisfacción al cliente			
Iniciativas				
Contratación de una persona de apoyo al departamento de postventa				

Diccionario de indicadores – Tablero de Control PAC

Perspectiva	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE		Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente de Administración y Finanzas		PC122	Cantidad de cursos y/o talleres de capacitación en atención a clientes.
Estrategia	Mejorar la satisfacción del cliente			
Objetivo	Profesionalizar al personal en atención al cliente			
Descripción	Desarrollar y fortalecer en el personal los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes adecuadas para el desarrollo de sus funciones asegurando niveles de alto desempeño			
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad		Polaridad
	Futuro	Anual		cantidad
				Mayor cantidad de cursos mejora el desempeño
Fórmula	Números de cursos de capacitación y especialización en el año			
Fuente de Información				
Los datos serán obtenidos del programa de capacitación anual aprobado por el Consejo				
Calidad	Alta (datos aprobados por el Consejo)		Recolector de Información:	Jefe de Recursos Humanos
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 0		Meta	2
Razonamiento	El cumplimiento del plan de capacitación anual, implicará mejorar las competencias de los trabajadores para mejorar los niveles de atención al cliente.			
Iniciativas				
Cumplir con el plan de capacitación anual (cursos y/o taller de atención al cliente)				

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS		Código Indicador
Propietario	Gerente Comercial	PC220	Nombre
Estrategia	Mejorar la satisfacción del cliente		
Objetivo	Mejorar el proceso de protocolo de atención		
Descripción	Mejorar el resultado obtenido de la encuesta de satisfacción anual ítem Atención al cliente		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	anual	porcentaje
Fórmula	Σ de todas las respuestas obtenidas en el ítem atención al cliente		
Fuente de Información			
Informe generado por adimark			
Calidad	Alta	Recolector de Información:	Jefe de la PAC
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 75% de satisfacción	Meta	90% de satisfacción
Razonamiento	aumentar el porcentaje de satisfacción del cliente		
Iniciativas			
Redefinir protocolo de atención			

Ficha de indicadores – Tablero de Control DACP

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE		Código Indicador
Propietario	Gerente de TI	CP122	Nombre
Estrategia	Disminuir costos de administración		
Objetivo	Actualizar la tecnología utilizada		
Descripción	Actualización de los sistemas de los procesos de parametrización de productos y creación de productos dentro de 1 año.		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	trimestral	cantidad
Fórmula	Total de etapas avanzadas / Total de etapas del proyecto		
Fuente de Información			
Los datos serán obtenidos del programa de capacitación anual aprobado por el Consejo			
Calidad	Alta (datos aprobados por el Consejo)	Recolector de Información:	Jefe del DACP
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 15% trimestral	Meta	25% trimestral
Razonamiento	Actualizar la tecnología utilizada de los procesos de parametrización de productos y creación de productos		
Iniciativas			
Cumplir con el plan de capacitación anual (cursos y/o taller de atención al cliente)			

3.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez definido el mapa estratégico y consensuado con la totalidad de la UEN, corresponde elaborar el tablero de control de la UEN de préstamos, en el cual se incluyan los diferentes indicadores por cada objetivo estratégico y sus respectivas metas e iniciativas.

Identificado cada objetivo estratégico, según la perspectiva a la cual pertenece y sin dejar aislado el factor de causalidad, la UEN definirá aquellos indicadores que permitan monitorear el logro de los objetivos previamente establecidos, incluyendo con ello, una descripción clara de las metas y la forma en la que serán alcanzados (iniciativas).

En la actualidad, la UEN de Préstamos presenta un problema en el proceso de medición, esto es que, en su mayoría, se utilizan indicadores de carácter financiero, existiendo un gran número de ellos, lo que se debe a que el actual sistema contable permite generar información de este tipo. Sin embargo, para elaborar el Cuadro de Mando Integral es relevante considerar también indicadores no financieros, pues éstos serán un gran aliado para la mejora continua y para desarrollar ventajas competitivas.

La gran interrogante que nace ahora es saber cuántos son los indicadores que debemos definir para cada objetivo estratégico. Además, se deben considerar indicadores que arrojen tanto resultados históricos como resultados futuros, de tal forma que evidencie el esfuerzo requerido para lograr las metas definidas. En otras palabras, se requiere de una combinación de indicadores de carácter inductor (causas) y de resultados (efectos).

Algunos autores señalan que por cada perspectiva se requiere de un indicador de carácter pasado y dos de carácter futuro (Niven, 2003). Sin embargo, dependerá siempre de las características propias de los objetivos identificados en cada una de las perspectivas, por lo que la cantidad podría superar los 20 indicadores.

Los expertos en el tema han planteado que la definición de indicadores se supeditará a la perspectiva que se adopte. Es así como, desde la perspectiva financiera, se requieren tres indicadores de resultados financieros (indicadores de resultados); desde el punto de vista de clientes, entre cinco y ocho (indicadores inductores); por su parte, desde la de procesos internos, entre cinco y diez (indicadores inductores); y finalmente desde la perspectiva de recursos y aprendizaje, entre tres y seis (indicadores inductores y de resultados). (Niven, 2003).

Para la definición de las iniciativas de la UEN, debemos considerar las perspectivas de Recursos y Aprendizaje, Procesos Internos y de Clientes, pues la perspectiva financiera no define iniciativas, ya que constituyen los efectos de todas las actividades de las perspectivas anteriores.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral de la UEN de Préstamos por perspectiva.

	Objetivo Estratégico	Descripción	Cod.	Indicadores de Gestión		Linea Base	Meta	Iniciativa
				Indicador de Gestión	Fórmula			
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la Rentabilidad de la UEN	Mantener de forma constante el calce suficiente entre activos y pasivos	PF1	ROE	Utilidad neta / Patrimonio	1,97%	7,80%	
			PF2	Rentabilidad Económica %	Utilidad neta / Activos	1,37%	5,80%	
	Disminución de Costos en el Proceso de Préstamos	Gestionar eficientemente los los costos y gastos operacionales y no operacionales de la UEN	PF4	Indices de Gastos de Administración	Total de Gastos de Administración / Total Ingresos por Colocaciones de Préstamos	25%	<20%	
	Aumentar los ingresos por las colocaciones de Préstamos	Aumentar de forma constante los ingresos operacionales de la UEN de Préstamos.	PF5	Crecimiento de Ingresos por colaciones de préstamos	(Ingresos por colocaciones de préstamos periodo actual) / (Ingreso por colocaciones de Préstamos periodo anterior)-1	5%	6,80%	
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Aumento en la fidelidad de los clientes	Ganar la preferencia del cliente producto de mejoras la gestión administrativa para el otorgamiento y cobranza de préstamo para que el cliente nos prefiera.	PC1	Indice de renovación de préstamos	(Nº derenovación de préstamos)/(Total de préstamos otorgados)-1	20%	30%	Realizar plan comunicacional hacia los clientes
			PC2	Indice de colocaciones de préstamos	(Nº de colocaciones de préstamos periodo actual)/ Nº de colocaciones de préstamos periodo anterior)-1	63%	68%	Implementar plataforma de información para clientes.
			PC3	Indice de atenciones promedio mensuales	Número de clientes atendidos en promedio mensuales)/ Número de clientes atendidos en promedio mensuales periodo anterior)-1	3600	4300	
	Aumento en la Satisfacción del Clientes	Garantizar el nivel de satisfacción de los clientes a través del reconocimiento de la propuesta de valor y un amento en la preferencia por nuestros productos.	PC4	Indice de satisfacción de Clientes	Total de clientes satisfechos/ total de clientes encuestados	No existe	70%	Realizar Encuesta de Satisfacción anual con adimark
	Aumento en la Penetración de Mercado	Grantizar que la mayor cantidad de clientes opten por nuestros productos.	PC5	Indice de penetración de mercado	Total de clientes con al menos un tipo de préstamos / Total universo de clientes Ejército y Fuerza Aérea	45%	60%	Desarrollar un plan de marketing para dar a conocer los productos
	Rapidez en el servicio	Atributo de la propuesta de valor, que garantiza que el cliente obtenga su préstamo en el menor tiempo posible	PC6	Indice de pago de préstamos	fecha de ingreso de solicitud - fecha de pago de préstamos	4 días	2días	
	Variedad de Productos	Atributo de la propuesta de valor que busca contar con un mix de productos variado, acorde a las necesidades de los clientes	PC7	Indice de satisfacción de Clientes	resultado encuesta item variedad de productos	No existe	70%	
	Cuota más conveniente del mercado	Atributo de la propuesta de valor que garantiza que se obtendrá un préstamo con la cuota más baja que el promedio del mercado.	PC8	Indice de renovación de préstamos	(Nº derenovación de préstamos)/(Total de préstamos otorgados)-1	20%	30%	

	Objetivo Estratégico	Descripción	Cod.	Indicadores de Gestión		Linea Base	Meta	Iniciativa
				Indicador de Gestión	Fórmula			
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Optimizar el proceso de Otorgamiento de Préstamos.	Contar con un eficiente proceso de otorgamiento de préstamos.	PP1	Cantidad promedio de atención diaria por ejecutivo.	Cantidad de clientes atendidos/ Total de Ejecutivos de atención PAC	18	25	Implementar sistema de otorgamiento de préstamo, donde sólo con el rut, se desplieguen las opciones de productos que puede optar el cliente, el ejecutivo sólo deberá verificar situación económica del solicitante.
			PP2	Tiempo Promedio de atención	300/ N° de clientes promedio atendidos por ejecutivos de la PAC	18	13	Aumentar N° de módulos de atención a 12 módulos
			PP3	Tiempo promedio de entrega del Préstamo.	(Fecha de aprobación de la solicitud - Fecha de Pago de la Solicitud)	4 Días	2 Días	Realizar convenios con bancos para el pago vía vales vista remoto.
	Mejorar el Mix de Productos Actuales de Préstamos.	Reestructurar el mix de productos actuales para ajustarlos a las necesidades de los clientes (Montos, plazos, meses de gracia)	PP4	Índice de reestructuración de Productos	N° de productos reestructurados/total de productos	0	50%	Realizar encuesta de necesidades de los clientes.
			PP5	índice de satisfacción	N° de clientes satisfechos con las mejoras/ Total de clientes encuestados	75%	95%	Realizar encuestas voluntarias a toda persona que solicite un préstamo.
	Mejorar el proceso de Cobranza y Post-Venta de Préstamos.	Contar con un eficiente proceso de cobranza y postventa de préstamos	PP6	Índice de reclamos	(Total de reclamos mes xx)/(Total de reclamos mes XX-1)-1	20	10	Capacitar al personal del Dpto. de cobranza y postventa.
			PP7	Indicador de morosidad	(Total saldo moroso)/(total saldo por cobrar)-1	2%	1%	Revaluar las garantías solicitadas a los clientes.
			PP8	Tiempo de respuesta	Fecha de ingreso de consulta o requerimiento/ Fecha de cierre de Consulta o Requerimiento	10 días	3 días	Implementar sistema de reclamos.
PERSPECTIVA DE RECURSOS Y APRENDIZAJE	Profesionalizar al personal de atención al Cliente	Desarrollar y fortalecer los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes en el personal orientado a la atención de público.	PR1	N° de capacitaciones al año	Número de cursos y capacitaciones anuales	1	3	Realizar plan de capacitación anual
			PR2	Índice de rotación del personal de la PAC	N° de funcionarios que dejan la PAC/ Total de Personal PAC	10%	0%	Evaluar la aplicación de un esquema de incentivo.
	Actualizar la tecnología utilizada	Contar con un sistema de información soportado por tecnología de punta, garantizando el correcto desempeño de las funciones en la UEN de préstamos.	PR3	Grado de avance en la implementación de sistemas	Total etapas avanzadas/ Total etapas del proyecto	20%	100%	Cumplimiento de carta gantt
			PR4	Índice de satisfacción de los clientes internos	Requerimientos aprobados/ total de requerimientos	40%	100%	Realizar encuestas internas mensuales a través de sistema heldes
	Mejorar la infraestructura para las áreas de atención al cliente	Contar con oficinas adecuadas para la correcta y cómoda atención al cliente, además de contar con una sucursal virtual.	PR5	Grado de avance en el proyecto de ampliar plataforma de atención al cliente.	Total etapas avanzadas/ Total etapas del proyecto	15%	100%	Implementar proyecto de remodelación y expansión de la PAC y oficinas de atención al cliente.
			PR6	Grado de avance en el desarrollo de la sucursal virtual	Total etapas avanzadas en el desarrollo de la sucursal virtual/ Total etapas del proyecto de la sucursal virtual	0%	100%	Cumplimiento de carta gantt
	Optimizar las relaciones comunicacionales con las instituciones del Ejército, Fach y Capredena	Mantener excelentes relaciones comunicacionales con las instituciones a través de los Comandantes en Jefes de Ejército y Fuerza Aérea y el Director de Capredena.	PR7	N° de reuniones con los comandantes en jefes	N° de reuniones realizadas/ N° de reuniones Presupuestadas	1	2	Desarrollar plan de reuniones con Comandantes en Jefe de Ejército y Fuerza Aérea y Director de Capredena.
			PR8	N° de charlas informativas a las unidades y regimientos	N° de charlas efectivas/ N° de charlas planificadas	40%	90%	Realizar y dar cumplimiento al plan de visitas a círculos de oficiales, suboficiales, unidades y regimientos

Una vez elaborado el Cuadro de Mando Integral de la UEN, se debe proceder a diseñar el Diccionario de Indicadores. El objetivo es transmitir la importancia del indicador, su relación con la estrategia, el responsable de su ejecución y monitoreo, su fórmula y periodicidad de cálculo, entre otros antecedentes.

Para efectos de este trabajo, se presentarán dos diccionarios de indicadores por perspectivas, los siguientes se encontrarán en el Anexo B.

Perspectiva Financiera

Ficha de Indicadores			
Perspectiva	FINANCIERA	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente de Administración y Finanzas	PF1	ROE
Estrategia	Aumentar los excedentes anuales para su reinversión		
Objetivo	Incrementar la rentabilidad		
Descripción	Mantener el calce suficiente entre activos y pasivos		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	Anual	%	Mayor cantidad mejora el resultado
Fórmula	Utilidad neta / Patrimonio		
Fuente de Información			
Estados Financieros de la Unidad estratégica de Préstamos			
Calidad	Alta (datos validados por los auditores externos)	Recolector de Información:	Jefe de Contabilidad
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 1,97%	Meta	7,08%
Razonamiento	La meta fue obtenida producto de proyecciones realizadas considerando el comportamiento de la cartera de préstamos.		
Iniciativas			
Este indicador no tiene iniciativas productos de ser el efecto de las iniciativas de las perspectivas de clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.			

Ficha de Indicadores			
Perspectiva	FINANCIERA	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente de Administración y Finanzas	PF2	Rentabilidad económica %
Estrategia	Aumentar los excedentes anuales para su reinversión		
Objetivo	Incrementar la rentabilidad		
Descripción	Mantener el calce suficiente entre activos y pasivos		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	Anual	%	Mayor cantidad mejora el resultado
Fórmula	Utilidad neta / Activos		
Fuente de Información			
Estados Financieros de la Unidad estratégica de Préstamos			
Calidad	Alta (datos validados por los auditores externos)	Recolector de Información:	Jefe de Contabilidad
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 1,37%	Meta	5,80%
Razonamiento	La meta fue obtenida producto de proyecciones realizadas considerando el comportamiento de la cartera de préstamos.		
Iniciativas			
Este indicador no tiene iniciativas productos de ser el efecto de las iniciativas de las perspectivas de clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.			

Perspectiva de Clientes

Ficha de Indicadores			
Perspectiva	CLIENTES	Código Ind	Nombre
Propietario	Gerente Comercial	PC1	Indice de renovación de préstamos
Estrategia	Aumento en la rentabilidad de la UEN de préstamos		
Objetivo	Aumento en la Fidelidad de los clientes		
Descripción	Ganar la preferencia del clientes producto de mejoras la gestión administrativa para el otorgamiento y cobranza de préstamos		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	Trimestral	%	Mayor cantidad de cursos mejora el desempeño
Fórmula	$(\text{N}^\circ \text{ de renovación de préstamos}) / (\text{Total de préstamos otorgados}) - 1$		
Fuente de Información			
Los datos serán obtenidos del Sistema de préstamos			
Calidad	Alta (datos obtenidos del sistema y validados por auditores internos)	Recolector de Información:	Jefe del DACP
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 20%	Meta	30%
Razonamiento	La meta se estimó a partir de las proyecciones realizadas según el comportamiento de la cartera de préstamos.		
Iniciativas			
Desarrollar e implementar plan comunicacional hacia los clientes			

Ficha de Indicadores			
Perspectiva	CLIENTES	Código Ind	Nombre
Propietario	Gerente Comercial	PC2	Indice de Colocaciones de préstamos
Estrategia	Aumento en la rentabilidad de la UEN de préstamos		
Objetivo	Aumento en la Fidelidad de los clientes		
Descripción	Ganar la preferencia del clientes producto de mejoras la gestión administrativa para el otorgamiento y cobranza de préstamos		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	Trimestral	%	Mayor cantidad de cursos mejora el desempeño
Fórmula	$(\text{N}^\circ \text{ de colocaciones de préstamos periodo actual}) / \text{N}^\circ \text{ de colocaciones de préstamos periodo anterior} - 1$		
Fuente de Información			
Los datos serán obtenidos del Sistema de préstamos			
Calidad	Alta (datos obtenidos del sistema y validados por auditores internos)	Recolector de Información:	Jefe del DACP
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 63%	Meta	68%
Razonamiento	La meta se estimó a partir de las proyecciones realizadas según el comportamiento de la cartera de préstamos.		
Iniciativas			
Desarrollar e Implementar Plataforma Remota de Atención al cliente			

Perspectiva de Procesos Internos

Ficha de Indicadores			
Perspectiva	Procesos Internos	Código Ind	Nombre
Propietario	Gerente Comercial	PP1	Cantidad promedio de atención diaria por ejecutivo
Estrategia	Disminuir el costo operacional de la UEN		
Objetivo	Optimizar el proceso de otorgamiento de préstamos		
Descripción	Contar con un eficiente proceso de otorgamiento de préstamos.		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	Diario	cantidad	Mayor cantidad mejora el resultado
Fórmula	Cantidad de clientes atendidos/ Total de Ejecutivos de atención PAC		
Fuente de Información			
Los datos serán obtenidos del de la estadística de atención entregada por la PAC			
Calidad	Media (datos proporcionados por jefe de la PAC)	Recolector de Información:	
			Jefe de Recursos Humanos
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 18 personas	Meta	25 personas por ejecutivo
Razonamiento	La definición de la meta es producto del análisis realizado al comportamiento de los clientes y estacionalidad de los flujos de personas en la PAC		
Iniciativas			
Implementar sistema de otorgamiento de préstamos, donde con sólo el rut, se desplieguen las opciones de productos que puede optar el cliente, el ejecutivo sólo deberá verificar la situación económica del solicitante.			

Ficha de Indicadores			
Perspectiva	Procesos Internos	Código Ind	Nombre
Propietario	Gerente Comercial	PP1	Cantidad promedio de atención diaria por ejecutivo
Estrategia	Disminuir el costo operacional de la UEN		
Objetivo	Optimizar el proceso de otorgamiento de préstamos		
Descripción	Contar con un eficiente proceso de otorgamiento de préstamos.		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	Diario	cantidad	Mayor cantidad mejora el resultado
Fórmula	Cantidad de clientes atendidos/ Total de Ejecutivos de atención PAC		
Fuente de Información			
Los datos serán obtenidos del de la estadística de atención entregada por la PAC			
Calidad	Media (datos proporcionados por jefe de la PAC)	Recolector de Información:	
			Jefe de Recursos Humanos
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 18 personas	Meta	25 personas por ejecutivo
Razonamiento	La definición de la meta es producto del análisis realizado al comportamiento de los clientes y estacionalidad de los flujos de personas en la PAC		
Iniciativas			
Implementar sistema de otorgamiento de préstamos, donde con sólo el rut, se desplieguen las opciones de productos que puede optar el cliente, el ejecutivo sólo deberá verificar la situación económica del solicitante.			

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Ficha de Indicadores			
Perspectiva	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Código Indi	Nombre
Propietario	Gerente de Administración y Finanzas	PC1	Nº de capacitaciones al año
Estrategia	Mejorar la satisfacción del cliente		
Objetivo	Profesionalizar al personal en atención al cliente		
Descripción	Desarrollar y fortalecer en el personal los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes adecuadas para el desarrollo de sus funciones asegurando niveles		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	Anual	cantidad	Mayor cantidad de cursos mejora el desempeño
Fórmula	Números de cursos de capacitación y especialización en el año		
Fuente de Información			
Los datos serán obtenidos del programa de capacitación anual aprobado por el Consejo			
Calidad	Alta (datos aprobados por el Consejo)	Recolector de Información:	Jefe de Recursos Humanos
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 2	Meta	3
Razonamiento	El cumplimiento del plan de capacitación anual, implicará mejorar las competencias de los trabajadores para mejorar los niveles de atención, desarrollar o actualizar los actuales productos de seguros		
Iniciativas			
Desarrollar y Cumplir con el plan de capacitación anual (cursos de otorgamiento de préstamos, cobranza de préstamos, atención a clientes, etc.)			

Ficha de Indicadores			
Perspectiva	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Código Indi	Nombre
Propietario	Gerente de Administración y Finanzas	PC2	Índice de rotación del personal de la PAC
Estrategia	Mejorar la satisfacción del cliente		
Objetivo	Profesionalizar al personal en atención al cliente		
Descripción	Desarrollar y fortalecer en el personal los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes adecuadas para el desarrollo de sus funciones asegurando niveles		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	Anual	cantidad	Menor cantidad mejora el resultado
Fórmula	Nº de funcionarios que dejan la PAC/ Total de Personal PAC		
Fuente de Información			
Los datos serán obtenidos de estadística desarrollada por el Dpto. de recurso Humano			
Calidad	Media (datos Proporcionados por RR.HH)	Recolector de Información:	Jefe de Recursos Humanos
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de un 10%	Meta	0
Razonamiento	La meta se estimó a partir de los resultados esperados por el directorio.		
Iniciativas			
Evaluar la aplicación de un esquema de incentivo.			

CAPÍTULO 4 - ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

4.1 ESQUEMA DE INCENTIVOS

El actual esquema de incentivos de la organización es único para todas las unidades estratégicas de negocios, es decir en lo particular, la UEN de Préstamos no tiene definido un esquema de incentivos como mecanismo de alineamiento organizacional.

Si bien, se han observado una serie de factores que no han permitido en tiempos pasados llevar y concretar las estrategias en forma favorable, tales como: la cultura organizacional, los sistemas de comunicación interna, las aversiones a los cambios, el desconocimiento de los valores, etc., que pudiendo ser tratados cada uno de ellos como mecanismos de alineamiento, para este proyecto, no serán desarrollados como parte de este tema de investigación.

Por lo anterior, para el desarrollo de este proyecto, se diseñará un esquema de incentivos orientada a las gerencias y subgerencias de la UEN de Préstamos. El alcance del trabajo no incluye el diseño intra-áreas, es decir no se desarrollará un esquema de incentivos para mandos medios y administrativo.

a) Actual esquema de incentivo de la UEN

Tal como se señaló en párrafos anteriores, la UEN de Préstamos se encuentra sometida al régimen de distribución de excedente único de la Organización, en consideración a que se enmarca bajo una serie de políticas corporativas. En lo particular, se tiene una Política de Recursos Humanos que da directrices sobre evaluación de desempeño (dos veces en el año (mayo y noviembre) y son descendentes), compensaciones e incentivos, capacitaciones y desarrollo, entre otras.

b) Tipos de incentivos actuales de la UEN

i. Económico

- Bono anual

Por Estatuto se debe repartir el 2% de los excedentes del año entre todos los colaboradores. De acuerdo a un procedimiento interno ya definido, que en términos breves, señala que la distribución se hace por categorías (gerentes, jefes, analistas y

administrativos), donde cada uno de ellos puede ascender o descender de categoría, según sean los resultados de sus evaluaciones.

Del procedimiento establecido, existe una serie de falencias que denotan irregularidades en su aplicación:

- Existen personas que presentan una o ninguna evaluación en el año y sí reciben parte del bono anual de acuerdo a su categoría o cargo.
- Las evaluaciones de desempeño actuales presentan subjetividad en los resultados, ya que a todos los colaboradores se les califican los mismos conceptos (calidad de trabajo, capacidad de liderazgo, presentación personal, puntualidad, iniciativa, rendimiento, etc.) y, en muchos de los casos, se confunde la amistad o empatía entre el evaluador y el evaluado.
- No existe transparencia en la forma en la que se calcula el bono anual, por lo que se duda si aquellos colaboradores bien evaluados, logran efectivamente incrementar su bono anual.

En conclusión, este bono anual dado en dinero a todos los colaboradores de la organización no está ligado al desempeño individual y/o grupal. A su vez el desempeño realizado por cada colaborador no tiene relación con las metas y objetivos estratégicos definidos por la alta administración. El bono está solo asociado a un desempeño global de la empresa (excedentes del período), fundamentalmente porque los estatutos obligan a proporcionar este beneficio a sus colaboradores.

ii. Reconocimientos

En la actualidad, existe un reconocimiento anual hacia el mejor funcionario, que consiste en un premio de un viaje con todos los gastos pagados (pasajes, hospedaje y viáticos). Al respecto, esta elección es efectuada por el comité de gerentes, desconociéndose los parámetros o criterios de evaluación.

c) Propuesta de un esquema de incentivo para un alineamiento organizacional

Para definir un esquema de incentivos en la UEN de Préstamos, se debe tener contemplado un sistema de evaluación de desempeño, implicando con ello toda una redefinición de descripción de cargos, planes de capacitación y desarrollo de otras habilidades.

Para mayor entendimiento, la propuesta presentada en este proyecto consta de dos partes, la primera de ellas se refiere al desarrollo de un esquema de incentivos para el gerente de la UEN y la segunda, al desarrollo de un esquema para las subgerencias de la citada UEN.

Ahora bien, en primer lugar, para diseñar adecuadamente este esquema, es bueno tener pautas o directrices al respecto, como por ejemplo, se deben equilibrar las variables locales con las globales; establecer las metas al comienzo del período; fijar metas ambiciosas, pero no imposibles; asegurar la coherencia y alineamiento de las metas entre niveles; utilizar criteriosamente los mínimos y máximos de los indicadores por las metas definidas, de tal forma de asegurar una razonable sensibilidad a los resultados extraordinarios y los insuficientes; contemplar una flexibilidad acotada del esquema de incentivos, entre otros.

El desarrollo de este esquema de incentivos para la UEN de Préstamos, persigue el alineamiento para alcanzar el logro de los objetivos estratégicos y se aplicará según las condiciones y escenarios definidos, los cuales consideraron variables internas (restricción en las políticas de otorgamiento de préstamos, continuidad de los sistemas computacionales, capacitaciones a los empleados, etc.) y externas (economía del país, reajustabilidad del sector público, agresividad de la competencia, etc.).

c.1) Esquema de incentivos para el Gerente de la UEN

El gerente, como máximo responsable de la UEN, es el único que tiene directa injerencia en los resultados finales de ésta, a través de las diferentes decisiones que debe tomar en función a su cargo, tales como: inversión, asignación de otorgamiento de beneficios, desarrollo de nuevos negocios y gestión de los costos asociados. Por lo tanto, el esquema de incentivo para este gerente, estará ligado a los resultados de la UEN, tomando como dato, la última línea del estado de resultados de esta unidad.

El incentivo para este ejecutivo consistirá en la asignación de dos remuneraciones brutas mensual, las cuales serán devengadas en el mes de enero de cada año, considerando que los resultados de la UEN se reportan a principios de enero. Es importante mencionar, que el estado de resultados es presentado al comité de ejecutivos de la organización para su conocimiento y aprobación, por ello que se calcularán y pagarán una vez pasado estas instancias administrativas.

Lo importante en este esquema de incentivos es la exigencia que tendrá ligada el gerente para lograr este beneficio. Al respecto, se ha definido como meta anual, obtener una rentabilidad sobre el patrimonio en la UEN de un 18%.

De lo descrito en los dos párrafos anteriores, es necesario precisar algunos alcances:

- El incentivo de las dos remuneraciones brutas mensual están definidas en el contexto de que el gerente logre el 100% de la meta (18% de rentabilidad). Sin embargo, para maximizar los esfuerzos, se ha definido un incentivo de renta variable adicional si sobrepasa el 100% de la meta, tal como se señala a continuación:

Rentabilidad = 18% => 100% incentivo (2 remuneración bruta mensual)

Rentabilidad > 18% y \leq 21% => 120% incentivo (2,4 remuneración bruta mensual)

Rentabilidad > 21% y \leq 23% => 140% incentivo (2,8 remuneración bruta mensual)

Rentabilidad > 23% => 150% incentivo (3 remuneración bruta mensual)

- En caso que la meta no sea alcanzada por el gerente, también se ha definido un incentivo por el esfuerzo involucrado, tal como se señala a continuación:

Rentabilidad < 18% y \geq 15% => 80% incentivo (1,6 remuneración bruta mensual)

Rentabilidad < 15% y \geq 13% => 60% incentivo (1,2 remuneración bruta mensual)

Rentabilidad < 13% y \geq 11% => 40% incentivo (0,8 remuneración bruta mensual)

Rentabilidad < 11% y \geq 9% => 20% incentivo (0,4 remuneración bruta mensual)

Rentabilidad < 9% => NO hay incentivos

- Finalmente, es necesario explicar porque se ha exigido una meta del 18% de rentabilidad para este gerente. Al respecto, se han considerado las rentabilidades de años anteriores obtenidas por esta UEN, específicamente, los datos de los últimos cinco años, que en promedio da un 15% de rentabilidad anual. De acuerdo al gráfico que se adjunta a continuación, lo máximo obtenido en este período fue de un 22% y lo más bajo alcanzó al 8%.

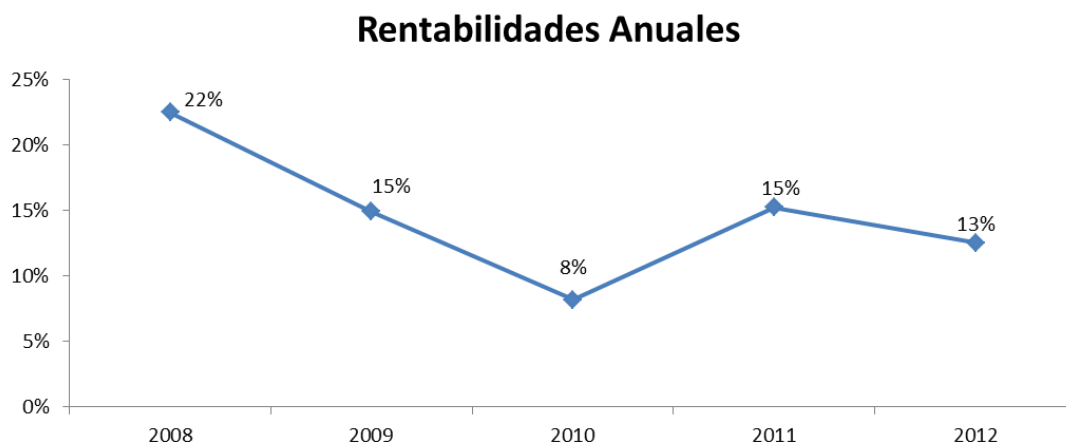


Ilustración 23 - Rentabilidad de la UEN de Préstamos (2012 – 2008)
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, si bien la meta fijada es mayor al promedio de los últimos cinco años, ésta se estima razonable, exigente y alcanzable. Lo anterior, considerando que si en años anteriores no se estimulaba directamente el actuar del gerente en la consecución de mayores resultados de la UEN, y se obtenían resultados favorables, entonces al definir un esquema de incentivos con objetivos estratégicos claramente identificados y transparentados que agregan valor, la rentabilidad esperada debería ser mayor al promedio.

c.2) Esquema de incentivos a los subgerentes de la UEN de Préstamos

Si bien, los subgerentes de la UEN de Préstamos participan en forma indirecta en los resultados finales de esta, se ha considerado razonable que no tengan el mismo esquema de incentivo definidos para el gerente de dicha unidad. Lo anterior, se fundamenta en que las decisiones claves de la UEN son tomadas por el gerente y no por los subgerentes,

quienes frente a una decisión individual o decisiones a nivel corporativo de la organización, impliquen que no se puedan alcanzar los resultados esperados, conllevando a que los subgerentes puedan verse afectados. Por lo tanto, la definición del esquema de incentivo para estos subgerentes irá en directa relación con el desempeño esperado de cada uno, en función a los indicadores y metas que se les definan.

Para lo anterior, se ha definido el incentivo como un bono fijo anual equivalente a dos remuneración bruta mensual, que será independiente de los resultados que tenga la UEN, es decir, será un gasto necesario de la unidad, para ello se provisionará como parte del presupuesto anual.

Esta propuesta de esquema de incentivos, busca motivar principalmente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la unidad y a la coherencia de éstos con los atributos de la propuesta de valor definido.

El diseño del esquema se basa en la definición de indicadores de desempeño y la importancia relativa que tendrá cada uno de ellos. Por supuesto, que estos indicadores permitirán monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

Consciente que la UEN es una unidad que no está alejada de los efectos generados por los cambios en el mercado o la industria, principalmente a variables externas o internas, que pudieran afectar los resultados finales esperados, y que a pesar de los mayores esfuerzos de los subgerentes para aminorar dichos efectos, las metas no pudieran ser alcanzadas y por ende el incentivo no pueda ser entregado.

Por lo anterior, es importante para esta propuesta, moldear el esquema de incentivos en función a tres escenarios posibles: i) pesimista, ii) esperado y iii) optimista. Bajo estos escenarios, se logrará alinear los esfuerzos de los individuos independientes del entorno, comportamiento de la industria, economía del país, etc. A continuación se describen brevemente los citados escenarios:

Escenario pesimista: considera posibles cambios en la economía que podrían afectar el consumo de préstamos y el aumento del sobreendeudamiento de los clientes, donde se verían mermada las colocaciones de éstos. Sumado a lo anterior, mayores restricciones internas para el otorgamiento de préstamos producto de alteraciones en variables económicas. Lo anterior, mirado desde la perspectiva de las variables preliminarmente

definidas bajo un escenario normal o esperado, que producto de estos cambios externos, genera desviaciones que se escapan de la gestión de los responsables de las áreas.

Escenario esperado: las variables identificadas y trabajadas no están sujetas a alteraciones por cambios en el mercado y se mantienen de acuerdo a las proyecciones preliminarmente definidas. En este escenario, prima la gestión interna respecto a las alteraciones del entorno.

Escenario optimista: aislando la gestión de cada área, respecto a las variables utilizadas, el cambio del entorno favorece los resultados en forma inesperada.

Una vez que se obtengan los resultados de los indicadores y el cumplimiento de las metas, se deberá identificar bajo qué escenario se encuentra la UEN, de tal forma que en ese momento pueda aplicarse el esquema de incentivo más objetivo a la realidad de la unidad.

Del análisis anterior, se desprenderá que subgerente recibirá su beneficio económico y quién no.

Sin embargo, independiente del escenario, la propuesta del esquema de incentivos exigirá el cumplimiento de ciertos indicadores mínimos de carácter indispensables, cuya ponderación será igual o superior al 40% del total de cumplimiento de los indicadores.

El beneficio (bono fijo) se pagará según los tramos de cumplimiento que se señalan más adelante, pero antes, se señalan aquellos indicadores que están relacionados con los atributos de la propuesta de valor y que son los indicadores considerados como indispensables:

Atributo	Indicador	Ponderación	Comentario
Rapidez	Tiempo promedio de atención diaria	50%.	Es muy importante este indicador, dado que refleja claramente que tan rápido el cliente realiza el trámite, independiente al número de personas que atienda, se deben atender y dar solución a la necesidad crediticia del cliente en un corto tiempo.
Variedad de Productos	Índice de satisfacción, Ítem Variedad de Productos	70%	Este indicador permite verificar que tan satisfecho se encuentra el cliente con los productos actuales, permitiendo percibir la necesidad de la modificación o creación de nuevos productos, en un escenario pesimista no nos podemos sólo enfocar en la creación de productos si dada la situación de mercado estos no serán consumidos, sin embargo, en un escenario esperado u óptimo, el indicador puede arrojar la necesidad de reestructuración de los actuales productos como la creación de nuevos.
Cuota más conveniente del mercado	Índice de Reclamos	40%	Es indispensable el cumplimiento de este indicador, dado que permitiría identificar en que debe mejorar la UEN o que procesos está generando problemas con los clientes.
	Índice de morosidad	40%	Es indispensable el cumplimiento de este indicador, dado que permite monitorear la recuperabilidad de los capitales y ganancia de intereses, los cuales serán dirigidos a la entrega de mayores beneficios a los clientes, entre ellos ofrecer la cuota más baja del mercado.

La asignación del bono definitivo estará de acuerdo al grado de cumplimiento de metas, las cuales se separarán en tres tramos, tal como se señala a continuación:

ESQUEMA DE INCENTIVOS SUBGERENTES CUMPLIMIENTO DE METAS			
	<u>Tramo 1</u>	<u>Tramo 2</u>	<u>Tramo 3</u>
Incrementos	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%
Disminuciones	≤ 100% y ≥ 90%	< 90% y ≥ 75%	< 75
Incentivo	40% del Bono	70% del Bono	100% del Bono

b.2.1) Esquema de incentivo para la Subgerencia Comercial

a) Escenario Pesimista

Atributo	Responsable	Incentivo	Desempeño	Indicador	Metas según escenario		Porcentaje de Cumplimiento			Articulador
					Pesimista	Ponderación	Mínimo	Esperado	Óptimo	
Rapidez en el Servicio	Subgerencia Comercial	Dinero (\$)	Optimizar el Proceso de otorgamiento de préstamos	Cantidad promedio de atenciones diaria	17 Personas por ejecutivo	15%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	Bono por cumplimiento de Objetivos
				Tiempo promedio de atención diaria	15 minutos por cliente	50%	≤ 100 y ≥ 90%	< 90% y ≥ 75%	< 75%	
				Tiempo promedio de otorgamiento de préstamos	72 hrs.	35%	≤ 100 y ≥ 90%	< 90% y ≥ 75%	< 75%	
Mejorar el mix de productos			Índice de restructuraciones de productos	10%	30%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%		
			Índice de satisfacción de cliente, ítem variedad de productos	70%	70%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%		

b) Escenario Esperado

Atributo	Responsable	Incentivo	Desempeño	Indicador	Metas según escenario		Porcentaje de Cumplimiento			Articulador
					Esperado	Ponderación	Mínimo	Esperado	Óptimo	
Rapidez en el Servicio	Subgerencia Comercial	Dinero (\$)	Optimizar el Proceso de otorgamiento de préstamos	Cantidad promedio de atenciones diaria	21 Personas por ejecutivo	15%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	Bono por cumplimiento de Objetivos
				Tiempo promedio de atención diaria	13 minutos por cliente	50%	≤ 100 y ≥ 90%	< 90% y ≥ 75%	< 75%	
				Tiempo promedio de otorgamiento de préstamos	48 hrs.	35%	≤ 100 y ≥ 90%	< 90% y ≥ 75%	< 75%	
Variedad de Productos			Mejorar el mix de productos	Índice de restructuraciones de productos	35%	30%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	
				Índice de satisfacción de cliente, ítem variedad de productos	85%	70%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	

c) Escenario Optimista

Atributo	Responsable	Incentivo	Desempeño	Indicador	Metas según escenario		Porcentaje de Cumplimiento			Articulador
					Óptimo	Ponderación	Mínimo	Esperado	Óptimo	
Rapidez en el Servicio	Subgerencia Comercial	Dinero (\$)	Optimizar el Proceso de otorgamiento de préstamos	Cantidad promedio de atenciones diaria	25 Personas por ejecutivo	15%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	Bono por cumplimiento de Objetivos
				Tiempo promedio de atención diaria	11 minutos por cliente	50%	≤ 100 y ≥ 90%	< 90% y ≥ 75%	< 75%	
				Tiempo promedio de otorgamiento de préstamos	24 hrs.	35%	≤ 100 y ≥ 90%	< 90% y ≥ 75%	< 75%	
Variedad de Productos			Mejorar el mix de productos	Índice de restructuraciones de productos	50%	30%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	
				Índice de satisfacción de cliente, ítem variedad de productos	95%	70%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	

b.2.1) Esquema de incentivo para la Subgerencia de Administración y Finanzas

a) Escenario Pesimista

Atributo	Responsable	Incentivo	Desempeño	Indicador	Mestas según escenario		Porcentaje de Cumplimiento			Articulador
					Pesimista	Ponderación	Mínimo	Esperado	Óptimo	
Cuota más baja del Mercado	Subgerencia de Administración y Finanzas	Dinero (\$)	Mejorar los procesos de cobranza y postventa	Índice de reclamos	Disminuir en un 30% Respecto al periodo anterior	40%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	Bono por cumplimiento de Objetivos
				Índice de morosidad	Disminuir en un 20% respecto al periodo anterior	40%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	
				Tiempo promedio de respuesta	Disminuir un 30%	20%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	

b) Escenario Esperado

Atributo	Responsable	Incentivo	Desempeño	Indicador	Mestas según escenario		Porcentaje de Cumplimiento			Articulador
					Esperado	Ponderación	Mínimo	Esperado	Óptimo	
Cuota más baja del Mercado	Subgerencia de Administración y Finanzas	Dinero (\$)	Mejorar los procesos de cobranza y postventa	Índice de reclamos	Disminuir en un 50% Respecto al periodo anterior	40%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	Bono por cumplimiento de Objetivos
				Índice de morosidad	Disminuir en un 40% respecto al periodo anterior	40%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	
				Tiempo promedio de respuesta	Disminuir un 50%	20%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	

c) Escenario Optimista

Atributo	Responsable	Incentivo	Desempeño	Indicador	Mestas según escenario	Ponderación	Porcentaje de Cumplimiento			Articulador
					Óptimo		Minimo	Esperado	Óptimo	
Cuota más baja del Mercado	Subgerencia de Administración y Finanzas	Dinero (\$)	Mejorar los procesos de cobranza y postventa	Índice de reclamos	Disminuir en un 70% Respecto al periodo anterior	40%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	Bono por cumplimiento de Objetivos
				Índice de morosidad	Disminuir en un 60% respecto al periodo anterior	40%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	
				Tiempo promedio de respuesta	Disminuir un 70%	20%	≥ 80% y < 90%	≥ 90% y < 100%	≥ 100%	

Finalmente, este esquema de incentivos no termina a este nivel de gerente y subgerentes, sino que debe ser extendido a todos los colaboradores de la UEN de Préstamos, de tal que se puedan definir niveles mínimos de desempeño y a su vez, las compensaciones equitativas que permitan el alineamiento de toda la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos de ésta.

CONCLUSIÓN

Después de terminar con la elaboración del proyecto, e implementar un Sistema de Control de Gestión, específicamente el Cuadro de Mando Integral, a la Unidad Estratégica de Negocio de Préstamos, las conclusiones que se pueden obtener en el ámbito profesional y académico de éste proyecto son las siguientes:

- Al efectuar un trabajo conceptual y práctico, se pudo visualizar una notable mejora en las metodologías y procesos actuales de la UEN, que representa un gran valor para ésta. Su aplicación permitió definir los objetivos estratégicos y la forma de cumplirlo, dejando una sensación de gratitud al respecto, dado que las condiciones actuales en que la UEN comunicaba y operativizaba la estrategia, se alejaba bastante de lo óptimo.
- La propuesta diseñada permite a la unidad insertarse de manera formal en un nuevo estilo de gestión, similar al de las empresas más desarrolladas y competitivas, entregándole a la Unidad y a sus ejecutivos herramientas de gestión para una toma de decisiones entendibles, prácticas y objetivas. Permitiendo con ello, visualizar una mejora en su desempeño, tanto a nivel interno como externo, es decir gestionar los procesos core de la unidad y a los clientes, base indispensable para el crecimiento de esta UEN.
- Con la aplicación de esta herramienta, la UEN ha debido interiorizarse en un tema netamente estratégico, por lo que ha sido necesario en primer lugar, entender la estrategia actual y futura, que a través de un análisis crítico se ha logrado entender la importancia de su correcta ejecución y lo valioso de contar con una herramienta de control de gestión.
- La Unidad Estratégica de Negocio, fue analizada crítica e integralmente desde la perspectiva de un plan estratégico, es decir, se realizó un análisis de la misión, visión y valores a nivel de Corporación, para posteriormente, definir los particulares a esta Unidad. Asimismo, se realizó un análisis externo e interno, permitiendo identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, obteniendo información de incalculable valor, dado, que se lograron orientar los esfuerzos hacia objetivos estratégicos alcanzables, además de definir la propuesta de valor de la UEN, como también un análisis crítico del modelo actual de negocio con sus respectivas mejoras.

- Es importante destacar, que la aplicación de este proyecto, no finalizó únicamente con la aplicación de una herramienta de control de gestión, sino, que fue apoyada por una definición de un esquema de incentivo aplicable al gerente de la Unidad y a dos subgerentes, lo que permitirá el alineamiento organizacional. Sin embargo, es recomendable, que este esquema de incentivo se aplique a cabalidad una vez transcurrido dos años de la implementación del Cuadro de Mando Integral, momento oportuno en que la forma de medir y las metas definidas ya habrán sido probadas y aprobadas por todos los colaboradores de la Unidad.

- Adicionalmente, el desarrollo de este proyecto, ha permitido un crecimiento profesional y académico, logrando desarrollar habilidades prácticas en el tema, dado que la teoría aprendida se pudo aplicar integralmente a la Unidad evaluada, logrando diseñar y poner a disposición de la UEN una metodología de control de gestión que permitirá implementar satisfactoriamente el plan estratégico actual y futuro, entender y saber aplicar correctamente la herramienta del Cuadro de Mando Integral, comenzando con la elaboración de un mapa estratégico, sus tableros de control y la definición de los indicadores como medios de evaluación y control, obteniendo como resultado, el logro de los objetivos generales definidos. Asimismo, y como se mencionó en puntos anteriores, también, se ha logrado con éxito cada uno de los objetivos específicos definidos para este proyecto.

- Finalmente este proyecto no ha tenido como finalidad ser una asesoría sobre la materia, sino, que un aporte a la UEN de Préstamos desde una perspectiva académica y con aplicación de conocimientos.

FUENTES DE CONSULTA

LIBROS:

- Anthony, r., & govindarajan, v. (2007). Sistemas de control de gestión. México: mcgraw - hill interamericana editores s.a.
- Bravo, j. (2005). Gestión de procesos - con responsabilidad social. Santiago - chile: editorial evolución s.a.
- Clark, t. (2012). Tu modelo de negocios. Barcelona - españa: editorial de centro de libros papf.
- Ferrada, c. (2004). Mejora continua de sistema de gestión. Santiago - chile: ediciones dnv chile.
- Francés, a. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Naucalpan de juárez - méxico: pearson educación s.a.
- Hax, a., & majluf, n. (1997). Estrategias para el liderazgo competitivo - de la visión a los resultados. Santiago - chile: dolmen ediciones s.a.
- Hill, c., & jones, g. (2005). Administración estratégica - un enfoque integrado. Mexico: mcgraw - hill interamericana editores s.a.
- Kaplan, r., & norton, d. (1996). The balanced scorecard. Cambridge: harvard business school press.
- Kaplan, r., & norton, d. (2006). Alignment. Barcelona - españa: ediciones gestión 2000.
- Kaplan, r., & norton, d. (2002). Cuadro de mando integral (the balanced scorecard). Barcelona - españa: ediciones gestión 2000.
- Kaplan, r., & norton, d. (2004). Mapas estratégicos - convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona - españa: ediciones gestión 2000.

- Kaplan, r., & norton, d. (2008). The execution premiun - integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona - españa: ediciones deusto.
- Kovacevic, a., & reynoso, á. (2010). El diamante de la excelencia organizacional. Santiago - chile: aguilar chilena de ediciones s.a.
- Lorino, p. (1996). El control de gestión estratégico - la gestión por actividades. Bogotá - colombia: alfomega s.a.
- Macho, i., & pérez, d. (2009). Introducción a la economía de la información. Barcelona - españa: editorial ariel s.a.
- Montañes, p., & olier, e. (2006). Corporate governance intelligence - desarrollando la corporación en web. Madrid - españa: pearson educacion s.a.
- Niven, p. (2003). El cuadro de mando integral paso a paso. Barcelona: ediciones gestión 2000 s.a.
- Ricart, j. (2009). Modelo de negocios: el eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia business review , 12 - 25.
- Sánchez, j. (2011). Control de gestión del desempeño de los recursos humanos. Santiago - chile: thomson reuters puntolex.
- Serra, v., & al, e. (2005). Sistemas de control de gestión - metodología para su diseño e implementación. Barcelona - españa: ediciones gestión 2000.
- Simons, r. (1998). Palancas de control. Buenos aires - argentina: temas grupo editorial.
- Thompson, a., & al, e. (2008). Administración estratégica - teorías y casos. México: mcgraw - hill interamericana editores s.a.
- Welsch, g., & al, e. (2005). Presupuestos - planificación y control. México: pearson educación.

WEB:

<http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>

http://www.degerencia.com/articulo/reflexiones_en_torno_al_balanced_scorecard

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 – Control de la estrategia de negocios.....	11
Ilustración 2 – Cadena de valor extendida.....	14
Ilustración 3 – Cadena de valor.....	14
Ilustración 4 – Modelo Canvas.....	19
Ilustración 5 – Secuencia de causa – efecto - impacto.....	22
Ilustración 6 – El proceso de aplicación en cascada.....	24
Ilustración 7 – Diccionario de indicadores.....	29
Ilustración 8 – Préstamos por cobrar al 31 de diciembre de 2012.....	37
Ilustración 9 – Importancia relativa de los préstamos por cobrar al 31 de diciembre de 2012.....	38
Ilustración 10 – Morosidad de los préstamos por cobrar al 31 de diciembre de 2012	39
Ilustración 11 – Composición de clientes activos promedio al 31 de diciembre de 2012.....	40
Ilustración 12 – Composición de clientes en retiro promedio al 31 de diciembre de 2012.....	40
Ilustración 13 – Distribución del crédito en Chile.....	57
Ilustración 14 – Distribución de créditos de consumo.....	58
Ilustración 15 – Cadena de valor Unidad Estratégica de Préstamos.....	61
Ilustración 16 – Resumen de relación FODA – Efecto Oportunidades.....	71
Ilustración 17 – Resumen de relación FODA – Efecto Amenazas.....	71
Ilustración 18 – Modelo de Negocios, Unidad Estratégica de Préstamos.....	89
Ilustración 19 – Mapa Estratégico de la Unidad Estratégica de Préstamos.....	92
Ilustración 20 – Tablero de Gestión del Departamento de Posventa.....	98
Ilustración 21 – Tablero de Gestión, Unidad de Diseño de Productos.....	99
Ilustración 22 – Tablero de Gestión, Departamento de Administración de Cartera de Préstamos.....	100
Ilustración 23 – Rentabilidad de la UEN de Préstamos (2012-2008).....	118

Anexo A

Ficha de indicadores – Tablero de control posventa – Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Perspectiva	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE		Código Indicador		Nombre	
Propietario	Gerente de Administración y Finanzas		PV120		Cantidad de cursos de capacitación	
Estrategia	Mejorar la satisfacción del cliente					
Objetivo	Profesionalizar al personal en atención al cliente					
Descripción	Desarrollar y fortalecer en el personal los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes adecuadas para el desarrollo de sus funciones asegurando niveles de alto desempeño					
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad			
Futuro	Anual	cantidad	Mayor cantidad de cursos mejora el desempeño			
Fórmula	Números de cursos de capacitación y especialización en el año					
Fuente de Información						
Los datos serán obtenidos del programa de capacitación anual aprobado por el Consejo						
Calidad	Alta (datos aprobados por el Consejo)		Recolector de Información:	Jefe de Recursos Humanos		
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 2		Meta	3		
Razonamiento	El cumplimiento del plan de capacitación anual, implicará mejorar las competencias de los trabajadores para mejorar los niveles de atención, desarrollar o actualizar los actuales productos de seguros					
Iniciativas						
Cumplir con el plan de capacitación anual (cursos de otorgamiento de préstamos, cobranza de préstamos, atención a clientes, etc.)						

Diccionario de Indicadores						
Perspectiva	RECURSOS Y APRENDIZAJE		Código Indicador		Nombre	
Propietario	Gerente de TI		PV121		Actualización de sistema de procesos claves	
Estrategia	Disminuir los gastos de administración					
Objetivo	Actualizar los sistemas utilizados en los procesos de otorgamiento de préstamo, cobranza de préstamo y postventa					
Descripción	Actualizar los sistemas núcleos del negocio					
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad			
Futuro	Semestral	Porcentaje	A mayor porcentaje, mayor avance hacia el término			
Fórmula	Total de etapas avanzadas / Total de etapas del proyecto					
Fuente de Información						
Los datos serán obtenidos de la Carta Gantt del área de informática						
Calidad	Alta (Carta Gantt y presupuesto aprobado por el Consejo)		Recolector de Información:	Jefe del Departamento de Informática		
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 20%		Meta	1 en 2 años		
Razonamiento	Con la mejora de los actuales sistemas, la UEN puede mejorar los procesos en beneficio de los clientes.					
Iniciativas						
Implementar las actualizaciones de los sistemas tecnológicos aprobados en presupuesto anual						

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	RECURSOS Y APRENDIZAJE	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente de Administración y Finanzas	PV122	N° de módulos activos de atención al cliente (Call center)
Estrategia	Disminuir los gastos de administración		
Objetivo	Mejorar la infraestructura para los módulos de atención del call center		
Descripción	contar con la capacidad optima para satisfacer los requerimientos de los clientes		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	Trimestral	Cantidad
			A mayor porcentaje, mayor grado de cumplimiento
Fórmula	Grado de avance según Carta Gantt		
Fuente de Información			
Informe entregado por jefe de plataforma de Callente y verificado por jefe de plataforma de atención al cliente de la Corporación			
Calidad	Alta (requerimientos solicitados por gerencia)	Recolector de Información:	Jefe del Departamento Inmobiliario
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 80%	Meta	100 % en meses pick
Razonamiento	Mejorando las dependencias y accesos a información, los clientes se verán beneficiado y confortados en su atención de carácter personalizada		
Iniciativas			
Implementar proceso de activación de módulos de atención en call center			

Ficha de indicadores – Tablero de control posventa – Perspectiva de procesos internos

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS	Código Indicador	Nombre
Propietario	Jefe de Postventa	PV220	Tiempo de respuesta a las consultas de postventa
Estrategia	Mejorar satisfacción del cliente entregando una rápida atención		
Objetivo	Mejorar el proceso de tiempos de respuesta a los requerimientos de los clientes		
Descripción	Disminuir el tiempo de respuesta a los clientes que las efectúen a través de postventa		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	mensual	número de horas
			A menor N° de horas, mayor grado de cumplimiento
Fórmula	Fecha de ingreso de requerimiento menos fecha de envío del requerimiento		
Fuente de Información			
Requerimientos de edificación y mejoras aprobadas por el Consejo			
Calidad	Alta (información obtenida del sistema)	Recolector de Información:	Jefe del Departamentode postventa
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 96 horas	Meta	48 horas
Razonamiento	Disminuir el tiempo de respuesta a los clientes que las efectúen a través de postventa y mejorar la satisfacción al cliente		
Iniciativas			
Contratación de una persona de apoyo al departamento de postventa			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS		Código Indicador
Propietario	Jefe de Postventa		PV221
Estrategia	Mejorar satisfacción del cliente entregando una rápida atención		
Objetivo	Optimizar el sistema registros de reclamos		
Descripción	Disminuir el tiempo de registro de lo reclamos realizados por los clientes para derivar y entregar una rápida atención		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	mensual	Porcentaje
			A mayor % , mayor grado de cumplimiento
Fórmula	N° de registros en el sistema de reclamos diarios / N° de reclamos diarios		
Fuente de Información			
Informe de registros sistema de consultas y reclamos			
Calidad	Alta (información obtenida del sistema)	Recolector de Información:	Jefe del Departamentode postventa
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 50%	Meta	100%
Razonamiento	Disminuir el tiempo de registro de reclamos para optimizar el tiempo de respuesta a los clientes		
Iniciativas			
Contratación de personal de apoyo a postventa y reasignación de responsabilidades			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS		Código Indicador
Propietario	Jefe de Postventa		PV222
Estrategia	Mejorar satisfacción del cliente entregando una rápida atención		
Objetivo	Optimizar el sistema registros de reclamos		
Descripción	Disminuir el tiempo de respuesta de lo reclamos realizados por los clientes		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	mensual	N° de días
			A menor cantidad de días, mayor grado de cumplimiento
Fórmula	Fecha de rgistro del reclamo - fecha de cierre del reclamo		
Fuente de Información			
Informe de registros sistema de consultas y reclamos			
Calidad	Alta (información obtenida del sistema)	Recolector de Información:	Jefe del Departamentode postventa
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 10 días	Meta	5 días
Razonamiento	Disminuir el tiempo de respuesta de reclamos		
Iniciativas			
Contratación de personal de apoyo a postventa y reasignación de responsabilidades			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS	Código Indicador	Nombre
Propietario	Jefe de Postventa	PC220	Nº de Certificados de deuda entregados por día
Estrategia	Mejorar la satisfacción del cliente		
Objetivo	Agilizar el proceso de entrega de certificados de deuda		
Descripción	Agilizar el envío de certificacdos de deuda		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	mensual	porcentaje
			A mayor porcentaje, mayor grado de cumplimiento
Fórmula	Total certificados enviados/ Totl certificados solicitados		
Fuente de Información			
Informe generado por adimark			
Calidad	Alta	Recolector de Información:	Jefe de la PAC
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 75%	Meta	Enviar a lo menos el 90% de los certificados de deuda solicitados diariamente.
Razonamiento	Enviar el máximo de certificados solicitados durante el día		
Iniciativas			
Contratación de personal de apoyo a postventa y reasignación de responsabilidades			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS	Código Indicador	Nombre
Propietario	Jefe de Postventa	PC217	Cantidad de capacitaciones internas sobre productos y beneficios de la Corporación.
Estrategia	Mejorar la calidad de respuestas del call center a los clientes		
Objetivo	Optimizar la atención de call center		
Descripción	Mejorar el desempeño del call center a través de capacitaciones internas		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	anual	porcentaje
			A mayor cantidad, mayor grado de cumplimiento
Fórmula	cntidad de capacitaciones internas		
Fuente de Información			
Informe generado por jefe de postventa			
Calidad	Alta	Recolector de Información:	Jefe de la postventa
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 0	Meta	2 capacitaciones anuales con el 100% de participación del call center
Razonamiento	Mejorar la cartera actual de productos		
Iniciativas			
Desarrollar plan capacitación interna al call center			

Ficha de indicadores – Tablero de control posventa – Perspectiva de clientes

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS CLIENTES	Código Indicador	Nombre
Propietario	Jefe de Postventa	PV320	Tasa de Reclamos Mensuales
Estrategia	Mejorar satisfacción del cliente		
Objetivo	Disminución de reclamos		
Descripción	Disminuir el N° de reclamos mensuales		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	mensual	Porcentaje
			A menor % , mayor grado de cumplimiento
Fórmula	N° de registros de consultas y reclamos / N° de reclamos		
Fuente de Información			
Informe de registros consultas y reclamos			
Calidad	Alta (información generada sistema de consultas y reclamos)	Recolector de Información:	Jefe del Departamentode postventa
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador del 20%	Meta	5%
Razonamiento	Disminuir el número de reclamos mensuales		
Iniciativas			
Contratación de personal de apoyo a postventa, reasignación de responsabilidades y capacitación al personal			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS CLIENTES	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente Comercial	PV321	Resultado de encuesta satisfacción al cliente postventa
Estrategia	Mejorar satisfacción del cliente		
Objetivo	Satisfacción del Cliente		
Descripción	Mejorar el porcentaje de satisfacción ala cliente		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	anual	Porcentaje
			A mayor % , mayor grado de cumplimiento
Fórmula	Resultado de encuesta de satisfacción ítem postventa		
Fuente de Información			
Resultados de encuesta de satisfacción			
Calidad	Alta (información generada por adimark en encuest de satisfacción)	Recolector de Información:	Adimark
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador del 65%	Meta	80%
Razonamiento	Mejorar el porcentaje de satisfacción de los clientes que utilizan los servicios de postventa		
Iniciativas			

Ficha de indicadores – Tablero de control PAC – Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente de Administración y Finanzas	PC122	Cantidad de cursos y/o talleres de capacitación en atención a clientes.
Estrategia	Mejorar la satisfacción del cliente		
Objetivo	Profesionalizar al personal en atención al cliente		
Descripción	Desarrollar y fortalecer en el personal los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes adecuadas para el desarrollo de sus funciones asegurando niveles de alto desempeño		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	Anual	cantidad
			Mayor cantidad de cursos mejora el desempeño
Fórmula	Números de cursos de capacitación y especialización en el año		
Fuente de Información			
Los datos serán obtenidos del programa de capacitación anual aprobado por el Consejo			
Calidad	Alta (datos aprobados por el Consejo)	Recolector de Información:	Jefe de Recursos Humanos
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 0	Meta	2
Razonamiento	El cumplimiento del plan de capacitación anual, implicará mejorar las competencias de los trabajadores para mejorar los niveles de atención al cliente.		
Iniciativas			
Cumplir con el plan de capacitación anual (cursos y/o taller de atención al cliente)			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	RECURSOS Y APRENDIZAJE	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente de TI	PC123	Grado de avance de la actualización del sistema de Otorgamiento de préstamos
Estrategia	Disminuir los gastos de administración		
Objetivo	Actualizar la tecnología utilizada		
Descripción	Actualizar y modernizar el actual sistema de otorgamiento de préstamos.		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	bimensual	Porcentaje
			A mayor porcentaje, mayor avance hacia el término
Fórmula	Total de etapas avanzadas / Total de etapas del proyecto		
Fuente de Información			
Los datos serán obtenidos de la Carta Gantt del área de informática			
Calidad	Alta (Carta Gantt y presupuesto aprobado por el Consejo)	Recolector de Información:	Jefe del Departamento de Informática
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 70%	Meta	100%
Razonamiento	Con la mejora del sistema de otorgamiento de préstamos permite mejorar la rapidez en la entrega del servicio.		
Iniciativas			
Implementar las actualizaciones de los sistemas tecnológicos aprobados en presupuesto anual			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	RECURSOS Y APRENDIZAJE		Código Indicador
Propietario	Gerente de TI	PC124	Nombre
Estrategia	Disminuir los gastos de administración		
Objetivo	Actualizar la tecnología utilizada		
Descripción	Actualizar la tecnología utilizada cumpliendo con el presupuesto aprobado		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	bimensual	Cantidad
Fórmula	Costo real del proyecto v/s costo presupuestado		
Fuente de Información			
Informe generado por proveedor			
Calidad	Alta (información validada por gerente de TI)	Recolector de Información:	Jefe de la PAC
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 30% de desviación	Meta	0% de desviación
Razonamiento	No sobrepasar el presupuesto designado		
Iniciativas			
Implementar proyecto de actualización del sistema de torgamiento de préstamos cumpliendo con el presupuesto aprobado.			

Ficha de indicadores – Tablero de control PAC – Perspectiva de procesos internos

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS		Código Indicador
Propietario	Gerente Comercial	PC220	Nombre
Estrategia	Mejorar la satisfacción del cliente		
Objetivo	Mejorar el proceso de protocolo de atención		
Descripción	Mejorar el resultado obtenido de la encuesta de satisfacción anual ítem Atención al cliente		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	anual	porcentaje
Fórmula	Σ de todas las respuestas obtenidas en el ítem atención ala cliente		
Fuente de Información			
Informe generado por adimark			
Calidad	Alta	Recolector de Información:	Jefe de la PAC
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 75% de satisfacción	Meta	90% de satisfacción
Razonamiento	aumentar el porcentaje de satisfacción del cliente		
Iniciativas			
Redefinir protocolo de atención			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente de TI	PC219	% de avance del desarrollo de la plataforma de productos v/s % de avance presupuestado.
Estrategia	Poner a disposición del cliente la variedad de productos disponibles para él.		
Objetivo	Desarrollar plataforma de consulta de productos		
Descripción	Mejorar la plataforma utilizada por los ejecutivos de la PAC para ofrecer la variedad de productos a los clientes.		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	bimensual	porcentaje
Fórmula	Costo real del proyecto v/s costo presupuestado		
Fuente de Información			
Informe generado por adimark			
Calidad	Alta	Recolector de Información:	Jefe de la PAC
Línea Base	No existen datos anteriores	Meta	25% bimensual, 100% en 8 meses.
Razonamiento	No sobrepasar el tiempo presupuestado para el desarrollo de la plataforma de productos.		
Iniciativas			
Implementar proyecto de desarrollo de plataforma de productos, cumpliendo con el presupuesto aprobado.			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente Comercial	PC218	Nº de publicaciones de beneficios, productos y tasas
Estrategia	Dar a conocer a todos los clientes la variedad de productos, bajas tasas y otros beneficios entregados por la UEN		
Objetivo	Mejorar plan de comunicación al cliente a distancia		
Descripción	Mejorar el plan de comunicación utilizado actualmente con los clientes de regiones.		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	anual	porcentaje
Fórmula	Costo real del proyecto v/s costo presupuestado		
Fuente de Información			
Informe generado por adimark			
Calidad	Alta	Recolector de Información:	Jefe de la PAC
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 6 publicaciones anuales	Meta	Realizar a lo menos 12 publicaciones anuales (página web, revista Corporativa, revistas institucionales, envío de tripticos, etc)
Razonamiento	dar a conocer a través de diferentes canales los productos, tasas y otros beneficios para el cliente		
Iniciativas			
Desarrollar plan de marketing			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente Comercial	PC217	Resultado de encuesta de satisfacción, ítem comunicación con el cliente
Estrategia	Mejorar la satisfacción del cliente		
Objetivo	Mejorar el proceso de comunicación		
Descripción	Mejorar la entrega de información al cliente a distancia		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	anual	porcentaje	Amayor porcentaje, mayor grado de cumplimiento
Fórmula	Σ de todas las respuestas obtenidas en el ítem comunicación con el cliente		
Fuente de Información			
Informe generado por adimark			
Calidad	Alta	Recolector de Información:	Jefe de la PAC
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 75% de satisfacción	Meta	95% de las evaluaciones al plan de comunicación sean buenas y muy buenas según encuesta.
Razonamiento	aumentar el porcentaje de satisfacción del cliente		
Iniciativas			
Redefinir plan de comunicación			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente Comercial	PC217	Resultado de encuesta de satisfacción, ítem comunicación con el cliente
Estrategia	Mejorar la satisfacción del cliente		
Objetivo	Mejorar el proceso de comunicación		
Descripción	Mejorar la entrega de información al cliente a distancia		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	anual	porcentaje	Amayor porcentaje, mayor grado de cumplimiento
Fórmula	Σ de todas las respuestas obtenidas en el ítem comunicación con el cliente		
Fuente de Información			
Informe generado por adimark			
Calidad	Alta	Recolector de Información:	Jefe de la PAC
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 75% de satisfacción	Meta	95% de las evaluaciones al plan de comunicación sean buenas y muy buenas según encuesta.
Razonamiento	aumentar el porcentaje de satisfacción del cliente		
Iniciativas			
Redefinir plan de comunicación			

Ficha de indicadores – Tablero de control PAC – Perspectiva de clientes

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS CLIENTES	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente Comercial	PV310	Resultado de encuesta satisfacción al cliente en la PAC
Estrategia	Mejorar satisfacción del cliente		
Objetivo	Satisfacción del Cliente		
Descripción	Mejorar el porcentaje de satisfacción al cliente		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	anual	Porcentaje	A mayor % , mayor grado de cumplimiento
Fórmula	Resultado de encuesta de satisfacción ítem Plataforma de atención al cliente		
Fuente de Información			
Resultados de encuesta de satisfacción			
Calidad	Alta (información generada por adimark en encuesta de satisfacción)	Recolector de Información:	Adimark
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador del 75%	Meta	95% de resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción se encuentren en la categoría de buenos y muy buenos.
Razonamiento	Mejorar el porcentaje de satisfacción de los clientes que utilizan los servicios de la PAC		
Iniciativas			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS CLIENTES	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente Comercial	PV311	% de incremento de colocaciones anual por producto
Estrategia	Aumentar la penetración de mercado		
Objetivo	Aumento en las colocaciones de todos los tipos de préstamos.		
Descripción	Aumentar el n° de colocaciones por producto aportando en la penetración de mercado		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	anual	Porcentaje	A mayor % , mayor grado de cumplimiento
Fórmula	$(\text{Total de colocaciones periodo actual} - \text{total de colocaciones periodo anterior}) / \text{total de colocaciones periodo anterior}$		
Fuente de Información			
Informe de Ventas			
Calidad	Alta (información validada por gerente comercial)	Recolector de Información:	Jefe del Departamentode de la PAC
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador del 3% total	Meta	4% préstamos de ed. Superior, 5% préstamos de libre disponibilidad, 4% préstamos de emergencia, 2% prestamos de copago de salud.
Razonamiento	Mejorar el n° de colocaciones realizadas por productos		
Iniciativas			

Ficha de indicadores – Tablero de control DACP – Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	RECURSOS Y APRENDIZAJE	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente de Administración y Finanzas	CP123	% de personal capacitado
Estrategia	Profesionalizar al personal en temas técnicos		
Objetivo	Capacitación en el desarrollo y diseño de productos		
Descripción	Capacitar al personal de administración cartera en temas de parametrización, diseño y desarrollo de productos,		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	anual	cantidad
			A mayor cantidad, mejor desempeño
Fórmula	Total de personal capacitado / Total personal de administración cartera		
Fuente de Información			
Los datos serán obtenidos del programa de capacitación anual aprobado por el Consejo			
Calidad	Alta (aprobado por el Consejo)	Recolector de Información:	Jefe del DACP
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 60%	Meta	100%
Razonamiento	contar con el 100% de personal con alto desempeño en el DACP		
Iniciativas			
Cumplir con el plan de capacitación anual (cursos de otorgamiento de préstamos, cobranza de préstamos, atención a clientes, etc.)			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	RECURSOS Y APRENDIZAJE	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente de TI	CP124	Nº de reuniones protocolares con los comandantes en jefes
Estrategia	Mejorar relaciones con instituciones		
Objetivo	Optimizar las relaciones comunicacionales con las instituciones del Ejército, Fach y Capredena		
Descripción	Generar fuertes lazos de confianza de las instituciones hacia la Corporación		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	Anual	Cantidad
			A mayo cantidad, mayor grado de cumplimiento
Fórmula	Costo real del proyecto v/s costo presupuestado		
Fuente de Información			
Informe generado por secretario general de la Corporación			
Calidad	Alta (información validada el Consejo)	Recolector de Información:	Jefe de la PAC
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 0	Meta	1 vez por año con cada Comandante en jefe
Razonamiento	poder dar a conocer los beneficios que tienen los clientes pertenecientes a cada institución		
Iniciativas			
Diseñar una agenda de visitas y exposiciones al comandante en jefe de Ejército y Fuerza Aérea			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente de TI	CP122	Grado de avance de la actualización de sistema de procesos claves
Estrategia	Disminuir costos de administración		
Objetivo	Actualizar la tecnología utilizada		
Descripción	Actualización de los sistemas de los procesos de parametrización de productos y creación de productos dentro de 1 año.		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	trimestral	cantidad	A mayor porcentaje, mayor avance hacia el término
Fórmula	Total de etapas avanzadas / Total de etapas del proyecto		
Fuente de Información			
Los datos serán obtenidos del programa de capacitación anual aprobado por el Consejo			
Calidad	Alta (datos aprobados por el Consejo)	Recolector de Información:	Jefe del DACP
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 15% trimestral	Meta	25% trimestral
Razonamiento	Actualizar la tecnología utilizada de los procesos de parametrización de productos y creación de productos		
Iniciativas			
Cumplir con el plan de capacitación anual (cursos y/o taller de atención al cliente)			

Ficha de indicadores – Tablero de control DACP – Perspectiva de procesos internos

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente de TI	CP221	Cantidad de horas hombre por proyecto de actualización del sistema.
Estrategia	Disminuir el costo de administración		
Objetivo	Optimizar los procesos de desarrollo y tarificación de productos		
Descripción	Desarrollar y actualizar los sistemas que permitan optimizar los procesos de desarrollo y tarificación de productos		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	bimensual	porcentaje	A menor porcentaje, mayor grado de cumplimiento
Fórmula	Total de reales utilizadas / Total de horas hombre presupuestadas		
Fuente de Información			
Informe generado por Ajefe de proyectos			
Calidad	Alta	Recolector de Información:	Jefe de Proyecto
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 1.500 HH	Meta	960 HH
Razonamiento	optimizar en el corto plazo los procesos técnicos de desarrollo y tarificación de productos.		
Iniciativas			
Diseñar planificación de desarrollo de sistemas			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS		Código Indicador
Propietario	Gerente de Administración y Finanzas		PC219
Estrategia	Contar con mayor variedad de productos en un meNor plazo		
Objetivo	Optimizar los procesos de desarrollo y tarificación de productos		
Descripción	Optimizaciín en la implementación de nuevos productos posterir a la mejora en el sistema		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	mensual	cantidad
Fórmula	Tiempo real de implementación/ tiempo presupuetado		
Fuente de Información			
Informe generado por Jefe del DACP			
Calidad	Alta	Recolector de Información:	Jefe de la PAC
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 12 semana	Meta	3 semanas
Razonamiento	No sobrepasar el tiempo presupuestado para la implementación de productos		
Iniciativas			
Desarrollar carta gantt de implementación			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS		Código Indicador
Propietario	Gerente de Administración y Finanzas		CP219
Estrategia	Desarrollo e implementación de una política de tarificación y desarrollo de productos		
Objetivo	Desarrollar una política de desarrollo y tarificación de productos		
Descripción	Contar con lineamientos claros de como desarrollar y tarificar los productos de préstamos		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	bimensual	porcentaje
Fórmula	tiempo real/tiempo presupuestado		
Fuente de Información			
Informe generado jefe del DACP			
Calidad	Alta	Recolector de Información:	Jefe de la PAC
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador un año	Meta	1 semestre para desarrollo y 5 días para su aprobación y comunicación
Razonamiento	Diseñar en el menor tiempo posible políticas para el desarrollo y tarificación de sistemas		
Iniciativas			
Realizar reuniones mensuales con el comité de productos			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente Comercial	PC217	cantidad de productos existentes mejorados
Estrategia	Mejorar la satisfacción del cliente respecto a los productos ofrecidos		
Objetivo	Mejorar el mix de productos actuales de préstamos		
Descripción	mejorar los productos actuales, con un equilibrio razonable entre beneficios para el cliente y rentabilidad para la UEN		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	anual	porcentaje	A mayor cantidad, mayor grado de cumplimiento
Fórmula	Cantidad de productos mejorados /total de la cartera de productos		
Fuente de Información			
Informe generado por adimark			
Calidad	Alta	Recolector de Información:	Jefe de la PAC
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 0	Meta	2 productos anuales
Razonamiento	Mejorar la cartera actual de productos		
Iniciativas			
Desarrollar plan de mejora para la carera de productos			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente Comercial	PC217	Resultado encuesta de satisfacción del cliente ítem, productos
Estrategia	Mejorar la satisfacción del cliente respecto a los productos ofrecidos		
Objetivo	Mejorar el mix de productos actuales de préstamos		
Descripción	Satisfacer las necesidades de los clientes a través de atractiva cartera de productos		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	anual	porcentaje	A mayor cantidad, mayor grado de cumplimiento
Fórmula	resultado de encuesta de satisfacción, ítem productos		
Fuente de Información			
Informe generado por adimark			
Calidad	Alta	Recolector de Información:	Jefe de la DACP
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 60%	Meta	98% de las evaluaciones sean buenas o muy buenas en el ítem de productos en la encuesta de satisfacción anual
Razonamiento	Mejorar la cartera actual de productos		
Iniciativas			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS INTERNOS	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente de Administración y Finanzas	PC217	margen de rentabilidad por producto
Estrategia	Lograr un equilibrio razonable entre un beneficio para el cliente y rentabilidad para la UEN		
Objetivo	Mejorar el mix de productos actuales de préstamos		
Descripción	Satisfacer las necesidades de los clientes a través de atractiva cartera de productos y rentables para la UEN		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	anual	porcentaje	A mayor cantidad, mayor grado de cumplimiento
Fórmula	Ingreso - costos		
Fuente de Información			
Informe generado por adimark			
Calidad	Alta (EE.RR, UEN)	Recolector de Información:	Jefe de la DACP
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador de 6% margen por producto	Meta	Préstamos de libre disponibilidad 12%. Emergencia 10%, ed. Superior 8%, copago de salud un 10%
Razonamiento	Mejorar la cartera actual de productos		
Iniciativas			

Ficha de indicadores – Tablero de control DACP – Perspectiva de clientes

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS CLIENTES	Código Indicador	Nombre
Propietario	Gerente Comercial	PV310	Tasa de retención
Estrategia	Aumento en la Fidelización		
Objetivo	Aumento en la Fidelización		
Descripción	Aumentar la fidelización del cliente		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro	anual	Porcentaje	A mayor % , mayor grado de cumplimiento
Fórmula	N° de clientes que solicitan más de un préstamo/ Total de clientes con préstamos		
Fuente de Información			
datos sistema de préstamos			
Calidad	Alta	Recolector de Información:	Jefe del Departamento de la PAC
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador del 60%	Meta	70% de retención
Razonamiento	mejorar la fidelización del cliente		
Iniciativas			

Diccionario de Indicadores			
Perspectiva	PROCESOS CLIENTES		Código Indicador
Propietario	Gerente Comercial		Nombre
Estrategia	Mejorar la satisfacción del cliente		Resultado encuesta de satisfacción del cliente
Objetivo	Satisfacción del Cliente		
Descripción	aumentar la fidelización del clientes en temas de responsabilidad del DACP		
Pasado/Futuro	Frecuencia	Tipo de Unidad	Polaridad
	Futuro	anual	Porcentaje
			A mayor % , mayor grado de cumplimiento
Fórmula	Resultado de encuesta de satisfacción		
Fuente de Información			
Información generada por adimark			
Calidad	Alta (Recolector de Información:	Adimark
Línea Base	Los datos actuales señalan un indicador del 70% total	Meta	95% de resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción se encuentren en la categoría de buenos y muy buenos.
Razonamiento	Mejorar la satisfacción del cliente		
Iniciativas			