



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA BANCA TRANSACCIONAL DE
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MIGUEL ANGEL CORNEJO CARRASCO

**PROFESOR GUÍA:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JUANITA GANA QUIROZ
IVÁN ÁLVAREZ VALDÉS**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: MIGUEL ANGEL CORNEJO CARRASCO
FECHA: 26/01/2015
PROF. GUÍA: SR. RENÉ ESQUIVEL CABRERA

DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA BANCA TRANSACCIONAL DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

La presente memoria se desarrolla en el Departamento de la Banca Transaccional de una reconocida Institución Financiera de Chile. El proyecto a realizar corresponde a diseñar un sistema de control de gestión estratégico a nivel de la Banca Transaccional, donde por las características actuales que hay dentro del Departamento y por las necesidades planteadas por la Gerencia, se definió Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral como el modelo elegido.

Este modelo, desarrollado por Norton y Kaplan, pretende ser una herramienta de gestión basada en la estrategia, la cual se desglosa en una serie de objetivos específicos por distintas dimensiones, la financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. En un principio esta herramienta estaba pensada para una empresa a nivel general, en este caso se desarrollará en el contexto de un Departamento dentro la empresa, ya que por la complejidad de sus procesos y por el número de dotación, se puede considerar como una empresa por si sola.

Dentro de la metodología se consideró el modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio, desarrollado por el profesor Enrique Jofré, como guía a seguir a lo largo del desarrollo del proyecto. Con esto, se caracterizará la empresa y se desarrollarán análisis internos y externos para diagnosticar la situación estratégica actual de la Banca Transaccional. En base a eso se estructurarán los Objetivos y Mapa Estratégico con las diferentes relaciones de causa-efecto entre los distintos objetivos. Luego se diseñarán indicadores de gestión para poder medir cada uno de los objetivos propuestas, generando así como resultado el diseño del Balanced Scorecard. Adicionalmente se incluirá el detalle de distintas iniciativas estratégicas o planes de acción, que corresponden a propuestas en base a los análisis detectados, cuyo fin es apalancar el cumplimiento de las metas asociada a cada uno de los indicadores.

Cada una de las etapas anteriores será validada por las jefaturas del Departamento de la Banca Transaccional, así como también por el Gerente de Departamento. Se considerará necesaria la validación de los análisis estratégicos, de los objetivos y mapa estratégico planteado y de los indicadores establecidos para poder decir que se cumplió con el objetivo de diseñar un Balanced Scorecard que reúna firmemente la realidad actual de la Banca Transaccional y las oportunidades de mejora que existan.

Vale destacar que el alcance de esta memoria llega hasta la etapa de diseño y se deja afuera la implementación, ya que esta lleva asociada la gestión del cambio de las distintas áreas, la inclusión de herramientas tecnológicas que actualmente no se tienen, entre otras cosas, factores que hacen infactible, por temas de tiempo su desarrollo.

Finalmente de harán comentarios sobre el trabajo realizado, se generarán recomendaciones y se concluirá sobre él.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, a mis padres Nidia y Miguel por su apoyo y amor incondicional, por hacer de mí quien soy y por enseñarme entre muchas otras cosas lo que es el esfuerzo, el trabajo y la perseverancia. A mi hermano Francisco, por su ejemplo en mi vida.

A los amigos, por sobre todo a Negro, Pais y Reid, que siempre han estado presentes y han sido un pilar fundamental desde el primer año de U.

A los profesores que me guiaron en este trabajo, profesor René y profesora Juanita, por su apoyo, conocimiento y por todas las críticas constructivas que siempre realizaron en pos de mi crecimiento profesional y personal.

A Banco de Chile, especialmente a Rubén Farías por confiar y darme la oportunidad de realizar este proyecto, a Marixa y Gonzalo por su apoyo como jefaturas y como personas, al equipo de Experiencia Clientes por acogerme como a uno más de ellos, a todos los Jefes de Departamento de la Banca Transaccional por su tiempo y buena disposición y al área de Alejandro que me ayudó en todo lo que pedí.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DE ÁREAS DE TRABAJO	2
1.2.1	Descripción de la Empresa	2
1.2.2	Descripción de la Banca Transaccional y Otras Áreas Relevantes	8
1.3	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	12
1.4	OBJETIVOS.....	14
1.4.1	Objetivo General	14
1.4.2	Objetivos Específicos	14
1.5	ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS	15
1.5.1	Alcances	15
1.5.2	Resultados Esperados	15
2	MARCO CONCEPTUAL	16
2.1	MODELO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS.....	17
2.2	MAPA ESTRATÉGICO	18
2.3	BALANCED SCORECARD	18
2.4	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	19
3	METODOLOGÍA	20
4	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL	23
4.1	MISIONES	23
4.1.1	Misión Banco de Chile	23
4.1.2	Misión División Corporativa e Inversiones.....	23
4.1.3	Misión Banca Transaccional	24
4.1.4	Comparación de Misiones	24
4.2	VISIONES.....	25
4.2.1	Visión Banco de Chile.....	25
4.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	25
4.3.1	Objetivos Estratégicos Banco de Chile	25
4.3.2	Objetivos Estratégicos División	26
4.3.3	Objetivos Estratégicos Banca Transaccional.....	27
4.3.4	Comparación de Objetivos Estratégicos.....	27
4.4	DIAGNÓSTICO PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL.....	27
5	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE DISTINTAS ÁREAS	28
5.1	CUESTIONARIO DE PREGUNTAS APLICADO A JEFATURAS	29

5.1.1	Preguntas orientadas a su Unidad de Servicio.....	29
5.1.2	Preguntas orientadas a la Banca Transaccional a Nivel General.....	30
5.2	AGRUPACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS	31
6	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	32
6.1	ANÁLISIS EXTERNO	33
6.1.1	PEST.....	33
6.1.2	Fuerzas de Porter	34
6.2	ANÁLISIS INTERNO	38
6.2.1	Análisis de Recursos Internos	38
6.2.2	Brecha de Valores Detectada	40
6.3	ANÁLISIS FODA.....	41
6.3.1	Fortalezas	41
6.3.2	Oportunidades	43
6.3.3	Debilidades.....	45
6.3.4	Amenazas	48
6.3.5	Core Competences.....	50
6.3.6	FODA CONSOLIDADO BANCA TRANSACCIONAL.....	51
6.4	DIAGNÓSTICO ANÁLISIS ESTRATÉGICO	52
7	ANÁLISIS DE CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL	52
7.1	CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL ÁREAS DECASH MANAGEMENT.....	53
7.1.1	Informes y mediciones Cash Management.....	53
7.1.2	Metas e incentivos Cash Management	54
7.2	CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL IMPLEMENTACIONES	55
7.2.1	Informes y mediciones Desarrollo de Productos e Implementaciones.....	55
7.2.2	Metas e incentivos Desarrollo de Productos e Implementaciones	56
7.3	CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL SERVICIO CLIENTES CORPORATIVOS.....	56
7.3.1	Informes y mediciones Servicio Clientes Corporativos	56
7.3.2	Metas e incentivos Servicio Clientes Corporativos.....	57
7.4	CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL TRANSVERSAL DENTRO DE LAS ÁREAS	57
7.4.1	Informes y mediciones Transversales Banca Transaccional	57
7.4.2	Metas e incentivos Transversales Banca Transaccional.....	59
7.5	DIAGNÓSTICO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL.....	59
8	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y MAPA ESTRATÉGICO.....	60
8.1	OBJETIVOS FINAL COMO DEPARTAMENTO	61
8.2	OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA	61
8.3	OBJETIVOS PERSPECTIVA DE CLIENTES	62

8.4	OBJETIVOS PERSPECTIVA DE PROCESOS	62
8.5	OBJETIVOS PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	63
8.6	RELACIONES DE CAUSA-EFECTO	64
8.7	MAPA ESTRATÉGICO BANCA TRANSACCIONAL	66
9	DESARROLLO DE INDICADORES DE MEDICIÓN	67
9.1	INDICADORES DIMENSIÓN FINANCIERA	67
9.2	INDICADORES DIMENSIÓN DE CLIENTES	73
9.3	INDICADORES DIMENSIÓN DE PROCESOS	76
9.4	INDICADORES DIMENSIÓN DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	82
9.5	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	85
10	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	86
10.1	INICIATIVAS DIMENSIÓN FINANCIERA	86
10.2	INICIATIVAS DIMENSIÓN DE CLIENTES	88
10.3	INICIATIVAS DIMENSIÓN DE PROCESOS	90
10.4	INICIATIVAS DIMENSIÓN DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	93
11	CONCLUSIONES, COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES	96
11.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS	96
11.2	APRENDIZAJE OBTENIDO	97
11.3	COMENTARIOS PERSONALES.....	97
11.4	RECOMENDACIONES	98
11.5	CONCLUSIONES GENERALES	99
12	BIBLIOGRAFÍA.....	100
13	ANEXOS.....	101

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

La presente memoria se desarrollará en el Banco de Chile, específicamente en el Departamento de la Banca Transaccional y tiene por objetivo diseñar un sistema de control de gestión que además permita comunicar efectivamente la estrategia a los distintos niveles jerárquicos.

Banco de Chile es una sociedad anónima bancaria establecida en Chile en 1893, que inició sus operaciones bajo este nombre el 2 de enero de 1894. En esa fecha, se fusionaron las operaciones de tres bancos: Banco de Valparaíso, fundado en 1855; Banco Nacional de Chile, fundado en 1865; y Banco Agrícola de Chile que inició operaciones en 1868.

Hoy el Banco de Chile es un banco comercial que proporciona una completa gama de productos y servicios financieros a una amplia base de clientes que incluye grandes corporaciones, pequeñas y medianas empresas y mercado de personas, a través de una red nacional de 421 sucursales, 2.011 cajeros automáticos y otros canales de distribución electrónicos¹.

La Banca Transaccional se encuentra dentro de la División Corporativa e Inversiones del Banco y es el Departamento que se encarga de ofrecer servicios integrales a las empresas para la recaudación monetaria y los pagos que hagan. Parte de su estructura cuenta con las áreas de Cash Management Local e Internacional encargados de la venta, Implementaciones para la implantación de los servicios, Atención Fonobank y Mail para la parte de post-venta, entre otras áreas como Innovación, Desarrollo de Nuevos Productos y Experiencia Clientes. Dicha estructura es relativamente nueva, en el año 2010 se rediseñó completamente el Departamento dando origen a lo que se tiene hoy en día. Más adelante se verá en detalle dicha estructura y la descripción de cada una de las áreas.

Dentro del mercado de las Bancas Transaccionales, se habla de productos (servicios) con perfil de commodities, pues en definitiva los servicios que se entregan en las distintas bancas transaccionales cumplen las mismas funciones. No obstante es relevante destacar que sí es posible diferenciarse de la competencia, entregando un producto con mejores condiciones de servicio, ya sea en tiempos de respuesta, en la seguridad de las transacciones, en la empatía con que se atiende al cliente, entre otras cosas. Por esta razón es que Banco de Chile ha puesto los esfuerzos en los últimos años en la calidad de servicio que se les entrega a los clientes, reforzando las áreas de Experiencia Clientes e Innovación, cuya función principal está en detectar las brechas de satisfacción que tiene el cliente entre lo esperado y lo percibido.

Si bien el rediseño de este Departamento aclaró los cargos y roles de las personas que trabajan en él, aun no existe un sistema que permita monitorear de manera integral el desempeño de la Banca transaccional, los esfuerzos se hacen individualmente en cada una de las áreas para lograr sus metas respectivas. El impacto que tendría integrar las mediciones del Departamento en un mismo sistema de control tiene que ver con poder plasmar los objetivos estratégicos en el actuar de cada una de las áreas, ya que si se mide por separado a cada una de ellas con sus

¹ Fuente: Página web Banco de Chile

propias metas de cumplimiento, será difícil lograr medir los objetivos transversales a largo plazo que tiene la Banca Transaccional. Además, actualmente la mayoría de los esfuerzos están centrados en los resultados económicos al corto plazo, los ingresos, sin considerar la cadena de causas y efectos que hay detrás de que un cliente opere con el Banco.

Asimismo, tampoco es claro que haya una orientación hacia la estrategia por parte de todo el Departamento, haciendo difícil enfocar los esfuerzos de las distintas áreas hacia una misma dirección. Cada una ópera de la mejor forma posible de acuerdo a lo que cada jefatura entienda que es lo mejor del negocio, por ejemplo, si el área de venta entiende que lo mejor para el negocio es traer clientes nuevos, sus esfuerzos estarán orientados a conseguir clientes nuevos, sin considerar que el objetivo de la Banca Transaccional pueda ser cruzar productos entre los clientes que ya operan con el Banco, asimismo, podría darse el caso que el área de servicio al cliente se enfocase en resolver las solicitudes por orden de llegada (FIFO), sin considerar que dependiendo de los segmentos de clientes, unos deben ser atendidos con mayor rapidez que otros. Al tener un conocimiento pleno de la estrategia en todas las áreas por igual, se puede comenzar a trabajar en pos de los objetivos estratégicos desde inicio a fin, no por separado ni hacia distintas direcciones, haciendo posible por un lado cumplir los objetivos propuestos y por otro hacerlo eficientemente.

Por el motivo anterior, se hace necesario para la Banca Transaccional del Banco de Chile contar con alguna herramienta que les permita hacer gestión a partir de la estrategia o planeamiento estratégico existente en el Departamento y en el Banco, considerando la información existente en el Departamento de manera transversal y con distintos focos estratégicos, no solo monitoreando la información financiera.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DE ÁREAS DE TRABAJO

Se parte por la descripción de la empresa antes de los objetivos, marco conceptual y metodología, pues se considera necesario entender en primera instancia acerca del negocio en el que se está elaborando el proyecto, para luego pasar a lo que se quiere hacer y cómo se pretende lograrlo.

1.2.1 Descripción de la Empresa

Identificación y descripción del sector industrial

Banco de Chile es una de las instituciones financieras más importantes de Chile. En términos de utilidades, el año 2012 lideró la industria bancaria, representando el 29% de las utilidades totales de la misma², el año 2013 mantuvo el liderazgo con el 27% de las utilidades totales³ y hasta Junio del año 2014 va liderando con el 24,37%⁴; En términos de tamaño y cobertura, a Julio de 2014 el Banco de Chile cuenta con más de 400 sucursales y 2000 cajeros automáticos distribuidos desde Arica a Punta Arenas.

² Fuente: Memoria Anual Banco de Chile año 2012

³ Fuente: Memoria Anual Banco de Chile año 2013

⁴ Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) de Chile. Informe Estado de Resultados Consolidados del Sistema Bancario al mes de Junio 2014

De acuerdo a lo planteado por el profesor Teodoro Wigodski⁵, existen 2 tipos de bancos, los bancos globales y los bancos de nicho. Los bancos globales se caracterizan por una estrategia de negocios corporativa de múltiples productos y servicios para diversos mercados nacionales y extranjeros, estos bancos también son conocidos como megabancos por su gran tamaño de activos; por otro lado los bancos de nicho tienen una estrategia de negocios basada en productos y servicios específicos para el nicho de mercado que privilegian. Bajo ese contexto, Banco de Chile se clasificaría como un Banco Global, ya que sus áreas de negocio abarcan desde las personas con ingresos menores a \$400.000 mensuales, hasta las empresas con ventas mayores a \$70.000 millones anuales. Otros bancos globales son el Banco Estado, Banco Santander y Banco de Crédito e Inversiones (BCI).

Banco de Chile también tiene bajo su dominio a seis empresas filiales, que ofrecen servicios financieros complementarios a las actividades propias del Banco. Estas filiales son: Banchile Corredores de Bolsa, Banchile Administradora General de Fondos, Banchile Citi Global Markets, Banchile Corredores de Seguros Ltda., Banchile Factoring S.A., Banchile Securitizadora S.A.

Relación de la empresa con el medio industrial

A Julio de 2014, existen 23 instituciones financieras dentro del sistema bancario de Chile. El principal competidor de Banco de Chile, en términos de cobertura, tamaño, ingresos y participación de mercado, es Banco Santander, luego vienen otros bancos globales de menor tamaño como BCI, Banco Estado, entre otros. Para explicar de mejor forma la afirmación anterior, se presenta a continuación la distribución de distintas partidas contables, como los activos y pasivos, además de la distribución de las colocaciones y estados de resultados⁶.

1. Los Activos Totales, correspondientes a los bienes que poseen los Bancos en forma de Créditos y bienes por cobrar a personas, además de los préstamos interbancarios, otros préstamos, entre otros instrumentos

Gráfico 1: Distribución de Activos Bancos



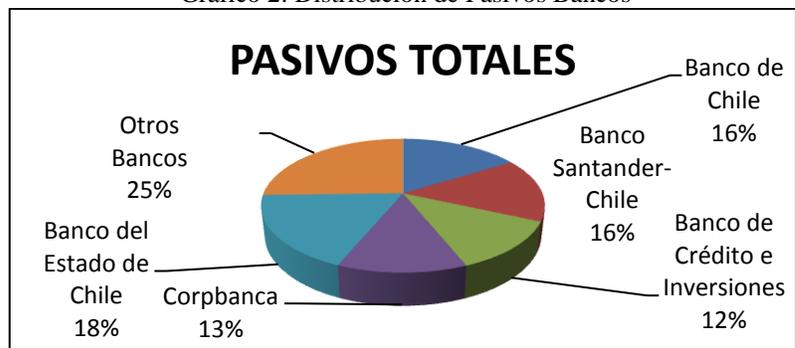
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Informe SBIF

2. Los Pasivos Totales, que corresponden a las deudas que tienen los distintos bancos, deudas compuestas por los depósitos que tienen las personas y las empresas en el banco, préstamos interbancarios, otros préstamos, depósitos a plazo, bonos, entre otros.

⁵ TEODORO WIGODSKI, "Caso: Banca en Chile. Versión 2012", Julio 2012.

⁶ Fuente: SBIF de Chile. Informe Estado de Resultados Consolidados del Sistema Bancario al mes de Junio 2014

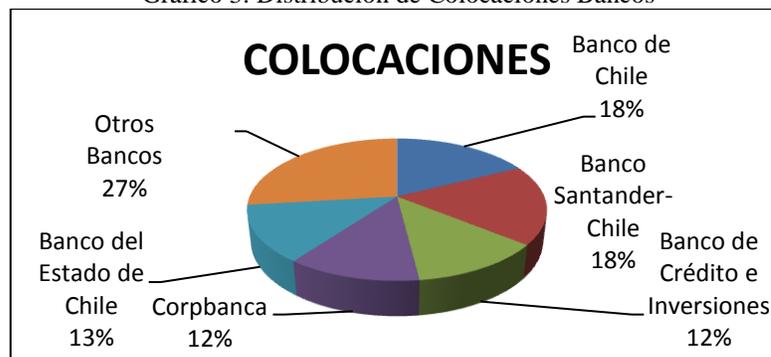
Gráfico 2: Distribución de Pasivos Bancos



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Informe SBIF

- Las Colocaciones, que corresponden a un subconjunto de los activos de la empresa. Este concepto agrupa los préstamos que le dan los Bancos a las personas naturales o empresas, o dicho de otra forma, los créditos que las personas o empresas le piden a los Bancos.

Gráfico 3: Distribución de Colocaciones Bancos



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Informe SBIF

- Los Resultados del Ejercicio, en otras palabras, las utilidades, o el ingreso bruto descontado de los impuestos y gastos asociados al ejercicio. Este resultado corresponde al liderazgo de la industria del que se hablaba anteriormente.

Gráfico 4: Distribución de Activos Bancos



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Informe SBIF

Para efectos de un mayor entendimiento visual, se agruparon los 18 bancos de menores resultados como “otros bancos”. En anexos se podrá encontrar el detalle de la participación, en volúmenes y porcentajes, de los 23 bancos de Chile.

Tipo de empresa

Banco de Chile es una propiedad privada del tipo Sociedad Anónima Bancaria. Actualmente pertenece al holding Quiñenco, controlado por el grupo económico Luksic, que posee el 52,71% de las acciones. Un 41% de la propiedad está en manos de accionistas directos minoritarios.⁷

Su actividad es tanto productiva como de servicios. Productiva en el sentido que maneja productos como tarjetas de crédito y cuentas corrientes para personas y empresas, entre otras cosas, y principalmente de negocios ya que al ser una institución financiera su mayor valor radica en ser el intermediario entre 2 partes, la que quiere invertir y la que quiere financiamiento.

Misión, Visión y Propósito de la Empresa.

La misión, visión y propósito del Banco de Chile, tal y cual están declarados en su página web, son los siguientes:

- Misión: “Somos una corporación líder conectada al mundo, con una prestigiosa tradición de negocios. Proveemos a cada segmento de clientes servicios financieros de excelencia, con soluciones creativas y efectivas para cada segmento, asegurando la creación de valor para nuestros accionistas, empleados y la comunidad en general”.
- Visión: “Buscamos permanentemente, en todo lo que hacemos, ser el mejor banco para nuestros clientes, el mejor lugar para trabajar y la mejor inversión para nuestros accionistas. Y lo hacemos de forma comprometida con las personas que conforman nuestra organización y el desarrollo de la comunidad”.
- Propósito: “Constituimos una corporación que contribuye al desarrollo del país, siendo nuestro propósito el generar condiciones para el desarrollo de las personas y las empresas, acompañándolos con soluciones adecuadas a sus diferentes etapas en ese proceso de desarrollo”.

Más adelante, se retomarán las declaraciones de misión y visión del Banco.

Principales Áreas de Negocios

Las principales áreas de negocios que tiene el Banco son:

1. Banco CrediChile, del mercado Minorista. Aquí se agrupan las personas naturales que tienen un ingreso menor a \$400.000 mensuales.
2. Banca Comercial, del mercado Minorista. El mercado objetivo son las personas naturales con ingresos mayores a \$400.000 mensuales y las Pymes con ventas anuales de hasta \$1.500 millones.

⁷ Fuente: Wikipedia

3. Mayorista, Grandes Empresas e Inmobiliaria, del mercado Mayorista. Compuesta de empresas Nacionales e Internacionales con presencia en Chile, que tengan ventas anuales entre \$1.500 y \$70.000 millones.
4. Corporativa e Inversiones, del mercado Mayorista. Aquí el mercado objetivo son las empresas Nacionales e Internacionales con presencia en Chile que superen los \$70.000 millones en ventas anuales.
5. Tesorería. Cuyos potenciales clientes son los agentes del mercado de capitales y grandes empresas que usen productos transaccionales como derivados e inversiones.

Principales Productos y Servicios

Los principales productos y servicios, que están presentes en la mayoría de las áreas comerciales son la Cuenta Corriente, las Tarjetas de Crédito, los Créditos Hipotecarios y de Consumo, los Ahorros, los Seguros, las Inversiones, los Pagos en Línea, la Red Internacional, entre otros. Además para el mercado empresas, existen distintos productos y servicios asociados a los pagos y recaudaciones que pueden hacer las empresas a través del portal web.

Descripción del proceso de servicios

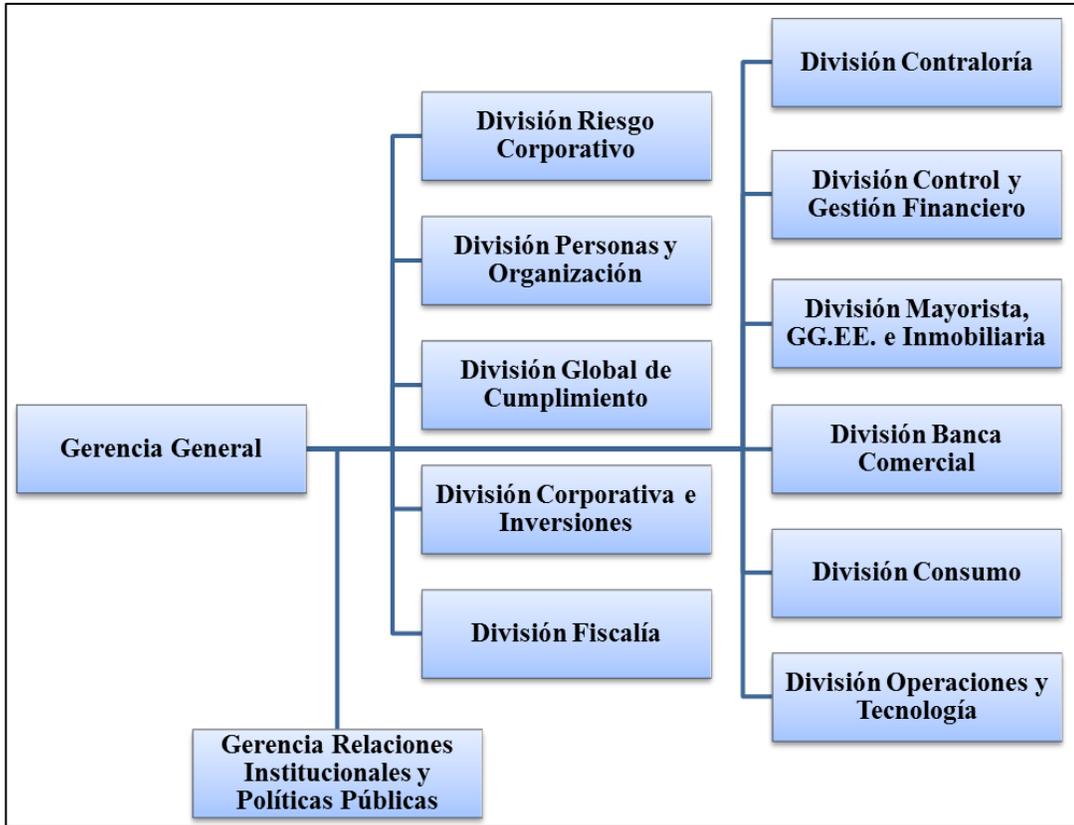
El Banco funciona principalmente como un intermediario entre dos partes interesadas, una parte que quiere invertir y otra que quiere tener acceso al financiamiento. De esta forma se generan lo que son las captaciones y colocaciones respectivamente, en donde el banco cobra comisiones a ambas partes y aparte retiene los dineros por periodos definidos de tiempo, invirtiendo esos volúmenes y generando ingresos.

Estructura Organizacional

Banco de Chile cuenta con un Directorio conformado por un presidente, dos vicepresidentes, 8 directores permanentes, 2 directores suplentes y 3 asesores. La primera línea gerencial parte con el Gerente General, luego viene el Gerente de Relaciones Institucionales y Políticas Publicas, y después la línea de 11 Gerentes Divisionales. La estructura que viene después de cada Gerencia, son los Departamentos, con sus respectivos Gerentes Departamentales; cada Departamento está compuesto por Áreas con sus respectivos Sub Gerentes o Jefes de Departamento a cargo; luego cada una de las Áreas tiene a sus Jefes de Área y en ella, a sus trabajadores.

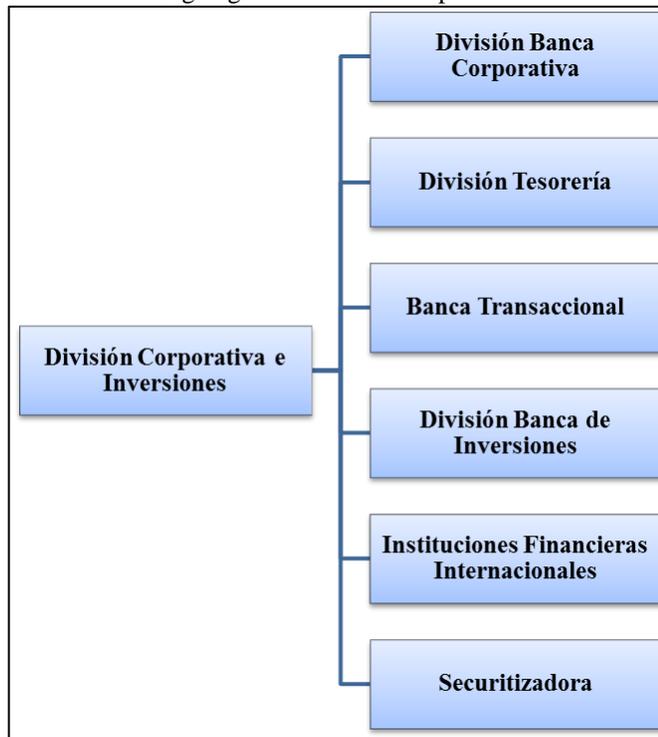
A continuación, se presenta tanto el organigrama de la primera línea ejecutiva del Banco, como de la División Corporativa e Inversiones, que es donde se encuentre la Banca Transaccional:

Ilustración 1: Organigrama Primera Línea Ejecutiva Banco de Chile



Fuente: Elaboración propia en base a información de intranet Banco de Chile

Ilustración 2: Organigrama División Corporativa e Inversiones



Fuente: Elaboración propia en base a información de intranet Banco de Chile

1.2.2 Descripción de la Banca Transaccional y Otras Áreas Relevantes

Banca Transaccional

La función de la Banca Transaccional dentro el Banco, radica en ofrecer servicios integrales a las empresas para los pagos y recaudaciones, como los pagos de remuneraciones que se hacen a los trabajadores o el pago a proveedores que hacen las empresas a través del banco y las recaudaciones físicas o monetarias. Los principales productos que se ofrecen a los clientes se pueden categorizar en las siguientes “familias” de productos:

- **Productos de Recaudaciones:**
 - Botón de Pago
 - Recaudación Domiciliaria
 - Recaudación Física
 - Recaudación Previsional
 - Otras Recaudaciones

- **Productos de Pagos:**
 - Pago de Proveedores
 - Pago de Remuneraciones
 - Pagos Masivos
 - Pagos de Pensiones

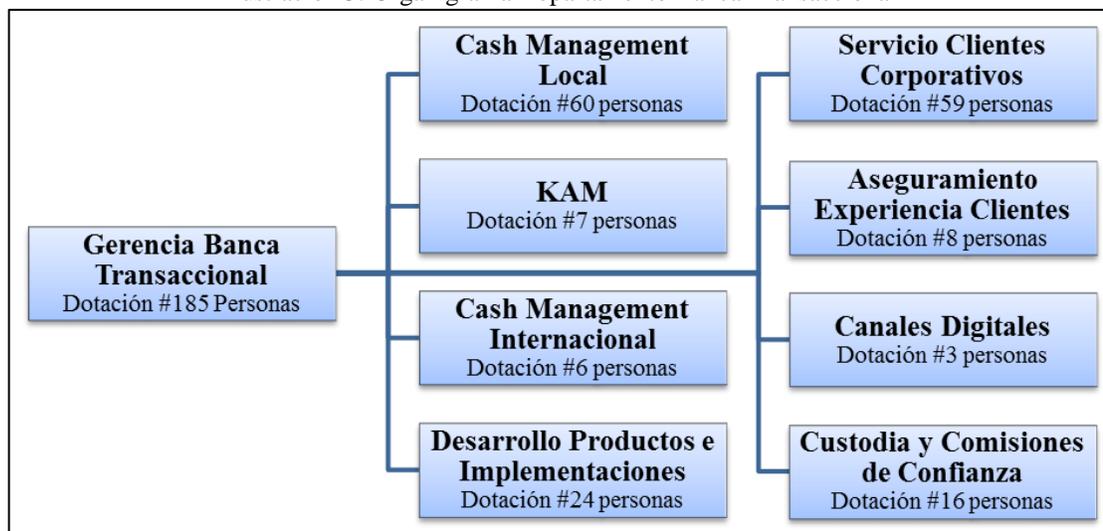
- **Otros productos:**
 - Pago de Impuestos
 - Movimientos o Pagos de Alto Valor

Lo que hace la Banca Transaccional, es desempeñarse como intermediario de las empresas, las cuales contratan los servicios de la Banca porque les permite tener un manejo más seguro y eficiente de sus recursos líquidos o dinero para pagar las remuneraciones a sus trabajadores o pagar a sus proveedores, también se ven beneficiadas en la reducción de costos al externalizar estos servicios al Banco. Luego estos dineros son retenidos por un día hábil (3 en el caso del pago de impuestos) y se genera un float⁸ que se invierte en los negocios del banco para generar aun mayor rentabilidad a estos flujos.

Este Departamento, liderado por el Gerente Departamental, cuenta con una dotación de 185 personas y se compone de la siguiente forma:

⁸ Float corresponde a las utilidades que se generan al invertir los dineros retenidos por los días correspondientes

Ilustración 3: Organigrama Departamento Banca Transaccional



Fuente: Elaboración propia en base a información interna Banco de Chile

La descripción de cada una de las áreas se detalla a continuación:

➤ **Cash Management Local:**

Es el área encargada de la venta de productos y servicios a las empresas locales con participación nacional. Con una dotación de 60 personas, el área está segmentada por los tipos de empresa y cada segmento tiene su Jefe de Área, estos segmentos corresponden a las empresas Corporativas, Inmobiliarias, Mayoristas, Grandes Empresas y Pyme. Tanto GG.EE. como Pyme se encuentran segmentadas por las zonas Metropolitana, Regiones Norte y Regiones Sur.

➤ **Cash Management Grandes Cuentas (KAM):**

También conocida como el área KAM, donde están los mayores clientes empresa del Banco en términos de la rentabilidad que generan y además tienen un alto grado de fidelidad. Ésta área tiene una dotación de 7 personas y también está dedicada a la venta de productos y servicios.

➤ **Cash Management Internacional:**

Es el área encargada de la venta de productos y servicios a las empresas locales con participación nacional e internacional. Tiene una dotación de 6 personas.

➤ **Desarrollo de Productos e Implementaciones:**

Esta área se encarga de estudiar la factibilidad de implementación de los productos que se venden en las áreas de cash management, de ser factibles se comienza con el desarrollo computacional para posteriormente implementarlo en el portal empresas para un determinado cliente y finalmente se termina con una capacitación a la contraparte interesada para que pueda utilizar el producto sin ningún problema. Área con una dotación de 24 personas.

➤ **Servicio Clientes Corporativos:**

Corresponde al área encargada de la postventa, donde se atiende a los clientes ya sea vía teléfono por fonobank, o por correo electrónico. Área con una dotación de 59 personas.

Además, de acuerdo a los dos focos estratégicos que tiene el Banco en este momento de innovación y experiencia clientes, se crearon recientemente dos áreas, detalladas a continuación:

- **Aseguramiento Experiencia Clientes:**
Área encargada del procesamiento de información e inteligencia de negocios de cara a las mediciones de satisfacción que se hacen de los clientes en cada uno de los puntos de contacto que tienen con el Banco. Área con una dotación de 8 personas.
- **Canales Digitales:**
Internamente conocida como el área de Innovación, que se encarga de detectar brechas y oportunidades de mejora de las plataformas web con las que interactúan los clientes con el Banco. Área con una dotación de 3 personas.
- **Custodia y Comisiones de Confianza:**
Esta área tiene dos funciones principales, por un lado la de intermediar entre accionistas extranjeros que quieren invertir en Chile, y por otro lado la de gestionar las custodias o retenciones de dinero que se hacen a través de las recaudaciones físicas monetarias. Ésta área tiene una dotación de 16 personas.

A su vez, este Departamento tiene relación directa con muchas otras áreas del Banco, como Operaciones y Tecnología, Fiscalía, Control de Gestión, Tributaria y Riesgo Operacional, además de interactuar con las 4 Divisiones Comerciales de Grandes Empresas, Corporativa, Comercial y CrediChile, muy pocos negocios tienen tanta relación e integración con todas las Divisiones Comerciales.

En particular, una de las áreas con las que más se interactúa, que además se es cliente interno de ella, es con la de Control de Gestión, quienes mensualmente se encargan de monitorear, controlar, establecer metas y generar informes para las distintas áreas de Cash Management, entre otras cosas. Algunos de los informes que se generan mensualmente para cada una de estas áreas son los de Cartera y Cruce de Cartera, con la información de los clientes y los productos que tienen contratados, además de los Informes Cash e Informe de Comisiones, con la información de los volúmenes de flujos que transan mensualmente los clientes y las comisiones que le pagan a la Banca Transaccional.

Otras Áreas

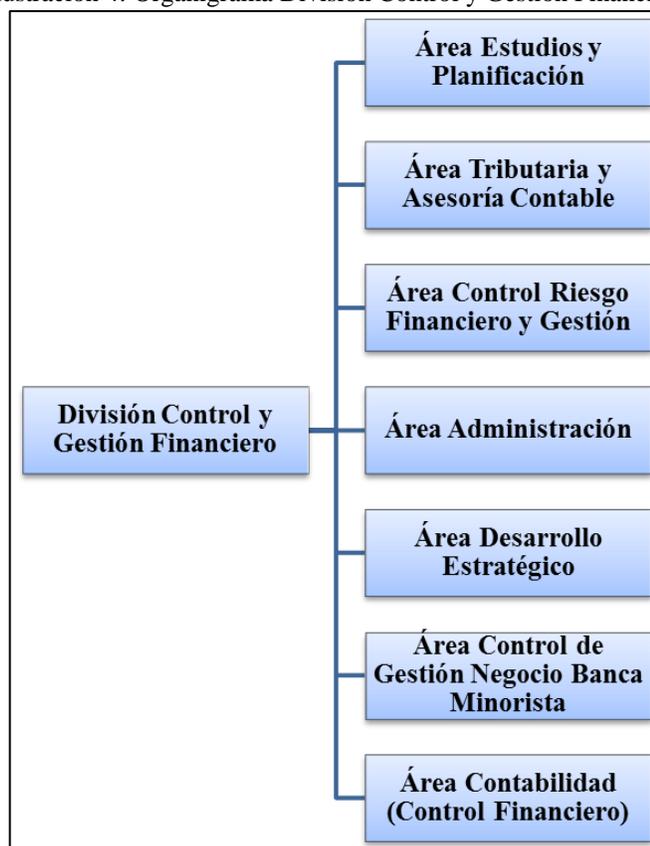
Se mencionó anteriormente que la Banca Transaccional tiene mucha relación con otras áreas del Banco y con las diferentes líneas de negocio. Para efectos de la memoria y poder tener un mejor entendimiento del contexto y los temas a tratar, es necesario describir algunas de estas áreas:

- **Área de Gestión Banca Transaccional**
Esta área se encarga de prestarle servicios a su cliente interno dentro del Banco, a la Banca Transaccional, particularmente se encarga de monitorear, controlar, establecer metas y generar informes para las distintas áreas de Cash Management⁹ de la Banca Transaccional, entre otras cosas. Algunos de los informes que se general mensualmente para cada una de estas áreas son los siguientes: Cartera de Clientes, Cruce de Cartera, Informes Cash, Informes Comisiones, entre

⁹ Cash Management corresponde a las áreas que se encargan de la venta de productos de pagos y recaudaciones para las empresas. Estas áreas se dividen en Cash Manegement Internacional, Local y Pyme.

otros que serán detallados más adelante en el capítulo de los sistemas actuales de control de gestión. Esta área pertenece al Departamento de Control y Gestión de Riesgo Financiero de la División Control y Gestión Financiero, cuyo organigrama se muestra a continuación:

Ilustración 4: Organigrama División Control y Gestión Financiero



Fuente: Elaboración propia en base a información de intranet Banco de Chile

Esta área de Control de Gestión está compuesta por el jefe de área, un especialista informático que se encarga de generar todas las consultas y las heurísticas para reunir la información de los distintos servidores del Banco y consolidarla en los informes que se reportan y además hay 3 analistas, especializados en los servicios que entrega la banca transaccional para clientes internacionales (cash management internacional), clientes locales (cash management local) y Pymes.

➤ **Área Comerciales**

Dentro de cada línea de negocios hay áreas comerciales, que son las que se encargan de administrar y gestionar las distintas carteras de clientes por cada segmento (Empresas Corporativas, GG.EE, Mayorista e Inmobiliaria, Pyme). Estas áreas, manejan el total de productos y servicios que cada cliente tiene con el Banco a nivel general, ya sean cuentas corrientes, productos transaccionales, leasing, factoring, entre otros. Estas áreas son clientes internos de la Banca Transaccional, cuando se necesita la venta, mantención o implementación de un producto transaccional, o el conocimiento específico del negocio, los ejecutivos comerciales recurren o delegan las funciones correspondientes a los ejecutivos de la Banca Transaccional.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

Tal como ya se dijo, se busca diseñar una herramienta de control estratégico para la Banca Transaccional del Banco de Chile, que permita alinear los objetivos del Departamento con los del banco y a su vez alinear los esfuerzos que hacen las distintas jefaturas dentro del Departamento con la misión y objetivos estratégicos. El modelo planteado también deberá considerar al Departamento a nivel transversal y monitorear no sólo los resultados financieros sino también las perspectivas que sean necesarias para poder monitorear la estrategia teniendo en cuenta el largo plazo.

Para lo anterior se propone la metodología creada por Norton y Kaplan del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)¹⁰. De aquí en adelante se hablará indistintamente con cualquiera de los dos conceptos. Esta metodología le brinda a los directivos y a los ejecutivos de la alta gerencia las herramientas necesarias para poder visualizar los esfuerzos que se deben hacer en el corto plazo, teniendo en cuenta los objetivos de largo plazo.

El BSC traduce la estrategia y la misión de una empresa u organización en una serie de objetivos específicos desglosados en distintas dimensiones, que en su conjunto permiten monitorear la estrategia desde distintos parámetros. Estas dimensiones son generalmente cuatro, la financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento de personal, pudiendo haber más o menos dependiendo del tipo de industria donde se implemente o de las necesidades de los directivos. A su vez, estas dimensiones están vinculadas entre sí en una relación de cadena de causa-efecto, donde cada objetivo de una dimensión radica directamente en otro.

La importancia de este proyecto se condice con lo ya expresado en los antecedentes generales. Actualmente la gestión que se realiza está mayoritariamente enfocada en los resultados financieros con respecto al periodo anterior a través de la implantación de metas o campañas para cumplir ciertos objetivos particulares. Lo que se gana con este proyecto son varias cosas, entre ellas:

- Desglosar la estrategia y misión en objetivos específicos del Departamento ayudará al mejor entendimiento de la misma por parte de todo el personal.
- Al haber objetivos estratégicos claros y específicos se podrán establecer distintos tipos de mediciones o indicadores que permitan monitorearlos.
- Al tener los objetivos estratégicos divididos en distintas dimensiones, se puede lograr un mayor entendimiento de las causas y efectos que pueden tener las acciones de una determinada área en sí misma y en las demás. Esto se podrá visualizar gráficamente a través de un mapa estratégico.
- Al medir y monitorear los indicadores establecidos para cada objetivo estratégico, se estará midiendo y monitoreando implícitamente la estrategia y misión del Departamento, es decir, se podrán interpretar las operaciones diarias a la luz de las metas futuras. Asimismo, se podrán fijar metas de desempeño que estén ligadas con la estrategia.

¹⁰ Robert S. Kaplan, David P. NORTON, "El Cuadro de Mando Integral", Segunda Edición, Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, 2002.

Además, a raíz de conversaciones previas con las distintas jefaturas de la Banca Transaccional y siendo una de las hipótesis para realizar este proyecto, es que se piensa que el Banco de Chile tiene una inercia muy grande, en el sentido que es una organización enorme, donde parte importante del mercado está fidelizado y el resto tiene una gran confianza en él. Esto se demuestra históricamente con la rentabilidad positiva del Banco, con el cumplimiento sistemático de las metas a las distintas líneas jerárquicas y con la relación respecto a la competencia. La pregunta que nace de esto es, si se están cumpliendo las metas con una gestión que no es integral, ¿se puede llegar a un aún mejor cumplimiento de metas y a una mejor distinción con respecto a la competencia?

Por otro lado, al analizar el mercado con cifras relevantes del negocio, se puede visualizar la oportunidad de realizar este proyecto desde el punto de vista de clientes y productos. A continuación se presentan dos tablas, la primera muestra el número de empresas pequeñas, medianas y grandes registradas en el Servicio de Impuestos Internos (SII) a Octubre del año 2014; la segunda muestra el número de empresas presentes en la Cartera del Banco de Chile¹¹, el número de ellas que operó con productos cash durante el año 2013 (clientes cash 2013) y el promedio de productos contratados por las mismas al año 2013 de un total de 9¹².

Tabla 1: N° de Empresas pequeñas, medianas y grandes según SII a Octubre de 2014 y media de Venta Anual

Tamaño Según Ventas	N° de Empresas 2013	Promedio de Ventas por Empresa (UF)
Pequeñas	171.237	7.306
Medianas	25.737	48.154
Grandes	12.724	1.192.019

Fuente: Estadísticas Empresas SII. Tabla, elaboración propia.

Vale destacar que dentro de la información presente en el sitio web del SII, estas empresas están desagregadas en distintos tipos de empresas pequeñas, medianas y grandes. Para efectos de lo que se quiere mostrar se agruparon y se promediaron sus ventas anuales.

Tabla 2: Empresas por segmento Banco de Chile a Octubre de 2014

Segmento	N° de Empresas Octubre 2014	Clientes Cash 2013	Promedio Productos por Cliente
Pymes	139.798	35.322	1,49 / 9
GG.EE. Inmobiliaria y Mayoristas	17.535	6.348	2,07 / 9
Corporativa y Grandes Cuentas	5.494	1.265	2,72 / 9

Fuente: Información Control de Gestión Banco. Tabla, elaboración propia.

En esta tabla, se puede observar que la información está separada de acuerdo a otra segmentación, la ocupada por el Banco para catalogar a las empresas, estas son Pymes, GG.EE. Inmobiliaria y Mayoristas y Empresas Corporativas y grandes cuentas (KAM). Se indica el número de empresas que tienen cuenta corriente con el Banco de Chile a Octubre de 2014; de

¹¹ La cartera de clientes hace relación a los clientes que tienen cuenta corriente con el Banco

¹² Los Productos Cash son los asociados a las Recaudaciones y Pagos, dejando fuera las transacciones de Alto Valor y Pago de Impuestos

esos totales, se indica cuántas empresas operaron durante el año 2013 con productos cash, es decir que tuvieron movimientos en flujos con al menos 1 producto transaccional; finalmente del total de empresas que operaron con el Banco el año 2013 se indica el número de productos promedio que tuvieron contratados por ese periodo.

Sólo como una aproximación y de acuerdo a la segmentación que se hace en el Banco respecto a los tipos de empresa de acuerdo al total de ingresos que tienen, se puede suponer que las Pymes presentes en el Banco de Chile, corresponden a pequeñas empresas según la clasificación del SII y que el total de GG.EE. Inmobiliarias, Mayoristas, Corporativas y KAM corresponden a medianas y grandes empresas. Bajo este supuesto se observa que no hay mucho espacio de crecimiento en Cartera de Clientes a excepción de Pymes.

Donde sí hay una oportunidad, es en el número de clientes que opera con productos transaccionales. Del total de más de 35.000 clientes grandes¹³ que había el año 2013, poco más de 7500 operaron con el Banco, o sea, poco más del 21,5%, cifra que se relaciona con el market share del Banco en su totalidad, siendo este último porcentaje un poco mayor. Entonces la pregunta que nace de acá es, ¿qué pasa con el resto de los clientes que tienen cuenta corriente? ¿Operan con otro Banco, ya no existen? ¿Por qué operan con otros Bancos, qué se puede hacer?

Otra oportunidad está dada por el cruce de productos entre clientes, como se verá más adelante, existen varios productos transaccionales que los clientes pueden contratar. Un cliente se considera operando si opera con al menos un producto transaccional, pero eso no hace referencia al potencial que tiene cada uno de ellos. De acuerdo a la tabla, en promedio los clientes operan con 2 productos transaccionales cada uno, de un total de 9. Entonces, ¿Qué se puede hacer para que los clientes operen con más productos con el Banco?, ¿Por qué los clientes más fieles (Corporativas y KAM) tienen más productos contratados, porque son más grandes o porque se hace mayor gestión sobre ellos?

Por las razones anteriores, se desprende que existe potencial de crecimiento en el mercado actual tanto en el número de clientes potenciales que pueden operar a través del Banco de Chile, como en el número de productos que pueden tener contratados cada uno de ellos. La pregunta es entonces, si es posible abordar ese mercado objetivo con una mejor gestión, aumentando en primera instancia las competencias internas de la Banca Transaccional, la forma en cómo se miden y gestionan los procesos, cómo se está midiendo la satisfacción del cliente, entre otros factores que se consideran en una herramienta como el Balanced Scorecard.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un Balanced Scorecard para la Banca Transaccional del Banco de Chile.

1.4.2 Objetivos Específicos

Al tratarse de un diseño de Balanced Scorecard, el detalle de los objetivos específicos tiende a ser el detalle de la herramienta misma. Aun así se describen estos objetivos, como el set

¹³ Clientes Grandes: GG.EE Inmobiliarias, Mayoristas, Corporativas y KAM.

de entregables comprometidos con el Banco, que van marcando la pauta de evaluación y seguimiento de actividades a realizar por parte de la gerencia.

1. Desarrollar un FODA para la Banca Transaccional a partir de diversos análisis externos e internos.
2. Desarrollar un mapa estratégico, asignándole iniciativas a cada uno de los objetivos y ver cómo alcanzarlos.
3. Establecer los indicadores para monitorear y/o medir cada una de las iniciativas u objetivos estratégicos.
4. Desarrollar una maqueta en Excel tipo Dashboard, de cómo se vería el Balanced Scorecard si estuviese implementado. Con el desarrollo de esta maqueta se pretende generar un DR¹⁴.

1.5 ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS

1.5.1 Alcances

Tal como ya se mencionó, no se hará una planificación estratégica, la Banca Transaccional ya cuenta con su propia misión y objetivos estratégicos. Si se incluye este tema dentro del marco teórico, es para conceptualizar de lo que se está hablando, ya que a partir del plan estratégico actual, de los análisis internos y externos que se hagan y de las distintas fuentes de información del banco que se consulten se procederá a desarrollar el resto del trabajo, como el mapeo estratégico y el diseño del Balanced Scorecard. Si bien como output del trabajo es probable que surjan algunas recomendaciones de mejora al plan estratégico actual o que se logre un mayor nivel de entendimiento del mismo dentro del Departamento, no es el objetivo principal del trabajo, por eso no se habla de una planificación estratégica propiamente tal.

A pesar que el título así lo indica, no está demás recalcar que este trabajo sólo llega hasta la etapa de diseño del cuadro de mando integral, considerando también el diseño de un plan de acción que permita disminuir las brechas existentes entre las metas esperadas y los resultados o situaciones actuales. Además se desarrollará una maqueta que permita visualizar cómo se vería este Balanced Scorecard si se llegase a implementar.

1.5.2 Resultados Esperados

1. Consolidar un FODA que reúna toda la información presente en los análisis estratégicos internos y externos de la Banca Transaccional del Banco de Chile
2. El segundo resultado es llegar a tener un set de objetivos estratégicos por cada una de las dimensiones del Balanced Scorecard y estructurar un Mapa Estratégico con esos indicadores.

¹⁴ DR. Definición de Requerimiento. Es el formato que se ocupa al interior del Banco para optar a fondos monetarios para la realización de proyectos. Pasando el DR después se presenta un DEF, que incluye las funcionalidades técnicas.

A lo que se pretende llegar es a bajar una declaración tan general como “vamos a ser los mejores en...” a objetivos específicos como “vamos a garantizar la seguridad de nuestra información” o “vamos a subir nuestra tasa de retención de clientes a 80%”, etc. Acá se debe cuidar la cantidad de información que se entrega ya que según tantos objetivos hayan por dimensión, tantos indicadores habrán posteriormente en el cuadro de mando y para que un cuadro de mando sea claro no debe tener muchos indicadores. En esta etapa posiblemente haya que reordenar y/o agrupar distintos objetivos estratégicos del documento anterior, o crear objetivos acorde a lo que se desea medir.

A partir de los objetivos específicos, se elaborará un mapa estratégico con las respectivas relaciones de causa-consecuencia que los objetivos tengan entre sí.

3. Iniciativas para abordar los objetivos.

Para cada uno de los objetivos específicos, se detallará cuál es la iniciativa estratégica con la cual se pretende alcanzarlo y/o el plan de acción asociado que se recomienda en base a la información conseguida.

4. El cuarto resultado será un “diagnóstico” de los indicadores de medición actuales.

Se detallará por cada una de las áreas del Departamento, cuáles son los indicadores o el sistema de control de gestión que se está utilizando actualmente, esto se analizará con tal de visualizar cuáles indicadores son relevantes para el modelo que se está diseñando, cuáles están demás (los esfuerzos que se están perdiendo) y qué cosas habría que modificar.

5. Indicadores finales de medición para el modelo planteado.

Se tendrán una ficha por cada indicador que haya, especificando lo que mide, cómo se calcula, su frecuencia, su unidad de medida, etc. No todos los indicadores serán necesariamente nuevos, posiblemente en la actualidad ocupen indicadores que sean útiles para el modelo que se proponga. De todas formas se incluirán fichas para los indicadores que ya existan.

6. Tabla resumen del cuadro de mando integral

En esta tabla se mostrarán los indicadores asociados a cada una de las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento. Se mostrará el indicador asociado a cada uno de ellos, su frecuencia de medición, su unidad de medida, sus rangos de aceptación, el encargado de monitorear sus resultados, entre otras cosas.

2 MARCO CONCEPTUAL

Las principales herramientas que serán utilizadas en el desarrollo del proyecto son las siguientes:

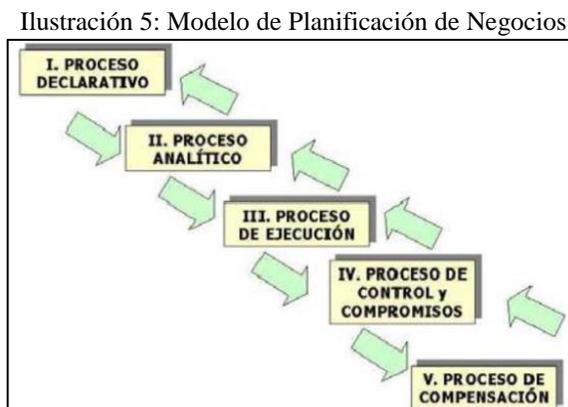
2.1 MODELO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

El modelo planteado por el profesor Enrique Jofré¹⁵ se constituye de cinco procesos, con una orientación clara y precisa hacia la detección de falencias y a la generación de acciones que permitan construir el futuro que se está buscando dentro de una organización. A su vez esto permite simplificar el proceso de creación de estrategias pensadas para modelos de negocios.

Los distintos procesos son los siguientes:

- i. Proceso Declarativo: Corresponde a la instancia en donde de manera formal o informal, los líderes expresan las aspiraciones de una organización, respondiendo preguntas como ¿Dónde me gustaría estar?, ¿Qué es lo que se hará?
- ii. Proceso Analítico: Es la etapa donde se busca comprender la dinámica interna de los sistemas que componen a la organización y del ambiente donde está inserta. Se destaca como parte de la metodología el análisis interno y externo, como el análisis FODA. El objetivo de este proceso es identificar las propuestas de valor que conducirán a la generación de estrategias.
- iii. Proceso de Ejecución: Corresponde a la instancia donde se debe hacer que las cosas ocurran. A partir de las oportunidades de negocio identificadas y del entorno donde se encuentre una organización, se debe formular la estrategia de negocios. Esta formulación consiste en planes, programas y proyectos que pueden ir del corto al largo plazo.
- iv. Proceso de Control y Compromisos: En esta etapa se retroalimenta lo ya formulado y se responde a la pregunta ¿Cuán desviados se está de la ruta trazada? Dentro de las herramientas de monitoreo para este proceso se destaca el uso del Balanced Scorecard, que permite monitorear una gran cantidad de indicadores.
- v. Proceso de Compensación: Este proceso hace referencia a la gestión del cambio. Necesariamente una organización que se transforma requiere que haya motivación por parte de las personas, se requiere que entiendan por qué están haciendo los cambios y se necesita que trabajen para ello. Aunque los cambios son a nivel de organización, las remuneraciones son individuales, es por eso que hay que tener especial cuidado al momento de motivar a las personas.

La siguiente imagen ilustra cómo se ve este modelo.



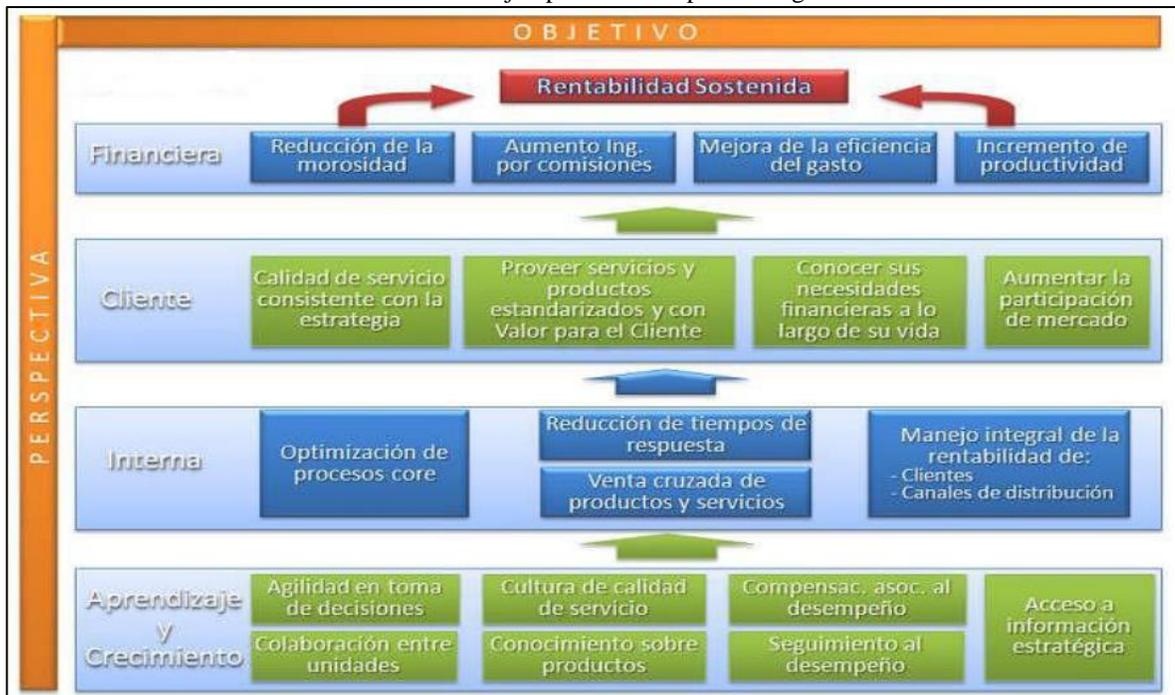
Fuente: Paper Profesor Enrique Jofré

¹⁵ Enrique Jofré Rojas, "Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios", Mayo 2002.

2.2 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una forma de representar la estrategia de manera visual y así facilitar su comunicación y entendimiento dentro de una organización. Este mapa corresponde a una metodología fundamental dentro de lo que es el diseño de un Balanced Scorecard, ya que se organiza en base a las mismas perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento y vincula los distintos pertenecientes a cada una de ellas en una cadena de relaciones causa-efecto. Un ejemplo de mapa estratégico se puede visualizar a continuación:

Ilustración 6: Ejemplo de un Mapa Estratégico



Fuente: Internet, búsqueda: "Mapa Estratégico"

2.3 BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, es una herramienta de control estratégico que se alimenta a partir del planeamiento estratégico de una organización, tanto de su misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

Entendiendo que el planeamiento estratégico a su vez se alimenta de las características del entorno donde se encuentre inmersa una organización y de sus características propias, entonces se puede decir que implícitamente el Balanced Scorecard también recoge parte de la información obtenida tanto de los análisis internos como externos.

A partir del plan estratégico, lo que plantean Norton y Kaplan en su modelo de cuadro de mando integral, es la descomposición y traducción de la estrategia en distintas dimensiones. La dimensión financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento del personal. Cada una de estas dimensiones está relacionada entre sí y a su vez está fundada en los objetivos estratégicos de una organización. La integración de estas dimensiones permite a una

organización medir el desempeño pero teniendo en cuenta el futuro, ya que considera la estrategia al largo plazo para fundar sus objetivos.

Gráficamente se puede ver cómo se relacionan las distintas perspectivas entre sí y a su vez con la misión, visión y objetivos estratégicos de una organización:

Ilustración 7: Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Internet, búsqueda: “Perspectivas Balanced Scorecard”

Para que esta herramienta se transforme en un instrumento de medición, corresponde asignar indicadores a cada uno de los objetivos estratégicos que haya en cada dimensión. Cada uno de estos indicadores debe tener asociado un nivel de cumplimiento o meta, con lo cual se podrá ir monitoreando regularmente dependiendo del periodo que se considere necesario.

Una vez que se tiene los indicadores, el mapa estratégico, las metas asociadas a cada objetivo, se puede decir que se tiene un diseño de Balanced Scorecard.

Finalmente, se incluye dentro del Marco Conceptual lo que corresponde a una planificación estratégica, aclarando que dentro de los alcances de esta memoria no se realizará una planificación de este tipo. Sin embargo, es relevante entender estos conceptos pues serán inputs del trabajo a realizar, se ocupará la planificación estratégica existente de la Banca Transaccional.

2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es la herramienta que tiene por objetivo obtener los objetivos estratégicos y las líneas de acción para una determinada institución.

Existen tres conceptos principales que forman la base de una planificación estratégica, estos corresponden a responder las preguntas ¿Dónde estamos?, ¿Hacia dónde queremos ir? Y ¿Cómo es posible llegar a donde queremos ir?

Las respuestas a las preguntas anteriores serán las pautas que darán origen a lo que se conoce como Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la institución. A continuación se detalla cada uno de los conceptos:

- i. Misión: Corresponde a la razón de ser de una empresa o institución, tiene por objetivo ser una guía para tomar decisiones al largo plazo. Dentro de las preguntas que intenta responder la misión se tienen: ¿Qué labores desempeña la empresa?, ¿De qué manera las desempeña?, ¿Cuáles son los valores presentes en la empresa?, entre otras.
- ii. Visión: Al igual que la misión, es una guía para desarrollar los objetivos futuros de una empresa, pero esta vez se centra en objetivos a mediano y largo plazo relacionados directamente con los competidores que existen en el mercado, la forma en que se quiere ser percibido por los clientes, cómo se relaciona la empresa con los stakeholders, entre otras.
- iii. Objetivos Estratégicos: Una vez que se tiene la misión y la visión de una empresa, es necesario tener las guías finales que darán origen al cumplimiento de dichas declaraciones. Aquí es cuando surgen los objetivos estratégicos, que no son más que declaraciones específicas sobre algún tema en particular presente en la misión o visión, que sirven de guía para alcanzarlas. Generalmente estos objetivos son explícitos y no dan lugar a segundas interpretaciones.

3 METODOLOGÍA

Para el esquema de trabajo que se presenta a continuación, se consideró diversas fuentes de información como referencia, como apuntes de diversos cursos de la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, libros de apoyo, papers relacionados, memorias de alumnos anteriores, entre otros. A continuación se detallan paso a paso las distintas actividades para cumplir el objetivo de esta memoria.

1. Para levantar la situación estratégica actual de la banca transaccional se seguirán los siguientes pasos:
 - i. Primero se recopilará la información oficial existente correspondiente al plan estratégico, ya sea la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que estén declarados.
 - ii. Luego se analizará si lo anterior está alineado con los objetivos generales del Banco de Chile y de la División Corporativa e Inversiones.
 - iii. En tercer lugar se encuestará al gerente y a los jefes departamentales con el objetivo de verificar si conocen y/o entienden el plan estratégico actual. En esta encuesta se extraerá información acerca de qué entienden ellos con las declaraciones estratégicas del Departamento, como lo plasman en su día a día, qué cosas creen que faltan o están demás, qué se puede mejorar, cuáles son las fortalezas y debilidades de su área y del Departamento, entre otras cosas. La información obtenida a partir de esta encuesta también servirá para los análisis internos y externos posteriores.

Estos pasos son importantes, ya que permitirá descomponer el plan estratégico actual que tiene declaraciones bastante amplias como “Buscamos entregar a nuestros clientes servicios de Banca Transaccional de Excelencia” en objetivos más específicos que sean explícitos y entendibles para cada jefatura. Es un proceso que muy probablemente resultará ser enriquecedor para las distintas partes involucradas porque permitirá ver qué tan alineados se está entre áreas, con la gerencia y con el Banco.

Paralelamente a este paso, se irán conociendo las labores de cada una de las áreas para tener una mejor noción del negocio. Además se aprovechará de dar a conocer el proyecto en el que se está trabajando y por qué es importante la participación de todas las jefaturas.

2. Siguiendo con el procedimiento de diseño y ejecución de estrategias de negocios que propone el profesor Enrique Jofré, se procederá a realizar los análisis internos y externos de la Banca Transaccional. Para ello se ocupará la información disponible en la intranet del Banco de Chile, en la página web, en las memorias anuales, en publicaciones relacionadas al mercado bancario del profesor Teodoro Wigodski, en estudios de mercado realizados por el Banco y en la encuesta realizada a la gerencia y jefes departamentales. Específicamente los análisis que se realizarán son los siguientes:
 - i. Análisis PEST: Describe el entorno Político, Económico, Social y Tecnológico en el que se enmarca el Departamento. Este, al ser un análisis externo casi en su totalidad, se hará a partir de la información disponible en la web y en la prensa, de estudios de mercado empresas realizados por el Banco, además de considerar la información que se obtenga a partir de las distintas reuniones y entrevistas con las Jefaturas y Gerencia de la Banca Transaccional.
 - ii. Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Estudia el poder que tienen los consumidores, los proveedores, la amenaza de nuevos competidores y/o de productos sustitutos y la rivalidad con los competidores existentes. Esta información, al ser tan específica del negocio, se obtendrá casi en su totalidad de la información levantada de las distintas Jefaturas y Gerencia, tomando también en cuenta los distintos estudios de mercado o benchmark que estén disponibles.
 - iii. Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la Banca Transaccional. Este análisis se hará a partir de lo obtenido en los análisis anteriores, además de la información que aporten las Jefaturas y la Gerencia, dentro de las preguntas que se le hará a cada uno de ellos está presente el tema de las fortalezas y debilidades propias y de la competencia.

Una mayor definición de estos análisis se encuentra en la sección de Anexos, Anexo B.

Los análisis anteriores, facilitarán la posterior validación de los objetivos estratégicos, centrándose en las fortalezas y oportunidades de desarrollo del Departamento y teniendo en cuenta las debilidades y amenazas presentes. Esto ayudará a vislumbrar la factibilidad y relevancia de un objetivo estratégico.

Este análisis estratégico, plasmado como resultado en el FODA, deberá ser validado por la gerencia.

3. Luego, a partir de las encuestas realizadas y de los análisis internos y externos del Departamento, se elaborará un documento consolidado que reúna los principales objetivos específicos a nivel de áreas por Departamento (no confundir con los objetivos estratégicos que se desarrollaran posteriormente), para ello se seguirán las siguientes etapas:

- i. Se desagregará la información obtenida en dos categorías, en la que corresponda a información general de la Banca Transaccional y en la que corresponda a cada una de las jefaturas encuestadas.
 - ii. Luego se hará un pareamiento de la información obtenida por las Jefaturas, con la información declarada por la Gerencia. Considerando también los objetivos del Banco, para poder determinar objetivos estratégicos específicos.
 - iii. Se analizará cada uno de los objetivos propuestos tomando en cuenta los análisis internos y externos realizados, argumentando por qué son relevante.
 - iv. Se hablará con cada una de las Jefaturas, de ser necesario, para levantar información específica de un tema en particular y para validar lo que se haya hecho relacionado a cada una de sus áreas. Con esto se consolidará un documento con todos los objetivo estratégicos del departamento sin categorizarlos por dimensiones.
4. A partir del documento anterior se elaborará otro documento que agregue los objetivos estratégicos, en objetivos estratégicos específicos por cada una de las dimensiones existentes en el diseño del cuadro de mando integral, la dimensión financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de formación y crecimiento del personal. Además se deberá incluir la relación causa consecuencia entre cada uno de estos objetivos, de manera de visualizar el apalancamiento que producen los objetivos en el cumplimiento de otros.

Al igual que en el punto anterior, este documento se validará en primera instancia con cada una de las Jefaturas y luego será presentado como una propuesta a la gerencia, la cual deberá validar el modelo propuesto y/o dar guías para su modificación de acuerdo a los intereses del Departamento. Una vez reestructurado el documento habiendo seguido las guías, se presentará como un documento final que deberá ser validado.

5. Una vez validado el documento anterior, se procederá a estructurar el mapa estratégico correspondiente, considerando las distintas perspectivas propuestas por Norton y Kaplan, que coinciden con las perspectivas del Balanced Scorecard. Dicho mapa tendrá una lógica de causa-consecuencia, donde el resultado de cada uno de los objetivos específicos de cada una de las dimensiones tendrá una repercusión en otro.
6. Con el mapa estratégico ya estructurado, lo que sigue es asignar los indicadores de medición correspondiente a cada uno de los objetivos. Para ello se seguirá el siguiente orden de actividades:
- i. Se levantarán los indicadores de medición actuales y/o el sistema de control de gestión que ocupe cada una de las jefaturas, los archivos de gestión. Estas mediciones o archivos de gestión se analizarán con el fin de determinar cuáles de ellos son útiles para seguir utilizándolos en el modelo que se proponga.
 - ii. Se asignarán o crearán indicadores para cada uno de los objetivos que no tengan forma de medirse en la actualidad.

- iii. Para un mayor entendimiento de lo que mide cada indicador, se creará una ficha por cada uno de ellos, indicando qué es lo que mide, cómo se calcula, cuál es su unidad de medida, cada cuanto se debe monitorear, quién es el responsable de su resultado, y cuáles son los márgenes esperados de resultado.
- iv. Una vez estructurados los indicadores, se deberán validar con la gerencia y/o con cada una de las jefaturas correspondientes y modificarlos en caso de ser necesarios.

Analizar los indicadores actuales o el sistema que utilicen para gestionar permitirá visualizar dónde están haciendo esfuerzos extra las distintas jefaturas, qué cosas están midiendo que no agregan valor al planteamiento estratégico. También permitirá reforzar lo que sí estén haciendo que genere valor dentro del Departamento.

7. Se construirán iniciativas estratégicas o planes de acción para cada uno de los objetivos estratégicos establecidos. Estas propuestas de iniciativas considerarán el análisis completo realizado en el Departamento y serán de ayuda para apalancar el cumplimiento de las mediciones de cada indicador definido.

4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL

En este capítulo, se mostrarán las declaraciones estratégicas básicas que existen actualmente dentro del Banco de Chile, de la División Corporativa e Inversiones y de la Banca Transaccional. Estas declaraciones corresponden a las misiones, visiones y objetivos estratégicos presentes en cada uno de estos grupos y sub-grupos. Luego, las declaraciones, se compararán entre sí, para ver si la Banca Transaccional está alineada con la División y a su vez ver si ésta, está alineada con la institución en su totalidad, para en definitiva, ver la vinculación entre la Banca Transaccional y el Banco de Chile.

4.1 MISIONES

4.1.1 Misión Banco de Chile¹⁶

“Somos una corporación líder conectada al mundo, con una prestigiosa tradición de negocios. Proveemos a cada tipo de cliente servicios financieros de excelencia, con soluciones creativas, ágiles y efectivas para cada segmento, asegurando la creación de valor para nuestros clientes, accionistas, empleados y para la comunidad en general.”

4.1.2 Misión División Corporativa e Inversiones¹⁷

“Liderar el mercado de servicios y productos financieros en el segmento de grandes corporaciones a través de un servicio de excelencia, integral y de banca universal, acompañando la internacionalización de las empresas chilenas.”

¹⁶ Fuente: Página Web Banco de Chile

¹⁷ Fuente: Memoria Anual 2013 Banco de Chile

4.1.3 Misión Banca Transaccional¹⁸

“Buscamos entregar a nuestros Clientes (empresas y sus relacionados) servicios de Banca Transaccional de excelencia, cumpliendo con elevados estándares de calidad, en base a una amplia oferta que es comercializada en forma segmentada y a precios convenientes, procurando alta eficiencia operacional y rentabilidad para el Banco y generando negocios compartidos con otras áreas comerciales.

Los servicios de Banca Transaccional del Banco de Chile deben ser percibidos por nuestros Clientes como de calidad, transparentes, cercanos y oportunos, de modo de contar con su lealtad en el tiempo y ser la opción preferida en el mercado para realizar Banca Transaccional.“

4.1.4 Comparación de Misiones

Primero, entre las misiones de la Banca Transaccional y de la División, se observan pequeñas diferencias, a nivel divisional se habla de liderar el mercado en el segmento de grandes corporaciones a través de un servicio de excelencia mientras que a nivel departamental se habla de entregar los distintos servicios a los clientes como segmentos, es decir, no solo empresas corporativas sino también mayoristas, grandes empresas, inmobiliarias, etc. Además, a nivel divisional se habla de la internacionalización de las empresas chilenas, cosa que no se menciona a nivel departamental. A nivel de detalle, es mucho más específica y abarca más aspectos la misión de la Banca Transaccional, que la de la División, en primera instancia no se puede ver una alineación clara entre el Departamento y la División.

Luego, al comparar la misión de la División con la del Banco, se observa que existen diferencias similares a las anteriores. A nivel de Banco también se habla de segmentos de Clientes, no solo empresas corporativas, además se habla de la importancia de la creación de valor para los clientes, accionistas, empleados y comunidad, cosa que a nivel divisional no se muestra. Vale destacar que sí hay una similitud, a nivel de Banco se habla de ser una corporación líder conectada al mundo y a nivel de División se habla de Banca universal y de la internacionalización de empresas chilenas. Nuevamente, tampoco es clara la vinculación directa entre los objetivos planteados por la misión de la División, con la del Banco.

Ahora, si se compara directamente la misión de la Banca Transaccional, con la del Banco, se observa que son muy similares, sobretodo el primer párrafo de la misión de la Banca Transaccional, con la del Banco. En ambas se habla de los servicios de excelencia segmentados por tipos de clientes. A nivel de Banco se habla de procurar la creación de valor para los clientes, accionistas, funcionarios y medio ambiente, mientras que a nivel de Departamento de la Banca Transaccional, solo se menciona procurar la eficiencia operacional y rentabilidad para el Banco. Esto último se entiende, ya que como departamento dentro de una institución, el principal objetivo va a ser aportar dentro de la institución y a su vez, implícitamente, eso estaría ayudando a cumplir el objetivo del Banco a nivel de accionistas y medio ambiente. También, dentro de la misión del departamento, se incluyen aspectos sobre la calidad con la que tienen que ser percibidos los productos y de la implicancia directa que tiene eso sobre la lealtad de los clientes en el tiempo.

¹⁸ Fuente: Intranet Banco de Chile

Para concluir, se puede decir que la alineación de la Banca Transaccional con el Banco es clara, las misiones son similares, se complementan bien e incluso es más específica la del Departamento. No se puede decir lo mismo de la vinculación entre la misión de la División, con la del Departamento y del Banco, pareciera que apuntase en otra dirección y será necesario analizar las otras declaraciones de objetivos estratégicos para ver si en ellos se puede encontrar la similitud. De todas formas, la diferencia en la misión de la División, se podría explicar por los otros departamentos presentes en ella, como el de Banca Corporativa, Banca de Inversiones o Tesorería, que son mundos totalmente ajenos a la Banca transaccional y posiblemente más rentables a nivel de División.

4.2 VISIONES

4.2.1 Visión Banco de Chile¹⁹

“Buscamos permanentemente, en todo lo que hacemos, ser el mejor banco para nuestros clientes, el mejor lugar para trabajar y la mejor inversión para nuestros accionistas. Lo hacemos de forma comprometida con las personas que conforman nuestra organización y con el desarrollo de la comunidad.”

A nivel de División y Departamento, no se cuenta con ninguna visión, por lo que la visión del Banco debiese representar los intereses de dichos grupos.

Si se toma la definición bibliográfica de visión, se puede ver que cumple con algunos de los patrones estándar, se habla de los clientes, de los accionistas, de los trabajadores y de la comunidad, pero no dice nada específico de cómo se quieren lograr los objetivos para cada uno de las entidades nombradas, no da una guía de lo que se quiere lograr en el mediano o largo plazo sobre cada una de ellas.

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.3.1 Objetivos Estratégicos Banco de Chile²⁰

Siendo la estabilidad y la seguridad, los pilares fundamentales sobre los que se construyen los objetivos estratégicos del Banco, se muestran, por distintas dimensiones del Banco, todos los objetivos presentes al mediano y largo plazo, bajados directamente desde la alta gerencia.

Tabla 3: Objetivos Estratégicos Banco de Chile

Dimensión	Objetivos Estratégicos
Negocio Minorista	Inteligencia de clientes como centro del modelo comercial Desarrollar y fortalecer integración entre canales de venta Revisión de segmentación y rediseño de propuesta de valor Aumentar productividad comercial

¹⁹ Fuente: Pagina Web Banco de Chile

²⁰ Fuente: Información Interna Banco de Chile

Negocio Mayorista	Liberación de tiempo ejecutivo para relación con cliente Mejorar experiencia clientes en su interacción con los canales Segmentación y propuestas de valor
Excelencia Operacional	Asegurar continuidad de negocios Transformación de procesos críticos de punta a punta
Calidad de Servicio	Implementar un modelo corporativo de calidad de servicio con foco en la experiencia cliente
Reputación Social	Gestión y control de la reputación del Banco
Alinear Personal, Cultura y Estrategia	El mejor banco Excelencia en el Desempeño El estilo del Chile

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Informe SBIB

Vale destacar, que dentro de los proyectos que se están generando actualmente a nivel de Experiencia Clientes, en Calidad de Servicio, hay una fuerte componente de innovación que está apalancando cada uno de los desarrollos. El concepto y la iniciativa de innovar dentro del Banco fueron bajados por el Gerente General a las distintas divisiones con la finalidad de repercutir directamente en la experiencia de los clientes. Tal es la importancia de este concepto, que se creó dentro del Banco un departamento exclusivo para su desarrollo, por lo que podría considerarse la innovación como un objetivo estratégico a mantenerse por los próximos años.

4.3.2 Objetivos Estratégicos División²¹

Siento el mercado objetivo de la División, las empresas nacionales y multinacionales con ventas anuales superiores a \$70.000 millones, es decir, las empresas corporativas, los distintos objetivos y desafíos son los siguientes:

1. Cercanía con los clientes, entendiendo sus necesidades y acompañándolos en su proyección regional y/o mundial
2. Mantener los esfuerzos para alcanzar una calidad de servicio de excelencia. Rediseñando y potenciando los distintos canales de atención. Situando este ámbito del negocio como eje de todos los nuevos desarrollos e innovaciones
3. Mantener el liderazgo de mercado, con foco en la venta de productos de Banca Transaccional y Banca Inversiones; Profundizar el cruce de productos; Apoyar a los clientes en sus emprendimientos regionales

²¹ Fuente: Memoria Anual 2013 Banco de Chile

4.3.3 Objetivos Estratégicos Banca Transaccional²²

1. Maximizar Cross Sell y Rentabilidad por cada relación
2. Mejorar Experiencia Clientes en su interacción con los canales
3. Difundir y Motivar el Concepto de Innovación

4.3.4 Comparación de Objetivos Estratégicos

En primer lugar, se observa que los objetivos estratégicos de la Banca Transaccional, son bastante similares a los de la División, ésta última habla de alcanzar la calidad de servicio de excelencia rediseñando y potenciando los canales digitales como eje de todos los desarrollos e innovaciones, mientras que la Banca Transaccional habla de difundir el concepto de innovación y mejorar la experiencia clientes en su interacción con los canales. También a nivel divisional se menciona la importancia de la venta de productos de Banca Transaccional y profundizar el cruce de productos (venta cruzada o *cross sell*). En esencia, los objetivos divisionales son los mismos que los departamentales, solo que estos últimos no hacen distinciones por el tipo de clientes, mientras que la División se sigue enfocando en las empresas corporativas. Además, a nivel divisional, se agrega la importancia de la cercanía con los clientes y el apoyo hacia su proyección mundial.

Ahora, dado que los objetivos de la División y del Departamento son los mismos, se procederá a comparar sólo los de la División con los del Banco. A nivel de Banco los Objetivos son muchos, entonces es necesario enfocarse en los que tienen valor dentro de lo que es Banca Transaccional, es decir, los de negocio minorista no aplican para este análisis.

Se puede observar que los objetivos a nivel de División, son un subconjunto de la lista de objetivos del Banco, no se repetirá cada uno de ellos, sin embargo vale la pena agregar que hay algunos objetivos que perfectamente podrían aplicar a la realidad de la Banca Transaccional y/o División y que quizá no se estén tomando en cuenta, como por ejemplo la liberación del tiempo del ejecutivo para la relación con el cliente, transformar los procesos críticos de punta a punta y asegurar la continuidad de los negocios. Por el momento no es posible señalar que estos objetivos deban estar presentes dentro de la Banca Transaccional, pero sí se podrá llegar a decir luego de los análisis a realizar si son necesarios o no, o si se están considerando actualmente o no.

4.4 DIAGNÓSTICO PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL

Se reitera que esta memoria no considera la realización de una Planificación Estratégica, sin embargo sí se critica la existente y se proponen algunas mejoras de acuerdo a lo observado. Luego de haber analizado las declaraciones estratégicas de la Banca Transaccional y los distintos eslabones jerárquicos a los cuales pertenece. Se puede decir lo siguiente:

Las declaraciones de misión y visión son bastante generales y poco precisas en el mensaje que se quiere entregar. La premisa que surge de esto es, que si estas declaraciones las ven los distintos Jefes de Departamento, los Jefes de Grupo y los Ejecutivos, todos ellos podrían entender cosas distintas asociadas a sus realidades y sus roles, lo cual no es malo pero no es el objetivo que se busca con éstas declaraciones. Al decir, por ejemplo, “buscamos entregar servicios con

²² Fuente: Extracto reunión ampliada División Corporativa e Inversiones, Julio de 2014

elevados estándares de calidad”, no es algo claro por diversas razones y surgen preguntas como, ¿existen estándares de calidad definidos por producto?, ¿los conocen?, ¿los aplicarán todos de la misma forma?, ¿los entenderán todos de la misma forma?, así se podrían dar más ejemplos de otras frases que no quedan claras, que debiesen ser guías a seguir.

Luego, los objetivos estratégicos existentes no aclaran las intenciones de la misión ni visión, solo responden al foco estratégico que tiene el Banco en este momento, lo cual no es algo malo, porque son bastante claros y precisos en lo que se quiere lograr, pero sí podrían haber objetivos específicos o sub-objetivos que ayudasen a aclarar las intenciones de las declaraciones básicas.

Otra posible oportunidad de mejora tiene que ver con el orden interno del Banco en que están presentadas las distintas declaraciones. Algunas están presentes en la intranet, otras en la memoria anual, algunas sólo las manejan las jefaturas y no llegan a todos los funcionarios, otras son extractos de presentaciones que hacen los Gerentes en reuniones ampliadas. No hay una consolidación formal de estas declaraciones en algún documento o en algún portal dentro de la intranet, quizá eso pueda influir en la desalineación del mensaje que se entrega. Falta un hilo conductor que enlace lo que Busca el Banco, luego lo que busca la División para alcanzar los objetivos del Banco y finalmente lo que hará la Banca Transaccional para apoyar a la División y en lo posible que el hilo sea enlazado por los líderes de los distintos grupos y compartido a todos los involucrados.

Ya habiendo entendido el contexto estratégico en el que se encuentra la Banca Transaccional, el siguiente paso requerirá de mayor detalle. Para poder llegar más adelante a construir los objetivos específicos, es necesario en primera instancia reconocer cuáles son las declaraciones estratégicas básicas, en la medida que estas declaraciones sean más específicas, entonces mejor será la guía que se podrá construir para poder alcanzar los objetivos estratégicos. En otras palabras, los objetivos serán lo que se quiere lograr y el desglose de las declaraciones será la guía de cómo lograrlo.

5 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE DISTINTAS ÁREAS

Como primera etapa, se recorrió las distintas áreas del Departamento, para así poder tener un entendimiento general de lo que se hace como negocio y las funciones que se desempeña en cada una de ellas. Sumado a esto, se aprovechó la instancia para dar a conocer el proyecto en el que se trabaja a las distintas jefaturas, se explicó en qué consiste un Balanced Scorecard, cuáles son las dimensiones y cuáles son las ventajas de tener un sistema integral de monitoreo, además se enfatizó la importancia de la participación de ellos, como líderes en la definición y validación de todos los parámetros que se fuesen generando.

Ya conociendo la función de cada una de las áreas de la Banca Transaccional y siguiendo con el punto anterior, la actividad que sigue es bajar la información presente en la planificación estratégica, a conceptos o declaraciones más específicas y claras, que no den lugar a más de una interpretación y que sirvan para definir los parámetros que se trabajarán.

Entonces, como punto de partida, se decidió hacer una encuesta a cada una de las Jefaturas de Departamento, además de al Gerente de Banca Transaccional, de manera de recoger la mayor

cantidad de información posible sobre los temas que no quedaron claros de la planificación estratégica. Para ello y de manera de recoger la información que se desea, se definió un set de preguntas, sacadas directamente de la misión de la Banca Transaccional, que como se vio, representa bien los intereses del Banco. Todo esto, bajo la hipótesis nula planteada anteriormente, que los distintos Jefes entenderán de diferente forma lo que se expresa en la misión.

5.1 CUESTIONARIO DE PREGUNTAS APLICADO A JEFATURAS

El objetivo principal de este cuestionario, es recolectar la información que no está detallada en la planificación estratégica actual a partir de propias palabras de las jefaturas, importante señalar, que al recabar la información de esta manera, se estandarizan las respuestas esperadas y facilita la posterior gestión en la consolidación de información. Con esto se pretende ver si los distintos Jefes están alineados entre sí, en su forma de pensar y en lo que esperan del negocio.

Las preguntas escogidas para la realización de este cuestionario, fueron sacadas, en parte, de la declaración existente de misión, también se preguntó directamente por las fortalezas y debilidades, por los objetivos estratégicos que debiesen haber por cada dimensión del Balanced Scorecard y por los valores que se debiese tener como Departamento. A continuación se detallan las preguntas efectuadas a las 8 Jefaturas y a la Gerencia de la Banca Transaccional:

5.1.1 Preguntas orientadas a su Unidad de Servicio

Estas preguntas, se adaptaron a cada una de las áreas de la Banca Transaccional. Donde dice “unidad de servicio”, se reemplazó, por ejemplo, por cash management, implementaciones, etc.

- 1) ¿Cómo describiría usted un servicio de “unidad de servicio” de excelencia?
- 2) ¿Qué aspectos hacen que el servicio “unidad de servicio” que se está entregando actualmente por la Banca Transaccional del Banco de Chile sea de calidad? ¿Qué sabe de la competencia en estos aspectos?
- 3) ¿Qué factores hacen que el servicio “unidad de servicio” entregado sea percibido como transparente, cercano y oportuno por parte de los clientes?
- 4) ¿Cuáles son los procesos operacionales o procesos internos clave que aseguran que el servicio “unidad de servicio” sea entregado de forma satisfactoria al cliente? En caso de no tener relación directa con los clientes, piense a nivel de la Banca Transaccional.
- 5) Según usted, ¿hay aspectos dentro de la Banca Transaccional que se puedan mejorar, independiente o no de su unidad? Explique.

Con las primeras dos preguntas, se puede obtener la brecha entre lo que se espera de un servicio de excelencia y lo que se está entregando actualmente, qué falta para que el servicio sea tan excelente como es esperado.

5.1.2 Preguntas orientadas a la Banca Transaccional a Nivel General

- 6) ¿Cuáles cree usted que son las principales fortalezas de la Banca Transaccional en la actualidad? ¿Qué fortalezas tiene la competencia, que no tenga el Banco de Chile? Nombre al menos 3 de cada una.
- Fortalezas BT Banco de Chile:
 - Fortalezas Competencia:
- 7) ¿Cuáles son las principales debilidades? ¿Y las de la competencia? Nombre al menos 3 de cada una.
- Debilidades BT Banco de Chile:
 - Debilidades Competencia:
- 8) Teniendo en cuenta un horizonte al largo plazo (de 3 a 5 años). Si usted pudiese definir los objetivos de la Banca Transaccional ¿Cuáles serían? Piense en los siguientes ámbitos:
- Financiero (cómo nos deberían ver los accionistas):
 - Clientes (cómo nos deberían ver los clientes):
 - Procesos internos (para satisfacer a los clientes, en qué procesos se debe sobresalir):
 - Capital humano, aprendizaje y crecimiento (cómo administrar el cambio y motivar al personal):
- 9) ¿Qué acciones se deberían realizar en cada ámbito, según usted, para lograr los objetivos anteriormente mencionados?
- Financiero:
 - Clientes:
 - Procesos internos:
 - Capital humano, aprendizaje y crecimiento:

10) ¿Cuáles de los siguientes valores debiesen estar presentes dentro de la Banca Transaccional? Marque con una "X" a lo más 10.

<input type="checkbox"/>	La cultura	<input type="checkbox"/>	La moralidad	<input type="checkbox"/>	La honestidad
<input type="checkbox"/>	La confianza	<input type="checkbox"/>	La educación	<input type="checkbox"/>	La alegría
<input type="checkbox"/>	La paz	<input type="checkbox"/>	El orden	<input type="checkbox"/>	El éxito
<input type="checkbox"/>	La limpieza	<input type="checkbox"/>	La flexibilidad	<input type="checkbox"/>	El progreso
<input type="checkbox"/>	La libertad	<input type="checkbox"/>	La prudencia	<input type="checkbox"/>	La fama
<input type="checkbox"/>	La democracia	<input type="checkbox"/>	La unidad	<input type="checkbox"/>	La fuerza
<input type="checkbox"/>	La rapidez	<input type="checkbox"/>	La cortesía	<input type="checkbox"/>	La disciplina
<input type="checkbox"/>	El perdón	<input type="checkbox"/>	La fraternidad	<input type="checkbox"/>	La gracia
<input type="checkbox"/>	La comodidad	<input type="checkbox"/>	La dignidad	<input type="checkbox"/>	El poder
<input type="checkbox"/>	La autenticidad	<input type="checkbox"/>	La generosidad	<input type="checkbox"/>	La armonía
<input type="checkbox"/>	La independencia	<input type="checkbox"/>	La espontaneidad	<input type="checkbox"/>	La victoria
<input type="checkbox"/>	La asertividad	<input type="checkbox"/>	La comunicación	<input type="checkbox"/>	La paciencia
<input type="checkbox"/>	La lealtad	<input type="checkbox"/>	La sinceridad	<input type="checkbox"/>	La vida
<input type="checkbox"/>	La esperanza	<input type="checkbox"/>	La fe	<input type="checkbox"/>	La seguridad
<input type="checkbox"/>	La solidaridad	<input type="checkbox"/>	La puntualidad	<input type="checkbox"/>	La precisión
<input type="checkbox"/>	La perfección	<input type="checkbox"/>	La elegancia	<input type="checkbox"/>	El lujo
<input type="checkbox"/>	La eficiencia	<input type="checkbox"/>	La iniciativa	<input type="checkbox"/>	La resistencia

<input type="checkbox"/>	La humildad	<input type="checkbox"/>	La valentía	<input type="checkbox"/>	La amistad
<input type="checkbox"/>	La responsabilidad	<input type="checkbox"/>	La tenacidad	<input type="checkbox"/>	La sabiduría
<input type="checkbox"/>	La firmeza	<input type="checkbox"/>	La tolerancia	<input type="checkbox"/>	El heroísmo
<input type="checkbox"/>	La productividad	<input type="checkbox"/>	El amor	<input type="checkbox"/>	La igualdad
<input type="checkbox"/>	El servicio	<input type="checkbox"/>	El placer	<input type="checkbox"/>	La honradez
<input type="checkbox"/>	La justicia	<input type="checkbox"/>	El prestigio	<input type="checkbox"/>	El respeto
<input type="checkbox"/>	La creatividad	<input type="checkbox"/>	La compasión	<input type="checkbox"/>	La familia
<input type="checkbox"/>	La amabilidad	<input type="checkbox"/>	La decencia	<input type="checkbox"/>	El compañerismo

11) ¿Cuáles están presentes actualmente? Marque con una “X” a lo más 10.

Misma lista anterior.

Luego se presentó la misión y objetivos estratégicos de la Banca Transaccional y se preguntó lo siguiente:

12) Habiendo respondido las preguntas anteriores ¿Hay algo que quisiera agregar?

5.2 AGRUPACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS

Habiendo obtenido la información de todas las jefaturas, excepto la de Custodia, además de la del Gerente Departamental y una jefatura en particular dentro del área de Desarrollo de Productos, Implementaciones, se logró un total de 9 encuestas llenas, que en su totalidad constituyeron un documento de texto de más de 30 páginas.

Lo que se hizo con este documento fue, en primera instancia, resumirlo y sintetizarlo, se extrajeron las frases clave de las respuestas entregadas por los Jefes. Luego se agruparon estas frases de acuerdo a los patrones que se repetían, es decir, si por ejemplo un Jefe aludía al tiempo en la entrega de respuesta a los clientes como un factor crítico y otro Jefe hablaba de la calidad de las respuestas entregada a los clientes y el tiempo que se demoraban en procesar sus solicitudes, se agrupaban dichas respuestas en un grupo porque ambas tenían relación y eran bastante similares. Así, dentro de las respuestas de una misma pregunta, se generaron bastantes grupos con frases afines entre ellas, esto se hizo para cada una de las preguntas.

La consolidación de las respuestas de los Jefes en un mismo archivo, sirvió como primera fase a entender de mejor manera cuáles son los aspectos relevantes del negocio, los dolores a tratar dentro de las distintas áreas, las cosas que hay que mejorar, las que faltan, etc. De acuerdo a la cantidad de veces que se repitieron respuestas similares, se pudo rankear la importancia de las mismas, por ejemplo si de los nueve encuestados, cinco se referían a un factor similar como algo crítico, entonces se podía inferir que era un tema relevante o al menos un tema que hay que tener en cuenta.

Este archivo, se toma como base para el desarrollo de los siguientes análisis. Muchas de las respuestas y de la información obtenida directamente de los Jefes, es de utilidad para la generación del FODA dentro del análisis estratégico, otras respuestas sirven para la generación de Objetivos Estratégicos y asimismo, algunas son de relevancia para la propuesta de Iniciativas Estratégicas que se llevará a cabo más adelante. Además, de este archivo se puede extraer con

mucho nivel de detalle los aspectos que no son visibles en las declaraciones estratégicas de la Banca Transaccional, lo cual responde al objetivo primero de haber desarrollado esta encuesta. No se considera dentro del cuerpo del informe la inclusión de estas respuestas, porque se verán reflejadas en cada uno de los capítulos respectivos a los temas que corresponden, de todas formas, el archivo consolidado con las respuestas originales de los Jefes se puede encontrar en Anexos.

6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Se reitera el hecho que no se pudo contar con la información del área de Custodia y Comisión de Confianza para el desarrollo del análisis. Por lo que se decidió enfocar esta memoria al resto de las áreas de la Banca Transaccional, que coincidentemente tienen todas relación entre ellas (venta, implementación, postventa, desarrollo de productos, experiencia clientes y canales digitales, todas orientadas al negocio de productos cash). El área de Custodia es considerada dentro del Departamento como un negocio totalmente distinto, por lo que no resulta tan crítico dejarlo fuera de este diseño de control de gestión.

Ya teniendo bastante contextualizada a la Banca Transaccional, sus declaraciones estratégicas, el rol de cada una de las áreas y las miradas estratégicas de cada una de las Jefaturas. Se puede comenzar entonces a elaborar una guía, que se alimente directamente de las declaraciones iniciales, tomando en cuenta el detalle de las miradas estratégicas de cada Área y que sirva para alcanzar los objetivos estratégicos del Departamento. Vale decir que a partir de la información levantada previamente en el cuestionario, surgieron bastantes temas que podrían considerarse como objetivos estratégicos y podrían aumentar el set de objetivos definidos en un principio por el Banco, esta vez agregando objetivos internos propios de la Banca Transaccional, relacionado con los dolores y las brechas a tratar. Lo anterior, se verá con mayor detalle en el capítulo de Definición de Objetivos Estratégicos.

Entonces, a partir de la información que ya se tiene y con la ayuda, como apoyo, de estudios de mercado elaborados por el área de Marketing del Banco, de la información disponible en la web y de diversas fuentes de búsqueda, se procede a elaborar el análisis estratégico de la Banca Transaccional, que incluye una mirada interna y externa.

La mayor cantidad de información aquí presente viene directamente de la exploración realizada dentro de las áreas del Departamento y correspondientes al conocimiento de las distintas Sub Gerencias de cada área (Jefaturas), también se hará uso de la información presente del estudio de mercado realizado por el área de Marketing empresas. Dicho estudio considera información obtenida por encuestas realizadas a clientes que facturan más de UF 400.000 al año, por lo tanto son clientes representativos de los segmentos de Grandes Empresas y Corporativas de la Banca Transaccional. Mayor detalle de las respuestas obtenidas por las distintas jefaturas y del estudio de mercado se puede encontrar en la sección de Anexos, Anexos B y C respectivamente.

El hecho de analizar interna y externamente a la Banca Transaccional, para luego proyectarlo en el análisis FODA, viene del supuesto que el Departamento, por la naturaleza, especificidad y complejidad de sus operaciones, además de la estructura organizacional y el número de dotación que tiene, para efectos de estudio se consideró como una empresa por sí sola.

Este análisis pretende ser una “foto” a la realidad actual de la Banca Transaccional y determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que hay, así como las oportunidades y amenazas que están presentes, para poder alcanzar las declaraciones del Departamento y del Banco, es decir, se pretende plasmar gráficamente, en qué cosas se pueden apoyar y hacia donde hay que apuntar las oportunidades de mejora.

6.1 ANÁLISIS EXTERNO

Más allá de mencionar las leyes antimonopolio o regulaciones bancarias que, que involucrarían un análisis PEST a nivel de Banco como institución, se enfocará este análisis en factores que involucren directamente a la Banca Transaccional

6.1.1 PEST

Entorno Político

El factor relevante a destacar es la reforma tributaria que se ha estado gestionando y que debiese estar lista el año 2015. Esta reforma ha generado durante el año 2014 incertidumbre en la inversión de las empresas, tanto Pymes como Corporativas, ya que al no saber lo que ocurriría con los impuestos sobre las utilidades asociadas a sus inversiones, bajaron la cantidad de inversión y por ende los flujos que transaban con el Banco a través de la Banca Transaccional. Esto afecta directamente a al área de Custodia, cuya rentabilidad se sustenta netamente de las inversiones que realizan los clientes extranjeros en el territorio nacional y viceversa, también afecta al resto de las áreas del Departamento, pues al bajar la cantidad de inversión, hay menos contratación por ende menos pagos de impuestos, de remuneraciones y menos recaudaciones.

La información oficial a la fecha del Gobierno (Diciembre de 2014), es que la reforma tributaria no afectará el monto de los impuestos que pagan las Pymes, a no ser que sus utilidades mensuales superen los 6,3 millones de pesos, bajo este parámetro, el 95,5% de las empresas de Chile no estaría pagando más impuestos²³.

Entorno Económico

La información presentada por el Banco Central de Chile a Diciembre de 2014²⁴, indica que: La inflación ha sorprendido al alza llegando a un 5,7% anual y las expectativas para los próximos 2 años es de un 3%; Los datos de actividad y demanda del mercado del tercer y cuarto trimestre del año indican una economía más desacelerada; En un escenario externo resalta el buen desempeño de Estados Unidos y un menor crecimiento y baja de inflación en la Eurozona y Japón, los datos confirman una debilidad mayor en América Latina; Destaca la caída del precio del petróleo en los mercados externos, que ya ha afectado los precios internos, por otro lado el precio del cobre se ubica por bajo los 3 dólares la libra en lo más reciente; Por último, el comercio ha recortado la Tasa de Política Monetaria (TPM) en 200 basic points desde octubre de 2013, posibles cambios de la TPM dependerán de las implicancias de las condiciones macroeconómicas internas y externas sobre las perspectivas inflacionarias.

²³ Fuente: Sitio web del gobierno, www.reformatributaria.gob.cl

²⁴ Fuente: Sitio web Banco Central de Chile, Evolución reciente y perspectivas de la economía, Diciembre de 2014

Todos los puntos anteriores tienen influencia directa sobre la Banca Transaccional. La inflación tiene efecto sobre los clientes, los montos que mueven a través de los productos transaccionales, el escenario externo impacta los resultados de los clientes multinacionales con presencia en dichos países y el precio de los commodities impacta en las empresas relacionadas al rubro.

Entorno Social

Las tendencias de las empresas para el 2014 y en general de esta década, están dadas por la adaptación de las nuevas tecnologías, por el mayor uso de las plataformas web y la disminución de los trámites presenciales.

Los clientes actuales, tienen mayor cantidad de información disponible gracias al uso de internet y al crecimiento de la competencia en los últimos años, que se ha dado a conocer fuertemente con sus distintas ofertas de valor, por lo que los clientes de hoy en día toman decisiones más informadas y por ende exigen mejores términos de condiciones.

Entorno Tecnológico

Algunas de las tendencias tecnológicas de esta década y en particular del 2014²⁵ son: el mayor uso de dispositivos móviles y canales digitales para efectuar los procedimientos; el mayor uso de las aplicaciones móviles; el creciente uso de las nubes de información; el uso de las tecnologías de la información (TI) en sitios web y gestión de datos; el aumento de uso de máquinas inteligentes que auto procesen distintas tareas.

6.1.2 Fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los Clientes

Para entender el poder de negociación que tienen los Clientes, es bueno recordar dos cosas, que existen distintos segmentos de Clientes y que los Clientes que ya están operando, están bastante vinculados al Banco.

En primer lugar, respecto a los segmentos de Clientes, estos tendrán más poder en la medida que sean más grandes, que muevan mayores cantidades de flujos o que pertenezcan a algún grupo económico importante. De esa forma se puede hablar de los clientes según sus categorías, un cliente KAM tendrá mucho poder de negociación por la gran cantidad de flujos que mueve a través del Banco, las ganancias que genera el Banco con un Cliente así, sólo manteniendo sus Saldos Vista, son tan altas que muchas veces no se les cobra comisiones a estos tipos de Clientes por el uso de los productos contratados; las tasas que negocian por lo general son bastante bajas y tienen mejores ofertas que una empresa más pequeña, sin considerar además que mientras más grande el Cliente, más especializada es la atención y menor es la cantidad de errores que se cometen en sus procedimientos. Por esta razón, es que un Cliente grande (un cliente KAM o Corporativo) tendrá mucho poder de negociación. Por lo general un Cliente de este tipo tiene Cuentas Corrientes en todos los Bancos más importantes, en caso que se genere algún problema de contingencia con el Banco que regularmente opera, se va a operar con otro, y

²⁵ Fuente: Sitio web www.innovación.cl, las 10 tendencias tecnológicas para las empresas en 2014.

en caso que estos problemas sean reiterados va a migrar definitivamente. Mientras más pequeño el Cliente, menos poder de negociación tiene, porque ni sus flujos ni sus depósitos son relevantes en la escala del Banco, por lo que a estos clientes sí se les cobra comisiones y obtienen menores tasas en sus negociaciones. Una fuga de un Cliente pequeño (por ejemplo, de una Pyme) es algo menos grave que un Cliente Corporativo, la diferencia entre sus flujos pueden ser decenas de miles de veces menores.

Por otro lado, existe la vinculación de los Clientes con el Banco, que está dada por la contratación de productos de uso regular con los que operan las empresas. Por ejemplo el pago de remuneraciones o proveedores, es algo que por lo general una empresa lo hace regularmente con una institución, tanto por la naturaleza de las operaciones, como por la imagen de estabilidad asociada a ello. Detrás del pago de remuneraciones hay una serie de requisitos que el Banco tiene que cumplir y que son generados con contratos e indicaciones muy específicas por parte de los Clientes, como por ejemplo el monto de cada una de las cuentas vista en las que el Banco tiene que transferir parte del pago que hace el cliente para sus trabajadores (el cliente transfiere a su cuenta corriente el monto total que el Banco debe distribuir en cada una de las cuentas vistas asociadas a los trabajadores de la Empresa que está pagando las remuneraciones), por lo que no es algo simple de cambiar de un día a otro, ni tampoco es bien visto. Por esta razón, un Cliente que ya esté operando con el Banco, que tenga contratados productos vinculantes como las Recaudaciones o el Pago de Remuneraciones, tiene poco poder de negociación en el corto plazo, pero al igual que en el punto anterior, al largo plazo el Cliente podría migrar de no cumplirse sus solicitudes de la manera ni en los tiempos que estableció desde un principio.

Otros factores que hay que tener en cuenta a la hora de analizar la fuerza de los Clientes, es la cantidad de proveedores (Bancos con Banca Transaccional) y los productos con los que se cuenta. El hecho que haya pocos actores relevantes de Banca Transaccional en el país hace bajar de cierta forma el poder que tienen los Clientes, ya que ellos, casi en su totalidad dependen de las instituciones financieras para poder operar, ya sea por créditos solicitados, por la necesidad de tener cuentas corrientes o productos de distinto tipo, entonces lo que sucede es que muchas veces, por temas políticos entre empresas y el Banco, se llegan a negociaciones que benefician a ambos lados, así es como un Cliente que puede tener una mejor oferta de la competencia, decide operar con un Banco u otro (para aclarar lo último es bueno mencionar que muchas de las negociaciones importantes se desarrollan incluso a un nivel gerencial entre empresas y Banco); otro tema tiene que ver con los productos que se manejan, muchos de ellos son considerados commodities dentro de la industria, pero hay otros que sólo los manejan algunas instituciones, productos que por lo general se han hecho a la medida de un grupo de empresas, en este caso, al ser productos tan específicos los Clientes no tienen mucho poder de negociación.

Por todo lo anterior, se considera que el poder de Negociación que tienen los Clientes, es Alto, ya que aun existiendo vinculación con la contratación de ciertos productos, en el largo plazo el Cliente puede decidir irse si lo que está recibiendo no es lo que espera o lo que se le fue ofrecido. Aparte, la información disponible de lo que ofrece la competencia está siempre presente para las empresas, sobre todo para las Grandes que llaman a licitación a las áreas de Cash Management de los distintos Bancos para evaluar quién hace la mejor oferta.

Poder de Negociación de los Proveedores

Como Banca Transaccional se cuenta con muchos proveedores, de los cuales algunos se heredan del Banco como institución. En esta oportunidad el análisis se centrará sólo a los que tienen una participación relevante y activa dentro de la Banca Transaccional.

Existen proveedores de Dotación, como Bluecom y Alaya, que son empresas externas que contratan gente para desempeñar funciones dentro del Departamento para las áreas de Servicio Cliente Corporativo e Implementaciones. Bluecom se especializa en la contratación de personal para los puestos asociados a la atención de empresas corporativas y KAM y Alaya para el personal asignado a las Pyme. En el caso de Servicio Cliente Corporativo se contrata gente a través de estas empresas para la labor de atención por correo y fonobank y en Implementaciones para la labor que se desempeña en la etapa de implementación, valga la redundancia, de los productos en las empresas. En este caso el poder de negociación que tienen los proveedores es bajo, porque son sólo un medio por el cual el Banco consigue el personal que está buscando.

Los proveedores digitales son los que se encargan de proyectos específicos que se requieren dentro del Departamento, generalmente estos proyectos consisten en la generación de alguna aplicación (software) para algún requerimiento específico, por ejemplo, para que los ejecutivos ingresen información de sus visitas al sistema. El poder de estos proveedores es bajo, ya que también son externalizados y responden a una solicitud específica de requerimientos.

Otros proveedores como Servipag, que sí se hereda del Banco pero tiene un fuerte uso a nivel de Banca Transaccional, también tiene bajo poder de negociación, puesto que hay una dependencia mutua entre ambas entidades y hay alianzas estratégicas de por medio.

En resumen, el poder que tienen los proveedores es Bajo.

Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

La amenaza de nuevos competidores siempre estará presente en el negocio bancario, pero esta amenaza no se considera fuerte en el corto-mediano plazo, ya que es poco probable que entre un competidor al mercado con el porte del Banco de Chile o Santander y que a su vez tenga el respaldo que tienen ambas instituciones. Una amenaza podría darse por un nuevo competidor en el largo plazo, si su entrada fuese fuerte, competiría en un principio con Bancos de menor tamaño y según como se posicionara a partir de entonces y qué tanto creciera, se podría considerar como amenaza en el futuro. Además, vale mencionar que no es sencilla la entrada de nuevos Bancos, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), exige muchas garantías a los nuevos entrantes en el mercado, como tener cierto capital inicial y una garantía por decenas de miles de UF.

La amenaza de nuevos competidores, más que estar dada por el ingreso posible de nuevos Bancos, está dada por la entrada de nuevas Bancas Transaccionales de los Bancos ya existentes que tienen posicionamiento de marca, como es el caso de BBVA, cuya área de Cash Management es relativamente nueva con respecto a la de Banco de Chile y ha ganado espacio los últimos años en el segmento Pyme al ofrecer tasas y comisiones más bajas a los Clientes.

Las fusiones de otros Bancos, al contrario de ser amenazas, como se podría pensar, son oportunidades para las Bancas Transaccionales ya existentes, pues ante la incertidumbre, los Clientes de los Bancos que se fusionan están mucho más sensibles y es más factible poder captarlos con buenas negociaciones (fishing), por lo que en el corto-mediano plazo no representa una amenaza.

Aun si se diera el caso, que llega a ingresar un nuevo actor relevante, la amenaza tampoco se consideraría alta, pues debido a la vinculación de las Empresas con el Banco y a la distribución del mercado como ya está hoy en día

Por las razones anteriores, la amenaza de nuevos competidores, se considera Baja, pues aunque llegasen a ingresar nuevos actores, estos tendrían que enfrentarse a la distribución del mercado que ya existe y a la alta vinculación con las relaciones ya existentes entre empresas y Bancas Transaccionales.

Amenaza de Productos Sustitutos

En términos de funcionalidad de los productos, la amenaza por productos sustitutos es baja, ya que los productos de recaudaciones o pago de proveedores, entre otros, son bastante estándar. El riesgo en este punto de vista, va más por la innovación en el proceso productivo que puedan generar los otros Bancos a nivel de Banca Transaccional, es decir, en la forma en que sea entregado el mismo producto a los Clientes. Actualmente se están desarrollando proyectos a nivel de Banco (y de Banca Transaccional), que pretenden cambiar la forma de interacción de los Clientes con el Banco mediante una nueva Web Empresas, con esto se pretende enfrentar, entre otras cosas, la posible competencia asociada a la competencia innovadora.

Donde sí se puede hacer la diferencia con los mismos productos, es en la calidad de servicio entregada, puesto que los productos en sí cumplen en esencia la misma función. De acuerdo a esto, la amenaza de productos sustitutos se considera Baja.

Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre los competidores existentes es bastante alta, en parte por lo ya mencionado, los productos son bastante similares entre una Banca Transaccional y otra (cumplen las mismas funciones), al punto que dentro de la industria se habla de productos con perfil de commodities. Donde se hace la diferencia es en el servicio y en la forma en que se interactúa con los clientes, como los canales digitales, la formalidad, la cordialidad, la empatía, la atención oportuna, la asesoría, etc. Aquí es donde la relación Ejecutivo- cliente o Banco-Cliente toma su peso y se vuelve relevante a la hora de analizar la gestión del Departamento.

De acuerdo a lo anterior, la rivalidad entre los competidores existentes, es bastante Alta.

Tabla 4: Resumen Fuerzas de Porter

Poder Negociación Clientes	Poder Negociación Proveedores	Amenaza Nuevos Competidores	Amenaza Productos Sustitutos	Rivalidad Entre Competidores
Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Alto

Fuente: Elaboración Propia

6.2 ANÁLISIS INTERNO

6.2.1 Análisis de Recursos Internos

Recursos Físicos

Banco de Chile es considerado dentro de los Bancos de mayor tamaño de Chile, tiene una red de más de 400 sucursales y más de 2.000 cajeros automáticos, los cuales se encuentran distribuidos prácticamente un 50% en la Región Metropolitana de Santiago y un 50% en Regiones de Arica a Punta Arenas.

Los servicios de Banca Transaccional se encuentran centralizados en la Casa Matriz del Banco, ubicada en Santiago Centro, Ahumada 251, adicionalmente se cuenta edificios completos en otros edificios corporativos también ubicados en Santiago Centro y Providencia. La dotación se encuentra distribuida por áreas en distintas oficinas y pisos dentro del Banco. A inicios del año 2015 se mudará a la dotación completa a un sector del segundo piso, a excepción del área de Custodia, que seguirá trabajando en el edificio corporativo ubicado en Providencia. Esto ayudará a que las gestiones entre distintas áreas sea más expedita y el trabajo en equipo más eficiente.

Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos representan una brecha para la Banca Transaccional en varios sentidos. Los equipos con los que se trabaja son antiguo, algunos computadores funcionan con sistemas operativos de hace 13 años (Windows XP) y por sus componentes no son lo eficientes que debieran ser para las necesidades actuales de procesamiento de información, ya que por ejemplo, se vuelven lentos al correr distintas macros en Excel o usar distintas aplicaciones internas del Banco e incluso para la revisión de los correos electrónicos por Outlook.

Otro factor relevante es la falta de minería de datos a nivel interno, se verá más adelante la forma en que se generan los distintos informes de gestión, los cuales se demoran semanas en ser procesados y la información llega desfasada.

También hay atraso en los canales digitales, existen diferentes portales donde los clientes pueden efectuar sus procedimientos, pero no son de fácil uso ni están integrados en una misma plataforma, necesitando hacer capacitaciones continuas a los clientes, para que estos puedan operar con los productos que tienen

Por todo lo anterior, se resume en que hay un déficit importante en los recursos tecnológicos.

Recursos Financieros

Gracias a información entregada por Control de Gestión, se sabe que a Junio de 2014, a nivel de departamento se tenía un total de \$25.779 millones acumulados, es decir, la cantidad de ingresos totales de enero a junio de 2014. Si se proyectara linealmente se podría hablar que mensualmente hay ingresos por \$5.000 millones y por ende \$60.000 al año aproximadamente. Esto, y asumiendo que los costos transaccionales no son comparables en ordenes de magnitud a

los ingresos, indica que a nivel de Departamento se tiene una postura bastante robusta dentro del Banco.

Recursos Organizacionales y de Recursos Humanos

El organigrama ya mostrado de la Banca Transaccional, muestra la dotación total del Departamento y de cada una de las áreas. De ahí se puede observar que las dotaciones más importantes, en número, son las de Cash Management (venta) y Servicio a Clientes Corporativos.

El perfil de cargos de cada una de las áreas es el siguiente:

Las áreas de Cash Management (Local, Grandes Cuentas e Internacional), con una dotación total que suma 73 personas, considerando 3 Jefes de Departamento, 7 de Jefes de Grupo y 63 Ejecutivos Cash, tienen una formación técnico y profesional orientada a la venta, en su mayoría corresponden a Ingenieros Comerciales o personas que ha hecho carrera en el Banco bajo ese espectro.

El área de Desarrollo de Productos e Implementaciones, que cuenta con un Jefe de Departamento, 2 Jefes de Grupo y 21 ejecutivos internos y externos, se caracteriza por tener un alto conocimiento técnico sobre los distintos procedimientos o productos que se desarrollan. Esto ya que son los encargados de desarrollarlos, implementarlos y capacitar a los clientes.

El área de Servicio a Clientes Corporativos, cuenta con un Jefe de Departamento, Supervisores y Ejecutivos de Atención internos y externos, dando una dotación total de 59 personas. Ellos tienen una componente mixta, deben tener conocimiento técnico para el manejo de las solicitudes que deben atender de cada tipo de producto y una componente comercial para el manejo efectivo de los clientes (en su atención).

El área de Experiencia Clientes es un área de apoyo a la gestión de las demás, cuenta con un Jefe de Departamento, 2 Jefes de Grupo y 5 Analistas de Gestión. Ellos tienen conocimiento técnico, porque manejan información transversal dentro de la Banca Transaccional y conocimiento computacional y de tecnologías de información, pues trabajan con bases de datos extrayendo y generando información nueva.

El área de Canales Digitales cuenta con un Jefe de Departamento y 2 Ejecutivos Especialistas. Aquí se tiene conocimiento de sistemas digitales y se busca un perfil de innovación.

El área de Custodia y Comisiones de Confianza, Cuenta con un Jefe de Departamento, Jefes de Grupo y Ejecutivos Especialistas. Tienen conocimiento técnico y comercial, pues algunos ejecutivos se dedican al manejo de los productos de custodia y otros a la venta y relación con los clientes.

Reputación con los Clientes

Esto es algo que se hereda del Banco de Chile como institución. De acuerdo al estudio de mercado realizado por marketing, Banco de Chile, está posicionado de los primeros por preferencia y por principalidad de uso de productos. Ahora si se va al detalle del uso de productos

transaccionales, hay una fuerza competencia con Santander, pero aun así se está muy bien posicionado con respecto a la demás competencia.

Hay otras cosas que se heredan por pertenecer al Banco de Chile, como la tradición, el prestigio y la solidez que respaldan a la institución por más de 120 años, así como también la imagen que se tiene del Banco por estar relacionado a actividades de beneficencia.

6.2.2 Brecha de Valores Detectada

Parte de la información recolectada, preguntaba por los valores que actualmente se tienen como Departamento y por los que debiesen estar. De acuerdo a la cantidad de respuestas, que fueron 9, se sumó la cantidad de veces que se repitió cada uno de los valores en el total de respuestas y luego se rankearon. Se calculó la diferencia, entre los valores que debiesen haber y los que realmente hay, para ver cuáles son los que hacen falta según las mismas jefaturas.

A continuación se muestra un extracto de las respuestas obtenidas, de acuerdo a los 7 valores más rankeados de cada categoría, donde el número que acompaña a cada valor, es la cantidad de veces que se repitió la respuesta.

Los que hay:		Los que debiesen estar:		BRECHA:	
1° El servicio	6	La eficiencia	8	La eficiencia	8
2° El respeto	5	El servicio	7	La comunicación	6
3° La responsabilidad	4	La comunicación	7	La creatividad	5
4° La honradez	4	La responsabilidad	6	La rapidez	4
5° La tolerancia	4	La creatividad	6	La iniciativa	4
6° La comodidad	4	La honradez	5	La fuerza	4
7° La honestidad	3	El respeto	5	La comodidad	-3

Algunas cosas que se pueden observar de lo anterior, es que valores como el respeto, se encuentran presentes dentro de ambas categorías, de los valores que existen (con 5 respuestas) y de los que debiesen estar (también con 5 respuestas), por lo tanto la diferencia de ese valor es cero y como consecuencia no aparece dentro de los más rankeados en la Brecha. Por otro lado, la eficiencia, se muestra como el valor organizacional más crítico según la Brecha, puesto que del total de 9 respuestas, se tuvo 8 registros de jefaturas que declaran ese valor como relevante (que debiese estar) y ninguno declaró que se tenga ese valor actualmente. La comodidad aparece con “-3”, eso se compone de 4 jefaturas que declararon la comodidad como algo existente y 1 como algo que debiese existir, dada las inferencias asociadas a ese valor, se consideró como un “antivalor”, por esa razón se muestra en la lista resumen de la Brecha.

De la Brecha de valores, lo más críticos a trabajar, corresponden a la eficiencia, la comunicación y la creatividad, todos con una muestra de más del 50% de las respuestas que los señalan como necesarios.

Lo anterior resulta bastante interesante y preocupante a la vez. Por un lado se declara la eficiencia como algo que no existe, siendo que históricamente la Banca Transaccional es un departamento que ha cumplido sus metas, entonces se podría asumir que el concepto de eficiencia

no está asociado al cumplimiento de metas, sino a algo que los mismos jefes saben que se puede hacer mejor y que no se está haciendo; La comunicación, por otro lado, queda ambiguo si se refiere a la comunicación interna o a la comunicación con los clientes o ambas, en cualquiera de los casos será necesario entender con mayor detalle esta brecha; Por último, la creatividad también llama la atención, puesto que uno de los objetivos del Banco es inculcar el concepto de Innovación y los mismo Jefes declaran que no hay creatividad, siendo este valor un pilar de la innovación que se está buscando.

Mayor detalle sobre las respuestas de cada uno de los valores, así como de las brechas encontradas, se pueden revisar en la sección de Anexos, el Anexo B, el mismo documento consolidado de las respuestas de las distintas jefaturas ya mencionado.

6.3 ANÁLISIS FODA

En base a todos los análisis anteriores y la información recopilada de los jefes, se obtuvo una visión global (interna y externa) de cómo está actualmente la Banca Transaccional frente al mercado. Vale mencionar que previo a la realización de este análisis, el Departamento ya contaba con un FODA elaborado años atrás, el cual se revisó punto a punto y fue de especial importancia para poder comparar los cambios que se han generado dentro de la organización desde ese periodo hasta ahora. Algunas de los diagnósticos del FODA anterior, se mantuvieron, otros cambiaron levemente y la mayoría desapareció por no representar la realidad de la Banca Transaccional del día de hoy.

A continuación se detalla cada una de las categorías de éste nuevo análisis y en la sección de Anexos, en el Anexo D, se puede encontrar el FODA anterior por si se desea comparar la realidad de años atrás con la de hoy:

6.3.1 Fortalezas

Base de clientes para continuar creciendo y operando

Similar a la declaración presente en el FODA anterior, que decía “Base de clientes para continuar creciendo”, se agregó la distinción “y operando”, pues una cosa es que un cliente se considere dentro de la base, otra es que el cliente tenga cuenta corriente con el Banco de Chile y otra es que el Cliente opere con productos transaccionales. De acuerdo a las tablas 1 y 2, la cartera de Mayoristas, GG.EE. e Inmobiliarias llega es del orden de los 32 mil clientes, de los cuales menos de 18 mil tienen cuenta corriente y menos de 7 mil operan con productos cash, es decir, poco más del 50% de la cartera de clientes tiene cuenta corriente y cerca del 20% opera con productos cash, por lo tanto se dice que existe oportunidad de crecimiento para clientes con cuenta corriente y por ende para clientes que operen con productos transaccionales. Caso similar ocurre con las empresas Corporativas, donde del total de empresas con cuenta corriente corresponde a cerca del 50%, pero esta vez el porcentaje de clientes con productos cash es de solo 10%.

Amplia gama de productos y servicios

Muchas jefaturas declararon esto como una ventaja respecto a la competencia. Ciertamente la gran cantidad de clientes que se maneja ha obligado en el tiempo a ir desarrollando distintos

tipos de productos de acuerdo a las necesidades que han ido surgiendo del mercado. Aun así, existen productos que no se tienen y que podrían ser muy útiles, en base a la información levantada con el Jefe de Desarrollo de Productos, lo que ocurre es que a medida que van llegando las solicitudes de los clientes por productos nuevos con necesidades específicas que los productos que hay actualmente no cubren, se va generando una lista de prioridades, donde se tienen que analizar dos aristas: por un lado se ve la importancia de dichas solicitudes (de acuerdo a los flujos asociados que podría tener con el cliente particular que está solicitando el desarrollo, el peso) y por otro el número de solicitudes similares (el conjunto de clientes que solicitan algo similar que podría satisfacerse con el desarrollo de un solo producto). Luego dicha lista se prioriza y se comienza a generar y desarrollar el producto nuevo de acuerdo a las capacidades del departamento (hay productos que por distintas razones, como tecnología, recursos disponibles o herramientas no se pueden generar), lo mínimo que se puede demorar el desarrollo de un producto nuevo es 1 año, ya que se necesita de muchos trámites internos, legales, productivos, entre otros, para poder recién pasar al desarrollo.

Ahora, se considera una fortaleza de acuerdo a la realidad actual, se maneja mayor cantidad de productos que la competencia. Aun así se advierte sobre la posible entrada de productos nuevos de la competencia, que intente atacar nichos que no están siendo cubiertos, por lo que se recomienda seguir avanzando en la creación de nuevos productos y seguir liderando en este aspecto.

Cobertura nacional e internacional integrada

Esta fortaleza también se hereda del análisis existente, ya que la alianza con Citibank se mantiene intacta a la fecha, teniendo acceso a la plataforma Citi Direct, con productos y funcionalidades para las empresas que operan multinacionalmente que no ofrece ningún otro Banco en Chile.

Equipo profesional comprometido, capacitado y especializado con foco en el Cliente

Anteriormente se daba a conocer una fortaleza similar como “equipo enfocado, motivado y alineado”, lo que se hizo ahora fue rescatar los calificativos que más se repitieron en las respuestas para referirse a los distintos equipos de trabajo, de esta forma se actualizó la declaración anterior, con palabras de las mismas jefaturas para definir a sus colaboradores.

Relaciones de largo plazo con Clientes

Esto es algo que se hereda del Banco como institución, los más de 120 años de historia le dan confianza y respaldo a los clientes. Muchos de ellos (tanto personas como empresas), que hoy operan con el Banco de Chile, es porque han operado desde siempre con él e incluso es un hábito que se ha transferido entre generaciones. A pesar de ser una fortaleza a nivel Banco, se consideró relevante incluirla dentro del FODA de la Banca Transaccional, ya que una gran componente del negocio se basa en el servicio, es decir, en la relación que tienen los clientes con el Banco a través de los ejecutivos de cash management, implementaciones y de servicio al cliente.

Certificación ISO 9001 para procesos de postventa e implementaciones

Desde el año 2013, se han establecido iniciativas a nivel del Departamento por certificar la mayor cantidad de procesos internos, de punta a punta. Hasta el momento se han certificado los procesos de postventa, es decir, del área de Servicio Cliente Corporativo y de implementaciones dentro del área de Desarrollo de Productos. Con esta certificación se ganan tres cosas, en primer lugar certificar con la norma ISO 9001 ayuda a reducir los errores de gestión asociados a las distintas manualidades en los procesos, muchas veces las labores repetitivas se hacen por inercia o por la experiencia de la persona a cargo, con esto se logra tener patrones de trabajo y llegar a un resultado independientemente de quien realice el trabajo; otra ganancia viene por el lado de las auditorías, el tener los procesos certificados hace dichos trámites mucho más expeditos y se reducen los riesgos de no pasar la auditoría; y por último se gana en la imagen que se proyecta al cliente, no es necesario que este sepa acerca de los procesos internos que se llevan a cabo dentro del área, pero sin duda podría ser una herramienta de venta o de posicionamiento si el cliente llegase a preguntar acerca de cómo funcionan los procedimientos que le afectan a ellos dentro del Departamento.

Liderazgo en mercado Empresas, Colocaciones, Administración de Cuentas y Tesorería

De acuerdo a la memoria anual del Banco del año 2013, en dicho año se llegó a ser el primer Banco en términos de volumen pagado de pensiones del sector privado, además se logró un destacado posicionamiento tanto en el negocio bancario tradicional, como en los servicios de banca transaccional, tesorería y banca inversión. En términos transaccionales, se ocupó la primera posición en colocaciones internacionales de compañías chilenas, participando en operaciones como la colocación del bono inaugural por US\$1.000 millones que realizó Entel en los mercados internacionales, y la efectuada por Falabella, que implicó levantar US\$700 también en mercados internacionales. En cuanto a los pagos, se encabeza la industria nacional con el 35% del mercado de PAC (Pago Automático de Cuentas) multibanco y con un 32% en transacciones de pagos de alto valor. Asimismo, se cuentan con reconocimientos internacionales como los mejores Sub Custodios, Cash Management Regional y Local.

Tradición, Prestigio y Solidez

Esto también es una característica heredada del Banco, aunque éste no las declare formalmente como una fortaleza. Por transitividad estas características definen a la Banca Transaccional y por esa razón se consideró relevante incluirlas dentro del FODA del Departamento, para mantenerlas en la cultura de los trabajadores.

6.3.2 Oportunidades

Desarrollo en curso de nuevas plataformas digitales, enfocadas en Experiencia Clientes

A nivel de Banco, actualmente existe un proyecto en curso, que tiene como fecha de término el año 2016 y cuyo objetivo principal consiste en rediseñar completamente la web empresas, dejando un sistema integrado con todos los portales disponibles en una sola web, que se basará en la navegación inteligente e intuitiva, con nuevas modalidades de atención, nuevas funcionalidades y nuevas opciones que no están disponibles remotamente en ningún otro Banco del país a través de canales digitales.

Esto, se catalogó como una oportunidad, por la situación actual del Banco con respecto a la competencia en términos de portales web. Actualmente el Banco de Chile no está dentro de los mejores sitios web de navegación de Bancos y es, en parte, por la poca importancia que había tenido históricamente este tipo de desarrollos. Actualmente, este nuevo Departamento que tiene a cargo éste proyecto ha liderado distintas iniciativas, como las aplicaciones móviles de “Mi Banco” y “Mi Pago”, entre otras, y tiene como base de los desarrollo el concepto de innovación con foco en la experiencia clientes.

Entonces, la oportunidad nace de la hipótesis nula que, si actualmente se está liderando el mercado con este déficit tecnológico respecto a la competencia, entonces al mejorar y superar a la competencia en este aspecto se debiese incrementar aún más la brecha con el segundo competidor.

Explotación de inteligencia de datos

A nivel Banco no existe un data warehouse²⁶ que almacene toda la información de la empresa y en donde las distintas áreas, departamentos y divisiones puedan administrar sus reportes de gestión o extraer distintos tipos de consultas. Sí se llevó a cabo un proyecto en algún momento, que fracasó y dejó disponible un servidor de gran tamaño, llamado internamente como “Teradata”. Lo que se está haciendo actualmente dentro del Banco y en particular dentro del Departamento de Banca Transaccional, es crear distintos data mart²⁷, que se cuelgan de este servidor llamado Teradata y se pueblan con la información de cada una de las áreas y así cada una genera sus propios reportes.

En la Banca Transaccional, la generación de reportes es manual, una vez terminado el mes pasan alrededor de 20 días para recién tener la información de dicho mes en un informe de gestión, los analistas ocupan su tiempo en la generación de los informes y no en el análisis de los mismos, por esa razón los informes no son entregados con un nivel de detalle acorde a lo que se necesita en las distintas líneas ejecutivas.

Dentro del área Experiencia Clientes, y más precisamente en la sub-área de Gestión de la Información, se está desarrollando un proyecto con fecha de término Enero de 2015, cuyo objetivo es desarrollar una plataforma de Business Intelligence²⁸ que muestre los reportes de un área en particular (Servicio Cliente Corporativo) en tiempo real, es decir, apenas se tienen los datos, estos se pueblan en un data mart y automáticamente se procesan para desarrollar los informes que actualmente se hacen manualmente y así finalmente mostrarlos en una aplicación desarrollada en OBI (Oracle Business Intelligence).

²⁶ Data Warehouse: Información almacenada en una base de datos diseñada para favorecer el análisis eficiente de datos. Fuente, Wikipedia, sitio web.

²⁷ Data Mart: Consiste en lo mismo que un Data Warehouse pero aplicado a áreas particulares dentro de una organización. Fuente, Wikipedia, sitio web.

²⁸ Business Intelligence: corresponde al conjunto de estrategias enfocadas a la administración y creación de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de los datos existentes en una organización o empresa. Fuente, Wikipedia, sitio web.

Crecimiento en clientes operando y cross-sell, foco en Pyme

El crecimiento en clientes operando y cross-sell viene de las cifras ya mencionadas, existe potencial dentro del mercado para adquirir nuevos clientes que actualmente operan con otros Bancos; luego está la oportunidad de que un cliente tenga cuenta corriente con el Banco de Chile, haciendo posible el movimiento de flujos (saldos vista); finalmente de los clientes con cuenta corriente se pueden obtener los posibles Clientes Cash, es decir que operen con al menos un producto transaccional; asimismo, una vez que un cliente opera con un producto cash, se le puede ofrecer nuevas soluciones a sus necesidades, con la intención que aumente la cantidad de productos con los que opera (venta cruzada o cross-selling). Este espacio de crecimiento aplica tanto para posibles clientes, como para clientes que ya existen.

El hecho que el foco esté puesto en Pyme viene del hecho que el mercado ya está prácticamente distribuido en los segmentos de Grandes Empresas, Mayoristas, Inmobiliarias y Corporativas, es poco usual obtener clientes que se hayan fugado de otro Banco. Con las Pyme no es así, ya que para este tipo de empresas los productos transaccionales son algo relativamente nuevo, antiguamente los cargos por comisiones y el desconocimiento de los servicios hacían que manejaran sus flujos por ellos mismos, hoy en día están externalizando estos servicios con las instituciones que lo ofrecen, hoy en día, en vez de manejar el dinero en efectivo o en cheque para pagar a los trabajadores, lo hacen a través del Banco, minimizando los riesgos (de manejar flujos de dinero) y de una manera mucho más rápida. Así es que el mercado de Pyme ha crecido bastante en el último tiempo y se está potenciando los nuevos negocios con ellos.

Integración con terceros, incluyendo nuevos modelos para Pagos y Recaudaciones

La integración con terceros más relevante dentro de la Banca Transaccional viene de la alianza estratégica con Servipag, que permite llegar al Banco, a los trabajadores de los Clientes (de las empresas que operan con el Banco) y de la negociación que se está llevando a cabo con Gosocket²⁹. Esta plataforma permitirá llegar a un nicho nuevo de clientes a través de la facturación electrónica para pagos electrónicos.

Continuar proceso de certificación

Así como ya se han normalizado los procesos punta a punta de las áreas de Servicio Cliente Corporativo e Implementaciones, se pretende abarcar nuevas áreas en el próximo año, como el área de Desarrollo de Productos y Cash Management.

6.3.3 Debilidades

Plataformas tecnológicas antiguas

Ya se habló sobre los canales digitales. La Banca Electrónica existente con la que operan los clientes del Banco de Chile, tiene muchas oportunidades de mejora. Lo que existe en la actualidad es un set de distintos portales donde los clientes tienen que entrar dependiendo del servicio que estén usando, es decir, si necesitan pagar remuneraciones entran al portal de

²⁹ Gosocket es una plataforma de relacionamiento empresarial basada en la facturación electrónica, que incentiva los pagos electrónicos b2b, el factoring electrónico, entre otras cosas.

remuneraciones dentro del portal empresas, asimismo ocurre si quieren recaudar, hay un portal específico para ello. Además estos portales llevan años sin cambiar y no se han adaptado del todo a los nuevos cambios que han ido surgiendo en la sociedad o a los nuevos productos que se han ido desarrollando. Algunos de los servicios contratados por los clientes, no tienen la opción de gestionarse remotamente por internet a través de los portales ni tampoco tienen una visibilidad de seguimiento.

El proyecto que se está desarrollando pretende tomar todas estas oportunidades y crear una Banca Empresas integrada que considere todas las brechas existentes. Aun así mientras el proyecto no se termine y no esté operando, este punto se considera una debilidad con respecto a lo que sí ofrece la competencia.

Alto nivel de manualidad y carencia de controles

El área de Control de Gestión desarrolla el total de informes de gestión ocupados en las áreas de Cash Management, por otro lado el área de Experiencia Clientes desarrolla los informes usados a nivel de Servicio Cliente Corporativo, el área de Desarrollo de Productos e Implementaciones se auto gestiona sus informes. En los informes que se generan en las áreas de Control de Gestión y Experiencia Clientes, el tiempo que se demoran en ser entregados a sus respectivas contrapartes promedia los 20 días, es decir, una vez que se termina un mes, al día 20 del mes siguiente recién se tiene disponible esa información para hacer gestión, ese tiempo se da por la lentitud en la actualización de las distintas tablas consultadas por los analistas para extraer la información necesaria. En el caso del área de Desarrollo de Productos e Implementaciones, la información se va registrando semanalmente en planillas Excel y el control es interno.

En ambos casos, la manualidad no sólo hace que el tiempo de procesamiento de datos sea lento, sino también hace que sea riesgosa la manipulación, se pueden cometer errores. La parte de consulta de datos que hacen las áreas de Control de Gestión y Experiencia Clientes no tiene tanto riesgo pues se hace a través de queries³⁰ que van a distintas tablas que se manejan internamente en distintos servidores pequeños, la manualidad en este caso está dada por la actualización de las consultas de acuerdo a la información que se necesite en un mes en particular, que por lo general significa cambiar unas líneas en el código de consulta. Esta debilidad se mantiene del FODA anterior porque aún se mantienen las características mencionadas.

Atraso en el uso de las tecnologías

Así como hay atraso en el desarrollo de canales digitales, también hay atraso en los insumos tecnológicos usados al interior del Banco. Algunos de los computadores utilizados en las distintas áreas de la Banca Transaccional no están a la altura de las necesidades actuales, ya que en muchas oportunidades se trabaja con macros o aplicaciones internas del Banco que necesitan cierta cantidad de recursos computacionales que los computadores no tienen, haciendo los procesamientos más lentos y menos eficientes. Esto impacta directamente en la calidad de la gestión realizada por las distintas áreas y también impacta, en algunos casos, en el clima laboral, pues se hace frustrante trabajar con equipos que no están a la altura del trabajo.

³⁰ Query: son consultas que se hacen a bases de datos o tablas a partir de un código de programación.

Otro ejemplo de esto, es la necesidad de los Ejecutivos Cash de estar en contacto permanente con los clientes. Gran cantidad del tiempo estos ejecutivos están fuera de la oficina en reuniones y por ende no pueden acceder a su teléfono ni su mail corporativo. Aun así, existen herramientas en la actualidad que permiten vincular los teléfonos a los celulares y también los correos electrónicos. Pocos ejecutivos sí ocupan este sistema, pero lo hacen por cuenta propia y no porque haya un incentivo por parte de las jefaturas.

Falta de integración entre áreas internas y trabajo en equipo

Muchas jefaturas dieron a conocer en sus respuestas, sus opiniones sobre la lentitud, lo ineficiente o lo inexistente en algunos casos de la comunicación interna, aludiendo a la gestión misma que se realiza entre áreas. Por otro lado también dieron a conocer, como algo que puede ser mejorado, la forma en que se plantean las cosas dentro del área y las órdenes directas que vienen de cargos más altos. De acuerdo a los Jefes, existe una necesidad por parte de ellos, de formar parte de las decisiones que se tomen dentro del Departamento, más aun si tienen que ver con su área particular donde ellos sí saben mucho del negocio y sí pueden tener algo que decir.

Lo anterior se considera una debilidad, pues es algo que los mismos líderes de la Banca Transaccional declaran como una necesidad que no se está cubriendo.

Cercanía y proactividad con los Clientes

No confundir esta debilidad, con lo que se mencionó anteriormente como una fortaleza de las relaciones de largo plazo con los clientes. La cercanía y proactividad tiene que ver con la relación directa que tienen los clientes con el Banco a través de los Ejecutivos Cash, que son quienes debiesen visitar regularmente a los clientes para ofrecerles nuevos productos o generar nuevos negocios con ellos. Actualmente se les exige a los Ejecutivos Cash un mínimo de 4 visitas semanales, pero no hay una gestión sobre ese número, en primer lugar, no se cumple (en promedio) el número de visitas mínimo exigido, luego no hay un control sobre el tipo de visitas que se realizan, ya que las visitas pueden ser por motivos de venta, mantención, cros-sell u otro, ni tampoco hay control sobre los clientes que se están visitando, podría darse el caso de visitar siempre al mismo cliente.

A mitad del año 2014, el área de Experiencia Clientes comenzó a medir las visitas realizadas para calcular tasas netas de satisfacción y así ver las brechas de percepción versus expectativa que los clientes tienen de los servicios entregados. Este proceso ha venido acompañado de un proceso de gestión del cambio, donde los Ejecutivos Cash han tenido que comenzar a registrar sus visitas en archivos de gestión con la información del contacto, empresa visitada, motivo de visita, entre otras cosas. Esto, dado que se logró hacer ver la importancia que tienen las visitas en la generación de nuevos negocios y/o clientes.

Mala gestión de costos de negocios transaccionales

A nivel de Banca Transaccional, como cifras relevantes sólo se mencionan los ingresos por periodo asociados al Banco que el Departamento entrega, pero no hay una conciencia clara sobre lo que cuesta la Banca Transaccional. Muchos costos son considerados invisibles, como el costo de papeleos asociados a los movimientos de Alto Valor, a la mantención de cuentas vista, a las transacciones mismas, etc. Son costos que a pesar de asumirse pequeños en relación a los

márgenes con los que se trabaja, se desconocen a su nivel total y no es posible hacer un balance sobre las utilidades netas o rentabilidad que la Banca Transaccional aporta.

Por otro lado, a nivel de áreas de venta o Cash Management, tampoco hay un manejo claro de los costos asociados a los desarrollos e implementaciones de los productos, así como de las posibles mantenciones asociadas. Esto resulta crítico en los casos que en se hacen ventas a un nivel de precio tal y en el futuro el producto sale más caro para el Banco, de lo que está entrando como ingreso. Una vez firmados los contratos con el cliente no hay vuelta atrás y de ocurrir que el costo marginal para el Banco es mayor que el beneficio marginal de tener cierto producto, entonces se transformará en una pérdida recurrente en el tiempo, de ahí viene la mayor importancia de tener visibilidad sobre los costos que se manejan a nivel transversal dentro del Departamento.

Falta de claridad de perfiles y estructura organizacional entre áreas

Jefes de algunas áreas, declaran que no hay claridad de perfiles de las otras áreas del Departamento. Esto resulta molesto en el momento que se necesitan escalar solicitudes o requerimientos a colaboradores de otras áreas internas, porque no saben a quién hacerlo. Muchas veces esto se resuelve por la experiencia de los colaboradores, pero ayudará de buena forma la normalización que se está llevando con ISO 9001.

6.3.4 Amenazas

Ser percibido como un Commodity

Se ha mencionado que los productos de Banca Transaccional son en general bastante similares entre la competencia y que por esa razón se podrían considerar commodities, pero eso no dice nada sobre la calidad de servicio, que es donde se puede hacer la diferencia. Se marca como una amenaza pues a nivel interno, se habla en términos generales de ser un commodity (sin hacer la distinción entre productos y servicios), declaración que no agrega valor al Departamento, al contrario, porque al si fuera cierto, podrían surgir preguntas como, ¿Por qué hacer tanta gestión si somos un commodity?, o ¿Por qué hacer algo que la competencia ya tiene? Es una frase que puede quitar fuerza a la convicción del área de querer ser los mejores.

Estabilidad y usabilidad de plataformas tecnológicas

Tener buenos rangos de time up³¹ se podría considerar de los factores más relevantes de este negocio, ya que basta con que el portal de proveedores o recaudaciones se caiga un par de minutos para perder esa posibilidad que los clientes muevan sus flujos a través del Banco de Chile. Algunos clientes, al tener cuentas con más de un Banco, si ven que un portal no está funcionando van a recurrir a otro, ocasionando una pérdida irreversible para el Banco que tuvo su sistema abajo por ese periodo de tiempo. El resto de los clientes, esperan un momento a ver si se arregla el sistema o sino llaman al servicio de fonobank para obtener una solución, no se van a otro Banco porque están acostumbrados a operar con el Banco de Chile.

³¹ Time up: corresponde al porcentaje de tiempo en que los canales digitales están funcionando, los sistemas están arriba.

Una baja en los sistemas resulta especialmente crítico en los periodos de alta demanda, como los días de fin de mes o de quincena, generando problemas de contingencia a raíz de la cantidad de requerimientos que se comienzan a generar manualmente por el servicio de fonobank y correos. Se marca como una amenaza pues la mantención de los sistemas dependen de otras áreas del Banco y no se tiene control sobre ellas, además muchas veces son factores externos al Banco los que radican en la baja de los sistemas.

Competencia con mayor capacidad de innovación y reacción

El Banco de Chile es una institución muy grande y antigua, muchos trámites como la documentación, temas legales para la generación de nuevos contratos, o el mismo desarrollo de nuevos productos, se hacen muy lentos, porque hay una burocracia interna donde cada paso tiene un orden específico y antes de realizar algo se debe contar con la aprobación de otras áreas.

La competencia, sin considerar a Santander, es más pequeña, por lo que este tipo de trámites los pueden realizar mucho más rápido internamente de lo que lo hace el Banco de Chile, en vez de necesitar la aprobación de 5 áreas, por ejemplo, solo necesitan la de 2. Esa ventaja se manifiesta a la hora de las licitaciones, cuando un cliente necesita algo nuevo en poco tiempo, es posible que esta competencia que puede desarrollar las cosas más rápido gane.

Con respecto a la innovación, ya se habló sobre el enfoque que tiene el Banco desde principios del año 2014, pero mientras no haya un sustento que avale al Banco como innovador se puede decir que la competencia es mejor en este aspecto, como Santander que ha sido elegido como el Banco con el mejor sitio web, por ejemplo.

Mayores precios que la competencia relevante

Se han perdido algunas licitaciones por pequeñas diferencias de precios en los productos ofrecidos a los clientes, lo que lleva a pensar que las ofertas de la competencia podrían ser más económicamente rentables para los clientes. Es cierto que hay factores que no se pueden observar en una negociación externa, como las relaciones de largo plazo que puedan existir entre el cliente y otros Bancos que lo lleven a tomar ciertas decisiones, pero lo que más influye son los precios, tasas y comisiones que se cobran.

También depende del segmento de cliente, mientras más pequeño es el cliente, como una Pyme, se considera más riesgoso y menos rentable, por lo que las tasas y comisiones que se cobran son mayores. En este caso, la competencia ofrece algunos productos a costo cero para las Pymes, contra eso no se puede hacer nada, ya que el Banco de Chile cumple ciertas normas y regulaciones que impiden, generalmente, cobrarle cero a un cliente Pyme.

Regulación tributaria y su impacto en relación con Clientes Custodia

Los clientes custodia son clientes que por lo general invierten a través de la Banca Transaccional, del área de Custodia. Clientes internacionales que invierten en Chile o clientes nacionales que invierten en el extranjero, en cualquiera de los dos casos, siempre estarán presentes las nuevas leyes o normas tributarias que vayan saliendo, en este caso se marca como una amenaza la posible regulación tributaria, afectando directamente el nivel de inversión que se hace dentro de Chile. Ante la incertidumbre los clientes han bajado los montos de inversión.

Aumento de competencia por posible entrada de nuevos actores

Este es una amenaza que siempre estará presente, pero tal como se vio en las fuerzas de Porter, no se considera de gran impacto, pero sí podría darse el caso que en el largo plazo la competencia nueva fuese relevante.

6.3.5 Core Competences

Las core competences corresponden a fortalezas difíciles de imitar por la competencia. Muchas de ellas se heredan del Banco de Chile como institución, sin embargo se considera relevante mencionarlas dentro del Departamento de Banca Transaccional porque son factores que pueden influir directamente en la relación y vinculación con los Clientes.

Cobertura y Tamaño

Cobertura nacional de Arica a Punta Arenas, con casi 400 sucursales y más de 2.000 cajeros automáticos.

Cartera de Clientes

Acorde a las cifras mostradas en la Tabla n°2.

Posicionamiento de Marca

Dada por la tradición, prestigio y solidez del Banco.

Compromiso con el desarrollo del País

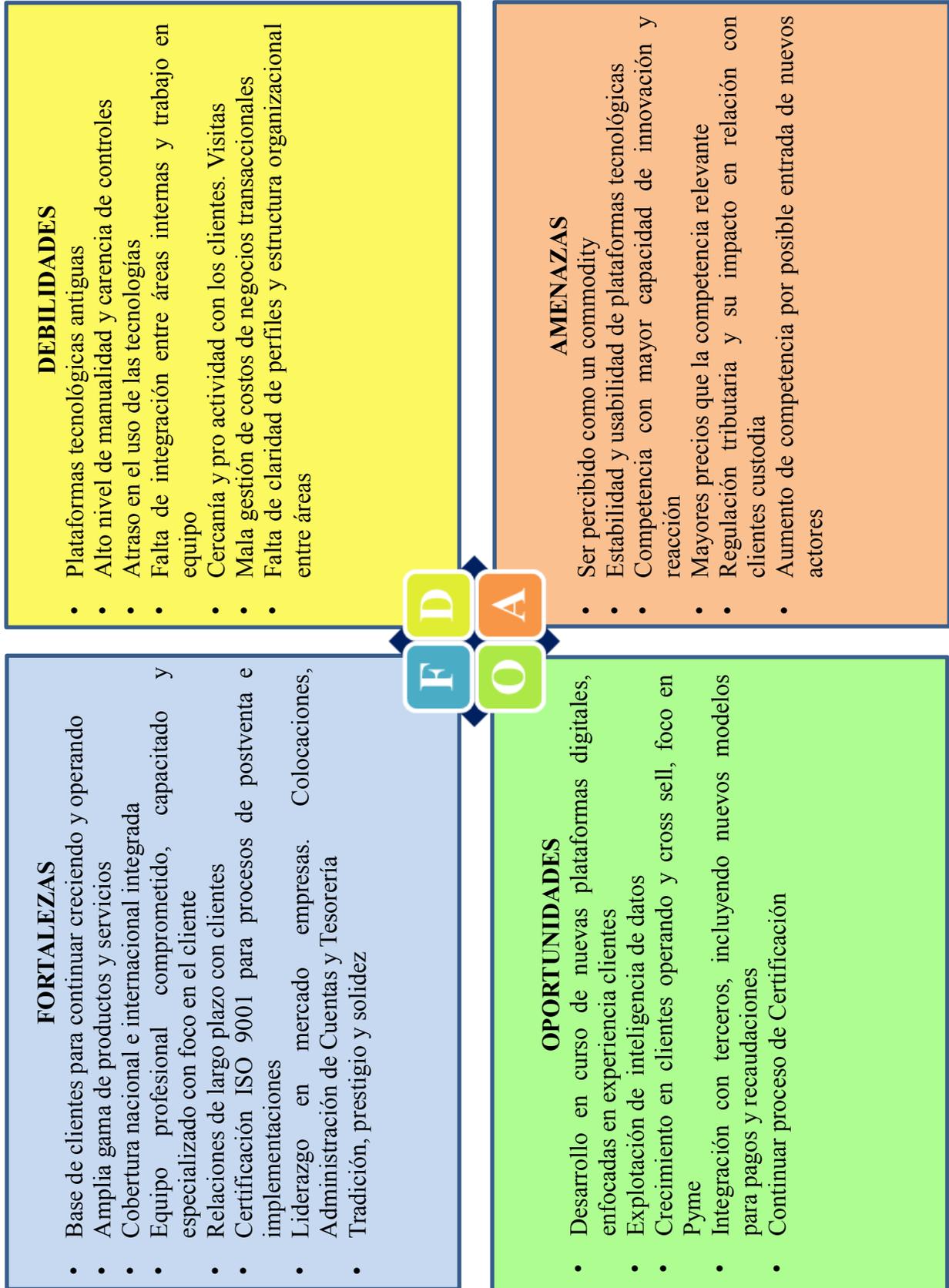
Banco de Chile asociado a acciones y eventos de beneficencia, como la Teletón.

Citi Direct

Una de las ventajas de operar con Citibank y tener como recurso disponible la plataforma Citi Direct, hace posible tener distintas funcionalidades que la competencia no tiene, como por ejemplo: el otorgamiento de créditos se hace en Chile, otros bancos multinacionales tienen sus centros de operación en su casa matriz en el extranjero; amplia gama de productos internacionales; potenciales clientes extranjeros; y respaldo internacional, entre otras cosas.

A continuación se muestra gráficamente el análisis FODA consolidado, que se validó con cada una de las jefaturas y con la gerencia:

6.3.6 FODA CONSOLIDADO BANCA TRANSACCIONAL



6.4 DIAGNÓSTICO ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El FODA obtenido, representa una foto a la realidad actual de la Banca Transaccional, en él se puede observar dónde hay oportunidades de mejorar y de dónde se pueden aferrar para poder alcanzar los objetivos propuestos al principio. Además, a partir de las distintas declaraciones obtenidas que se plasmaron en este análisis, nacen nuevas aristas a trabajar que debiesen ser consideradas, por lo tanto serán incluidas en el desarrollo de los objetivos estratégicos, por ejemplo el tema de la comunicación interna, el tema de las visitas a los clientes entre otras brechas que no tienen que ver con los objetivos iniciales pero que sí tienen una importancia relevante dentro del Departamento.

7 ANÁLISIS DE CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL

Teniendo esquematizado el funcionamiento del Departamento y de cada una de las Áreas, y luego de haber detectado las distintas brechas estratégicas, lo que sigue es analizar lo que se está haciendo hoy en día en términos de medición y control. El objetivo de esto es analizar qué cosas de las que se están midiendo hoy en día sirven para la generación del nuevo sistema de control de gestión que se pondrá más adelante, del Balanced Scorecard.

Dada la función de cada una de las áreas del Departamento, no todas se están midiendo actualmente. El área de Canales Digitales es relativamente nueva y está funcionando bajo el contexto de innovación, por lo que los esfuerzos no han estado en medir su desempeño sino en potenciar el desarrollo de nuevas ideas; asimismo, el área de Experiencia Clientes tampoco se mide, ya que es un área que mide al resto de las áreas de la Banca Transaccional y funciona como apoyo en la gestión de procesos.

Las áreas que sí se miden actualmente son las que están directamente relacionadas con los clientes, como Cash Management (encargados principalmente de venta y cross-selling), Desarrollo de Productos e Implementaciones y Servicio al Cliente Corporativo.

En términos de información operativa y de resultados, Cash Management es principalmente medido por el área de Control de Gestión, Desarrollo de Productos e Implementaciones se auto gestiona y Servicio Clientes Corporativos es medido por el área de Experiencia Clientes. Aun así hay mediciones transversales que hace control de gestión a todas las áreas, como el cumplimiento de metas de jefes y ejecutivos y también hay mediciones que hace Experiencia Clientes Transversalmente como la medición de tasa neta de recomendación de los clientes asociadas a cada punto de contacto que tienen con el Banco en Banca Transaccional.

A continuación, se detallará toda la información de gestión que se genera para las distintas áreas de la Banca Transaccional. Siendo las fuentes de información, áreas externas como Control de Gestión e internas como Experiencia Clientes, así como las mismas áreas. Se detallarán los informes que se generan y las metas asociadas a cada una de las áreas:

7.1 CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL ÁREAS DECASH MANAGEMENT

7.1.1 Informes y mediciones Cash Management

Los informes de medición asociados al cumplimiento de montos en Saldo Vista, Comisiones y Cuentas Vista, son generados en su totalidad por el área de Control de Gestión. La frecuencia de los distintos informes generados es mensual. A continuación se detalla cada uno de estos Informes:

Informes Cartera de Clientes

Entrega la información de los clientes presentes en la cartera del Banco de Chile, segmentado por el tipo de empresa, si es KAM, Corporativa, Mayorista, Inmobiliaria, Grandes empresas, entre otras. Además se informa el Ejecutivo de Servicios (ejecutivo cash³²) asociado a cada empresa, el Ejecutivo de Cuentas, el Jefe de Unidad y de Grupo y mucha más información que permite clasificar a cada empresa.

Informes Cruce de Cartera

Reúne la misma información que el informe anterior, pero sólo se muestran los clientes que han operado con el Banco desde Enero del año anterior hasta la fecha y además se entrega la información de los productos que tienen contratados los clientes.

Informes Cash

Trae la información de los flujos o volúmenes con los que han operado los clientes en todos los meses contables desde el año anterior a la fecha para cada uno de sus productos contratados. Junto a este informe se entrega también la información de los ejecutivos asociados al Rut de cada cliente, el desarrollador de cada producto, el jefe comercial y toda la información necesaria para poder catalogar cada producto de cada cliente. Además se entrega como información los montos acumulados de los flujos del año anterior y la información acumulada del año en curso, que permite comparar ambos periodos.

Informes Comisiones

Es similar al informe cash, solo que en vez de traer la información de los flujos que han movido los clientes, trae la información de las comisiones que se les ha cobrado a cada uno de ellos por el uso de los diferentes productos o servicios que tengan contratados.

Otros Informes y Gestión

Informes complementarios se generan y se reportan solo de ser necesarios en caso que una jefatura los pida. Estos informes agregan valor a los ya mencionados, como el informe de cuentas, que refleja los clientes que tienen cuentas con el Banco de Chile y qué tipo de cuentas

³² Ejecutivo Cash: corresponde al ejecutivo de las áreas de cash management, que se encarga de la venta de productos. Cada ejecutivo tiene su cartera de clientes asociada

tienen. Este tipo de información no se incluye en los otros informes pues se consulta a distintas tablas y podría atrasar la entrega de los demás informes si se considerase dicha información en ellos.

Informes Ejecutivos

También se generan reportes para las distintas gerencias, aparte de la Banca Transaccional, hay que reportar a las distintas áreas comerciales del Banco, al área Corporativa y a la de Grandes Empresas. Para ello se generan informes mensuales con la información de los flujos netos registrados y con la información más relevante del periodo en curso. Esta información se lleva a un formato presentación para ser entregado a las gerencias.

Todos los informes generados en el área de Control de Gestión, se procesan manualmente. A través de consultas SQL o queries se accede a distintas tablas de información presentes en pequeños servidores dentro del Banco, esto se hace a través de Access para finalmente pasar la información a archivos Excel y ser entregados a las distintas áreas de Cash Management. El tiempo de procesamiento de los informes oscila en los 20 días una vez terminado el mes, es decir, una vez terminado Noviembre, los informes estarán disponibles a partir de la tercera semana de Diciembre. Además, por el mismo tema del tiempo, la información no alcanza a ser procesada con mayor detalle y se entrega tal como se extrae, con archivos Excel que tienen más de 40 columnas y 60 mil filas y pesan más de 30mb. Estos archivos son enviados por mail y cuando son demasiado pesados se dejan en carpetas compartidas.

Tubo de Negocios

Tal como ya se ha dicho, los ejecutivos cash se encargan de la venta de los productos a las empresas. Dentro de ese proceso de venta se les pide a los ejecutivos registrar todos los posibles negocios, negocios en curso y los negocios firmados que vayan teniendo durante el año en una planilla Excel llamada *Pipeline* o Tubo de Negocios. Cada uno de los ejecutivos gestiona su propia planilla con sus negocios en curso, donde se registra la información del cliente, el producto en cuestión que se está negociando o se haya negociado, la probabilidad de aceptación del negocio, los montos acordados con el Cliente que moverá a través de los productos contratados, las comisiones que se cobrarán, entre otras cosas.

Una vez armado el pipeline, cada ejecutivo se lo reporta a su jefe directo (jefe de grupo), luego el jefe los consolida en una planilla única y lo reporta a su jefe (al jefe de departamento).

Aparte de ocupar esta planilla para monitorear los negocios en curso, se usa para proyectar los flujos esperados de cada una de las carteras asociadas a los distintos ejecutivos, es decir, sirven para ver los ingresos esperados de acuerdo a los plazos de negociación y la probabilidad de aceptación de los negocios.

7.1.2 Metas e incentivos Cash Management

Con respecto la generación y monitoreo de metas de crecimiento y desempeño, algunas de las labores realizadas son las siguientes:

Generación de metas anuales de crecimiento: En base a la información presente, a las ordenes de la Gerencia de la Banca Transaccional y a los lineamientos que fija la Alta Dirección, se generan las metas de crecimiento por cada año, desagregadas por cada área de cash management, por cada categoría de empresas y por cada producto.

Monitoreo del desempeño: Se monitorea mensualmente el cumplimiento de las metas para cada área, por cada segmento de empresa y por cada producto. Esta información se ve por cada área, por cada jefatura, hasta bajar la información al nivel del ejecutivo cash, viendo si está cumpliendo sus metas. Para cada una de estos cumplimientos se genera un semáforo de alerta donde se indica si se están cumpliendo o no las metas. Las jefaturas se miden por cumplimiento anual y los ejecutivos por cumplimientos cuatrimestrales, para incentivar el trabajo continuo.

A continuación y a modo de ejemplo, se muestra la tabla de metas 2014 para los distintos segmentos de clientes de Cash Management Local, desagregadas además por familias de productos.

Tabla 5: Metas Cash Management Local 2014

ITEM	VOLUMENES PAGOS ALTO VALOR	VOLUMENES PAGOS	VOLUMENES RECAUDACIONES	COMISIONES DE PAGOS	COMISIONES DE RECAUDACIONES	CUENTAS VISTA
CORPORATIVA	3%	14%	14%	15%	15%	15%
CORPORATIVA 2	3%	14%	14%	15%	15%	15%
MAYORISTA	6%	5%	5%	25%	5%	5%
GG.EE. R.M.	0%	17%	17%	15%	15%	10%
GG.EE. REGIONES	0%	16%	16%	16%	16%	10%
INMOBILIARIA	6%	5%	5%	25%	0%	7%

Fuente: Elaboración propia en base a información interna Banca Transaccional

7.2 CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL IMPLEMENTACIONES

7.2.1 Informes y mediciones Desarrollo de Productos e Implementaciones

A nivel de esta área se administran internamente 3 archivos de gestión, detallados a continuación:

Planilla KPI

Muestra por un lado, para el desarrollo e implementación de cada producto por cada segmento de clientes, los que están en plazo o fuera de plazo, es decir, dado el nivel de aceptación en el tiempo de implementación de los productos, se ve cuáles están dentro de ese plazo y cuáles están fuera. Asimismo, se compara el total de requerimientos de implementaciones acumuladas en el año versus el total que ya está completado. Esta información se desagrega por cada uno de los ejecutivos de implementaciones.

Planilla de Control

Se muestra el total de procesos que están implementados, en plazo, por atrasarse, en peligro, atrasados o rechazados, estando estas categorías ordenadas según su criticidad. Lo que permite ver esta planilla es la distribución de cada una de las implementaciones según su nivel de cumplimiento en los plazos, el ideal sería que todas estuviesen en curso pero por lo general no es así, por lo que se considera aceptable que la distribución esté inclinada por tener mayor cantidad de procesos en plazo que atrasados, que por atrasarse, que por estar en peligro, etc.

Planilla de Reclamos

Se van registrando los reclamos totales del año que realizan los clientes, describiendo el motivo del reclamo, el producto asociado, los responsables del problema y de la solución, entre otras cosas.

7.2.2 Metas e incentivos Desarrollo de Productos e Implementaciones

La única meta asociada a esta área tiene relación con el tiempo promedio que deben cumplir las implementaciones de los productos. Este plazo debe ser en promedio menor a 30 días, sin hacer distinciones entre tipos de productos o por segmentos de clientes.

7.3 CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL SERVICIO CLIENTES CORPORATIVOS

7.3.1 Informes y mediciones Servicio Clientes Corporativos

Campañas

Corresponden a las mediciones de incentivos de los ejecutivos de atención de fonobank y correos. En estas mediciones se consideran distintas cosas, como los cierres de requerimientos que se hacen el día, en 24 horas y en 48 años, así como también se evalúan los requerimientos que están en plazo y fuerza de plazo. Las diferencias en los tiempos que se debiesen demorar en cerrar cada producto depende del tipo de producto que solicitan los clientes, por eso hay categorías para distintos plazos de cumplimiento. También se considera el abandono, que corresponde a las llamadas perdidas que tiene un ejecutivo y las llamadas que son finalizadas sin haberle entregado una respuesta al cliente. El tiempo que el ejecutivo está fuera de su puesto de trabajo también es relevante en estas mediciones, así como también la tasa de satisfacción medida, la cual será detallada más adelante.

Cada uno de los factores anteriores tiene un peso o ponderación con el cual se calcula la nota final de cada uno de los ejecutivos. Estas notas también tienen una componente grupal, ya que muchas veces se trabaja en conjunto en la resolución de requerimientos, además así se puede visualizar el cumplimiento de las jefaturas.

Cumplimiento de SLA

El Acuerdo de Nivel de Servicio, o Service Level Agreement (SLA) es la medición consolidada que se hace sobre el cumplimiento de los requerimientos que solicitan los clientes. Similar a lo anterior, se toman en cuenta para este análisis los requerimientos que son cumplidos

en los plazos establecidos, se rankea a los clientes que más solicitan requerimientos, se muestra por producto cuales fueron los niveles de cumplimiento, también se desagrega la información por segmentos de clientes. Eso se reporta como un informe y como un archivo en formato de presentación, ya que además de reportarlo al área de Servicio Cliente Corporativo, se reporta a las distintas Gerencias Comerciales del Banco.

Cartas Formales

Las cartas formales corresponden a la acción más crítica que puede hacer un cliente para reclamar a través del Banco, por lo general estas cartas vienen firmadas por cargos importantes de las empresas (los clientes) y llegan a manos directas de la Gerencia de Banca Transaccional, incluso en algunos casos, hasta la Gerencia General del Banco. Por esta razón son consideradas críticas y la gestión sobre ellas debe ser inmediata.

7.3.2 Metas e incentivos Servicio Clientes Corporativos

El cumplimiento de las metas se informa a través de las campañas. La nota final de cada uno de los ejecutivos asociada a su meta global, está dada por la ponderación de cada una de las metas para cada medición que se realiza a nivel de atención de correos y fonobank. La frecuencia de medición y reporte de este cumplimiento de metas, es mensual. A continuación, se muestra a modo de ejemplo una tabla con distintas metas y ponderaciones de las mediciones realizadas a fonobank:

Tabla 6: Ponderación de Metas Campaña Fonobank

	Grupales			Individuales			
	Calidad		Abandono	Adherencia	TMO	Resolución en línea	Cierre en Plazo Siebel
	Calidad Notas	Calidad Satisfacción					
Ponderación	10%	10%	20%	15%	20%	10%	15%
Meta Call	90%	90%	1,67%	90%	5,22	90%	97%
Meta B.E	90%	90%	1,67%	90%	5,78	90%	97%

Fuente: Archivo Campaña Fonobank

La meta global de cumplimiento de campañas es de un 90% para cada ejecutivo de atención y para cada jefe.

7.4 CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL TRANSVERSAL DENTRO DE LAS ÁREAS

7.4.1 Informes y mediciones Transversales Banca Transaccional

Mediciones de Satisfacción de Clientes

Se mide la satisfacción de los clientes de Banca Transaccional en todos sus puntos de contacto con el Banco: Cash Management (venta y mantención); Implementaciones (implementación y mantención); Servicio al Cliente Corporativo (Fonobank y Correos); Plataformas Web. Para cada una de estas áreas se tienen distintos protocolos y tiempos de medición.

Si se está midiendo, por ejemplo, las visitas realizadas por los ejecutivos cash a los clientes, se toma la base de visitas realizadas con la información del contacto y del motivo de la visita, se envían las bases a una empresa externa que se encarga de encuestar a los clientes con preguntas ya establecidas para Cash Management. Luego estas respuestas son ingresadas a una base de datos, donde se calcula, en base a las distintas ponderaciones que tiene cada pregunta y a las notas puestas por los clientes, la tasa neta de satisfacción (o llamada indistintamente tasa neta de recomendación) para cada cliente. Luego la información se agrega a nivel de grupo. Después, dependiendo de la ponderación de cada uno de los grupos se obtiene una tasa neta por área y finalmente se vuelven a ponderar las tasas netas por área por el peso asociado a cada una de ellas y se obtiene la tasa neta de satisfacción de la Banca Transaccional.

Estas mediciones están automatizadas con una aplicación creada por una empresa externa, Celcompra, la misma empresa que realiza las mediciones y encuestas a los clientes. Se presenta a las distintas jefaturas a través de un desarrollo web (una página), donde cada uno de los jefes tiene su usuario y su clave de ingreso. En el sitio cada jefatura puede navegar sobre sus datos, viendo el nivel de detalle hasta los ejecutivos de su línea, y si lo desea puede ver información histórica. La información también se descompone por cada una de las preguntas de medición, por lo que el nivel de detalle de la información entregada es bastante alto.

A continuación se muestra una imagen del sitio web al que tienen acceso los Jefes, en el pueden navegar sobre los distintos indicadores, abriendo cada vez más la información hasta llegar al detalle más mínimo (drill-down):

Ilustración 8: Primera Visualización Sitio Web Mediciones de Calidad



Fuente: Sitio Web Mediciones de Satisfacción

Archivos de Gastos por Área

A cada área se le entrega mensualmente un archivo Excel con sus respectivos gastos, de manera de poder compararlos con el presupuesto asignado del año completo. Hay muchas categorías de medición, entre ellas se pueden mencionar: Las remuneraciones y los gastos del personal, donde se miden los salarios, las gratificaciones y beneficios (bonos) y posibles otros

gastos; La infraestructura, donde se miden los gastos en arriendo de inmuebles, la depreciación y amortización de activos y los costos de mantención; En otros gastos se incluyen los gastos por licencias de software, materiales, comunicaciones, servicios externos, marketing, honorarios y asesorías, entre otras cosas.

Encuesta Clima

La encuesta clima mide tres dimensiones: La de la Organización, que mide el orgullo de pertenecer a la institución y los recursos disponibles para los puestos de trabajo; La perspectiva de Desarrollo, que mide la calidad de vida de los trabajadores, su desarrollo profesional actual y proyectado, el desempeño actual dentro de sus cargos y la satisfacción laboral; Las Relaciones Interpersonales, donde se mide la calidad y el respeto tanto entre compañeros de trabajo como con los clientes, la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos entre los que se trabaja, el liderazgo del jefe directo y la calidad del trabajo en equipo. Dentro de cada una de esas categorías hay una serie de preguntas, las cuales a su vez tienen distintos pesos. Luego de acuerdo al total de respuestas de los trabajadores, se obtiene una nota por encuesta clima, esa nota se promedia entre los miembros de un equipo de trabajo y se le entrega al jefe como su resultado.

7.4.2 Metas e incentivos Transversales Banca Transaccional

Respecto a las metas de satisfacción, aun no se definen pues estas mediciones son relativamente nuevas dentro del departamento, se están haciendo desde Junio de 2014, por ende los resultados que se han obtenido hasta el momento son bastante irregulares y en muchos casos bajos. Lo que se pretende es terminar el periodo de prueba y comenzar con metas bajas y de ahí comenzar a subirlas poco a poco. También de acuerdo a lo que se quiere mejorar en un momento determinado, las metas se pueden modificar por cada una de sus preguntas, cambiándole el peso a cada una de ellas de acuerdo a lo que se quiera medir.

Para los gastos por área, la única restricción que se tiene y que se podría considerar como meta, es que las áreas no se pasen de sus presupuestos, tampoco lo podrían hacer, ya que si se llegase a estar en el límite el presupuesto se corta.

Sobre la encuesta clima, no hay una tasa de aceptación definida, hay rangos que se consideran buenos o malos pero dependen de la subjetividad de cada jefatura. Por ende los planes de acción asociados a las notas de las encuestas clima dependen de qué tan en serio se tome el resultado cada jefe.

7.5 DIAGNÓSTICO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL

De lo anterior, se pueden mencionar bastantes cosas, como por ejemplo:

Uno de los factores críticos dentro de las áreas de la Banca Transaccional, es el tiempo de procesamiento de los informes de gestión. La mayoría se hacen manuales y toman mucho tiempo en ser generados. Además de ser lento, la manualidad es riesgosa ya que al trabajar con tantos datos, consultas e informes distintos, se puede inducir el error humano y distorsionar las mediciones, lo cual sería crítico dado los altos volúmenes que se transan a nivel de este Departamento. Por esta razón se hace necesaria la inclusión de herramientas de minería de datos

a la Banca Transaccional, donde la reportería se genere automáticamente a partir de la información depositada en bases de datos.

También hay redundancia de información entre algunos reportes de los que se entregan mensualmente, como los archivos de cartera, de cruce de cartera, informes cash, informes comisiones, etc.

Otro tipo de mediciones no considera distinciones entre el tipo de productos, como es el caso de Implementaciones, donde se definió un plazo de 30 días como promedio para la implementación de todos los productos. Quizá aquí se podría crear valor desagregando las metas por tipo de producto y/o segmento de clientes.

También ocurre que hay cosas que no se están midiendo, siendo que a partir de las brechas detectadas son consideradas importantes, como el crecimiento del negocio asociado al cruce de productos, el tiempo que los canales digitales están arriba, entre otras cosas.

Como resumen de lo anterior, la falta de tecnología, de data mining y de ingeniería de datos es evidente. Esto lleva a que los procesos de medición, control y gestión sean bastante lentos. Los analistas, que debiesen ser los encargados de analizar, están pendientes de generar los reportes y no cometen errores con los datos.

Luego, a partir de lo anterior, para el desarrollo del modelo propuesto se considerarán algunas cosas relevantes, como la medición de Saldo Vista, Comisiones y Cuentas Vista, la medición de satisfacción, entre otras cosas. El objetivo de este diseño de Balanced Scorecard, no es reinventar todo, hay cosas que se hacen hoy en día que resultan relevantes y necesarias de incluir, otras se pueden modificar y el resto se deberá crear desde cero, siempre teniendo en cuenta que el modelo propuesto debe ser factible de implementar para la Banca Transaccional

8 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y MAPA ESTRATÉGICO

A partir de los objetivos generales del Banco bajados a nivel de Banca Transaccional, de los análisis estratégicos realizados, de las distintas declaraciones obtenidas como respuesta en la encuesta y del análisis al sistema de control de gestión actual, se pueden definir los distintos objetivos estratégicos por cada una de las dimensiones del Balanced Scorecard

A continuación, se definirán y describirán cada uno de los objetivos establecidos para las dimensiones financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento. Un mayor entendimiento aun de estos objetivos, se debiese dar al conocer la forma en que se van a medir (indicadores) y los planes de acción asociados a cada uno de ellos para apalancar sus cumplimientos, ambas definiciones (tanto de indicadores como de planes de acción) se describirán en los capítulos siguientes.

También se incluye en este capítulo, las relaciones de causa-efecto que tienen los objetivos entre sí, esto se refiere al aporte que puede significar el cumplimiento de un objetivo en otro en una cadena causal.

8.1 OBJETIVOS FINAL COMO DEPARTAMENTO

Aumentar aporte de rentabilidad al Banco

Generalmente los objetivos finales de un mapa estratégico son maximizar el valor para los accionistas en el caso de una empresa común o maximizar el bienestar social en una empresa sin fines de lucro. En este caso, el análisis se desarrolla dentro de un Departamento de una empresa privada, por lo que el aporte final no se considera maximizar el valor para los accionistas sino aumentar el aporte de rentabilidad al Banco como Departamento. Pues en la medida que se le entregue mayor rentabilidad al Banco, este podrá maximizar el valor para los accionistas.

8.2 OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA

F1: Aumentar ingresos

El cumplimiento de las metas establecidas año a años va a dar el nivel de ingresos esperados, por ende, se maximizaran los ingresos en la medida que se cumplan las metas proyectadas en flujos de Saldos Vista y Comisiones, así como la creación de Cuentas Vista. También se aumentarán los ingresos en la medida los clientes operen con productos más vinculantes con el Banco, como es el pago de remuneraciones y las recaudaciones, por lo debiese incentivarse la venta de estos productos.

F2: Disminuir costos

Este objetivo tiene dos aristas, por un lado está el costo asociado a la mala gestión en que se incurre por problemas operacionales y por otro lado está el presupuesto ocupado por cada una de las áreas.

El costo debido a problemas en la gestión viene de los tiempos ocupados en el desarrollo de información, en la repetición de capacitaciones a clientes, en las caídas de los canales digitales, en los requerimientos que no son auto atendido por los clientes y son generados a través de servicio al cliente, entre otras cosas. Disminuir los costos en este caso viene por el hecho de hacer más eficiente la gestión, del costo de oportunidad del tiempo y de la disposición de los activos, por lo tanto este objetivo se podría entender como al que se encuentra en la literatura de maximizar el uso de los activos.

En cuanto a los presupuestos, actualmente se gestiona un presupuesto a nivel total de cada una de las áreas del Departamento, pero no hay gestión sobre cada uno de los ítems en que las áreas distribuyen sus presupuestos, dándose casos por ejemplo que en un periodo determinado haya un incremento de remuneraciones producto del aumento indiscriminado de horas extra o traslados u otros gastos, dejando menos presupuesto disponible para el pago de incentivos (bonos asociados a metas) o la contratación de personal. Por esa razón, los costos debiesen ser manejados por cada ítem por separado y así no limitar otros costos que son necesarios.

F3: Aumentar tamaño del negocio

De acuerdo a las cifras mencionadas en la tabla 2, hay oportunidad de crecimiento. El crecimiento que más importa a nivel de Banca Transaccional, son los Clientes Cash, ya que estos

serán los que muevan flujos a través de productos transaccionales o paguen comisiones por los distintos servicios. El negocio crecerá también en la medida que se les venda más productos a los clientes que ya están operando con el Banco (cross-sell) y en la medida que haya mayor número de activaciones de productos, que desactivaciones (cuando el cliente deja de operar por tres meses consecutivos).

El tamaño del negocio también aumentará, en la medida que ingresen más clientes de los que se fugan, por ende se considera importante que la tasa neta de retención de clientes se mantenga positiva.

8.3 OBJETIVOS PERSPECTIVA DE CLIENTES

C1: Mejorar satisfacción de Clientes en todos los puntos de contacto

Los puntos de contacto corresponden a todos los canales por los que el Cliente se relaciona con el Banco, como los canales digitales, los ejecutivos cash (la venta), los ejecutivos de implementación, los encargados de realizar la capacitación y los medios de servicio al cliente que son correos y fonobank. En la medida que la satisfacción de los clientes se mejore en cada uno de esos puntos por separado, se podrá hablar de clientes satisfechos.

C2: Aumentar uso y mejorar usabilidad de Canales Digitales

El uso se refiere a que los clientes usen las plataformas digitales. Se da que por capacitaciones no efectivas en que el cliente no aprendió a operar con los productos transaccionales, o por caídas de sistemas web, o porque los canales digitales no le agradan al cliente, que se solicitan muchos requerimientos manualmente a través de la mesa de ayuda y no se auto gestionan en los portales de empresas. Esta situación debiese cambiar en la medida que los desarrollos de nuevos canales digitales consideren las necesidades de los clientes y se puedan gestionar fácilmente todo tipo de requerimientos por ese medio.

La usabilidad, siendo similar al punto anterior, se refiere a la facilidad con que los clientes puedan interactuar con los sistemas digitales, poder hacer más cantidad de procesos con menor cantidad de pasos de una forma que sea atractiva y fácil.

En la medida que haya una mejor usabilidad, se puede asumir que habrá un mayor uso.

8.4 OBJETIVOS PERSPECTIVA DE PROCESOS

P1: Aumentar gestión de visitas, con foco en la generación de nuevos negocios

Una de las principales herramientas de la Banca Transaccional son las visitas que realizan los ejecutivos cash. Estas visitas tienen por objetivo conocer clientes nuevos, levantar necesidades de los clientes y generar nuevos negocios (con clientes nuevos o antiguos). Siendo una herramienta tan potente, recién a partir de Junio de 2014 se comenzó a hacer gestión sobre ellas y a medir, en primera instancia, la satisfacción de los clientes con las visitas recibidas. Parte de las cosas que considera este objetivo, es cumplir con el número mínimo de visitas exigidas, cosa que actualmente no se está controlando su cumplimiento, dando como resultado que no se cumpla este número. También se considera relevante visitar a clientes distintos, ya que en

algunas carteras de clientes, se visita regularmente al mismo set de clientes, que son los más importantes o los que tienen problemas mayor cantidad de veces.

P2: Mejorar tiempos de respuesta y eficiencia operacional

Eficiencia operacional hace relación a procesos críticos que deben estar en constante monitoreo, como el cumplimiento de los acuerdos de servicio (SLA); el posible incumplimiento de requerimientos de recaudación o pagos que se hace a través de los portales y de la mesa de ayuda; el tiempo que los canales digitales están arriba. Los tiempos de respuesta se refieren a los tiempos que toman los productos en ser implementados o el tiempo medio que toman los negocios en ser cerrados.

P3: Generar nuevos proyectos a nivel de Canales Digitales y Experiencia Clientes

Dado que hay objetivos a nivel de Banco y de Banca Transaccional que apuntan a la innovación y a la satisfacción de clientes, y siendo las áreas de Canales Digitales y Experiencia Clientes las encargadas de liderar los proyectos en el mediano largo plazo de estas iniciativas, se considera ir monitoreando la cantidad de proyectos que se generan a partir de ellas, así como el impacto esperado que pretende tener cada una de las iniciativas. Al ser áreas nuevas dentro del Departamento, también se considera importante apoyarlas en su crecimiento, por lo que es esencial mantener un nivel mínimo de presupuesto para el desarrollo de proyectos en ellas.

8.5 OBJETIVOS PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

AC1: Gestionar capacidades técnicas y profesionales

Siendo los trabajadores, el pilar de la organización, se considera relevante mantener un nivel de capacitación adecuado a las labores que se realizan dentro de las distintas áreas de la Banca Transaccional. Asimismo se consideró como una medida de monitoreo adicional el índice de dotación con profesión de cargo.

Las distintas áreas también tienen responsabilidad en el cumplimiento de estos objetivos, ya que muchas veces las capacidades técnicas o profesionales se transfieren o se potencian entre equipos de trabajo, por lo que es importante el trabajo en equipo.

AC2: Promover el buen clima y ambiente laboral

El clima tiene que ver con muchos factores, como las instancias de participación que se generan dentro de las áreas, de las actividades extra programáticas, de la participación de los jefes en este tipo de actividades, del reconocimiento que puedan sentir los colaboradores por haber realizado un buen trabajo, de la comodidad del puesto de trabajo, etc. Mucho de lo anterior son definiciones cualitativas, por lo que medir cada una de ellas se vuelve complicado. Para efectos de un mejor entendimiento de este objetivo, se planteará como indicador la tasa de satisfacción asociada a la encuesta clima y lo demás se incluirá como distintos planes de acción para potenciar este objetivo.

AC3: Cultura centrada en la Estrategia

Al estar consciente de la estrategia del Departamento y del Banco, se pueden dirigir las acciones de manera más efectiva, ya que se alinean las distintas áreas hacia un mismo objetivo y no se pierde tiempo o eficiencia en que cada una trabaje por separado para luego consolidar todo el trabajo. En este caso, estar centrado en la estrategia, significa entender la importancia de trabajar en los objetivos planteados anteriormente, ya que están relacionados directamente con lo que se espera de la Banca Transaccional de aquí al mediano largo plazo.

8.6 RELACIONES DE CAUSA-EFECTO

El orden en que se presentarán estas relaciones, será a partir de los efectos que tienen los distintos objetivos entre ellos. Se partirá mencionando el efecto que tienen los objetivos de Aprendizaje y Crecimiento en los demás, para luego pasar por los de Procesos, los de Clientes y finalmente los Financieros.

Todos los objetivos de Aprendizaje y Crecimiento se consideran la base de todo el resto de los objetivos, así es como, en la medida que se gestionen las capacidades técnicas y profesionales, se promueva el buen clima y ambiente laboral, y exista una cultura centrada en la estrategia, se apalancará a los objetivos presentes en las dimensiones de Procesos, de Clientes y Financieros.

A nivel de Procesos, aumentar la gestión de visitas va a radicar directamente en mejorar la satisfacción de los clientes, ya que en la medida que haya más importancia y más mediciones sobre las visitas, se estarán realizando de mejor manera. Asimismo, este objetivo tendrá incidencia directa en aumentar el tamaño del negocio, ya que si se mejora la calidad de las visitas y se orientan a la generación de nuevos negocios se podrán conseguir nuevos clientes y se podrán cruzar más productos.

Mejorar los tiempos de respuesta y eficiencia operacional también tiene dos efectos o incidencias. Por un lado también se va a apalancar la satisfacción de los clientes, ya que en la medida que los procesos se desarrollen bien, en los plazos establecidos y se hagan de la forma en que el cliente lo solicitó, el cliente se sentirá satisfecho. Al mismo tiempo, este objetivo ayudará a disminuir los costos asociados a la gestión que no se está realizando de manera óptima, ya que si se mejoran los procesos, se debiese dar que se reducen los errores y por ende se genera un mejor uso de los activos.

Generar nuevos proyectos a nivel de Canales Digitales y Experiencia Clientes ayudará a mejorar el uso y la usabilidad de los mismos canales digitales. Además se ayudará a disminuir los costos, ya que si se mejoran los canales, los clientes van a usarlos más y se van a reducir los requerimientos por servicio al cliente, liberando tiempo operacional de los ejecutivos, asimismo los proyectos que se desarrollan a nivel de Experiencia Clientes tienen por objetivo reducir la gestión manual que tiene la generación de los reportes, con esto se va a mejorar la calidad de la información, se mejorarán los tiempos de reportería y se disminuirá el tiempo operacional de los analistas.

Pasando a la dimensión de los Clientes, mejorar su satisfacción en todos los puntos de contacto ayudará directamente a aumentar los ingresos y el tamaño del negocio, ya que un cliente

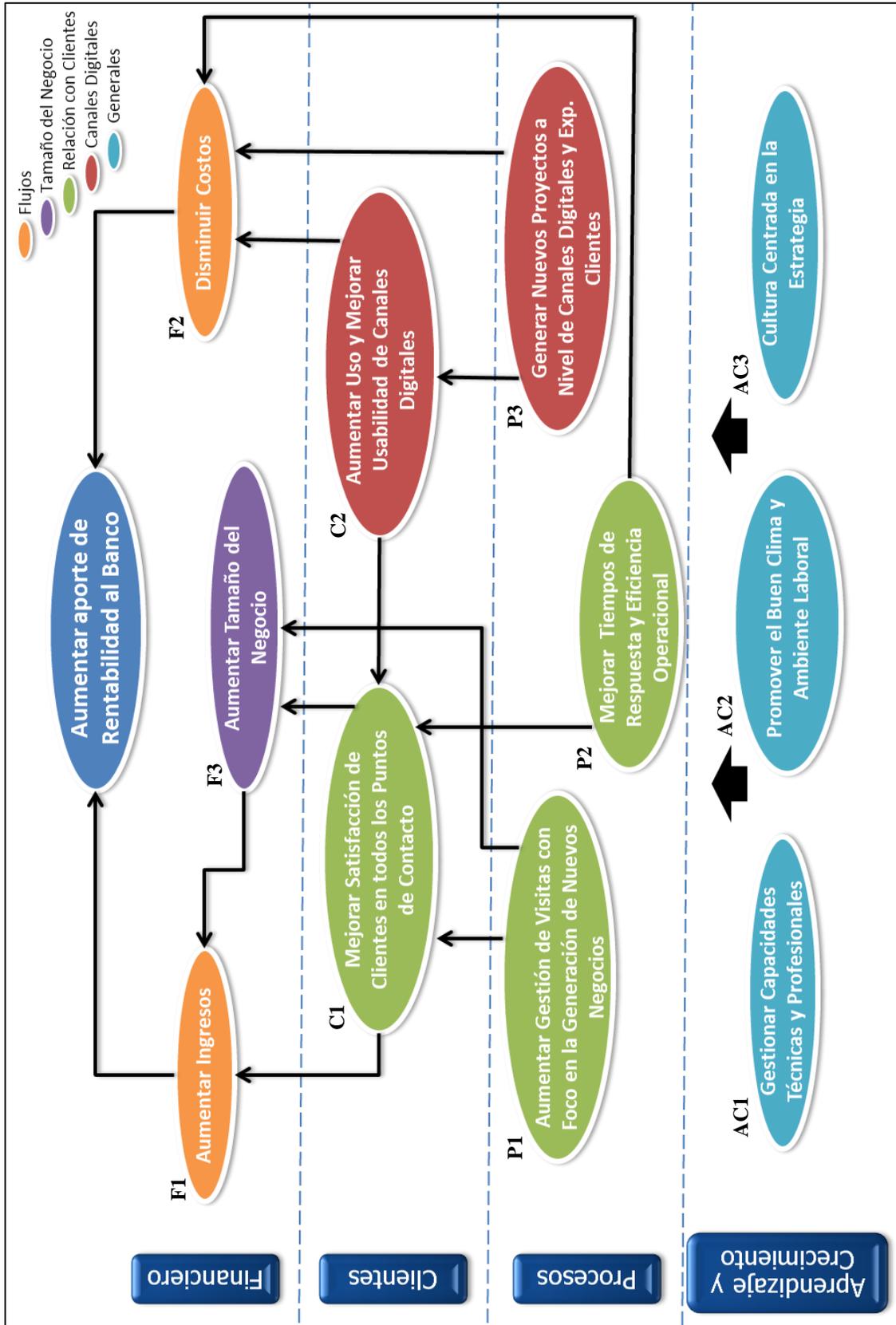
contento, es un cliente que se fideliza, es un cliente que vuelve a operar con el Banco y es un cliente que recomienda los productos y servicios. El objetivo de aumentar el uso y usabilidad de los canales digitales también ayudará a apalancar la mejora de la satisfacción de los clientes.

A nivel Financiero, aumentar el tamaño del negocio tiene incidencia directa en aumentar los ingresos, ya que por probabilidad, si se tiene un mayor número de clientes y un mayor número de productos contratados, por la normalidad de los clientes que se manejan, se moverán mayor cantidad de flujos y se pagará mayor cantidad de comisiones.

Finalmente los objetivos de aumentar los ingresos y disminuir los costos se verán reflejados directamente en el objetivo final a nivel de la Banca Transaccional, que es aumentar el aporte de rentabilidad al Banco.

Todos los objetivos ya mencionados y su relación de causa efecto, se plasman gráficamente en un Mapa Estratégico, donde además se incluyen distintas categorías de objetivos de objetivos con colores, esto quiere decir, que más allá de estar relacionados con una dimensión, los objetivos están relacionados con un propósito. A continuación se muestra el Mapa Estratégico desarrollado para la Banca Transaccional, que fue validado por las jefaturas y gerencia:

8.7 MAPA ESTRATÉGICO BANCA TRANSACCIONAL



9 DESARROLLO DE INDICADORES DE MEDICIÓN

De acuerdo a lo revisado en el análisis del Sistema de Control de Gestión actual que se ocupa dentro de la Banca Transaccional, se ocuparán algunos de los indicadores de medición existentes, otros se crearán con la información disponible y que no está siendo gestionada integralmente con el resto de los reportes, otros se crearán desde cero con la información existente y los para los últimos será necesario comenzar a medir cosas que no se están midiendo actualmente, por lo que involucrará más gestión del cambio por parte de las distintas áreas, para poder hacer y medir cosas nuevas y distintas a los que están acostumbrados. El tema de los nuevos indicadores con la información disponible, no es trivial, ya que algunos de ellos actualmente no se gestionan por el tiempo de procesamiento que le tomaría a los analistas hacerlo, pero como este diseño de Balanced Scorecard tiene en mente una futura implementación en algún sistema de Business Intelligence se incluyeron de todas formas.

Para cada uno de los indicadores, se generó una ficha que incluye el nombre del indicador, una pequeña descripción, la fórmula de cómo se mide, la frecuencia de medición y las metas asociadas, además se incluye las áreas responsables de la gestión de dichos indicadores (los que serán responsables de cumplir las metas), el área de donde viene la información y en algunos casos, si corresponde, se incluyó la cascada, que corresponde a los indicadores que pueden desagregarse a nivel de jefaturas, grupos y/o ejecutivos.

A continuación se muestra, por cada una de las dimensiones del Balanced Scorecard y por cada uno de sus objetivos, los distintos indicadores con sus fichas respectivas:

9.1 INDICADORES DIMENSIÓN FINANCIERA

F1: Aumentar ingresos

F1.1: Primer indicador objetivo F1

Tabla 7: Indicador F1.1

Indicador: Cumplimiento en Saldos Vista, Comisiones y Cuentas Vista	
Descripción:	<p>De acuerdo a los resultados finales obtenidos en un determinado año, se establecen metas de crecimiento para el año que viene, estas decisiones se toman a nivel gerencial y consideran distintas variables de mercado, como la inflación, tipo de cambio, proyecciones, conocimiento del negocio, entre otras cosas. Entonces teniendo las metas claras, lo que se hace es ponderar los resultados obtenidos en el año anterior por estas metas de crecimiento y así se definen los flujos que se esperan para el año en curso, es decir, si un año se generó un total de \$100 en saldos vista y la meta de crecimiento esperada para el próximo año que viene es de un 10%, entonces los flujos que debiesen haber en saldos vista para cumplir la meta son \$110.</p> <p>Las metas de crecimiento están diferenciadas por 2 factores, uno es el tipo de segmento de empresas (Pyme, GG.EE, Mayorista, Inmobiliaria y Corporativa) y otro es la familia de productos (Alto Valor, Pagos y Recaudaciones). Las metas son establecidas diferentemente para cada una de las combinaciones entre segmentos y familias de</p>

	productos. Las cuentas vista, dependiendo de las proyecciones del momento, se establecerán de esta forma o con un número establecido fijo con otros parámetros.		
Fórmula:	$\frac{\text{Flujos Reales Saldos Vista}}{\text{Flujos Año Pasado} * \text{Meta Anual Saldos Vista}} (>, = o < 100\%)$ $\frac{\text{Flujos Reales Comisiones}}{\text{Flujos Año Pasado} * \text{Meta Anual Comisiones}} (>, = o < 100\%)$ $\frac{\text{Flujos Reales Cuentas Vista}}{\text{Flujos Año Pasado} * \text{Meta Anual Cuentas Vista}} (>, = o < 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Metas:	Se calculan año a año, el detalle de metas 2014 se puede ver en la Tabla 5
Áreas responsables:	Cash Management (Local, Internacional y Grandes Cuentas)	Origen de la información:	Control de Gestión
Cascada:	El monitoreo de este cumplimiento se ve a nivel de áreas (Cash Management Local, Internacional y Grandes Cuentas), a nivel de grupos (segmentos de Clientes) y a nivel de cada Ejecutivo Cash. Tanto las Jefaturas de Departamento (sub gerentes), como los Jefes de grupo tienen incentivos anuales de cumplimiento, los ejecutivos tienen incentivos cuatrimestrales.		

Fuente: Elaboración Propia

F1.2: Segundo indicador objetivo F1

Tabla 8: Indicador F1.2

Indicador: Crecimiento Neto de Clientes Full	
Descripción:	<p>Los clientes Full son aquellos que tienen contratado al menos un producto recurrente de Pagos y un producto recurrente de Recaudaciones. Estos productos tienen una alta vinculación entre los clientes y el Banco, los productos recurrentes de Pago corresponden al pago de pensiones, de proveedores, de remuneraciones y otros pagos masivos; los productos recurrentes de Recaudaciones corresponden al botón de pago, el pago automático de cuentas (PAC) y las recaudaciones domiciliarias, físicas y otras.</p> <p>Otra categoría son los clientes recurrentes, estos tienen o al menos un producto de pagos recurrente o al menos un producto de recaudaciones recurrente contratado con el Banco. Y la última categoría de clientes son los esporádicos, estos no operan con ningún producto recurrente ni de pagos ni recaudaciones, pero si operan con al menos uno de los otros productos transaccionales, como los pagos de alto valor y la recaudación previsional. El pago de impuestos no cataloga a ningún cliente dentro de alguna</p>

	<p>categoría.</p> <p>Los clientes Full son en general los que más tienen productos contratados con el Banco y los que más fidelizados están, por esa razón se considera monitorearlos, generar nuevos clientes Full y mantenerlos.</p>		
Fórmula:	$\frac{Clientes\ Full_t}{Clientes\ Full_{t-1}} (>, = o < 100\%)$ <p>Como esto no se mide actualmente, resulta útil una fórmula como la anterior, sin embargo, en el futuro podría ser útil medir por separado tanto la mantención de clientes Full antiguos, como los nuevos Clientes Full.</p> <p>Fórmula propuesta n°1: Mide la mantención de los clientes Full del periodo anterior</p> $\frac{Clientes\ Full\ con\ Antigüedad_t}{Clientes\ Full_{t-1}} (>, = o < 100\%)$ <p>Fórmula propuesta n°2: Mide el porcentaje de clientes Full generados en un periodo</p> $\frac{Nuevos\ Clientes\ Full_t}{Clientes\ Full_t} (\%)$		
Frecuencia de Medición:	Anual	Metas:	Mayor a 100%
Áreas responsables:	Cash Management	Origen de la información:	Control de Gestión
Cascada:	El monitoreo de este cumplimiento se ve a nivel de áreas, a nivel de grupos y a nivel de cada ejecutivo.		

Fuente: Elaboración Propia

Disminuir costos

Este objetivo, podría llamarse indistintamente como “Mejor Uso de los Activos”, pues hace relación al buen uso del presupuesto y además está relacionado indirectamente a través de otros objetivos según el orden de causa consecuencia, con la mayor eficiencia del capital humano disponible, es decir, al mejorar en los procesos operativos, se espera, por ejemplo que los ejecutivos en vez de realizar 3 veces la misma labor, se podría mejorar y hacerlo solo en 1, aumentando el costo de oportunidad de su tiempo y por ende disminuyendo los costos asociados a la ineficiencia de algunos procesos. Se eligió el nombre “Disminuir Costos” solo por considerarse más elegante y como una antítesis del objetivo “Aumentar los Ingresos”.

F2.1: Primer indicador objetivo F2

Tabla 9: Indicador F2.1

Indicador: Uso Efectivo del Presupuesto			
Descripción:	<p>Cada una de las áreas tiene un presupuesto asignado para el año. Ellas son responsables de distribuir el presupuesto eficientemente en cada uno de los ítems de gastos que tenga, los principales son los gastos en remuneraciones, incentivos (bonos de cumplimiento) y proyectos; los secundarios son los gastos de administración, de arriendo de espacios y equipos, de traslados, horas extra y otros gastos.</p> <p>Esta información se mide y controla actualmente, pero no es claro que la gestión que hace cada una de las áreas sea la óptima, pues se han dado desviaciones en algunos ítems como el de horas extra que han hecho bajar el monto destinado al pago de incentivos, entonces se recomienda que la mirada en el futuro sea más específica dentro de las áreas.</p>		
Fórmula:	$\frac{\text{Costos Registrados}_t}{\text{Presupuesto Asignado}_t} (>, = o < 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Metas:	Menor o igual a 100%
Áreas responsables:	Todas las áreas (Jefaturas)	Origen de la información:	RR.HH., pasando por Control de Gestión

Fuente: Elaboración Propia

Aumentar tamaño del negocio

F3.1: Primer indicador objetivo F3

Tabla 10: Indicador F3.1

Indicador: Crecimiento de Clientes Cash	
Descripción:	En la medida que crezca el número de clientes cash en la cartera, se espera que el negocio crezca al largo plazo en volúmenes de flujos.
Fórmula:	$\frac{\text{Clientes Cash}_t}{\text{Clientes Cash}_{t-1}} (>, = o < 100\%)$

Frecuencia de Medición:	Anual	Metas:	Mayor a 100%
Áreas responsable:	Principalmente las áreas de Cash Management que generan nuevos negocios. También el área de Desarrollo de Productos al generar nuevas funcionalidades.	Origen de la información:	Control de Gestión
Cascada:	El monitoreo de este cumplimiento se ve a nivel de áreas, a nivel de grupos y a nivel de cada ejecutivo.		

Fuente: Elaboración Propia

F3.2: Segundo indicador objetivo F3

Tabla 11: Indicador F3.2

Indicador: Aumentar Cruce de Productos (Cross-selling)			
Descripción:	En la medida que los clientes tengan más productos contratados, se espera que en el largo plazo sus movimientos de flujos sean mayores. La forma de medir esto es ver si los clientes antiguos (del periodo anterior) aumentan o no la cantidad de productos de un año a otro. Se excluyen de la medición los clientes nuevos que puedan generarse en un año pues es bastante probable que entren con 1 solo producto.		
Fórmula:	$\frac{\text{Media de Productos por Cliente Antiguo}_t}{\text{Media de Productos por Cliente Antiguo}_{t-1}} \quad (>, = o < 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Anual	Metas:	Mayor a 100%
Áreas responsable:	Cash Management	Origen de la información:	Control de Gestión
Cascada:	El monitoreo de este cumplimiento se ve a nivel de áreas, a nivel de grupos y a nivel de cada ejecutivo.		

Fuente: Elaboración Propia

F3.3: Tercer indicador objetivo F3

Tabla 12: Indicador F3.3

Indicador: Aumentar Tasa Neta de Retención de Clientes			
Descripción:	Esto, siendo una consecuencia de la satisfacción de clientes asociada, mide el ratio entre clientes nuevos y clientes fugados, asumiendo que si la cantidad de nuevos clientes es mayor que la cantidad de clientes que se va, el negocio debiese prosperar a futuro.		
Fórmula:	$\frac{(\text{Clientes Nuevos} - \text{Clientes Fugados})_t}{\text{Clientes Nuevos}_t} (\geq -1 \text{ y } \leq 1)$		
Frecuencia de Medición:	Anual	Metas:	Mayor a 0
Áreas responsable:	Todas las áreas, es una consecuencia directa de la satisfacción de clientes	Origen de la información:	Control de Gestión

Fuente: Elaboración Propia

F3.4: Cuarto indicador objetivo F3

Tabla 14: Indicador F3.4

Indicador: Ratio entre Activaciones y Desactivaciones de Productos			
Descripción:	Una Desactivación de un producto se produce cuando un cliente deja de operar con ese producto por tres meses consecutivos, una Activación se produce cuando un producto que estaba desactivado pasa a operar nuevamente y cuando se ingresa un producto nuevo al cliente asociado. En la medida que se tengan más activaciones que desactivaciones, por normalidad debiese hacer al negocio prospero en el largo plazo.		
Fórmula:	$\text{Activaciones}_t - \text{Desactivaciones}_t (>, = 0 < 0)$		
Frecuencia de Medición:	Anual	Metas:	Mayor a 0
Áreas responsable:	Todas las áreas, es una consecuencia directa de la satisfacción de clientes	Origen de la información:	Control de Gestión

Fuente: Elaboración Propia

9.2 INDICADORES DIMENSIÓN DE CLIENTES

Mejorar satisfacción de Clientes en todos los puntos de contacto

C1.1: Primer indicador objetivo C1

Tabla 15: Indicador C1.1

Indicador: Aumentar la Tasa Neta de Recomendación			
Descripción:	La tasa neta de recomendación es una medida que se hace a través de encuestas a los clientes para determinar la satisfacción de estos con respecto a cada uno de los puntos de contacto que tienen la Banca Transaccional, es decir, se mide la satisfacción a nivel de servicio al cliente, de venta, de mantención, de implementación, de interacción con los canales digitales, entre otras. Se tienen ponderaciones para cada una de las preguntas, de manera que en conjunto generan una nota por encuesta, luego se agrupan las encuestas y se saca una nota por área y finalmente se ponderan las distintas áreas de acuerdo a su participación en la Banca Transaccional y se obtiene una Tasa Neta de Recomendación (TNS) del Departamento. Esta medición es relativamente nueva, por lo que en un principio las metas asociadas están dadas por el periodo anterior, ir superándolo poco a poco.		
Fórmula:	$\frac{TNS_t}{TNS_{t-1}} (>, = o < 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Metas:	Mayor a 100%
Áreas responsable:	Todas las áreas, es una consecuencia directa de la satisfacción de clientes	Origen de la información:	Experiencia Clientes
Cascada:	El monitoreo de este cumplimiento se ve a nivel de áreas, a nivel de grupos y a nivel de cada ejecutivo.		

Fuente: Elaboración Propia

C1.2: Segundo indicador objetivo C1

Tabla 16: Indicador C1.2

Indicador: Disminuir los Reclamos por Cartas Formales	
Descripción:	Las cartas formales son la última instancia de reclamo que hace un cliente, generalmente ocurren porque no se le pudo dar una solución a nivel de servicio al

	<p>cliente o porque se incurrió en algún tipo de error muy grave en las operaciones internas que afectan al cliente. Estas cartas vienen firmadas por gerencias importantes de la empresa que hace el reclamo y llegan a manos de la gerencia del Banco de Chile, en primera instancia al Gerente de Banca Transaccional y hasta al Gerente General, por lo que, aunque sean de baja incidencia, son consideradas bastante graves.</p> <p>Se pretende tener un máximo de cartas formales de aceptación en un periodo determinado, de manera de mantener controlado este tipo de incidencias.</p>		
Fórmula:	$\frac{\text{Cartas Formales Registradas}_t}{\text{Máximo de Aceptación}} (>, = o < 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Metas:	Menor a 100%
Áreas responsable:	Todas las áreas, es una consecuencia directa de la satisfacción de clientes	Origen de la información:	Experiencia Clientes

Fuente: Elaboración Propia

Aumentar uso y mejorar usabilidad de Canales Digitales

C2.1: Primer indicador objetivo C2

Tabla 17: Indicador C2.1

Indicador: Aumentar los Requerimientos Auto Atendidos por Clientes	
Descripción:	<p>La mayor cantidad de acciones que los clientes tienen disponibles al momento de contratar un producto, las pueden realizar a través de los portales web. Aun así, muchos clientes solicitan personalmente sus necesidades a través de fonobank o atención por correo. Esto se da por dos razones, o porque la capacitación que se le hizo al cliente no fue efectiva y no sabe cómo operar las aplicaciones web, o porque le acomoda más solicitarlo a los ejecutivos de servicio al cliente. Sea cual sea el caso, los portales web no se están usando para lo que fueron hechos y se está consumiendo el tiempo de los ejecutivos de atención en labores que no debiesen (como por ejemplo, la solicitud de una cartola). También hay un subconjunto pequeño de servicios que sí deben ser solicitados a través de ejecutivos pues no se ofrecen dichas modalidades por web.</p> <p>Aquí es donde se hace relevante el aporte de Canales Digitales, cuya función consiste en rediseñar los portales web teniendo en cuenta la experiencia clientes y que estos tengan a su mano todo el set de acciones disponibles para sus productos contratados. Una vez que los portales estén hechos, pensados en el cliente, se espera que estos últimos utilicen más las herramientas disponibles, se auto gestionen y así bajen la carga operacional de los ejecutivos de atención. Este indicador alude al uso de los canales digitales.</p>

	Como esto no se mide, se propone que una vez empezando las mediciones, la meta inicial sea ir creciendo periodo a periodo hasta que se equilibre en un rango de aceptación definido por las jefaturas.		
Fórmula:	$\frac{\text{Requerimientos Auto Atendidos}_t}{\text{Requerimientos Totales}_t} (\leq 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Metas:	Mayor que el periodo anterior
Áreas responsable:	Canales Digitales	Origen de la información:	Producción y Tecnología (área externa)

Fuente: Elaboración Propia

C2.2: Segundo indicador objetivo C2

Tabla 18: Indicador C2.2

Indicador: Aumentar el Número de Requerimientos por Visitas al Sitio Web			
Descripción:	<p>Lo ideal para un cliente sería ingresar una sola vez al sitio web y hacerlo todo con pocos pasos, en vez de tener que ingresar muchas veces y hacer muchos pasos. Por esa razón que la herramienta integrada en la que se está trabajando es tan relevante, porque tendrá agregadas todas las aplicaciones posibles a las pueda acceder un cliente y de esa forma se pretende hacer su visita al portal, una visita más efectiva, que puede generar sus requerimientos con facilidad. Este indicador alude a la usabilidad de los canales digitales, a la facilidad con la que pueden interactuar los clientes.</p> <p>Se espera que con la implementación de la nueva web empresas, los clientes ocupen más las plataformas digitales y que los requerimientos sean más fáciles de usar, disminuyendo el número de visitas que hacen los clientes a los distintos portales.</p>		
Fórmula:	$\frac{\text{Media de Requerimientos Auto Atendidos por Login}_t}{\text{Media de Requerimientos Auto Atendidos por Login}_{t-1}} (>, = o < 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Metas:	Mayor a 100%
Áreas responsable:	Canales Digitales	Origen de la información:	Producción y Tecnología

Fuente: Elaboración Propia

9.3 INDICADORES DIMENSIÓN DE PROCESOS

Aumentar gestión de visitas, con foco en la generación de nuevos negocios

P1.1: Primer indicador objetivo P1

Tabla 19: Indicador P1.1

Indicador: Índice de Cumplimiento de Visitas			
Descripción:	<p>La visita, a pesar de ser declarada por algunas jefaturas como una de las herramientas más importantes a nivel de la Banca Transaccional, no se está gestionando de la forma más óptima posible, a Junio de 2014 se comenzó a realizar mediciones de calidad de las visitas, generando que las distintas líneas ejecutivas reportaran las minutas de cada una de ellas y así disponer de información básica para hacer gestión.</p> <p>Las visitas son fundamentales para la adquisición de nuevos clientes y negocios, por lo que se considera fundamental, cumplir al menos con el número mínimo de visitas semanales por ejecutivo, que es 4.</p>		
Fórmula:	$\frac{\text{Visitas Realizadas}_t}{\text{Visitas Requeridas}_t} (>, = o < 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Metas:	Mayor o igual a 100%
Áreas responsable:	Cash Management	Origen de la información:	Ejecutivos Cash Management. Procesando la información el área de Experiencia Clientes
Cascada:	El monitoreo de este cumplimiento se ve a nivel de áreas, a nivel de grupos y a nivel de cada ejecutivo.		

Fuente: Elaboración Propia

P1.2: Segundo indicador objetivo P1

Tabla 20: Indicador P1.2

Indicador: Índice de Visitas a Clientes Distintos	
Descripción:	Las visitas son importantes, y tan importante como eso es visitar a clientes distintos. Se da el caso de algunas negociaciones en donde se repiten reiteradamente las reuniones con los mismos clientes para formalizar distintos temas, esto no está mal, de hecho, tiene que ser así, pero no se debiese perder el foco en la generación de otros negocios

	<p>con clientes nuevos o antiguos. Por eso es que se propone tener un índice que mida el total de clientes distintos visitados versus el total de visitas.</p> <p>De acuerdo a información entregada por distintos ejecutivos, se llegó al consenso que en promedio, una negociación tiene 3 reuniones en promedio desde que se inicia hasta que se llega a un final, por esa razón es que del total de visitas, se esperaría que al menos un tercio de ellas se hayan realizado con clientes distintos.</p>		
Fórmula:	$\frac{\text{Clientes Distintos Visitados}_t}{\text{Total de Visitas Realizadas}_t} (\leq 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Anual	Metas:	Mayor o igual a 33%
Áreas responsable:	Cash Management	Origen de la información:	Ejecutivos Cash Management. Procesando la información el área de Experiencia Clientes
Cascada:	El monitoreo de este cumplimiento se ve a nivel de áreas, a nivel de grupos y a nivel de cada ejecutivo.		

Fuente: Elaboración Propia

Mejorar tiempos de respuesta y eficiencia operacional

P2.1: Primer indicador objetivo P2

Tabla 21: Indicador P2.1

Indicador: Índice de Cumplimientos de SLA	
Descripción:	<p>Los Service Level Agreements (SLA) o Acuerdos de Servicio, miden si la entrega de un servicio fue entregada en los plazos establecidos y en la forma que se solicitó. Esta modalidad de cumplimiento se ocupa actualmente en el área de Servicio Clientes Corporativos y se espera extenderlo a otras áreas en el futuro.</p> <p>Estas tasas de cumplimiento se calculan teniendo en cuenta diferentes puntos. El primero es que los plazos de requerimiento dependerán del tipo de solicitud que se esté realizando, siendo esta gestionable en 24 o 48 horas hábiles dependiendo de su naturaleza, asimismo puede ser derivada a otra áreas dentro del Banco dependiendo de lo mismo. También se considera el tipo de empresa al cual se está atendiendo. No debiese pasar que ningún informe de SLA estuviese bajo las metas de medición, pero si así sucediese, sería más grave si el segmento de clientes que no fue atendido correctamente es Corporativo.</p>

Fórmula:	<i>La Tasa de Cumplimiento de SLA que ya se ocupa ($\leq 100\%$)</i>		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Metas:	Mayor o igual 90%
Áreas responsable:	Servicio Clientes Corporativos	Origen de la información:	Experiencia Clientes
Cascada:	El monitoreo de este cumplimiento se ve a nivel de áreas, a nivel de grupos y a nivel de cada ejecutivo.		

Fuente: Elaboración Propia

P2.2: Segundo indicador objetivo P2

Tabla 22: Indicador P2.2

Indicador: Índice de Incumplimiento de Pagos y Recaudaciones			
Descripción:	<p>Ya se habló de los problemas que surgen cuando se caen los sistemas, se colapsa el contact center de tantos requerimientos manuales que se deben hacer por las solicitudes de los clientes. Aun así, es necesario sacar adelante todas las solicitudes que se realicen de pagos y recaudaciones, porque son las más críticas. Un día que no se pueda generar la solicitud de pago de remuneraciones de una empresa y se juega la imagen del Banco y del Cliente, ya que los trabajadores de la empresa estarían recibiendo sus sueldos un día después.</p> <p>Por esa razón, se considera importante tener un margen de aceptación máximo de incumplimientos de pagos y recaudaciones por periodo, de esa forma se puede monitorear y tener controlados posibles problemas de contingencia en el futuro.</p>		
Fórmula:	$\frac{\text{Incumplimientos}_t}{\text{Total Aceptable de Incumplimientos}} (>, = o < 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Metas:	Menor o igual a 100%
Áreas responsable:	Servicio Clientes Corporativos	Origen de la información:	Experiencia Clientes

Fuente: Elaboración Propia

F2.3: Tercer indicador objetivo P2

Tabla 23: Indicador P2.3

Indicador: Mejorar los Tiempos de Implementación de Productos			
Descripción:	<p>Actualmente el tiempo promedio máximo aceptable de implementación de productos es de 30 días. Esto debiese disminuir en el mediano o largo plazo a raíz de los proyectos tecnológicos que se están llevando a cabo, además de la normalización de los procesos con la ISO 9001.</p> <p>Además, se recomienda separar estas mediciones por el tipo de producto que se implementa, ya que algunos son mucho más rápidos de implementar que otros y sin embargo se están promediando todos por igual para llegar a ese margen de los 30 días en promedio.</p>		
Fórmula:	$\frac{\text{Tiempo Medio de Implementación}_t}{\text{Tiempo Medio de Implementación}_{t-1}} \quad (>, = o < 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Anual	Metas:	Menor que el periodo anterior
Áreas responsable:	Implementaciones	Origen de la información:	Implementaciones. En el futuro debiese gestionarla Experiencia Clientes

Fuente: Elaboración Propia

P2.4: Cuarto indicador objetivo P2

Tabla 24: Indicador P2.4

Indicador: Índice de Medición de Tiempo de Firma de Contratos	
Descripción:	<p>Este indicador tiene por objetivo, en otras palabras, medir la efectividad de las visitas orientadas a la creación de nuevos negocios. Una cosa es la gestión de las visitas y otra es la efectividad de las mismas.</p> <p>Como esto es algo nuevo, se propone ir mejorando periodo a periodo en base a las primeras mediciones que se registren.</p>
Fórmula:	$\text{Fecha Firma de Contrato} - \text{Fecha Primera Negociación} \text{ (# de días)}$

Frecuencia de Medición:	Anual	Metas:	Menor que el periodo anterior
Áreas responsable:	Cash Management	Origen de la información:	Cash Management. En el futuro debiese gestionarlo Experiencia Clientes
Cascada:	El monitoreo de este cumplimiento se ve a nivel de áreas, a nivel de grupos y a nivel de cada ejecutivo.		

Fuente: Elaboración Propia

P2.5: Quinto indicador objetivo P2

Tabla 25: Indicador P2.5

Indicador: Índice de Up Time de los Sistemas Digitales			
Descripción:	Como ya se dijo, un factor relevante de operación de la Banca Transaccional son los sistemas digitales por donde los clientes pueden acceder a sus productos, y por ende es estrictamente necesario que los canales digitales no se caigan, o al menos, que no se caigan regularmente. Muchas de las razones que un sistema este abajo son externas y otras tienen que ver con otras áreas del Banco sobre las que no se tiene control, por lo que se hace necesaria la forma de poder interactuar con ellas y ver cómo se puede trabajar en conjunto para mejorar cada vez más el tiempo que los sistemas están arriba. En primera instancia se recomienda tener un máximo de tiempo permitido en que los sistemas estén abajo y en base a eso ir mejorando periodo a periodo.		
Fórmula:	$\frac{\text{Down Time } t}{\text{Máximo Down Time Permitido}} (>, = o < 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Metas:	Menor o igual a 100%
Áreas responsable:	Canales Digitales	Origen de la información:	Producción y Tecnología

Fuente: Elaboración Propia

Generar nuevos proyectos a nivel de Canales Digitales y Experiencia Clientes

P3.1: Primer indicador objetivo P3

Tabla 26: Indicador P3.1

Indicador: Índice de Proyectos Tecnológicos Nuevos y Su Impacto Asociado	
Descripción:	A pesar de declarar la innovación como un foco del Banco y el desarrollo de nuevos canales digitales con una fuerte componente tecnológica, no se debe dejar de medir la

	<p>cantidad de nuevos proyectos que se van generando de este estilo ni el impacto económico esperado de dicho proyecto.</p> <p>Cada evaluación de un nuevo proyecto lleva consigo asociada una evaluación económica, donde se indica lo que se va a invertir y el retorno esperado que tiene. Las evaluaciones de los proyectos tecnológicos tienen mayor complejidad porque se trata no solo de retornos asociados, sino de ahorros en costo de oportunidad con el tiempo que se ahorra a nivel de trabajo (las H.H. que son liberadas) y con lo más eficiente que se vuelven los procesos. Este retorno asociado a los proyectos se puede entender como el peso que tienen. El indicador consistirá en la suma total del impacto económico esperado de todos los proyectos que se realicen en un periodo determinado. El orden de magnitud asociado a estas mediciones deben determinarlo las jefaturas.</p>		
Fórmula:	$\sum_k \text{Impacto Económico Esperado Proyectos Aprobados}$		
Frecuencia de Medición:	Anual	Metas:	A determinar por jefaturas
Áreas responsable:	Canales Digitales	Origen de la información:	Canales Digitales, gestionada por Control de Gestión

Fuente: Elaboración Propia

P3.2: Segundo indicador objetivo P3

Tabla 27: Indicador P3.2

Indicador: Ratio entre Impacto Económico Esperado y Real			
Descripción:	<p>Para monitorear que lo prometido en las evaluaciones de proyectos se cumpla, se propone evaluar el impacto económico real que tiene un proyecto ya terminado versus el impacto económico esperado que se dijo que tendría en la evaluación. Dentro del periodo de medición, se considerarán todos los proyectos que hayan sido terminados durante ese lapso, sin importar desde cuándo se estén gestionando.</p>		
Fórmula:	$\frac{\text{Impacto Económico Real}_t}{\text{Impacto Económico Esperado}_t} (>, = o < 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Anual	Metas:	Mayor o igual a 100%
Áreas responsable:	Canales Digitales	Origen de la información:	Control de Gestión

Fuente: Elaboración Propia

9.4 INDICADORES DIMENSIÓN DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En este ítem, por la naturaleza de los objetivos propuestos, se considerarán pocos indicadores de medición, puesto que el foco de acá no está dado por la medición sino por los planes de acción que se describirán en el capítulo siguiente.

Gestionar capacidades técnicas y profesionales

AC1.1: Primer indicador objetivo AC1

Tabla 28: Indicador AC1.1

Indicador: Índice de Capacitaciones Efectivas Realizadas			
Descripción:	Del total de capacitaciones que las jefaturas indican que sus trabajadores deben hacer, se pretende hacer un monitoreo del total de se realizaron. De la forma anterior se puede disminuir la cantidad de “invitaciones rechazadas” por parte de los trabajadores y las capacitaciones incompletas, ya que al ser monitoreadas se debiesen tomar más en serio. Lo anterior tiene relevancia ya que muchas veces se pierden los cupos asignados a capacitaciones de ciertos trabajadores porque no las realizan y así también se pierde la posibilidad que la hubiera hecho otra persona. Se pretende traspasar la responsabilidad de esto a las distintas jefaturas, que sean ellos quienes motiven, ordenen y monitoreen a sus colaboradores para capacitarse.		
Fórmula:	$\frac{\text{Capacitaciones Realizadas}_t}{\text{Total de Capacitaciones Requeridas por Jefatura}_t} (\leq 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Anual	Metas:	100%
Áreas responsable:	Todas (a nivel de jefaturas)	Origen de la información:	RR.HH.

Fuente: Elaboración Propia

AC1.2: Segundo indicador objetivo AC1

Tabla 29: Indicador AC1.2

Indicador: Índice de Profesionalización del Equipo de Trabajo	
Descripción:	Dentro del Banco los perfiles de cargo están bastante bien definidos y son bastante rigurosos con las definiciones (no se da la generación de cargos nuevos con nombres nuevos). Asimismo, para cada perfil, existe una definición de títulos profesionales exigidos y años de experiencia, entre otras cosas. Esta información se puede comparar con la realidad actual de los puestos de trabajo y ver donde existen mayores brechas de profesionalización de acuerdo a los perfiles definidos. Si bien se dan casos de

	colaboradores que llegan a ciertos cargos por su carrera dentro del Banco, no son muchos y no debiesen ser representativos.		
Fórmula:	$\frac{\text{Dotación que Cumple su Perfil de Cargo}_t}{\text{Dotación Total}_t} (\leq 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Anual	Metas:	A determinar por jefaturas
Áreas responsable:	Todas (a nivel de jefaturas)	Origen de la información:	RR.HH.

Fuente: Elaboración Propia

Promover el buen clima y ambiente laboral

AC2.1: Primer indicador objetivo AC2

Tabla 30: Indicador AC2.1

Indicador: Tasa de Satisfacción de Encuesta Clima			
Descripción:	<p>Actualmente la encuesta clima es realizada internamente por áreas de Recursos Humanos, esta encuesta mide diferentes ámbitos relacionados al clima laboral, desde los trabajadores están contentos con su sueldo, con su lugar de trabajo, con sus insumos disponibles, hasta las relaciones con sus pares y jefaturas. Los resultados de la encuesta se dan a conocer una vez al año a las distintas jefaturas (sobre cómo está el clima dentro de su equipo), pero no es claro que se tome con el nivel de seriedad de la información que entrega dicho reporte, en el sentido que no se toman planes de acción de acuerdo a los resultados obtenidos.</p> <p>Al darle mayor importancia a la encuesta clima, se puede optar a mejorar los porcentajes obtenidos en el mediano largo plazo y así, poder optar a evaluaciones externas como las que realiza Best Place to Work y optar a estar dentro de las mejores instituciones para trabajar del país. Esto es algo que se podría hacer a nivel Banco.</p>		
Fórmula:	<i>Tasas de Satisfacción Obtenidas de la Encuesta Clima (%)</i>		
Frecuencia de Medición:	Anual	Metas:	Mejor que el periodo anterior
Áreas responsable:	Todas (a nivel de jefaturas y sub-jefaturas)	Origen de la información:	RR.HH.

Fuente: Elaboración Propia

Cultura centrada en la Estrategia

AC3.1: Primer indicador objetivo AC3

Tabla 31: Indicador AC3.1

Indicador: Índice de Reuniones de Coordinación y Reuniones Estratégicas			
Descripción:	<p>Debido a las brechas detectadas, una propuesta para centrar a la cultura en la estrategia y ayudar a la comunicación interna es que se realicen reuniones mensuales de ambos tipos.</p> <p>En las reuniones estratégicas se verán debiesen ver temas como la obsolescencia o la inconsistencia de los objetivos estratégicos planteados y la forma de medirlos. Esto ocurre porque la estrategia está pensada al largo plazo de acuerdo a la situación actual pero en algún momento esa estrategia va a tener supuestos que ya no serán acordes a la nueva realidad de la Banca Transaccional Las reuniones de coordinación se refieren a poder llegar a acuerdos entre las distintas jefaturas y gerencia sobre temas que tienen que ver con cada una de las áreas y así poder co-crear entre las distintas partes lo que se espera de la Banca Transaccional en el largo plazo.</p>		
Fórmula:	$\frac{\text{Reuniones acumuladas de Coordinación}_t}{\text{Número de meses acumulados del año}} (\leq 100\%)$ $\frac{\text{Reuniones acumuladas de Estrategia}_t}{\text{Número de meses acumulados del año}} (\leq 100\%)$		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Metas:	100%
Áreas responsable:	Todas (a nivel de jefaturas)	Origen de la información:	Las mismas áreas.

Fuente: Elaboración Propia

Con todo lo ya realizado, los análisis estratégicos, la información levantada de las jefaturas y la definición de objetivos e indicadores, a continuación se muestra el Balanced Scorecard elaborado para la Banca Transaccional, resumiendo todo lo que corresponde a los objetivos e indicadores por cada una de las dimensiones financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento:

9.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Dimensión	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad	Frecuencia de Medición	Meta	Áreas Responsable
Financiera	Aumentar Ingresos	Cumplimiento en Saldos Vista, Comisiones y Cuentas Vista	%	Mensual	Mayor a 100%	Cash Management
		Crecimiento Neto de Clientes Full	%	Anual	Mayor a 100%	Cash Management
	Disminuir Costos	Uso Efectivo del Presupuesto	%	Mensual	Menor o igual a 100%	Todas
	Aumentar Tamaño del Negocio	Crecimiento de Clientes Cash	%	Anual	Mayor a 100%	Cash Management y Desarrollo de Productos
		Aumentar Cruce de Productos	%	Anual	Mayor a 100%	Cash Management
		Aumentar Tasa Neta de Retención de Clientes	%	Anual	Mayor a 0	Todas
		Ratio entre Activaciones y Desactivaciones de Productos	#	Anual	Mayor a 0	Todas
Clientes	Mejorar Satisfacción de Clientes en Todos los Puntos de Contacto	Aumentar Tasa Neta de Recomendación	%	Mensual	Mayor a 100%	Todas
		Disminuir los Reclamos por Cartas Formales	%	Mensual	Menor a 100%	Todas
	Aumentar el Uso y Mejorar la Usabilidad de Canales Digitales	Aumentar los Requerimientos Auto Atendidos por Clientes	%	Mensual	Mayor que periodo anterior	Canales Digitales
		Aumentar el Número de Requerimientos por Visitas al Sitio Web	%	Mensual	Mayor a 100%	Canales Digitales
Procesos	Aumentar Gestión de Visitas, con Foco en la Generación de Nuevos Negocios	Índice de Cumplimiento de Visitas	%	Mensual	Mayor o igual a 100%	Cash Management
		Índice de Visitas a Clientes Distintos	%	Anual	Mayor o igual a 33%	Cash Management
	Mejorar Tiempos de Respuesta y Eficiencia Operacional	Índice de Cumplimientos de SLA	%	Mensual	Mayor o igual a 90%	Servicio Clientes Corporativos
		Índice de Incumplimiento de Pagos y Recaudaciones	%	Mensual	Menor o igual a 100%	Servicio Clientes Corporativos
		Mejorar los Tiempos de Implementación de Productos	%	Anual	Menor que el periodo anterior	Implementaciones (Desarrollo de Productos)
		Índice de Medición de Tiempo de Firma de Contratos	# días	Anual	Menor que el periodo anterior	Cash Management
		Índice de Up Time de los Sistemas Digitales	%	Mensual	Menor o igual a 100%	Canales Digitales
	Generar Nuevos Proyectos a Nivel de Canales Digitales y Experiencia Clientes	Índice de Proyectos Tecnológicos Nuevos y su Impacto Asociado	\$	Anual	A determinar por Jefaturas	Canales Digitales
		Ratio entre Impacto Económico Esperado y Real	%	Anual	Mayor o igual a 100%	Canales Digitales
Aprendizaje y Crecimiento	Gestionar Capacidades Técnicas y Profesionales	Índice de Capacitaciones Efectivas Realizadas	%	Anual	100%	Todas (Jefaturas)
		Índice de Profesionalización del Equipo de Trabajo	%	Anual	A determinar por Jefaturas	Todas (Jefaturas)
	Promover el Buen Clima y el Ambiente Laboral	Tasa de Satisfacción de Encuesta Clima	%	Anual	Mejor que el periodo anterior	Todas (Jefaturas)
	Cultura Centrada en la Estrategia	Índice de Reuniones de Coordinación y Reuniones Estratégicas	%	Mensual	100%	Gerencia

10 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

De acuerdo a las brechas y oportunidades detectadas en el análisis, a los dolores y necesidades declaradas por las jefaturas y a los recursos disponibles, se detalla una serie de planes de acción que pretenden apalancar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. Estas iniciativas, a diferencia de los indicadores, no tienen que ver con la medición de datos, sino con acciones, proyectos o mejoras que se pueden hacer internamente en la Banca Transaccional.

Estas iniciativas (o planes de acción) corresponden a recomendaciones hechas a partir del análisis detallado del Departamento completo y de las distintas reuniones y validaciones que se realizaron con las distintas jefaturas y gerencia

A continuación, se irá definiendo por cada una de las dimensiones del Balanced Scorecard y por cada uno de sus objetivos estratégicos, las distintas iniciativas estratégicas, explicando brevemente, por qué son relevantes y cuál es el impacto que podría tener cada una de ellas:

10.1 INICIATIVAS DIMENSIÓN FINANCIERA

F1: Aumentar ingresos

- **Desarrollar un modelo que calcule el valor de las comisiones:**

Las comisiones son actualmente calculadas en base a la experiencia de los ejecutivos y no en base a métricas definidas de acuerdo a los Clientes. Lo que se propone es elaborar un sistema similar al que existe en el mercado comercial, donde las personas al solicitar un crédito, se toman en cuenta muchas variables, como su género, profesión, sueldo, edad, entre otras cosas para determinar si se le otorga o no el crédito (de acuerdo a su riesgo) y el rango de tasas que se le pueden ofrecer. La idea es tener un sistema similar para las empresas, donde se debiesen definir los parámetros o variables clave para determinar el rango de comisiones que se deben cobrar por un producto asociado.

Lo que se ganaría con esto, es tener un sistema más eficiente de estimación de comisiones, en base a información histórica se podrían definir métricas para cobrarle a los distintos tipos de cliente por distintos tipos de producto y así se podrían evitar pérdidas asociadas a la mala estimación de los costos asociados al mantenimiento del producto versus lo que se está cobrando de comisión.

- **Asignar costos a servicios de asesoría y otros servicios entregados:**

Los clientes tienen como primer punto de contacto dentro del Banco al Ejecutivo Cash y muchas veces este es su primer contacto cuando tienen cualquier tipo de problemas, como la pérdida de la clave secreta o un producto que dejó de funcionar o cualquier otro problema que no tiene que ver con Cash Management. Esto se da porque el Ejecutivo Cash es el que hace la venta, por lo tanto es la primera persona que tiene contacto con los clientes al ofrecerle los productos transaccionales.

Asimismo, hay muchos otros servicios que se dan a través de Cash Management que no tienen que ver con negocios transaccionales propiamente tal, como la asesoría o la recopilación de información histórica de la empresa o la impresión de documentos,

servicios que tienen costos asociados pero que no se sabe cómo cobrar por ellos, muchas veces al tratarse de clientes grandes se entregan sin cobrar, generando pérdidas dentro del Departamento, pérdidas asociadas al uso del tiempo del ejecutivo en labores que no son propias y los costos de papeleo. Por lo tanto un buen costeo de otros servicios que se entreguen regularmente podría aportar al aumento de ingresos en el largo plazo.

F2: Disminuir costos

- **Costear los productos en base a mayor información:**

Una brecha existente dentro del Departamento, es que a las áreas de Cash Management no son especialistas en el conocimiento técnico de los productos, así como el área de Desarrollo de Productos no es especialista en técnicas de venta. El problema principal que ocurre con esto es que muchas veces se realizan ventas sin tomar en cuenta lo que realmente cuesta desarrollar, implementar o mantener ciertos productos, generando pérdidas a la Banca Transaccional porque los ingresos por comisiones o float de los saldos vistas no equiparan los costos de los productos. Por esta razón se hace relevante tener a nivel de Cash Management un manejo técnico del área de productos y un mejor conocimiento acerca de los costos transaccionales. Ligado a lo anterior, tampoco existe conocimiento de dónde vienen dichos costos, se considera relevante poder saber esa información por si los clientes necesitan una explicación del por qué se le cobra lo que se cobra.

Lo que se gana con lo anterior, es disminuir las pérdidas asociadas a ventas con falta de conocimiento técnico, generando una mayor rentabilidad en el largo plazo.

- **Visualizar los costos transaccionales:**

La Banca Transaccional es un Departamento que se mide principalmente por los ingresos, no por la rentabilidad. Los costos del departamento son, al día de hoy, invisibles a su nivel global, es decir, se tienen los conocimientos de cuánto vale una transacción, un papel, una documentación o un contrato, pero no hay una consolidación de todos los costos asociados a los servicios y productos transaccionales. Otros costos vienen de la gestión de otras Divisiones del Banco, como de RR.HH. o la División de Operaciones y Tecnología, que son consideradas divisiones de apoyo (que son medidas por costos).

Se considera útil poder tener esta información, pues permitiría ver en realidad cuanto es el monto de rentabilidad que aporta la Banca Transaccional al Banco.

F3: Aumentar tamaño del negocio

- **Ampliar la oferta de productos y servicios:**

Si bien se cuenta con la mayor oferta de productos y servicios del mercado, sí existen productos en el mercado que tiene la competencia y que no tiene el Banco de Chile, por lo que se considera necesario seguir trabajando con fuerza en el desarrollo de nuevos productos que permitan abarcar segmentos que hoy no están siendo atendidos y que por no poder cumplir sus expectativas operan con la competencia.

- **Realizar campaña de marketing para segmento Pyme**

Los servicios transaccionales, hasta hace pocos años se enfocaba solo entre Grandes Empresas y Corporativas. La característica de estos servicios es que tienen un gran nivel de personalización al cliente tanto en venta, como implementación y postventa. Al mismo tiempo Pyme no tenía acceso a estos servicios, ya que al estar orientados a empresas más grandes, los costos asociados eran mayores y por ende las pequeñas y medianas empresas operaban los flujos de dinero por ellas mismas.

A la fecha, sí hay un foco en Pyme, hay mayor oferta de productos transaccionales a precios más accesibles para ellos y hay mayor cantidad de actores en el mercado. La cartera de clientes Pyme ha crecido mucho en los últimos años y existe un potencial de seguir creciendo aún más. Se cree que muchos clientes Pyme no operan con Bancos porque no tienen conocimiento sobre el set de productos disponibles a los que pueden acceder, por esa razón se recomienda llegar a ellos a través de una campaña de marketing masiva, que puede ser a través de televisión, radio, redes sociales o por entrega de folletos. De esa forma se podría llegar a un segmento que es mucho más masivo y no necesita tanta personalización como un posible cliente nuevo de Corporativa, donde lo el piso para poder comenzar una negociación es tener una reunión con cargos importantes.

10.2 INICIATIVAS DIMENSIÓN DE CLIENTES

C1: Mejorar satisfacción de Clientes en todos los puntos de contacto

- **Mejorar la contactabilidad con Clientes con Ejecutivos Cash:**

De la información que se está generando desde Junio de 2014 en el área de Experiencia Clientes, se puede extraer información acerca de la satisfacción de los clientes en diferentes categorías. Una pregunta en particular y la que ha tenido las mediciones más críticas, indaga sobre la facilidad de contactarse con el Banco, donde los clientes han evaluado mal a las distintas áreas de Cash Management.

La posible explicación de esto es que mucha parte del tiempo los ejecutivos cash no están en sus puestos de trabajo por encontrarse en reuniones, aun así hay muchas medidas para no perder el contacto con los clientes y que no se están usando de la mejor forma posible, por ejemplo, no hay una orientación al uso de teléfonos corporativos donde se pueda vincular las llamadas y los correos del Banco al celular de los ejecutivos, algunos ejecutivos sí cuentan con este sistema pero por iniciativa propia de gestionar este tipo de teléfonos o porque simplemente vincularon sus teléfonos personales a los servicios del Banco.

Entonces, se propone fomentar el uso de teléfonos corporativos para las líneas de ejecutivos cash, siendo responsabilidad de los jefes gestionar la solicitud de los dispositivos y el pago de los costos asociados. Con esto se esperaría mejorar las notas en las respuestas de contactabilidad y así, mejorar la satisfacción general de los clientes.

- **Tener y mantener una actitud empática y honesta hacia los Clientes:**

Cuando hay problemas de contingencia, los clientes llaman preguntando por el estado de sus solicitudes, recibiendo en algunos casos respuestas del tipo “lo estamos viendo”,

esto no se considera la mejor opción pues genera incertidumbre en la espera de los clientes, quienes no saben el tiempo que demorará su solicitud en ser procesada y si se hará dentro del día o no. Lo que se recomienda es mantener una actitud empática, donde los ejecutivos se pongan en el lugar de los clientes y llamen ellos antes que el cliente, donde sus respuestas sean del tipo “lo llamo cuando esté listo” y honesta en el caso que no se pueda hacer algo con respuestas como “le aviso si los problemas siguen”.

Esta brecha se sustenta con un estudio que hizo el área de Experiencia Clientes en conjunto con la empresa Be Partners Consultores sobre los clientes de mayor relevancia a nivel Corporativo, quienes manifestaron que la competencia del Banco de Chile sí les dice cuando tienen problemas e incluso les han recomendado operar con otros Bancos cuando no son capaces de procesar una solicitud, actitud que los mismos clientes dicen valorar mucho. Por lo tanto al mantener esta actitud se esperaría que la satisfacción de clientes fuera aun mayor y los clientes se fidelizaran más en el largo plazo.

- **Segmentar la atención de clientes por tipo de segmento:**

Actualmente el área de Servicio a Clientes Corporativos tiene dos segmentos de atención, los KAM (grandes cuentas) y el resto, siendo que la diferencia entre los otros segmentos es bastante alta. Entonces lo que se propone es segmentar la atención de acuerdo a los mismos segmentos ya existentes de empresas (KAM, corporativas, inmobiliarias, mayoristas y grandes empresas). Con esto se debiese generar una atención más especializada de acuerdo a cada tipo de cliente y por ende debiese ser mejor.

- **Generar Planes de Acción a partir de las mediciones de calidad:**

Dentro de la herramienta de gestión generada por Experiencia Clientes, donde se mide la satisfacción de los clientes, existe una funcionalidad que muestra los puntos críticos para cada una de las áreas medidas. Ligado a eso se encuentra un botón en la aplicación que permite a los jefes asignar planes de acción a los distintos procesos críticos que se registran y permite hacer seguimiento. Esto es algo nuevo a nivel de Banca Transaccional y requiere de gestión del cambio para poder sustentarse en el tiempo como una herramienta relevante de gestión. Por esa razón se considera importante mantener los esfuerzos en dar a conocer la herramienta a las distintas jefaturas para que la usen y así tener un monitoreo claro de sus puntos críticos.

- **Entender mejor a los distintos segmentos de Clientes:**

El área de marketing realiza estudios de mercado anualmente, donde analizan a los distintos segmentos de clientes en base a decenas de variables relevantes y se hace un comparable a nivel de industria, es decir, se muestra la misma información de los clientes para cada uno de los Bancos de mayor importancia y así se ve en qué puntos se está mejor que el resto.

Este estudio muestra información del tipo, presencia o participación de mercado, las alzas han tenido los actores en el último tiempo, los atributos que motivan la elección de un Banco u otro, quiénes son considerados primera y segunda opción, la vinculación de ciertos productos, entre muchas otras cosas que se podrían considerar relevante del negocio y que ayudaría a distribuir los esfuerzos de mejor manera.

Por la razón anterior, se considera importante que los estudios realizados por el área de marketing empresas se compartan a la Banca Transaccional y que se les de la importancia que tienen. Tener un mayor conocimiento de los clientes ayuda a la venta a tener más herramientas de anclaje, al desarrollo de productos a saber qué es lo que más están valorando los clientes y a servicio al cliente a tener en cuenta cuáles son los factores relevantes en calidad de servicio de postventa.

- **Acompañar a los clientes hasta el segundo o tercer pago**

El paso posterior o paralelo a la implementación de un producto, es la capacitación del cliente, donde se le explica todo acerca del funcionamiento del producto, Una vez finalizada la capacitación al cliente se le acompaña de todas formas hasta que realiza su primer pago por los portales web, luego de eso ya es responsabilidad de él (del cliente) los pagos posteriores que haga y si surge algún problema tendrá que llamar a la mesa de ayuda. Se sabe que la competencia relevante acompaña a los clientes hasta el segundo o tercer pago. La hipótesis que surge de esto, es que si un cliente lo acompañan más veces en el uso de sus productos hasta que ya no tenga ningún tipo de dudas de cómo se ocupa, en el tiempo seguirá ocupándolo y tendrá una mayor satisfacción de servicio.

C2: Aumentar uso y mejorar usabilidad de Canales Digitales

- **Asegurar la estabilidad de los Sistemas:**

El tiempo que están arriba los sistemas es vital para el negocio y para no incurrir en problemas de contingencia. Los sistemas digitales son manejados por otras áreas y divisiones del Banco, áreas de Tecnología, y no se tiene control sobre ellas. Se propone trabajar en conjunto con dichas áreas para llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes, y no se descarta la posibilidad de tener metas asociadas al tiempo que los sistemas están arriba y poder recompensar las áreas de tecnología.

10.3 INICIATIVAS DIMENSIÓN DE PROCESOS

P1: Aumentar gestión de visitas, con foco en la generación de nuevos negocios

- **Orientar las visitas al cross-selling:**

De acuerdo al objetivo particular de la Banca Transaccional de aumentar la venta cruzada de productos, se propone orientar visitas exclusivamente para ofrecerles productos nuevos a los clientes ya operando. Esto podría lograrse considerando un porcentaje de las visitas solo para el cross-selling.

- **Monitorear las visitas en tiempo real:**

Las mediciones de satisfacción de clientes se hacen en base a la información entregada por las distintas áreas de sus visitas, estas bases de visitas se consolidan una vez finalizado el mes y se procede con las encuestas entre la primera y segunda semana del mes que sigue, por lo tanto se dan casos de hasta un mes y medio entre que se realizó una visita hasta que fue medida, perdiendo mucha precisión en las respuestas que entregan los clientes.

Se propone gestionar el desarrollo de una aplicación Banco, en la cual los ejecutivos puedan ingresar sus visitas en el mismo día que fueron realizadas, luego esta

información estaría disponible al mismo tiempo en la empresa externa que realiza las mediciones (Celcompra) y se podría encuestar al cliente el mismo día o en los días siguientes cuando aún tiene la información presente. Con esto se puede ganar mayor precisión en las respuestas entregadas por los clientes y por ende en la representatividad de las tasas de satisfacción o recomendación generadas.

- **Asesorar a clientes no solo con productos Cash:**

Los productos cash son un subconjunto del total de productos o servicios que tiene un cliente vinculados con un Banco. Las empresas también solicitan servicios de factoring o leasing, cuya responsabilidad está en las áreas de factoring y leasing respectivamente, así ocurre con otros productos de diferentes áreas. Al ser un Departamento dentro de una institución, se debiese velar, en parte, por el resultado de la institución en general y por esa razón se considera relevante el conocimiento por parte de los Ejecutivos Cash de distintos productos que no sean transaccionales.

Esto ayudaría a mantener las buenas relaciones entre distintas áreas de distintas divisiones dentro del Banco, así como también generaría una mejor imagen en los clientes, quienes resultarían satisfechos al poder obtener una asesoría o recomendaciones integrales. Esto se contrasta con lo que ocurre hoy en día, algunos clientes preguntan por productos que no son transaccionales a los ejecutivos cash y estos no están capacitados para dar una respuesta, haciendo que el cliente haga las consultas a las distintas áreas del Banco.

P2: Mejorar tiempos de respuesta y eficiencia operacional

- **Automatizar la creación de reportes de gestión a partir de un Datamart:**

Los informes, tal como se ha dicho, requieren de mucho tiempo para ser generados. El proyecto de Business Intelligence que se está realizando en el área de Experiencia Clientes y que tiene como fecha de término enero de 2015, permitirá generar automáticamente los informes de gestión para el área de Servicio Cliente Corporativo. Se propone que esto se expanda a la reportería de las demás áreas como implementaciones y cash management, así podrían tener los informes el primer día del mes y no transcurridas 3 semanas, además se propone implementar el Balanced Scorecard en una base de datos de este tipo.

Lo que se ganaría con esto es una mejora en los tiempos de gestión y una liberación considerable del tiempo operacional de los analistas, tiempo que podrían usar en analizar la información y no en la generación de reportes.

- **Revisión completa de los procesos de cada área:**

Se está realizando la normalización de los procesos punta a punta de distintas áreas a través de la norma ISO 9001. Esto estandariza la forma de trabajar actual en cada una de las áreas, pero no dice mucho sobre la eficiencia operacional de cada uno de los procesos, no se distingue si se está desarrollando óptimamente o no. Por esa razón, se propone hacer una revisión de los procesos con alguna empresa externa especializada y de ser necesario rediseñar los procesos que resulten clave del negocio y que se puedan mejorar.

- **Distinguir los plazos de implementaciones por tipo de producto:**
Ya se dijo que los plazos de aceptación de implementación de los productos es de 30 días en promedio, pero esto no está segregado por tipo de producto, por ende no se están considerando las diferencias en cada uno de ellos para tener plazos de implementación. Por esa razón, se recomienda revisar producto a producto, cual es el margen de aceptación que debiese aceptarse óptimo para su implementación y en base a eso generar nuevas metas por producto. Con esto se debiese mejorar la gestión global, ya que no va a ser una sola meta la que se va a monitorear, sino van a ser tantas como productos haya.
- **Estructurar y estandarizar correos del Contact Center:**
No existe un protocolo de respuestas por correo que se monitoree en el área de Servicio Clientes Corporativos, esto produce que las respuestas que reciben los clientes varíen dependiendo del ejecutivo que gestiona los requerimientos y además produce demoras en la consolidación de información que se hace en el área de Experiencia Clientes, donde se mide la cantidad de requerimientos atendidos por tipo. Una estructuración o reestructuración del protocolo de respuestas ayudaría a la gestión interna para procesar la información.
- **Seguir normalizando procesos con ISO 9001:**
La norma ISO 9001 ha ayudado a estandarizar la forma de trabajo de las áreas de Implementaciones y Servicio Cliente Corporativo y a tener menores complicaciones en las auditorías, sobre todo en el tiempo de recolección de información que piden estas entidades.
- **Mejorar tiempos de salida de nuevos productos:**
De acuerdo a las respuestas obtenidas del Jefe de Desarrollo de Productos, el tiempo que se demora un producto en ser desarrollado, desde que un cliente lo solicitó, hasta que está implementado, es de alrededor de un año. Este tiempo se da por la burocracia interna del Banco, los contratos asociados que se deben realizar, entre otras cosas que no dependen de la Banca Transaccional. Se propone levantar esto como un problema a través de la gerencia (departamental o divisional) para poder trabajar en conjunto con las áreas más críticas en plazos y así poder bajar este tiempo.

P3: Generar nuevos proyectos a nivel de Canales Digitales y Experiencia Clientes

- **Renovar Contact Center, inyectando mayor tecnología:**
El contact center (fonobank y atención por correo) está atrasado en el uso de las tecnologías. Por dar algunos ejemplos, los audios de los clientes que llaman por fonobank, para ser gestionados deben ser descargados manualmente uno a uno en el disco duro de los computadores de los analistas; la manualidad de los requerimientos sigue siendo alta.

Actualmente hay herramientas que ayudarían a tener una mejor gestión y con mayor nivel de detalle del contacto entre los clientes y el Banco. Un proyecto que se está evaluando es el desarrollo de un contact center inteligente, donde haya una operadora virtual que entienda lo que solicita el cliente sin la necesidad de apretar botones con

alternativas, es decir, una herramienta que a partir de la voz de los clientes, es capaz de generar acciones. Esta misma herramienta se aplica a los correos, la aplicación entiende lo que está escrito en los correos que envían los clientes y se general acciones. Esto sería de gran utilidad para reducir los tiempos de procesamiento a solicitudes que son bastante habituales, como la solicitud de una cartola.

Además, esta herramienta permitiría registrar toda la información de las llamadas y correos y evaluarla por si sola, por ejemplo, en vez de evaluar manualmente el cumplimiento del protocolo de atención de fonobank esta herramienta lo haría automáticamente y entregaría estadísticas en línea, en tiempo real, de lo que está pasando con la atención de los clientes.

- **Escalar proyecto BI o Árticos a otras áreas de la Banca Transaccional:**

El proyecto Árticos es una herramienta que se está desarrollando para el área de Desarrollo de Productos e Implementaciones y permitirá generar reportes de área, ingresar información de gestión por aplicaciones específicas, entre otras cosas. El proyecto BI, similarmente solo está considerando al área de servicio clientes para medir.

Ambos proyectos, podrían ser escalables a otras áreas de la Banca Transaccional, por lo que se propone la evaluación de incluir a nuevas áreas y/o integrar ambas plataformas en una sola que trabaje integradamente. Con esto se debiese ganar rapidez en el procesamiento de la información, pues al tratarse de los mismos clientes, se tienen registros duplicados entre un área y otra.

- **Tener un presupuesto mínimo para la realización de proyectos:**

Dado que el foco del Banco está en la innovación y en la experiencia de los clientes, se propone contar con un presupuesto mínimo para las áreas de Canales Digitales y Experiencia Clientes, donde se gestionen proyectos que tengan que ver con ambos objetivos respectivamente.

10.4 INICIATIVAS DIMENSIÓN DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tal como se dijo anteriormente, no se consideró muchos indicadores en la dimensión de aprendizaje y crecimiento, ya que debido a las necesidades del departamento, lo que más hace falta acá son acciones más cualitativas, como la forma en que se pueden hacer las cosas o las acciones mismas que podrían resultar relevantes y generar un cambio que apoye el cumplimiento de los objetivos en todos las demás dimensiones.

AC1: Gestionar capacidades técnicas y profesionales

- **Generar la solicitud de capacitaciones a través de la Gerencia:**

Al comenzar un año, Recursos Humanos (La División de Personas y Organización), da a conocer el set de capacitaciones disponibles que se impartirán durante el año. Ante esto las distintas jefaturas evalúan quienes de sus trabajadores debiesen capacitarse en las opciones disponibles y envían una lista a esta división.

Lo que ocurre es que todas las solicitudes son aceptadas y tampoco es claro que se tomen en cuenta las prioridades de dichas solicitudes, por lo que se propone que la solicitud de las capacitaciones se haga a través de la gerencia. Los distintos jefes de grupo debiesen informar las capacitaciones requeridas a los jefes de departamento, quienes deberían consolidar estas capacitaciones e informarlas a la gerencia departamental y de ahí enviarlas a RR.HH. Con eso se espera tener mayor peso en la solicitud que se hace y así poder tener una mayor asignación de capacitaciones.

- **Compartir conocimiento entre áreas:**

Ya se habló de la brecha de conocimiento entre áreas, el área de cash management no es especialista en tecnicismos ni el área de productos es especialista en venta. Lo que se propone aquí, es generar instancias de compartimiento de conocimientos, donde a través de reuniones, charlas o documentos, las distintas áreas informen a las otras los elementos clave que deben tener en cuenta. Por ejemplo, si hay un tema recurrente a nivel de venta que afecte el trabajo del área de productos, se debiesen levantar estos problemas desde el área de productos a las de venta, haciéndoles ver que cosas están haciendo incorrectamente y que les trae consecuencias a ellos. Lo anterior, aparte de jugar un papel fundamental en que las operaciones se desarrollen óptimamente, podría ayudar a mejorar la relación entre las áreas de trabajo.

- **Transferir buenas prácticas dentro de los equipos de trabajo:**

Si se está midiendo las distintas áreas en experiencia clientes desde un detalle de jefaturas hasta del ejecutivo, obteniendo los ranking de los mejores evaluados por periodo, por qué no permitir o darle el espacio a ese ejecutivo (el mejor evaluado) en las reuniones semanales de área, para que cuente qué cosas él cree que está haciendo bien que lo llevan a tener la mejor evaluación. Lo mismo se podría decir para las mediciones de cumplimiento en saldos vista, comisiones y cuentas vista, qué cosas hacen que un ejecutivo tenga los mejores resultados en un periodo determinado. Al hacer esto, se podría ayudar a los que no resulten tan bien evaluados, quienes podrían adquirir conocimiento que quizá no tienen para mejorar su gestión individual.

AC2: Promover el buen clima y ambiente laboral

- **Buen feedback por parte de los Jefes y reconocer a sus colaboradores:**

Según palabras propias del Jefe de Cash Management Local, el reconocimiento de los trabajadores es uno de las mejores herramientas para tener un buen Clima. Un trabajador reconocido, es un trabajador contento y por lo tanto se desempeñará con motivación en sus labores. Por esa razón, se consideró importante la labor de los jefes en este tema, se pretende traspasar a ellos la responsabilidad de tener un equipo motivado y un factor que puede influir en ello es el reconocimiento.

- **Mejorar los equipos computacionales:**

Algunas áreas cuentan con equipos muy antiguos que no están a la altura de las labores que se realizan actualmente, como correr una macro en Excel o usar diferentes tipos de aplicaciones Banco. Un equipo antiguo y lento hace que los trabajadores pierdan tiempo y que se desmotiven en sus puestos de trabajos, ya que las herramientas que le entrega su empleador no le permiten realizar sus labores de la forma correcta. Por lo tanto se considera importante evaluar la posibilidad de actualizar los equipos computacionales.

- **Darle mayor importancia a la Encuesta Clima:**
La encuesta clima no está siendo considerada como una herramienta de gestión, no es claro que se ocupe para la generación de planes de acción de acuerdo a las notas obtenidas. Esta encuesta llega una vez al año y no hay un seguimiento entre ellas (comparar el resultado de un año con los años anteriores). Por lo tanto, si se desea aspirar a ser evaluado en algún momento por empresas externas internacionales, se considera relevante comenzar a gestionar desde ya el clima con la herramienta que se dispone.
- **Generar interfaz de comunicación en línea, entre las distintas áreas:**
Actualmente el Banco cuenta con una aplicación de mensajería en sus computadores que es similar a las aplicaciones de mensajería móvil de hoy en día. También se cuenta con un sharepoint, que corresponde a un sitio web propio de la Banca Transaccional donde se publican diferentes tipos de noticias y mensajes de área. La primera herramienta funciona a un nivel personal (entre 2 personas) y la segunda es un medio de publicación masivo que se actualiza ocasionalmente. Lo que se busca es poder tener algo intermedio, donde se puedan entregar mensajes de forma rápida a toda la dotación de la Banca Transaccional o a diferentes áreas por separado, siguiendo con el ejemplo, esto sería similar a una aplicación de mensajería con la opción de generar grupos.

Con lo anterior se ganaría rapidez en los mensajes importantes que se deban entregar entre distintas áreas o a nivel de gerencia, ya que lo que se usa hoy en día para ese propósito son los mail masivos, que no todos revisan y no todos lo ven en el momento que se necesita.

AC3: Cultura centrada en la Estrategia

- **Monitorear y evaluar la estrategia mensualmente:**
Se recomienda, tal como lo dice la literatura, tener instancias de discusión de la estrategia, ya que ésta va variando en el tiempo. A lo largo de este análisis se ha podido caracterizar a la Banca Transaccional, pero esta caracterización, los objetivos, las iniciativas, los indicadores y todo debiese variar al largo plazo, al menos en algunos puntos, ya que en la medida que se vayan cumpliendo objetivos, esos debiesen actualizarse a las nuevas necesidades o eliminarse si ya no son necesarios. Por lo anterior, es que se recomienda tener a nivel de Jefaturas y Gerencia, reuniones mensuales en donde sólo se discutan temas estratégicos de la Banca Transaccional al largo plazo y se evalúe la estrategia actual, entre otras cosas.
- **Generar espacios en reuniones semanales para hablar de ideas “innovadoras”:**
El concepto de innovación se quiere motivar a nivel transversal dentro del Banco a todos sus niveles jerárquicos, por lo que se propone tener espacios en los que se discutan y generen ideas que tengan que ver con innovación. Cada grupo tiene reuniones semanales, esta instancia se podría usar para este tipo de discusiones, semanal, quincenal o mensualmente dependiendo de lo que cada jefatura estime conveniente. Se le traspa la responsabilidad de esto a los jefes, ya que de ellos dependen los temas que se hablen en las reuniones.

- **Integrar a las demás áreas en los proyectos que se vayan a realizar, antes de realizarlos:**

Ligado a lo ya mencionado respecto a los proyectos de Business Intelligence y Árticos, se recomienda que en el futuro los proyectos de gran impacto que se vayan a desarrollar sean discutidos a nivel de Departamento y así poder ver qué áreas se puede unir a cierta iniciativa antes de que esta empiece a ser generada. El alcance de las herramientas que se están desarrollando actualmente es bastante amplio y podrían haber sido trabajadas en conjunto.

11 CONCLUSIONES, COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES

11.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis realizado sobre la Banca Transaccional logró reunir la información relevante de cada una de las áreas de negocio, se pudo integrar y dar coherencia a las necesidades de cada una de las áreas de forma lógica, de manera de apuntar hacia el cumplimiento de los objetivos del Departamento y a los del Banco. Esto se puede afirmar ya que las distintas etapas del modelo propuesto fueron validadas por las jefaturas y por la gerencia.

El análisis estratégico plasmado en el FODA como primer entregable de resultados, logró representar bien la situación actual de la Banca Transaccional y así se pudo tener visión sobre los factores en que se tiene poder de mercado y que pueden ser útiles para alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, se visualizaron las brechas que podrían atentar contra el cumplimiento de los objetivos y por ende los espacios que se debiesen mejorar para que ocurra lo contrario.

Los objetivos estratégicos planteados se pueden dividir en tres grupos, los que vienen ordenados desde la gerencia, los que responden a atacar las brechas y los que fueron declarados por las mismas jefaturas como necesidades de sus áreas y/o del Departamento. Estos últimos fueron diagnosticados en base a las propias respuestas de los jefes, en la medida que una respuesta se repitió mayor cantidad de veces, mayor prioridad se le asignó para evaluarlo como un objetivo o no.

El mapa estratégico, correspondiente al segundo entregable formal, logro hacer visible el lugar que tiene cada una de las áreas en la gestión global del Departamento, ayudando a entender por qué se pide lo que se pide y por qué los esfuerzos en determinadas actividades. En ese sentido, como comunicación estratégico se considera un aporte.

La definición de indicadores e iniciativas estratégicas se realizó de la mano con cada una de las jefaturas, pues son ellos los expertos en cada una de sus áreas. Se partió analizando la forma en que gestionan la información actualmente, se evaluó qué es lo más relevante de lo que se mide y dónde se podrían estar perdiendo esfuerzos. En general la información que se ocupa a nivel de cada área es relevante, esto se da porque al tener pocos recursos tecnológicos y darse tantos tiempos en la generación de reportería, se optimizan los esfuerzos y se gestionan los KPI de mayor impacto, por esa razón, mucha de la información levantada en esta etapa fue de relevancia para la generación de los indicadores del Balanced Scorecard. Una vez que se definieron los objetivos a utilizar y se crearon los nuevos se obtuvo el objetivo de la memoria, que es contar con

un cuadro de mando integral, esto también fue validado con las jefaturas y gerencia y resultó dar sentido a la realidad actual de la Banca Transaccional.

Finalmente, se incluyó una serie de iniciativas estratégicas (planes de acción), las cuales se obtuvieron de diferentes fuentes de análisis, del análisis FODA, donde las fortalezas radicaban en planes de mantener lo que se hace, las oportunidades de aprovechar lo que hay disponible, las debilidades para poder generar mejoras y las amenazas para evitarlas. Así también se consideró el conocimiento de los jefes, ya que muchas de las respuestas que dieron en las encuestas eran bastante específicas, de esas respuestas se pudo extraer ideas que fueron de mucha ayuda para la generación de planes de acción. Y por último se generó planes de acción que permitieran atacar directamente los objetivos del Banco y Banca Transaccional.

11.2 APRENDIZAJE OBTENIDO

Se aprendió muchas cosas de diferentes tipos, entre ellas:

- Se aprendió paso a paso cómo se gestiona un Balanced Scorecard desde las definiciones estratégicas más básicas que tiene una institución, como son la misión, visión y objetivos estratégicos generales.
- Se aprendió a indagar en diferentes áreas de un negocio y lograr vincular las actividades relevantes de cada una de ellas en un modelo transversal que considera sus distintas necesidades.
- Se obtuvo conocimiento de cada una de las áreas de Banca Transaccional, de manera que se entendió el negocio completo de los productos contratados por clientes empresas en un Banco.
- Se aprendió bastante sobre la Industria Bancaria en general, en particular con el mundo empresas y como se relacionan estas con los Bancos.
- Se aprendió la forma la que se debe interactuar entre los distintos niveles jerárquicos dentro de una empresa, así como las formalidades mínimas que son esperadas dentro de estas a la hora de comunicarse, presentarse o entregar documentos.
- Se aprendió a gestionar reuniones.
- Se aprendió a trabajar en base a cumplimiento de metas y objetivos asociados a plazos de entrega de avances de resultados.
- Se pudo entender de mejor manera cómo se generan los distintos reportes de información en una empresa, qué tipo de consultas a las bases de datos se deben hacer y cómo se juntan diferentes fuentes de información de manera de generar reportes que creen valor con información que no está explícita en las fuentes de datos.
- Se aprendió, en parte, a generar una idea y poder transmitirla de tal forma que genere iniciativas en las demás personas. En otras palabras se aprendió a “vender” una idea.

11.3 COMENTARIOS PERSONALES

Realizar el trabajo de memoria de título en una empresa fue bastante desafiante porque siempre se tuvo en cuenta que había que cumplir a dos clientes distintos, a los profesores quienes exigirían el cumplimiento y rigurosidad de las herramientas de la ingeniería aplicadas y el Banco, que su principal interés es el resultado final del trabajo y el resumen de lo más importante. Aun así, se considera que se realizó un buen trabajo y se cumplió con los requerimientos de ambas partes. En el caso del Banco, uno de los puntos de mayor interés, más allá de que el modelo

representara bien la situación de la Banca Transaccional, era que los indicadores y la forma en que se miden fueran factibles de implementar y no se incurrieran en costos que pudiesen superar al beneficio asociado, en ese sentido, se creó un modelo que trabaja principalmente con la información existente y las nuevas mediciones que se proponen sólo incurrirían en un cambio pequeño a la forma de trabajar actual, cambios que solo se pueden atacar con una buena gestión del cambio (valga la redundancia).

El trabajo realizado también fue desafiante porque se comenzó a enfrentar sin tener los conocimientos plenos de los temas que se trabajarían. En algún momento se había pasado estrategia en algunos ramos de la universidad, pero no en la forma que realmente se realizaban al interior de una empresa. Por lo cual fue un desafío que terminó en mucho aprendizaje.

También vale recalcar, que un objetivo personal de trabajar en este tema, tuvo que ver con mejorar las habilidades blandas, ya que por la naturaleza de los análisis que se realizan para levantar un cuadro de mando integral, se sabía que se necesitaría de mucho contacto con las personas y llegar a acuerdos de trabajo. Así es como las instancias de este trabajo donde se tuvo que conversar y levantar información de distintos niveles jerárquicos sirvió para explotar este tipo de habilidades y de comunicación que son tan necesarias en el ámbito ingenieril como los conocimientos técnicos. Todas las reuniones sirvieron para empatizar con el personal y lograr un lazo de comunicación y confianza que ayudo a la generación de un buen trabajo en equipo y un ambiente grato.

Finalmente, a medida que se fue avanzando con lo requerido y al ir recibiendo feedbacks positivos, se fue ganando confianza para las etapas que venían adelante del proyecto y eso se tradujo en mejorar los tiempos de trabajo y la seguridad con la que se planteaban las distintas propuestas.

11.4 RECOMENDACIONES

Si bien el modelo propuesto involucra gran cantidad de la información que hay disponible actualmente, se hace difícil hacerlo con las condiciones actuales, ya que al no haber una base de datos formal a nivel Banco ni a nivel de Banca Transaccional sobre las cuales se pueda trabajar, se hace poco factible por los tiempos necesarios que debiesen ocuparse para medir cada uno de los indicadores propuestos. Si actualmente, con la dotación que hay los informes se demoran alrededor de tres semanas en salir, si se incluyeran más parámetros de medición y más indicadores, los tiempos aumentarían aún más.

Por lo tanto una recomendación es invertir en un sistema de data mining a nivel del Departamento, donde se puedan gestionar todos los datos de forma más eficiente de la que se está haciendo hoy y a partir de eso comenzar a elaborar sistemas de Business Intelligence que se alimenten de estas bases y generen reportes automáticamente. La visión de este diseño de Balanced Scorecard va por ese lado, pensando en automatizar la reportería de las distintas áreas y tener una visibilidad en tiempo real de la información que se va generando. Otra recomendación con respecto al punto anterior, es que las distintas áreas se integren a los proyectos de Business Intelligence que se están desarrollando actualmente, como el proyecto que se está haciendo en Experiencia Clientes que generará los informes al área de Servicio Clientes Corporativos, o proyecto Árticos que se está haciendo a nivel de implementaciones.

Hay procesos que hoy no son factibles, que de serlo, aportarían positivamente a la generación de nuevos indicadores en el futuro, como por ejemplo la medición de las visitas. Estas se comenzaron a medir hace poco y la forma de hacerlo es bastante manual, las bases de información pasan a diferentes manos donde cada una las procesa para luego enviárselas a un proveedor externo que hace las mediciones a través de encuestas, ya habiendo transcurrido un mes o más desde que la visita se realizó. Una recomendación a esto, es bastante sencilla en comparación a otros proyectos que se generan dentro del Departamento y consiste en desarrollar una aplicación Banco que permite ingresar las visitas y los nuevos negocios y que permita además monitorearlas. De esta forma, se podría tener la información necesaria para medir una visita en el mismo día en que esta se generó, asimismo se podría contar con nuevos parámetros de medición, como por ejemplo la fecha en que se realizó la primera visita a un cliente, luego la fecha en que se firmó el contrato y luego la fecha en que el cliente comenzó a pagar. Son mediciones que podrían tener mucho impacto en la gestión interna de las distintas áreas del departamento y cuya factibilidad radica solo en una aplicación.

11.5 CONCLUSIONES GENERALES

Tener una metodología clara ayudó bastante a la realización de cada una de las etapas del proceso de diseñar un Balanced Scorecard. Aun así, se subestimaron ciertas actividades en un principio, como los tiempos que requiere obtener respuestas de distintas jefaturas o los tiempos que pueden darse en gestionar una reunión. Por lo anterior, se tuvo que modificar dos veces la carta Gantt que guio la realización de este proyecto, de manera de poder hacer coincidir los plazos. Lo que se hizo para evitar un incumplimiento asociado a los tiempos, fue ir trabajando paralelamente en distintas actividades, así una vez que se generaban las reuniones y se validaban los temas, ya se tenía algo avanzado de las actividades que seguían.

Por lo anterior, se puede decir que la metodología fue cumplida pero no paso a paso, pues de haber esperado a validar cada tema para luego pasar al que venía, no se habría alcanzado a cumplir con los plazos. En la sección de Anexos, Anexo E, se puede encontrar el detalle de cada una de las reuniones realizadas con las distintas jefaturas y con la gerencia departamental.

Por otro lado, se pudo observar directamente, como una empresa tan grande, líder en su rubro, está llena de oportunidades de mejora en su interior, donde se pueden aplicar tantas herramientas y conocimientos técnicos entregados por la carrera en diferentes áreas y departamentos. Se pudo ver que a pesar que una empresa funcione correctamente, hay muchos procesos que se pueden hacer de mejor forma.

12 BIBLIOGRAFÍA

Dentro del material bibliográfico de apoyo para realizar el trabajo de memoria, se considerará lo siguiente:

- [1] ENRIQUE JOFRÉ ROJAS, “Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios”, Mayo 2002.
- [2] TEODORO WIGODSKI, Carla Torres de la Maza, “Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena”, Julio 2004.
- [3] TEODORO WIGODSKI, “Caso: Banca en Chile. Versión 2012“, Julio 2012.
- [4] MICHAEL E. PORTER, “The five competitive forces that shape Strategy”, Harvard Business Review, Enero 2008.
- [5] ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON, “El Cuadro de Mando Integral”, Segunda Edición, Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, 2002.
- [6] ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON, “Mapas Estratégicos”, Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, 2004.
- [7] JERKO JURETIC, “Dirección Estratégica”, apuntes y diapositivas, Otoño 2013.
- [8] JERKO JURETIC, “Tópicos Avanzados en Estrategia”, apuntes y diapositivas, Otoño 2014.
- [9] IVÁN ÁLVAREZ, “Sistemas de Control de Gestión”, apuntes y diapositivas, Primavera 2013.
- [10] ANA ANDREA VARELA GUZMÁN, “Diseño de un sistema de control de gestión para la subgerencia de servicios transaccionales del banco Santander Chile”, Memoria, Julio 2008.
- [11] ESTEBAN VÁSQUEZ NAVARRO, “Diseño de un sistema de control de gestión para DOSA Chile Limitada”, Memoria, Septiembre 2012.
- [12] BANCO DE CHILE, Reporte Anual Banco de Chile 2013, 2012, 2011.
- [13] BANCO DE CHILE, Intranet.

13 ANEXOS

ANEXO A: PARTICIPACIÓN ACUMULADA A 06/14, DE LOS 23 BANCOS DE CHILE

Tabla 32: Participación de Mercado a Junio de 2014 de los Bancos en Chile. [Cifras en millones de pesos]

Sistema Bancario Chile	RESULTADOS DEL EJERCICIO	% Ejercicio	PASIVOS TOTALES	% Pasivos	ACTIVOS TOTALES	% Activos	COLOCACIONES	% Colocaciones
Banco de Chile	304.230	24,37%	15.663.347	16,18%	25.460.802	15,34%	21.294.874	17,63%
Banco Santander-Chile	301.494	24,15%	14.975.221	15,47%	27.640.913	16,66%	21.882.083	18,12%
Banco de Crédito e Inversiones	167.298	13,40%	11.806.367	12,20%	21.695.923	13,07%	14.793.504	12,25%
Corpbanca	120.229	9,63%	12.068.115	12,47%	19.679.351	11,86%	14.709.144	12,18%
Banco del Estado de Chile	68.996	5,53%	17.659.728	18,25%	25.247.122	15,21%	15.614.113	12,93%
Scotiabank Chile	47.655	3,82%	3.181.453	3,29%	7.611.354	4,59%	5.967.835	4,94%
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile	46.482	3,72%	5.933.343	6,13%	11.173.296	6,73%	8.101.471	6,71%
Banco Itaú Chile	39.478	3,16%	4.313.000	4,46%	7.135.318	4,30%	5.839.139	4,83%
Banco Security	33.135	2,65%	2.805.091	2,90%	4.761.626	2,87%	3.378.569	2,80%
Banco Bice	31.477	2,52%	2.647.826	2,74%	4.342.123	2,62%	3.480.584	2,88%
Banco Ripley	23.981	1,92%	249.591	0,26%	763.754	0,46%	668.853	0,55%
Banco Consorcio	21.065	1,69%	1.183.516	1,22%	1.975.680	1,19%	933.347	0,77%
Banco Falabella	16.287	1,30%	1.191.238	1,23%	1.746.846	1,05%	1.264.198	1,05%
Deutsche Bank (Chile)	8.353	0,67%	77.551	0,08%	960.973	0,58%	-	0,00%
Banco Penta	7.128	0,57%	678.879	0,70%	1.102.141	0,66%	562.269	0,47%
Banco Paris	3.418	0,27%	237.645	0,25%	307.553	0,19%	286.042	0,24%
Banco Internacional	2.832	0,23%	824.438	0,85%	1.128.478	0,68%	735.690	0,61%
Rabobank Chile	1.773	0,14%	252.025	0,26%	1.077.997	0,65%	874.422	0,72%
HSBC Bank (Chile)	1.341	0,11%	800.979	0,83%	1.354.830	0,82%	254.509	0,21%
JP Morgan Chase Bank, N.A.	1.341	0,11%	16.840	0,02%	423.916	0,26%	18.320	0,02%
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.	788	0,06%	164.305	0,17%	246.777	0,15%	34.855	0,03%
Banco de la Nación Argentina	191	0,02%	8.957	0,01%	28.633	0,02%	12.286	0,01%
Banco do Brasil S.A.	544	-0,04%	42.748	0,04%	74.665	0,04%	67.468	0,06%
TOTAL	1.248.428,00	100,00%	96.782.203	100,00%	165.940.071	100,00%	120.773.575	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a SBIF de Chile. Informe Estado de Resultados Consolidados del Sistema Bancario al mes de Junio 2014

ANEXO B: DEFINICIÓN DE ANÁLISIS PEST, FUERZAS DE PORTER Y FODA

ANÁLISIS PEST

El término PEST³³ viene de “Político, Económico, Social y Tecnológico” y el desarrollo de su análisis permite identificar los factores externos que afectan a una determinada empresa o institución en el ambiente en que está inmersa. Su principal utilidad radica en comprender los ciclos de un mercado específico y la posición en que se encuentra una empresa.

Algunos de los aspectos que se estudian en este análisis, para las distintas aristas que lo componen son:

- i. Políticos: Regulaciones sobre empleo, regulaciones del comercio exterior, estabilidad gubernamental, promoción de la actividad empresarial, postura frente al medioambiente, entre otras.
- ii. Económicos: Ciclo económico, evolución del Producto Interno Bruto, tipos de interés, evolución de los precios e inflación, tasa de desempleo, entre otras.
- iii. Sociales: Evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en estilo de vida, nivel educativo, entre otras.
- iv. Tecnológicos: Madurez de las tecnologías, grado de obsolescencia, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión tecnológica, entre otras.

Por ser una herramienta de análisis externo a una institución, se recomienda realizarlo antes de un análisis más transversal como el FODA que analiza una institución desde su entorno hacia afuera y hacia adentro.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Porter destaca 5 fuerzas³⁴ que influyen en la estrategia de una empresa. Gráficamente se pueden visualizar de la siguiente forma:

Para determinar la importancia de cada una de estas fuerzas, se debe analizar cada una de ellas por separado tomando en cuenta la realidad de una organización y en qué entorno está inmersa. Dentro de cada una de las fuerzas, lo que se debiese tener en cuenta es lo siguiente:

- i. Amenaza de nuevos competidores:
 - ¿Hay barreras de entrada para los posibles competidores?, ¿Son éstas fáciles de traspasar?
 - Posibilidad de lograr economías de escala
 - Diferenciación de productos o servicios
 - Valor de la marca
 - Acceso a los canales de distribución
 - Ventajas de costos
 - Conocimiento del negocio
 - Tecnología disponible
- ii. Poder de negociación de los proveedores:
 - Facilidad para cambiarse de proveedor
 - Existencia de productos sustitutos
 - Los costos de cambio para un comprador
- iii. Poder de negociación de los compradores:
 - Cantidad de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio para un determinado nicho de consumidores
 - Dependencia de los canales de distribución
 - Cantidad de consumidores y niveles de montos transados
 - Facilidad por parte del cliente para cambiarse de proveedor

³³ Fuente: Wikipedia, Análisis PEST

³⁴ Fuente: Wikipedia, Análisis Porter de las Cinco Fuerzas

- Productos sustitutos
- iv. Amenaza de productos sustitutos:
- Propensión del comprador a sustituir
 - Lealtad del consumidor
 - Precios de los productos sustitutos
 - Facilidad de cambio por parte del comprador
 - Existencia de más proveedores
- v. La rivalidad entre los competidores:
- El poder que tiene la competencia
 - El poder que tienen los proveedores
 - La aparición de posibles nuevos proveedores o productos sustitutos
 - Crecimiento industrial
 - Barreras de salida

ANÁLISIS FODA

El término FODA viene de “Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” y su análisis permite identificar la postura que tiene una determinada organización tanto interna como externamente.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y debilidades que pueda haber presentes en el negocio y sobre las cuales la organización tiene algún grado de control. La idea es fomentar actividades en las que se potencien las fortalezas y así poder llegar a tener ventajas competitivas con respecto a la competencia.

La parte externa se refiere a las oportunidades que se puedan identificar en el mercado y las amenazas con las que hay que estar alerta. Las oportunidades son nichos que se deben aprovechar y las amenazas hay que evitarlas. A diferencia de la parte interna, sobre esta parte no se tiene un control directo, solo hay que estar alerta para reaccionar.

Tanto el análisis PEST, como el de las Cinco Fuerzas de Porter sirven para identificar las oportunidades y amenazas, es decir, el escenario externo de la organización.

A partir del análisis FODA se pueden clasificar los factores críticos de éxito de una institución.

ANEXO C: RESPUESTAS OBTENIDAS CON ENCUESTAS

Toda la información aquí presente, corresponde a las respuestas textuales de cada una de las Jefaturas y de la Gerencia Departamental. Vale mencionar que tanto el Gerente de la Banca Transaccional, como los Jefes de Experiencia Clientes, Cash Management Local y Cash Management Internacional, respondieron la encuesta presencialmente y dichas respuestas fueron grabadas y transcritas tal y cual fueron emitidas, el resto de los Jefes respondieron de forma escrita cada uno sus cuestionarios, las respuestas no fueron modificadas ni en la forma, ni en el contenido.

1) ¿Cómo describiría usted un servicio de Banca Transaccional de excelencia?

Gerente Banca Transaccional:

- Nosotros, en términos globales tenemos como rol dentro del Banco facilitar que las empresas prefieran administrar sus flujos de plata con el Banco de Chile. O sea que para resolver sus necesidades de pagar, de recaudar y de mantener fondos, elijan el Banco de Chile. Eso se logra en la medida que tengamos una oferta amplia de productos y servicios que les permita efectuar desde las transacciones más simples hasta las más complejas. Esto se logra también en la medida que esa oferta sea servida con un nivel de calidad mejor que el de la competencia y a un nivel de relación costo beneficio, es decir precio-servicio entregado también competitivo con lo que la competencia ofrece.
- O sea que unos servicios transaccionales de excelencia son servicios para que las empresas manejen sus platas con el Banco de Chile con un estándar de calidad medido por el cliente superior al de la competencia y con un nivel de acceso y precio competitivo.
- Nuestro servicio se entrega de la coordinación de múltiples áreas dentro del Banco. En algunos casos áreas que son iniciadas por nosotros como servicio al cliente fonobank o implementaciones y áreas que no son iniciadas por nosotros como la atención vía ejecutivo de cuenta, atención vía sucursal.
- Cuando se habla de un servicio percibido con una calidad superior al de la competencia me refiero a todos esos puntos de contacto y a todos los procesos asociados. No nos debiera pasar que ninguno de esos servicios o puntos de contacto esté evaluado por nuestros clientes como inferior a la competencia. Ese es un blanco móvil, así como nosotros mejoramos la competencia también mejora. Hay que estar preocupado de los nichos de competencia y hay que estar preocupado permanentemente de evaluar esa competencia, ver como se enfrenta, ver como se reestructura el diseño interno y ejecutar lo más impecablemente posible lo que tenemos que hacer para superar a la competencia.
- Se interactúa mucho con las otras áreas del Banco, por la naturaleza de los productos que manejamos debe ser de los negocios más incorporados y ligados del Banco. Relación directa con las 4 divisiones comerciales GGEE, corporativa, comercial y CrediChile (pocos negocios tienen eso). Además tienen relación día a día con operación y tecnología, con fiscalía, control de gestión, tributaria, riesgo operacional, etc. Tienen un pie en cada una de las áreas significativas del foco del Banco, recursos humanos, personal y organización. Se tiene que articular mucho con otros.
- “Tener dependencia puede jugar a favor o en contra, hay que lograr que juegue a favor”

Jefe Experiencia Clientes:

- Lo que se está llevando adelante son 2 iniciativas. La primera es mejorar la experiencia cliente, ahí para dar un buen servicio, como se tiene visualizado, es tener un mapa de todas las entidades o departamentos que pertenecen a la BT. Este mapa significa que se deben tener medidas para poder determinar cuáles son las falencias y oportunidades y hacer un plan de trabajo en cada una de ellas para mejorarla.

- En este minuto se está mirando la BT y en cada uno de los departamentos se están realizando mediadas de satisfacción y en esas medidas de satisfacción empiezan a salir cuales son los que están más abajo y más arriba (primero dentro de la misma BT y después mirando cada uno de los funcionarios de cada departamento). Se necesita, dado que se están mapeando todos estos departamentos de la BT, saber cuáles se necesita que mejorar antes que otros, porque cuando tú miras toda esta fauna te das cuenta que hay diferencia entre ellos. Si miras el servicio del call es bueno y si miras el correo es deficiente; si miras a los ejecutivos cash también hay diferencia entre ellos. Una cosa es como tú priorizas, de cada uno de estos departamentos, cuáles son los que tienen más deficiencias o más oportunidades de mejorar, pero cuando tú haces un zoom dentro de cada uno de estos departamentos puedes llegar a la persona que está ejecutando esta cuestión y ahí también empiezas a ver comportamiento de satisfacción distinto en el manejo propiamente tal de la persona, entonces, eso además te permite gestionar las personas, pasando mejores prácticas desde los que están desempeñándose de una manera más alta, a los que están desempeñándose de una manera más baja.
- Entonces por lo tanto tienes dos miradas: una mirada es priorizando cada uno de estos departamentos y después la segunda mirada es gestionando cada uno de estos departamentos.
- Con esta información lo que yo quiero es que cada una de estas unidades tengan un plan de trabajo para mejorar la experiencia cliente, porque aquí al medir satisfacción estamos mejorando la experiencia cliente. Y cada una de estas unidades cuando empiezan a ver que están deficitarios de ciertos aspectos, empiezan a hacer planes de mejora por cada uno de ellos, cosa de que estas encuestas como son regulares y medidas en el tiempo, empiezan a subir.
- Esfuerzos individuales por jefaturas y después esfuerzos individuales por cada uno de los funcionarios que trabajan de esto hacen llegar a un resultado global. Lo que se tiene que hacer con esta información es un plan de gestión de cambio, donde se capturan las mejores prácticas de estas personas que se están desempeñando bien y se transmiten a los que tienen menor desempeño.
- Yo veo una BT medida en experiencia cliente, gestionada por cada departamento y además yo tengo una unidad que depende de mí, que lidera iniciativas que determinemos que realmente muevan la aguja, que es la unidad de Mauricio. Nosotros también apoyamos a las otras jefaturas a que mejoren implementando ciertas cosas que nosotros determinemos que no están bien.

Jefe Desarrollo de Productos:

Un servicio de Banca Transaccional de excelencia consiste en un servicio con un mínimo de errores en todos sus procesos:

- Diseño de productos
- Venta de Productos
- Implementación
- Post Venta
- Información

Debe ser un servicio con un alto valor agregado el cual debe ser percibido por el cliente, y por lo tanto que esté dispuesto a pagar por él y generar así los niveles de retornos esperados para este tipo de negocio. Debe contemplar una diferenciación relevante con relación a la competencia.

- Diseño: Su diseño debe contemplar en particular las reales necesidades que debe satisfacer en los clientes. Debe ser flexible y amistoso, además de administrar un estilo de auto administración, que permita al cliente independencia en los procesos de mantención.

- **Venta:** El ejecutivo debe tener un rol asesor, entregando la mejor propuesta que satisfaga las necesidades del cliente. Debe ser capaz de explorar que desea su cliente y que combinación de productos entrega respuesta a ese deseo, además de capacidad para presentar las diferentes opciones que puede entregar a su cliente.
- **Implementación:** Debemos tener plazos de implementación menores a nuestra competencia relevante. Dejar a cliente operando en régimen con todos los conocimientos que se requieren para que el producto vendido sea lo que el cliente realmente compró.
- **Postventa:** Debe considerar plazos mínimos de resolución de problemas, segmentado por tipo de cliente.
- **Información:** Información Oportuna para la correcta toma de decisiones.

Todo esto en un contexto de altos niveles de uptime, acuerdos de servicios entre áreas que maximicen la eficiencia del Banco sin que eso deteriore el servicio contratado por el cliente.

Para finalizar, el equipo de banca transaccional debe estar inserto en un ambiente de perfeccionamiento continuo, mejorando su performance, aprendiendo y mejorando el modelo detrás de cada etapa y de cada producto en forma constante, con incentivos claros y potentes que guíen a la gente hacia el horizonte definido.

Jefe Implementaciones:

- Un servicio de implementaciones de excelencia es el que genera contratos con un 5% de error máximo, habilita servicios en los tiempos comprometidos y permite que al menos el 90% de los servicios vendidos sean utilizados por el Cliente en un promedio de 30 días desde la habilitación del servicio, generando una experiencia en el Cliente con al menos un 80% de satisfacción y que deja al cliente informado de cuál es nuestro rol y de quiénes deben ser su contacto para la atención de post venta.

Jefe Cash Management Local:

Un servicio de excelencia es aquel que consta de 3 elementos:

Primero

- El conocimiento: Uno debe saber lo que está vendiendo
- Después tiene que ver con conocer al cliente: El ejecutivo de cuenta es el que está en la puerta por lo tanto es el que te consigue las entrevistas pero tú debes conocer al cliente
- Conocer lo que necesita (el cliente): Muchas veces nosotros conocemos nuestros productos y vamos a venderlos pero no es lo que el cliente necesita.
- Por lo tanto un ejecutivo de excelencia va a ser aquel que conoce lo que el cliente necesita y trata de venderle los productos que le van a cambiar la vida que le van a servir

Segundo

- Después de eso cuando le estas vendiendo, la venta tiene que ser con un servicio de honestidad en términos de cuál es el alcance de nuestros productos, limitaciones y virtudes. Y segundo, cuáles son las alternativas que podemos hacer para que el cliente sienta que ganó él y ganamos nosotros (un win-win).

Tercero

- Que también se compone con la primera parte de la venta es la asesoría. Asesorar es también decirle “le interesaría que vendiéramos aparte de nuestros productos cash, a lo mejor usted necesita una camioneta, puede ser un leasing, le escuche que tiene problemas con sus cuentas por pagar, podría ser un factoring” Esa es la asesoría permanente que tiene que ver no solamente con lo que tú vendes, porque tú perteneces a una corporación, no perteneces a una empresa de cash, perteneces a un área del Banco de Chile.

Los ejecutivos no ofrecen leasing ni factoring, estamos en una campaña donde les decimos a los ejecutivos que deben siempre ver que necesidades tienen los clientes y traerse de vuelta el concepto general para comunicarlo a las demás áreas. Porque la mayoría de nosotros pertenecemos a un modelo célula en el cual hay otros integrantes. No es nuestra labor específica pero sí es bueno que de repente uno pueda descubrir o investigar acerca de las necesidades del cliente.

Jefe Cash Management Internacional:

- Rápido: La respuesta tiene que ser en el día. El manejo de plata que involucra un pago a un tercero, un pago a un proveedor. La respuesta tiene que ser rápida cuando hay algún problema, cuando un cliente necesita algo tiene que ser ahora ya porque es un tema súper sensible el manejo de las platas.
- Transparente: que en el fondo se dé la respuesta que se tiene, que no asumamos riesgo en el sentido de decir cosas que no son, “lo estamos viendo”, cuando en realidad no lo estamos viendo, o “déjame verlo” y efectivamente no existe el servicio. Si no se puede, no se puede. Hay muchas cosas que por la estructura citi, por el acuerdo entre citi y el Banco de Chile que no se pueden y entonces yo prefiero decir que no se puede. Yo creo que los clientes valoran esa relación que se establece y de todas formas siguen trabajando con nosotros, no en el producto que no se tiene pero sí en los que sí se tiene
- Boutique: porque se adecúa a las necesidades del cliente. Básicamente nosotros trabajamos con un servicio bien estándar, que para todas partes del mundo es lo mismo. Pero es capaz de tener la flexibilidad para adecuarse a la necesidad del cliente

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Ejecutivos en permanente contacto y conexión con el cliente. Visitas
- Equipo altamente proactivo: detectar los problemas antes que el cliente nos informe a nosotros (ejecutivos y áreas de apoyo)
- Engranaje entre las áreas: todas las acciones y decisiones con un objetivo común: el cliente
- Comunicación entre las áreas en línea: ante oportunidades y problemas todos debemos estar informados. para esto se debe tener un canal conocido por todos y que funcione siempre.
- Ejecutivos y áreas de apoyo dependiendo de un mismo jefe

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- Que supere las expectativas del cliente

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- Buen feedback con ejecutivos asociados a funcionalidades específicas
- Contactabilidad adecuada según puntos de contacto
- Claridad en la presentación de los productos y servicios
- Buen servicio venta & postventa
- Simpleza, claridad y seguridad en todos los procesos

- Pertinencia de la experiencia en los dispositivos disponibilizados

2) **¿Qué aspectos hacen que el servicio que se está entregando actualmente por la Banca Transaccional del Banco de Chile sea de calidad? ¿Qué sabe de la competencia en estos aspectos?**

Gerente Banca Transaccional:

- Nosotros hoy día tenemos una oferta de productos y servicios que es, todavía, probablemente la más alta del mercado. Sustentado con nuestras empresas filiales como Servipag, CCA, por una red que está extendida con el acuerdo que tenemos con citi, que nos permite acceder a una gama de soluciones que no están disponible en general.
- Hay otros ámbitos que la competencia ha avanzado y nosotros tenemos que ponernos no solo al día, sino también en la posición de sacar ventaja de haber partido más tarde. Eso tiene relación con productos y servicios que hoy día nosotros no estamos resolviendo en forma tan fluida digitalmente y que nuestra competencia si ha ido generando (esto no solo tiene que ver con productos transaccionales, sino también con productos como compra de alta moneda, órdenes de pago internacional, factoring electrónico, etc. Estos productos, si bien no son transaccionales, son esenciales para la relación transaccional que el cliente tiene con el Banco)
- En el ámbito de precios, somos convenientes, competitivos. Hay un desafío permanente de tener precios competitivos y estándares competitivos.
- En términos de calidad de servicio las encuestas que conocemos nos posicionan bien, sin embargo nuestra ambición es que la brecha sea mayor comparado con el segundo lugar, tenemos poca diferencia con ellos y si bien la hemos mantenido en el último tiempo, nos gustaría que esa diferencia se incrementara. Lo cual de nuevo nos lleva a proyectos de desarrollar la experticia cliente y también de desarrollar plataformas que permitir una operatoria más relacional del cliente con el Banco.

Jefe Experiencia Clientes:

- Si lo miramos de la perspectiva nuestra, pienso que la rigurosidad con la que lo hemos hecho, el orden y la sinergia, ha aportado en que esto sea de calidad.
- Con esto me refiero a que cuando yo tomé esta unidad, acá los informes salían tarde mal y nunca, se comprometían para una fecha y nunca estaban, salían cuando querían y habitualmente estaban malos. Lo que nosotros hicimos fue mejorar el procesamiento de la información y ser inflexibles en el tema de los plazos y de la calidad de la información.
- Hemos expandido muchísimo la información que estamos sacando para gestionar y se ha convertido en una herramienta que es oportuna, de calidad, rigurosa, y cada vez más amplia. Hemos intentado generar esta información tomando en cuenta la gestión del cambio. No se saca nada con generar esta información si no se le enseña a la gente el valor agregado que tiene. La labor nuestra no se limita en poner algo en el sharepoint esperando que al libre albedrio cada una de las personas gestione esa información. Lo que estamos haciendo es acercarnos al usuario y explicarles el valor agregado, y que ellos tomen esta información y la gestionen. No quiero generar información que no sea valiosa.

Respecto a la pregunta anterior, mirándolo desde experiencia cliente yo de verdad creo que estamos aplicando todo, hemos sido exhaustivos en lo que hemos hecho y yo no veo una brecha. Yo creo que estamos aplicando bien la metodología.

Jefe Desarrollo de Productos:

- El nivel de cobertura de atención.
- La correcta segmentación de sus ejecutivos en función de tipos de clientes con necesidades diferentes
- El variado porfolio de productos
- Modelo de incentivos
- El ser un área independiente, con “vida propia”, la cual permite administrar metas y objetivos propios, pero dentro del contexto general de la organización.
- En lo relacionado a cobertura nuestra competencia es más limitada.

El modelo de segmentación de nuestra competencia es similar pero menos profundo que el nuestro. En el resto de los puntos es básicamente lo mismo.

Jefe Implementaciones:

- Los aspectos que hacen que el servicio sea de calidad son:
 - La disposición excelente en pro del Cliente (interno y externo)
 - La capacitación de los Ejecutivos Cash, que explican claramente a los clientes y venden lo que el Cliente necesita
 - El conocimiento de los implementadores
 - La coordinación en los procesos
- Hay distintos modelos en la competencia: nos diferenciamos del Santander en que ellos apoyan la venta por definición hasta el segundo pago, nosotros hasta el primero asegurándonos que el Cliente se siente seguro para operar solo. En el Itaú las implementaciones son realizadas por personal interno y se basan principalmente en el uso del canal, dado que los productos de pagos y recaudaciones no requieren el nivel de apoyo que requieren los nuestros (y tienen menos productos/Clientes).

Jefe Cash Management Local:

- Nosotros tenemos relaciones de largo plazo, y la calidad en lo que es el Banco de Chile, una institución que busca relaciones al largo plazo, se daría por una: relación permanente, estar siempre presente y dispuesto y asesoría permanente.
- En eso hoy día yo te podría decir que tenemos calidad. Te podría decir que no teníamos en nivel de sistema esa calidad, pero estamos en esa línea y estamos en esa dirección, no te podría decir que la tenemos completamente, pero los profesionales que tenemos trabajando con nosotros se preocupan de mantener la calidad en lo que es la asesoría, la atención y el estar presente frente a las decisiones del cliente

Las técnicas que tú utilizas de venta y que específicamente en el modelo spin tienen que ver con 4 hitos fundamentales que te los puedo resumir en:

- Generar una relación, y la relación se genera inicialmente con preguntas de situación, acerca de su vida, de su historia, de las cosas que tiene en su oficina, de lo que al cliente le importa.
- Lo segundo es conocer qué le duele al cliente, donde tiene dificultades, donde puedes tú ser un aporte
- Tercero, hacerle ver que tu producto le va a aportar. Muchas veces la ansiedad de nosotros llega a buscarle la solución al cliente y eso no está bien. Nosotros primero tenemos que investigar acerca de qué es lo que le duele al cliente, qué necesita el cliente y en base a eso empezar a ver si nuestros productos le sirven

- Finalmente hacerle ver que lo que nosotros tenemos, es lo que él necesita, por eso es importante el conocimiento del cliente

Jefe Cash Management Internacional:

- Por un lado tenemos un producto muy bueno, con todas las funcionalidades que el cliente requiere y adicionalmente tenemos una estructura organizacional preparada para atender al cliente.
- El hecho que yo tenga al ejecutivo de venta y la gente de posventa acá hace que sea súper bueno, además de tener un “implementador exclusivo”. Esto es súper bueno porque si yo tirara los clientes al atendimento de fonobank se me van todos, fonobank ha venido mejorando pero para el tipo de cliente que yo manejo le falta. Por eso el cliente opina que el sistema es bueno, porque tengo el equipo especializado acá

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Ejecutivos profesionalmente preparados y enfocados en los clientes
- Posventa exclusiva para este segmento con un canal de entrada específico

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- Que contamos con personal con mucha experiencia y tenemos los procesos estándares.
- La competencia tiene delegada la post venta a los ejecutivos comerciales

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- No podría asegurar que lo que se entrega hoy es de calidad. Creo que cumple pero hay mucho por hacer.

3) ¿Qué factores hacen que el servicio entregado sea percibido como transparente, cercano y oportuno por parte de los clientes?

Gerente Banca Transaccional:

- Oportuno tiene mucho que ver con ser capaces no solo de procesar lo que nos piden sino también de entregar todo lo adicional al proceso lo más pronto posible. Rendir, entregar resultados, responder preguntas, apoyar los procesos propios de la empresa. Eso es lo que facilita ser percibido como oportuno.
- En la medida que se hace eso de la entrega de la información dirigida a quien tiene que recibirlo con la mayor apertura posible y con a un nivel de empatía y cordialidad acorde, puedes además ser percibido como cercano y transparente
- Particularmente la transparencia no ha sido fuerte en la industria en general. Ahí hay bastantes desafíos de cómo lo vamos mejorando. Nosotros estamos como el estándar o poco mejor que el estándar en eso, pero lo que podemos lograr es mucho más que eso. Nuestro desafío no está en lograr el estándar sino hacer una diferencia, ser más transparente, cercano y oportuno que la industria. Hoy en día yo te diría que la mayor fortaleza está en la cercanía porque nos evalúan en general bien en términos de cordialidad, amabilidad, interés por el cliente.
- En la parte de transparencia y oportunidad tenemos que mejorar todavía porque dependemos mucho de cambios de nuestros procesos de nuestros sistemas, que están en curso y otros que tenemos que iniciar

- Nuestro foco hasta ahora y hace 3 o 4 años es que lo que entregamos, que lo entreguemos bien. Hace aproximadamente 1 año hemos logrado ese nivel de estabilidad, ese nivel de entrega razonable. No te digo que no tengamos errores porque los tenemos pero en el día a día en general entregamos razonablemente bien las cosas
- Estamos viendo cómo hacer el upgrade para no solo entregar lo que se sabe entregar sino hacer una diferencia relevante en lo que entregamos.
- Tenemos estándares buenos, pero necesitamos estándares más desafiantes. Y para cumplir con esos estándares hay que hacer cambios radicales. Cambios que toman un tiempo y requieren inversión en tecnología, que es donde estamos hincando el diente. Muchas de las cosas que hemos logrado tienen que ver con modelos de gestión, modelos de cobertura, de segmentación, de recursos humanos. Eso tiene un tope, uno puede seguir mejorando pero la frontera tecnológica es el tope, ahora necesitamos mover la frontera tecnológica. No es un proyecto ni una iniciativa que este corriendo, es una etapa preparatoria.

Jefe Experiencia Clientes:

- Yo creo que eso es que tú le digas claramente a los clientes sus requerimientos de información en forma oportuna y honesta.
- Los grandes problemas que hoy día tenemos con los clientes son cuando nosotros tenemos problemas. Los clientes empiezan a llamarnos a nosotros y les respondemos “sí, espéreme, los estamos viendo”, pero nuestras respuestas no son claras. Incluso nosotros en algún minuto debíamos estar dispuestos, cosa que nunca hemos hecho, es en decirle “sabe qué, no creo que pueda arreglar esto, pague con otro Banco”, esa respuesta de acá no sale y muchas veces nos hemos encontrado con eso.
- Por lo tanto cada vez que el cliente requiere información uno tiene que ser claro, transparente y oportuno, en términos del problema que tienes, de tiempo y de oportunidad.
- Graficándolo de una manera menos dura. Hoy día los clientes se acercan al Banco a solicitar algo y no saben nada hasta que les responden. Entonces ese tramo de ansiedad entre que contactó y le dieron la respuesta final, ellos no tienen idea de lo que está pasando. Entonces lo que nosotros debíamos hacer ahí es exponer estos servicios que se están realizando (porque la información está, nosotros tenemos un workflow que administra todos los requerimientos de los clientes, nosotros sabemos en qué momento y dónde está pero no lo exponemos). Entonces si nosotros quisiéramos ser cercanos, transparentes y certeros deberíamos exponer esta información para que los clientes sepan “ah está en investigación en el área de contraloría y su fecha de compromiso vence mañana” (como un seguimiento de despacho)

Estamos trabajando en la banca digital, que se hace mucho cargo de este tema. La nueva internet está basada en la colaboración, donde existen chats directos entre ejecutivos y clientes y chats directos entre mismos empleados, cosa de que un empleado suba una nómina de pagos, se meta al chat, le diga al jefe que apruebe esta cuestión, el jefe se mete a la aplicación, aprueba la nómina y se gestionan los pagos. Es como Facebook a nivel Banco y a 2 niveles, con 2 chat (cliente-Banco y personas Banco). Parte de este proyecto de la banca digital es exponer la información al cliente y que este esté informado de qué pasa con sus solicitudes.

La web depende de la banca transaccional y es la única cosa que no tenía mapeada, como satisfacción. Lo que se está haciendo ahora es poner una encuesta en la página antigua al momento que el cliente hace logout y en la página nueva, poner un ranking de estrellitas donde el cliente le ponga nota a las transacciones.

Jefe Desarrollo de Productos:

- Modelo de segmentación
- Flexibilidad
- Automatización
- Respuestas correctas a la primera
- Respuestas Ágiles
- Correcto asesoramiento de clientes
- Velocidad en implantar una solución
- Velocidad en implantar un proyecto

Jefe Implementaciones:

- La agilidad de respuesta del Banco (cuando hay)
- La disponibilidad de guías rápidas (en proceso actualmente)
- El cumplimiento de compromisos
- La capacitación clara
- La correcta operación de los productos

Jefe Cash Management Local:

- Que factores hacen que sea cercano, es que tiene disposición de un ejecutivo, su celular, su teléfono, su mail. Que tiene una banca telefónica (fonobank). Y en caso que no lo atienda ninguno de los 2 está su ejecutivo de cuenta, quien puede velar porque la información la va a recibir. Eso es cercano.
- Transparente, en general nosotros, el Banco de Chile por historia busca profesionales que vayan y que tengan la visión y mantengan la ética que le Banco requiere. Nosotros, los que somos jefes, tenemos que ver que los ejecutivos siempre sean transparentes en lo que nosotros tenemos y en lo que no tenemos, eso es algo que se busca antes, no después (en la búsqueda de los candidatos).
- “No es aconsejable llegar a una visita a contar lo que no tienes, pero sí, cuando un cliente te pregunta por determinadas cosas, lo que prima ahí es la honestidad en términos de qué cosas tenemos y qué no, pero no es una práctica de venta llegar a contar donde yo tengo problemas, generalmente yo voy a contar en dónde están mis fortalezas y virtudes o mis ventajas competitivas”
- Oportunidad: Yo te diría que no estamos a un nivel que quisiéramos. En la oportunidad general, en los desarrollos de los productos, en los lanzamientos, en las innovaciones, no somos líderes en el mercado. Yo te diría que nuestro sello tiene que ver con lo que sale en la televisión, en la publicidad “120 años de historia”, es decir, respaldo, lealtad, presente y relaciones de largo plazo. Cuando tú tienes ese tipo de relaciones generalmente cuesta moverte rápido en los cambios y hay otras instituciones que se mueven muy rápido con los cambios, en publicidad. Y por eso te decir que en el tema de oportuno a veces nos cuesta. Estamos trabajando con algunas macros, con informes de alerta, con el modelo célula mucho más cercano y estamos trabajando con un control de las visitas y los ejecutivos por parte de sus jefaturas y eso va a atender a la dirección que queremos darle, que es que seamos más oportunos.

El control de las visitas es relativamente nuevo. Tiene que ver con algo que venía del modelo célula del área comercial, donde se informan las visitas, se controlan las visitas y con el área de experiencia clientes, hoy día como que se ha parametrizado y se ha hecho más regular el hábito de enviar esta información. La visita siempre se ha realizado pero el control no se había parametrizado y hoy día tenemos una herramienta que nos permite ir comparando, viendo estadísticas, viendo promedios, y viendo efectividad del que visita más con el que tiene mejores resultados.

Hoy día te diría que el Banco está preocupado desde que sacó la campaña” nuestro corazón, nuestros clientes”, tenía que ver con que nosotros estuviéramos no más cerca, sino que al revés, que el cliente nos sienta más cerca de nosotros, que el cliente sienta que nosotros estamos presentes y en eso tiene mucho que ver la visita. Antes las visitas se hacían un poco reactivas que proactivas, hoy es más proactiva.

Jefe Cash Management Internacional:

- Culturalmente la gente de acá tiene una cultura internacional la ya cual tiene interiorizada el hecho de que hay que ser directos y transparente en las respuestas, es una cultura organizacional.
- Cercano: estamos en permanente conocimiento del cliente con reuniones, visitas, eventos, etc.
- Oportuno: Hay un foco en donde el cliente es la primera prioridad

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- El contacto permanente con el cliente.
- La postventa tiene nombre y apellido. No es una caja negra en donde el cliente no sabe si alguien está viendo su requerimiento.
- Estrecha relación con la línea comercial. Esto potencia la imagen de equipo multidisciplinario
- Cercanía del gerente del área con los clientes a través de actividades de fidelización

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- Las validaciones que se efectúan a través de los protocolos que hemos definido

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- -

4) ¿Cuáles son los procesos operacionales o procesos internos clave que aseguran que el servicio sea entregado de forma satisfactoria al cliente?

Gerente Banca Transaccional:

- Los clave clave son los de procesamiento. Si te piden que pagues algo, pagarlo en el tiempo y la forma que se solicitó. Cuando te piden recaudar algo tener la disponibilidad para recaudarlo de nuevo en el tiempo y la forma que se solicitó. Esos son los realmente claves, los que no pueden fallar por ningún motivo.
- Después de esos esta todo lo que es el ingreso de un nuevo cliente o servicio que se da a través de lo que se conoce como implementación y el servicio para entregar información adicional respecto a lo que se obtiene que es servicio al cliente , son en un nivel siguiente 2 procesos también muy relevantes.
- Eso de pagar y recaudar depende en gran medida de la plataforma web. En caso que eso se caiga se tiene servicio al cliente en fonobank y dependiendo de la naturaleza de un problema se coordina una solución. Esas soluciones llegan en un 99,9% de los casos en un tiempo razonable para el cliente. De repente algún cliente no se le alcanza a resolver el problema que se requiere en el tiempo que necesita pero son la minoría.
- De los 365 días del año que eventualmente hay posibilidad de entregar estos servicios (recaudaciones se hacen todos los días), yo te diría que días con problemas significativos deben ser hoy en día durante el 2014 entre 5 y 10 al año. Hasta este momento hemos tenido 2 o 3 hasta la mitad del año.
- En esos días que son problemas de alto impacto, normalmente no dejamos operaciones sin procesar más allá de un grupo de 20 o 30 clientes en el peor de los casos. Hay días en que no lo hacemos

porque no alcanzamos a procesarlos a todos y hay algún día en el semestre en que nos ocurre algo que por distintas razones, como los cortes de horario que no dependen de nosotros. Tenemos un grupo pequeño de clientes que quedan con problemas. Entonces las tasas de ocurrencia de los problemas sin soluciones son bajas como tasas. Estamos hablando de millones de transacciones que se hacen por año, más de 70 millones de transacciones. Sin embargo la incidencia de esos problemas es alta, entonces nosotros tratamos de minimizar la incidencia de esos problemas a través de tomar acciones preventivas una vez que está ocurriendo para que no se vuelvan a repetir, que en la mayor parte de los casos también dan resultado, por eso las instancias de incidencias han ido mejorando con el tiempo.

- Cuando ocurren esas cosas el cliente llama, él es el primer afectado que nos comunica. Algunos casos que son al revés es por fuera de horario, nos anticipamos y hacemos alguna acción

Jefe Experiencia Clientes:

- Estabilidad de la web y de los sistemas: Porque cuando la web colapsa el Banco se incendia. Cuando se nos cae la web, se nos colapsa el contact y empieza a quedar el desastre con los ejecutivos
- Seguridad: Porque parece que no ha estado muy simple el tema de la seguridad, al menos en la web. Pero un Banco, al ser Banco, tiene que ser seguro en todo.
- Gestión de la información: Hay procesos clave que yo encuentro que están súper mal administrados, porque la Banca Transaccional, independiente de la experiencia cliente, yo te diría que la parte más importante de ella, son los ejecutivos cash (los ejecutivos que administran a los clientes y les ofrecen productos de esta gama de productos cash, recaudaciones, pagos, servicios, botón de pagos, etc. Venta). La herramienta más importante que tienen estos gallos son las visitas. Y las visitas son un desastre, no hay una preparación, no hay un resultado de la visita y no hay una gestión después de la visita, está muy poco estructurado. Hay que mejorar eso. Si gestionamos mejor esa cuestión yo creo que vamos a tener al cliente mucho más cercano y mucho más satisfecho porque ya vamos a empezar a obviar aquellas visitas que nunca existieron y cuando empezemos a medir esta cuestión vamos a ver diferencias entre los ejecutivos y ahí va a estar el arte de nosotros de empezar a buscar las mejores prácticas que podemos traspasar a las personas que están con desempeño más bajo.

Jefe Desarrollo de Productos:

- Estabilidad de los sistemas
- Oportunidad en la cual se responde a un cliente
- Desarrollo de soluciones considerando siempre que detrás de cada una de ellas hay un grupo de clientes a satisfacer
- Buen manejo de las expectativas del cliente
- Entendimiento pleno de la solución que se presenta al cliente
- Impecable coordinación entre los diferentes departamentos que atienden a un cliente, privilegiando la consistencia y cumplimiento de plazos.
- Hacer de la primera experiencia del cliente una gran experiencia
- Precios acordes al valor percibido por el cliente

Jefe Implementaciones:

- Las capacitaciones internas
- La claridad en el diseño de los productos para todas las áreas internas (operaciones, producción, implementaciones)
- Los SLA claros y completos con producción/operaciones por cada producto

- Los SLA claros y completos con proveedores
- La agilidad de respuesta cuando un Cliente requiere algo especial o fuera de lo establecido en los procedimientos.

Jefe Cash Management Local:

- Los clave en la parte operativa son: El curso de las instrucciones de pagos de nómina de nuestros clientes o de las recaudaciones de nuestros clientes, ahí estaría el proceso como tópico general
- Esto se abre, tenemos que cuando procesamos en promedio 3.500 nóminas diarias, nosotros tenemos una baja tasa de error y operaciones se preocupa que este hito fundamental se desarrolle bien, si este hito fundamental se desarrolla bien, nos evitamos una serie de llamados, excepciones, contingencias, reversos, castigos, que se producen cuando los procesos no funcionan bien. Eso es algo vital para nosotros
- Lo otro vital es la estabilidad de los sistemas, que no es precisamente de operaciones, esto es más tecnológico (es un ámbito que la gente lo tiende a relacionar pero es distinto).
- Que los sistemas tengan una estabilidad nos hace vernos bien, percibirnos bien por parte de los clientes y de los clientes internos (los ejecutivos del Banco). Cuando hay estabilidad nosotros podemos desarrollar y vender muy bien nuestros productos (que tienen altas barreras de salida, son muy vinculantes y mueven la plata de los clientes, por lo tanto hay que tener mucho cuidado con eso y nosotros lo hacemos bien). Sin embargo, si no hay estabilidad en los sistemas, eso se va al piso

La vinculación tiene que ver con: Los productos de cash son vinculantes porque de alguna manera cuando tú tomas los pagos de remuneraciones o los pagos de proveedores de un cliente genera una alta reciprocidad y genera un lazo en el cual cuesta mucho salirse, como es implementar convenios, implementar contratos, darle tarjetas o cuentas corrientes, hacer contratos para toda la gente. Una vez que todo eso se lleva a cabo, terminarlo y cambiarse de Banco, como lo pueden hacer con otros productos del Banco de Chile, es muy difícil. De esa manera se generan altas barreras de salida y esas barreras hacen que tú producto sea más vinculante que el de otra área.

Un cliente que ve que un producto vinculante funciona mal por alguna razón de servicio, de operaciones o de estabilidad en los sistemas, al mediano plazo se va a ir. Lo que te permiten estos productos vinculantes es que en el corto plazo tú tengas capacidad de reacción y puedas corregir lo que hiciste mal, buscar soluciones tecnológicas, buscar soluciones de servicio, pedir disculpas, retroalimentar al cliente de lo que estamos haciendo o de alguna manera enmendar lo que te equivocaste. Eso no te lo te otro producto y esa es una ventaja y por eso lo llamamos barreras de salida. El cliente no te va a perdonar siempre que los sistemas estén malos, se va a ir en algún minuto. Es una barrera de salida, es difícil que se vayan los clientes, pero no imposible.

Jefe Cash Management Internacional:

- Ventas, documentación, implementación y posventa. En términos de que se hagan bien y tiempo. Todo involucra rapidez de respuesta.
- Cada uno de esos procesos tiene que tener sus procesos clave y cada uno tiene que tener las características que tiene que ser rápido, transparente
- En la venta se usa el método spin, que corresponde a primero, entender la necesidad del cliente para después hacer una propuesta
- Una vez realizada la venta tiene que venir el proceso de los contratos para luego implementar el producto. Ahí eso es clave que sea rápido, que tengamos apoyo en eso porque es súper específico. La gente de venta no se sabe el contrato al detalle, se refiere a que ellos sean ágiles, rápidos, minuciosos, que cumplan los SLA.

- En la implementación tienen que conocer bien lo que están haciendo, tienen que ser rápidos. Ahí las características que el cliente espera es que lo puedan asesorar, entrenar y le respondan todas las consultas y que lo guíen en el fondo. Ahí se exige conocimiento y que sean capaz de transmitirlo.
- Los ejecutivos conocen los tiempos de SLA (lo que se va a demorar en implementarse el servicio y todo eso), saber esta información se puede usar como una herramienta de venta.

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Panel de control de vencimiento de requerimientos por parte del área de postventa
- Panel de control de plazos de las implementaciones
- Programa de visitas controlado y seguimiento a través de minutas

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- Que los sistemas y la información estén disponible siempre

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- Creo que aún hay varios puntos que abordar sobre todo para mejorar la seguridad de la plataforma, la trazabilidad de los procesos y el feedback con los clientes

5) Según usted, ¿hay aspectos dentro de la Banca Transaccional que se puedan mejorar, independiente o no de su unidad? Explique.

Jefe Experiencia Clientes:

Muchísimo:

- Yo creo que hay espacios de mejora en herramientas tecnológicas en el contact: Por ejemplo el tema de los correos. Los ejecutivos (los clientes internos) mandan correos sin ningún tipo de estructura al contact, “oye mándame la cartola”; le contestamos de vuelta, “ya pero dime el número de la cuenta”; “aquí va el número de la cuenta”; “y de qué fecha”. No hay ninguna estructura y además el workflow para poder seguir ese proceso es malísimo. Por lo tanto tenemos que buscar una herramienta tecnológica que nos permita solucionar de una manera mucho más rica todo ese proceso y además de manera estandarizada. Es impresentable como está funcionando actualmente.
- En diseño en implementaciones: Lo de las normas ISO, era muy poco estructurado. Ahora con el proceso de las normas ISO se entrega un servicio de forma más y mejor estructurada al cliente.
- Herramientas de gestión: El Teradata, es una herramienta de clase mundial. El proyecto que está en curso consiste en hacer un DataMart a partir del Teradata (se cuelgan de una parte del Teradata). Estos modelos tienen varias piezas importantes: el Warehouse donde está toda la información y tiene poca estructura, luego del Warehouse se arma DataMart, que son niveles de agregación de esto. Se toma del Warehouse toda la cuestión y se modela de acuerdo a las necesidades del usuario y le genera los reportes (una especie de consulta que entrega información más agregada y de más valor).
- Diseño de las visitas: Ya se mencionó
- Administración de las comisiones: Hay mucho que hacer en el tema de las comisiones. Hay que diseñar aplicación, servicios hacia las plataformas, niveles de aprobación, meses gratis. No he visto una plataforma integral de las comisiones, en la banca comercial sí la teníamos. Esta pieza que manejábamos internamente, manejábamos todos los productos de la banca persona (los créditos de consumo, hipotecarios, todo), además se manejaban por segmento y por canal. Y las plataformas cuando venía un cliente se reconocía (Ejemplo: Segmento joven, producto crédito, está en sucursal,

monto, plazo. Luego que se tenía toda esa información se entregaba la tasa máxima y mínima donde el ejecutivo se tenía que mover. Si el ejecutivo se quería salir de ese rango tenía que mandar una solicitud vía workflow. Acá no hay nada de eso). Hay que tener otro sistema que nos permita cobrar comisiones por producto, que administre saldos promedio, que administre cantidad de transacciones y entregue una tarifa y a partir de eso diga cuántos meses gratis se le da al cliente, eso hay que montarlo entero. También hay que tener un sistema que permita administrar aprobaciones comerciales, es decir, si por ejemplo estoy negociando con Metlife y me dicen que quieren 6 meses gratis y luego de eso me va a mantener 2 mil millones de pesos en saldos de cuenta corriente para que no le cobre, esos 6 meses se deben administrar sin cobrarle luego de los 6 meses ver si el cliente está cumpliendo o no y tomar acciones a partir de ahí, tener un sistema de alerta. Hoy día no se administra nada, es todo de palabra.

- Gestión del cambio: no se hace mucha gestión del cambio y hay que tomarlo como tema. Tiene que ver con que nosotros hacemos informes y nos cuesta llegar a la gente. En el fondo que las jefaturas tomen estos informes, los gestionen, levanten las buenas practicas, se las pasen a los que tienen menor desempeño. Yo creo que esto hay que machacarlo un poco más.

Jefe Desarrollo de Productos:

Siempre hay aspectos que son mejorables:

- Tiempos de salidas de mejoras o nuevos proyectos. Hoy un escenario razonable es 1 año desde que la idea nace, lo cual demuestra la excesiva demora o espera que nuestros clientes deben asumir.
- Mejor coordinación entre áreas. SI bien existe, aún queda mucho espacio de mejora. Muchas veces cada área opera en forma disociada de otras, específicamente en situaciones que “a simple vista” podrían parecer no relacionadas.
- Foco común entre las diferentes áreas relacionadas con el negocio. A nivel comercial priman maximizar ingresos, pero a nivel operacional lo relevante es minimizar gastos. Esta situación se traduce en roces y pérdidas de eficiencia solo por el hecho de no estar previamente de acuerdo en variables comunes.
- Mejores niveles de capacitación. Actualmente cada uno hace lo “justo” por lo que la dependencia con otras áreas es crítica. Si me preocupo de saber más acerca de lo que vendo (por ejemplo), el paso siguiente a la implementación resulta mucho más fluido. Por lo mismo, si en la implementación entiendo más de la necesidad de mi cliente, el proceso de activar el producto y capacitar se hará rápido y simple. En definitiva, debemos conocer el servicio que prestamos en su totalidad, todos, sin importar el rol dentro del área que desempeñemos.
- Comenzar a distinguir y tener modelos diferentes de acción entre lo importante y lo urgente.

Jefe Implementaciones:

- La coordinación con las áreas operativas/producción/atención a clientes para los temas de post venta
- Los compromisos de las áreas operativas/producción para responder los correos asociados a contingencias
- La información a Clientes, que sepan con quién deben contactarse al menos como punto de entrada a los servicios de la BT (ejecutivo cash, Fonobank)
- La percepción de los clientes internos (y externos) de Fonobank
- La capacitación a los Ejecutivos Cash en temas técnicos claves para una venta efectiva
- La claridad en la operación de nuestros productos, la disponibilidad de guías para los clientes, de preferencia online.

Jefe Cash Management Local:

El primer foco

- A mí me gustaría mejorar la conexión de información y de gestión que existe en el tema del CrediChile, que va en esa dirección, hoy día estamos mucho más cerca que hace 2 años pero me interesaría tener mucha más vinculación. Los productos estrellas que nosotros vendemos son las cuentas vista, que tienen mucha vinculación con el Banco pero estamos como separados entre la “fábrica”, el Banco y CrediChile. Existen separaciones que las hemos generado entre estas 3 áreas y yo creo que deberíamos estar más juntos.
- La fábrica es una unidad operativa que crea las cuentas vista, que mandó a hacer CrediChile. Y cuando uno pide información a CrediChile ellos dicen “no, eso no lo vemos nosotros, lo ve la fábrica” y ese tipo de respuestas nos aísla. Entonces deberíamos estar más juntos el área comercial, CrediChile y el área operativa.

El segundo

- Siento que estamos bastante lejos de entender el tema de los costos. El tema de los costos hoy día ha sido un tema con las áreas comerciales y nosotros tenemos que dar la cara por eso, pero no manejamos la información y hoy día nos gustaría tener mayor información de lo que son los costos. Los costos de los productos que vendemos, en ese sentido, tenemos problemas con algunos productos y en realidad nos falta tener como elementos de defensa para nuestro cliente interno, elementos de manejo, elementos de explicación para poder vender nuestros productos. Porque siempre detrás de un producto que yo vendo hay un costo, hay una tarifa y hay un spread que nosotros ganamos o comisión. Entonces es importante poder manejarlos bien y en eso sentimos que estamos un poco lejos del área que determina los costos.
- (Hay información de cuáles son los costos, pero nos gustaría poder explicar de dónde vienen, por qué subieron, por qué bajaron. En ese sentido, la información está, la explicación es la que no tenemos, la falta de manejo de mi equipo en términos de poder darle mejores herramientas. Eso tiene que ver con el área cliente interno comercial)

Jefe Cash Management Internacional:

- Se requiere mayor integración entre las áreas, que no sea un departamento estanco cada una en donde yo hago mi pega y tú haces tú pega. Debería haber más complementación e integración en todas las áreas porque en general todas trabajan bien por sí solas pero yo creo que se sacaría mucho provecho si hubiera mayor integración entre las áreas. Que cualquier decisión que se tome siempre esté consultada a las demás, cómo lo podríamos hacer, que no sea una decisión impuesta que me llega al mail diciendo “desde ahora se va a hacer así.” y yo nunca participe de esa decisión. Normalmente son buenas las decisiones pero a lo mejor afectan negativamente a mi negocio y yo tengo algo que decir.
- “Existen reuniones donde se ven temas generales a nivel de jefaturas pero a veces no saltan los detalles en el momento. Deberían haber más instancias de co-creación y que fuera una prioridad dentro de las áreas relacionarse con las demás, que no sean esfuerzos individuales de las personas que están a cargo de ciertas áreas.”
- Que exista un canal para interrelacionarse

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Panel de control de vencimiento de requerimientos por parte del área de postventa
- Panel de control de plazos de las implementaciones
- Engranaje entre las áreas: todas las acciones y decisiones con un objetivo común: el cliente
- Empoderamiento interno respecto a solución de casos con las áreas de producción, operaciones

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- Potenciar la auto atención en el portal

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- Se pueden mejorar los sistemas de contactabilidad
- Seguridad de los procesos
- Seguimiento
- Optimización de canales internos de flujos de procesos
- Disponibilizar distintos puntos de contacto relevantes para los clientes
- Relación con los ejecutivos
- Sistemas de gestión de procesos internos
- Flujos de información cliente-Banco y Banco-Banco

6) **¿Cuáles cree usted que son las principales fortalezas de la Banca Transaccional en la actualidad? ¿Qué fortalezas tiene la competencia, que no tenga el Banco de Chile? Nombre al menos 3 de cada una.**

A. FORTALEZAS DEL BANCO DE CHILE**Gerente Banca Transaccional:**

- Base de clientes para continuar creciendo: son la materia prima. Si bien se han mejorado mucho las tasas de penetración de nuestra cartera con nuestros productos transaccionales, aún hay un potencial importante particularmente en el mundo PyME
- Modelo de atención: Es un aporte en el manejo de estos temas para nuestros clientes (está validado)
- Equipo enfocado, motivado y alineado
- Amplia gama de productos y servicios
- Cobertura nacional e internacional: Esto es algo distintivo con respecto a la competencia

Jefe Experiencia Clientes:

- Servicio amplio (tiene todos los servicios, no le falta nada)
- Prestigio
- Buena red de cobertura
- Banco sólido: Lo que nosotros vemos es que si empieza a haber problemas en el mercado (por ejemplo, se cae la bolsa), el Banco levanta esos fondos que andan dando vueltas, se meten todos, se resguardan en el Banco de Chile. Hemos tenido corridas bancarias cuando quedan desastres en la bolsa, es decir, nos vemos abrumados por la cantidad de gente que viene a poner plata acá. Es un Banco muy sólido, tiene una visión muy sólida.

Jefe Desarrollo de Productos:

- Segmentación
- Cobertura
- Visibilidad dentro de la organización

Jefe Implementaciones:

- Variedad de productos

- Posición en el mercado (market share)
- Estados financieros del Banco
- Relación con los Clientes
- Liquidez del Banco
- Fuerte posición pro Cliente

Jefe Cash Management Local:

- Su marca: Uno de los principales elementos que tiene el Banco de Chile. Es potente. Un ejecutivo muy bueno que trabaje en este u otro Banco de la plaza tiene una diferencia brutal con el solo hecho de decir “vengo del Banco de Chile”
- Ejecutivos con relaciones de largo plazo: en general no estresamos a los recursos humanos ni a las personas con el tema de las metas pero sí buscamos que tengan una situación comercial alcanzable, desafiante y controlable. A veces nos falta revisar el tema de incentivos puede ser, pero yo creo que en otros lugares no son tan preocupados por las personas como acá, el respeto por la gente es algo que nosotros propendemos mucho.
- Capacitación permanente: En nuestra área, la BT, se preocupa de tener una capacitación permanente, crear siempre nuevas maneras de capacitar , hacer nuevos eventos o nuevas instancias para que uno pueda capacitar al equipo y el equipo esté mejor preparado para enfrentar al cliente y a las necesidades que el cliente tiene. Estas capacitaciones se pueden dar por una solicitud del ejecutivo, por una solicitud de información del cliente o por lo que nosotros como jefes a nuestro juicio del área de la gerencia proponemos que debemos mejorar tal o cual ítem.

Jefe Cash Management Internacional:

- Prestigio
- Tradición
- Solidez
- Tamaño de mercado
- Emocionalidad que tiene el cliente con el Banco de Chile: Ejemplo Ripley (el fundador que tenía un almacén abrió su primera cuenta en el Banco de Chile cuando él estaba partiendo y trabajó todos sus años con el Banco, luego el hijo quiso seguir con la misma cuenta), teletón. Esas cosas hacen que el Banco de Chile sea un Banco que le perdonan todo, que lo quieren mucho
- La gente del Banco de Chile es una fortaleza, los colaboradores
- Citi Direct: tiene una plataforma única dentro de la competencia. No hay ningún Banco que tenga mejor producto que el mío. Tienen a lo mejor una estructura diferente que podría ser mejor, pero en términos de Citi Direct, no hay ningún Banco que tenga una estructura mejor.

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Equipo profesional y comprometido con los clientes
- Respaldo de la marca y plataforma global a través de citi.
- Líderes en producto PAC y pago de pensiones. tener credenciales nos permite entregar confianza a los clientes

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- Experiencia en servicios y Productos que no tienen otros competidores

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- -

B. FORTALEZAS DE LA COMPETENCIA

Gerente Banca Transaccional:

- Bancos medianos tienen una gran inversión en tecnologías nuevas y funcionalidades nuevas que nosotros no hemos podido resolver (BCI, Corpbanca)
- Todos tienen fortalezas, bases de clientes, sus nichos donde son más competitivos. Pero no veo una fortaleza que no podamos cubrir. Nuestra experiencia es que cuando la vamos a pelear con un cliente somos capaces de entregar una nueva solución.
- Se podría entender como una fortaleza la capacidad de tener menores costos por otros Bancos, que cotizan a menores precios, pero al ser un volumen tan alto lo que se maneja (economías de escala), lo que ocurre no es que tengamos menores costos, sino que nosotros tenemos una distinta distribución, por lo que en vez de verlo como una fortaleza de la competencia se puede ver como una amenaza.
- Tenemos productos que nos resultan caros con respecto a la competencia. (No es creíble que seamos mucho más caros que la competencia, se costea y maneja de una manera diferente): Este costo mayor no necesariamente se traduce en una calidad del servicio mayor.

Jefe Experiencia Clientes:

- Mejores sistemas tecnológicos sobre todo de cara a los clientes (básicamente de la web)
- Trabajan mejor la experiencia cliente, llevan más tiempo. Nosotros partimos tarde. A pesar de que hemos avanzado mucho, partimos tarde.

Jefe Desarrollo de Productos:

- Flexibilidad operacional de sus productos
- Modelo de Negocios más integrado (menos silos)
- Modelo de costeo marginal

Jefe Implementaciones:

- Carga de archivos amigable a los sistemas de Clientes
- Canales robustos e intuitivos para el Cliente
- Sistemas back end documentados (algunos en la competencia)
- Desarrollos tecnológicos ágiles (BICE)

Jefe Cash Management Local:

- Tienen una capacidad de innovar para bien y para mal (porque se pueden equivocar) frente al cliente y con mayor rapidez con la que lo hace el Banco de Chile con los riesgos que eso implica
- Hay instituciones que adaptan rápido: pueden crear contratos o modalidades de pagos adaptándolas al cliente con una menor cantidad de consultas para poder hacer las modificaciones. Yo para hacer la modificación de un contrato lo tengo que ver con el área de auditoría, con riesgo operacional, con fiscalía. Cuando las instituciones son más pequeñas o más planas, se habla con 2 personas y se cambia, por lo tanto tienen mayor agilidad. En términos de tiempo te puedo decir que algo que acá demora 3 meses, en otro Banco puede demorar 1 mes, pueden hacer en un tercio del tiempo las cosas. Pero esto no les da estabilidad, por eso te digo que tiene riesgos, pueden hacer algo muy bien y tomar algo del mercado y también lo pueden hacer muy mal porque están en permanente innovación.

- Renta: En términos de renta antiguamente habían áreas en donde estábamos bastante diferenciados, pero hoy día una nota, por las entrevistas que van nuestros ejecutivos, que estamos dentro de una renta de mercado un pelito superior al mercado.
- No somos los top del mercado en renta, esto algunos ejecutivos lo podrían ver como una debilidad. Yo te diría que estamos en una situación de renta por sobre el promedio del mercado y bordeando el mercado que nos permite que los ejecutivos también se motiven por lograr las metas porque las metas te generan incentivos. (no estamos primeros en renta pero si en participación).

Jefe Cash Management Internacional:

- Mayor agilidad
- Mejores productos: la plataforma internet de Santander es diez veces mejor que la del Banco de Chile, en términos de Banconexión. BCI también y aparte es un Banco innovador
- Más innovador en general
- Tiene mayor sed de negocio, mayor pro actividad con los clientes. Los otros Bancos están en la calle con el cliente, están mucho más cerca con el cliente. Banco Santander visita los clientes como loco, lo obligan a ir visitando. Acá como todos los clientes llegan prácticamente solos, no existe esa cosa de estar con los clientes, y eso hace que se sienten un poco en estas fortalezas. Los otros Bancos que no tienen estas fortalezas tienen que estar en la calle, con el cliente cerca.

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Innovación
- Margen de precios más flexible

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- -

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- -

7) **¿Cuáles son las principales debilidades? ¿Y las de la competencia? Nombre al menos 3 de cada una.**

A. DEBILIDADES DEL BANCO DE CHILE

Gerente Banca Transaccional:

- Banca electrónica: Está un poco “antigua”
- Carencias en capacidad de desarrollo e innovación: Bastante ligado también al tema tecnológico
- Alto nivel de manualidad y carencia de controles: Es una implicancia directa de los puntos anteriores y de la carencia de tecnología
- Carencia en oferta de valor para tarjetas de crédito corporativa: Para algunos clientes estas tarjetas son vistas como un producto transaccional, nosotros no tenemos eso incorporado en nuestra parrilla de productos

Jefe Experiencia Clientes:

- Las plataformas tecnológicas

- Yo creo que su estructura organizacional no está bien, todas estas unidades que se dan servicios entre ellas que no dependen de la división están descoordinadas
- Gestión de la información y del cambio (cosas como las visitas que no se gestionan y no se gestionan los cambios con respecto a eso)

Jefe Desarrollo de Productos:

- Modelo de costeo medio
- Procesos Manuales
- Velocidad de implantación de nuevos desarrollos

Jefe Implementaciones:

- Lentitud de respuesta en la post venta
- Poca tecnología en la post venta
- Falta de coordinación interna desde el punto de vista del producto, poca claridad en las personas que pueden resolver/escalar en las distintas áreas
- Comex con procesos poco claros para el cliente y lentos (no es parte de la BT en el Banco, pero lo que hace o no Comex, siempre nos impacta en los procesos Cash que mantienen los Clientes)
- Riesgo de Fraudes (en la Banca en general)
- Falta de sensibilidad sobre qué quiere el Cliente, que le gusta o no del Banco.

Jefe Cash Management Local:

- Estamos siempre sujetos a esta incertidumbre de la inestabilidad de los sistemas: esta semana se cayeron las tec durante un rato, en algunos casos hay intermitencia. Frente a alguien muy exigente como un cliente europeo, esto puede significar una debilidad. Para nosotros representa a veces la normalidad. No me gustaría que fuera así, a todos nos gustaría que el sistema fuera estable. Pero debe ser mejor que el 2012 cuando tuvimos el problema con la cuenta corriente online.
- El tema de los costos (debilidad pequeña)

Jefe Cash Management Internacional:

- Los cambios son lentos, la toma de decisiones también es lenta.
- Gestión de recursos humanos antigua. No hay desarrollo de carrera, no hay preocupación. No usan las últimas técnicas en el manejo de recursos humanos
- Productos inestables, la plataforma se cae.
- Tecnología no tiene un foco de servicio a sus clientes internos
- Precios altos. Santander en muchos casos es más barato.

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Reactivos ante contingencias con los clientes
- Comunicación interna tardía o inexistente en situaciones críticas

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- Desarrollo de un equipo de productos focalizado en la mantención.

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- Sistema de seguridad, procesos internos, relación con clientes, creo que puede ser mucho mejor y experiencia interna de gestión del sistema.

B. DEBILIDADES DE LA COMPETENCIA

Gerente Banca Transaccional:

- Hay varias cosas que Banco de Chile tiene como fortaleza cuando lo miras desde la perspectiva de otros clientes, como:
- La imagen de marca de Banco de Chile, la cobertura, el modelo que tenemos comercial con los clientes, el nivel de compromiso que tenemos con el desarrollo del país. Son cosas que marcan la diferencia. La oferta de productos y servicios. Son todas esas cosas más estructurales que a la competencia le va a costar imitar

Jefe Experiencia Clientes:

- No tienen solidez
- No tienen la cobertura que nosotros tenemos

Jefe Desarrollo de Productos:

- Poca visibilidad como área de negocio
- Menos flexibilidad en el servicio prestado
- Oferta de productos más restringida (en algunos casos)

Jefe Implementaciones:

- Falta de foco en el Cliente
- Riesgos de mercado y liquidez
- Menos cruce de productos cash en Clientes
- Menor n° de cuentas corriente empresas
- Personas (empleados) menos comprometidos

Jefe Cash Management Local:

- Están sujetas a las fusiones: Como la de Corpbanca con Itaú
- Cobertura: Pocos tenemos acceso a todas las ciudades. Nosotros somos los únicos que, por darte un ejemplo, tenemos cobertura y presencia física en cash en punta arenas. Recién el Scotiabank está cotizando ejecutivos para la zona sur.
- Prestigio: si pensamos en la competencia que “lo hace bien”, no tienen una presencia y una marca tan potente como el Banco de Chile, por lo que podría considerarse como una debilidad
- Marca: No tienen una marca fuerte como el Banco de Chile.

Jefe Cash Management Internacional:

- Reputación pésima. Santander
- Servicio en general. Santander (buenos productos pero mal servicio)
- Tamaño. Bci (tiene buenos productos, es innovador)

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Globalidad y cobertura
- Marca

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- -

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- -

8) Oportunidades y Amenazas

A. OPORTUNIDADES

Gerente Banca Transaccional:

- Crecer en clientes operando
- Nuevas plataformas digitales: Podemos tomar ventaja del hecho de no haber desarrollado plataformas digitales en tanto tiempo, se puede dar un salto importante creándolas
- Crecimiento en segmento de empresas medias y pequeñas (sinergia con PyME)
- Integración con terceros, incluyendo nuevos modelos para pagos y recaudaciones
- Mayor integración con SAG (Sociedades de Apoyo del Giro?): Permitirían extender las posibilidades del negocio actual

B. AMENAZAS

Gerente Banca Transaccional:

- Validación de oferta de BT: Siempre está un poco cuestionada por un tema principal de costos
- Demora en implantación motor de pagos
- Costos transaccionales y de administración
- Regulación tributaria y su impacto en relación con clientes de Custodia

Si se hacen las inversiones que se tienen que hacer no habría problemas con fugas. Si se demoran mucho estos avances probablemente en algunos productos va a haber merma. No porque el cliente se vaya sino que el cliente amplíe la cantidad de Bancos con los que opera.

9) Teniendo en cuenta un horizonte al largo plazo (de 3 a 5 años). Si usted, en este momento, pudiese definir los objetivos de la Banca Transaccional ¿Cuáles serían? Piense en los siguientes ámbitos:

A. FINANCIERO (cómo nos deberían ver los clientes)

Gerente Banca Transaccional:

- Nos deberían ver como el principal negocio en cuanto a la captación de saldos vista para el Banco. Muy importantes para la generación de comisiones en el mundo empresa.

Jefe Experiencia Clientes:

- Margen financiero
- Costos por productos y clientes

Jefe Desarrollo de Productos:

- Seguir siendo número uno en saldos vistas.

Jefe Implementaciones:

- Ser el área que ancla y fideliza a los Clientes Empresa

Jefe Cash Management Local:

- Hoy día nosotros somos los principales (no el único) actores en la creación de conciencia de los saldos vista, en generar los productos que mejoran los saldos vista para los clientes del Banco de Chile
- El accionista lo que quiere es rentabilizar su inversión, su compra de la acción. Una de las principales maneras que el Banco de puede fondear o se puede generar ingresos para poder prestar está dado por 3 elementos (bonos, que genera una deuda por la cual tiene que pagar una tasa de interés, ese dinero lo presta al extranjero y al prestarlo genera una diferencia entre lo que le paga a los bonistas y lo que presta; lo otro son las captaciones, cuando el Banco capta dinero de los clientes de sus depósitos, les da una tasa baja y luego ese dinero lo presta al extranjero generando también un spread que es el que gana el accionista; y con cash no le pagamos a nadie, solamente los costos. “Somos los principales instrumentos y generadores a través de nuestros productos de los saldos vista, que son las mejores herramientas para prestar a un costo bajo y generar grandes utilidades”)

Jefe Cash Management Internacional:

- Rentable y eficiente

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Área innovadora y joven, flexible y que se adapta a los clientes. principal área generadora de saldos

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- Unidad más rentable

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- Como una banca segura y rentable. Con un portafolio relevante de crecimiento.

B. CLIENTES (cómo nos deberían ver los clientes)**Gerente Banca Transaccional:**

- Nos deberían ver como el mejor Banco para administrar sus operaciones de caja, sus operaciones de dinero en general. Tanto por la facilidad con la que operan con nosotros, como el nivel de servicio y seguridad.

Jefe Experiencia Clientes:

- Innovador
- Rápido
- Cercano

Jefe Desarrollo de Productos:

- Capaces de entregar una solución flexible, en forma rápida y de alto valor agregado.

Jefe Implementaciones:

- Como su partner, el Ejecutivo Cash es el primero que tiene en la mente como apoyo en sus actividades transaccionales

Jefe Cash Management Local:

- Yo mantendría mucha de las cosas que el Banco ha trabajado, que es bastante conservador, por lo tanto me gustaría que en 3 años nos vieran como a unos asesores, que nos siguieran viendo como una de las marcas más potentes de Chile y en términos de precio, aprender a cobrar por otros servicios que sean distintos al clásico pago de remuneraciones o a la clásica recaudación por caja. Que aprendamos a cobrar por servicio de asesoría, por hacer un negocio puntual, por prestarle un servicio distinto al que él tiene con determinadas características que pueden ser desde entregar una fotocopia en línea o darle un servicio de un producto distinto que le hayamos creado exclusivamente a ese cliente.
- Tener soporte, tener respaldo y tener control y seguimiento.

Jefe Cash Management Internacional:

- Altos índices de calidad de servicio, innovadores y productos de alta calidad

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Banco cercano a través de los canales digitales. las visitas a clientes son para hacer lobby, para escuchar posibles mejoras y para mostrar nuevos productos.

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- Diferenciados por calidad

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- Como una banca cercana, consistente en su propuesta de valor.

C. INTERNOS (para satisfacer a los clientes, en qué procesos se debe sobresalir)**Gerente Banca Transaccional:**

- Sobresalir en todos los procesos relacionados con sus funciones, no solo en lo más relevantes sino también en los de segundo y tercer orden. Para eso es necesario tener un buen mapeo de los procesos que hagamos para los distintos segmentos de clientes y para que los distintos clientes tengan un buen control de cómo se están ejecutando esos procesos. Esto no está actualmente. Hay piezas y partes que no están debidamente mapeadas con segmentos y tipos de clientes. Falta conexión. Más que levantamiento de procesos hay que ver como se miden, si bien tenemos medidores de los principales procesos como implementaciones, servicio al cliente, etc. La visión de cómo se le entrega eso a los distintos grupos de clientes con el valor y potencial que los clientes tienen no está bien conectado. DASHBOARD, lo que espera Rubén es poder visualizar lo anterior en un dashboard

Jefe Experiencia Clientes:

- Todo tipo de requerimiento, cualquier cosa que pide el cliente debería ser súper rápida y cualquier interacción con el cliente sobretodo de venta e implementación

Jefe Desarrollo de Productos:

- Eliminación de procesos manuales por automáticos y flexibles.

Jefe Implementaciones:

- Tenemos los procesos de cada producto, coordinados, acordados y con SLAs definidos.

Jefe Cash Management Local:

- Disponer de más herramientas y más tiempo comercial para hacer asesorías. Hoy día parte importante del ejecutivo la dedica a temas operativos y ahí es donde entre el tema de lo que es la mesa de ayuda. Yo creo que la mesa de ayuda debería estar segmentada por rubro. De hecho tiene elementos que responden a este requerimiento pero no hemos llegado a donde queremos, estamos en esa dirección.
- Con un mejor respaldo o asistente o mesa de ayuda con la cual puedan ver l aparte operativa, el ejecutivo podría ser un mejor asesor y tener más tiempo para capacitación. Siempre que vamos a una capacitación el ejecutivo dice que “es que me van a llamar del área comercial por alguna cartola, por algo que no funcionó”. Debemos ser capaces de tener asesores en la calle con los clientes y gente operativa que como asistentes comerciales nos presten ese servicio de tomar temas operativos, porque de repente alguien se transforma en alguien muy caro para estar en un tema operativo. “Que un Banconexión, una clave, un digipass, no sea tema de un ejecutivo. Debería haber gente detrás que esté preocupada la implementación y de esas cosas. Hoy día vamos en esa dirección pero no hemos llegado”

Jefe Cash Management Internacional:

- Mencionados anteriormente (la rapidez, y todo eso...)

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Posventa

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- Excelencia en procesos.

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- En procesos claros, automatizados, eficientes y con inteligencia operacional

D. CAPITAL HUMANO, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (cómo administrar el cambio y motivar al personal)**Gerente Banca Transaccional:**

- Ese es un tema general que no solo atañe a la Banca Transaccional sino de la naturaleza humana.
- En particular en el grupo hay una cultura bastante abierta al cambio, bastante flexible. Se han hecho muchos cambios, se han producido muchas modificaciones, hay hambre de cambio. No hay problemas en ese sentido.
- La mayor parte del equipo tiene menos de 3 años en el cargo que está desempeñando
- La motivación del ser el mejor y de ser parte de una empresa que aspira a dar lo mejor no solo a los que trabajamos en ella sino también a nuestros clientes y familia, es suficiente motivación para que el equipo se comprometa con los objetivos que tenemos, en general es así.
- Hay incentivos individuales, grupales, por segmentos de funciones, es bien diverso. No hay una regla general.

Jefe Experiencia Clientes:

- Información de gestión
- Gestión del cambio

- Están relacionadas, porque al generar información de gestión te permite hacer gestión del cambio. Eso es porque sacar información es generar un informe y eso no agrega mucho valor

Jefe Desarrollo de Productos:

- Alta movilidad entre departamentos, con planes de capacitación formales desde el inicio de la experiencia dentro de nuestra área. Trabajar con los mejores, potenciando explícitamente los talentos internos.

Jefe Implementaciones:

- Mantener al Cliente como centro y foco de los diseños

Jefe Cash Management Local:

- Yo soy convencido que las culturas se crean a través de las jefaturas y muchas veces las jefaturas tienen distintas escuelas, historias, Bancos e intereses.
- Deberíamos tener más espacios en los cuales nosotros nos juntemos como jefaturas a discutir qué queremos para la banca. Por ejemplo reuniones de cómo preparar un mensaje como ejecutivos de Banco, reuniones para mejorar el clima, reuniones para hablar de lo que queremos como Banca Transaccional,
- Tener como mínimo una foto de todos,
- Tener un lema común como BT, independiente que compartamos la visión del Banco de Chile, tener algo que vaya en la misma línea pero con alguna cosa distinta que nos de identidad.

Jefe Cash Management Internacional:

- Con los incentivos correctos, asociados a la estrategia, a los focos estratégicos.
- Con entrenamiento adecuado

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Con una identidad común. Con permanente aprendizaje.

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- Generar líderes más que jefes.

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- Cultura centrada en el consumidor y experiencia de servicio. Actitud proactiva y movilizadora con foco en la mejora y creación de nuevos productos y servicios.

E. OTROS

Jefe Experiencia Clientes:

- Colocaciones por tipo
- Comisiones por tipo
- Fuga
- Satisfacción de clientes (involucrando toda las unidades completas de la BT)
- Indicadores de gestión de personal

10) ¿Qué acciones se deberían realizar en cada ámbito, según usted, para lograr los objetivos anteriormente mencionados?

A. FINANCIERO (cómo nos deberían ver los clientes)

Jefe Experiencia Clientes:

- Comisiones
- Spread
- Costos

Jefe Desarrollo de Productos:

- Mejorar el conocimiento de las necesidades de clientes
- Productos innovadores con planes de mejora constantes
- Alto valor agregado

Jefe Implementaciones:

- Mantener acuerdos inter áreas para los costos asociados a nuestros procesos
- Mantener el control de ingresos y rentabilidad por producto y Clientes, generar planes de acción de cruce de productos.

Jefe Cash Management Internacional:

- Revisar los procesos y costeos para hacerlos más eficientes
- Acá recién se están haciendo revisiones de los costeos de los productos
- Costear bien los productos

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Incorporar informes de gestión atractivos. Hacer eventos de marketing interno

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- -

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- Plan estratégico

B. CLIENTES (cómo nos deberían ver los clientes)

Jefe Experiencia Clientes:

- Internet
- Banca digital

Jefe Desarrollo de Productos:

- Mejor entendimientos de los clientes por tipo, segmento, industria, tamaño.
- Mejorar información de gestión. Hoy muy genérica, sin valor y sin entendimiento amplio acerca de lo que se debe interpretar de ella.
- Inversión en productos innovadores
- Modelo de atención ágil, mayor preocupación de tareas de alto impacto.
- Menos carga Operativa

Jefe Implementaciones:

- Mantener las iniciativas de Experiencia a Clientes, especialmente las de observar in situ nuestras actividades para identificar oportunidades de mejora, generar planes de acción.

Jefe Cash Management Internacional:

- Primero medirlos periódicamente y después elaborar un plan para atacar los puntos malos

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Tener un departamento que tenga a cargo ejecutivos especialistas de las áreas de postventa, implementación.

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- -

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- Levantar y Entender necesidades relevantes de nuestros consumidores

C. PROCESOS INTERNOS (para satisfacer a los clientes, en qué procesos se debe sobresalir)**Jefe Experiencia Clientes:**

- Mejora de procesos y sistemas

Jefe Desarrollo de Productos:

- Mejores desarrollos en procesos operacionales, privilegiando la eficiencia de los procesos, a través de modelos de operación que requieran solo control y no manipulación de datos y/o información.

Jefe Implementaciones:

- Coordinación, conocimiento y acuerdos de los procesos y personas de las otras áreas que permiten que nuestros procesos fluyan
- SLAs de post venta y habilitación con producción/operaciones
- Aplicación de tecnologías en la post venta para acelerar respuestas (ej. aplicar webex)

Jefe Cash Management Internacional:

- Aplicar reingeniería, hay que revisar los procesos y aplicar reingeniería
- Jamás ha venido un ingeniero de proceso. Los procesos los revisa cada gente de cada área y no hay un ente independiente que venga a analizar los procesos tomando en cuenta los objetivos, viendo qué acciones tomar. Lo que yo sí veo, es que el mismo personaje que tiene una formación de venta, de documentación o lo que sea, está revisando los procesos, “eso es como dejar al gato cuidando la carnicería”.

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Alineamiento

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- -

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- Gestión del cambio

D. CAPITAL HUMANO, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (cómo administrar el cambio y motivar al personal)

Jefe Experiencia Clientes:

- Gestión del cambio

Jefe Desarrollo de Productos:

- Generar plan de capacitación formal
- Permitir mayor competencia interna
- Modelo de bonos que premie a los mejores (no que castigue a los peores)
- Movilidad entre las áreas

Jefe Implementaciones:

- Entrenamiento a las Jefaturas en reconocimiento y feedback efectivo
- Enfocar los planes de compensaciones y reajustes a desempeños destacados.

Jefe Cash Management Internacional:

- Fomentarse la integración
- Mucho que trabajar en recursos humanos. No hay desarrollo de carrera.
- El tema de las evaluaciones de desempeño es muy estándar y no está muy actualizado. Si bien se hace un proceso formal, como el Banco es tan masivo tratan de hacer todo estándar para todo el mundo y no calza. Se trata de calzar las respuestas a lo que se está preguntando, viendo lo que más se acerque a lo que se quiere responder.
- Banco muy orientado a los beneficios “higiénicos”, como por ejemplo, que te paguen para subsistir, tener un seguro de salud, etc.

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Potenciar el reconocimiento. potenciar la participación en seminarios, congresos de nuevas tendencias.

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

- -

Jefe Desarrollo Canales Digitales:

- Capacitación y gestión del cambio

E. EN TÉRMINOS GENERALES

Gerente Banca Transaccional:

- En términos generales, nuestro día a día vive jugando con la mayor impecabilidad posible. Pero sin duda hay que hacer un esfuerzo en plataformas digitales.
- Generar un concepto y un estándar de experiencia de nuestros clientes para trabajar en lo transaccional de manera mejorada (upgrade).
- Un nivel de coordinación e integración con otras áreas del Banco, también mejorada. No significa que esto sea bajo actualmente pero siempre es posible mejorar. Nuestros procesos siempre involucran a alguien más, entonces en la medida que se hagan los procesos actuales y futuros (plataforma digital o experiencia clientes) impecables se va a tener que interactuar con otras áreas. Si se logra hacer eso mejor de lo que se hace hoy se generará valor.

Jefe Cash Management Local:

Por el lado personal y clima:

- Las acciones tienen que ver con levantar la necesidad en alguna reunión o en alguna instancia de levantarlo a la jefatura, para que desde la jefatura venga hacia abajo, por ejemplo el tema que empezamos a crear hace 2 años de la responsabilidad social empresarial.
- Tenemos que preocuparnos del tema del clima, juntarnos más, más que tener reuniones operativas aprender a conocernos nosotros.
- Que nos cuenten nuestras jefaturas qué quieren del Banco para que nosotros vayamos en ese lineamiento
- Hacer alguna actividad con la gente, en términos más sociales. Que la gente sienta que nos preocupamos de la persona y que hay una persona detrás

Por el lado técnico

- Este año partimos con el tema de enviar a capacitaciones, de asistir a seminarios y trabajar en temas. Estamos capacitando a un ejecutivo en un magister, estamos haciendo bastantes gestiones.
- Que tengamos mayor acceso al tema de los costos.
- Mayor cercanía con gente que determina los costos y/o explicaciones
- Reuniones de coordinación: ayudan bastante de forma transversal en todos los ítems

11) Valores de la Banca Transaccional

A. Valores que Debiesen Estar

A continuación se presentan los valores que según los distintos jefes y Rubén debiesen estar presentes dentro de una Banca Transaccional. Se ordenaron de acuerdo al número de veces que se repitió cada valor en los distintos formularios, teniendo como valor máximo el número de muestras realizadas, que fueron 9.

La eficiencia	8	La solidaridad	2	La valentía	1
El servicio	7	La perfección	2	El amor	1
La comunicación	7	La fraternidad	2	La compasión	1
La responsabilidad	6	La espontaneidad	2	La decencia	1
La creatividad	6	La tolerancia	2	El éxito	1
La honradez	5	El prestigio	2	El poder	1
El respeto	5	El progreso	2	La victoria	1
La cultura	4	La armonía	2	La paciencia	1
La confianza	4	La seguridad	2	La resistencia	1
La rapidez	4	La precisión	2	La sabiduría	1
La flexibilidad	4	La paz	1	El heroísmo	1
La iniciativa	4	La limpieza	1	La igualdad	1
La honestidad	4	La libertad	1	La democracia	0
La alegría	4	La comodidad	1	El perdón	0
La fuerza	4	La autenticidad	1	La esperanza	0
La familia	4	La amabilidad	1	La firmeza	0
La lealtad	3	La moralidad	1	La justicia	0
La humildad	3	La educación	1	La prudencia	0
La productividad	3	El orden	1	La fe	0
La sinceridad	3	La unidad	1	El placer	0
La tenacidad	3	La cortesía	1	La fama	0
La disciplina	3	La dignidad	1	La gracia	0
El compañerismo	3	La generosidad	1	La vida	0
La independencia	2	La puntualidad	1	El lujo	0
La asertividad	2	La elegancia	1	La amistad	0

B. Los que Hay

A diferencia de la tabla anterior, aquí se muestran los valores que según los jefes y Rubén están presentes actualmente en la Banca Transaccional del Banco de Chile. Nuevamente se ordenaron de acuerdo al número de veces que se repitió cada valor en los distintos formularios, teniendo como valor máximo el número de muestras realizadas, que fueron 9.

El servicio	6	El prestigio	1	La educación	0
El respeto	5	El progreso	1	El orden	0
La responsabilidad	4	La paz	1	La unidad	0
La honradez	4	La libertad	1	La cortesía	0
La tolerancia	4	La moralidad	1	La dignidad	0
La comodidad	4	La generosidad	1	La puntualidad	0
La honestidad	3	El éxito	1	La elegancia	0
La familia	3	La paciencia	1	La valentía	0
La solidaridad	3	La resistencia	1	El amor	0
La amabilidad	3	La democracia	1	La compasión	0
La prudencia	3	La fama	1	La decencia	0
La cultura	2	La eficiencia	0	La victoria	0
La fraternidad	2	La rapidez	0	La sabiduría	0
La seguridad	2	La iniciativa	0	El heroísmo	0
El poder	2	La fuerza	0	La igualdad	0
La comunicación	1	La humildad	0	El perdón	0
La creatividad	1	La productividad	0	La esperanza	0
La confianza	1	La tenacidad	0	La firmeza	0
La flexibilidad	1	La disciplina	0	La justicia	0
La alegría	1	La perfección	0	La fe	0
La lealtad	1	La espontaneidad	0	El placer	0
La sinceridad	1	La armonía	0	La gracia	0
El compañerismo	1	La precisión	0	La vida	0
La independencia	1	La limpieza	0	El lujo	0
La asertividad	1	La autenticidad	0	La amistad	0

C. Brecha Global

A partir de la información obtenida, se calculó la Brecha Global como la diferencia de los valores totales que debiesen haber con los que realmente hay.

La eficiencia	8	La asertividad	1	La esperanza	0
La comunicación	6	El servicio	1	La firmeza	0
La creatividad	5	La educación	1	La justicia	0
La rapidez	4	El orden	1	La moralidad	0
La iniciativa	4	La unidad	1	La fraternidad	0
La fuerza	4	La cortesía	1	La generosidad	0
La confianza	3	La dignidad	1	La fe	0
La humildad	3	La puntualidad	1	El placer	0
La productividad	3	La elegancia	1	El éxito	0
La flexibilidad	3	La valentía	1	La gracia	0
La tenacidad	3	El amor	1	La paciencia	0
La alegría	3	El prestigio	1	La vida	0
La disciplina	3	La compasión	1	La seguridad	0
La cultura	2	La decencia	1	El lujo	0
La lealtad	2	La honestidad	1	La resistencia	0
La perfección	2	El progreso	1	La amistad	0
La responsabilidad	2	La victoria	1	El respeto	0
La espontaneidad	2	La sabiduría	1	La democracia	-1
La sinceridad	2	El heroísmo	1	La solidaridad	-1
La armonía	2	La igualdad	1	La fama	-1
La precisión	2	La honradez	1	El poder	-1
El compañerismo	2	La familia	1	La amabilidad	-2
La limpieza	1	La paz	0	La tolerancia	-2
La autenticidad	1	La libertad	0	La comodidad	-3
La independencia	1	El perdón	0	La prudencia	-3

D. Brecha Marginal

A diferencia de la Brecha Global, la Brecha Marginal mide por cada uno de los jefes, la diferencia entre los valores que ellos piensan que debería haber dentro de la Banca Transaccional, con los que realmente están en la actualidad.

La eficiencia	8	La honradez	2	El poder	1
La comunicación	7	El respeto	2	La victoria	1
La creatividad	5	El compañerismo	2	La paciencia	1
La rapidez	4	La paz	1	La seguridad	1
La iniciativa	4	La limpieza	1	La resistencia	1
La fuerza	4	La libertad	1	La sabiduría	1
La cultura	3	La autenticidad	1	El heroísmo	1
La confianza	3	La solidaridad	1	La igualdad	1
La humildad	3	La amabilidad	1	La familia	1
La responsabilidad	3	La moralidad	1	La democracia	0
La productividad	3	La educación	1	El perdón	0
La flexibilidad	3	El orden	1	La comodidad	0
La tenacidad	3	La unidad	1	La esperanza	0
La alegría	3	La cortesía	1	La firmeza	0
La disciplina	3	La fraternidad	1	La justicia	0
La independencia	2	La dignidad	1	La prudencia	0
La asertividad	2	La puntualidad	1	La generosidad	0
La lealtad	2	La elegancia	1	La fe	0
La perfección	2	La valentía	1	La tolerancia	0
El servicio	2	El amor	1	El placer	0
La espontaneidad	2	El prestigio	1	La fama	0
La sinceridad	2	La compasión	1	La gracia	0
La honestidad	2	La decencia	1	La vida	0
La armonía	2	El éxito	1	El lujo	0
La precisión	2	El progreso	1	La amistad	0

Que la eficiencia marque 8 quiere decir que de las 9 respuestas, 8 jefes consideran que la eficiencia es un valor que debiese estar presente en la Banca Transaccional, pero que no está presente en la actualidad. Se consideró como una brecha importante que al menos 4 jefes hayan declarado un valor como importante y que no esté presente.

12) Habiendo respondido las preguntas anteriores ¿Hay algo que quisiera agregar?

Jefe Implementaciones:

- En objetivos generales, agregaría mantener una cercanía mayor al Cliente que la competencia relevante, esto tiene que ver con que los Clientes pueden “perdonar” tus errores, siempre que tengan un lazo/relación especial contigo, sumado a la sólida posición del Banco, sería una barrera de entrada a la competencia o de salida del Cliente de nuestra cartera.
- Los Clientes evidencian que no siempre saben a quién contactar para resolver sus dudas de la BT.

Jefe Cash Management Grandes Cuentas:

- Cada departamento debe ser parte del engranaje de grandes cuentas, que se mueva continuamente, sin parar, con un empoderamiento de los actores justificado en dar una respuesta en tiempo y forma a los clientes.
- Necesitamos potenciar nuestra identidad ante los clientes.

Jefe Servicio al Cliente Corporativo:

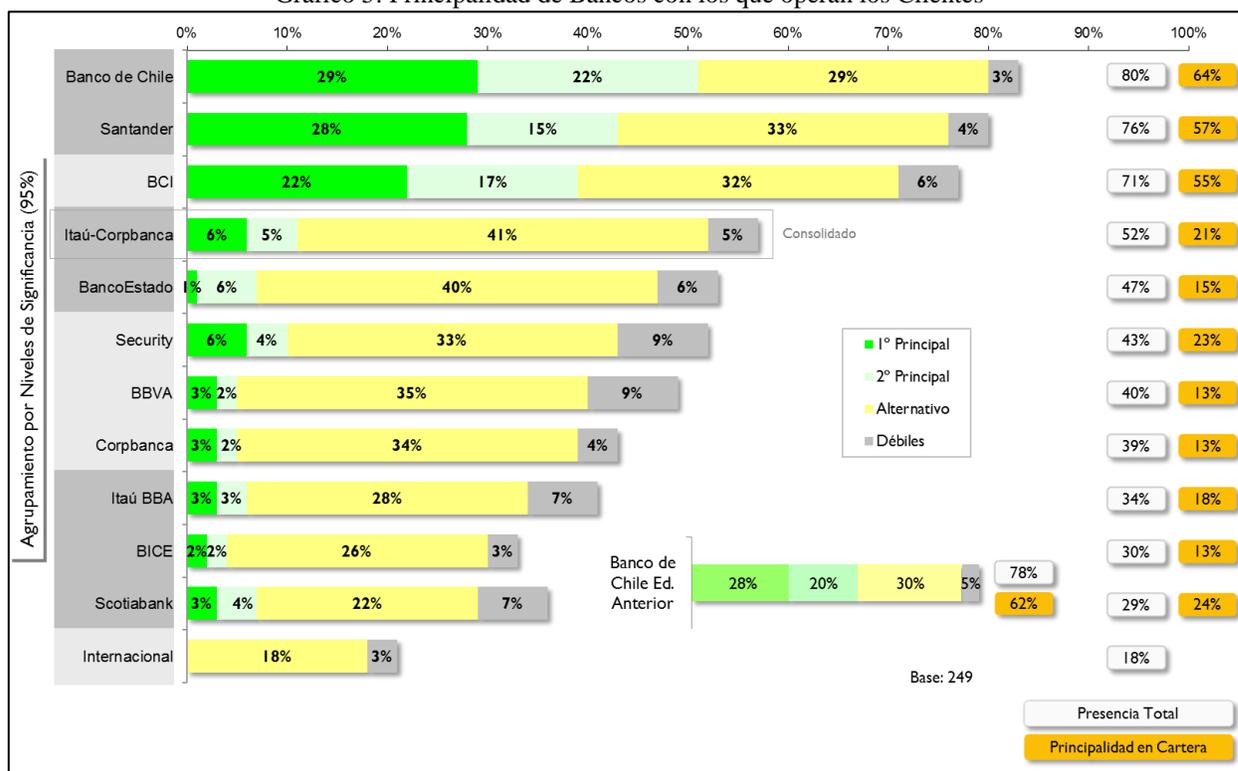
- La Misión es muy larga...debe entenderse en forma clara y simple.

ANEXO C: EXTRACTO DE INFORME BRAIN REALIZADO POR MARKETING PARA GRANDES EMPRESAS

Este informe fue realizado sobre empresas que facturan más de UF400.000 mil anuales. Se realizaron 249 entrevistas personales pre concertadas telefónicamente dirigidas a los Gerentes Financieros de las empresas contactadas o al máximo responsable considerado para la selección y relación con las Instituciones Financieras, estas encuestas tuvieron una duración promedio de 45 minutos. El trabajo en terreno se realizó de Abril a Junio de 2014. Este informe se considera un estudio de mercado, ya que las preguntas que se le hicieron a los clientes estuvieron orientadas a que respondieran de acuerdo a los distintos Bancos con los que operan.

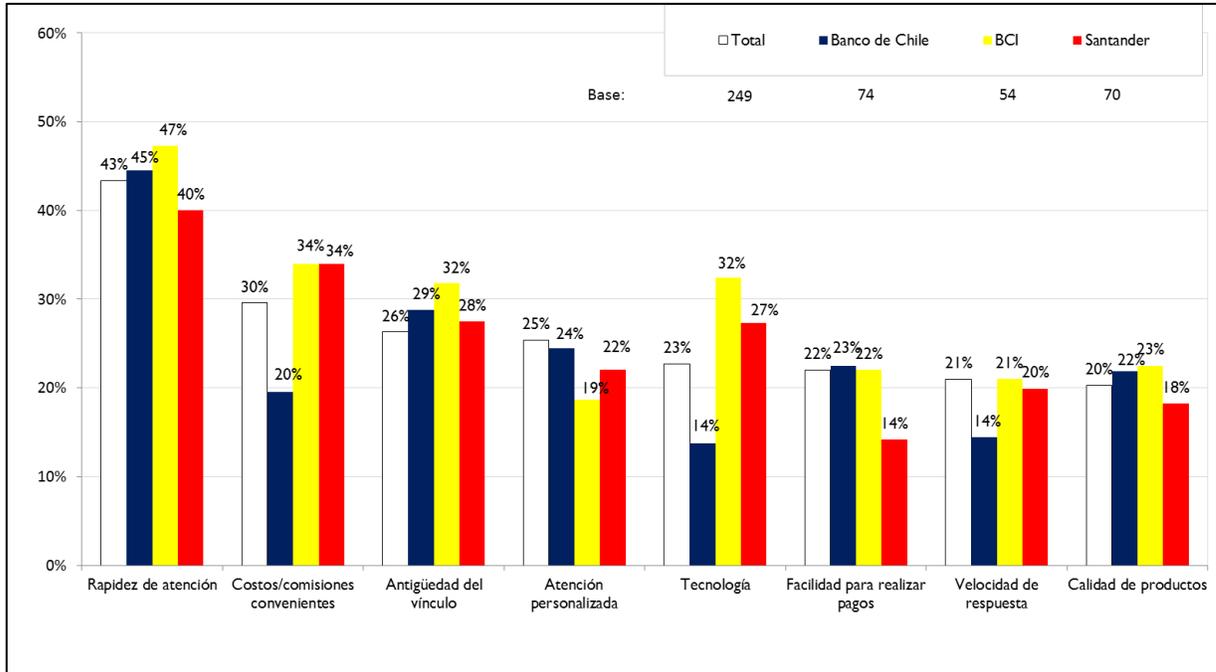
Dentro de las categorías de información obtenidas, se encuentra el análisis de penetración, la imagen de mercado, análisis de valoración, estructura competitiva, vinculación con la cartera, sobre cuenta corriente, financiamiento, servicios cash, comercio exterior, tesorería, relación con el ejecutivo de cuentas y banca por internet. A continuación se muestra solo un extracto de este informe, con los gráficos que fueron considerados más relevantes para el análisis de la Banca Transaccional:

Gráfico 5: Principalidad de Bancos con los que operan los Clientes



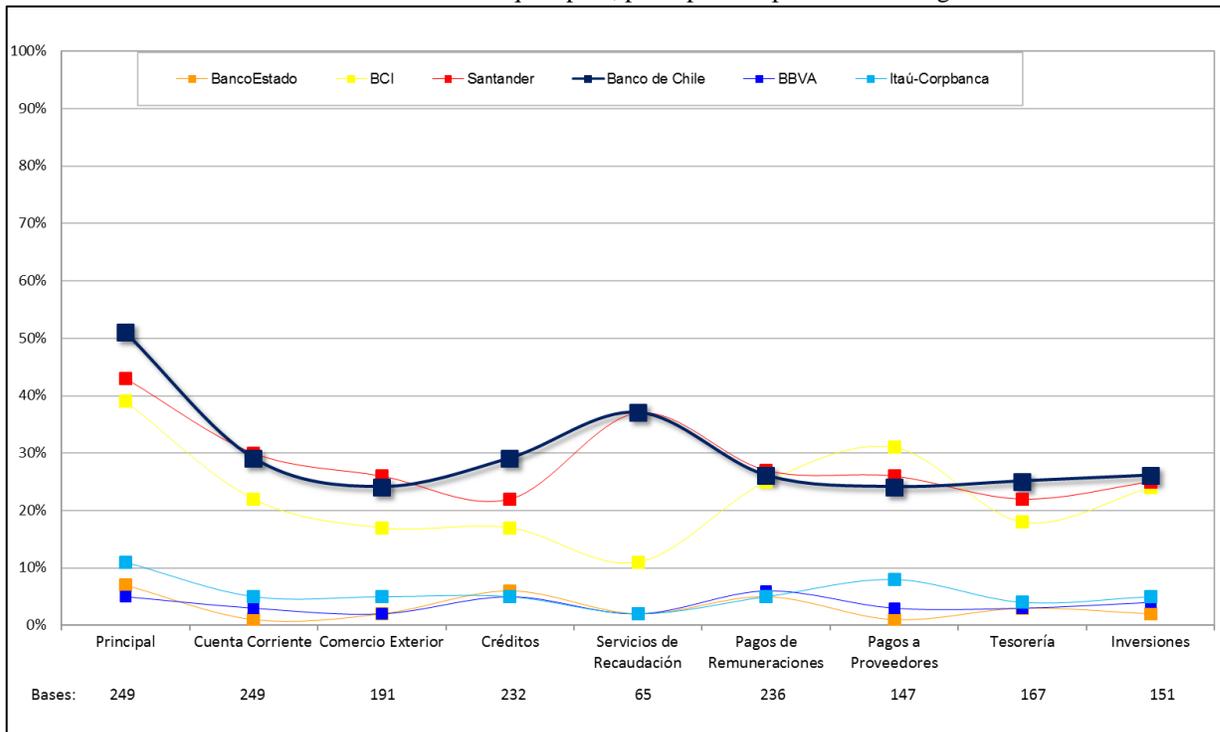
Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 6: Motivo de Elección Banco Principal



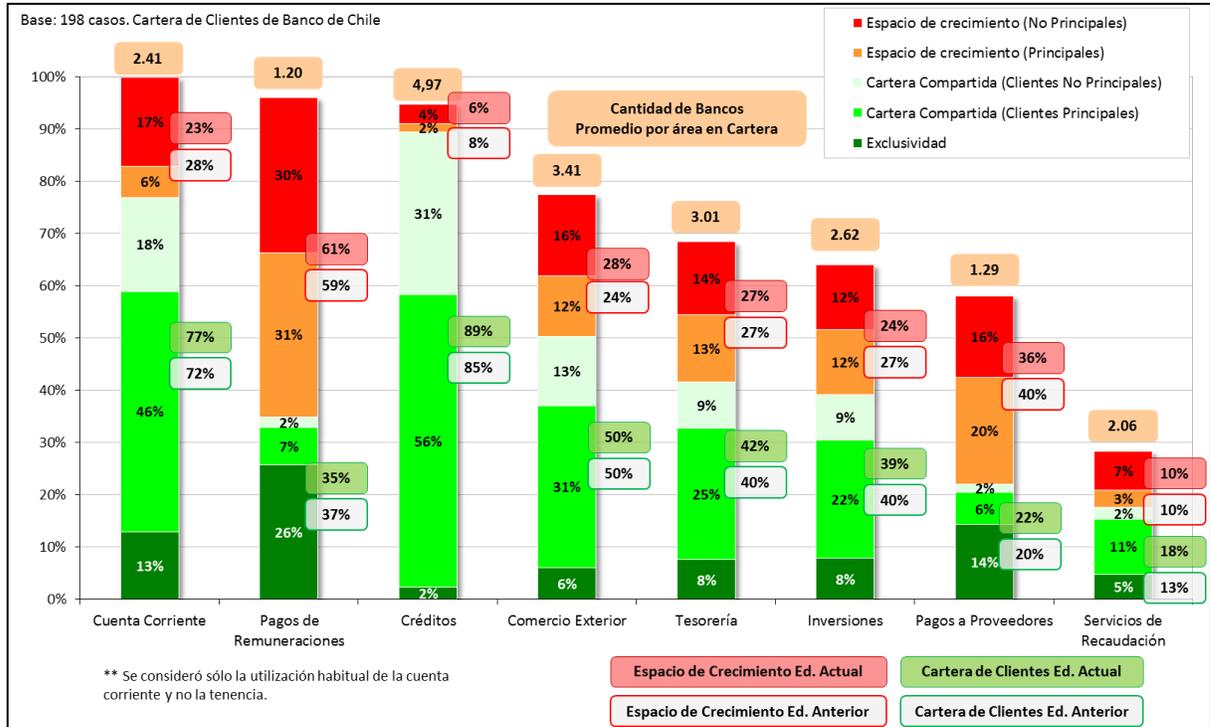
Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 7: Bancos con los que opera, principalidad por áreas de Negocios



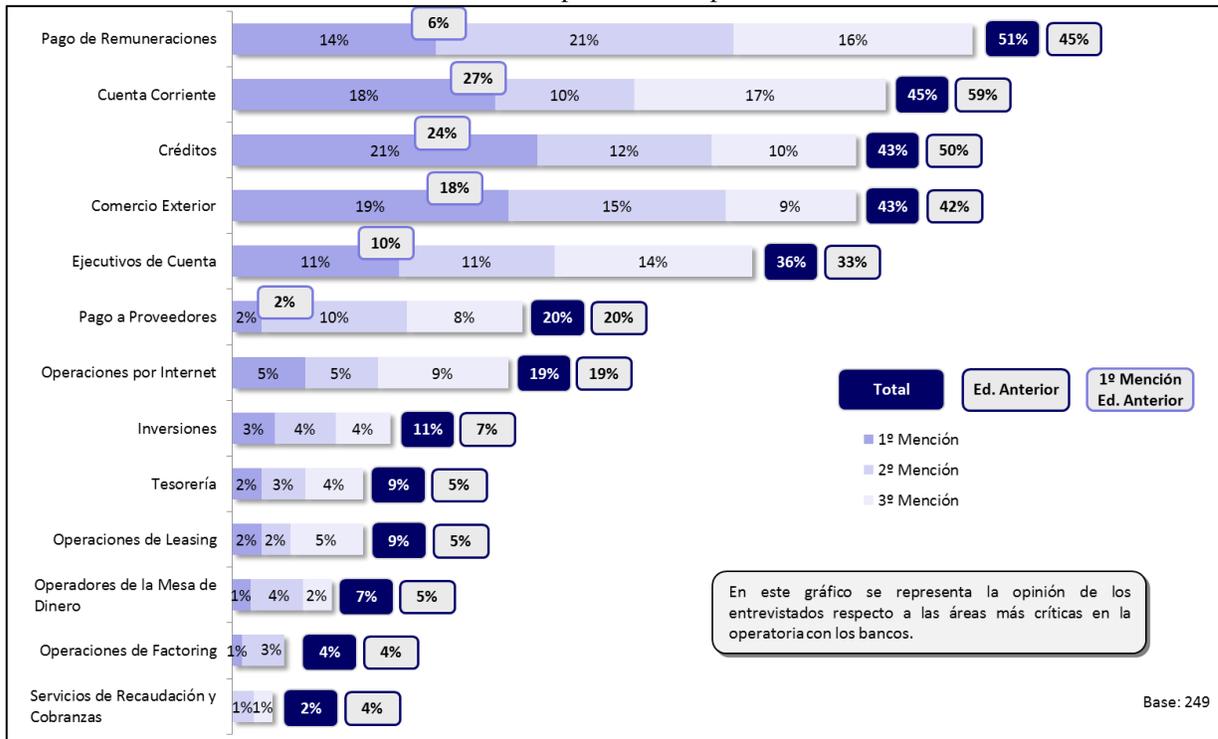
Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 8: Espacio de Crecimiento por área en la cartera de clientes de Banco de Chile



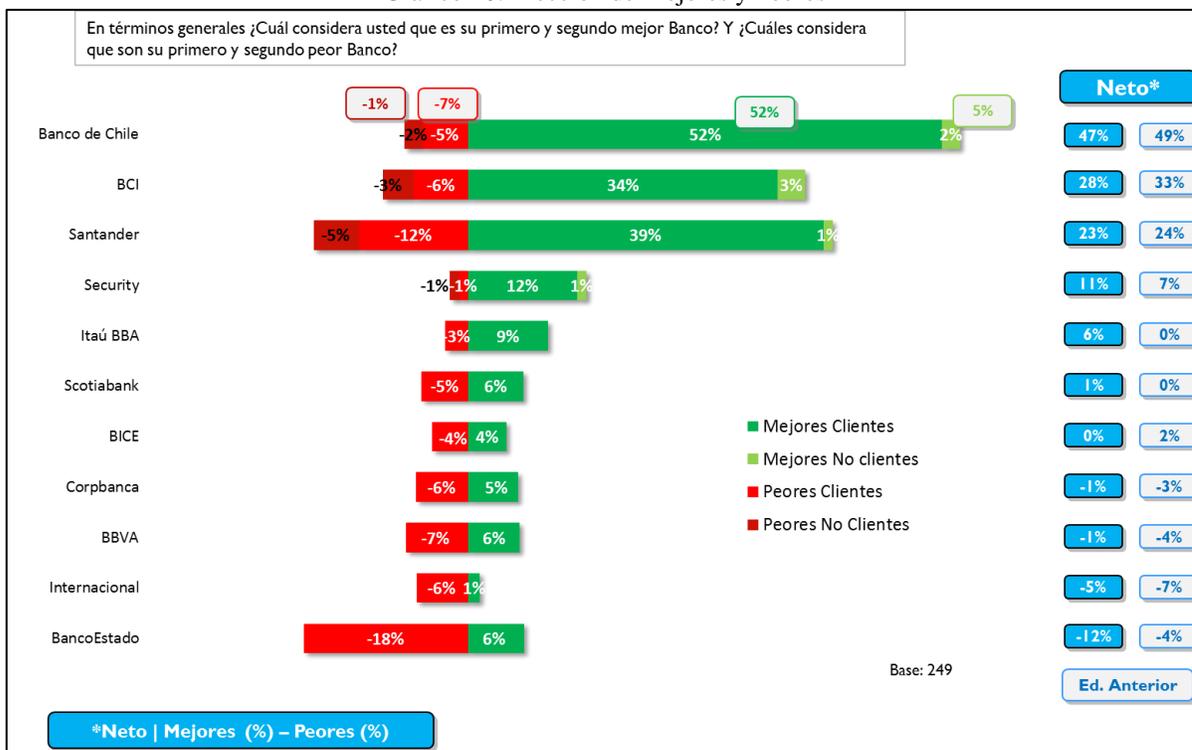
Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 9: Productos más importantes en operatoria con los Bancos



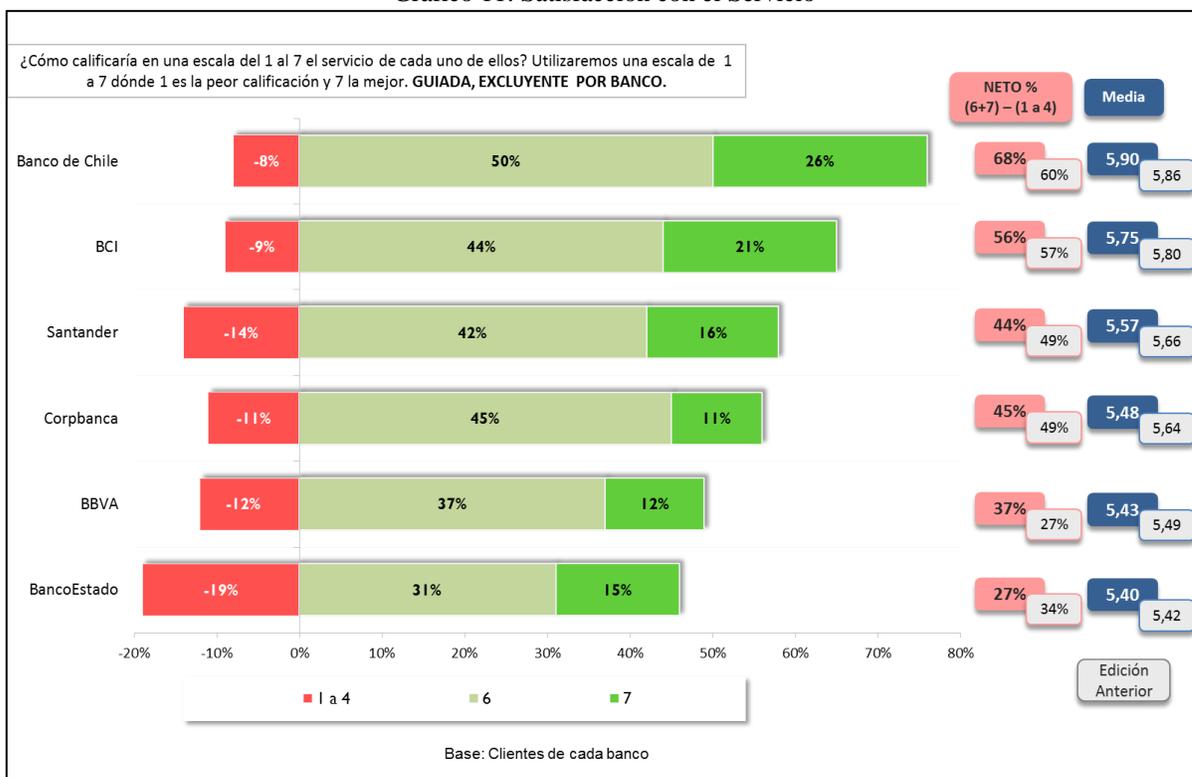
Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 10: Elección de Mejores y Peores



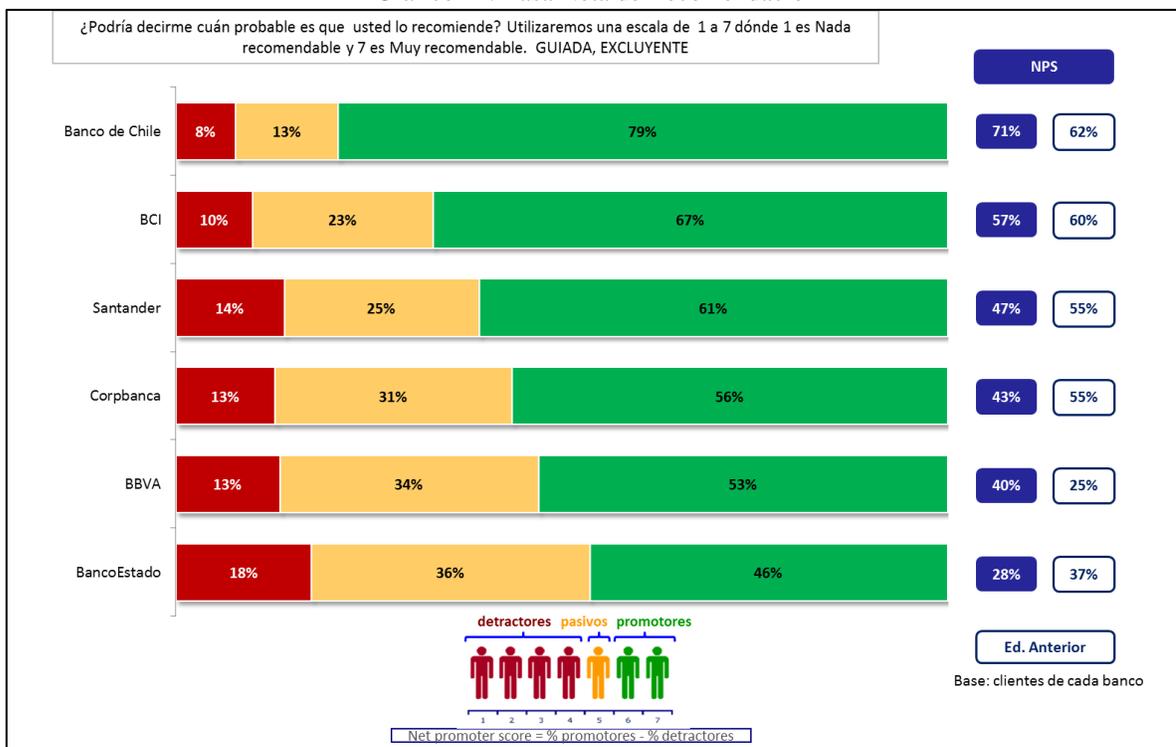
Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 11: Satisfacción con el Servicio



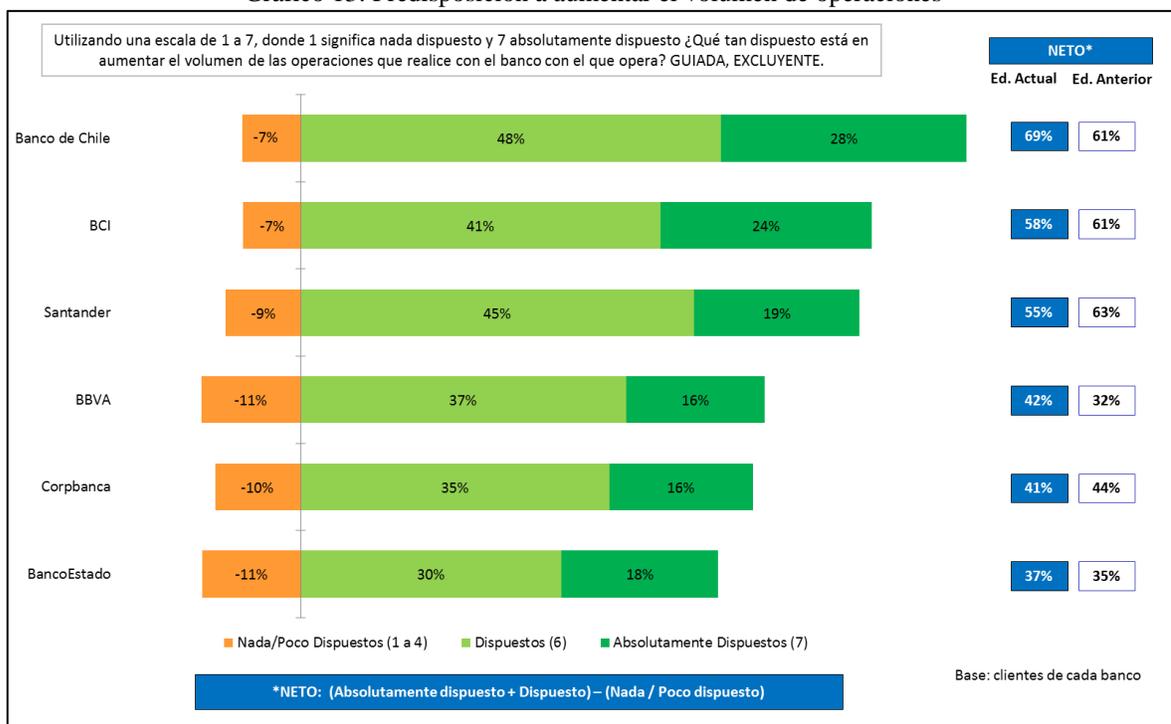
Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 12: Tasa Neta de Recomendación



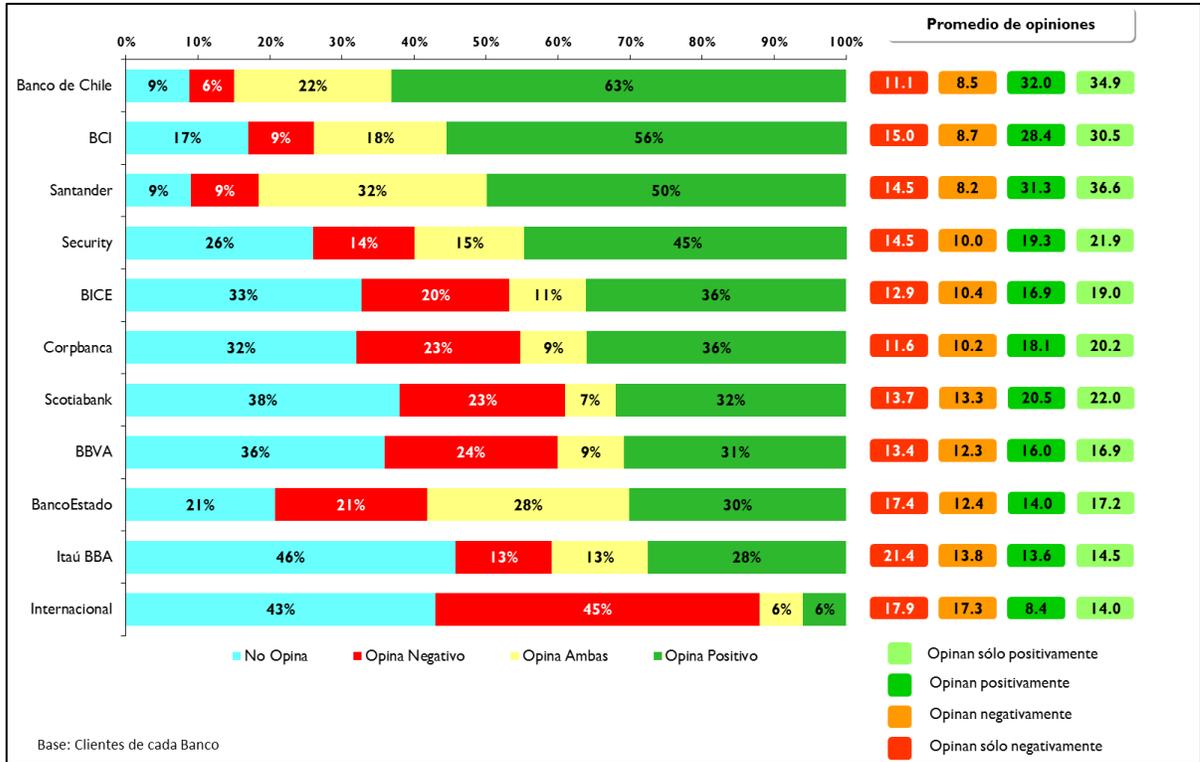
Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 13: Predisposición a aumentar el volumen de operaciones



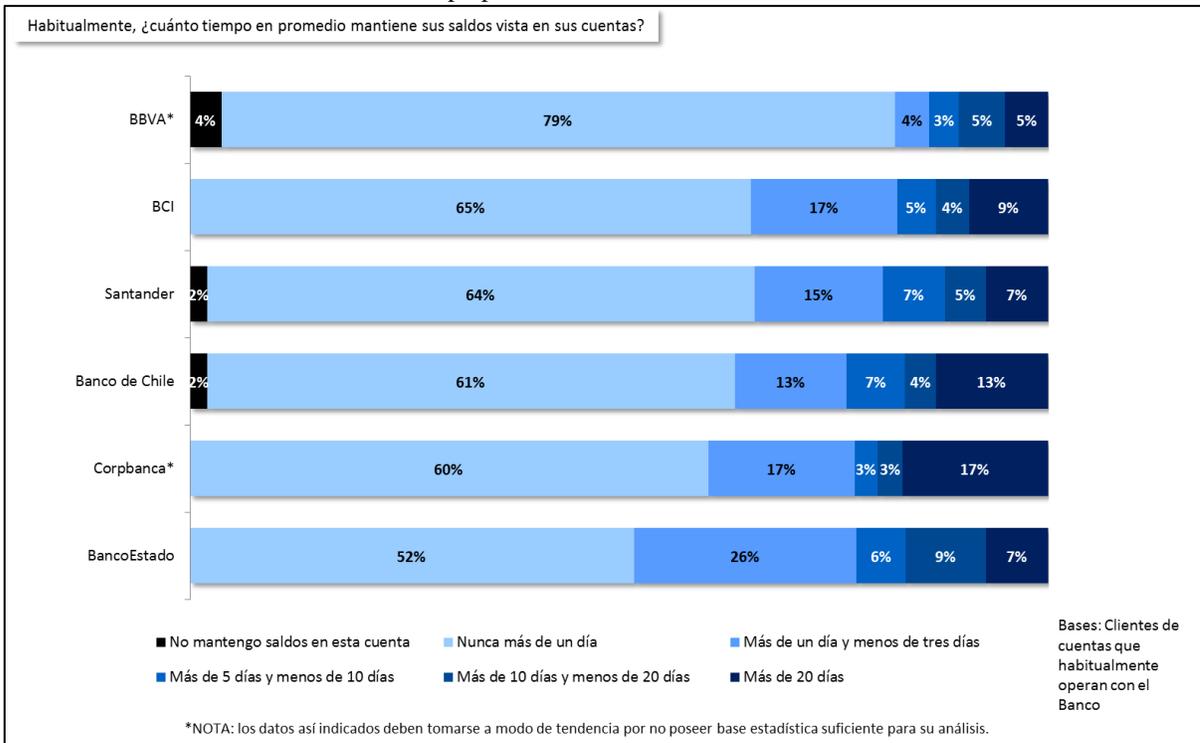
Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 14: Análisis de la valoración en cartera



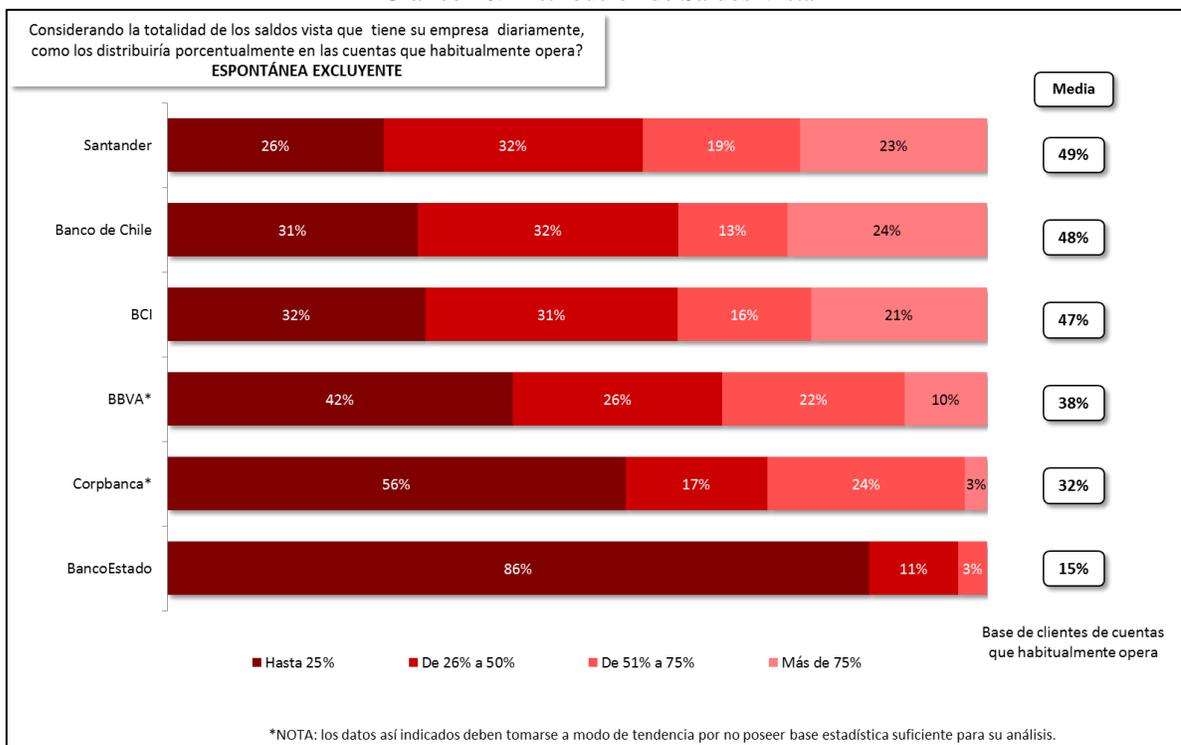
Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 15: Tiempo promedio de mantenimiento de Saldos Vista



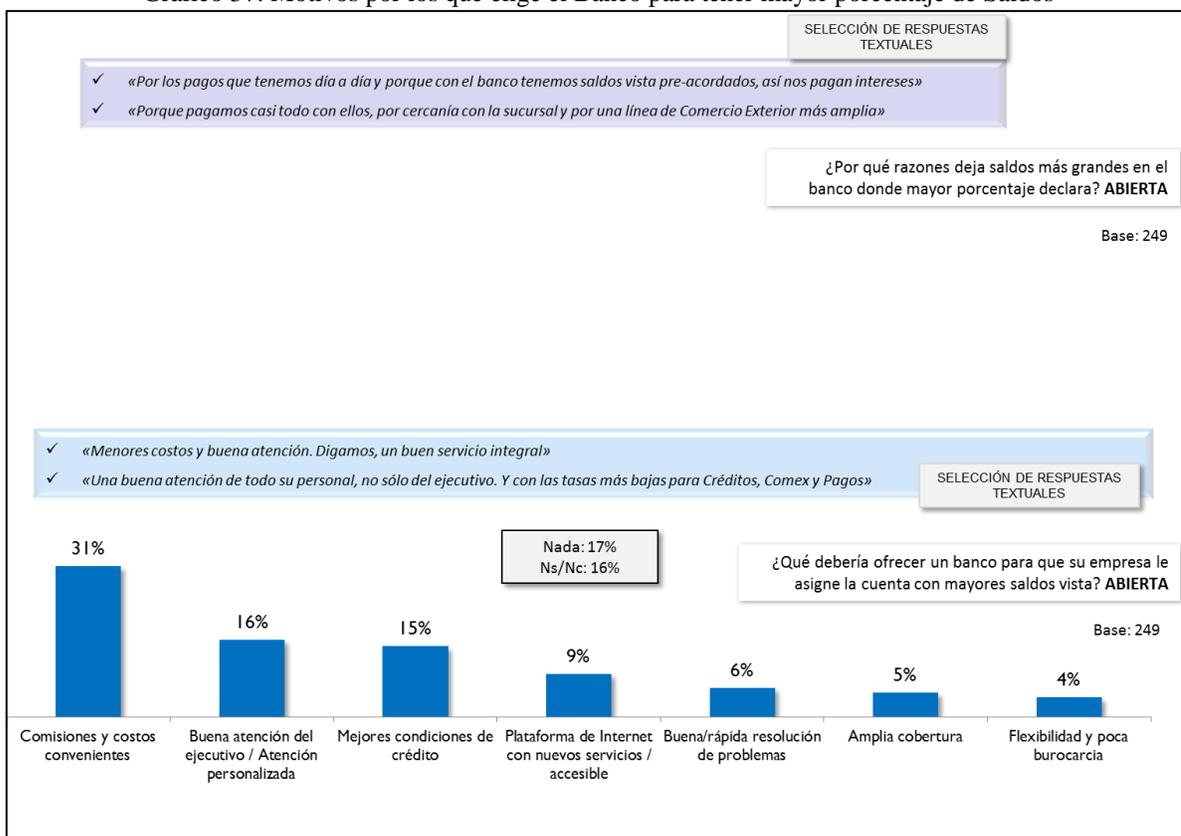
Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 26: Distribución de Saldos Vista



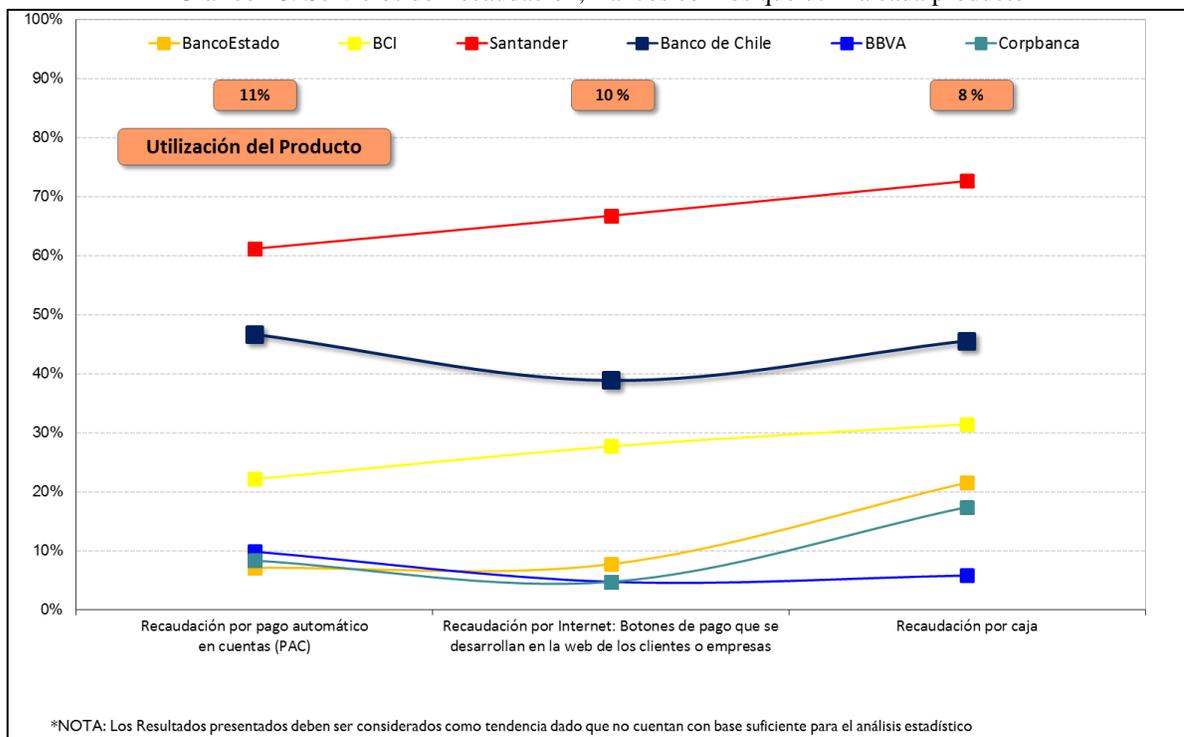
Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 37: Motivos por los que elige el Banco para tener mayor porcentaje de Saldos



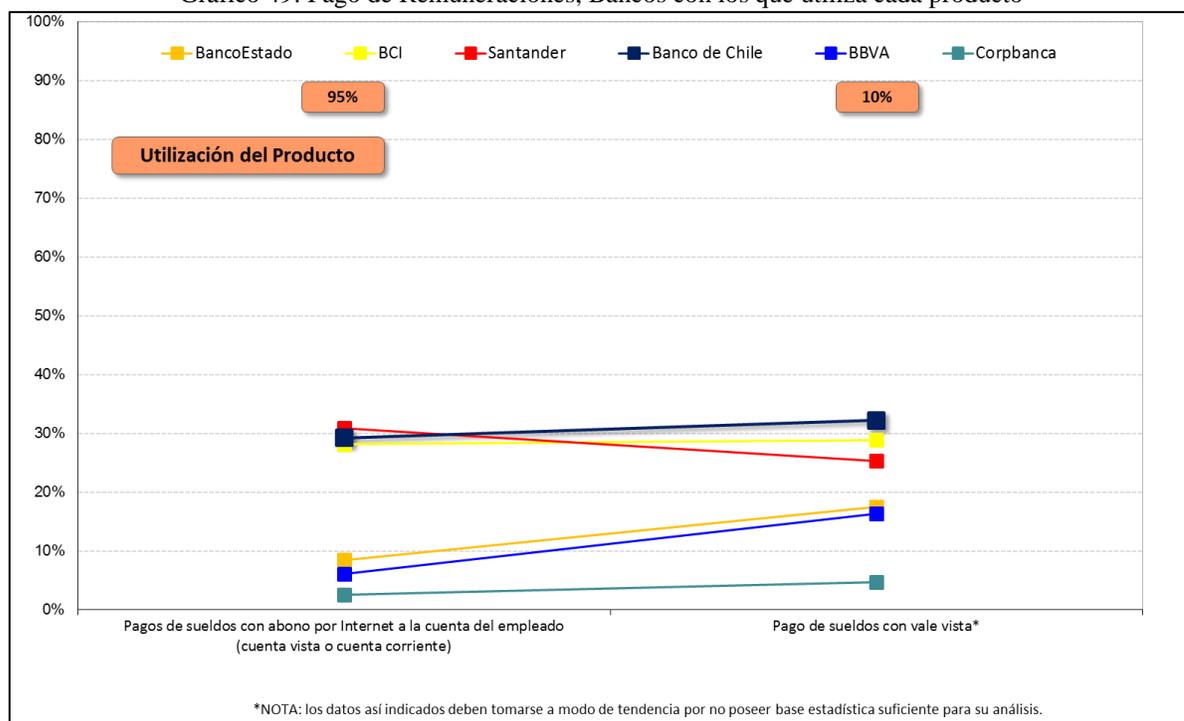
Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 18: Servicios de Recaudación, Bancos con los que utiliza cada producto



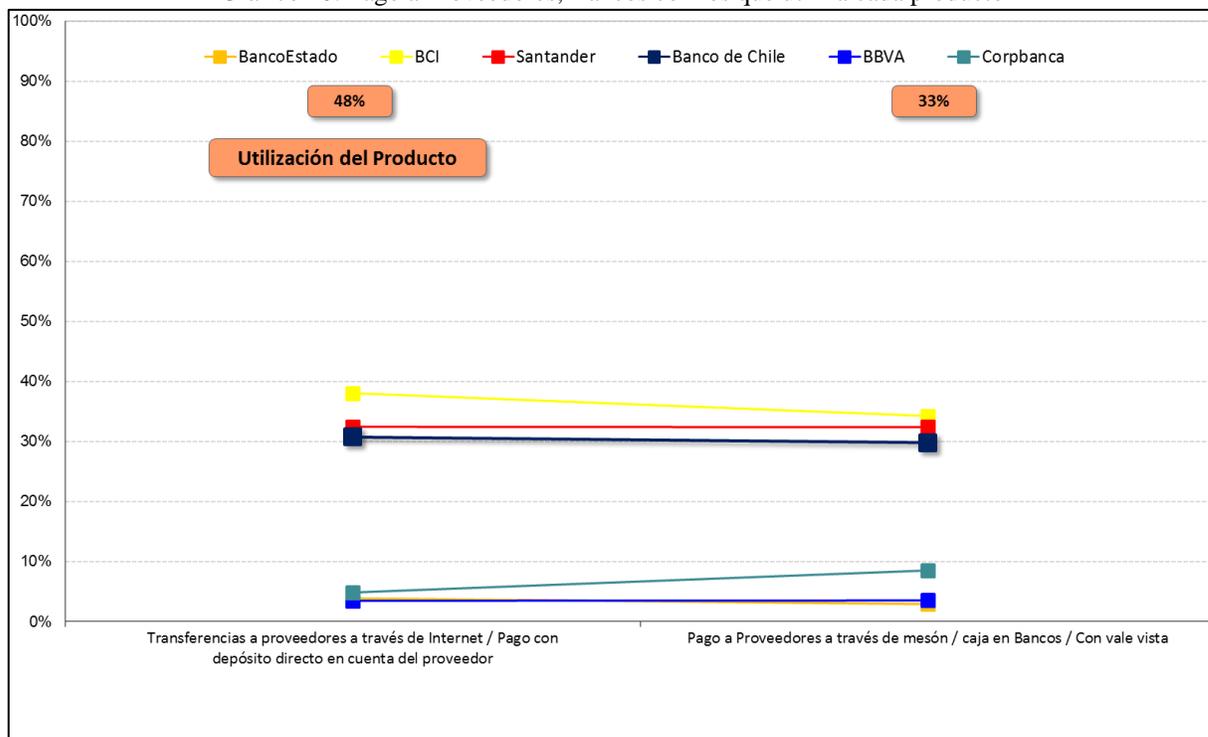
Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 49: Pago de Remuneraciones, Bancos con los que utiliza cada producto



Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 20: Pago a Proveedores, Bancos con los que utiliza cada producto



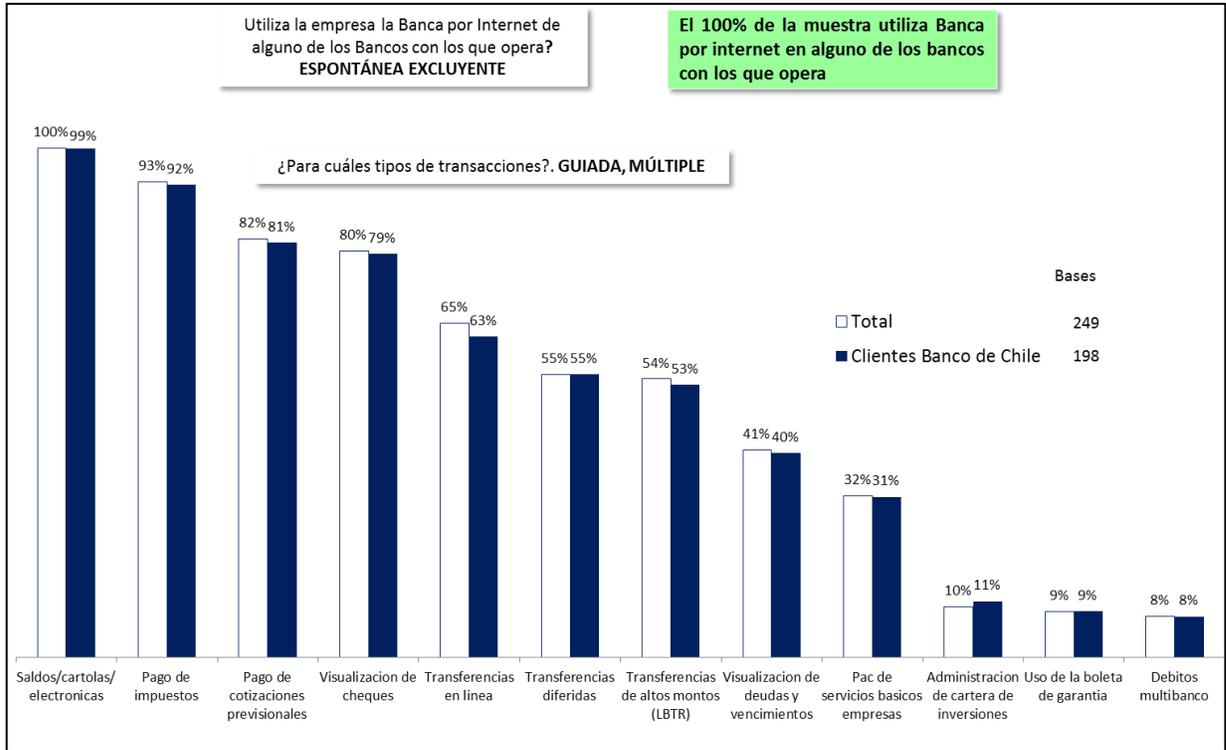
Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 21: Tesorería, Bancos con los que utiliza cada producto



Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

Gráfico 22: Servicios utilizados de Banca por Internet



Fuente: Informe Brain Grandes Empresas Edición 2014

ANEXO D: FODA PREVIO DE LA BANCA TRANSACCIONAL

Tabla 33: FODA previo Banca Transaccional

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Base de clientes para continuar creciendo• Modelo de atención• Equipo enfocado, motivado y alineado• Amplia gama de productos y servicios• Cobertura nacional e internacional	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Banca Electrónica• Carencias en capacidad de desarrollo e innovación• Alto nivel de manualidad y carencia de controles• Carencia en oferta de valor para tarjetas de crédito corporativa
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Crecer en clientes operando• Nuevas plataformas digitales• Crecimiento en segmentos de empresas medias y pequeñas (sinergia con PYME)• Integración con terceros, incluyendo nuevos modelos de pagos y recaudaciones• Mayor integración con SAG	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Validación de la oferta de valor BT• Demora en implantación motor de pagos• Costos transaccionales y de administración• Regulación tributaria y su impacto en relación con Clientes de Custodia

Fuente: Elaboración Propia en base a imagen FODA previo

ANEXO E: REUNIONES REALIZADAS

Gerencia Departamental

- Jueves 03 de julio (presentación de proyecto)
- Lunes 07 de julio (entrevista formulario)
- Martes 19 de agosto (estado de avance y validación FODA y otros)
- Martes 30 de septiembre (estado de avance y validación objetivos y mapa estratégico)
- Lunes 17 de noviembre (estado de avance y validación de indicadores de medición. Pequeña revisión de iniciativas estratégicas)

Jefaturas Banca Transaccional

Cash Management Grandes Cuentas

- Miércoles 9 de julio (presentación de proyecto)
- Jueves 30 de octubre (presentación estado de avance proyecto, validación de temas y feedback por parte de la jefatura)

Cash Management Internacional

- Martes 1 de julio (presentación de proyecto)
- Viernes 11 de julio (entrevista formulario)
- Miércoles 5 de noviembre (presentación estado de avance proyecto, validación de temas y feedback por parte de la jefatura)

Cash Management Local

- Martes 8 de julio (presentación de proyecto)
- Viernes 11 de julio (entrevista formulario)
- Viernes 12 de septiembre (levantamiento de información para indicadores y validación de propuesta de indicadores previos – preguntas sobre medición y gestión actual)
- Martes 28 de octubre (presentación estado de avance proyecto, validación de temas y feedback por parte de la jefatura)

Servicio Clientes Corporativos

- Martes 8 de julio (presentación de proyecto)
- Miércoles 29 de octubre (presentación estado de avance proyecto, validación de temas y feedback por parte de la jefatura)

Desarrollo de productos Banca Transaccional

- Martes 22 de julio (presentación de proyecto)
- Martes 16 y miércoles 17 de septiembre (levantamiento de información para indicadores y validación de propuesta de indicadores previos – preguntas sobre medición y gestión actual)
- Martes 04 de noviembre (presentación estado de avance proyecto, validación de temas y feedback por parte de la jefatura)

Experiencia Cliente Banca Transaccional

- Martes 24 de junio y viernes 11 de julio
- Martes 04 de noviembre (presentación estado de avance proyecto, validación de temas y feedback por parte de la jefatura)

Con otros miembros del equipo:

- Martes 24 de junio (presentación de proyecto)
- Viernes 5 de septiembre (presentación de avance y feedback)

Implementación Banca Transaccional

- Viernes 18 de julio (presentación de proyecto)
- Miércoles 1 de octubre (levantamiento de información para indicadores – preguntas sobre medición y gestión actual)
- Jueves 30 de octubre (presentación estado de avance proyecto, validación de temas y feedback por parte de la jefatura)

Canales Digitales

- Lunes 21 de julio (presentación de proyecto)
- Jueves 11 de septiembre (levantamiento de información sobre innovación)
- Lunes 27 de octubre (presentación estado de avance proyecto, validación de temas y feedback por parte de la jefatura)

Custodia y Comisión de Confianza

- Martes 12 de agosto (presentación de proyecto)

Control de Gestión:

Gestión Banca Transaccional

- Lunes 4 de agosto (requerimiento de información)
- Viernes 12 de septiembre (levantamiento de información para indicadores – preguntas sobre medición y gestión actual)
- Martes 12 de agosto (requerimiento de información)