



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA TARJETA DE CRÉDITO RIPLEY

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN

Alumno: Sebastián Bravo Pozo
Profesor guía: Antonio Farías Landabur

Santiago, Marzo 2020

AGRADECIMIENTOS

Nunca pensé que esta etapa podría concluir. Sin lugar a dudas fue bastante difícil, sin embargo la satisfacción y el aprendizaje superan todo tipo de inconvenientes.

Agradezco especialmente a mi familia: papá, mamá y hermana, por acompañarme en este proceso y ser los mejores. De igual manera a Carmen, Paula, Constanza y Andrea por brindarme apoyo, tiempo y motivación.

Especialmente doy las gracias a mi profesor Antonio Farías, quien supo guiarme, corregirme y otorgarme todas las herramientas necesarias para la investigación.

El proceso no hubiera sido posible sin el apoyo de mis amigos que me han acompañado durante los últimos años: Martina, Ignacio, Dafne y Macarena.

Al concluir esta etapa, sin duda me llevo un aprendizaje que me permitirá desenvolverme mejor profesionalmente.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	xii
i. Breve descripción del proyecto.....	xiii
ii. Justificación del proyecto.....	xiv
iii. Objetivos	xv
iii.i. Objetivo General	xv
iii.ii. Objetivos Específicos.....	xv
iv. Metodología.....	xvi
v. Alcances y Limitaciones	xvii
v.i. Alcances	xviii
v.ii. Limitaciones	xviii
vi. Organización del documento	xviii
CAPÍTULO I: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....	1
1.1. Introducción.....	2
1.2. Descripción de la Organización	3
1.2.1 Negocios grupo Ripley.....	3
1.2.2. Organización interna y propiedad grupo Ripley	9
1.2.3. Industria grupo Ripley.....	10
1.3. Descripción de la UEN.....	12
1.3.1. Productos CAR.....	13
1.3.2. Resultados de CAR	13
1.3.3. Estructura CAR.....	14
1.3.4. Participación de mercado CAR.....	15
1.4. Caracterización del Negocio	18
1.5. Declaraciones Estratégicas	23
1.5.1. Misión.....	24
1.5.2. Visión	28
1.5.3. Creencias	30
1.6. Análisis Estratégico	32
1.6.1. Análisis externo	33
1.6.1.1. Análisis macro entorno.....	33
1.6.1.2. Análisis micro entorno.....	46

1.6.1.3.	Conclusiones del análisis externo	60
1.6.2.	Análisis Interno	60
1.6.2.1.	Análisis de recursos	62
1.6.2.2.	Análisis de capacidades	71
1.6.2.3.	Conclusiones del análisis interno	81
1.7.	Análisis FODA	82
1.7.1.	FODA Cuantitativo	83
1.7.1.1.	Posicionamiento estratégico de la empresa	86
1.8.	Formulación estratégica	93
1.8.1.	Curva de Valor	93
1.8.2.	Lienzo de propuesta de valor	96
1.8.3.	Mapa de empatía	99
1.8.4.	Atributos de la propuesta de valor	103
CAPÍTULO II: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA		105
2.1.	Introducción	106
2.2.	Modelo de negocio	106
2.3.	Mapa estratégico	123
2.3.1.	Relaciones causales mapa estratégico	126
2.4.	Cuadro de Mando Integral (CMI) – Balanced Scorecard	130
2.4.1.	Relaciones causales indicadores	137
CAPÍTULO III: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL		138
3.1.	Introducción	139
3.2.	Funciones de CAR	140
3.3.	Des alineamiento en unidades de CAR:	144
3.3.1.	Desdoblamiento estratégico (proceso cascada)	147
3.3.1.1.	Tableros de gestión y control	147
3.4.	Esquema de incentivos	159
CONCLUSIONES		168
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		170
ANEXOS		177
Anexo 1. Sucursales Banco Ripley		177
Anexo 2. Red de sucursales CAR		179
Anexo 3. Condiciones de acceso a tarjetas de crédito Ripley		181
Anexo 4. Propiedad de Transbank		182

Anexo 5. Mayores fraudes en Chile	183
Anexo 6. Determinación índice de Basilea.....	185
Anexo 7. Basilea de Bancos Chilenos - Noviembre 2018	187
Anexo 8. Elementos de cada fuerza de Porter.....	188

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Metodología “The Execution Premium”	xvi
Ilustración 2. Superficie Ripley retail Chile – Diciembre 2017.....	4
Ilustración 3. Superficie Ripley retail Perú – Diciembre 2017	5
Ilustración 4. Logo Banco Ripley.....	5
Ilustración 5. Evolución colocaciones Banco Ripley.....	7
Ilustración 6. Stock colocaciones Banco Ripley Perú – Diciembre 2017	8
Ilustración 7. Estructura organizacional Ripley corp.....	9
Ilustración 8. Propiedad Ripley corp. – Diciembre 2017	10
Ilustración 9. Participación de mercado retail.....	11
Ilustración 10. Resultados sector retail 2016 - 2017 Chile.....	12
Ilustración 11. % Cartera Banco Ripley Chile.....	12
Ilustración 12. Estructura de CAR.....	15
Ilustración 13. Créditos de consumo tarjetas de crédito - Diciembre 2018	15
Ilustración 14. Número de tarjetas de crédito bancaria - Octubre 2018.....	16
Ilustración 15. Número de tarjetas de crédito mercado - Octubre 2018.....	17
Ilustración 16. Relación de marcas, emisores, tarjetas habiente, adquirientes y comerciantes	21
Ilustración 17. Resumen caracterización del negocio.....	23
Ilustración 18. Análisis Estratégico.....	32
Ilustración 19. Estabilidad política de economías emergentes	35
Ilustración 20. Mayores fraudes en Chile	36
Ilustración 21. Índice de confianza por sector financiero	36
Ilustración 22. Índice de confianza para sector financiero	37
Ilustración 23. Tasa de productos interno bruto Chile	38
Ilustración 24. Tasa de desempleo Chile	38
Ilustración 25. Incidencia de la pobreza (extrema y no extrema) en la población Chilena	39
Ilustración 26. Uso de tarjetas bancarias según estrato de ingresos.....	41
Ilustración 27. Variación % pagos online en Chile.....	42
Ilustración 28. Fraudes con tarjetas bancarias Chile 4to trimestre 2016	43
Ilustración 29. Ley fraude de tarjetas	44
Ilustración 30. Fuerzas de Porter	47

Ilustración 31. Evolución Marcas retail 2017 - 2018	51
Ilustración 32. Medios de pago en Chile	55
Ilustración 33. Monto de las transacciones de los medios de pago en Chile	55
Ilustración 34. Sustitutos de financiamiento	56
Ilustración 35. N° de tarjetas de crédito por habitante	58
Ilustración 36. Operadores de tarjetas en el mundo	59
Ilustración 37. Análisis Interno	61
Ilustración 38. Ejemplo Cadena de Valor	62
Ilustración 39. Dotación de CAR 2018	63
Ilustración 40. Propiedad planta y equipo CAR 2018	65
Ilustración 41. Intangibles CAR 2018	66
Ilustración 42. Programa fidelización CAR	68
Ilustración 43. Contratos comercios	68
Ilustración 44. Gastos de administración de CAR 2018	69
Ilustración 45. Canales CAR	71
Ilustración 46. Cadena de Valor CAR	72
Ilustración 47. Atención comercial.....	72
Ilustración 48. Calidad crediticia CAR	76
Ilustración 49. Tasa de reclamos instituciones financieras de retail	80
Ilustración 50. FODA cuantitativo.....	84
Ilustración 51. Curva de valor CAR	95
Ilustración 52. Lienzo de propuesta de valor	97
Ilustración 53. Lienzo de propuesta de valor CAR	98
Ilustración 54. Mapa de empatía	101
Ilustración 55. Mapa de empatía CAR	102
Ilustración 56. CANVAS	108
Ilustración 57. CANVAS CAR	110
Ilustración 58. Canales	112
Ilustración 59. Interacción de canales	113
Ilustración 60. Relación con clientes	114
Ilustración 61. Ingresos CAR	116
Ilustración 62. Costos CAR	123
Ilustración 63. Gastos CAR.....	123
Ilustración 64. Mapa estratégico	125

Ilustración 65. Mapa estratégico CAR.....	126
Ilustración 66. Cuadro de Mando Integral	130
Ilustración 67. Sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral.....	131
Ilustración 68. Mapa estratégico - Indicadores.....	136
Ilustración 69. Estructura de CAR.....	140
Ilustración 70. Estructura gerencia de Canales.....	141
Ilustración 71. Estructura gerencia de Riesgo.....	142
Ilustración 72. Flujo grama Eje Beneficios por uso.....	145
Ilustración 73. Flujo grama Eje Múltiples canales disponibles	145
Ilustración 74. Flujo grama Eje Rápido acceso al producto.....	146
Ilustración 75. Vinculación tablero y balanced scorecard	148
Ilustración 76. Proceso captación CAR.....	149
Ilustración 77. Tablero de gestión - Gerencia canales 1.....	150
Ilustración 78. Tablero de gestión - Gerencia canales 2.....	151
Ilustración 79. Tablero de gestión - Gerencia riesgo	156
Ilustración 80. Basilea de Bancos chilenos - Noviembre 2018	187

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Participación inmobiliaria Chile – Diciembre 2017	8
Tabla 2. Participación inmobiliaria Perú – Diciembre 2017.....	8
Tabla 3. Participación % familia Calderón Volochinsky	9
Tabla 4. Variación participación de mercado retail.....	11
Tabla 5. Resultados CAR	14
Tabla 6. Análisis misión actual Banco Ripley	26
Tabla 7. Análisis misión propuesta Banco Ripley.....	27
Tabla 8. Análisis misión propuesta CAR	27
Tabla 9. Análisis visión actual Banco Ripley	29
Tabla 10. Análisis visión propuesta Banco Ripley	29
Tabla 11. Análisis visión propuesta CAR	30
Tabla 12. Tasa máxima convencional Febrero 2019.....	44
Tabla 13. Elementos de Fuerzas de Porter	48
Tabla 14. Resumen Fuerza de Porter Amenaza de nuevos competidores.....	50
Tabla 15. Tarjetas Crédito Vigentes bancarias y no bancarias Competidores Claves	52
Tabla 16. Comparación emisores	53
Tabla 17. Resumen Fuerza de Porter Rivalidad entre los competidores	53
Tabla 18. Resumen Fuerza de Porter Amenaza de productos sustitutos	57
Tabla 19. Resumen Fuerza de Porter Poder de negociación de los clientes.....	58
Tabla 20. Resumen Fuerza de Porter Poder de negociación de los proveedores	59
Tabla 21. Oportunidades y Amenazas de CAR.....	60
Tabla 22. Recurso - Infraestructura.....	70
Tabla 23. Motivos de reclamos	79
Tabla 24. Fortalezas y Debilidades de CAR.....	81
Tabla 25. Ejemplo matriz FODA	82
Tabla 26. FODA cuantitativo de CAR.....	85
Tabla 27. FODA cuantitativo de CAR FO.....	86
Tabla 28. FODA cuantitativo de CAR FA	88
Tabla 29. FODA cuantitativo de CAR DO	90
Tabla 30. FODA cuantitativo de CAR DA.....	92
Tabla 31. Atributos curva de valor.....	94

Tabla 32. Encaje de lienzo de propuesta de valor.....	99
Tabla 33. Conclusiones metodologías propuesta de valor	103
Tabla 34. CANVAS Propuesta de Valor	111
Tabla 35. CANVAS Relación Segmento de clientes – Propuesta de valor	112
Tabla 36. Relación CAR con Banco y filiales	121
Tabla 37. Relación causal – eje Beneficios por uso	127
Tabla 38. Relación causal – eje Múltiples canales disponibles	128
Tabla 39. Relación causal – eje Rápido acceso al producto	129
Tabla 40. CMI – Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	133
Tabla 41. CMI – Perspectiva procesos internos	134
Tabla 42. CMI – Perspectiva propuesta de valor.....	135
Tabla 43. CMI – Perspectiva clientes	135
Tabla 44. CMI – Perspectiva financiera	136
Tabla 45. Relación causal – Indicadores.....	137
Tabla 46. Tablero de control - Gerencia canales.....	151
Tabla 47. Tablero de control - Gerencia canales - Explicación.....	153
Tabla 48. Tablero de control - Gerencia riesgo	157
Tabla 49. Tablero de control - Gerencia riesgo - Explicación	158
Tabla 50. Sistemas de incentivos aplicados como planes individuales y por equipo.....	160
Tabla 51. Variables esquema de incentivos - Gerencia canales	163
Tabla 52. Ejemplo esquema de incentivos - Gerencia canales	165
Tabla 53. Variables esquema de incentivos - Gerencia riesgo.....	165
Tabla 54. Ejemplo esquema de incentivos - Gerencia riesgo.....	166
Tabla 55. Mejoras esquemas de incentivos	167
Tabla 56. Sucursales Banco Ripley Zona Norte.....	177
Tabla 57. Sucursales Banco Ripley Zona Centro.....	177
Tabla 58. Sucursales Banco Ripley Zona Sur.....	178
Tabla 59. Sucursales CAR Zona Norte	179
Tabla 60. Sucursales CAR Zona Centro	179
Tabla 61. Sucursales CAR Zona Sur	180
Tabla 62. Propiedad de Transbank.....	182
Tabla 63. Activos ponderados por riesgo	186

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de grado tiene como fin elaborar una propuesta de diseño de control de gestión para la tarjeta de crédito del grupo Ripley, CAR S.A., la cual ofrece, entre otros, financiamiento a sus clientes. Para lograr lo anterior, se hace uso de la metodología levantada por Kaplan y Norton (2008), la que delimita ciertas etapas que los ejecutivos deben comprender, entender y aplicar dentro de las empresas.

La primera fase hace referencia a la formulación estratégica, es decir, la concepción del negocio y sus diversas características, la ejecución de las declaraciones estratégicas (misión, visión y valores), el estudio del contexto externo e interno, el levantamiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y el tratamiento de la propuesta de valor al cliente. El objetivo es permitir a la unidad de negocio implementar una estrategia conforme al contexto en el cual se desarrolla, arista de gran relevancia en la industria de tarjetas de crédito, caracterizada por su gran regulación gubernamental, dinamismo y rivalidad.

Posteriormente, se planifica la estrategia, empleando las herramientas proporcionadas por los autores mencionados en el primer párrafo, éstas son: mapa estratégico y cuadro de mando integral (CMI). El primero, suministra el set de objetivos y temas estratégicos que la organización debe seguir para alcanzar un desempeño óptimo en la industria. El segundo, levanta el conjunto de indicadores (financieros y no financieros) con los cuales la compañía vislumbra las brechas entre lo trazado y la situación actual, analizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estas herramientas permiten focalizar la demanda de recursos en los aspectos significativos para la consecución de la estrategia y comunicar efectivamente a cada uno de los colaboradores el rumbo y las metas organizacionales.

Finalmente, se trata el alineamiento estratégico, con el fin de converger los objetivos de las unidades más operativas hacia los de la empresa. En este ítem se elaboran tableros de control y gestión y un esquema de incentivos para dos gerencias: canales y riesgo, que corresponden a áreas de amplia discordancia. El fin es entregar una propuesta que

abarque de manera correcta todos los elementos de la motivación de las personas, es decir, la intensidad, persistencia y dirección.

A modo de conclusión, la implementación satisfactoria de todos los puntos propicia grandes ventajas a CAR, demostrando una gran brecha entre la gestión actual y el curso que podría recrear, no obstante, se advierte que debe existir un compromiso real de los altos ejecutivos para estudiar, comprender, aplicar, controlar y modificar cada una de las fases, de igual manera, todos los colaboradores deben vislumbrar cabalmente los nuevos conceptos, pues parte importante de su contribución a la empresa y la creación de valor para los clientes, será medida haciendo uso de ellos.

INTRODUCCIÓN

i. Breve descripción del proyecto

En el año 1950 Frank X. McNamara salió a comer con sus amigos en la ciudad de New York. Al momento de pagar por el servicio, descubrió que había olvidado su billetera. En ese instante pensó que las personas podrían postergar los pagos, mediante un crédito asociado. Un año más tarde fundó “Diners Club International”, la primera compañía de tarjetas de crédito del mundo¹

Este hito brindó una gama de beneficios a la sociedad, más aún en dicho contexto, donde todavía no existían los cajeros automáticos y, para obtener efectivo, necesariamente había que retirarlo desde una sucursal bancaria. Es así como se da inicio a una industria de gran relevancia y auge, tanto en Chile, como en la mayoría de los países del mundo.

Actualmente las tarjetas de crédito se han convertido en un elemento de primera necesidad para muchas personas, dada la irrupción del comercio electrónico, las marcas de uso internacional y la ampliación de dicho producto hacia sectores de menores ingresos. Por estos motivos, el mercado se ha tornado muy competitivo, tanto en la entrega de precios convenientes, como en la experiencia de compra del usuario.

Ahora bien, el producto financiero no está exento de inconvenientes: fraudes mediante internet, hurto y mal uso, son solo ejemplos de situaciones con las cuales deben lidiar las empresas. De igual manera, para resguardar la economía de un país, los organismos públicos desarrollan una exhaustiva fiscalización en el desempeño de las corporaciones que emiten los plásticos.

Es por ello que para las compañías que ofertan dicho servicio, resulta inherente poseer una clara y robusta estrategia, basada en el conocimiento transversal, para alinear a los colaboradores hacia los objetivos en común y no en las metas particulares.

El presente trabajo busca proponer un sistema de control de gestión para la emisora de tarjetas de crédito CAR S.A., filial de Banco Ripley y parte del holding Ripley.

Concretamente, luego de comprender el contexto interno y externo y la organización, el

¹ <http://www.dinersclub.com.ar/1837-Bienvenido-brEl-Placer-es-Nuestro.note.aspx>

sistema de control de gestión traducirá la estrategia mediante un mapa estratégico y un cuadro de mando integral (CMI), para conseguir medir dichas metas y comunicarlas. Finalmente, mediante la propuesta de un esquema de incentivos, pieza fundamental en la motivación de los trabajadores, se da una pauta para alinear a las diferentes áreas de la unidad estratégica de negocio.

ii. Justificación del proyecto

La justificación a la propuesta de un sistema de control de gestión en la empresa CAR, se aborda desde dos perspectivas: a nivel de conglomerado y como parte de la unidad estratégica de negocio.

Relativo al primer punto, el grupo Ripley presenta varias características particulares en comparación al medio nacional de emisores de crédito. En primer lugar, está conformado por empresas de diferentes áreas, desde espacios retail hasta un banco. Lo anterior se incrementa por el hecho de estar presente en dos países: Chile y Perú, los cuales poseen diferentes tendencias, preferencias, marcos normativos, regulaciones, entre otras. Así mismo, según la cultura y los valores, las compañías se caracterizan por la “austeridad”, lo que se ve reflejado en el fomento de los controles presupuestarios, la restricción de los gastos que no añaden valor y en el ejercicio constante de la eficiencia en varios ámbitos.

Todo esto supone la necesidad de entender a la organización, con el objetivo de aprovechar las sinergias entre las entidades y conformar un “retail financiero”, donde las medidas de desempeño abarquen indicadores tanto de rentabilidad, como de calidad. De igual manera, la comprensión cabal vislumbra los aspectos que requieren la inversión de recursos, para no destinarlos en ítems que menoscaben la utilidad.

Respecto a la segunda perspectiva, CAR ha fomentado una cultura de gran departamentalización, es decir, interés por los objetivos del área de trabajo, en desmedro de otras unidades. Esta situación, junto a la inexistencia de esquemas formales de incentivos y a una clara estrategia de negocio, ha generado graves problemas de alineación. A modo de ejemplo se puede describir el conflicto entre la gerencia de canales (comercial) y la gerencia de riesgo: mientras la primera requiere elevar el número de

captaciones, la segunda frena constantemente la entrada de nuevos clientes, abogando al bajo respaldo patrimonial.

Dichos escenarios demandan de una planificación y ejecución de la estrategia de forma participativa, dinámica y periódica, desde el nivel corporativo hasta cada una de las unidades de negocio. Comunicando fácilmente cómo cada área contribuye a los objetivos globales. Así mismo, la definición de esquemas de incentivos, dado el patrón de comportamiento actual, podrá subsanar los conflictos de alineamiento, aumentando significativamente la motivación, compromiso y colaboración de los trabajadores.

iii. Objetivos

Previo a la realización de cualquier proceso, es indispensable trazar el objetivo que se anhela lograr con el fin de ser capaces, al culminar la etapa, de medir la brecha entre lo propuesto y el resultado alcanzado. En la presente investigación se describe un objetivo general y algunos específicos.

iii.i. Objetivo General

El objetivo general de este proyecto es proponer el diseño de un sistema de control de gestión para la tarjeta de crédito Ripley.

iii.ii. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos para el proyecto de grado son:

- Analizar exhaustivamente cada una de las declaraciones estratégicas de la empresa, con el fin de proponer mejoras o cambios, en caso que la situación así lo requiera.
- Analizar los aspectos internos y externos de CAR, con el fin de obtener factores críticos para la futura planificación estratégica.
- Analizar el modelo de negocio que la compañía posee actualmente y realizar propuestas.

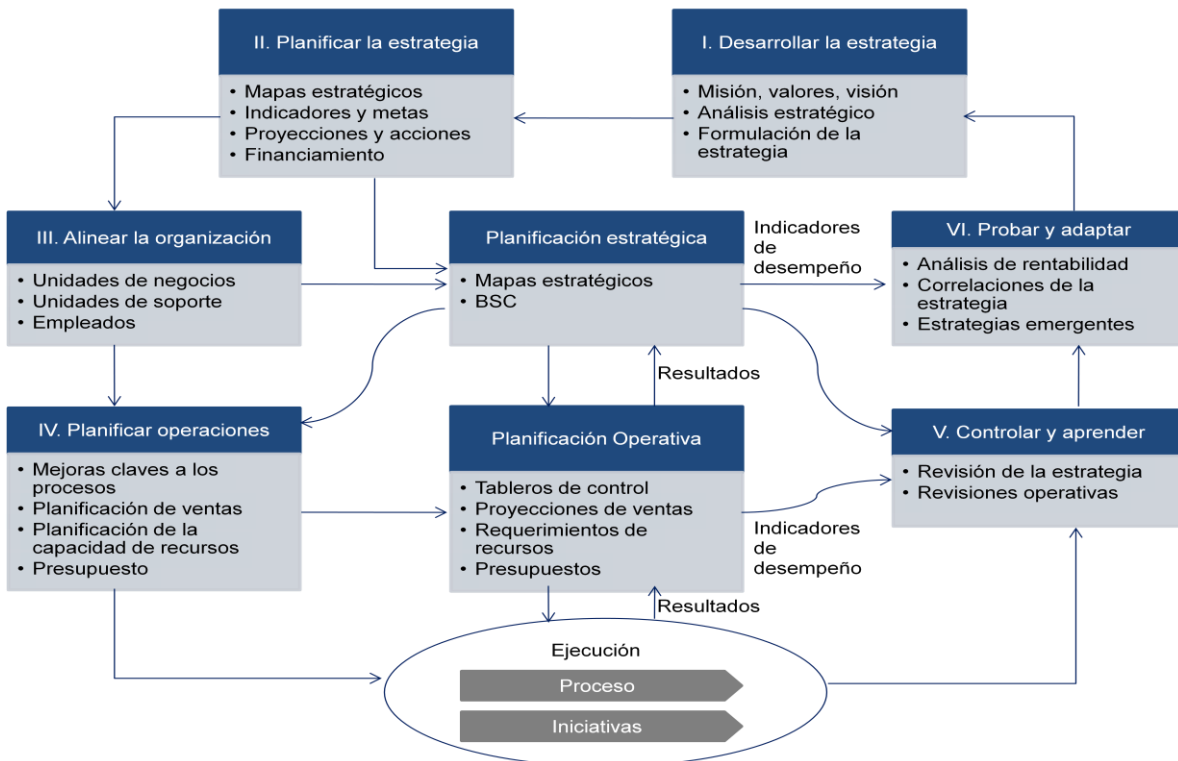
- Formular los objetivos estratégicos, mediante un mapa estratégico, con los cuales la compañía desarrollará su estrategia y creará valor para los clientes.
- Diseñar un cuadro de mando integral para CAR, con indicadores adecuados para controlar y vislumbrar el cumplimiento de cada objetivo.
- Diseñar tableros de gestión y control y esquemas de incentivos a gerencias de CAR, con el fin de fomentar la alineación de las últimas con la estrategia corporativa.

iv. Metodología

La metodología del trabajo se basa en la investigación de los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton en su libro “The Execution Premium” (Kaplan y Norton, 2008), los cuales sentaron la base de un sistema de gestión amplio e integrado. Específicamente, dicho sistema se basa en un circuito continuo, con etapas de relevancia para el análisis, gestión, implementación y revisión de la estrategia y operaciones de una compañía (Ilustración 1).

Ilustración 1. Metodología “The Execution Premium”

Fuente: The Execution Premium - Kaplan y Norton (2008)



Se abordan las primeras 3 fases, es decir, desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia y alineamiento organizacional. A continuación se brinda una breve explicación de cada una de las fases:

- **Desarrollo de la estrategia:**

Esta fase engloba varias sub etapas para alcanzar el objetivo. Para ello, en primer lugar, se ejecuta un estudio de la unidad de negocio, abarcando también aspectos del conglomerado al cual pertenece, luego se revisan las declaraciones estratégicas actuales, vislumbrando posibles falencias y otorgando propuestas, tanto de la misión, visión y creencias. A continuación, se despliega un exhaustivo análisis externo e interno, empleando diversos instrumentos para alcanzar la formulación estratégica de la compañía.

- **Planificación de la estrategia:**

La segunda etapa precisa los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, adquiridos gracias a los resultados del apartado anterior. Nuevamente se emplean herramientas de gestión, tales como el mapa estratégico, que ordena en temas los diferentes objetivos y el cuadro de mando integral que realza los indicadores con los cuales se percibirá el comportamiento de dichas metas.

- **Alineamiento organizacional:**

Este proceso busca alinear las acciones de las diferentes áreas de la empresa, para ello se emplea el desdoblamiento estratégico, logrando converger los objetivos particulares con los corporativos. De igual forma, para apoyar la etapa, se revisan los esquemas de incentivos actuales, los que tienen directa relación con la motivación de los empleados, levantando mejoras y nuevos aspectos, en caso de ameritarlo.

v. Alcances y Limitaciones

El alcance corresponde al espacio donde el estudio podría ser aplicado, mientras las limitaciones corresponden a eventos que podrían impedir la ejecución de la propuesta.

v.i. Alcances

- El trabajo ha sido desarrollado para una empresa que administra la tarjeta de crédito de un grupo bancario, por lo cual la formulación y desarrollo de la estrategia, así como también las herramientas de control de gestión empleadas, pueden ser aplicadas solo a organizaciones con características similares.
- El estudio abarca las fases de desarrollo y planificación de la estrategia y alineamiento organizacional, otras etapas de carácter más operativas no están contempladas.
- Este proyecto no pertenece a la estrategia de la empresa, por lo que no se implementará, ni se hará seguimiento.

v.ii. Limitaciones

- Por las características particulares de la unidad de negocios y el giro a la cual pertenece, se empleó únicamente información disponible para el público en general, manteniendo en reserva políticas estratégicas definidas internamente.

vi. Organización del documento

El trabajo se segmenta en tres secciones, cada una vinculada a las primeras fases del ciclo de gestión desarrollado por Kaplan y Norton (2008).

El primer capítulo otorga una descripción acerca de la compañía y la industria asociada, con el objetivo de instaurar un contexto para desarrollar la estrategia. Para lograr lo último, se examinan las declaraciones estratégicas (misión, visión y valores) y se brindan propuestas.

A continuación, mediante un estudio interno y externo de la organización, son analizadas las fortalezas y oportunidades, así como también las debilidades y amenazas que el medio impone, con el objetivo de potenciar a las primeras y atenuar las segundas. Posteriormente, empleando diversas metodologías de la gestión moderna y en

concordancia con los ítems anteriores, son definidos los atributos de la propuesta de valor.

El segundo capítulo planifica la estrategia, por lo cual se genera un modelo de negocio que sustenta la propuesta de valor, luego, empleando el mapa estratégico de Kaplan y Norton (2014), son precisados los objetivos que la compañía tiene que alcanzar, junto a conectarlos con los elementos que otorgan valor al cliente. Dichas metas demandan indicadores que analicen su desempeño y acciones o iniciativas que permitan alcanzar el estándar deseado, esto es logrado gracias a la construcción del cuadro de mando integral.

El tercer y último capítulo describe el alineamiento organizacional y cómo se aplica la estrategia en niveles de carácter más operativo, a través del proceso en cascada (desdoblamiento). A continuación, se plasma un esquema de incentivos, que pretende converger y motivar a los colaboradores a cumplir con las metas propuestas.

Finalmente, se exponen las conclusiones del estudio y las recomendaciones desde el punto de vista del control de gestión.

CAPÍTULO I: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

1.1. Introducción

Previo a cualquier tipo de investigación, resulta fundamental conocer exhaustivamente la empresa con la cual se trabaja, para ello se expone un análisis completo del conglomerado Ripley. Posteriormente se realiza una descripción del segmento foco, es decir, la emisora de tarjetas de crédito (CAR S.A.) y finalmente se caracteriza el negocio en el cual está inserta la unidad de estudio.

Luego, según la metodología descrita, comienza la primera etapa del ciclo de Kaplan y Norton (2008), es decir, el conjunto de acciones para el desarrollo o definición de la estrategia, a cargo de los altos ejecutivos de la empresa, con el fin de competir exitosamente en el medio.

En este ítem se encuentra la respuesta a las siguientes interrogantes: ¿de qué negocio participamos y por qué?, ¿cuáles son los puntos clave que poseemos? y ¿cómo podemos competir mejor? Para dar respuesta a dichos dilemas se emplean diversas herramientas o sistemas, bases de un sistema de control de gestión integral. A continuación se despliega la unión entre las preguntas a resolver y las fuentes ocupadas para vislumbrar sus respuestas:

- **¿De qué negocio participamos y por qué?** Para esto se analizan las declaraciones estratégicas de la organización (misión, visión y valores), identificando y proponiendo acciones de mejora para las brechas entre lo que la literatura mandata o aconseja y las que actualmente se comunican.
- **¿Cuáles son los puntos clave que poseemos?** Para encontrarlos es necesario realizar un análisis estratégico del contexto externo de la compañía (macro y micro entorno) y del escenario interno (recursos y capacidades), utilizando herramientas otorgadas por diversos autores. Los resultados obtenidos exhibirán las fortalezas y oportunidades con las cuales la empresa debe competir y crear valor para sus clientes, así como también las debilidades y amenazas que debe mitigar o evitar para permanecer rentable en la industria. Alcanzando el conjunto de temas estratégicos que deben explotarse.

- **¿Cómo podemos competir mejor?** En este ítem comienza la formulación estratégica, el objetivo es dilucidar aquellos elementos que diferencian al producto ofrecido o que los usuarios valoran ampliamente (propuesta de valor). Nuevamente se trabaja con diversas metodologías de académicos (curva de valor, lienzo de propuesta de valor y mapa de empatía).

1.2. Descripción de la Organización

En 1956 se instaura en Chile “Calderón confecciones”, establecimiento dedicado a la producción y venta de vestuario masculino al detalle. Paulatinamente dicha organización, dado el contexto del país y las nuevas demandas de los clientes, evoluciona a lo que hoy se conoce como empresas Ripley. En la actualidad, el principal objetivo del conglomerado es la comercialización de vestuario, accesorios y productos para el hogar, mediante tiendas por departamentos y canales online, además cuentan con un negocio financiero y la propiedad de centros comerciales, tanto en Chile como en Perú, “todo orientado a un mercado objetivo del segmento C (Ingresos familiares desde \$425 mil hasta \$3 millones de pesos)” (Ripley corp, 2009), existiendo acciones para ampliar el espectro.

1.2.1 Negocios grupo Ripley

A continuación se procede a profundizar en los negocios segmentados en Chile y Perú:

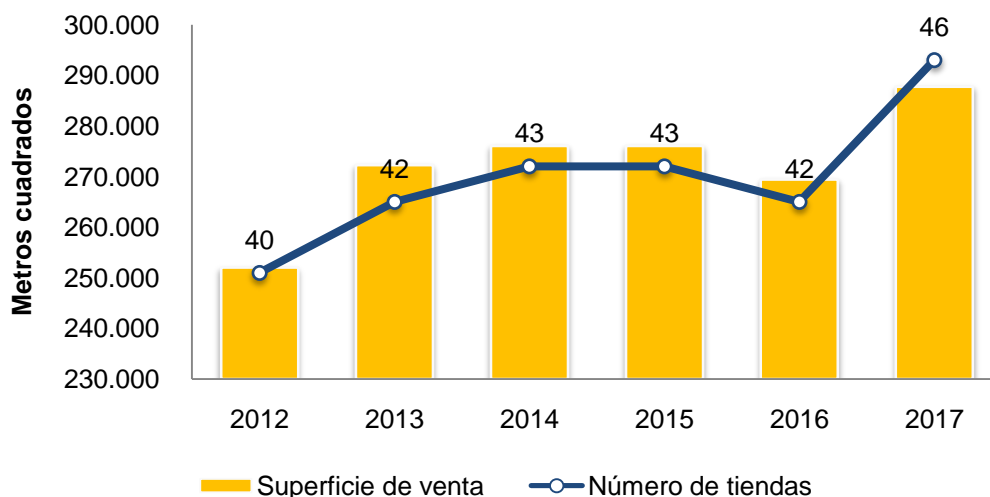
- **Retail Ripley Chile:** Su misión es ofrecer a los clientes una gama de productos, entre los cuales destacan vestuario masculino, femenino, deportivo e infantil, calzado, accesorios, línea blanca, tecnología, cuidado personal, entre otros, ya sea mediante locales o plataformas digitales (Ripley.com - aplicación móvil tienda).

Respecto al canal físico, diversas marcas arriendan espacio comercial para ofertar sus artículos y publicitar su imagen a través de afiches u otras técnicas de marketing. Otros productos son exhibidos sin intermediación, al tratarse de marcas propias tales como: Rescue, Marquis, Index, Regatta, Tatienne, Marquis Home, Kenneth Stevens, Penguin, Ripley Home, por mencionar a las más conocidas. A modo de resumen, el objetivo es obtener la máxima rentabilidad por metro cuadrado de venta, el cual, entre

los años 2012 y 2017 ha evolucionado aproximadamente en un 14%, sustentado por el desarrollo neto de 6 tiendas más. Ver Ilustración 2.

Ilustración 2. Superficie Ripley retail Chile – Diciembre 2017

Fuente: Memoria Ripley 2017 - Ripley Corp (2018)



Un propósito similar al anterior poseen los medios electrónicos (página web y aplicación), los cuales además, añaden valor extendiendo el horario y mercado, a un menor costo de venta². A modo de innovación y apoyo, en los últimos años se brindó la oportunidad a pequeños y medianos comerciantes para ofrecer sus productos en dichos canales, transformándolos en “marketplaces”.

Finalmente, como estrategia de fidelización, independiente del medio de pago, los clientes pueden acumular Ripley Puntos Go, categorizando a los primeros según la cantidad registrada en “silver” y “gold”³.

- **Retail Ripley Perú:** Inició sus actividades el año 1997 en Lima, creando una misión homóloga al retail Chile. Su penetración, aunque en gran expansión, es significativamente menor que en el país de origen, pues la superficie de venta sólo alcanza 192.884 metros cuadrados y la cantidad de puntos de venta es casi la mitad el

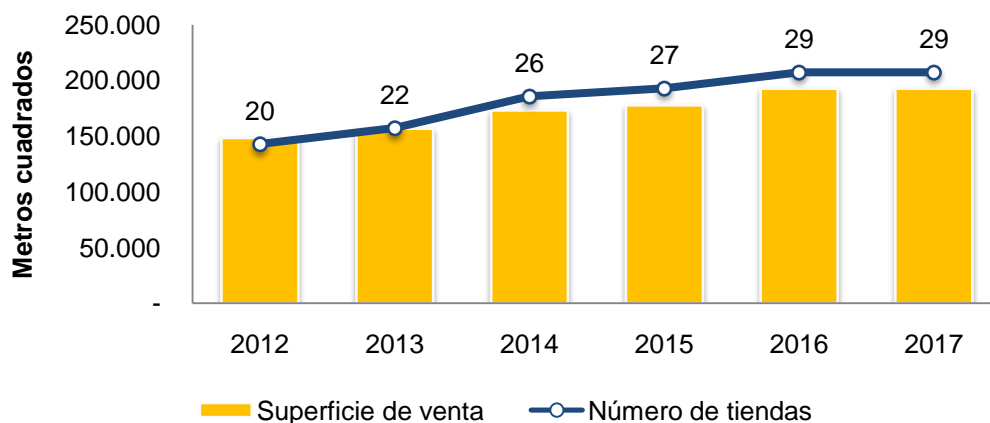
² <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2019/01/Informe-Ventas-Online-Segundo-Semestre-2018.pdf>

³ Más de 20.000 Ripley puntos Go: cliente *gold*.
Entre 10.000 y 19.999 Ripley puntos Go: cliente *silver*.

año 2017. Sin embargo, el crecimiento ha sido aproximadamente 16 puntos porcentuales mayor a Chile entre los años 2012 y 2017. Ver Ilustración 3.

Ilustración 3. Superficie Ripley retail Perú – Diciembre 2017

Fuente: Memoria Ripley 2017 - Ripley Corp (2018)



- **Banco Ripley Chile:** Según información otorgada en su página web (Banco Ripley), Banco Ripley Chile, ver Ilustración 4, es una sociedad anónima⁴ especial (sus acciones no son transadas en la bolsa de valores), regulada por la Ley General de Bancos y fiscalizada por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). Su origen se remonta al año 2002, cuando la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (hoy integrada a CMF) aprobó su funcionamiento. La propiedad de Banco Ripley Chile está conformada mayoritariamente por Ripley Financiero Limitada y Ripley Chile S.A.

Ilustración 4. Logo Banco Ripley

Fuente: Dominio web Banco Ripley Chile



⁴ Conforme lo establece el artículo 1 de la Ley de Sociedades Anónimas N° 18.046, “la sociedad anónima es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables”.

Mediante una extensa red de sucursales (Anexo 1), la entidad ofrece al mercado los siguientes productos:

- *Créditos de consumo*: Préstamo que fluctúa entre \$200.000 y \$6.000.000, en un número variado de cuotas a una cierta tasa de interés.
- *Cuenta vista*: Cuenta unipersonal en moneda nacional, que contiene una tarjeta de débito con la cual se pueden realizar transacciones en tiendas Ripley, comercios en Chile, extranjero o internet, giros en cajeros automáticos en Chile, extranjero o en cajas de sucursales del banco, transferencias electrónicas y pago de servicios a través del portal web. Además se acumulan Ripley Puntos Go en todas las compras.

Para ampliar su giro, el Banco integra a tres sociedades filiales de apoyo y una compañía controlada, con las cuales contablemente consolida sus balances y estados de resultados para el organismo regulador (CMF) y, por ende, sus estados financieros.

- *Filial CAR⁵ S.A.*: Establecida el año 1972 como sociedad de responsabilidad limitada⁶, con el objetivo de operar y administrar la tarjeta de crédito del grupo, junto al otorgamiento de préstamos (avance y súper avance), recaudación de pago de servicios, impuestos, contribuciones, cuotas de créditos y otros. El año 2001 migra a conformar una sociedad anónima cerrada⁷ y posteriormente, dado lo estipulado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de aquella época, trasmuta en una sociedad filial de apoyo al giro de Banco Ripley.
- *Filial Corredora de Seguros Ripley Limitada*: Comenzó sus funciones el año 2002, posterior a la resolución de la Superintendencia de Valores y Seguros de aquel entonces (actual Comisión para el Mercado Financiero CMF). Su objetivo principal es la intermediación remunerada e independiente en la contratación de pólizas de seguros entre cualquier entidad aseguradora chilena. Sus productos son seguros de cobertura relacionada a automóviles, hogar, vida, salud, fraude, protección a celulares, entre otros.

⁵ Crédito automático Ripley.

⁶ No puede desarrollar actividades de sociedades bancarias.

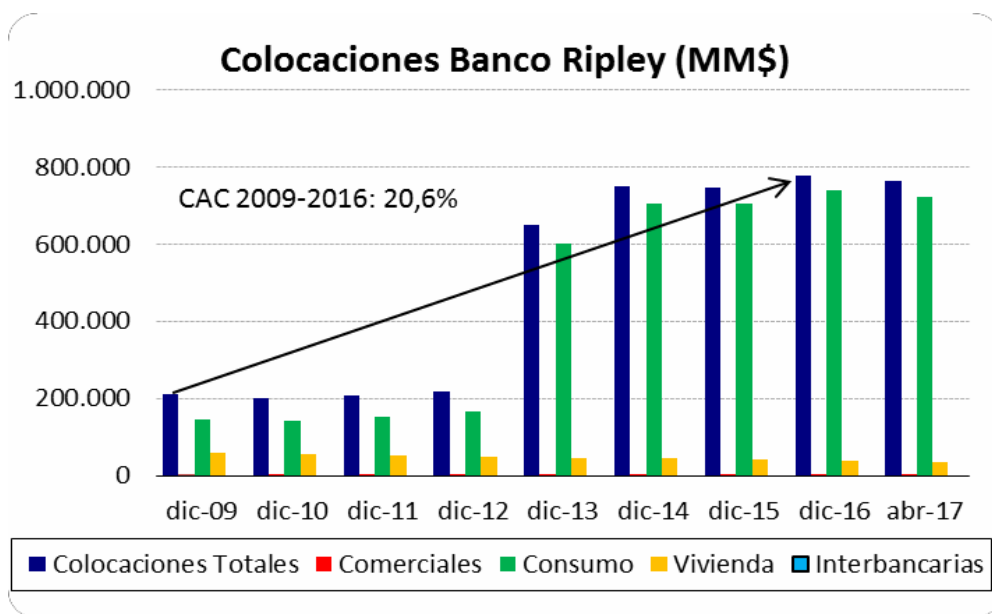
⁷ No debe inscribir sus acciones en el Registro de Valores.

- *Filial Banripley asesorías financieras limitada*: Se remonta al año 2006, con el propósito de ofrecer diversas asesorías de índole, generalmente, financieras o monetarias.
- *Payback (controlada)*: Organismo a cargo de gestionar la cartera en mora y ejecutar cobranza preventiva y material. Todo con el fin de incrementar el recupero del Banco y CAR.

Respecto a las colocaciones totales de Banco Ripley, éstas han aumentado significativamente a lo largo de los años, siendo representadas en gran medida por el tipo consumo, ver Ilustración 5. Es más, el negocio particularmente no participa en otro tipo de cartera, pues las colocaciones de vivienda⁸ sólo están siendo amortizadas al no poseer flujo de entrada (no se oferta el producto al cliente) y las del tipo comercial⁹ son demasiado bajas en comparación a las otras.

Ilustración 5. Evolución colocaciones Banco Ripley

Fuente: Reseña anual de clasificación (estados financieros Abril 2017) - Galleguillos y Urbina (2017)



- **Banco Ripley Perú:** Posee matices similares a las operaciones en Chile. Los productos principales son la tarjeta de crédito abierta y cerrada y seguros con

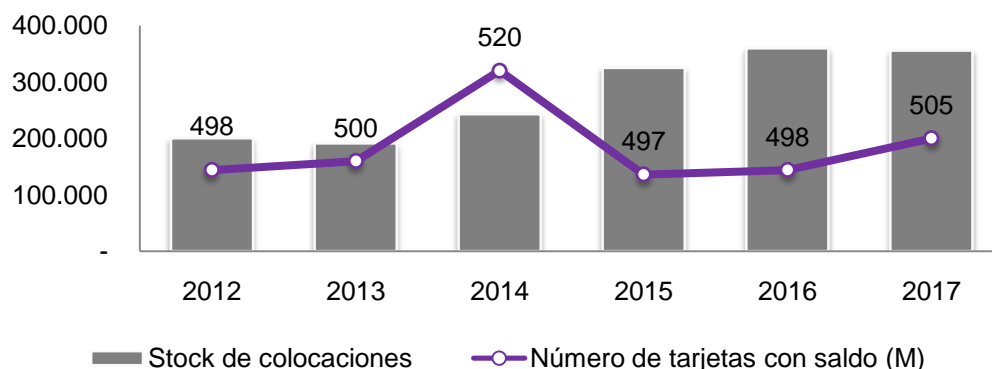
⁸ Créditos hipotecarios.

⁹ Préstamos a empresas.

coberturas vehiculares, comerciales, personales y salud. Respecto a la primera, el número de plásticos con saldo ha evolucionado desde el año 2012 al 2017 y el stock de colocaciones ha ascendido en un 30% entre dicho periodo. Ver Ilustración 6.

Ilustración 6. Stock colocaciones Banco Ripley Perú – Diciembre 2017

Fuente: Memoria Ripley 2017 - Ripley Corp (2018)



- **Inmobiliaria Chile:** La apuesta de la inmobiliaria se inició hace unos años atrás, con la finalidad de adquirir espacio arrendable comercialmente dentro de Chile, llegando a poseer el 100% de propiedad en mall Concepción. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Participación inmobiliaria Chile – Diciembre 2017

Fuente: Memoria Ripley 2017 - Ripley Corp (2018)

Nombre	Propiedad	Nombre	Propiedad
Marina Arauco	50,00%	Mall Concepción	100,00%
Mall del Centro de Curicó	50,00%	Mall Las Américas	21,00%
Mall Plaza Alameda	22,50%	Mall Plaza Egaña	22,50%
Mall Plaza Sur	22,50%	Mall Plaza Copiapó	22,50%
Mall Plaza Mirador Bío Bío	22,50%	Mall Plaza Los Dominicos	22,50%

- **Inmobiliaria Perú:** Caso idéntico al de Chile ocurre en Perú, donde ambas adquisiciones son totales. Ver Tabla 2.

Tabla 2. Participación inmobiliaria Perú – Diciembre 2017

Fuente: Memoria Ripley 2017 - Ripley Corp (2018)

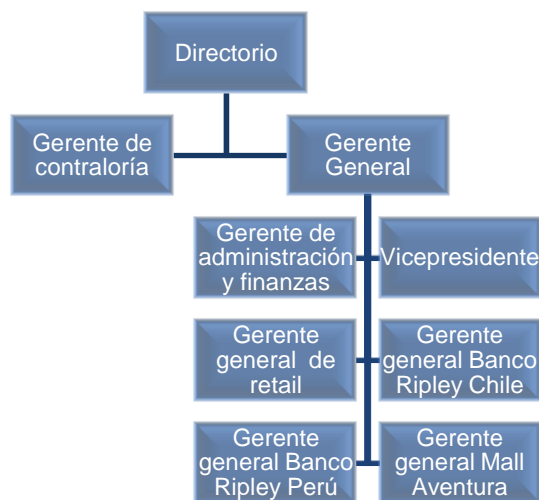
Nombre	Propiedad	Nombre	Propiedad
Mall Aventura Arequipa	100,00%	Mall Aventura Santa Anita	100,00%

1.2.2. Organización interna y propiedad grupo Ripley

Para gestionar todas las actividades descritas en los párrafos precedentes, el conglomerado Ripley se organiza de la siguiente forma: En el primer nivel jerárquico, se encuentra el directorio, el cual, según la normativa de gobiernos corporativos, se reúne periódicamente y se involucra para comprender las situaciones, tomar acciones y aprobar diversas políticas. De éste se desprende la gerencia de contraloría, independiente del resto de la organización y bajo reporte directo al directorio. A su vez, la gerencia general despliega 6 gerencias, 4 de las cuales representan las unidades de negocio descritas. El detalle se puede apreciar en la Ilustración 7.

Ilustración 7. Estructura organizacional Ripley corp.

Fuente: Memoria Ripley 2017 - Ripley Corp (2018)



Para finalizar, “la propiedad de empresas Ripley está compuesta en un 50% por capital accionario directo o indirecto de la familia Calderón Volochinsky” (Ripley Corp, 2018), la distribución de cada integrante se conforma según indica la Tabla 3. Del 50% restante, el 11% es propiedad de inversiones CK limitada y el 39% concierne a accionistas minoritarios. Ver Ilustración 8.

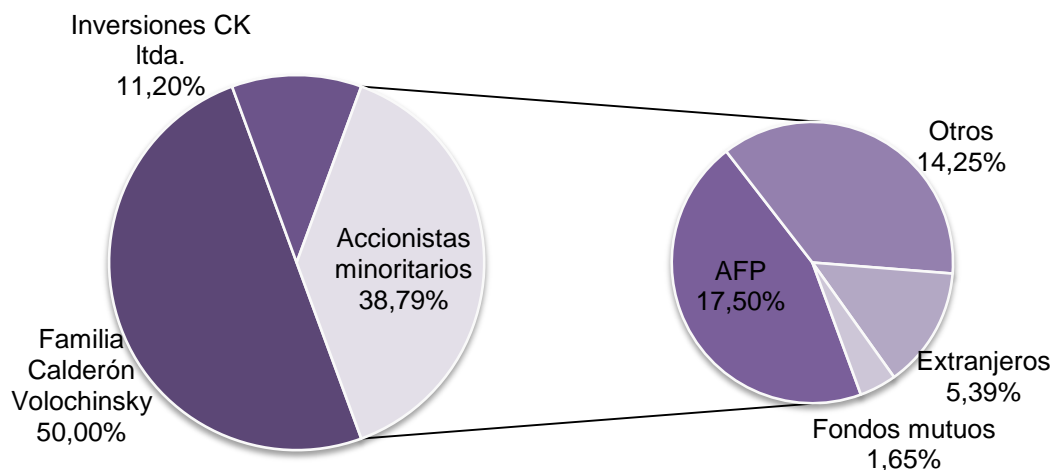
Tabla 3. Participación % familia Calderón Volochinsky

Fuente: Memoria Ripley 2017 - Ripley Corp (2018)

Nombre	Participación 2017	Nombre	Participación 2017
Michael Calderón V.	14,21%	Lázaro Calderón V.	14,21 %
Andrés Calderón V.	14,21%	Verónica Calderón V.	7,37%

Ilustración 8. Propiedad Ripley corp. – Diciembre 2017

Fuente: Memoria Ripley 2017 - Ripley Corp (2018)



1.2.3. Industria grupo Ripley

Claramente el conglomerado Ripley, a pesar de poseer una amplia gama de negocios, prevalece en la industria retail, pues su estrategia es utilizar los instrumentos financieros, seguros y construcción para fomentar las transacciones físicas y online dentro de las tiendas. Dado esto, es necesario comprender cómo está compuesta dicha arista de la economía.

La participación de la empresa es de un 17,5% y un 37,8% en Chile y Perú respectivamente (Marzo del 2018). Relativo a la competencia, los rivales de mayor significancia son empresas como Falabella, Cencosud, AD retail¹⁰, La Polar, Hites, Forus¹¹ y Tricot en Chile y Falabella y Cencosud en Perú (Ilustración 9).

Centralizando el análisis en Falabella y Cencosud, dada su cuota de participación en el mercado, se puede observar que retail Ripley, en ambos países, presenta el mayor crecimiento, ver Tabla 4. Lo anterior podría ser atribuido a la estrategia de fidelización al cliente, al desarrollo en eficiencia de los procesos de captación, al potenciamiento de sus canales físicos y digitales y a la robustez de la marca.

¹⁰ ABC Din.

¹¹ Conglomerado de marcas, entre ellas Columbia, CAT, Merrell, Hush Puppies, Element, Azaleia, Brooks, entre otras.

Ilustración 9. Participación de mercado retail

Fuente: Presentación corporativa - Ripley Corp (2018)

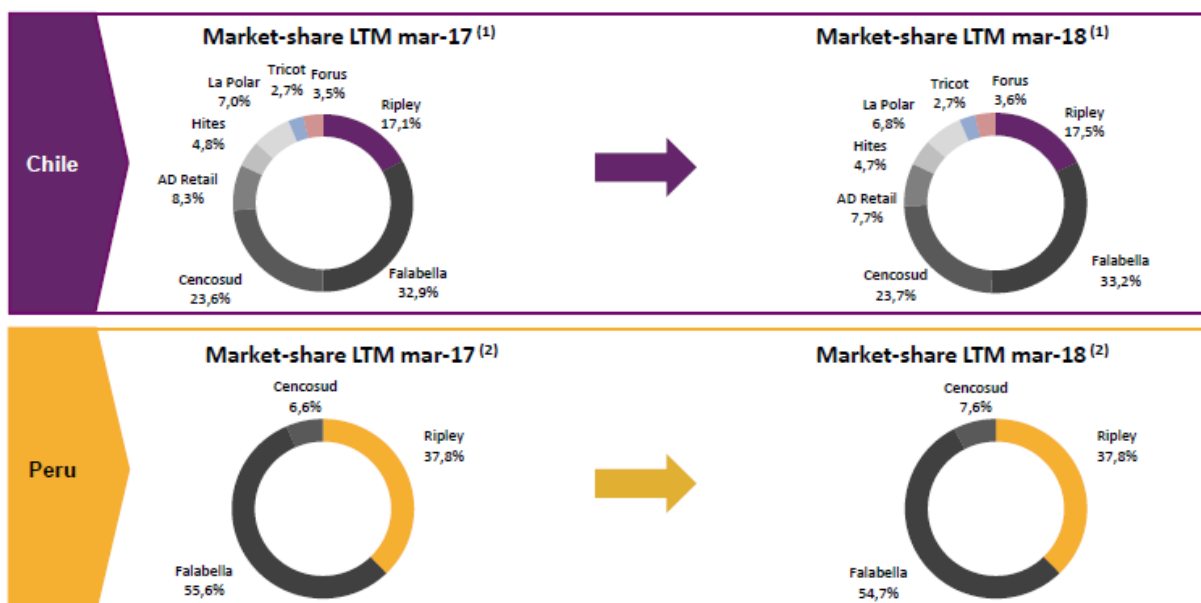


Tabla 4. Variación participación de mercado retail

Fuente: Presentación corporativa - Ripley Corp (2018)

País	Nombre	Marzo 2017	Marzo 2018	Variación
Chile	Ripley	17,1%	17,5%	0,4 pp
	Falabella	32,9%	33,2%	0,3 pp
	Cencosud	23,6%	23,7%	0,1 pp
Perú	Ripley	37,8%	37,8%	0,0 pp
	Falabella	55,6%	54,7%	-0,9 pp
	Cencosud	6,6%	7,6%	1,0 pp

Enfocando el estudio en Chile, similares conclusiones se pueden rescatar revisando los resultados atribuibles a los propietarios de la controladora, pues en el margen temporal 2016 – 2017, retail Ripley se posicionó en el tercer lugar, nuevamente alcanzando la mayor variación porcentual, sólo siendo sobrepasado por empresas La Polar. Ver Ilustración 10.

Ilustración 10. Resultados sector retail 2016 - 2017 Chile

Fuente: Dominio web América Retail - Burgos (2018)

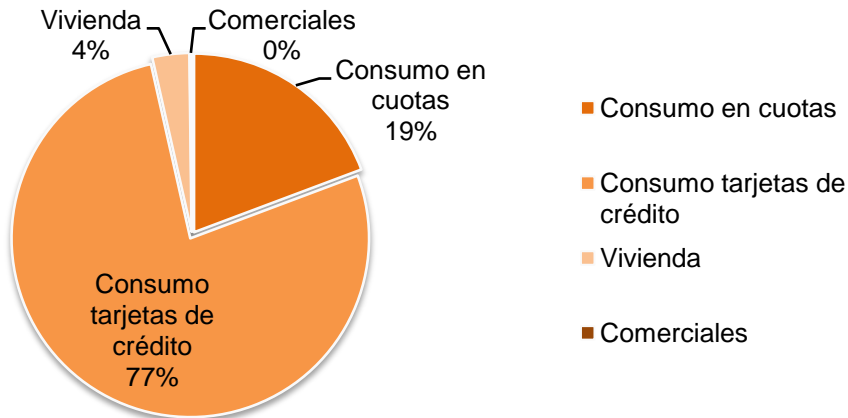
Resultados Sector Retail			
(Enero - diciembre de cada año, en millones de \$)			
	2017	2016	% Var.
Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora			
FALABELLA	509.593,5	609.024,7	-16,3
CENCOSUD	439.988,7	387.754,9	13,5
RIPLEY CORP	85.843,2	114.481,0	-25,0
FORUS	26.994,3	26.791,6	0,8
EMPRESAS TRICOT	18.635,4	17.938,8	3,9
EMPRESAS HITES	13.378,2	15.835,4	-15,5
EMPRESAS LA POLAR	6.603,8	2.451,6	169,4
TOTAL	1.101.037,1	1.174.278,0	-6,2

1.3. Descripción de la UEN

La unidad estratégica de negocio motivo de análisis, es la sociedad de apoyo al giro bancario y filial de Banco Ripley CAR S.A. Su función es administrar las tarjetas de crédito y otorgar préstamos (avances y súper avances). Dicha actividad representa un 77% de la cartera total de colocaciones del negocio financiero en Chile, ver Ilustración 11. Al respecto, se puede colegir que posee gran relevancia e impacto en los resultados. Su foco primordial es captar a los clientes que adquieren productos en la tienda Ripley, es decir, atar las compras a cuotas con interés para ganar la tasa respectiva.

Ilustración 11. % Cartera Banco Ripley Chile

Fuente: Dominio web Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras



1.3.1. Productos CAR

Entre los productos que ofrece al mercado, en toda su red a nivel nacional (Anexo 2), destacan los siguientes:

- *Avance en efectivo*: Préstamos entre 3 y 25 cuotas, desde \$5.000 a \$800.000.
- *Súper avance*: Préstamos entre 6 y 48 cuotas, desde \$200.000 a \$6.000.000.
- *Tarjeta de Crédito*: Instrumento que permite a su usuario comprar en Tiendas Ripley, Ripley.com, en cualquier comercio asociado en Chile y ejecutar avances y súper avances. También, se puede acumular Ripley Puntos Go en todas las compras realizadas.
- *Tarjeta crédito Ripley Mastercard*: Instrumento que permite a su usuario comprar en Tiendas Ripley, Ripley.com, comercios asociados, en todo Chile y el extranjero. También se pueden realizar avances, súper avances y acumular Ripley Puntos Go en todas las compras.

Cada una de las condiciones para acceder a ambas tarjetas de crédito de especifican en el Anexo 3.

También existe la posibilidad de revolving¹² (sólo en tarjeta de crédito Mastercard) para clientes sin deterioro crediticio, repactaciones¹³ para usuarios morosos y pago automático de cuentas¹⁴ (PAT).

1.3.2. Resultados de CAR

El resultado de CAR, según indica su estado financiero 2017, asciende a MM\$31.658, un 9,8% más que el año anterior. La principal implicancia del crecimiento de las utilidades

¹² Pagar una cuota menor a la facturada en el mes, cambiando condiciones para el remanente del crédito.

¹³ Ofrecimiento voluntario al cliente para ayudarlo a cumplir sus obligaciones, cambiando las condiciones.

¹⁴ Permite realizar pagos mensuales de cuentas de servicio con cargo a la tarjeta de crédito.

son la mayor variación porcentual de los ingresos de actividades normales, sobre los costos operacionales (3,6 puntos porcentuales más). La Tabla 5 desglosa el comparativo por cada línea del resultado en el año 2016 y 2017, con su respectiva variación porcentual.

Tabla 5. Resultados CAR

Fuente: Estados Financieros CAR 2017 - CAR S.A. (2018)

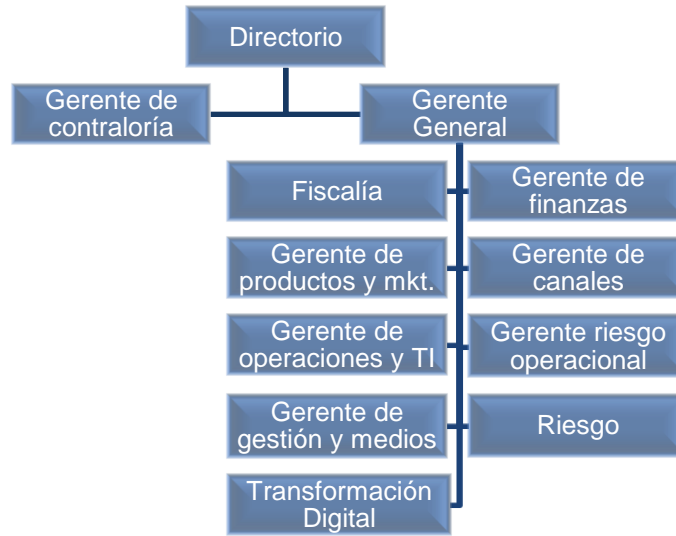
M\$	Acumulado 2017	Acumulado 2016	Var. %
Ingresos de actividades normales	212.703.551	196.039.575	8,5%
Costos operacionales	-72.908.019	-69.523.028	4,9%
Ganancia bruta	139.795.532	126.516.547	10,5%
Gastos de administración	-97.604.912	-90.708.878	7,6%
Otras ganancias (pérdidas)	-860.615	-1.577.655	-45,4%
Ingresos financieros	1.135.054	854.733	32,8%
Costos financieros	-1.533.000	-1.133.720	35,2%
Diferencias de cambio	25.356	-28.425	-189,2%
Resultado por unidades de reajuste	3.635	810	348,8%
Ganancia antes de impuesto	40.961.050	33.923.412	20,7%
Gasto por impuesto a las ganancias	-9.302.981	-5.094.629	82,6%
Ganancia (pérdida) operaciones continuadas	31.658.069	28.828.783	9,8%
Ganancia (pérdida)	31.658.069	28.828.783	9,8%

1.3.3. Estructura CAR

CAR no presenta un organigrama formal. En la información para inversionistas sólo se presenta una estructura a nivel de Banco Ripley o conglomerado. Sin embargo, en base a todos los datos disponibles, se procede a recrear dicho punto, empleando el criterio experto de varias personas (Ilustración 12). Al igual que en el corporativo, existe un directorio líder y una unidad de contraloría independiente que reporta a este último. En el siguiente nivel, desde la gerencia general, se desprenden seis gerencias encargadas de temas específicos y propios del negocio de tarjetas de crédito, ver Ilustración 13. Se debe mencionar que fueron sustraídas del mapa las gerencias de seguros y cobranza, al ser unidades fuera del alcance de la presente investigación.

Ilustración 12. Estructura de CAR

Fuente: Elaboración propia

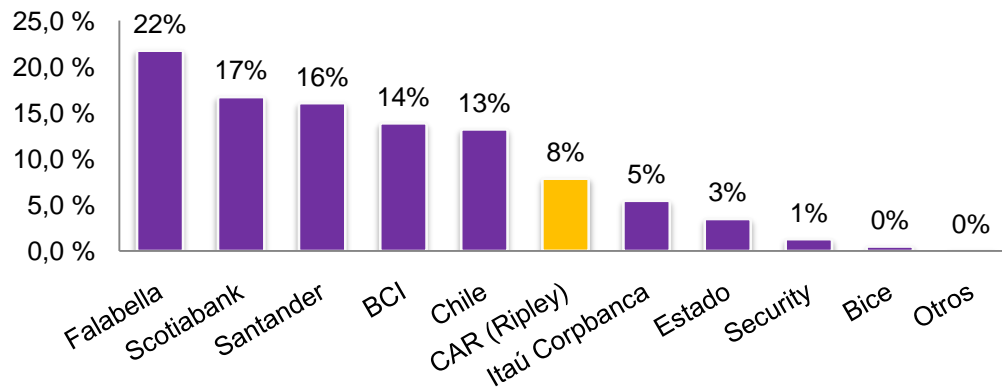


1.3.4. Participación de mercado CAR

Respecto a la participación de mercado, es esencial distinguir dos escenarios. El primero formado por compañías bancarias chilenas que ofertan, entre otros, créditos de consumo mediante tarjetas de crédito, y el segundo, formado por las mismas organizaciones añadiendo entes no bancarios. Relativo al primer grupo, CAR S.A. se posiciona, en colocaciones, en el sexto lugar con un 7,8% del total (\$MM 692.678) como se puede apreciar en la Ilustración 13.

Ilustración 13. Créditos de consumo tarjetas de crédito - Diciembre 2018

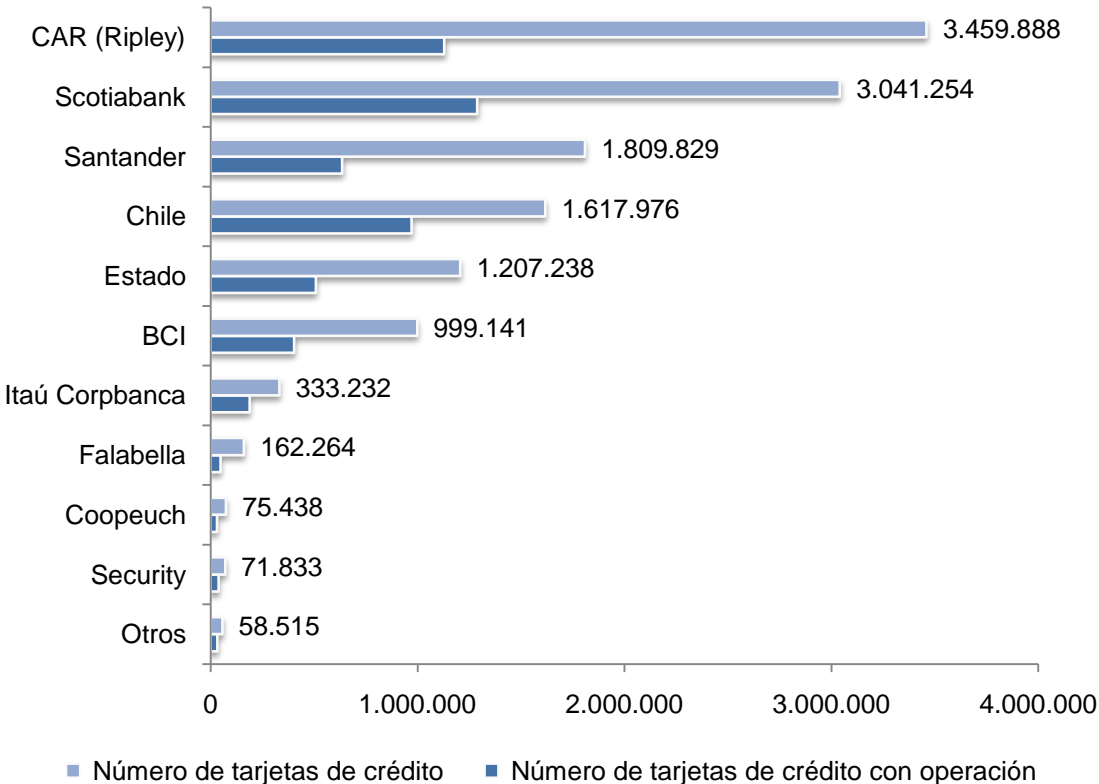
Fuente: Dominio web Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras



Sin embargo, contrario a lo que se podría inferir según el stock de cartera, CAR S.A. en el mismo grupo, es líder en cantidad de tarjetas de crédito vigentes (considerando titulares más adicionales), con 3.461.529 plásticos en circulación, sobrepasando en gran medida a otros bancos importantes como Santander, Chile o Estado, ver Ilustración 14. En otras palabras, dado el ratio, la deuda promedio de cada cliente debería ser baja. Acotando los datos a aquellas tarjetas con operación, CAR S.A. se encuentra en el puesto número dos con 1.140.000 tarjetas de crédito vigentes, siendo sobrepasado por Scotiabank (entidad que actualmente engloba a Cencosud, Scotiabank y ex BBVA).

Ilustración 14. Número de tarjetas de crédito bancaria - Octubre 2018

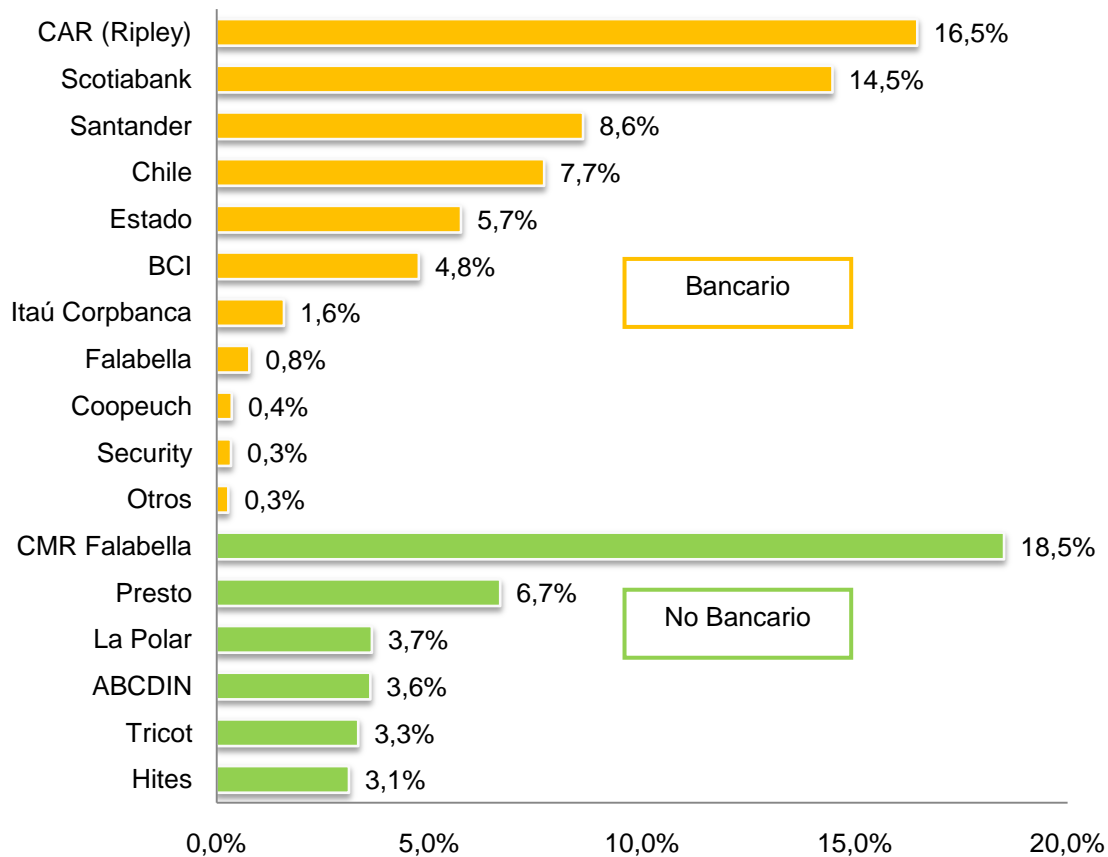
Fuente: Dominio web Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras



Relativo al segundo grupo descrito anteriormente, la unidad de negocio se encuentra en segundo lugar en número de tarjetas vigentes (titulares más adicionales) con un 16,5%, siendo desplazado por CMR Falabella que alcanza un 18,5% (no bancario). Actores como Presto, La Polar, ABCDIN, Tricot e Hites, todos fuera de la banca, reúnen aproximadamente un 20,4%, cifra bastante significativa que sobrepasa a varias organizaciones del primero grupo, ver Ilustración 15.

Ilustración 15. Número de tarjetas de crédito mercado - Octubre 2018

Fuente: Dominio web Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras



Expuesto el escenario, se definirán como competidores objetivos de CAR a Scotiabank, Falabella, Presto, La Polar, ABDDIN, Tricot e Hites, esto sustentado en las siguientes razones:

- Son emisores de tarjetas de crédito que surgen desde la industria retail.
- Sus carteras están constituidas principalmente por créditos mediante tarjetas y su foco es dicho mercado.
- Se focalizan en captar clientes en sus tiendas con productos financieros.

Toda la planificación realizada en la presente investigación se describirá en base a dicho conjunto de competidores.

1.4. Caracterización del Negocio

La mayoría del ingreso del negocio está relacionado a la utilización, por parte del cliente, de la tarjeta de crédito como medio de pago. Particularmente la ganancia se materializa mediante dos vías:

- Devengo de intereses mensuales al colocar dinero (en cuotas o préstamos) a una tasa de interés.
- Dividendos relacionados a administrar la tarjeta de crédito de cada cliente. Esto es cobrado en el estado de cuenta (EPU) que se genera de forma mensual (según normativa), sólo si se realizaron transacciones, independiente de la tasa.

Claramente las ganancias incrementan su magnitud de forma directa a la captación, uso de los productos y mitigación del riesgo, por lo cual resulta fundamental buscar estrategias que fortalezcan los puntos. Para ello se ha tornado indispensable la realización de las siguientes actividades en el negocio:

- Procesos comerciales que implican la captación de nuevos clientes, atención para solicitud de tarjetas de crédito o préstamos, apoyo en resolución de conflictos o dudas que puedan surgir de algún producto en específico, ayuda en las formas de pago disponibles para el saldo de la deuda, guía en los programas de fidelización y orientación para el término de la relación contractual entre la emisora y el cliente. Como se describirá más adelante, dichas acciones abarcan los medios físicos y digitales.
- Cada vez que una persona adquiere algún producto se desencadena un proceso subordinado al anterior. Dicha actividad es la evaluación del riesgo de crédito del cliente, es decir, la probabilidad de no pago. Cada institución establece un rango aceptado, según su estrategia comercial. Para estudiar la futura conducta del demandante del servicio, la emisora de tarjetas de crédito recaba información de diversas fuentes de datos, entre las que destaca Previred. Se debe mencionar que la compañía tiene que contabilizar una provisión en el estado de resultado correlacionada a dicho riesgo.

- Gestión de la cartera en mora, es decir, indagar alternativas para que los clientes que, por diversos motivos no pagan su cuenta, puedan saldar su deuda posterior a la fecha de pago estipulada, en caso contrario, los montos deben ser castigados, generando un gran perjuicio al resultado del negocio. Ejemplos de actividades podrían ser el envío de correspondencia o mensajes de texto de forma preventiva, cobranza en terreno, cobranza judicial, entre otros.

- Creación, mantención y mejoramiento continuo de alianzas con comercios externos para aumentar el atractivo de uso de la tarjeta e influenciar a potenciales clientes a solicitarla. A modo de ejemplo se podrían nombrar las siguientes coaliciones: descuentos al utilizar la tarjeta de crédito como medio de pago en aerolíneas, farmacias, reconocidas tiendas, restaurantes, módulos de entretenimiento, cine, centros de belleza, parques de diversiones, entre otros. Lo anterior también debe ser replicado con empresas relacionadas, es decir, compañías pertenecientes al mismo holding, con el objetivo de lograr eficiencias tales como publicidad mutua, creación de promociones con los productos de cada parte, espacios físicos y digitales compartidos, estrategias de fidelización (acumulación de puntos), entre otros.

Para ejecutar los procesos del párrafo anterior, se precisan asociaciones con organizaciones, o en su defecto, relaciones contractuales que sustenten en el tiempo los acuerdos tomados. Concretamente, para el negocio serían los siguientes:

- Asociaciones, entendidas como la relación en la que existe vínculo:
 - Empresas relacionadas del conglomerado, dado que hay complementariedad en los resultados de cada parte, existe una cultura común y se comparte al directorio, de igual forma, se cuenta con instancias periódicas para intercambiar experiencias, mejores prácticas, actividades de cohesión de equipos o de dispersión, entre otras.

 - Personajes de alta credibilidad pública que publiciten la marca, fundado en la necesidad de comunicar los avances en materias de promociones, ofertas o mejoras de atención.

- Acuerdos contractuales, entendidos como la relación en la que se fijan condiciones para las partes mediante un documento legal:
 - Deben existir contratos entre la emisora de tarjetas, las marcas (Mastercard, Visa o American Express), los adquirentes (Transbank), los operadores (Nexus) y los comercios que aceptan los plásticos como medio de pago, estipulando las tarifas y los niveles de servicio esperados. La relación de dichas entidades se realiza de la siguiente forma: Transbank afilia a los comercios para que acepten las tarjetas (POS¹⁵), cobrando por cada transacción realizada (adquiriente), esto compensa sus gastos relacionados a licencia de administración y operación con los emisores y marcas respectivamente. Nexus cumple un rol preponderante en el proceso, al oficiar de “switch” entre la plataforma nacional y las redes de las marcas, velando por la prevención de fraudes (operador). Sin embargo, en Chile, Transbank cumple con un rol dual, es decir, actúa como adquirente y operador a la vez. Por su parte, las marcas facturan a los emisores por otorgar la licencia de la tarjeta que obtendrá el consumidor final (tarjeta habiente), con el fin de adquirir bienes o servicios en un comercio. Ver Ilustración 16.

La relación contractual de la empresa emisora de tarjetas con las marcas y adquirentes representa un costo bastante significativo para la primera, de igual forma, una falla de las partes, podría materializar la inactividad de la tarjeta de crédito en un lapso de tiempo, causando severas pérdidas en la reputación e ingresos.

- Comercios asociados externos, con el fin de ampliar el mercado y aumentar las ventajas del producto financiero.

Los recursos claves que sustentan a las actividades del negocio son los siguientes:

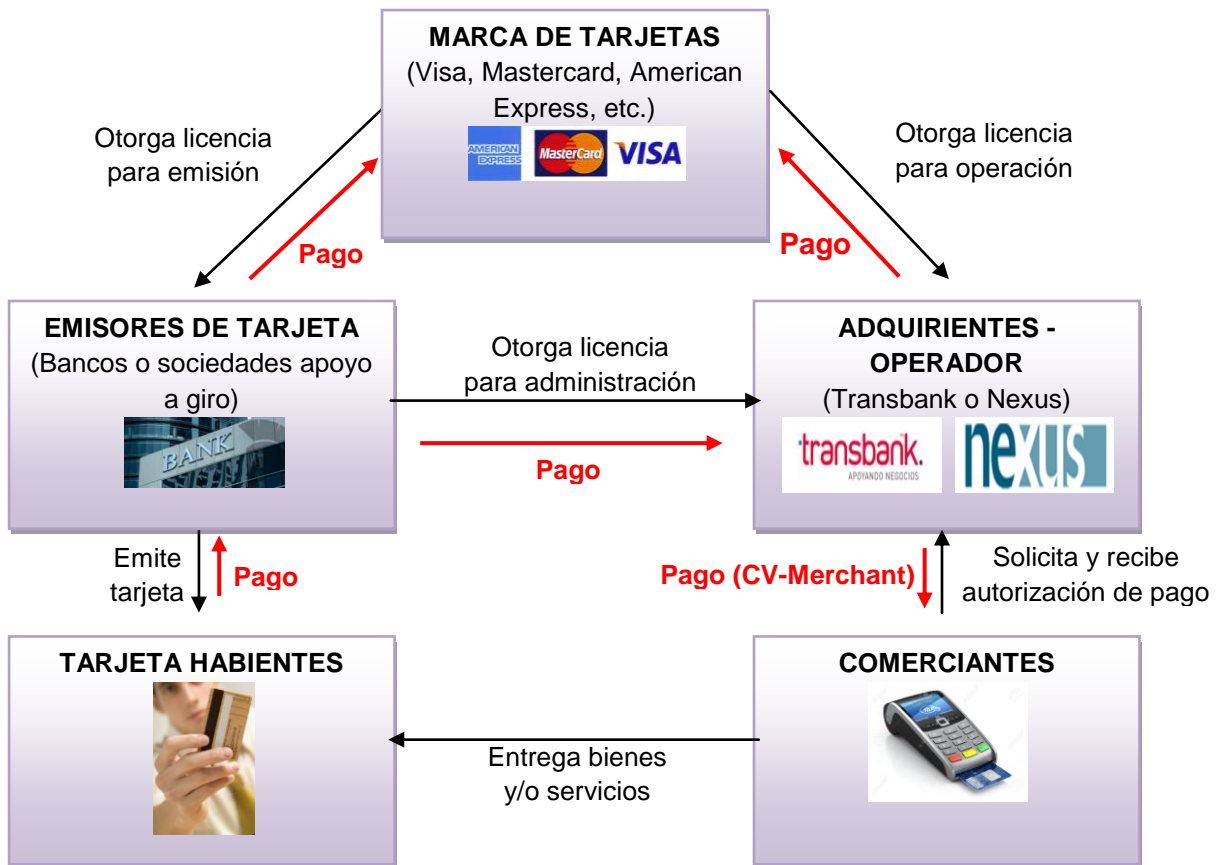
- Infraestructura física que permita la comunicación eficaz y cómoda con el cliente, cumpliendo todas las disposiciones legales exigidas. Lo precedente también aplica para las personas que ejercen funciones laborales en las instituciones, ya sea frente al usuario o de apoyo a los procesos.

¹⁵ Máquina de venta en el comercio

- Sistemas y hardware compatibles con la naturaleza del negocio, cantidad de productos, seguimientos y volumen de transacciones. El nivel operacional de estos debe ser congruente a la estrategia que se desea implantar. Particularmente, los sistemas de venta e impresoras de plásticos son indispensables.
- Personal idóneo que posea los conocimientos para la materialización de las estrategias de venta.
- Marca reconocida por la mayoría del mercado objetivo

Ilustración 16. Relación de marcas, emisores, tarjetas habiente, adquirientes y comerciantes

Fuente: Estudio de las consecuencias del acuerdo de interconexión entre Transbank y otras empresas adquirientes en el mercado de medios de pago electrónicos en Chile - Martínez (2014)



De igual forma, el negocio de las tarjetas de crédito necesita canales de comunicación conocidos por los clientes y de fácil acceso para las necesidades de éste. Generalmente se distinguen los siguientes:

- *Canales físicos:* sucursales cómodas, llamativas visualmente y que mediante artefactos entreguen información clave, generalmente se encuentran dentro de la tienda relacionada.
- *Medios digitales:* página web y aplicación móvil fáciles de utilizar, disponibles las 24 horas del día, seguras y que posean, en lo posible, funcionalidades homólogas a un espacio físico.
- *Redes sociales:* medios de comunicación que velozmente entreguen información, ya sea como respuesta a un requerimiento o como derivación a otro canal.
- *Recaudadores:* organizaciones, tanto físicas como digitales, en las cuales los clientes pueden abonar dinero a su deuda. En Chile los de mayor relevancia son Servipag, Sencillito, cajas de la tienda asociada al conglomerado, sucursales del banco relacionado u otro. Los anteriores cobran por cada transacción a la empresa emisora de tarjetas.

La relación por los canales descritos debe ser, según las demandas de los usuarios, ágil, cercana y transparente, entendiendo los conceptos de la siguiente forma:

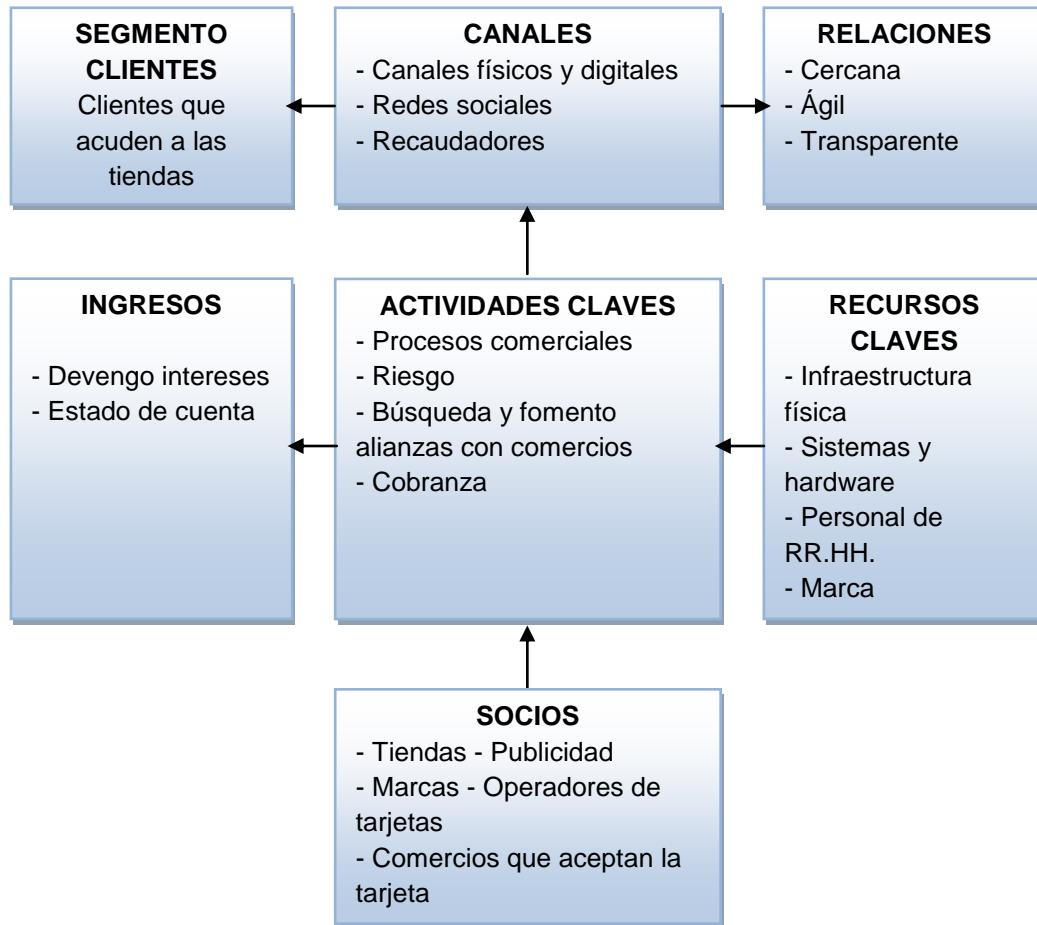
- *Ágil:* rapidez operativa en captación y en la resolución de conflictos que el cliente presente con los productos.
- *Cercana:* presencia a nivel nacional en los principales centros comerciales de la región y mediante plataformas digitales. Así mismo, esta característica se exhibe en el trato y la atención del trabajador hacia el usuario.
- *Transparente:* el cliente debe conocer cabalmente todos los aspectos, positivos y negativos, de los productos, con el objetivo de tomar la mejor decisión en materia de financiamiento.

Finalmente, el segmento de clientes del negocio son aquellas personas que, teniendo la tarjeta de crédito asociada, compran en el retail correspondiente a la misma.

En la Ilustración 17 se realiza un breve resumen que detalla lo expresado en los últimos párrafos.

Ilustración 17. Resumen caracterización del negocio

Fuente: Elaboración propia



1.5. Declaraciones Estratégicas

El inicio de una planificación o modelo de control de gestión debe ser sustentado por la misión, visión y valores. Según Kaplan y Norton (2008), “antes de formular la estrategia, los gerentes necesitan acordar el propósito (misión) de la compañía, es decir, la brújula interna que guiará sus acciones (valores) y sus aspiraciones de resultados futuros (visión)”. En concordancia con dicha aseveración, Francés (2006) afirma que: “la gerencia (dirección) en las últimas décadas ha llevado a la adopción de la misión, la visión y los valores como lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que se desea

imprimir a la empresa”. Finalmente y en el mismo sentido, la Dirección de Presupuestos Gobierno de Chile en su dominio web postula¹⁶ lo siguiente: “las definiciones estratégicas son una herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de planificación estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual”.

A continuación se estudian la misión, visión y valores de la unidad estratégica. Sin embargo, en la actualidad el banco presenta los conceptos a nivel de negocio financiero y no se disgrega como filial, por lo cual se emplea la siguiente metodología:

- a) Analizar la misión, visión y valores actuales de Banco Ripley.
- b) Proponer una misión, visión y valores para Banco Ripley.
- c) Proponer una misión, visión y valores para CAR.

1.5.1. Misión

Previo a estudiar la misión de negocio, es necesario comprender de manera integral el concepto de la misma, es por eso que se entenderá por misión a “un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes (o, en caso del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios). La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos” (Kaplan y Norton, 2008). Complementando la información anterior, los autores sostienen que la misión debe responder los siguientes puntos:

- ¿Quiénes somos?: Identidad o personalidad de la organización.
- ¿Qué hacemos?: Oración que describa de forma específica el servicio o producto que ofrece la empresa.

¹⁶ www.dipres.gob.cl

- ¿A quién atendemos?: Mercado objetivo al que va dirigido el servicio o producto.
- ¿Dónde atendemos?: Localización física o digital en el cual el cliente puede contactar a la empresa.

Respecto al propósito fundamental enunciado en el párrafo precedente, Kovacevic (2010) sostiene que: “debe ser amplio, fundamental y duradero; debe permanecer estable durante muchos años, sin importar quiénes administran la organización, y hasta que las condiciones competitivas obliguen a ajustar la razón de ser. La función del propósito es guiar e inspirar, no necesariamente obtener ventaja o diferencias”. Para el autor la misión necesariamente contiene las siguientes preguntas:

- ¿A quién ofrecemos los productos/ servicios o cuál es el ámbito de los segmentos de mercados a los que llegamos con éstos?
- ¿Dónde los ofrecemos o cuál es el ámbito geográfico en el que vendemos nuestros productos/ servicios?
- ¿Cuál es la diferencia de lo que ofrecemos como organización con respecto a la competencia?

De igual forma, Fleitman (2000) sintetiza el significado de la siguiente manera: “la misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa, es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”.

Utilizando como referencia el marco expuesto por Kaplan y Norton (2008), se procede a analizar la declaración de la unidad estratégica de negocio.

- **Misión actual Banco Ripley**

Según la página de internet (Banco Ripley) la misión es:

“Ser un banco líder en la orientación a personas, a partir de la preferencia de nuestros clientes. Buscamos, desde una perspectiva financiera, entenderlos y acompañarlos en su crecimiento. Lo hacemos con pasión, preocupados por el desarrollo de nuestros equipos, basados en la mejora continua de procesos y en la permanente creación de valor para nuestros accionistas”

Empleando las preguntas de Kaplan y Norton (2008), se obtiene lo siguiente:

Tabla 6. Análisis misión actual Banco Ripley

Fuente: Elaboración propia

Preguntas Kaplan y Norton	¿Cumple?	¿No cumple?
¿Quiénes Somos?		X
¿Qué hacemos?	X (Parcial)	“Buscamos, desde una perspectiva financiera, entenderlos y acompañarlos en su crecimiento”
¿A quién atendemos?	X	“Nuestros clientes”
¿Dónde atendemos?		X

Queda en evidencia que la misión es incompleta y no responde a los elementos básicos. En primer lugar, no proporciona una respuesta a la pregunta ¿Quiénes somos?, luego, “Buscamos, desde una perspectiva financiera, entenderlos y acompañarlos en su crecimiento” es un párrafo que carece de sustento, se puede observar una amplitud innecesaria, sin mencionar que no se responde a la pregunta ¿Dónde atendemos?

Por otro lado, el enunciado mezcla conceptos, por ejemplo “Ser un banco líder en la orientación a personas” es una frase de la visión. De igual forma, “Pasión” forma parte de los valores. El remanente está enfocado a la pregunta cómo, lo cual escapa del ámbito. La extensión no es la adecuada, pues no comunica el mensaje de manera precisa.

- **Propuesta misión Banco Ripley**

Dado lo expuesto en el punto precursor, se propone una nueva misión para Banco Ripley:

“Somos un Banco retail chileno, encargado de satisfacer las necesidades de financiamiento y velar por la protección de los activos de nuestros clientes, a lo largo de todo el territorio nacional”

Empleando las preguntas de Kaplan y Norton (2008), se obtiene la siguiente matriz:

Tabla 7. Análisis misión propuesta Banco Ripley

Fuente: Elaboración propia

Preguntas Kaplan y Norton	¿Cumple?	¿No cumple?
¿Quiénes Somos?	X	“Un Banco retail chileno”
¿Qué hacemos?	X	“Satisfacer las necesidades de financiamiento y velar por la protección de los activos”
¿A quién atendemos?	X	“A nuestros clientes”
¿Dónde atendemos?	X	“A lo largo de todo el territorio nacional”

Todos los puntos cumplen cabalmente, por lo cual se infiere que la misión es la acertada para la organización.

- **Propuesta misión CAR**

Habiendo conseguido una misión para el banco, se replica para la unidad estratégica de negocio:

“Somos una filial de Banco Ripley, encargada de satisfacer las necesidades de financiamiento de nuestros clientes, mediante una tarjeta de crédito, a lo largo de todo el territorio nacional”

Empleando las preguntas de Kaplan y Norton (2008), se obtiene lo siguiente:

Tabla 8. Análisis misión propuesta CAR

Fuente: Elaboración propia

Preguntas Kaplan y Norton	¿Cumple?	¿No cumple?
¿Quiénes Somos?	X	“Una filial de Banco Ripley”
¿Qué hacemos?	X	“Satisfacer las necesidades de financiamiento [...] mediante una tarjeta de crédito”
¿A quién atendemos?	X	“Nuestros clientes”
¿Dónde atendemos?	X	“A lo largo de todo el territorio nacional”

Nuevamente se consigue una respuesta afirmativa en todos los ítems, alcanzando una misión para la unidad de negocio.

1.5.2. Visión

Acorde a Kaplan y Norton (2008), “la declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la empresa. Debería estar orientada al mercado y expresar, con frecuencia en términos visionarios, cómo quiere la empresa que el mundo la perciba”. Los autores afirman que la visión necesariamente tiene que contener los siguientes ítems:

- Objetivo desafiante: Métrica medible a alcanzar.
- Definición de nicho: Mercado objetivo de la organización.
- Horizonte de tiempo: Espacio temporal en el cual se deberá cumplir el objetivo desafiante.

Muy similar a la idea expresada, Kovacevic (2010) explica que: “la visión tiene que ser concisa, enfocada en el valor o diferenciación que se quiere obtener: debe ser medible y verificable, específica y compartida [...] Los tres elementos claves que identifican la adecuada definición y enfoque de la visión, para ser considerada como verdadera dirección estratégica para la organización, son: ¿cuándo?, ¿qué? y ¿cómo?”. Finalmente, Martínez y Milla (2012) relatan al tópico como una: “declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa”.

Empleando a Kaplan y Norton (2008) como referencia, se analiza la declaración de la unidad de negocio.

- **Visión actual Banco Ripley**

Según el dominio web (Banco Ripley), la visión es:

“Establecer relaciones duraderas con nuestros clientes, adquiriendo un compromiso con ellos y ayudándolos a cumplir sus sueños”

Empleando los ejes de Kaplan y Norton (2008), se obtiene lo siguiente:

Tabla 9. Análisis visión actual Banco Ripley

Fuente: Elaboración propia

Ejes Kaplan y Norton	¿Cumple?	¿No cumple?
Objetivo desafiante	X (Parcial)	“Establecer relaciones duraderas”
Definición de nicho	X	“Nuestros clientes”
Horizonte de tiempo		X

No se logra una respuesta positiva en todos los puntos. El objetivo “relaciones duraderas”, no instruye claramente la fórmula de medición empleada y no se fija ningún lapso temporal.

▪ **Propuesta visión para Banco Ripley**

Se presenta una formulación de visión para Banco Ripley:

“Estar posicionados, en los próximos 5 años, entre los 3 bancos de mayor participación de mercado en todos nuestros productos a lo largo del territorio nacional”

Empleando los ejes de Kaplan y Norton (2008), se obtiene lo siguiente:

Tabla 10. Análisis visión propuesta Banco Ripley

Fuente: Elaboración propia

Ejes Kaplan y Norton	¿Cumple?	¿No cumple?
Objetivo desafiante	X	“Estar posicionados [...] entre los 3 bancos de mayor participación de mercado en todos nuestros productos”
Definición de nicho	X	“A lo largo del territorio nacional”
Horizonte de tiempo	X	“Próximos 5 años”

Dado que logra cumplir con todos los ejes, se puede afirmar que es la indicada para el banco. La modificación del mercado objetivo fue realizada para entregar mayor información.

- **Propuesta visión CAR**

Se replica la visión para la unidad estratégica de negocios, CAR:

“Ser reconocidos, en los próximos 5 años, como la tarjeta de crédito de mayor participación de mercado en Chile”

Empleando los ejes de Kaplan y Norton (2008), se obtiene lo siguiente:

Tabla 11. Análisis visión propuesta CAR

Fuente: Elaboración propia

Ejes Kaplan y Norton	¿Cumple?	¿No cumple?
Objetivo desafiante	X	“Tarjeta de crédito de mayor participación de mercado”
Definición de nicho	X	“Chile”
Horizonte de tiempo	X	“Próximos 5 años”

Nuevamente se logra abarcar todos los puntos.

1.5.3. Creencias

Las creencias son un eje primordial, Kaplan y Norton (2008) las representan de la siguiente manera: “los valores (a menudo llamados valores centrales) de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter”. Para Francés (2006), “los valores plantean el marco ético y social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos”. Finalmente, alineados con las definiciones anteriores, Kovacevic (2010) establece que “los valores son las expresiones que reflejan los

principios básicos del comportamiento ético personal y corporativo, que deben estar siempre presentes en una organización”.

Descritos los marcos teóricos, se procede a estudiar las creencias que están disponibles.

▪ **Valores actuales Banco Ripley**

Acorde al sitio web (Banco Ripley):

Los principales valores que trabaja Banco Ripley a diario son:

- *Integridad: Actuamos con transparencia, honestidad, ética y respeto a las personas, el entorno y la institución.*
- *Servicio: Generamos valor a nuestros clientes a partir de nuestros servicios.*
- *Confianza: Creamos lazos, la base para generar relaciones duraderas.*
- *Compromiso: Cumplimos con las promesas hechas a nuestros clientes, equipos y con la institución.*
- *Pasión: Trabajamos con entusiasmo, con entrega y nos involucramos con nuestras tareas.*
- *Austeridad: Trabajamos controlando nuestros costos, buscando el mejor retorno para todos.*

La declaración representa la cultura de su organización, y por ende, de su filial CAR. Sin embargo, según el marco teórico expuesto, los valores ya están implantados, por lo cual la palabra “trabaja” de la primera frase escapa del sentido de las creencias. Dado esto, se elimina, originando lo siguiente (conversando las definiciones de cada uno):

Los principales valores de CAR son:

- *Integridad*
- *Servicio*
- *Confianza*
- *Compromiso:*
- *Pasión*
- *Austeridad:*

El sustento para la selección de dichos atributos se explica de la siguiente forma:

La integridad en el desarrollo del quehacer cotidiano, bajo el umbral ético y legal, se reconoce como un principio fundamental dentro de la compañía, el cual se origina por la convicción de cada integrante, antecediendo a las imposiciones gubernamentales.

Por su parte, valores asociados al vínculo organización – cliente, tales como: servicio, confianza, compromiso y pasión, disponen al usuario en el centro de cada una de las acciones de la empresa, al ser concebido como el eje principal para la materialización de beneficios futuros, bajo la premisa de estar recibiendo lo mejor de la contraparte.

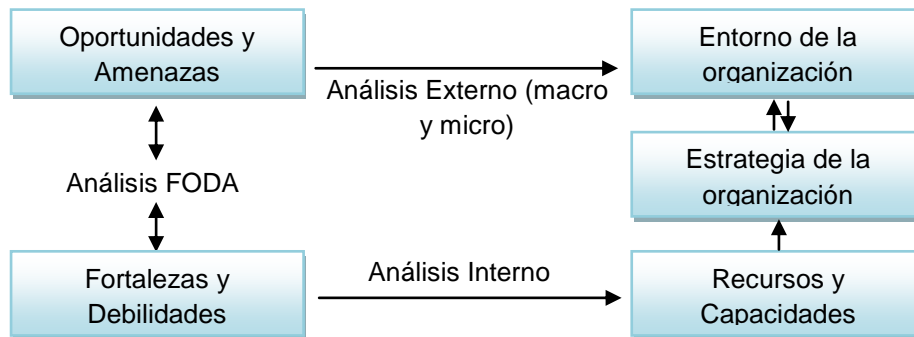
Finalmente, la sustentabilidad financiera, en un mercado bastante acotado y competitivo, es alcanzada, en gran parte, por la austeridad, es decir, la eficiencia en el empleo de recursos, la búsqueda de estrategias de ahorro y la focalización de insumos en aspectos significativos para la consecución de la estrategia.

1.6. Análisis Estratégico

Las declaraciones estratégicas otorgan un marco de referencia, no obstante, es fundamental para una organización comprender el contexto en el cual está inserta, para descubrir las oportunidades y obtener el mayor beneficio de ellas y entender las amenazas, con el fin de mitigarlas. Por otro lado, CAR debe examinar sus recursos y capacidades para saber qué fortalezas desplegar y a cuáles debilidades hacer frente (análisis interno). De esta forma, se puede plantear una estrategia. Ver Ilustración 18.

Ilustración 18. Análisis Estratégico

Fuente: Análisis Estratégico de la Empresa – Ventura (2009)



En los próximos párrafos, se analizan las principales dimensiones del análisis externo.

1.6.1. Análisis externo

El análisis externo tiene como objetivo encontrar aquellas amenazas críticas para la compañía, así como también las oportunidades presentadas y (Hill y Jones, 2009). Ambos tópicos se pueden describir de la siguiente forma: “las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría [...] Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, que significan aspectos negativos y problemas potenciales” (Ponce, 2006). Esto es tomado en consideración por la planificación estratégica de una compañía, con el fin de anticiparse y disminuir cualquier tipo de incertidumbre presente (Francés, 2006).

Generalmente como herramientas, se ejecuta un estudio del macro y micro entorno. Los siguientes párrafos indagan en cada uno.

1.6.1.1. Análisis macro entorno

“El macro ambiente abarca todos los factores e influencias pertinentes fuera de los límites de la compañía. Con “pertinentes” nos referimos a que tienen la importancia suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos estratégicos, estrategia y modelo comercial” (Thompson, Strickland y Gamble, 2008), en otras palabras, dicho entorno afecta indirectamente a la empresa.

El análisis del macro entorno, “evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de factores de producción, normativas y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad. Muchas veces se lo denomina análisis PESTEL, porque refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales” (Kaplan y Norton, 2008). En el mismo sentido, Wheelen, Hunger y Oliva (2007) establecen que: “para llevar a cabo el análisis ambiental, los administradores estratégicos deben primero estar conscientes de las diversas variables que existen en los ambientes sociales y de tareas de una corporación. El ambiente social incluye las fuerzas generales que no

influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que sí pueden influir, y con frecuencia lo hacen, en sus decisiones de largo plazo”.

En la siguiente sección se describen las principales aristas del análisis PESTEL, considerando el modelo de Kaplan y Norton (2008):

- **Político:** El ambiente político de un país repercute directamente en la compañía al modificar las circunstancias donde ella opera. A modo de ejemplo, la inestabilidad de un gobierno podría disminuir considerablemente las ganancias.
- **Económico:** El ambiente económico incide directamente en la organización, pues la modificación de sus variables, por ejemplo, tasa de cambio, interés u otra, afectan los resultados.
- **Social:** Nuevas tendencias, patrones diferentes u otro cambio pueden ser catastróficos para una compañía, si no sabe adecuar su oferta a la nueva situación. Cabe destacar que dichas modificaciones pueden ser positivas si se actúa en función de ellas.
- **Tecnológico:** La tecnología evoluciona constantemente, haciendo eficientes una gama de procesos (facturación digital) o creando espacios que el cliente valora (aplicación móvil), si no se muta a las tendencias actuales, al nivel que los clientes y competidores lo hacen, las pérdidas pueden ser cuantiosas.
- **Ecológico:** La responsabilidad social empresarial y, por ende, el cuidado del medio ambiente son temas esenciales que muchas compañías han considerado en sus planes de acción, sin embargo, dada la naturaleza de CAR y su historia basada en otro tipo de campañas, este punto se quita del análisis.
- **Legal:** Las leyes son un marco inapelable que una empresa debe seguir de forma obligatoria, por lo cual un cambio de éstas afectará, de forma positiva o negativa, algún aspecto de la organización.

Entregado el marco del análisis PESTEL, se aplica dicha herramienta en CAR:

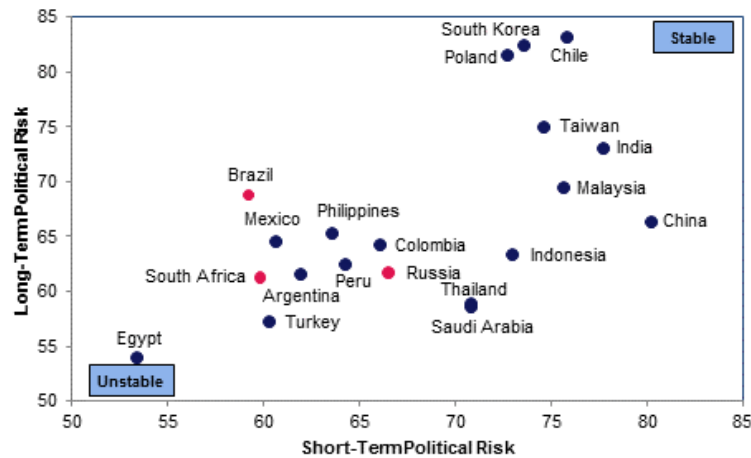
- **Político:**

Chile es un estado de derecho, cuenta con tres poderes de estado separados funcionalmente: un poder ejecutivo (presidencial) electo periódica y democráticamente, un poder legislativo compuesto por un parlamento bicameral (diputados y senadores) y un poder judicial, encargado de aplicar la legislación vigente en todos los aspectos que son regulados. Además el país posee un Banco Central autónomo, lo cual asegura una política monetaria y fiscal independiente.

Referente a la estabilidad política, el país destaca positivamente en dicha dimensión. Según un informe elaborado por la consultora BMI, Chile posee la mayor estabilidad en este ámbito a largo plazo, mientras que en el corto plazo es superado únicamente por China e India. Ver Ilustración 19.

Ilustración 19. Estabilidad política de economías emergentes

Fuente: Fitch Solutions (2017)



Lo anterior es ratificado por el estudio “Índice de democracia”, elaborado por “The Economist”, el cual sitúa a la nación en el puesto 23 de 167 (tercero de la región) en dicha materia¹⁷.

Relativo a los aspectos en que existe voluntad política para realizar modificaciones, se deben mencionar los puntos relacionados a la empresa Transbank, en este sentido a

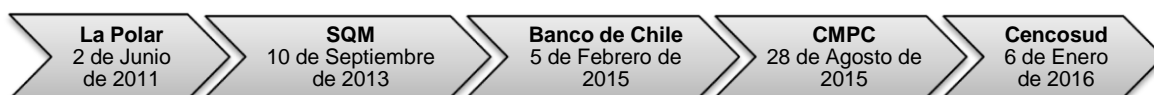
¹⁷ <https://www.df.cl/noticias/internacional/actualidad-internacional/chile-suba-al-lugar-23-en-indice-global-de-democracia-y-es-el-tercero-en/2019-01-09/190200.html>

principios del año 2017, el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) recomendó normativas para su regulación, en cuanto a denegar la posibilidad a bancos e instituciones financieras para actuar como adquirientes mediante una empresa, panorama actual de dicha organización (Anexo 4), sin embargo, permitió que dos o más emisoras de tarjetas actúen como procesador de operaciones de tarjetas de crédito y débito (El Mostrador, 2018). Como consecuencia, Banco Santander puso fin a su acuerdo contractual con Transbank, con el fin de fomentar la libre competencia, migrando a Multicaja (El Mercurio, 2018).

Dentro de la misma arista de voluntad gubernamental, se han desplegado varias acciones en dirección a fomentar el control y transparencia por parte de las empresas, esto a consecuencia de ilícitos ocurridos en la nación (Ilustración 20). El detalle se otorga en el Anexo 5.

Ilustración 20. Mayores fraudes en Chile

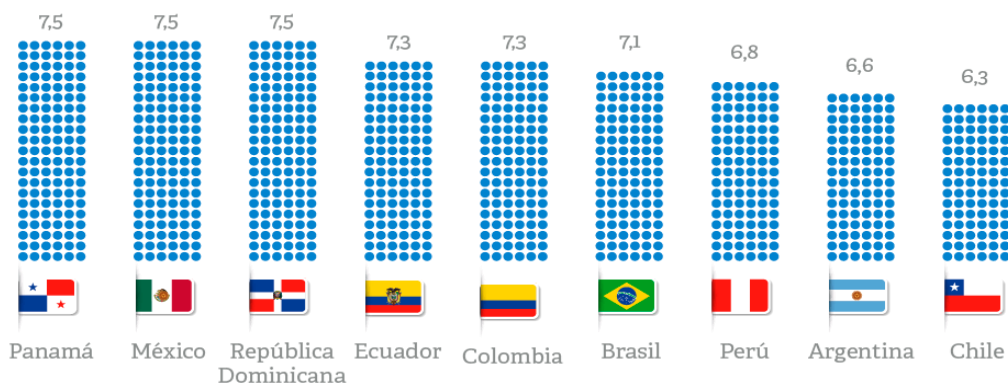
Fuente: Escándalos corporativos en Chile: impacto en los precios a accionarios de empresas involucradas - López (2016)



Una consecuencia directa de lo precedente es la gran desconfianza por parte de los clientes. Chile es el país latinoamericano de menos confianza en las instituciones, ver Ilustración 21, según el “índice de confianza” elaborado por Llorente y Cuenca.

Ilustración 21. Índice de confianza por sector financiero

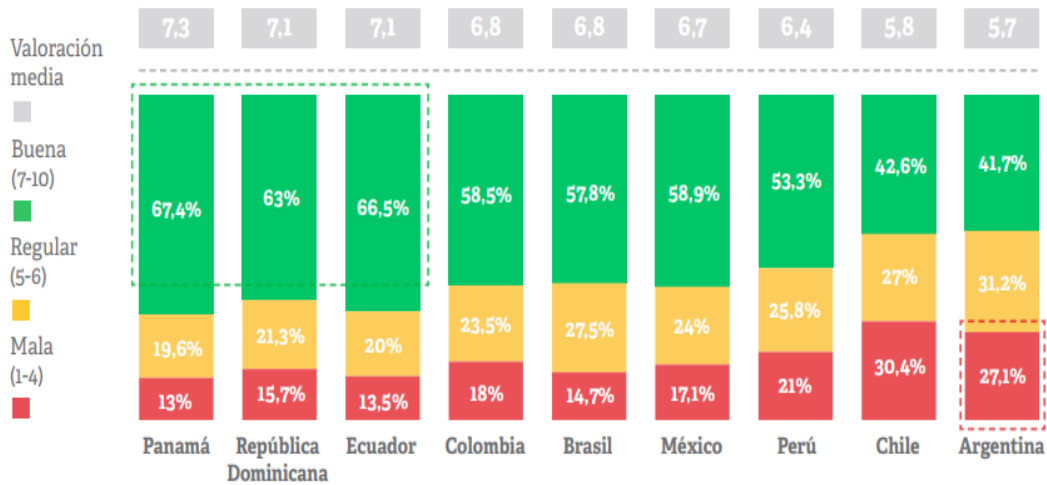
Fuente: El nuevo consumidor latinoamericano: Cuestión de confianza. Análisis regional de seis sectores económicos - Llorente y Cuenca (2018)



Considerando el mismo indicador, pero aplicado en el sector financiero, Chile presenta nuevamente el peor índice de confianza, alcanzando un 30,4% en el indicador mala valorización, ver Ilustración 22:

Ilustración 22. Índice de confianza para sector financiero

Fuente: El nuevo consumidor latinoamericano: Cuestión de confianza. Análisis regional de seis sectores económicos - Llorente y Cuenca (2018)



Dado el escenario, CAR goza de oportunidades por su ambiente políticamente estable, lo cual resulta altamente beneficioso para un negocio que otorga créditos a personas, al estar los potenciales clientes más dispuestos a endeudarse. Por otro lado, existe voluntad política para posibilitar la entrada de nuevas empresas adquirientes, Multicaja es solo un ejemplo de ello, lo cual podría impactar significativamente en el resultado de CAR, ya sea por una nueva negociación de las tarifas de cobro de Transbank o por la migración a otro proveedor con mejores condiciones contractuales. No obstante, la desconfianza generada por los chilenos, dada la gran cantidad de ilícitos, es una amenaza que eventualmente podría generar cierto rechazo a utilizar a productos bancarios como medio de pago.

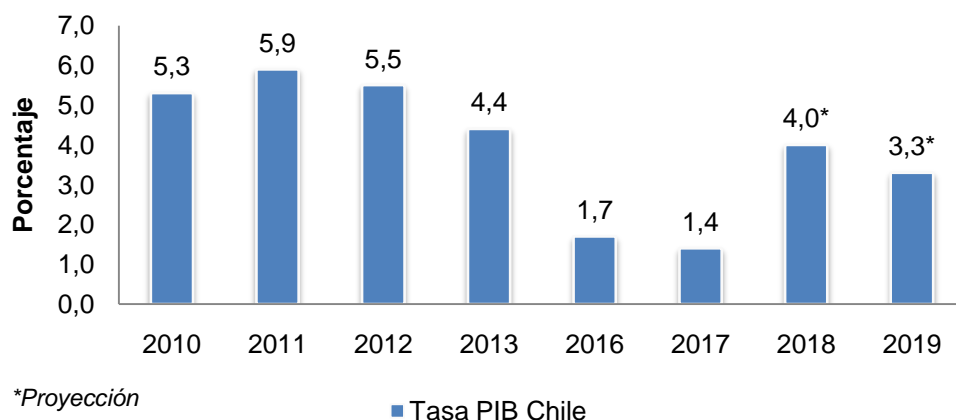
▪ **Económico:**

Uno de los indicadores más relevantes en términos macroeconómicos es el producto interno bruto, PIB, el cual se define como el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado, libre de duplicaciones. En Chile esta variable ha presentado gran volatilidad, disminuyendo

bastante en los años 2016 y 2017, no obstante, se proyecta un mejor escenario, alcanzando el año 2019 una proyección de 3,3%¹⁸. Lo anterior otorga matices de mejoras en términos económicos. Ver Ilustración 23:

Ilustración 23. Tasa de productos interno bruto Chile

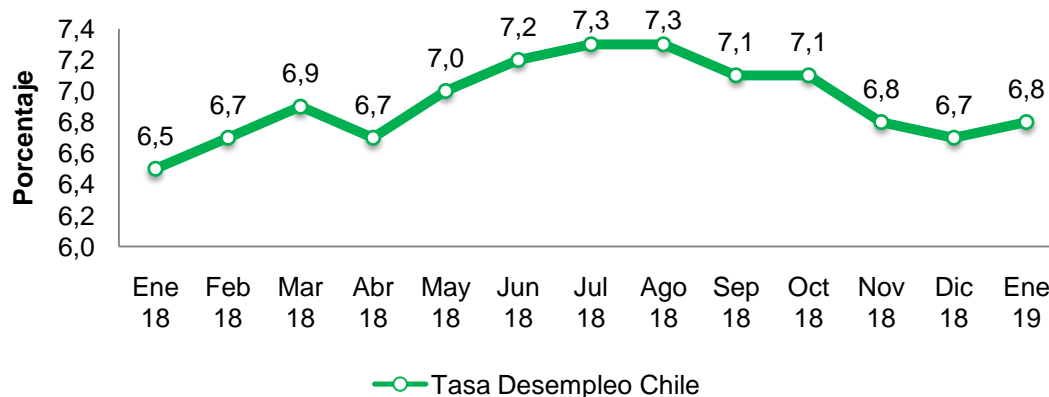
Fuente: Index Mundi



Otro factor a considerar en el estudio es el aumento de la tasa de desempleo que ha experimentado el país en el último tiempo. En julio y agosto del año 2018, esta alcanzó un 7,3%, ver Ilustración 24. Sin embargo, si se mantienen las proyecciones positivas respecto del crecimiento económico para los próximos años, se deduciría que la tasa de desempleo debería disminuir.

Ilustración 24. Tasa de desempleo Chile

Fuente: Dominio web Banco Central

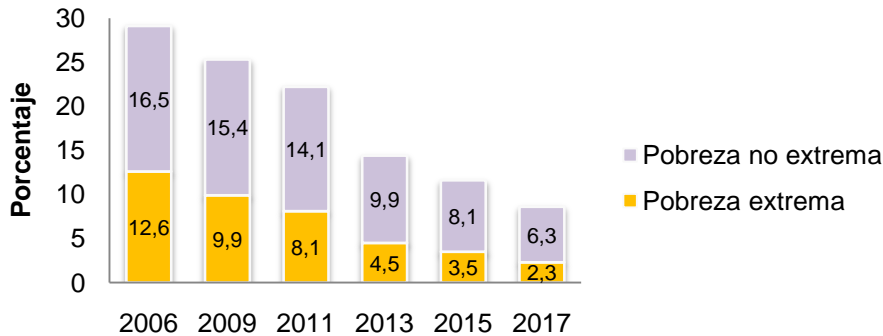


¹⁸<http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

Además, se debe tomar en cuenta la reducción paulatina de la pobreza (extrema y no extrema¹⁹). Esta dimensión ha descendido desde un 29,1% el año 2006 a un 8,6% el año 2017 (20,5 p.p.), lo cual demuestra un exhaustivo trabajo estatal en la materia. Ver Ilustración 25:

Ilustración 25. Incidencia de la pobreza (extrema y no extrema) en la población Chilena

Fuente: Informe de Desarrollo Social 2018 - Ministerio de Desarrollo Social



Según Sergio Lehnamm, economista jefe de banco BCI, en el año 2019: “el crecimiento va a estar empujado fundamentalmente por la inversión, pues proyectamos un crecimiento de la inversión en torno al 5%, mientras que el consumo va a estar creciendo entre el 3% - 3,5%, moderado respecto a lo que uno esperaría dado el ciclo positivo que estamos viendo en la economía” (El Mercurio, 2018).

Todos lo anterior afecta positivamente el desarrollo y funcionamiento de una empresa como CAR, pues el negocio de las tarjetas de crédito se ve influenciado directamente por la salud de la economía. Según el Gobierno de Chile (2013), “el crecimiento de un país necesariamente exige el desarrollo de su sistema financiero. Incentivar el ahorro, posibilitar el acceso al crédito y la opción de ahorrar usando vehículos simples y seguros”.

Finalmente, se tienen que analizar los resultados de la nueva Ley General de Bancos en el entorno monetario de Chile, dicha norma aplica a CAR por ser una sociedad de apoyo al giro bancario. De acuerdo a Carlos Salazar Sazo, director de la Escuela de Derecho de la Universidad San Sebastián, entre los beneficios que trae la nueva ley

¹⁹ Pobreza no extrema: Ingreso por persona equivalente <= \$160.696; Pobreza extrema: Ingreso por persona equivalente <= \$107.131

se encuentra que “habrá mayor seguridad, más estabilidad, pues los bancos son actores muy importantes, que captan grandes inversiones de capital para poder operar y a su vez intermedian en el flujo de capitales de personas y empresas, permitiendo que otras inversiones, emprendimientos, etc. puedan desarrollarse con menos riesgos [...] estas modificaciones debieran producir mayor confianza de los inversionistas en el sistema financiero, pues esto se manifiesta en la estabilidad de todo el sistema y, en consecuencia, de la economía en general” (Diario Concepción, 2018).

En síntesis, el mercado objetivo de CAR forma parte de un país que pronostica crecimiento económico para los próximos años, variable correlacionada al mayor consumo²⁰ y, por ende, a la utilización de medios de pago como las tarjetas de crédito, lo cual es una oportunidad para un negocio de financiamiento.

- **Social:**

La sociedad chilena ha cambiado en el último tiempo, factores como la migración, el empoderamiento ciudadano y el acceso a la información, han forjado nuevos comportamientos.

Es necesario tomar en consideración la propensión de las personas a utilizar productos financieros, “Chile ha experimentado una gran expansión en el acceso al crédito por parte de los hogares. Esto se ha traducido en aumentos importantes en los niveles de endeudamiento agregado” (Ruiz-Tagle, García y Miranda, 2013). La mayor utilización de dichos productos financieros podría generar en los clientes una tendencia a gastar más de lo que pueden cubrir con sus ingresos, lo que conlleva: “serios trastornos al consumidor afectado, en los ámbitos económico financiero, familiar y social, siendo sus principales características la pérdida de control personal de la situación económica financiera por parte del consumidor y el serio deterioro de las relaciones sociales construidas en torno al consumo y, por tanto, de las condiciones de integración y valoración social del consumidor endeudado” (Castañeda, 2000).

²⁰ <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2018/09/06/chile-eleva-expectativas-de-crecimiento-gracias-a-dinamismo-en-inversion-consumo-y-empleo.shtml>

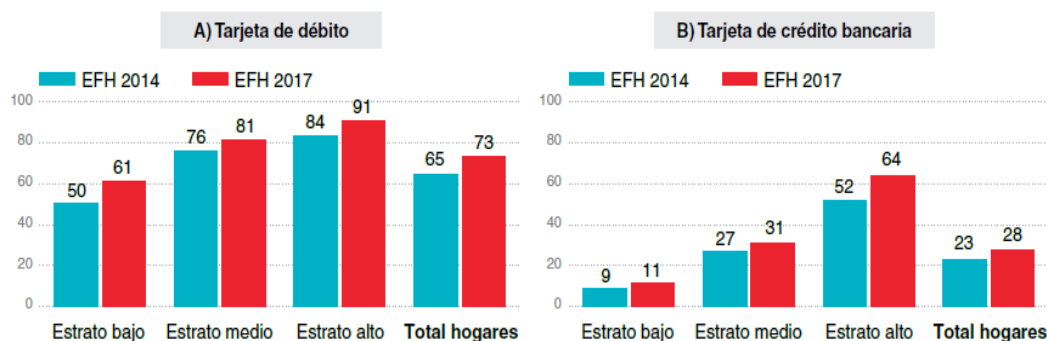
Una de las causas más importantes en esta ampliación del crédito corresponde a la expansión del sector no bancario (casas comerciales). En efecto, éstas han aumentado el acceso al crédito para un sector importante de la población que ha estado típicamente fuera del sistema (Montero y Tarzijan, 2010).

Una amenaza es que el sobre endeudamiento provoque a mediano o largo plazo una reacción negativa por parte de los potenciales clientes. El gran acceso de información y a redes sociales podría generar que este grupo de interés se organice y desista del uso de plásticos, originando así una tendencia.

Enfocando el análisis en la utilización de las tarjetas por los chilenos, la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF) ha afirmado que: “la proporción de hogares que usa tarjetas de débito²¹ con alguna frecuencia subió del 65% al 73% en el período 2014 a 2017 [...] Asimismo, el uso de tarjetas de crédito bancarias también registra un avance, subiendo de 23% a 28% de los hogares en igual período” (Asociación de Bancos, 2018). Ver Ilustración 26:

Ilustración 26. Uso de tarjetas bancarias según estrato de ingresos

Fuente: Inclusión financiera: tendencias recientes - Asociación de Bancos (2018)



A pesar de las cifras anteriores, el Banco Central afirma que el efectivo sigue siendo el principal medio de pago, lo que se refleja en el creciente saldo de billetes y monedas en circulación, que ha pasado de 2,4% del PIB a mediados de la década anterior a 3,5% del PIB, en septiembre de 2017²², sin embargo, no desconoce el alcance que ha tenido el uso de tarjetas.

²¹ Las transacciones con tarjeta débito sólo se realizan si hay dinero en la cuenta (no financia).

²² <http://si2.bcentral.cl/public/pdf/estudios-economicos-estadisticos/pdf/see125.pdf>

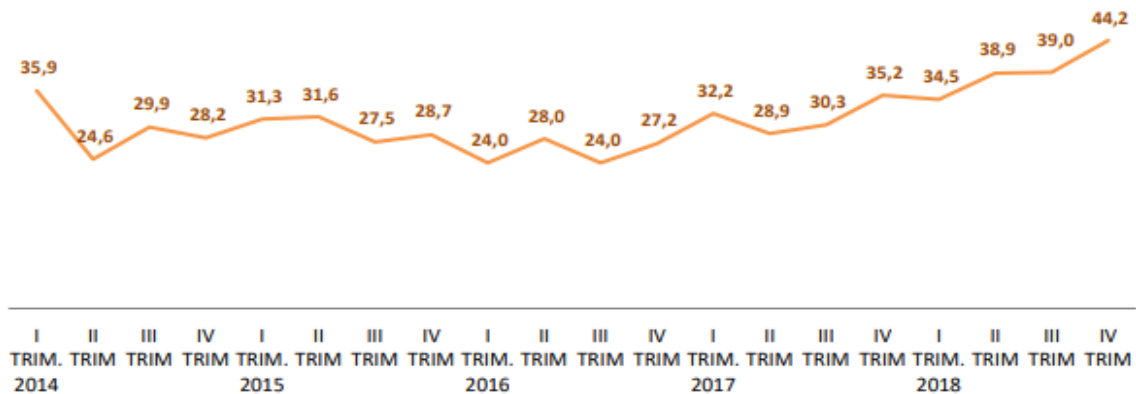
- **Tecnológico:**

Los avances en la tecnología obligan a las empresas emisoras de tarjetas de crédito a adoptar las actualizaciones en sus sistemas, para mantener un nivel de competencia óptimo. “Las constantes exigencias de los consumidores han impulsado a las entidades financieras a desarrollar, cada vez con más dedicación, tecnologías que faciliten la vida de sus usuarios y les permitan realizar prácticamente cualquier transacción desde donde se encuentren” (Torlasco, 2017).

Los pagos en tarjetas (débito y crédito) vía digital han ascendido aproximadamente un 44,2% el cuarto trimestre del año 2018, ver Ilustración 27, no obstante, en el último tiempo la banca y, principalmente las tarjetas de crédito, están siendo objeto de múltiples delitos vía internet. “El fenómeno ha sido observado atentamente por la Fiscalía desde el año 2012, periodo durante el cual se observó el primer gran crecimiento de los fraudes (un 121%) [...]. En el primer trimestre de 2017 hubo un ingreso de 12.117 denuncias, más de 6.000 denuncias adicionales respecto de igual período de 2015” (Ministerio Público, 2017). Un ejemplo es que el día 25 de Julio del 2018, mediante la red social Twitter, se publicó la información confidencial de más 14.000²³ clientes chilenos y extranjeros.

Ilustración 27. Variación % pagos online en Chile

Fuente: Indicador de ventas del comercio canal internet a través de tarjetas, crédito y débito en Chile II semestre 2018 - Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (2018)

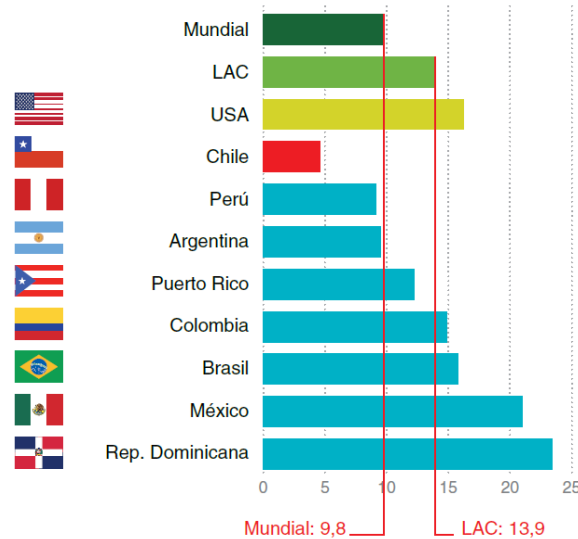


²³ <https://www.eldinamo.cl/nacional/2018/07/25/superintendencia-de-bancos-y-ciber-ataque-a-20-entidades-la-mayoria-de-las-tarjetas-de-credito-afectadas-se-encuentran-inactivas/>

A pesar de las cifras y en comparación a otros países, Chile aún no presenta un escenario tan crítico en dicha materia (Ilustración 28).

Ilustración 28. Fraudes con tarjetas bancarias Chile 4to trimestre 2016

Fuente: Proyecto de Ley que modifica Ley N°20.009, limitando la responsabilidad del usuario de tarjetas y otros medios de pago, en caso de fraude (Boletín N° 11.078-03) - Claro (2017)



En este contexto, CAR debe analizar constantemente las oportunidades que la tecnología pone a su disposición, en caso contrario, los rivales pueden sacar provecho del descuido o los clientes pueden migrar hacia emisores de mayor modernidad digital. Sin embargo, la mitigación de la amenaza de ciberseguridad debe estar presente en todas sus plataformas web, pues este concepto será clave para la banca, ya sea desde una perspectiva legal o como un atributo muy valorado por los usuarios.

- **Legal:**

Debido a que el sector bancario representa aproximadamente el 80% del PIB²⁴, la regulación en una sociedad de apoyo al giro bancario debe ser amplia y rigurosa. Dicha normativa cubre varios focos, uno de ellos es mitigar el abuso por parte de los colocadores de dinero, en este sentido se impuso un límite al interés cobrado “en Diciembre de 2013, la ley N° 20.715 modificó la Ley N° 18.010 que fija la tasa máxima convencional (TMC) de las operaciones de crédito de dinero. Según indica el mensaje

²⁴ <https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/inversionistas/portal/informacion-corporativa/perfil-de-la-industria>

de la iniciativa legal, esto se hizo con el objetivo de reducir la tasa de interés máxima permitida para los créditos de menores montos, y evitar con ello los efectos negativos derivados de la falta de conocimientos financieros de este grupo de deudores” (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 2018). La Tabla 12 expone los valores fijados para Febrero del año 2019, tanto mensual como anual:

Tabla 12. Tasa máxima convencional Febrero 2019

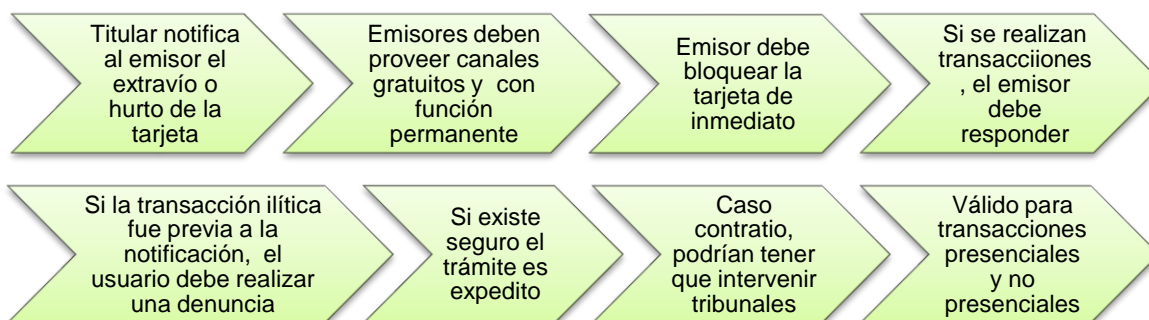
Fuente: Servicio Nacional del Consumidor (2019)

Operaciones	Mensual	Anual
Inferiores o iguales al equivalente de 50 unidades de fomento	3,02%	36,18%
Inferiores o iguales al equivalente de 200 unidades de fomento y superiores al equivalente de 50 unidades de fomento	2,43%	29,18%
Operaciones cuyo mecanismo de pago consista en la deducción de las respectivas cuotas directamente de la pensión del deudor	1,85%	22,18%

Otro punto a tratar es la responsabilidad frente a un fraude, “siete de catorce instituciones financieras establecidas en Chile accedieron al acuerdo con el SERNAC, que pretende eliminar aquellas cláusulas contractuales que los eximían anticipadamente de cualquier responsabilidad ante estafas realizadas por terceros (Consortio, Internacional, BICE, Falabella, Security, BCI y Scotiabank)” (Fuentes, 2019). Así mismo, existe un proyecto de modificación de la ley N° 20.009, buscando mejorar las condiciones para los consumidores respecto a los ilícitos online, esto debido a que en la fecha de la promulgación de la ley vigente (año 2005) las transacciones no presenciales no eran significativas. La Ilustración 29 realiza un resumen del proyecto de ley:

Ilustración 29. Ley fraude de tarjetas

Fuente: Proyecto de Ley que modifica Ley N°20.009, limitando la responsabilidad del usuario de tarjetas y otros medios de pago, en caso de fraude (Boletín N° 11.078-03) - Claro (2017)



Una dimensión esencial para la industria es aquella relacionada a la cobranza de los préstamos, “la Ley del Consumidor indica claramente que las empresas que otorgan crédito no pueden realizar gastos de cobranza antes de 15 días corridos desde que venció la deuda” (Servicio Nacional del Consumidor, 2009). Relativo al monto, este depende de la cuantía solicitada, “la Ley del Consumidor establece topes determinados para el cobro de gastos de cobranza” (Servicio Nacional del Consumidor, 2009):

- Un 9%, para las deudas o cuotas de hasta 10 UF.
- Un 6% para deudas de 10 y hasta 50 UF.
- Un 3% para deudas de más de 50 UF.

Por otra parte, se deben mencionar los cambios legales con la entrada en vigencia de la nueva Ley General de Bancos, la cual persigue, entre otros puntos, la unión de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) y la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) (González, 2019). Entre los objetivos destacan “fortalecer las herramientas del regulador bancario, reducir la posibilidad de quiebra de los bancos, mejorar los estándares en materia de ciberseguridad, facilitar créditos para pymes y emprendedores y establecer un nuevo modelo de fiscalización para los bancos” (El Mostrador, 2019).

La nueva ley establece indicaciones para el respaldo patrimonial, modificando el índice de Basilea, es decir, el ratio entre los activos ponderados por riesgo y patrimonio efectivo (Anexo 6). La migración será desde un 8% exigido en la actualidad (Anexo 7) a un 10,5%²⁵.

$$\text{Basilea} = \frac{\text{Patrimonio Efectivo}}{\text{Activos Ponderados por Riesgo}}$$

Lo anterior afecta indirectamente a CAR S.A., pues como se ha mencionado, es una

²⁵ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=509944>

sociedad de apoyo al giro bancario, por lo cual su patrimonio se consolida con Banco Ripley, a pesar de que la norma aplica sólo al último.

Finalmente, desde el año 2014 está vigente la ley de “Reorganización y Liquidación de activos de Empresas y Personas”, número 20.720, la cual permite a personas naturales y jurídicas que se encuentran en crisis financiera, la posibilidad de salir del endeudamiento y reemprender, gracias a las nuevas condiciones que, una empresa como CAR, debe ofrecer al cliente que se respalda bajo la normativa. Generalmente el nuevo contrato representa menores ingresos a la compañía (Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento).

Todo lo descrito plantea un clima de constantes cambios normativos, materializando dos amenazas: responsabilidad de las emisoras frente a diversos fraudes y modificación contractual a clientes bajo “la nueva ley de quiebra”.

1.6.1.2. Análisis micro entorno

El ambiente, industria o micro-entorno, incide directamente en una organización, por lo tanto su análisis y comprensión son fundamentales para la formulación de una estrategia. Acorde a Francés (2006), “toda empresa forma parte de una industria (o sector) conformada por sus semejantes, en el ámbito nacional e internacional. Una parte importante de las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa proviene del seno de su propia industria, de la cual forman parte sus competidores”.

Una herramienta utilizada para estudiar el micro-entorno es el modelo de las cinco fuerzas, ver Ilustración 30, el cual mediante cinco dimensiones (amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y proveedores), determina la industria de un negocio. Thompson et al. (2008) las definen de la siguiente forma:

- **Amenaza de nuevos competidores:** Presiones competitivas asociadas a la amenaza de los nuevos actores del mercado objetivo.

- **Rivalidad entre los competidores:** Presiones competitivas asociadas a la maniobrabilidad de mercado y a la competencia por la preferencia de usuarios, presentes entre vendedores rivales en la industria.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Presiones competitivas producto de las medidas de las empresas de otras industrias para obtener usuarios para sus propios productos sustitutos.
- **Poder de negociación de los clientes:** Presiones competitivas por el poder de negociación de los usuarios y la colaboración vendedor-comprador.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Presiones competitivas por el poder de negociación del proveedor y la colaboración proveedor – vendedor.

Ilustración 30. Fuerzas de Porter

Fuente: Estrategia y planes para el empresa con el cuadro de mando integral - Francés (2006)



Según Francés (2006), la herramienta “se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí para apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector [...] La competencia a la que se refiere el modelo no es únicamente la convencional por aumentar la participación de mercado, que ocurre entre empresas que ofrecen productos similares. La competencia por los beneficios extraordinarios se produce también entre las empresas y sus clientes, y entre empresas y sus proveedores. Las nuevas empresas que pretendan entrar al sector competirán, igualmente, con las existentes por esos beneficios, y lo mismo sucede con los productos sustitutos”.

Relativo a los aportes, Kaplan y Norton (2008) establecen que: “el modelo de las cinco fuerzas equilibra el nivel de atractivo de una industria y ayuda a identificar las fuerzas específicas que están dando forma al sector, tanto de manera favorable como desfavorable”. En el mismo sentido, Francés (2006) afirma que: “el conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan, le permitirá a la empresa encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente, y establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan. De esta forma, la empresa podrá adaptarse mejor al ambiente de su industria y formular una estrategia exitosa”.

Respecto al nivel de significancia, Baena, Sánchez y Montoya (2009) determinan elementos distintivos que hacen de una fuerza una dimensión trascendente o no para una compañía, ver Tabla 13. El detalle se presenta en el Anexo 8.

Tabla 13. Elementos de Fuerzas de Porter

Fuente: El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas – Baena et al. (2009)

Amenaza de nuevos competidores		
-Economías de escala	-Costos cambio proveedor	-Identificación de marca
-Curva de experiencia	-Acceso a insumos	-Diferenciación del producto
-Requisitos de capital	-Acceso a canales dist.	-Barreras gubernamentales
Rivalidad entre los competidores		
-Concentración	-Costos de cambio	-Barreras de salida
-Diversidad competidores	-Grupos empresariales	-Equilibrio entre capacidad y producción
-Costos fijos altos	-Crecimiento de la demanda	-Efectos de demostración
-Diferenciación productos		
Amenaza de productos sustitutos		
-Disponibilidad de sustitutos	-Rendimiento y calidad comparada entre producto ofrecido y su sustituto	-Costos de cambio para el cliente
-Precio relativo producto ofrecido y el sustituto		
Poder de negociación de los clientes		
-Concentración de clientes	-Diferenciación	-Identificación de la marca
-Volumen de compra	-Información del proveedor	-Productos sustitutos
Poder de negociación proveedores		
-Concentración proveedores	-Costos de cambio	-Impacto de los insumos
-Importancia del volumen	-Disponibilidad de insumos sustitutos	-Integración hacia delante
-Diferenciación de insumos		

No obstante, algunos autores consideran que la herramienta de Porter tiene algunas deficiencias, según Hill y Jones (2009), el modelo de cinco fuerzas constituye un modelo aceptable, sin embargo, los gerentes deberían adquirir conciencia de sus deficiencias. En

primer lugar, presenta una imagen estática de la competencia que escatima el rol de la innovación y, en segundo, minimiza la importancia de las diferencias individuales de las compañías, mientras hace énfasis excesivo en la relevancia de la industria como determinante de las tasas de rentabilidad.

A pesar de lo descrito, dada la aplicabilidad y prestigio de la herramienta, se procede a desarrollarla en CAR. Para ello se emplea el marco de Baena et al. (2009), refiriéndose sólo a aquellos puntos críticos a la emisora de tarjetas.

- **Amenaza de nuevos competidores (ANC):**

-
- *Economías de escala: Estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción, durante un período de tiempo concreto y definido.*
-

Según lo señalado anteriormente, CAR es la segunda organización con mayor número de plásticos vigentes en su mercado objetivo, 3.459.888 tarjetas (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras), dicho liderazgo es directamente proporcional a las economías de escala que puede lograr a nivel contractual con proveedores, tanto en términos de precios, formas de pago o circunstancias varias. Ejemplos de ello son: menores tarifas en la compra de cada plástico, mejores condiciones para alianzas con comercios externos y mayor plazo para cancelación de deudas propias. Al contar con más volumen, el emisor es capaz de traspasar una parte de la reducción de costos a los usuarios, lo que resulta beneficioso para éstos, al obtener tasas más bajas, promociones, descuentos varios, entre otros. Logrando así una ventaja sobre aquellos rivales de menor producción, mitigando la amenaza de nuevos competidores.

-
- *Curva de experiencia: Se refiere al “saber hacer” (know how) acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se representa al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización (gestión, tecnología, procesos, etc.).*
-

CAR y los rivales objetivos están operando hace varias décadas en el mercado. Durante este tiempo CAR ha cimentado experiencia en normativa, regulación, eficiencia de procesos, hardware, software, entre otros. Lo anterior adquiere aún más relevancia cuando se está inserto en una industria tan compleja y regulada como es la bancaria o de colocación de dinero en Chile. En este contexto, es difícil que una nueva compañía pueda adquirir, sin requerir de un gran capital y lapso temporal, todos los conocimientos necesarios para competir eficazmente, disminuyendo significativamente la amenaza de nuevos competidores.

-
- *Identificación de marca: Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca.*
-

Para analizar dicho ítem al nivel de CAR, se utiliza el siguiente supuesto: La imagen de la tienda asociada representa fielmente a la de su tarjeta de crédito, en este sentido, Cadem (2018) estudió las principales marcas chilenas (Ilustración 31). Acerca de las cifras, se infiere que la industria del retail y, por ende, las tarjetas de crédito vinculadas, poseen una imagen de gran solidez a nivel nacional, la mayoría subiendo de posición entre los años 2016 y 2017, dejando a atrás a empresas de otros rubros, por lo cual se restringe el acceso a nuevos competidores, pues igualar la marca del rival establecido requerirá de muchos recursos, haciendo baja la amenaza de nuevos competidores.

A continuación se presenta el resumen de los tres elementos de la fuerza. Todos son óptimos para CAR y la industria, otorgándole a la amenaza de nuevos competidores un bajo nivel de incidencia. Ver Tabla 14:

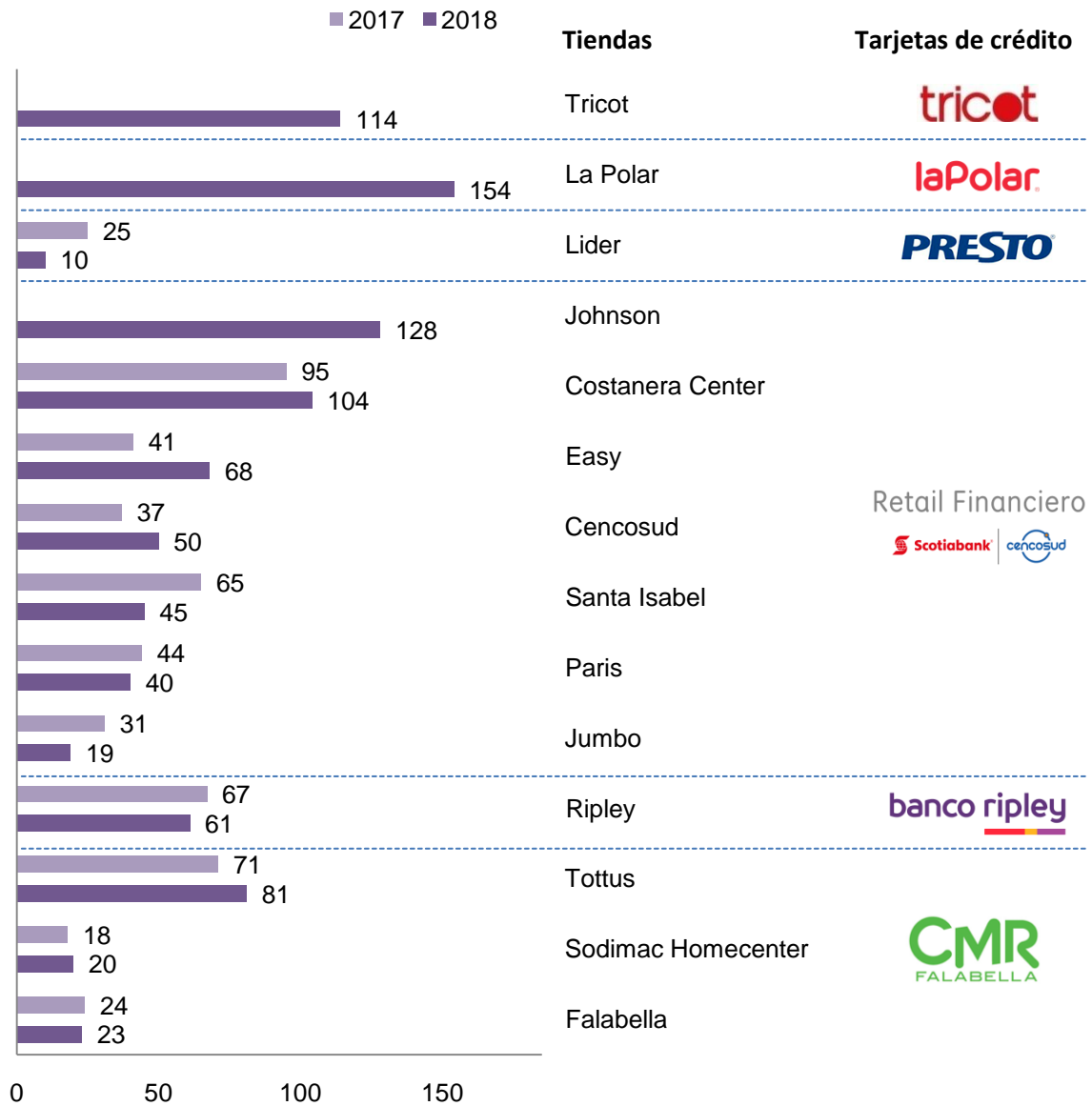
Tabla 14. Resumen Fuerza de Porter Amenaza de nuevos competidores

Fuente: Elaboración propia

Elementos	Óptimo	Medio	Malo	Conclusión	Nivel de Fuerza
Identificación de marca	X			Existe una baja amenaza de nuevos competidores	Baja
Economías de escala	X				
Curva experienc.	X				

Ilustración 31. Evolución Marcas retail 2017 - 2018

Fuente: III Versión Estudio Marcas Ciudadanas – Cadem (2018)



▪ **Rivalidad entre los competidores (RC):**

- *Concentración: Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización.*

Como se definió anteriormente, los rivales claves de CAR son Falabella, Scotiabank, Presto, La Polar, ABCDIN, Tricot e Hites (bancarios y no bancarios).

Relativo a sus tarjetas vigentes (Tabla 15), a pesar de existir figuras con mayor participación, el mercado es atomizado, pues ninguna emisora supera el 50%, incrementando la rivalidad de competidores.

Tabla 15. Tarjetas Crédito Vigentes bancarias y no bancarias Competidores Claves

Fuente: Dominio web Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

Emisora	N° tarjetas vigentes	%	Emisora	N° tarjetas vigentes	%
Falabella	4.050.686	27,3%	La Polar	767.304	5,2%
CAR (Ripley)	3.459.888	23,3%	ABCDIN	759.664	5,1%
Scotiabank	3.041.254	20,5%	Tricot	699.861	4,7%
Presto	1.400.788	9,4%	Hites	654.149	4,4%

-
- *Costos de cambio: Cuando los costos de cambio de unos productos a otros son bajos, se fomenta la lucha interna dentro del sector.*
-

Los productos en la industria de CAR no son excluyentes a los ofertados por otras organizaciones, pudiendo un mismo usuario cambiar de plástico de una transacción a otra. Respecto a la migración, los costos son bajos y muchas propuestas de valor se han basado en la rapidez de la entrega y uso de la tarjeta. De lo anterior se desprende una alta agresividad de las partes establecidas.

-
- *Diferenciación entre los productos: Son las características que hacen diferente al producto, incluso hasta ser percibido como único por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc.*
-

Todas las emisoras han intentado fomentar el uso de la tarjeta mediante promociones, bajas tasas, anulación de comisiones en pagos en el extranjero, baja mantención, entre otros. Sin embargo, para un cliente común, la diferencia entre un plástico u otro es menor. Si se compara a las tres mayores instituciones: Falabella, CAR (Ripley) y Scotiabank (disgregando entre el ex BBVA y Cencosud), se logra apreciar una similitud de características, ver Tabla 16. Nuevamente este es un factor que eleva la disputa entre las compañías.

Tabla 16. Comparación emisores

Fuente: Rankia – Granel (2018)

	Falabella	Ripley	BBVA - Scotiabank Azul	Scotiabank Cencosud
Tipo de tarjeta	-CMR Falabella, Visa Contactless -CMR Premium, Elite, Universal, Mastercard -Visa Chilena - Internacional -Mastercard Black, Gold y Estándar	-Tarjeta Ripley -Tarjeta Ripley Mastercard	-Visa Gold, Platinum Plus y Signature Mastercard Gold, Platinum Plus, Black	Cencosud Scotiabank -Cencosud Scotiabank -Cencosud Scotiabank Mastercard
Beneficios	-Programa de acumulación de puntos CMR -Descuentos permanentes -Avance y Súper Avance -Pagos mediante internet	-Oportunidades exclusivas en todas las Tiendas Ripley -Ripley Puntos Go en todas las compras -Avances y súper avances en Efectivo	-Beneficios Scotia -Club Descuentos y promociones -Compras y avances en efectivo	-Promociones y descuentos -Programa Puntos Cencosud -Pagos internet -Avances en efectivo
Costos	-0% comisión por compras en el extranjero -Costo de Administración: entre 0,085 y 0,35 UF	-Sin comisión por compras en el extranjero -Mantención: desde 0.0884 UF mensual	-TAE ²⁶ máxima: 35,22% anual -Comisión por mantención anual máxima: \$166.932	-Compras en 1, 2 y 3 cuotas al contado: 0% -Avances en Efectivo: desde 1,77% mensual

Los impactos de esta fuerza se exponen a continuación, ver Tabla 17. A grandes rasgos, el resultado es una alta competencia entre las empresas que imperan en el mercado.

Tabla 17. Resumen Fuerza de Porter Rivalidad entre los competidores

Fuente: Elaboración propia

Elementos	Óptimo	Medio	Malo	Conclusión	Nivel de Fuerza
Concentración			X	Existe una alta rivalidad entre los competidores	Alta
Costos de cambio			X		
Diferenciación entre los productos			X		

²⁶ Tasa anual efectiva: Costo o rendimiento efectivo anual de un producto financiero

- **Amenaza de productos sustitutos (APS):**

-
- *Disponibilidad de sustitutos: Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.*
-

Para abordar el ítem se analizan dos grupos, el primero relacionado a productos que ofrecen financiamiento y, el segundo, a sustitutos que no otorgan crédito al usuario, pero que son medios de pago que podrían suplir a la tarjeta de crédito.

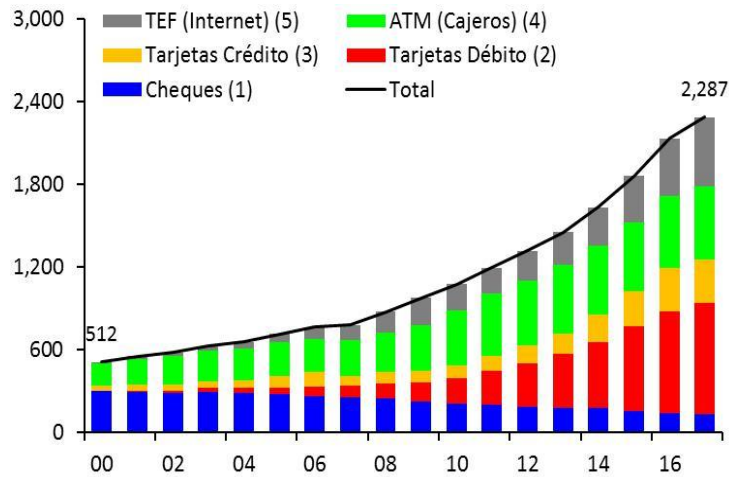
Atingente al primer grupo, se definen los siguientes productos:

- i. *Crédito de consumo:* “Un crédito de consumo es un préstamo a corto o mediano plazo que se otorga para obtener dinero de libre disposición. Normalmente se utiliza para financiar la compra de bienes de consumo o realizar el pago de servicios” (Banco de Chile).
- ii. *Línea de crédito:* “Una línea de crédito es un monto de dinero disponible que el banco entrega al titular de la cuenta corriente, para ser utilizado en el caso que el cliente no posea saldo en su cuenta, proporcionando un medio de financiamiento extra” (Banco Scotiabank).
- iii. *Cheques a fecha:* “La ley de cuentas corrientes bancarias y cheques dispone que el último instrumento siempre es pagadero a la vista y que cualquier mención en contrario se entenderá por no escrita” (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras).

Acerca del segundo conjunto de sustitutos, los medios de pago que eventualmente podrían reemplazar a la tarjeta de crédito son: el efectivo, cheques (día), tarjetas de débito, cajeros bancarios (ATM) y transferencias vía internet. “En la actualidad, las tarjetas de débito son el medio de pago distinto al efectivo de mayor utilización, en un contexto en que el número de transacciones se ha cuadruplicado, pasando de 512 millones de transacciones en el 2000 a algo más de 2.200 en junio de 2017” (Arraño y Cova, 2018). Ver Ilustración 32.

Ilustración 32. Medios de pago en Chile

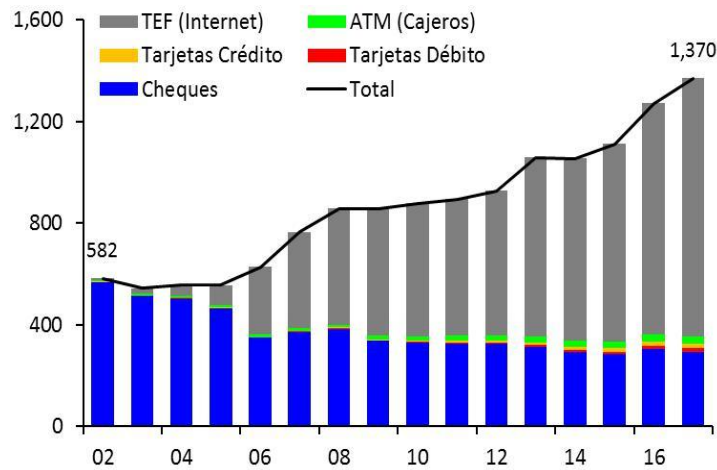
Fuente: Evolución de los Medios de Pago en Chile y su Incidencia en el Comportamiento de los Componentes de M1 - Arraño y Cova (2018)



En lo que se refiere al monto de las transacciones de los medios de pago, ver Ilustración 33, éste ha variado significativamente a lo largo del tiempo, “el liderazgo del cheque hasta el 2002, con las transacciones de mayor monto, ha migrado a las TEF²⁷. Destaca la gran cantidad de empresas que ha reemplazado el uso del cheque, por transferencias electrónicas de fondos a cuentas corriente o cuentas vista para el pago de salarios de sus empleados” (Arraño y Cova, 2018)

Ilustración 33. Monto de las transacciones de los medios de pago en Chile

Fuente: Evolución de los Medios de Pago en Chile y su Incidencia en el Comportamiento de los Componentes de M1 - Arraño y Cova (2018)



²⁷ Transferencia electrónica de fondos

Finalmente, un sustituto que ha comenzado a escalar desde la promulgación de la “Ley de Medios de Pago Electrónico” el año 2017, es la tarjeta de prepago. La primera institución en lanzar dicho producto al mercado fue el Banco BCI.

Se puede comprender su funcionamiento de la siguiente manera: se descarga como aplicación en teléfonos celulares inteligentes, con el fin de realizar transferencias entre contactos como una especie de “Whatsapp financiero”, logrando efectuar compras en sitios internacionales tales como: Amazon, Spotify, Netflix, Aliexpress, Alibaba Group, entre otros. La carga se puede realizar desde cualquier cuenta corriente. Claramente se espera que otras organizaciones financieras imiten el actuar de BCI (BCI, 2018).

Ambos grupos incrementan significativamente la amenaza de medios sustitutos al ofertado por la empresa CAR.

- *Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto: Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.*

La Ilustración 34 muestra un comparativo entre las tasas máximas y mínimas de créditos de consumo, líneas de crédito y operaciones con tarjeta de crédito. Según dicha fuente, los créditos de consumo son el financiamiento de menor valor para el cliente, al poseer una tasa promedio más baja. No obstante, el cheque a fecha representa un financiamiento en cuotas sin interés, en caso de respetar el acuerdo tácito. Lo anterior representa una alta amenaza de sustitutos.

Ilustración 34. Sustitutos de financiamiento

Fuente: Nuevos reportes asociados a tasas de interés de operaciones de crédito de dinero - Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (2014)

	Mínima	Promedio	Máxima
Créditos de Consumo en Cuotas	9,28%	24,01%	29,13%
Créditos Comerciales en Cuotas	5,30%	20,91%	44,19%
Líneas de Crédito asociadas a Cuenta Corriente de Consumo	25,96%	39,04%	42,89%
Líneas de Crédito asociadas a Cuenta Corriente Comerciales	30,29%	33,10%	43,24%
Operaciones asociadas a Tarjetas de Crédito	17,98%	34,75%	39,97%

La conclusión de esta fuerza es una alta amenaza de productos sustitutos, la siguiente tabla realiza una síntesis:

Tabla 18. Resumen Fuerza de Porter Amenaza de productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia

Elementos	Óptimo	Medio	Malo	Conclusión	Nivel de Fuerza
Disponibilidad de sustitutos			X	Existe una alta rivalidad amenaza de productos sustitutos	Alta
Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto			X		

▪ **Poder de negociación de los clientes (PNC):**

- *Concentración de clientes: Se trata de identificar si una minoría de clientes demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos interesados. Cuando el número de clientes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pudieran exigir más.*

La cantidad de tarjetas de crédito vigentes en la actualidad es cuantiosa, no existiendo una concentración en un cliente en particular, por lo cual se infiere que el poder de cada consumidor es relativamente bajo.

- *Productos sustitutos: Su existencia le permite al comprador presionar más los precios.*

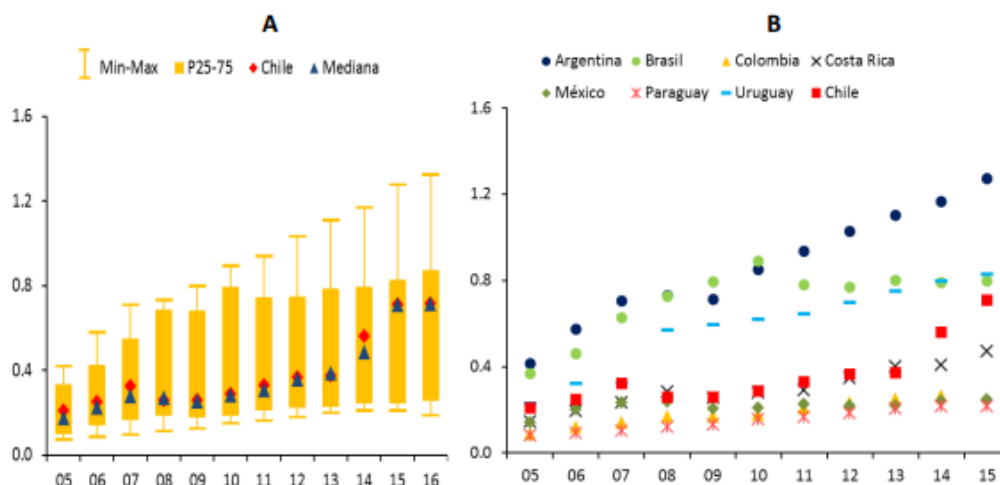
Considerando la población chilena mayor de 18 años, 13.939.661²⁸, la razón de tarjetas de crédito totales (bancarias y no bancarias) y el número de habitantes asciende a 1,5; es decir, cada persona posee más de un plástico, otorgando al usuario más poder al poseer dos sustitutos de libre disposición. Si se restringe lo anterior a rivales objetivos de CAR, el ratio escala a 1,06. Dicha cantidad de plásticos por persona presenta una pendiente positiva a lo largo de los años, tanto

²⁸ <https://www.ine.cl/docs/default-source/publicaciones/2017/compendio-estadistico-2017.pdf?sfvrsn=6>

en Chile como en otros países (Ilustración 35), por lo que la incidencia debería mantenerse al alza.

Ilustración 35. N° de tarjetas de crédito por habitante

Fuente: Evolución de los Medios de Pago en Chile y su Incidencia en el Comportamiento de los Componentes de M1 - Arraño y Cova (2018)



Los resultados de esta fuerza, es decir, alta atomización de los usuarios y productos sustitutos disponibles, se exhiben en la tabla a continuación

Tabla 19. Resumen Fuerza de Porter Poder de negociación de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Elementos	Óptimo	Medio	Malo	Conclusión	Nivel de Fuerza
Concentración de clientes	X			El poder de negociación de los clientes en medios	Medio
Productos sustitutos			X		

▪ Poder de negociación de los proveedores (PNP):

- *Concentración de proveedores: Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector, las realizan pocas o muchas compañías.*

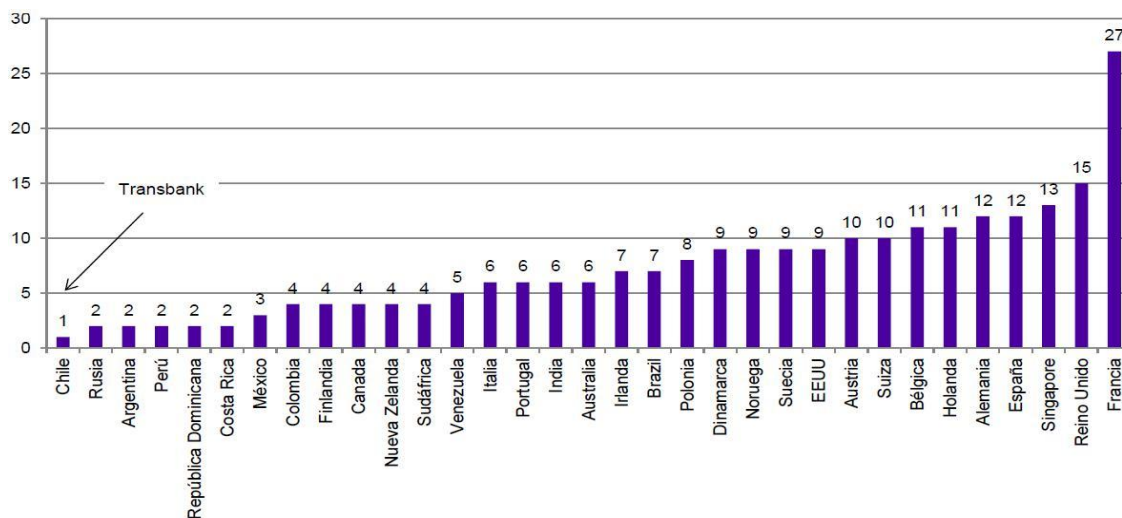
El poder de negociación del operador de tarjetas Transbank es alto, dado que es la única organización que ofrece dicho servicio en Chile, esto ha generado un

debate acerca de si es un monopolio. Como se puede apreciar en la Ilustración 36 Chile es el único que cuenta con un solo operador, algunos países desarrollados como Francia poseen hasta 27. Como consecuencias de contar con un solo operador, se pueden nombrar: mercado monopólico, bajo poder de negociación del usuario, unilateralidad de las condiciones, por mencionar las más relevantes.

No obstante, en los últimos años entró al mercado nacional otro sistema: Multicaja, cuya principal dificultad radica en que, a pesar de estar en 60.000 puntos a nivel nacional, los usuarios no pueden pagar con todas sus tarjetas. La única marca permitida es Mastercard, en tanto que Visa espera entrar en vigencia el año 2019²⁹.

Ilustración 36. Operadores de tarjetas en el mundo

Fuente: Intervención ante la Comisión de Economía de la Cámara de Diputados - Céspedes (2014)



En la siguiente tabla se exponen las conclusiones:

Tabla 20. Resumen Fuerza de Porter Poder de negociación de los proveedores

Fuente: Elaboración propia

Elementos	Óptimo	Medio	Malo	Conclusión	Nivel de Fuerza
Concentración de proveedores			X	El poder de negociación de los proveedores es alto	Alta

²⁹ <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/03/922676/Ex-ministro-Etcheberry-vuelve-a-arremeter-contra-el-monopolio-de-Trans>

1.6.1.3. Conclusiones del análisis externo

Luego de estudiar el macro y micro entorno de CAR, mediante el análisis PESTL y Fuerzas de Porter respectivamente y, acorde a los autores citados, se procede a extraer las oportunidades y amenazas de la emisora de tarjetas de crédito. La Tabla 21 exhibe cada ítem, indicando la sección y herramienta de la cual fue extraída.

Tabla 21. Oportunidades y Amenazas de CAR

Fuente: Elaboración propia

		Oportunidades	Amenazas			
PESTEL	O1	Migración paulatina, desde otros medios de pago a la tarjeta de crédito, por parte de los chilenos	Social	A1	Niveles altos de sobre endeudamiento, pudiendo potencialmente generar tendencia no consumista	Social
	O2	Crecimiento económico en Chile, aumentando el consumo por parte del mercado objetivo	Económico	A2	Inseguridad en las transacciones vía internet	Tecnológico
Fuerzas de Porter	O3	Presencia de economías de escala, gracias a la gran cantidad de plásticos que CAR ha logrado emitir al mercado	ANC ³⁰	A3	Mercado atomizado y de gran rivalidad entre las partes	RC ³¹
	O4	Sólido posicionamiento de marca en el mercado objetivo	ANC			

1.6.2. Análisis Interno

El análisis interno, según Kaplan y Norton (2008), “examina el desempeño y capacidades”, con el fin de “detectar las fortalezas y debilidades de la organización” (Hill y Jones, 2009), además de “proporcionar a los administradores la información que necesitan para elegir el modelo de negocio y las estrategias que permitirán a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida” (Hill y Jones, 2009). Relativo a la ventaja competitiva, esta se alcanza cuando la rentabilidad es mayor que el promedio de otras

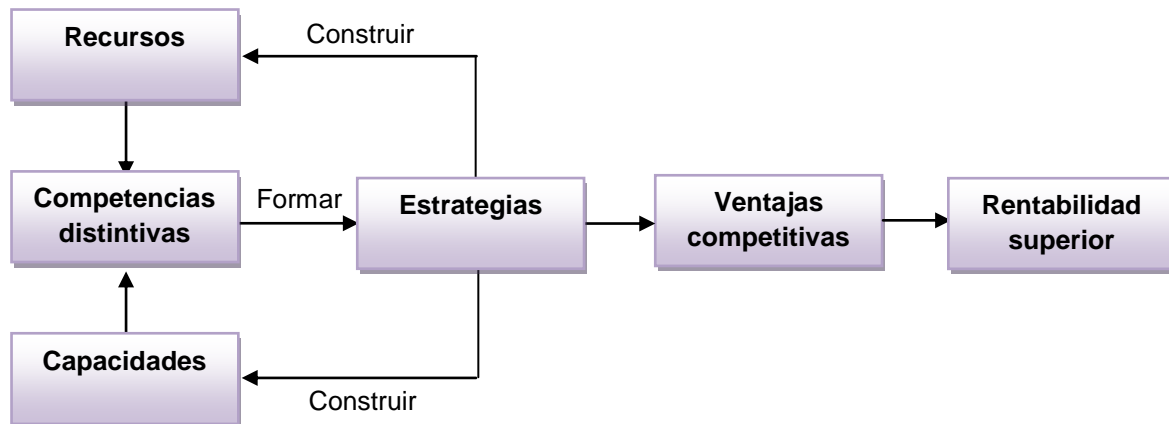
³⁰ Amenaza de nuevos competidores

³¹ Rivalidad entre los competidores

empresas que operan en la industria, basándose en las competencias distintivas que surgen de los recursos y capacidades (Hill y Jones, 2009), ver Ilustración 37.

Ilustración 37. Análisis Interno

Fuente: Administración Estratégica - Hill y Jones (2009)



Para una mayor comprensión del tema, se procede a definir ambos conceptos:

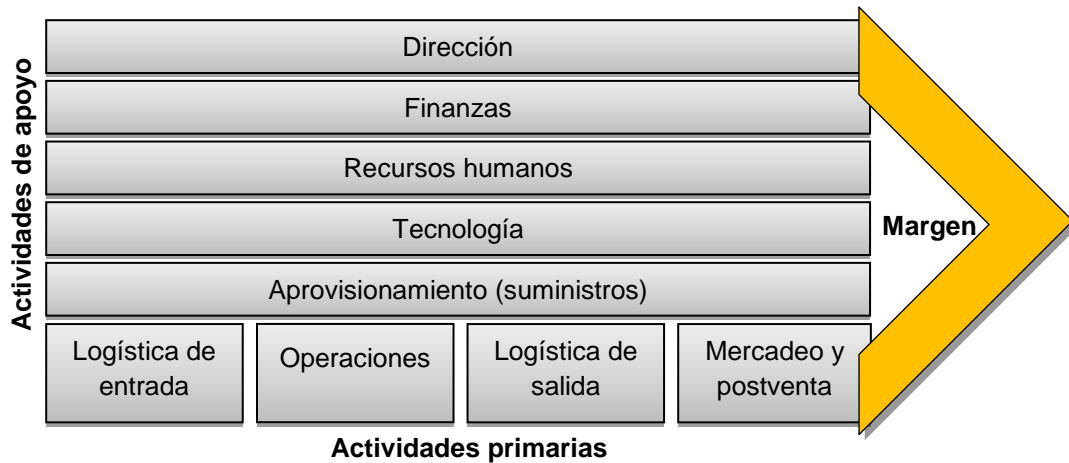
- **Recursos:** Activos de una compañía, pueden ser tangibles, es decir, bienes físicos (terrenos, maquinarias, insumos u otros) o intangibles (marcas, reputación, conocimientos, etc.). Para la protección de los últimos se pueden establecer derechos sobre la propiedad intelectual. En particular, estos son valiosos cuando permiten a una organización crear una demanda intensa de sus productos, reducir costos o ambas (Hill y Jones, 2009).
- **Capacidades:** Se pueden especificar como “las habilidades de una organización para coordinar los recursos y aplicarlos para el uso productivo, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva sustentable” (Hill y Jones, 2009). Dichas capacidades deben ser heterogéneas y cumplir con las siguientes propiedades: valiosas (fuente de ventajas competitivas), raras (no presentes en otras organizaciones), imperfectamente imitables (las empresas que no las poseen no pueden conseguirlas porque son inimitables y no existen en el mercado para su transacción) e insustituibles (otras compañías no son capaces de desarrollar otros generadores de valor, que siendo

distintos, posean equivalencia) (Barney, 1991). De igual forma, su significancia radica en si permiten explotar una oportunidad o desactivar una amenaza.

Una herramienta analítica ampliamente utilizada para el análisis de capacidades es la cadena de valor, la cual según Wheelen et al. (2007), “es una serie relacionada de actividades que crean valor”. Kaplan y Norton (2008) afirman que “esta cadena identifica la secuencia de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios de una compañía. Además de las actividades primarias de crear un mercado, producir y entregar productos y servicios y venderlos a los clientes, la cadena de valor abarca actividades secundarias, o de soporte – como investigación y desarrollo, gestión de recursos humanos y desarrollo de la tecnología – que facilitan los procesos primarios de la creación de valor. El modelo de la cadena de valor ayuda a la compañía a identificar aquellas actividades que desea realizar de un modo distinto o mejor que sus competidores, para establecer una ventaja competitiva sustentable”. La Ilustración 38 expone un ejemplo.

Ilustración 38. Ejemplo Cadena de Valor

Fuente: Estrategia y planes para el empresa con el cuadro de mando integral - Francés (2006)



1.6.2.1. Análisis de recursos

En el presente punto se nombran los recursos estratégicos de CAR, así como también las capacidades asociadas a éstos.

- **Personas:** En CAR ejercen labores 2.105 colaboradores, de los cuales un 22% presenta un grado académico, ver Ilustración 39. Respecto a la rotación de personal, esta se ha incrementado desde un 5,01% el año 2016 a un 6,71% el año 2017 (CAR S.A., 2018).

Ilustración 39. Dotación de CAR 2018

Fuente: Estados Financieros CAR 2017 – CAR S.A. (2018)

31.03.2018				
	Gerentes y ejecutivos principales	Profesionales y técnicos	Trabajadores y otros	Total dotación
Totales	19	452	1.634	2.105

La empresa realiza gestiones para mejorar las cifras expuestas, no obstante, centraliza sus esfuerzos sobre las unidades relacionadas con los atributos que valora el usuario, es decir, atención de calidad y beneficios asociados al uso de la tarjeta de crédito, en las áreas de atención al cliente y alianzas respectivamente, a pesar de no descuidar otros departamentos de apoyo fundamentales para el negocio. Se debe mencionar que muchas actividades son desplegadas a nivel de conglomerado Ripley. En concreto las estrategias son dos:

- **Competencias:** Con el fin de conceder un mejor servicio, CAR ha impulsado un sistema de entrenamiento para las personas que desarrollan labores directas con el público, en el cual, acompañados por trabajadores con gran experiencia, se interiorizan y comprenden cabalmente los productos que oferta la organización, así como también, los sistemas que los respaldan. Dentro de los tópicos a abordar se encuentran: el trato de atención, las posibles soluciones a los problemas más comunes, los procesos relevantes para el cargo específico, entre otros. Además, existe una jornada de inducción para personas que se incorporan a la compañía, analizando de forma dinámica cada unidad y la cultura del conglomerado.

Por otro lado, para optimizar las habilidades de individuos que ya ejercen funciones, la emisora de tarjetas y el holding periódicamente realizan capacitaciones en los aspectos que la jefatura considera relevantes para lograr un mejor desempeño, tales como: destrezas de negociación, innovación digital y

habilidades blandas. Estas son escogidas según la evaluación de desempeño anual. Se debe comentar que lo anterior, aunque no directamente, es percibido como un beneficio para los colaboradores.

- Retención: Para disminuir la fuga de trabajadores, CAR despliega una gama de beneficios, entre los cuales destacan descuentos en las tiendas del conglomerado, productos financieros libres de comisiones, tasas preferenciales en depósitos a plazos (banco), sistemas de puntaje para solicitar ausencias laborales, días extras de vacaciones, entre otros. De igual manera, bajo la premisa de que mejorar el ambiente laboral mitiga la migración, la compañía ha implantado las siguientes actividades:
 - i. Ejecución de una serie de preguntas anónimas de clima a las personas (a nivel de equipo y empresa).
 - ii. Recepción de resultados a cada jefatura.
 - iii. Revisión de las dimensiones de menor puntaje por parte de cada líder y su equipo. El propósito es levantar estrategias para revertir la situación.
 - iv. Conversación de avances, luego de un lapso de tiempo.

La encuesta es aplicada por la empresa Great Place to Work, con el objetivo de rescatar conclusiones internas de la materia y comparar la posición de la compañía con el contexto nacional. Relacionado a esto último, CAR (a nivel de banco) se posicionó en el puesto número 32 en Chile, obteniendo los siguientes comentarios: “La armonía entre sus colaboradores y el buen clima son algunas de sus principales preocupaciones. Cuenta con una política de diversidad e inclusión, la cual fomenta la equidad y respeto por todos, integrando la creatividad e ímpetu de los más jóvenes, con la paciencia, metodología y empatía de los más experimentados. Al mismo tiempo, está trabajando para impulsar una cultura que promueva el ensayo, el aprendizaje y la innovación. Utiliza sus canales de comunicación internos [...] Estas herramientas y forma de trabajar potencian el

desarrollo laboral de sus colaboradores y les agrega valor como profesionales y personas” (Great Place To Work, 2018).

A modo de resumen, CAR posee la capacidad de generar fidelización de los trabajadores, fomentando la capacitación, beneficios y buen ambiente. Esto es focalizado en gran medida, en unidades relacionadas a atención directa al público y alianzas con comercios asociados.

- **Tecnología:** Los recursos tecnológicos de la empresa son extensos y abarcan tangibles e intangibles. Relativo a los primeros, según los estados financieros 2017, la compañía presenta activos de equipos informáticos por \$M5.737.339 y equipos de redes y comunicación por \$M766.525, ver Ilustración 40. Ambos conceptos están constituidos principalmente por hardwares de almacenamiento, computadores, servidores, notebooks, pantallas, gavetas porta dinero, terminales de cajas, impresoras, scanners, teléfonos, radio transmisores, módems, entre otros. Por otro lado, en el organigrama de CAR existe una gerencia dedicada totalmente a asuntos de índole tecnológica, con profesionales, internos y externos.

Ilustración 40. Propiedad planta y equipo CAR 2018

Fuente: Estados Financieros CAR 2017 – CAR S.A. (2018)

Propiedades, planta y equipos, neto	31.03.2018			31.12.2017		
	Valor Bruto	Depreciación acumulada	Valor neto	Valor Bruto	Depreciación acumulada	Valor neto
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Maquinarias	198.973	160.218	38.755	198.973	158.325	40.648
Enseres y accesorios	363.001	351.160	11.841	363.001	350.009	12.992
Construcción en proceso	-	-	-	-	-	-
Equipos informáticos	5.737.339	4.197.627	1.539.712	5.727.701	4.110.636	1.617.065
Equipos de Redes y Comunicación	766.525	750.681	15.844	766.534	748.143	18.391
Mejoras de derechos de arrendamientos	710.483	382.816	327.667	615.423	370.114	245.309
Otras propiedades, planta y equipos	5.131.621	3.976.000	1.155.621	5.119.700	3.924.316	1.195.384
Totales Propiedades, planta y equipos, neto	12.907.942	9.818.502	3.089.440	12.791.332	9.661.543	3.129.789

Respecto al segundo grupo, es decir, los intangibles, según los estados financieros 2017, la emisora presenta activos por licencias y franquicias por \$M127.895, programas de computador por \$M7.450.402 y activos en desarrollo (programas en fases de prueba) por \$M718.384 (Total \$M8.296.681), ver Ilustración 41.

Fundamentalmente dichos montos corresponden a ITF³², sistema que permite la venta, seguimiento y control de las tarjetas de cada cliente, a SAP³³, aplicativo para gestionar las compras, contratos, gastos de personas y la contabilidad total y a aplicativos de seguridad, tales como antivirus u otros.

Ilustración 41. Intangibles CAR 2018

Fuente: Estados Financieros CAR 2017 – CAR S.A. (2018)

Componentes	31.03.2018 M\$	31.12.2017 M\$
Licencias y franquicias, no generada internamente		
Licencias Back Office	127.895	141.053
Subtotal Licencias y franquicias, no generada internamente	127.895	141.053
Programas de computador, no generados internamente		
Software matrix, ITF, TAM	7.450.402	8.055.352
Subtotal Programas de computador, no generados internamente	7.450.402	8.055.352
Activos intangibles en desarrollo		
Proyectos TI Banco R	718.384	708.358
Subtotal Activos intangibles en desarrollo	718.384	708.358
Totales activos intangibles distintos de la plusvalía	8.296.681	8.904.763

Para mantener el alto nivel de venta, contantemente se ejecutan comparaciones con los principales rivales, desarrollando análisis de costo y beneficio con las soluciones que ellos han implementado. De igual forma, frente a problemas tecnológicos, se demandan servicios de empresas externas versadas en la materia, ya sea en las fases de estudios, adquisición, implementación y/o capacitación. En lo que se refiere al personal y como una forma de aprovechar de mejor manera la experiencia curricular de las personas, se han generado contrataciones para proveer los altos cargos con profesionales provenientes de la competencia, para asegurar un nivel de desempeño, en caso contrario, se promueve la capacitación y ascenso de colaboradores que ya ejercen funciones dentro de CAR.

Finalmente, para ser parte de la industria, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras exige fortalezas en la materia, “la sociedad emisora u operadora deberá comprobar que la infraestructura tecnológica y los sistemas que se utilizarán para la comunicación, almacenamiento y procesamiento de datos, ofrecen suficiente seguridad para resguardar permanentemente la continuidad operacional y la

³² Innovación tecnológica financiera

³³ Sistemas, aplicaciones y procesos

confidencialidad, integridad, exactitud y calidad de la información y los datos”. (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 1989). A modo de ejemplo, periódicamente proveedores expertos intentan vulnerar los sistemas para encontrar problemas de seguridad y, en caso de hallarlos, son arreglados. En este mismo sentido, el órgano fiscalizador señala que, “las tecnologías que se implementen deben contar con métodos robustos de autenticación y sistemas de prevención de fraudes, que faciliten la verificación oportuna de la disponibilidad de cupos y saldos de las tarjetas de crédito, así como su bloqueo, cuando corresponda” (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 2017).

A pesar de ello, en las unidades de apoyo como contabilidad, administración, operaciones y recursos humanos, pese a existir grandes innovaciones de sistemas en el mercado, la organización ha decidido no invertir y continuar en la senda manual, es decir, con planillas Excel, aumentando la posibilidad de errores y llevando procesos ineficientes.

Dado el marco expuesto, la venta mediante plataformas tecnológicas es una fortaleza para CAR, al ser ésta parte de la preocupación diaria de los gerentes y estar a la vanguardia en muchos aspectos, dentro de los límites económicamente viables, gracias a la estricta y constante regulación por parte de la Superintendencia. Sin embargo, se debe mencionar que en procesos de apoyo, la empresa presenta grandes debilidades al poseer sistemas precarios.

- **Contratos con comercios asociados:** Actualmente CAR posee contratos con comercios de dos tipos:
 - *Empresas relacionadas:* Alianzas con organizaciones del conglomerado, específicamente con la tienda Ripley. Principalmente destaca la creación de un programa de fidelización conjunto llamado Ripley Puntos Go, ver Ilustración 42, el cual posee como objetivo acumular puntaje al utilizar el plástico como medio de pago u otros productos del holding. De igual forma, existen oportunidades exclusivas, es decir, un menor valor en algunos objetos comercializados por retail, al ejecutar la transacción con la tarjeta de crédito.

Ilustración 42. Programa fidelización CAR

Fuente: Dominio web Ripley



- *Empresas externas:* Acuerdos con socios no pertenecientes a Ripley, que poseen como meta aplicar cierto descuento al usuario que lleva a cabo la transacción con la tarjeta de crédito, entre los principales destacan: cadenas de restaurantes, locales de la cadena de comida rápida Burger King, Cine Hoyts, Farmacias Salco Brand, centro de materiales Construmat y parque de diversiones Fantasilandia. De igual forma, los clientes pueden canjear los Ripley puntos por servicios ofertados en organizaciones externas, a modo de ejemplo se puede nombrar a la aerolínea Latam (Millas Latam Pass).

Ejemplos de los ítems se presentan en la Ilustración 43.

Ilustración 43. Contratos comercios

Fuente: Elaboración propia en base al Dominio web



Ambos tipos de alianzas se han establecido por el gran valor que ofrecen a los clientes, mejorando significativamente las tasas de uso de los plásticos, indicadores de captación y fidelidad frente a sustitutos, superando extensamente los costos involucrados en el proceso. Se debe mencionar que los contratos con empresas externas estimulan a las personas a utilizar el plástico en todo tipo de comercio y no solamente en las tiendas Ripley.

Finalmente, para comunicar esta estrategia al cliente, CAR ha utilizado las vías de mayor impacto en Chile, generalmente asociadas a plataformas como Youtube y redes sociales como Instagram, Facebook, entre otras. Concretamente, las acciones han costado \$M190.497 en marketing y \$M1.207 en visual y POP³⁴ el año 2017, ver Ilustración 44.

Ilustración 44. Gastos de administración de CAR 2018

Fuente: Estados Financieros CAR 2017 – CAR S.A. (2018)

Detalle	Acumulado	
	01.01.2017	01.01.2016
	31.12.2017	31.12.2016
	MS	MS
Contrato de participacion	53.630.312	46.763.177
Gastos de Personal	25.168.169	25.453.019
Cobranza	4.502.927	4.550.579
Gastos Varios	4.546.125	3.541.411
Servicios de Terceros	4.210.753	4.673.870
Depreciación y Amortización	3.623.473	3.654.103
Arriendo y Gastos Bs.Rs	944.469	744.869
Suministros	745.602	957.069
Gastos de Marketing	190.497	337.482
Costos de Distribución	41.378	33.299
Visual Y P.O.P.	1.207	-
Total Gastos de Administración	97.604.912	90.708.878

- **Infraestructura:** Este tópico se divide en dos partes: los espacios físicos y la infraestructura digital.
 - *Físico:* Actualmente la compañía cuenta con una red de centros de servicios, ver Anexo 2, ubicados dentro de las tiendas Ripley. Atingente a su valor, la emisora ha desembolsado \$M944.469 el año 2017 (Ilustración 44), tanto en arriendo como en

³⁴ Punto de compra, corresponde a todos los implementos destinados a promocionar

remodelación. Respecto al primero, generalmente son transacciones entre empresas del mismo grupo.

- *Digital:* Congruente a las tendencias actuales, CAR ha habilitado una aplicación móvil para teléfonos inteligentes y una página web, compartidas con Banco Ripley, para que el cliente sea capaz de ejecutar transacciones de forma casi homóloga a la sucursal. Finalmente existe un call center habilitado al cual los clientes pueden acudir en caso de emergencias o inquietudes.

Gracias a ambos espacios (Ilustración 45) la organización ha cimentado “omnicanalidad”, es decir, la presencia en varios medios. Respecto a esto, la compañía ha desarrollado muchas capacidades, explicadas detalladamente en la Tabla 22:

Tabla 22. Recurso - Infraestructura

Fuente: Elaboración propia

	Físico	Digital
Disponibilidad	Al estar en sectores estratégicos, dentro de los centros comerciales más importantes y concurridos del país (Mall Costanera Center, Parque Arauco, Alto Las Condes, Mall Plaza Vespucio Mall Plaza Arica, Mall Plaza Copiapó entre otros) y con un horario de tienda, el cual abarca la mayoría de un día laboral	Al estar presente de forma continua las 24 horas del día, los 7 días de la semana, en el caso de la aplicación y página web y horario hábil para la vía telefónica.
Eficacia	Al contar con personas que asisten, guían y solucionan efectivamente los problemas en los centros de servicios.	Se cuenta con un chat, en el cual un robot, según lo escrito por el usuario, responde asertivamente o deriva la inquietud a una persona, dada la complejidad de la pregunta.
Comodidad	Los centros de servicios cuentan con atractivos y cómodos espacios para que cada persona espere su turno para ser atendido. Para ello, con cierta periodicidad se remodelan las instalaciones.	Al poseer interfaces amigables y predecibles para el usuario.
	Un cliente puede tomar número mediante la aplicación, esperar realizando compras dentro de la tienda y acudir a la sucursal cuando esté próximo a ser atendido por un ejecutivo.	

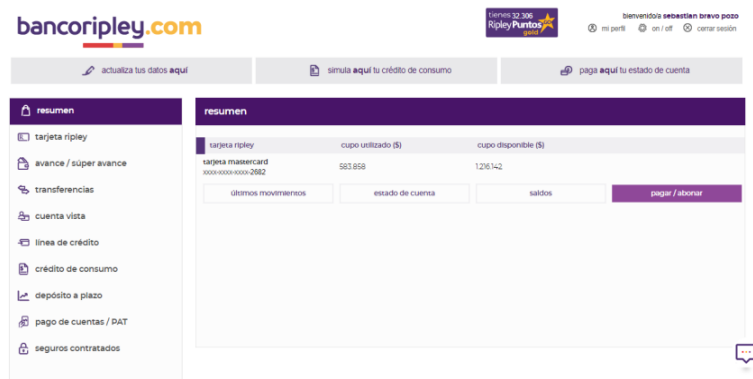
Ilustración 45. Canales CAR

Fuente: Elaboración propia en base al Dominio web

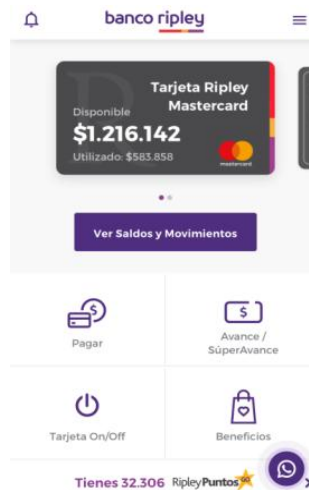
Centro de Servicio



Página Web



Aplicación Móvil



1.6.2.2. Análisis de capacidades

Como se definió en los apartados precedentes, una herramienta bastante utilizada dada su utilidad, es la cadena de valor. Por esta razón se replica en CAR (Ilustración 46) con el objetivo de estudiar sus actividades primarias y secundarias. Por cada proceso se expone una descripción de éste, las capacidades asociadas y las fortalezas o debilidades.

Ilustración 46. Cadena de Valor CAR

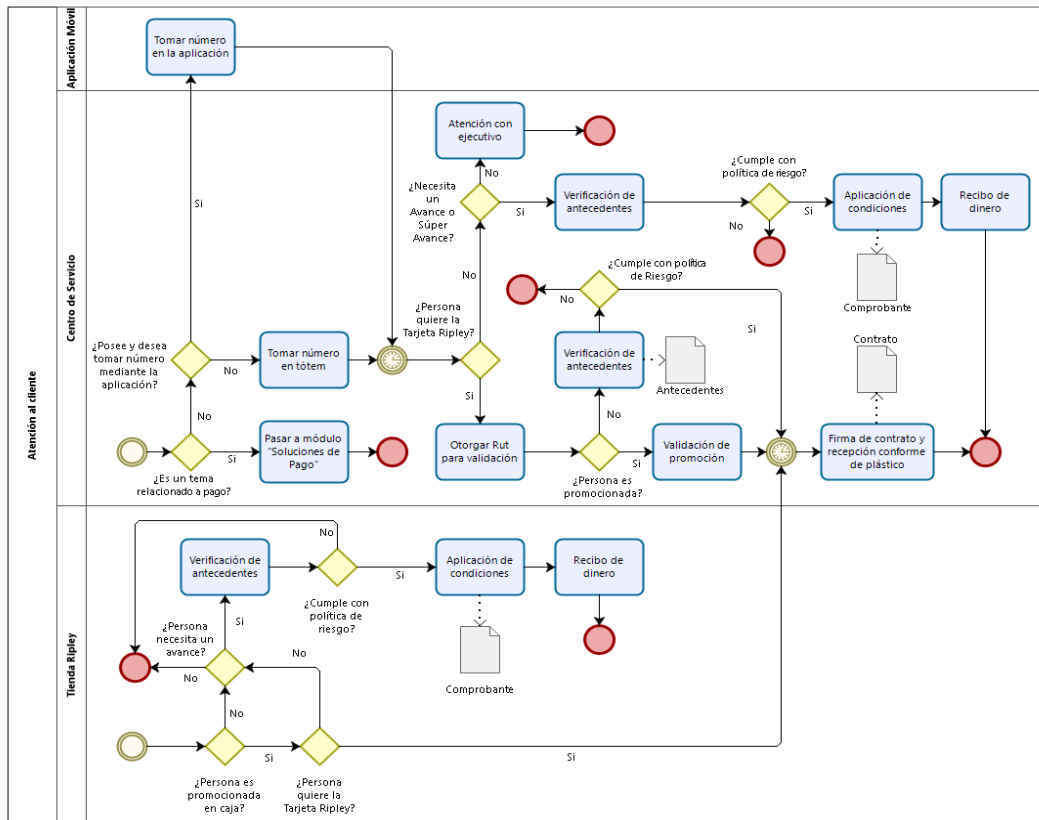
Fuente: Estrategia y planes para el empresa con el cuadro de mando integral - Francés (2006)



- Gestión del cliente:** La atención comercial comienza cuando el usuario requiere una tarjeta de crédito (cerrada o Mastercard), un avance o súper avance en efectivo. El detalle del proceso se muestra en la Ilustración 47.

Ilustración 47. Atención comercial

Fuente: Elaboración propia



A continuación se presenta el diccionario de actividades del proceso:

- *Pasar a módulo “Soluciones de Pago”:* Cuando un cliente desea cancelar una cuota o cambiar las condiciones contractuales del crédito, dada su morosidad, accede directamente a un módulo especialista en el tema y no continua con el flujo normal de otros requerimientos.
- *Tomar número en el tótem:* El cliente accede a un panel electrónico en el cual selecciona el origen de la visita, dependiendo de éste, la máquina otorga un número de atención. Cada centro posee una pantalla que indica el número y módulo al que tiene que dirigirse la persona.
- *Tomar número en la aplicación:* Para no esperar dentro del centro de servicio, el cliente puede solicitar número mediante la aplicación móvil, con el fin de llegar a la sucursal segundos antes de su llamado.
- *Otorgar Rut para validación:* Previo a gestionar la entrega del plástico, el cliente otorga su Rut para que el ejecutivo valide su información y verifique si está promocionado (pre aprobado), según las bases de datos de la unidad de riesgo.
- *Verificación de antecedentes:* Si el cliente no está promocionado (para el caso de la tarjeta de crédito), el usuario otorga información personal y financiera (liquidaciones de sueldo, pagos previsionales, etc.) para que la unidad de riesgo revise la compatibilidad patrimonial con las políticas.
- *Validación de promoción:* Si el cliente está promocionado, el ejecutivo confirma dicha pre aprobación con la unidad de riesgo.
- *Firma de contrato y recepción conforme de plástico:* El cliente firma todos los documentos pertinentes, el ejecutivo imprime la tarjeta, educa y la entrega para su posterior uso.
- *Aplicación de condiciones:* El ejecutivo coordina con el cliente el monto, cantidad de cuotas, entre otros, del avance o súper avance.

- *Recibo de dinero:* El ejecutivo entrega el dinero en efectivo o coordina una transferencia electrónica al banco del cliente.

En todo el proceso de atención, CAR ha logrado capacidades relativas a logística, desarrolladas con el fin de disminuir al máximo el tiempo que el cliente ocupa en conseguir los productos. Dichas competencias están relacionadas a:

- Tomar número mediante la aplicación móvil.
- Promocionar clientes para no validar información nuevamente.
- Utilizar el número para distribuir en módulos de atención.
- Contar con centros de servicios cómodos para la espera del usuario y personal capacitado para atender a todas las inquietudes que pueden ser levantadas.

Se debe mencionar que existen varios proyectos de captación rápida, entre los que destaca una aplicación en celulares inteligentes para que el cliente ingrese sus datos previa atención formal de un ejecutivo.

Otorgado el contexto, CAR posee varias fortalezas. En primer lugar, la gestión de atención es rápida y eficaz, con un trato cordial y amable, no obstante, muchos de estos aspectos se desarrollan con mayor inversión y profundidad en zonas en las que el usuario es más exigente, por ejemplo en el sector oriente de la capital, creando cierta heterogeneidad entre los diferentes centros de servicio. En segundo lugar, estar desplegado a lo largo de todo el país y en puntos estratégicos de gran afluencia de público, otorga la posibilidad de entablar comunicación más fácilmente. Finalmente, las acciones para alcanzar la “omnicanalidad” han brindado nuevos horarios, espacios y precios (logrados gracias al empleo de medios de menor valor).

- **Riesgo:** La unidad trabaja en dos focos: aceptación de clientes según política e inteligencia de negocios para promocionar a usuarios, cada uno explicado en el siguiente párrafo. El “apetito” de riesgo es definido por el directorio y coincide con la

estrategia del negocio. Muchas de estas actividades son supervisadas por el regulador de bancos, dado el giro de CAR.

- *Aceptación de clientes según la política:* Cada vez que se solicita un producto, la unidad de riesgo valida si los activos y pasivos del cliente son aceptables bajo la política de la organización, con el fin de disminuir la exposición al riesgo de crédito. “Los principales factores de evaluación para el otorgamiento de crédito están asociados a: acreditación de renta, verificación de buen comportamiento externo, verificación de domicilio y teléfono de red fija y tramo de edad según actividad comercial del cliente. Finalmente, en función del nivel de bancarización, se asigna el cupo de línea de crédito inicial. En forma semestral y/o a solicitud del cliente, se evalúan los aumentos de cupo, para lo cual se verifica que el cliente tenga buen comportamiento de pago interno y externo. El monto del ajuste se hace en base a la evaluación de dichos comportamientos, a los ingresos que acredite el cliente según su actividad y conforme a lo establecido en el Contrato de Crédito” (CAR S.A., 2018).

Lo que se describe anteriormente tiene una gran relevancia, ya que la compañía debe contabilizar provisiones de la cartera (activo) según la probabilidad de no pago. “Las provisiones exigidas para cubrir los riesgos de pérdida de los activos han sido constituidas de acuerdo con las normas de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, principalmente, mediante modelos de evaluación grupal, los cuales han sido aprobados por el directorio. Los activos se presentan netos de tales provisiones o demostrando la rebaja, en el caso de las colocaciones. La metodología se basa en el valor esperado de pérdida por riesgo crediticio en un horizonte de tiempo determinado, resultante de la probabilidad de incumplimiento, el nivel de exposición en el momento del incumplimiento y la pérdida dado el incumplimiento (PDI)” (CAR S.A., 2018).

Lo anterior ha desplegado una capacidad, pues la institución cuenta con una cartera de calidad (alta probabilidad de pago) (Ilustración 48), traducándose en una provisión mucho más acotada y, por ende, un nivel de activos más alto. Un beneficio indirecto es una gestión de cobranza menor.

Ilustración 48. Calidad crediticia CAR

Fuente: Estados Financieros CAR 2017 – CAR S.A. (2018)

		Ni en mora ni deteriorados (1)			
		31.12.2017		31.12.2016	
Clasificación	Riesgo	Operaciones de	Otros créditos y	Operaciones de	Otros créditos y
		crédito	cuentas por cobrar	crédito	cuentas por cobrar
		MS	MS	MS	MS
Excelente	Muy Bajo	300.758.718	-	247.236.134	-
Bueno	Bajo	87.922.171	-	58.730.788	-
Normal	Normal	63.418.313	9.333.104	87.034.187	5.834.551
Totales		452.099.202	9.333.104	393.001.109	5.834.551

- *Inteligencia de negocios para promoción de demandantes:* Para captar a clientes que han demostrado excelente comportamiento crediticio, que sustentan un patrimonio favorable o que poseen una conducta financiera positiva, el área ofrece una pre aprobación de los productos. Con dicha distinción el usuario es capaz de tomar la tarjeta o créditos sin tener que presentar toda la documentación necesaria en una captación normal, haciendo más eficiente y rápido el proceso. De igual forma, ya sea en cajas de la tienda o mediante correos físicos o digitales, se incentiva e incita a las personas a solicitar el plástico, aludiendo su presencia en las bases promocionales. Esta etapa, junto a otras, se presentó en la Ilustración 47.
- **Operaciones:** Los procesos de operaciones abarcan varias aristas, generalmente relacionadas al correcto funcionamiento de las transacciones ejecutadas por los clientes y al cumplimiento cabal de la legalidad externa e interna. Entre las principales actividades destacan:
 - *Control y seguimiento del software ITF:* Custodia continua en términos de operatividad en los centros de servicio y revisión de los mandatos que el área de riesgo impone en cada una de las transacciones registradas en dicho sistema, esto abarca condiciones de tasa máxima convencional, devengo de intereses, pago de cuotas acelerado, entre otros. La infracción de cualquier dimensión

provoca cuantiosas multas por parte del regulador de Bancos y materializa riesgos en la reputación de la emisora.

Los controles anteriores son una capacidad, pues su ejecución y análisis han provocado alertas tempranas para remediar aspectos de continuidad o reparar actividades fuera del margen legal interno o externo, minimizando efectos adversos (tiempos sin venta, servicio de baja calidad al tener que rectificar un término al cliente, desconfianza del mercado objetivo, entre otros). De igual manera, el estudio de los datos a nivel de razonabilidad, ha logrado detectar fraudes, al estar las cifras de ingresos, captación u otra variable significativamente fuera de los límites aceptados. No obstante, imperan debilidades relacionadas a la manualidad, pues generalmente se utilizan planillas Excel para trabajar y cuadrar grandes cantidades de antecedentes, causando errores y demandando un tiempo mayor de ejecución, así como también la posibilidad de descuadres u operaciones pendientes dentro de los balances.

- *Recaudación:* Gestión de los pagos de las cuotas del plástico, avances y súper avances canceladas en las tiendas Ripley, centros de servicio, sucursales de Banco, página web, aplicación móvil o proveedores externos como Servipag, Sencillo o Banco Santander. Relativo a los medios digitales, se deben administrar los “botones de pago”, los cuales están encargados de redirigir al sitio web de recaudación.

Dentro de las capacidades, se debe mencionar, congruente con otros procesos de la cadena de valor, los métodos empleados para el pago del cliente, desde las siguientes perspectivas:

- i. Capacidad para atender al cliente en un módulo preferencial, con el fin de que éste analice sus mejores alternativas para no entrar en morosidad y, en caso de estarlo, revertir la situación y adecuar su calendario de cancelación a la liquidez que poseerá en los próximos meses.
- ii. Destreza del personal que recibe la inquietud, gracias a la sólida base de conocimientos.

- *Control y seguimiento de los proveedores estratégicos:* Operaciones no es la unidad que establece la relación con Transbank y Mastercard, a pesar de ello, es el área que cruza las bases de información de dichos acreedores con las propias, para concluir si el cobro efectuado corresponde a la actividad de la compañía. Similar proceso ejecuta con los recaudadores externos y “botones de pago. Esta fase es de gran significancia por la magnitud del gasto involucrado.

Si bien lo precedente se lleva a cabo de forma correcta, la unidad de operaciones no ha logrado la capacidad de registrar dicho costo de forma devengada³⁵. De igual forma, en ambos puntos, la manualidad es una debilidad que puede causar errores y problemas en el devengo de facturas dentro del estado de resultado o la necesidad de notas de crédito.

Otras diligencias operativas y propias de un emisor de tarjetas son:

- Control y seguimiento del proceso normativo relacionado a los estados de cuenta mensuales de los clientes (EPU). Esto abarca su cálculo, generación y envío según las condiciones estipuladas previamente (despacho físico o al correo electrónico). Este ítem es normado y revisado periódicamente por la Superintendencia de bancos.
- Imputación en la contabilidad, mediante el software SAP, de montos agregado por la venta de los productos, tanto en el balance general, como en el estado de resultado.
- Levantamiento de requerimientos acerca de actualizaciones, mejoras o cambios de parámetros en los sistemas de venta y apoyo, a la gerencia de tecnología o a proveedores contratados.
- **Ayuda al cliente:** La atención posterior a la captación u otorgamiento del crédito es fundamental, pues su origen radica en temas asociados a emergencias o situaciones incómodas para el usuario, por lo que se demanda una solución rápida, eficaz y permanente.

³⁵ Principio por el cual todo ingreso o gasto nace en la etapa de compromiso

A nivel de industria las principales causas a tratar, posterior a la transacción, son las siguientes, ver Tabla 23:

Tabla 23. Motivos de reclamos

Fuente: Servicio Nacional del Consumidor (2018)

Materia	%
Cobranza extrajudicial no corresponde	17,81%
No reversa cargos mal efectuados	12,73%
Cobro de seguros no contratados	11,12%
Consumidor no reconoce transacción suplantación/clonación	8,99%
Duplicidad de cobros/comisiones e interés en exceso	6,86%
Cobros por productos o servicios no contratados	4,97%
Repactación sin consentimiento/no respetar condiciones/no reconoce transacción	4,61%
Publicado en DICOM	3,15%
Incumplimiento respuesta al proveedor	3,14%
Cobro excesivo tasa de interés/comisiones/cargos extras unilateral	3,12%
No informa monto total a pagar/ detalle prepago/costo total	2,63%
No informa las condiciones crédito/No entrega respaldo operación/No informa desglose gastos adicionales	2,44%
Negativa o retraso de proveedor en cierre producto o término de contrato	1,72%
Incumplimiento promociones y ofertas	1,53%
Negativa o retardo en hacer efectiva renuncia a seguro	1,23%
Dinero no entregado parcial o total	1,16%
Ventas atadas/condiciona contratación de seguros	1,21%
Negativa a pagar siniestro asegurado	0,83%
Otras causas	10,76%

Acotando las inquietudes a aquellos ítems propios del negocio de CAR, se obtiene el siguiente sub conjunto:

- i. Cobros en la tarjeta de crédito por transacciones no realizadas (error o fraude).
- ii. Solicitud de tarjeta por pérdida del plástico.
- iii. Solicitud de cambio de contraseña de la página web.
- iv. Solicitud o reposición de tarjeta de coordenadas.
- v. Consultas varias del estado de cuenta.
- vi. Preguntas de pago acelerado o problemas para cancelar la cuota vigente.
- vii. Cambios en las condiciones, sin aceptación del cliente.

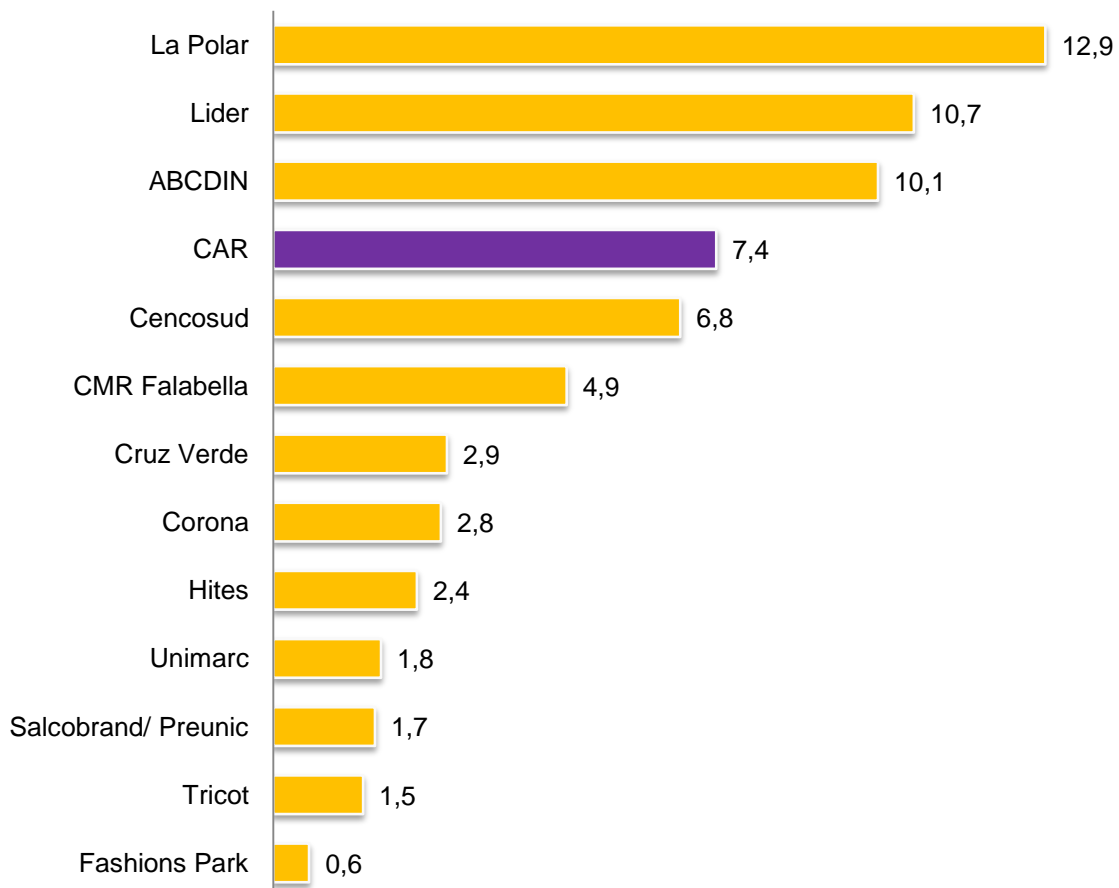
Estos puntos están vinculados a las actividades: Pasar a módulo “soluciones de pago” y atención con ejecutivo de la Ilustración 47.

Particularmente, esta actividad primaria es una debilidad, pues según el Servicio Nacional del Consumidor (2018) CAR, en el segmento de tarjetas de crédito vinculadas al retail, ocupa el puesto 10 de 13 en el indicador de calidad de respuesta (Ilustración 49):

Ilustración 49. Tasa de reclamos instituciones financieras de retail

Fuente: Servicio Nacional del Consumidor (2018)

$$\text{Indicador} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos no acogidos y no respondidos}}{10.000 \text{ tarjetas con saldo}}$$



No obstante, una capacidad que CAR ha desarrollado es la habilidad para gestionar la atención de los usuarios mediante canales remotos, tales como teléfonos, página web

y aplicación móvil. En las dos últimas, en caso de extravío, se puede “apagar” el plástico para evitar transacciones fraudulentas y para los clientes “silver” y “gold” se ha desarrollado un chat de resolución de problemas.

1.6.2.3. Conclusiones del análisis interno

Posterior al exhaustivo análisis de recursos y capacidades, se redactan las fortalezas y debilidades asociadas al emisor de tarjetas de crédito CAR. La Tabla 24 despliega cada arista, indicando el ítem del cual fue concluida.

Tabla 24. Fortalezas y Debilidades de CAR

Fuente: Elaboración propia

		Fortalezas	Debilidades		
Recursos	F1	Personal relacionado a la venta y construcción de alianzas con sólidos conocimientos de las áreas	Personas	D1 Precarios sistemas tecnológicos o ausencia de ellos en unidades de apoyo	Tecnología
	F2	Contratos internos y externos al grupo, que permiten beneficios al uso de la tarjeta aumentando la captación y utilización del plástico	Comercios asociados		
	F3	Disponibilidad de centros de servicios y plataformas web para la captación y ayuda al cliente, en horarios y posiciones físicas óptimas	Infraestructura		
Capacidades	F4	Proceso eficaz y eficiente para la contratación de productos	Atención al cliente	D2 Exceso de procesos manuales, acrecentando el tiempo de ejecución y materializando la posibilidad de errores	Operaciones
				D3 Atención post venta con un ratio negativo en relación a las soluciones favorables	AC ³⁶

³⁶ Ayuda al cliente

1.7. Análisis FODA

La matriz FODA (Tabla 25), es decir, el descubrimiento y análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta ampliamente utilizada para elaborar la estrategia. Su origen proviene del análisis externo e interno ya desarrollados.

Tabla 25. Ejemplo matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

	Fortalezas	Debilidades
<i>Factores Endógenos</i>	F1.-	D1.-
	F2.-	D2.-
	F3.-	D3.-
	Oportunidades	Amenazas
<i>Factores exógenos</i>	O1.-	A1.-
	O2.-	A2.-
	O3.-	A3.-

Según Kaplan y Norton (2008), “La tabla FODA resume las condiciones en una lista breve que ayuda al equipo ejecutivo a comprender los temas claves que la organización debe considerar cuando formula su estrategia”. Similarmente, Ponce (2006) afirma que “el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”.

Para Cancino (2012) existe una batería de preguntas claves que deben responderse con la metodología:

- ¿Cuáles son las fortalezas más importantes en la empresa que debemos potenciar?
- ¿Qué debilidades son las que mayormente nos afectan y que debemos mejorar?
- ¿Cuáles son las oportunidades factibles de aprovechar según nuestras fortalezas?
- ¿Qué amenazas podré enfrentar y cuáles no?

De forma similar, Francés (2006) asevera que dicho sistema “se puede emplear para establecer los retos o las brechas estratégicas que enfrenta la empresa y que consisten en situaciones que requieren una respuesta por parte de ella. Los retos sirven de base para establecer las estrategias, que representan las respuestas. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las que se deben enfrentar con debilidades generan estrategias defensivas”.

Los resultados para construir la matriz son recabados desde la Tabla 21 y la Tabla 24.

1.7.1. FODA Cuantitativo

Es de conocimiento común que los recursos en una empresa son generalmente escasos y se deben priorizar para atacar aquellos focos de mayor importancia, dado esto resulta fundamental ejecutar el FODA cuantitativo, el cual mediante ponderaciones de personas que conozcan la organización, otorga una prelación de las estrategias en las cuales se deben centralizar esfuerzos. "Este análisis facilita la obtención de una posición de la empresa respecto de un modelo donde se enfrentan factores internos y externos. Esto permite describir en forma objetiva qué fortalezas y qué debilidades son las más importantes, y qué oportunidades son factibles de aprovechar" (Cancino, 2012).

A grandes rasgos, según el último autor, la metodología se aplica acorde a lo siguiente:

- i. Establecimiento de matriz FODA.
- ii. Confección de una escala, generalmente la de “Likert”, la cual establece puntuaciones del 1 al 7, donde 7 significa la existencia de un fuerte vínculo, por ejemplo: una fortaleza que permite tomar provecho de una oportunidad en la compañía y 1 implica la nula vinculación entre las partes.
- iii. Se solicita que un grupo de altos ejecutivos complete cada cruce utilizando la escala. Es de alta importancia que la muestra de personas sea de diversas áreas, para no sesgar los resultados.

- iv. Se consolidan los datos y por cada punto del FODA se calcula un promedio, esto a nivel de filas y columnas, según la siguiente fórmula:

$$\bar{x} = \sum H_i / n; \text{ Donde } H \text{ es cada } F - O - D - A$$

- v. Se rescatan y analizan las conclusiones de cada ítem, cuadrantes o promedios conseguidos.
- vi. Se focaliza la estrategia y sus lineamientos en lo recabado del estudio, ocupando los recursos limitados.

Un ejemplo se presenta en la Ilustración 50:

Ilustración 50. FODA cuantitativo

Fuente: Matriz de análisis FODA cuantitativo - Cancino (2012)

	01	02	03	Promedio	A1	A2	A3	Promedio
F1	7	7	6		3	4	5	
F2	5	2	1		1	2	1	
F3	4	2	3		6	6	7	
Promedio								
D1	5	6	1		4	3	6	
D2	3	5	2		3	4	3	
D3	3	4	3		1	7	5	
Promedio								



	01	02	03	Promedio	A1	A2	A3	Promedio
F1	6,7	7,0	6,4	6,7	2,3	3,4	5,0	3,6
F2	5,5	2,1	2,3	3,3	1,4	2,2	4,4	2,7
F3	4,3	2,0	3,3	3,2	6,3	6,0	7,0	6,4
Promedio	5,5	3,7	4,0		3,3	3,9	5,5	
D1	5,3	6,3	2,5	4,7	4,5	5,0	6,5	5,3
D2	3,1	5,0	2,5	3,5	3,3	4,2	3,4	3,6
D3	1,2	4,1	3,0	2,8	1,5	3,6	3,0	2,7
Promedio	3,2	5,1	2,7		3,1	4,3	4,3	

Redactados los lineamientos, se procede a aplicar la metodología a la emisora de tarjetas, ver Tabla 26. La escala escogida fue del 1 al 5, donde 5 se aplica para una estrecha relación de las variables y 1 cuando no existe vínculo alguno. Posteriormente, por cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza se calcula un promedio, tanto a nivel horizontal como vertical, para finalmente, utilizando las cifras anteriores, estudiar las estrategias que la organización debería desarrollar para alcanzar ventajas competitivas.

Tabla 26. FODA cuantitativo de CAR

Fuente: Elaboración propia

			Oportunidades					Amenazas			
			Migración paulatina, desde otros medios de pago a la tarjeta de crédito	Crecimiento económico en Chile, aumentando el consumo por parte del mercado objetivo	Presencia de economías de escala, gracias a la gran cantidad de plásticos que CAR ha logrado emitir al mercado	Sólido posicionamiento de marca en el mercado objetivo	Promedio	Niveles altos de sobreendeudamiento, pudiendo potencialmente generar tendencia no consumista	Inseguridad en las transacciones vía internet	Mercado atomizado y de gran rivalidad entre las partes	Promedio
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	
Fortalezas	Personal relacionado a la venta y construcción de alianzas con sólidos conocimientos de las áreas	F1	5	5	5	4	4,8	2	1	4	2,3
	Contratos internos y externos, que permiten beneficios, aumentando la captación y utilización	F2	5	5	5	5	5	3	1	5	3,0
	Disponibilidad de sucursales y medios web para la captación y ayuda al cliente, en horarios y posiciones físicas óptimas	F3	4	5	3	3	3,8	1	1	5	2,3
	Proceso eficaz y eficiente para la contratación de productos	F4	4	3	4	4	3,8	1	2	5	2,7
	Promedio			4,5	4,5	4,3	4,0		1,8	1,3	4,8
Debilidades	Precarios sistemas o ausencia de ellos en unidades de apoyo	D1	1	1	1	1	1,0	1	2	2	1,7
	Exceso de procesos manuales, acrecentando el tiempo de ejecución y la posibilidad de errores	D2	1	1	1	4	1,8	1	3	2	2,0
	Atención post-venta con un ratio negativo en relación a las soluciones favorables	D3	4	4	2	5	3,8	1	1	5	2,3
	Promedio			2,0	2,0	1,3	3,3		1,0	2,0	3,0

1.7.1.1. Posicionamiento estratégico de la empresa

Cada uno de los cuadrantes (Fortalezas/ Oportunidades, Fortalezas/ Amenazas, Debilidades/ Oportunidades y Debilidades/ Amenazas), brindan la posibilidad de extraer posibles cursos o lineamientos de acción para implementar en la empresa, con el fin de mejorar resultados. Dichas acciones generalmente son consecuencia de la intersección de factores internos y externos.

A continuación se exhiben los análisis y resultados de la herramienta cuantitativa:

▪ Cuadrante FODA cuantitativo Fortalezas – Oportunidades:

Tabla 27. FODA cuantitativo de CAR FO

Fuente: Elaboración propia

		Oportunidades				Promedio	
		O1	O2	O3	O4		
Fortalezas	Personal relacionado a la venta y construcción de alianzas con sólidos conocimientos de las áreas	F1	5	5	5	4	4,8
	Contratos internos y externos, que permiten beneficios, aumentando la captación y utilización	F2	5	5	5	5	5
	Disponibilidad de sucursales y medios web para la captación y ayuda al cliente, en horarios y posiciones físicas óptimas	F3	4	5	3	3	3,8
	Proceso eficaz y eficiente para la contratación de productos	F4	4	3	4	4	3,8
	Promedio		4,5	4,5	4,3	4,0	

Las fortalezas con elevada puntuación son las vinculadas a las habilidades y conocimientos del personal de venta y construcción de alianzas (F1 - promedio 4,8) y los contratos internos y externos, que permiten múltiples beneficios al cliente (F2 - promedio 5,0), mientras que las oportunidades con mayor valor son las relacionadas a la migración paulatina por parte de las personas, desde otros medios de pago (con y sin financiamiento), a la tarjeta de crédito (O1 - promedio 4,5) y el gran crecimiento económico en Chile, el cual aumenta el consumo dentro del mercado objetivo (O2 - promedio 4,5). La oportunidad relacionada al posicionamiento de la marca fue la de menor cruce (O4 – promedio 4,0).

- *Estrategia a instaurar:* El cuadrante Fortalezas – Oportunidades presenta un contexto favorable para la compañía, al exhibir una demanda ascendente, derivada de la salida de personas hacia la tarjeta de crédito (O1) y la irrupción de nuevos clientes, dado el desarrollo monetario del país (O2). Esto materializa la necesidad de atraer y retener a dicho mercado, haciendo uso de un programa de fidelización, sustentado en la principal fortaleza de CAR, es decir, los contratos internos y externos con comercios (F2). En otras palabras, la empresa debe sesgar al cliente a desarrollar sus transacciones con la tarjeta de crédito, al presentarle a éste cuantiosas ventajas (oportunidades exclusivas, descuentos, patrocinios varios, etc.) y beneficios al acumular Ripley Puntos Go (canjes convenientes, gift cards, mutación de puntos, entre otros).

Un punto que eleva el valor de la fortaleza relacionada a los contratos (F2), es el gran poder de negociación de la emisora, al ser la tarjeta Ripley un puente para elevar la venta de empresas externas y, por ende, estar dispuestas las últimas a mejorar las condiciones.

Finalmente, la fortaleza relacionada al personal de venta y construcción de alianzas con sólidos conocimientos de las áreas (F1) apoya significativamente la estrategia de fidelización, pues, por un lado, la atención de calidad es un hito que los usuarios valoran para permanecer o comenzar a demandar el servicios de financiamiento y, por otro, las habilidades para originar alianzas externas, deberían provocar mejores condiciones para los clientes y, por lo tanto, mayores captaciones y un alto uso del plástico.

▪ **Cuadrante FODA cuantitativo Fortalezas – Amenazas.**

Tabla 28. FODA cuantitativo de CAR FA

Fuente: Elaboración propia

		Amenazas			Promedio	
		Niveles altos de sobre-endeudamiento, pudiendo potencialmente generar tendencia no consumista	Inseguridad en las transacciones vía internet	Mercado atomizado y de gran rivalidad entre las partes		
		A1	A2	A3		
Fortalezas	Personal relacionado a la venta y construcción de alianzas con sólidos conocimientos de las áreas	F1	2	1	4	2,3
	Contratos internos y externos, que permiten beneficios, aumentando la captación y utilización	F2	3	1	5	3,0
	Disponibilidad de sucursales y medios web para la captación y ayuda al cliente, en horarios y posiciones físicas óptimas	F3	1	1	5	2,3
	Proceso eficaz y eficiente para la contratación de productos	F4	1	2	5	2,7
	Promedio		1,8	1,3	4,8	

Los aspectos con la media más alta son las fortalezas vinculadas a contratos internos y externos que permiten beneficios a las personas (F2 - promedio 3,0), el proceso eficaz y eficiente para la contratación de productos (F4 - promedio 2,7) y la amenaza de alta disputa entre las compañías que conforman el grupo de tarjetas de crédito (A3 - promedio 4,8). La amenaza ligada a la inseguridad de transacciones vía internet no alcanzó significancia (A2 - promedio 1,3).

- *Estrategia a instaurar:* El cuadrante Fortalezas – Amenazas es complejo, al presentar la amenaza de constante disputa entre las tarjetas de crédito (A3). El fin es mitigar al máximo dicho escenario mediante la creación de ventajas competitivas que distingan

a CAR de otras organizaciones, dicha delantera debe ser alcanzada empleando dos fortalezas. En primer lugar, la enlazada a contratos internos y externos (F2), lo cual fomenta una red de regalías que, por su conveniencia y beneficios, obliga a los clientes a utilizar el plástico y no emplear el de otras compañías (los detalles de dicha estrategia fueron explicados en gran detalle en el cuadrante precedente). En segundo lugar, el proceso eficaz y eficiente para la contratación de productos (F4) tiene que ser un atributo verificado y comunicado a los usuarios. A continuación se enumeran acciones concretas que potencian dicha fortaleza:

- i. Sistema de gestión de personas (filas) dentro de los centros de servicio (único canal que entrega el producto), para distribuir a los individuos según sus necesidades, consiguiendo velocidad y liberando atascamientos.
- ii. Empleados que cuenten con las competencias técnicas y sociales para lograr el indicador de tiempo establecido.
- iii. Bases de datos accesibles, que contengan a potenciales clientes que, dado su excelente comportamiento financiero en el pasado u en otras instituciones, puedan ser receptores del producto sin toda la burocracia asociada de evaluación patrimonial.
- iv. Sistemas tecnológicos que soporten y ayuden a desplegar el proceso de captación rápida.
- v. Posibilidad de completar etapas previas de la captación (dudas del demandante, traspaso de información, entrega de documentación, etc.), en otros canales diferentes a los centros de servicios, tales como la página web o la aplicación móvil.
- vi. Trabajo conjunto y colaborativo entre las diferentes unidades del negocio que completan el proceso de solicitud: canales (entrega del producto financiero), riesgo (evaluación), operaciones (revisión de documentación solicitada y otorgada), tecnología (soporte técnico), entre otras.

▪ Cuadrante FODA cuantitativo Debilidades – Oportunidades.

Tabla 29. FODA cuantitativo de CAR DO

Fuente: Elaboración propia

		Oportunidades				Promedio	
		O1	O2	O3	O4		
Debilidades	Precarios sistemas o ausencia de ellos en unidades de apoyo	D1	1	1	1	1	1,0
	Exceso de procesos manuales, acrecentando el tiempo de ejecución y la posibilidad de errores	D2	1	1	1	4	1,8
	Atención post-venta con un ratio negativo en relación a las soluciones favorables	D3	4	4	2	5	3,8
	Promedio		2,0	2,0	1,3	3,3	

En este sector los elementos con mayor preponderancia son la debilidad conectada al servicio post-venta con un ratio negativo en relación a las soluciones favorables (D3 - promedio 3,8) y la oportunidad relacionada al sólido posicionamiento de la marca en el mercado objetivo (O4 - promedio 3,3). Por otro lado, los puntos de menor correlación son la debilidad asociada a los precarios sistemas o ausencia de ellos en unidades de apoyo (D1 - promedio 1,0) y la oportunidad establecida por la presencia de economías de escala (O3 - promedio 1,3).

- *Estrategia a instaurar:* La estrategia que debería seguir CAR en el cuadrante Debilidades – Oportunidades, es mejorar la atención post-venta (D3), la cual según los mismos clientes es de muy baja calidad (ratio negativo entre soluciones positivas y el total). Lo precedente basado en la necesidad de mantener el sólido posicionamiento de la marca en el mercado objetivo (O4), pues de conservar dicho nivel desfavorable, la depreciación de la imagen de la empresa podría tornarse

irreparable, disminuyendo varios indicadores, entre ellos, las captaciones y ganancias. Concretamente las tareas a realizar son las siguientes:

- i. Acorde a las materias que reiteradamente se presentan, CAR tiene que elaborar un plan de acción para educar a los usuarios, con el fin de disminuir las atenciones provocadas por su inexperiencia: mala interpretación del estado de cuenta mensual, incompetencia en temas relacionados a normativas o leyes, firma de documentos sin la debida revisión, conclusiones equívocas de pago acelerado de cuentas (pre pago), desconocimiento erróneo de cobros, entre otros.
- ii. Transversal al grupo, se debe invertir en sistemas que mitiguen la existencia de errores, en caso contrario, el factor humano es asiduo a cometerlos (fuente principal de reclamos). A modo de ejemplo se pueden nombrar problemas en saldos por cobrar, distorsiones de la tasa de interés o en la cuota a cancelar y fechas equívocas.
- iii. Mayor desarrollo y comunicación de canales diferentes a los centros de servicio (aplicación móvil y página web), con el objetivo de resolver y apoyar diversas inquietudes de las personas y disminuir la congestión del medio físico tradicional.

Se debe mencionar que un atributo que valoran significativamente los clientes, para reincidir en el uso de los productos, es una buena atención post venta, por lo cual materializar dicha estrategia debería mejorar indicadores de captación, recomendación, utilización, entre otros, ascendiendo de esta forma las utilidades de la empresa.

Finalmente, la estrategia está direccionada a una atención post venta promedio, en contraste con la industria financiera, pues la debilidad es tan relevante, que una mejora sustancial requeriría un sinnúmero de recursos que deben ser invertidos en otras aristas del negocio.

▪ Cuadrante FODA cuantitativo Debilidades – Amenazas.

Tabla 30. FODA cuantitativo de CAR DA

Fuente: Elaboración propia

		Amenazas				Promedio
		A1	A2	A3		
Debilidades	Precarios sistemas o ausencia de ellos en unidades de apoyo	D1	1	2	2	1,7
	Exceso de procesos manuales, acrecentando el tiempo de ejecución y la posibilidad de errores	D2	1	3	2	2,0
	Atención post-venta con un ratio negativo en relación a las soluciones favorables	D3	1	1	5	2,3
	Promedio		1,0	2,0	3,0	

Las dimensiones con mayor promedio son la debilidad de atención post-venta con una razón desfavorable en relación a las soluciones dadas (D3 - promedio 2,3) y la amenaza de mercado atomizado y de gran rivalidad entre las partes (A3 - promedio 3,0). La dimensión con menor concordancia es el alto nivel de sobre-endeudamiento que puede generar una tendencia no consumista por parte de las personas (A1 – promedio 1,0).

- *Estrategia a instaurar:* La estrategia que impera en el cuadrante Debilidades – Amenazas es mejorar significativamente el servicio de ayuda al cliente (D3), con las acciones propuestas detalladamente en cuadrante Oportunidades – Debilidades.

1.8. Formulación estratégica

La formulación estratégica comienza con la elección de los atributos de la propuesta de valor. Referente al último, para Kaplan y Norton (2014) “es el elemento central de la estrategia”, en esta senda, Medina (2014) narra que “una empresa o marca genera valor cuando otorga a sus clientes beneficios o ventajas de modo consistente. Estos beneficios están definidos a partir de las necesidades y deseos del grupo meta [...] También se genera valor cuando se eliminan obstáculos o costos que merman la capacidad para disfrutar de los beneficios ofrecidos”. Para dicho autor, la propuesta de valor es concebida cuando se intercepta la oferta de la compañía, el grupo meta, es decir, el mercado objetivo y la demanda de los usuarios. Finalmente, Mejía (2003) define al concepto como una mezcla única de productos, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta muy diferente en el mercado.

Para alcanzar lo precedente, se requiere llevar a cabo herramientas que conduzcan a aquellos elementos que el usuario considera primordiales para tomar su decisión entre diversas compañías. A continuación son expuestas y aplicadas varias de estas metodologías.

1.8.1. Curva de Valor

Un sistema bastante empleado es la curva de valor, la cual es “una forma de representar gráficamente la dinámica competitiva del mercado actual, no centrándose en los datos como la cuota de mercado o posición relativa, sino en la percepción del valor que aporta cada parte desde el punto de vista del cliente” (Mejías, 2012). Concretamente, la metodología ilustra en el eje de la abscisa (X) aquellas características importantes para el usuario y en la ordenada (Y) el nivel de oferta entregado.

En esta oportunidad, se formulan dos curvas, la primera relacionada al líder de la industria, definido como la tarjeta de crédito CMR Falabella y, la segunda, atingente a CAR, de igual forma, en el eje vertical se emplea una escala del 1 al 10, donde 1 significa un nivel de oferta nulo y 10 uno óptimo. Las dimensiones consideradas en el eje horizontal son explicadas a continuación en la Tabla 31.

Tabla 31. Atributos curva de valor

Fuente: Elaboración propia

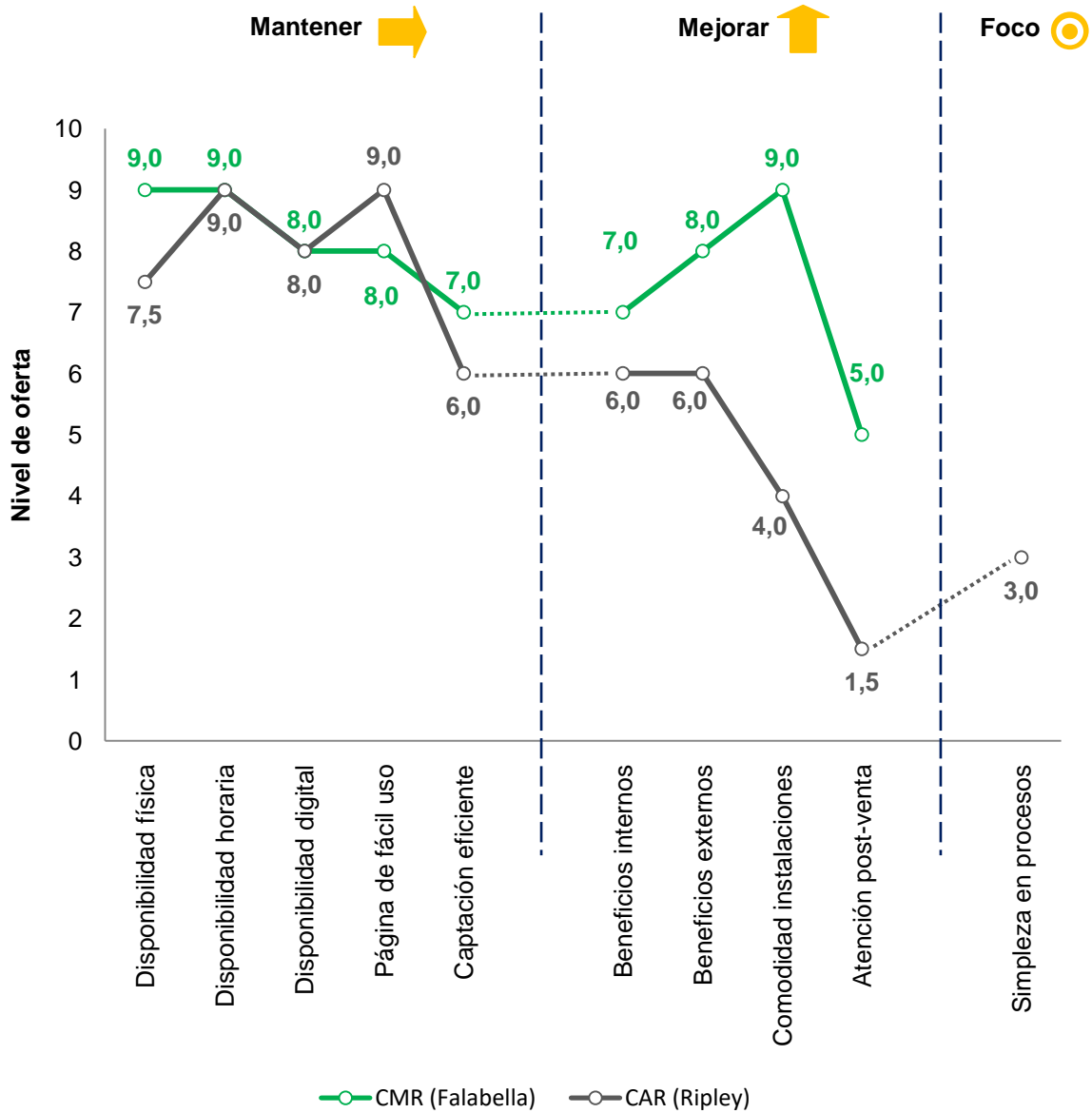
Atributo	Definición
Disponibilidad física	Centros de servicios ubicados en posiciones estratégicas y de alta frecuencia de público, como lo son los centros comerciales más importantes. De igual forma, su presencia debe estar en la mayoría de las regiones
Disponibilidad horaria	Apertura al público mayor a la de los bancos convencionales, esto abarca aproximadamente desde las 9.00 AM hasta las 21.00 PM. de lunes a domingo, excepto festivos
Disponibilidad digital	Presencia paralela en medios digitales, tales como páginas web o aplicaciones móviles, de funcionamiento intuitivo, permanente y correcto
Medios fáciles	Medios digitales de uso intuitivo
Captación eficiente	Procesos de captación de tarjeta y obtención de avances y súper avances en el menor tiempo posible
Beneficios internos	Patrocinios al utilizar como medio de pago la tarjeta de crédito en los comercios del conglomerado asociado (tienda, seguros, créditos de consumo, etc.)
Beneficios externos	Patrocinios al utilizar como medio de pago la tarjeta de crédito en comercios fuera del grupo asociado (canje o descuentos)
Comodidad instalaciones	Centros de servicios atractivos visualmente y con espacios cómodos para realizar todos los trámites necesarios
Atención post-venta	Personal con dominio en el tema y soluciones efectivas frente a problemas que puedan surgir con los productos adquiridos
Simpleza en procesos	Etapas con la menor burocracia posible, de fácil entendimiento por parte del usuario y eficientes

Los resultados son exhibidos en la Ilustración 51. Se debe mencionar que el gráfico fue parcelado en tres apartados, según la brecha de las curvas:

- **Mantener:** Líneas son coincidentes, es decir, las compañías ofrecen igual nivel de valor. Los recursos tienen que inyectarse para conservar dicho horizonte, pues una variación, potencialmente, podría eliminar usuarios hacia la competencia o sobrestimar ítems que no provocarán aumento de la demanda.
- **Mejorar:** La compañía rival presenta un nivel significativamente mayor, los recursos tienen que suministrarse para alcanzar o sobrepasarla.
- **Foco:** Elementos no considerados por la organización rival y que podrían originar una ventaja competitiva.

Ilustración 51. Curva de valor CAR

Fuente: Elaboración propia



De la curva se rescatan las siguientes conclusiones:

- Atributos para mantener el nivel de oferta:** La disponibilidad física, horaria, digital, página de fácil uso y captación eficiente presentan una puntuación congruente entre ambas curvas, es decir, CMR Falabella y CAR. Esto implica que para competir en la industria se deben conservar las características sin focalizar los recursos para ascender en las cifras.

- **Atributos para mejorar el nivel de oferta:** Los beneficios internos, externos, comodidad de instalaciones y atención post venta son ítems que necesitan gestión para elevar el servicio entregado, esto es fundamentado en la baja posición que ocupa CAR en dimensiones valoradas por el cliente.
- **Atributos focos en el nivel de oferta:** La simpleza en los procesos es una particularidad foco para la emisora de tarjetas de crédito en estudio, principalmente por dos razones: en primer lugar, puede ser mejorada con la inyección paulatina de recursos y, en segundo, es un aspecto que no está siendo gestionado por el líder de la industria y, por lo tanto, puede mutar en un mediano plazo a ser una ventaja competitiva.

1.8.2. Lienzo de propuesta de valor

Un método de representación visual usado para analizar la valorización del cliente es el lienzo de la propuesta de valor, impulsado por Osterwalder y Pigneur (2014). A grandes rasgos su funcionamiento es el siguiente:

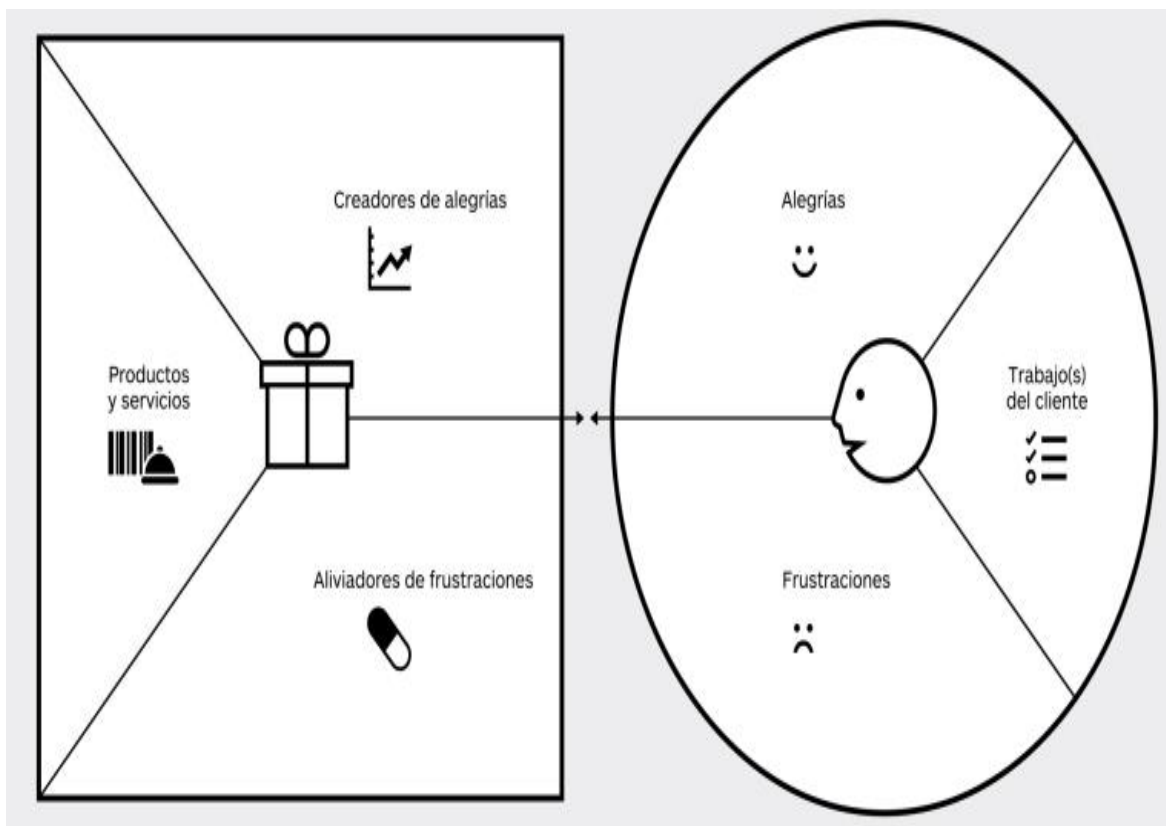
- i. **Perfil del cliente:** Descripción de las características de un determinado grupo de personas. Se diferencian tres partes:
 - Tareas: Aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
 - Frustraciones: Son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los usuarios cuando realizan esas tareas.
 - Alegrías: Son los resultados que quieren conseguir los consumidores o los beneficios concretos que buscan.
- ii. **Mapa de valor:** Se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento. Se fracciona en tres dimensiones:
 - Productos y servicios: Es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

- Aliviadores de frustraciones: Describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
 - Creadores de alegrías: Es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.
- iii. **Encaje:** Se consigue cuando ambas partes coinciden, es decir, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes.

El lienzo de la propuesta de valor se representa en la Ilustración 52:

Ilustración 52. Lienzo de propuesta de valor

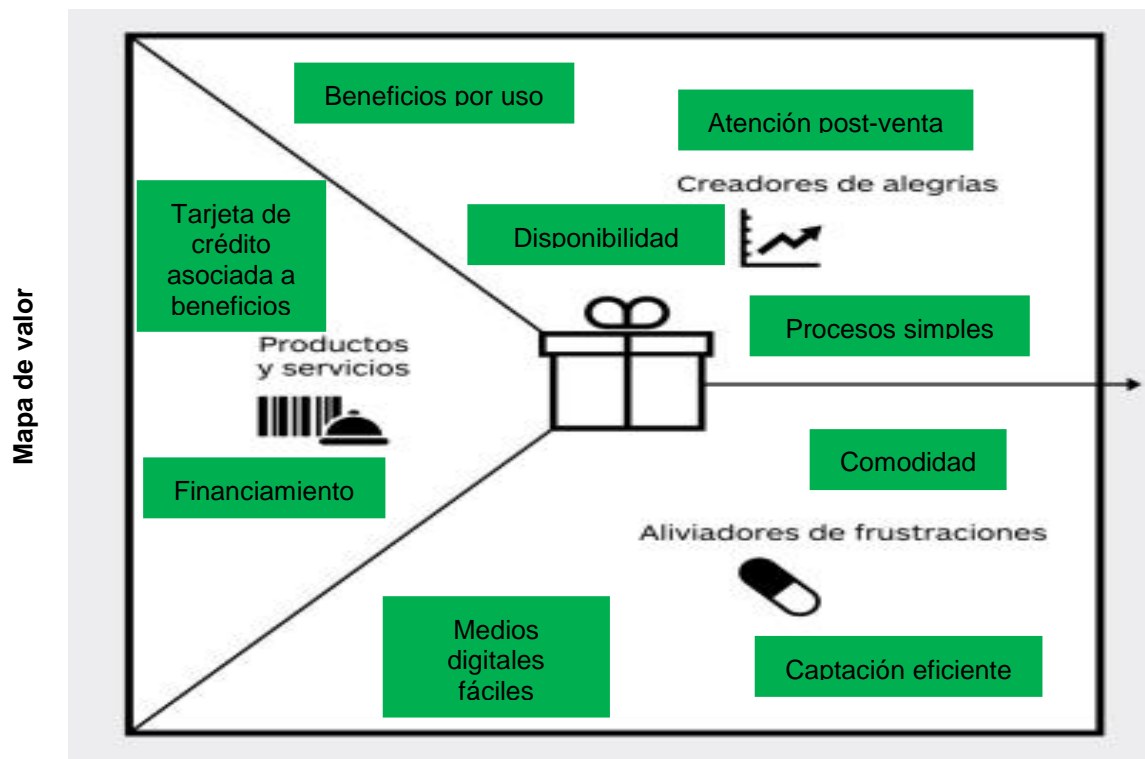
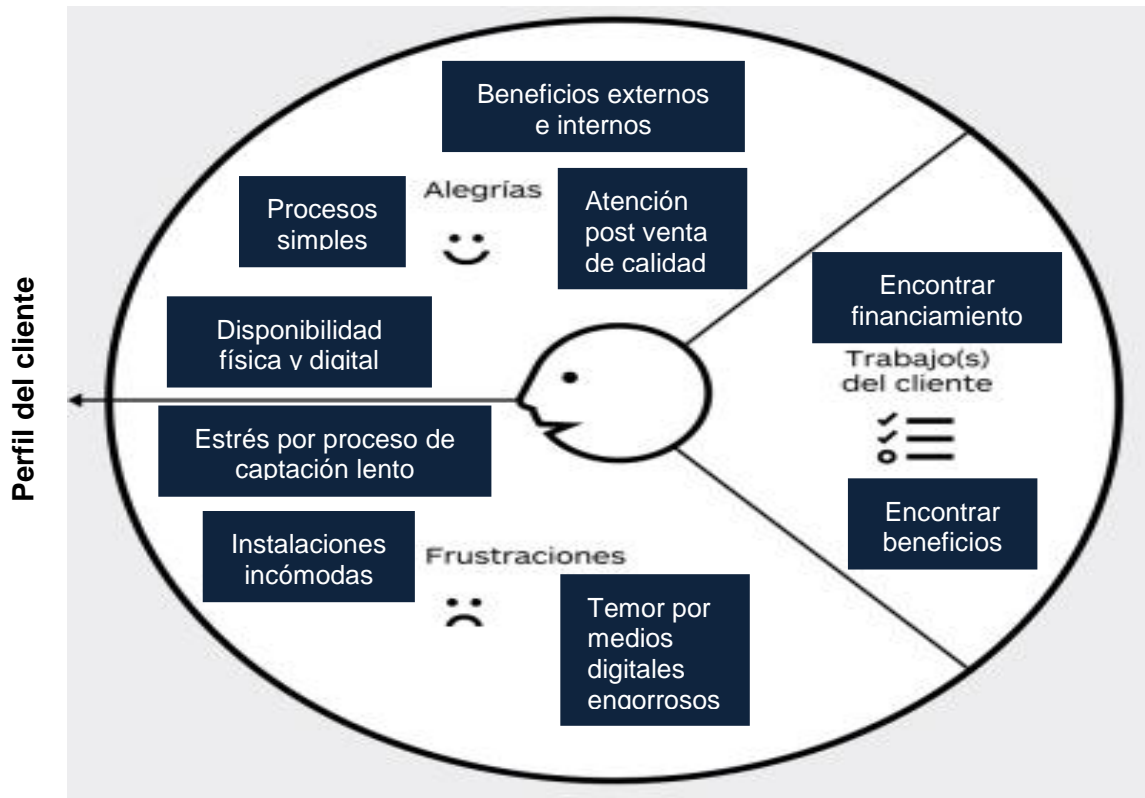
Fuente: Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando - Osterwalder y Pigneur (2014)



Aplicando el concepto a la emisora, según criterio, se concluye lo siguiente (Ilustración 53):

Ilustración 53. Lienzo de propuesta de valor CAR




Fuente: Elaboración propia



La coincidencia y por ende conclusión se representan en la Tabla 32:

Tabla 32. Encaje de lienzo de propuesta de valor

Fuente: Elaboración propia

Perfil del cliente	Mapa de valor
Trabajos(s) del cliente:	Productos y servicios:
Encontrar financiamiento Encontrar beneficios	 Financiamiento (AV-SAV) Tarjeta de crédito asociada a beneficios
Alegrías:	Creadores de alegrías:
Beneficios externos e internos Procesos simples Disponibilidad física y digital Atención post-venta de calidad	 Beneficios por uso Procesos simples Disponibilidad Atención post-venta
Frustraciones:	Aliviadores de frustraciones:
Incomodidad en instalaciones Temor por medios digitales engorrosos Estrés por proceso de captación lento	 Comodidad Medios digitales fáciles Captación eficiente

En síntesis, se desprende que los atributos que el cliente necesita están relacionados a los beneficios, disponibilidad física y horaria, procesos simples y atención post venta de calidad.

1.8.3. Mapa de empatía

Una metodología de mapeo visual para comprender al cliente, impulsada por la consultora X-Plane es el mapa de empatía, éste “brinda una inmersión profunda en las motivaciones subyacentes de las personas que están inconscientes” (X-Plane). Según Castillo, Álvarez y Cabana (2014), “el método considera comprender la experiencia de otra persona sin pasar directamente por esa experiencia”, de igual manera, Antevenio Anticipation e-Marketing plantea que “el resultado de un mapa de empatía es el retrato robot del comprador [...] para conseguirlo se parte de las respuestas a 4 sencillas preguntas que ponen al usuario en el centro: qué ve, qué dice y hace, qué oye y qué piensa y siente [...]

con las respuestas es posible extraer conclusiones sobre cómo es el comprador, qué le mueve a hacer lo que hace y cómo ha llegado hasta la compañía”.

A continuación se presenta una reseña de cada interrogante:

- **¿Qué ve?:** Se intenta entender cuál es el entorno social en el que se mueve el demandante. Algunas de las preguntas que permitirán definir esto son: ¿cuál es su entorno?, ¿qué aspecto tiene?, ¿qué lo rodea?, ¿quiénes son sus amigos?, de ellos, ¿quiénes son las personas clave?, ¿a qué tipo de ofertas está expuesto? y ¿con qué problemas se enfrenta?
- **¿Qué dice y hace?** Se pretende conocer al cliente en sí mismo, sin estímulos exteriores, únicamente teniendo en cuenta su forma de comportarse y actuar. Las preguntas más habituales que se enfrentan en este apartado son: ¿cómo se comporta habitualmente en público?, ¿qué dice?, ¿qué le importa?, ¿con quién habla?, ¿qué podría estar contándoles?, ¿influencia a alguien?, ¿existen diferencias entre lo que dice y lo que piensa? y ¿hay contradicciones en su manera de actuar?
- **¿Qué oye?** Los inputs que el usuario recibe de su entorno también son aspectos a considerar. Aquí se deben responder cuestiones como: ¿qué es lo que escucha en su entorno profesional?, ¿qué le dicen sus amigos y familia?, ¿cómo le afecta su entorno?, ¿quiénes son sus principales influencias?, ¿cómo le influyen? y ¿a través de qué canales le influyen?
- **¿Qué piensa y siente?** Es importante conocer los valores del usuario. Las interrogantes más habituales que se encuentran para definir este aspecto son: ¿qué pasa en la mente del cliente?, ¿qué es lo que le mueve?, ¿qué es lo que le importa de verdad (aunque no suele expresar verbalmente)?, ¿cuáles son sus principales preocupaciones?, ¿qué le quita el sueño?, ¿a qué aspira?, ¿cuáles son sus sueños? ¿sus expectativas? y ¿qué le conmueve?

Además, a partir de estas 4 interrogantes en un mapa de empatía surgen otros dos factores a tener en cuenta:

- **¿Qué esfuerzos hace?** Los esfuerzos son entendidos como aquellas barreras que el comprador debe superar, sus temores, las frustraciones y los obstáculos que a lo largo del tiempo se van planteando. Aquí se enfrentan inquietudes como: ¿cuáles son sus mayores frustraciones?, ¿qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades?, ¿qué miedos muestra? y ¿qué riesgos teme asumir?
- **¿Qué resultados obtiene?** Este aspecto mide los deseos y las necesidades con las que se encuentra el usuario, lo que espera, las aspiraciones, las metas y los logros que pretende conseguir. Las preguntas más habituales para conocer este factor del mapa de empatía son: ¿qué esfuerzos hace?, ¿qué desea o necesita conseguir en realidad?, ¿cómo mide el éxito?, ¿qué es lo que de verdad le gustaría conseguir?, ¿cuál es su definición de éxito? y ¿cómo intenta alcanzarlo?

La imagen resumen es expuesta en la Ilustración 54:

Ilustración 54. Mapa de empatía

Fuente: Dominio web X-PlaneBetter Business, Designed



La aplicación a CAR, según criterio, es desplegada en la Ilustración 55:

Ilustración 55. Mapa de empatía CAR

Fuente: Elaboración propia



Para alcanzar conclusiones, cada aspecto del mapa fue agrupado en los siguientes colores/temas:

- **Amarillo:** Presencial digital.
- **Verde:** Buen servicio.
- **Rojo:** Temor por servicios bancarios




- **Azul:** Necesidades de financiamiento del cliente

1.8.4. Atributos de la propuesta de valor

Empleadas las tres metodologías, es decir, curva de valor, lienzo de la propuesta de valor y mapa de empatía, a continuación se definen y analizan todas sus coincidencias, ver Tabla 33:

Tabla 33. Conclusiones metodologías propuesta de valor

Fuente: Elaboración propia

Curva de valor	Lienzo de la propuesta de valor	Mapa de empatía	Atributos
Beneficios internos Beneficios externos	Beneficios externos e internos		 BENEFICIOS POR USO
Comodidad de instalaciones	Comodidad		
Atención post-venta	Atención post-venta de calidad		
Procesos simples	Procesos simples Captación eficiente	Buen servicio	 RÁPIDO ACCESO AL PRODUCTO
	Disponibilidad física y digital	Presencia digital	 MÚLTIPLES CANALES DISPONIBLES

Los atributos son definidos de la siguiente forma:

- **Beneficios por uso:** Conjunto de patrocinios implícitos a los que accede un cliente al ejecutar transacciones mediante la tarjeta de crédito Ripley, dichos elementos son altamente convenientes, atractivos y diversificados entre varias industrias, dado el gran valor que los usuarios otorgan a estas características. Se debe mencionar que las regalías pueden originarse de forma paralela, es decir, acumulación de puntos y descuentos en comercios. Concretamente se pueden nombrar los siguientes mecanismos:
 - Acumulación de Ripley Puntos Go.
 - Pertener a las categorías de cliente “silver” o “gold”, con múltiples beneficios involucrados.

- Canje de Ripley Puntos Go por descuentos en una gran variedad de comercios, millas LATAM, gift cards multiplicadoras de puntos o productos, oportunidades exclusivas, entre otros.
- Descuentos en tiendas Ripley o medios digitales.
- Descuentos en comercios externos según promoción mensual.
- **Rápido acceso al producto:** Definido como el menor tiempo posible, en comparación a la industria, entre la solicitud de un producto y el recibo conforme. Dicha característica es bastante valorada por un cliente que no desea permanecer largos periodos de tiempo en una sucursal y que requiere una respuesta veloz acerca de su solicitud de financiamiento. La rapidez dependerá de las características del individuo, es decir, una persona avalada por la unidad de riesgo crediticio por sus buenos antecedentes, dispondrá de un acceso más expedito, en comparación a otro que merece una exhaustiva evaluación patrimonial.

Lo anterior será logrado implantando menor burocracia en las operaciones y procesos, comunicación eficaz entre las partes involucradas, educación financiera y conocimiento cabal del cliente, para ofrecer precisamente lo que necesita y en la justa medida.

- **Múltiples canales disponibles:** Presencia y funcionalidad en la mayoría de los medios, desde la forma tradicional, es decir, sucursales físicas hasta canales digitales: múltiples redes sociales, página de internet, aplicación móvil, entre otros. Se debe mencionar que la penetración en los medios web es tan importante para los clientes, que la ausencia podría provocar una alta migración de transacciones hacia empresas rivales. Esto implica la posibilidad de originar contacto, en el momento y lugar que los individuos deseen.

Finalmente, los puntos diferentes a los centros de servicio representan un medio bastante más económico para la organización, por lo cual su impulso resulta fundamental.

CAPÍTULO II: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Introducción

En correspondencia a la metodología definida en el capítulo anterior comienzo, la segunda sección del trabajo trata acerca de la planificación estratégica de la compañía, congruente con la fase dos del ciclo de Kaplan y Norton (2008), explicada en la introducción del documento.

El proceso de planificación estratégica “convierte a las declaraciones del rumbo estratégico en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos que orientan las acciones y alinean a la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva” (Kaplan y Norton, 2008). Para conseguir lo enunciado, el presente capítulo desarrolla el modelo de negocio de la empresa, empleando el método de Osterwalder y Pigneur, el cual mediante una base segmentada en nueve partes, logra demostrar cómo una entidad crea, proporciona y capta valor para los clientes o el segmento que esta defina.

Posteriormente se despliega el mapa estratégico, fuente de los objetivos y temas estratégicos que la organización debe alcanzar. Finalmente, en concordancia con lo anterior, se desarrolla el cuadro de mando integral (CMI), sistema que mide y evalúa el desempeño de las diferentes metas, además de suministrar diversas iniciativas por cada punto.

Al desplegar el mapa estratégico y el cuadro de mando integral se responde a las siguientes interrogantes: ¿cómo expresar la estrategia? y ¿cómo medir la estrategia?, consiguiendo un modelo integrado de unificación de los diversos componentes del plan, a la vez de plasmar las declaraciones en indicadores y metas que pueden relacionarse con el sistema de gestión (Kaplan y Norton, 2008). Cabe destacar que las metodologías comunican de manera fácil y sencilla lo que se espera de los trabajadores y hacia qué focos deben dirigir sus esfuerzos, concediendo alineación.

2.2. Modelo de negocio

Distintos autores se han referido a este concepto, convergiendo muchas veces en sus definiciones. Para Zott y Amit (2010) “un modelo de negocio es la forma en que una

empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores, es decir, es el sistema de actividades específicas que la empresa o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado, cómo están relacionadas entre sí esas actividades, y quién las realiza”. Por su parte, Osterwalder y Pigneur (2010) aseveran que “un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor”. De la misma forma, Chesbrough y Rosenbloom (2002) establecen que las principales funciones del ítem son:

- Articular la propuesta de valor, es decir, el valor creado para los usuarios por la oferta.
- Identificar un segmento de mercado.
- Definir la estructura de la cadena de valor dentro de la empresa requerida para crear y distribuir la oferta.
- Estimar la estructura de costos y el potencial de ganancias de producir la oferta, dada la propuesta de valor y la estructura de la cadena de valor elegida.
- Describir la posición de la empresa dentro de la red de valor que une a proveedores y clientes, incluida la identificación de potenciales complementos y competidores.
- Formular la estrategia competitiva mediante la cual la empresa ganará y tendrá ventaja sobre sus rivales.

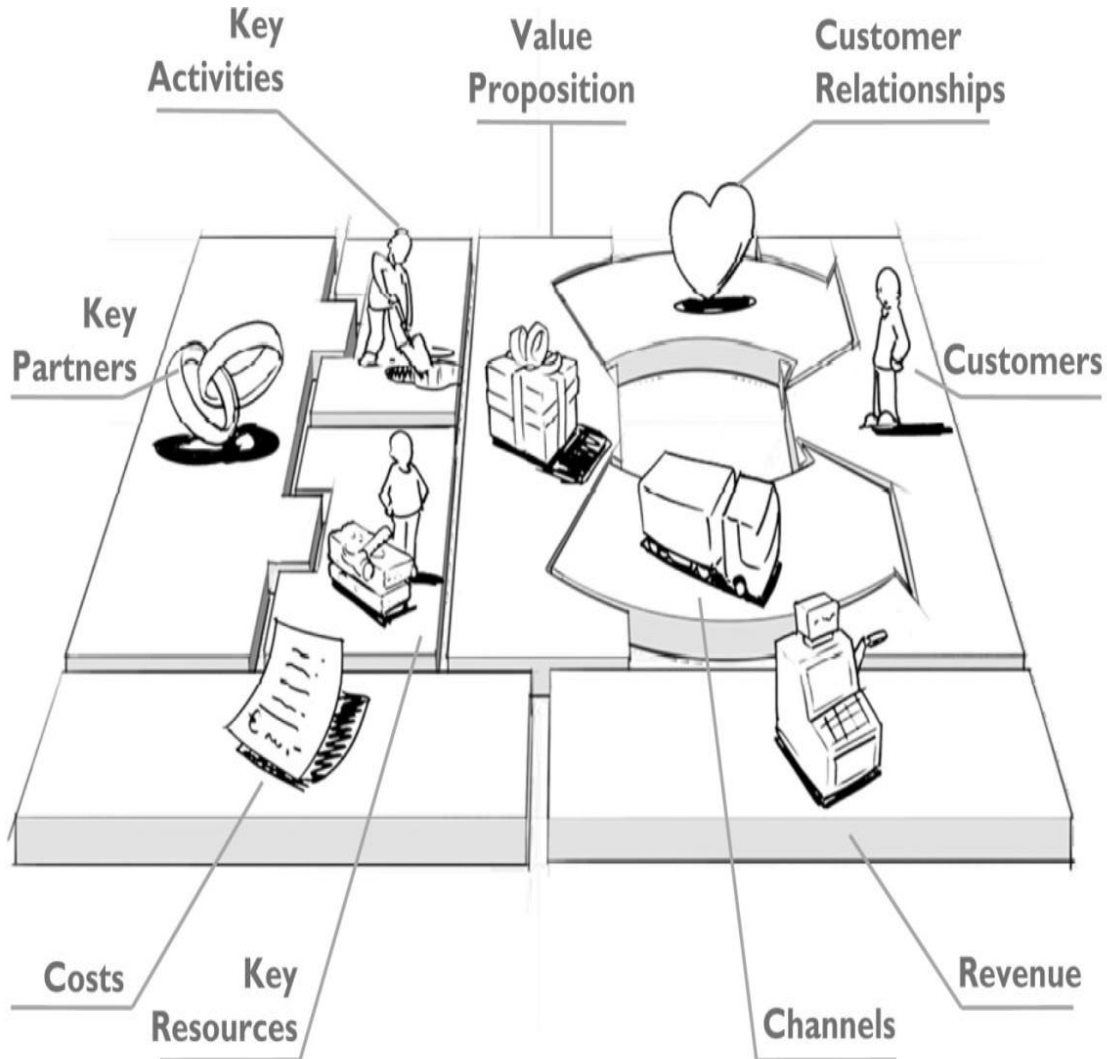
Es posible deducir que “un importante componente de los modelos de negocio son las elecciones de la dirección sobre cómo operar la organización [...] las elecciones de un modelo de negocio tienen consecuencias. Por ejemplo, un determinado sistema de incentivos puede inducir un cierto esfuerzo o un cierto grado de cooperación entre trabajadores (consecuencias). Las consecuencias desarrollan recursos, capacidades, activos intangibles” (Ricart, 2009).

Para el presente trabajo se emplea la metodología instaurada por Osterwalder y Pigneur (2010), quienes, mediante una herramienta visual, de fácil entendimiento, comunicación y

transmisión, análisis y modificación, definen el modelo de negocios (CANVAS), ver Ilustración 56:

Ilustración 56. CANVAS

Fuente: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers - Osterwalder y Pigneur (2010)



Cada uno de los componentes es explicado a continuación:

- i. **Segmento de clientes:** Especifica los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y atender. La compañía debe decidir qué segmentos atender y a cuáles ignorar, para diseñar un modelo de negocio en torno a una sólida comprensión de las necesidades específicas.

- ii. **Propuesta de valor:** Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de cliente específico. La propuesta de valor es la razón por la que los clientes recurren a una empresa en lugar de otra, resolviendo un problema o satisfaciendo una necesidad de los usuarios.
- iii. **Canales:** Establece cómo una empresa se comunica y llega a sus segmentos de clientes para entregar una propuesta de valor.
- iv. **Relación con los clientes:** Narra los tipos de relaciones, es decir, la forma de interactuar que una empresa establece con los segmentos específicos de demandantes.
- v. **Flujo de ingresos:** Representa el efectivo que una empresa genera de cada segmento de clientes.
- vi. **Recursos claves:** Detalla los activos más importantes necesarios para hacer que un modelo de negocio funcione correctamente. Estos recursos le permiten a una empresa cualquiera, crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a diversos mercados, mantener relaciones con segmentos de clientes y obtener la fuente de ingresos deseada.
- vii. **Actividades claves:** Relata las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione. Al igual que los recursos clave, se les exige crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener las relaciones con los clientes y obtener ingresos.
- viii. **Asociaciones claves:** Instauro la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione correctamente. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir el riesgo asociado o adquirir nuevos recursos.
- ix. **Flujo de costos:** La estructura de costos describe todos los gastos incurridos para operar un modelo de negocio.

Otorgado el marco conceptual del tema, se procede a aplicar el modelo CANVAS a la emisora de tarjetas de crédito CAR (Ilustración 57), posteriormente, se analiza cada uno de los ítems.

Ilustración 57. CANVAS CAR

Fuente: Elaboración propia



- i. **Segmento de clientes:** El mercado objetivo de la emisora de tarjetas se divide en tres partes, cada una de las cuales valora de forma diferente la propuesta de valor.
 - a) *Grupo 1:* Usuarios que adquieren productos dentro del grupo Ripley, generalmente en las tiendas y que requieren de financiamiento para materializar la compra. Tanto el cupo de la tarjeta, como la deuda promedio no deberían sobrepasar los \$200.000. Su nivel socio-económico debería ser bajo-medio.
 - b) *Grupo 2:* Personas que demandan mercancías en las tiendas Ripley y que acceden a utilizar los productos financieros para recibir los beneficios de la tarjeta de crédito. El disponible del plástico y la deuda promedio deberían ser menor a \$800.000. Su nivel socio-económico debería ser medio-medio alto.
 - c) *Grupo 3:* Individuos que operan los productos financieros constantemente para recibir las regalías de los programas de fidelización, tanto dentro del grupo como

en comercios exteriores. La línea asociada y la deuda promedio deben converger a \$1.800.000. Su nivel socio-económico debería ser medio-medio alto.

Los segmentos estratégicos para la organización son el 2 y 3, fundamentado en:

- La probabilidad de pago de ambos grupos debería ser mayor, al no ser demandantes de financiamiento, sino que de privilegios implícitos en una transacción. Esto eleva la calidad de la cartera y baja el nivel de provisión por riesgo de crédito (uno de los principales costos de la compañía).
- El lapso de la relación tendería que ser duradero, al ser usuarios que emplean constantemente los programas de fidelización. De igual forma, este segmento tendría que concentrar mayormente a los clientes “silver” y “gold”.

Por otro lado, el grupo 1 asumiría una alta posibilidad de migración y un alto riesgo de crédito, sin embargo, continúa siendo atractivo al devengar altos intereses por sus compras en cuotas o materializar repactaciones u otros tipos de negociaciones y por ser una parte importante de la cartera de colocaciones.

ii. **Propuesta de valor:** Dado lo redactado anteriormente en la sección “Atributos de la propuesta de valor”, esta se resumen en la Tabla 34:

Tabla 34. CANVAS Propuesta de Valor

Fuente: Elaboración propia

▫ <i>Beneficios por uso</i>	▫ <i>Tarjeta de crédito cerrada y Mastercard</i>
▫ <i>Rápido acceso al producto</i>	▫ <i>Avance en Efectivo</i>
▫ <i>Múltiples canales disponibles</i>	▫ <i>Súper Avance en Efectivo</i>



Cada segmento otorga una prelación diferente a los atributos de la propuesta de valor, según sus propias cualidades. El grupo 1 aprecia de sobremanera la rapidez de acceso, en términos de tiempo, al poseer como único objetivo obtener el financiamiento. Por otro lado, los grupos 2 y 3, a pesar de otorgar importancia a la

velocidad de obtención, demandan cualidades relacionadas a beneficios y “omnicanalidad”, ver Tabla 35:

Tabla 35. CANVAS Relación Segmento de clientes – Propuesta de valor

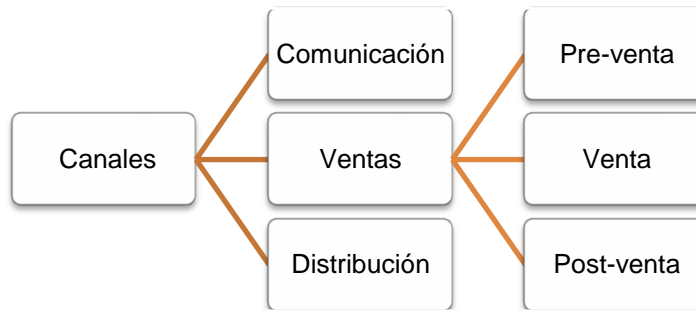
Fuente: Elaboración propia

Segmento de clientes	Propuesta de valor foco
Grupo 1	Rápido acceso para obtener productos Beneficios por uso
Grupo 2	Rápido acceso para obtener productos Presencia en múltiples canales Beneficios por uso
Grupo 3	Rápido acceso para obtener productos Presencia en múltiples canales

- iii. **Canales:** El ítem se divide según el ciclo temporal del cliente (Ilustración 58), cada elemento es explicado en la próxima sección:

Ilustración 58. Canales

Fuente: Elaboración propia



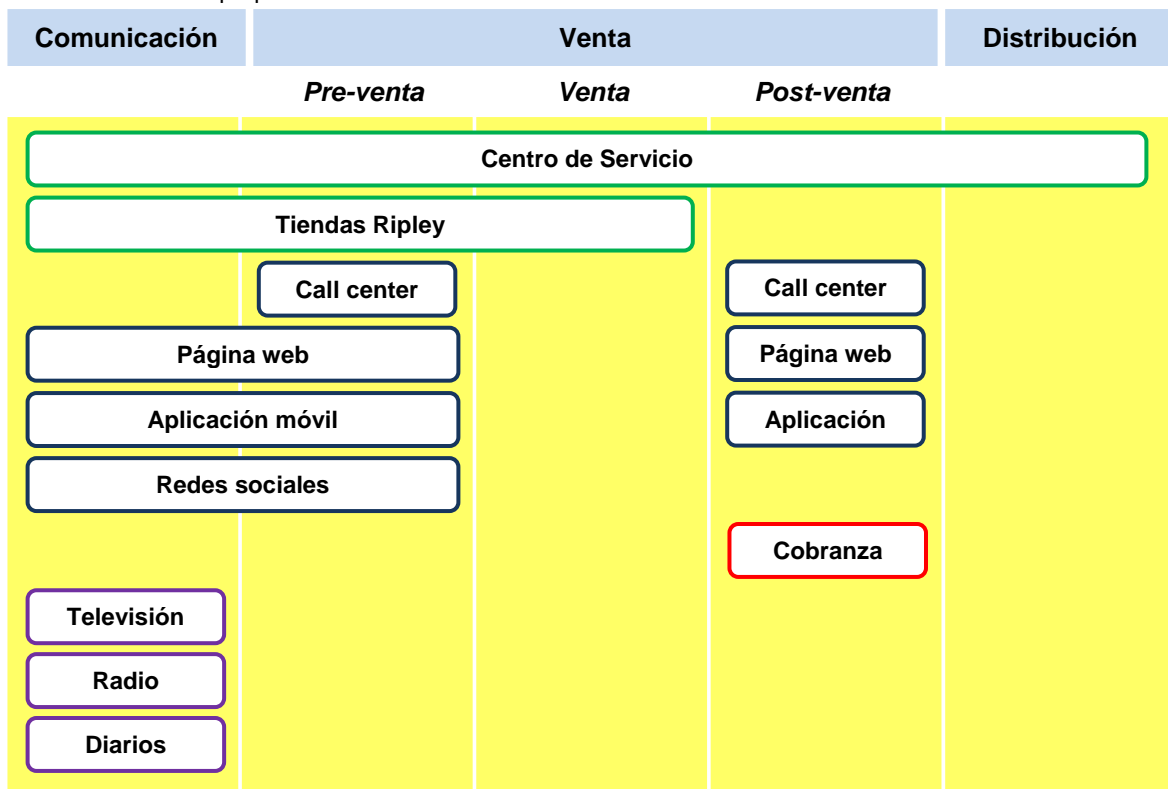
- *Comunicación:* Punto de contacto en el que la organización emite mensajes de gran importancia y las personas reciben la información.
- *Venta | Pre-venta:* Vinculación donde el cliente plantea sus dudas, obtiene educación o simula la adquisición de alguno de los productos financieros ofertados por CAR.
- *Venta:* Trato legal que admite al usuario adquirir un producto ofrecido por CAR.

- *Venta / Post-venta:* Reunión con motivo de presentar, por parte del demandante, problemas, confusiones, inquietudes o quejas del producto contratado.
- *Distribución:* Interacción que permite el flujo de elementos para satisfacer las necesidades del cliente (dinero, documentos o plásticos).

Cada canal específico, detallado a continuación, puede estar presente en más de un elemento, pues se establece contacto en diferentes lapsos del ciclo (Ilustración 59):

Ilustración 59. Interacción de canales

Fuente: Elaboración propia



- *Centros de Servicio y Tiendas Ripley:* El medio de mayor importancia y por lo tanto de mayor afluencia de público, hasta el momento, es el centro de servicio, pues está habilitado para el 100% de los trámites relacionados a los productos financieros, no obstante, la tendencia tecnológica y el menor costo de implementación apuntan a espacios digitales, los cuales idealmente tienen que ser homólogos en funcionalidad y eficacia a una sucursal. En cuanto a la tienda, sólo puede concretar la entrega de avances en efectivo, para otro tipo de trámites,

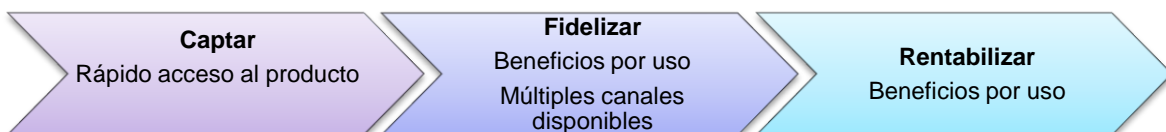
aprovechando la cercanía física, se deriva al usuario a la sucursal. Por lo tanto, se infiere la necesidad de aumentar los canales de venta a ítems diferentes del físico.

- *Call center*: Medio de interacción de pre y post venta, su funcionamiento recobra relevancia en situaciones tales: emergencias, fraudes, clonaciones o robos.
- *Página web y aplicación móvil*: Actualmente no son capaces de llevar a cabo una venta completa, pues el solicitante necesariamente tiene que acudir al centro de servicio a firmar y retirar el plástico. Una posible solución es concurrir al domicilio o a un punto de mutuo acuerdo con el fin de intercambiar información y entregar los productos contratados, al menos en aquellos segmentos más atractivos y rentables para la empresa.
- *Redes sociales*: Su rol es variado, por un lado exponen información de gran alcance (puede existir un costo involucrado) y, por otro, permiten un diálogo directo con los usuarios a través de chats o publicaciones.
- *Cobranza*: Frecuentemente relacionado a empresas externas, como Servipag, Chilexpress, Sencillito y Banco Santander. El servicio que ofertan es brindar la posibilidad al cliente de amortizar sus cuentas, tanto físicamente en sucursales, como mediante “botones de pago” dentro de sus páginas web o aplicaciones.
- *Televisión, radios y diarios*: Desempeñan un rol preponderante para compartir a potenciales o actuales usuarios las innovaciones en materia de beneficios, alianzas, fidelización, productos, entre otros.

iv. **Relación con los clientes**: La relación con los clientes se desarrolla en diferentes etapas, exhibidas en la Ilustración 60, dependiendo de cada una, CAR ejecuta diferentes acciones.

Ilustración 60. Relación con clientes

Fuente: Elaboración propia



- *Captar:* Es el primer paso para conseguir un nuevo cliente, este ítem es reiterativo, es decir, si un individuo posee un producto, se insiste para que obtenga otros servicios. La relación es indirecta y se sustenta principalmente mediante el envío masivo de correspondencia física y digital, de igual forma, a clientes que compran dentro de la tienda, al momento de pagar, se les informa acerca de los productos financieros que pueden obtener y los beneficios de emplearlos. Se debe mencionar que existe una estrategia de re captación para aquellas personas que, a pesar de tener la tarjeta, no realizan transacciones. Finalmente, la publicidad juega un rol importante en esta etapa, al persuadir a las personas masivamente, mediante la mayoría de los canales de CAR.

En esta fase, el atributo de mayor significancia de la propuesta de valor es el rápido acceso a los productos, al estar los clientes dispuestos a ser “captados” con la condición de ocupar en el proceso un tiempo delimitado. No obstante, dependiendo de las características de los usuarios, otros elementos de la propuesta podrían obtener relevancia, sin embargo, en términos promedios, la aseveración es correcta.

- *Fidelizar:* La relación con las personas es bastante más directa que en el punto anterior, el objetivo es demostrar que utilizar los productos financieros de Ripley es conveniente, para ello, dado que se conocen datos personales del cliente (dirección, correo electrónico y números telefónicos), se envían descuentos por uso, beneficios de acumular Ripley Puntos Go, asociaciones con grandes comercios externos, saludos festivos personalizados y con regalos. De igual manera, posterior a un buen comportamiento crediticio, se alerta acerca de la posibilidad de aumentos de cupos o tasas de interés preferenciales para el caso de avance y súper avance.

En esta etapa otros atributos de la propuesta de valor adquieren realce, tales como: múltiples beneficios y diversidad de canales disponibles. Un hecho esencial es la posibilidad de acceder a regalías diferenciadas, al ser parte de los grupos “silver” o “gold”. Lo precedente origina dependencia mutua y agradecimiento, principales causas de una relación a largo plazo.

- *Rentabilizar*: El objetivo es aumentar la rentabilidad de la compañía, mediante la oferta de productos financieros a clientes que conforman parte de un grupo de excelente comportamiento crediticio. Dicha decisión es estudiada por la unidad de Business Intelligence (riesgo). Concretamente, se persuade a los individuos, a través de aumentos de cupos, créditos con condiciones favorables, promociones y descuentos, a ampliar la gama de servicios contratados. En este punto el retail es un aliado estratégico, al muchas veces ser parte de las regalías.

En este ítem, el atributo de la propuesta de valor que sobresale son los beneficios.

- v. **Flujo de ingresos**: Los ingresos de CAR están sustentados mayormente por el devengo de intereses, en el año 2017 estos acumularon \$M 191.294.123 (89,9% de las ganancias), ver Ilustración 61. En segundo lugar, se encuentran las comisiones ganadas, representadas por el cobro de administración de la tarjeta de crédito sólo para aquellos clientes que poseen un saldo mínimo en el mes. Ambas fuentes de ganancias poseen relación directa a la captación de usuarios y el uso de los productos.

Ilustración 61. Ingresos CAR

Fuente: Estados Financieros CAR 2017 – CAR S.A. (2018)

Detalle	Acumulado	
	01.01.2017	01.01.2016
	<u>31.12.2017</u>	<u>31.12.2016</u>
	MS	MS
Ingresos financieros:		
Ingresos de actividades ordinarias procedentes de intereses	191.294.123	178.670.761
Ingresos de actividades ordinarias procedentes de comisiones ganadas	18.741.049	14.952.644
Ingreso de actividades ordinarias procedentes de la prestación de servicios Financieros empresas relacionadas	<u>2.668.379</u>	<u>2.416.170</u>
Totales de ingresos de actividades ordinarias	<u>212.703.551</u>	<u>196.039.575</u>

- vi. **Recursos claves**: Principalmente son:
 - *Contratos con comercios*: Documentos legales que sustentan la relación con diversos negocios en los cuales el cliente materializa beneficios, sujetos al empleo

de la tarjeta de crédito. Dichos acuerdos son a nivel externo y dentro del conglomerado. El instrumento tiene que narrar detalladamente los niveles de servicio, incentivos, cláusulas y todos los elementos que propicien una correcta ejecución de la regalía.

- *Canales:* Espacios físicos y digitales con características propicias para atender a todos los clientes.
- *Sistemas:* Softwares, hardwares y licencias que sustentan el funcionamiento de la emisora de tarjetas. La mayoría de dichos elementos son compartidos con el resto del Banco y sus filiales (core bancario) y con el conglomerado Ripley, con el fin de aprovechar el poder de negociación por volumen y obtener economías de escala en los contratos. El objetivo es realizar inversiones en los focos estratégicos de la compañía, en este caso, clientes y canales.
- *Capital humano:* Personas que ejercen labores dentro de la empresa, pueden contar con un contrato fijo (generalmente de seis meses), indefinido o ser parte de la dotación de una empresa externa. Dicho capital cuenta con múltiples derechos (remuneración) y deberes (trabajo). Nuevamente se debe poner énfasis en los focos estratégicos organizacionales, para internalizar perfiles acorde a los objetivos establecidos.
- *Políticas de riesgo:* Documentos aprobados por el directorio, que condicionan al mercado objetivo, según sus características económicas y sociales, acerca de si son o no favorables para obtener una tarjeta de crédito, avances o súper avances. Dicha información responde directamente al apetito de riesgo que la emisora desea tomar, considerando la tasa de interés aplicada y las provisiones por incumplimiento que normativamente debe contabilizar en sus balances y estado de resultados.

vii. **Actividades claves:** Conformadas por:

Monitoreo de entrega de beneficios: La actividad está vinculada a los privilegios originados al emplear los productos financieros de Ripley, y más específicamente, a velar por la correcta entrega de cada uno de estos patrociniados, bajo la premisa

de que una atractiva oferta de beneficios no materializa valor en el cliente, de no concretar las condiciones pactadas en la publicidad, tanto en forma, plazo, cuantía, entre otros. Ejemplos son presentar saldos correctos de los Ripley Puntos Go, tanto en acumulación, canje y caducidad, descuentos efectivos y a tiempo, entre otros.

El ítem origina cierta complejidad, ya que muchas veces depende de elementos de las compañías externas (sistemas, personal, voluntad, etc.). Para subsanar esto, los contratos entre las partes necesariamente tienen que contener cláusulas, incentivos, niveles de servicio, que mitiguen una mala ejecución y, sobre todo, se necesita desplegar monitoreos o controles para salvaguardar que dichos puntos estén siendo cumplidos.

Se debe mencionar que la focalización de recursos en este punto se ejecuta acorde al segmento, priorizando aquellos de mayor rentabilidad para la organización, es decir, las categorías “silver” y “gold”.

La unidad encargada de dicha tarea, fundamentalmente, es la gerencia de operaciones, no obstante, una gama de equipos participa en todas las actividades implicadas.

Este proceso posee relación directa con el atributo de la propuesta de valor: múltiples beneficios, por lo cual si se presentaran falencias en cualquiera de las etapas, podría generar una alta probabilidad de migración de personas.

- *Disponibilidad de canales:* La actividad está vinculada a asegurar un nivel de servicio adecuado en cada uno de los canales (físicos y digitales), es decir, otorgar la posibilidad al cliente de acceder a dichos medios, en el momento que desee, sin ser víctima de sistemas interrumpidos o funcionalidad incompleta pues, a pesar de contar con una amplia gama de puntos de contacto, los usuarios no otorgarán valor si estos no cumplen con la disponibilidad esperada.

La unidad encargada de dicha tarea es la gerencia de tecnología, no obstante, un conjunto de equipos, de diversas áreas, participa en todas las actividades.

Este ítem asume un efecto inmediato con los atributos de la propuesta de valor: acceso rápido a los productos financieros y múltiples canales disponibles, siendo un foco estratégico en las fases de captación y fidelización.

- *Requerimiento de documentos:* La actividad involucra analizar y ejecutar eficientemente la solicitud de información que respalda los antecedentes económicos y personales de un cliente, esencialmente en aquellos segmentos de gran atractivo financiero para la compañía. Una vía paralela es anticipar el examen y pre aprobar a las personas que cumplen con las condiciones estipuladas en la política de riesgo, lo cual posibilita una gran velocidad en el proceso de captación, materializando la propuesta de valor: rápido acceso.

La unidad encargada de dicha tarea, fundamentalmente, es la de riesgo (Business Intelligence), no obstante, una gama de equipos participa activamente en todos los procesos.

- *Periodo de evaluación:* Vinculada a la evaluación financiera del cliente para obtener la respuesta binaria acerca de si una persona podría eventualmente o no, según la política, acceder al producto financiero. Similar al punto anterior, la pre aprobación desempeña un rol preponderante para disminuir el tiempo, esencialmente en aquellos segmentos de gran atractivo financiero para la compañía. Nuevamente la ejecución eficiente libera recursos y materializa la propuesta de valor de rápido acceso.

La unidad encargada de dicha tarea es parte de la gerencia de riesgo (Business Intelligence), no obstante, una gama de equipos participa activamente en todos los procesos.

- viii. Asociaciones claves:** Ésta se fragmenta en dos tipos: en las que existe vínculo y en las que solamente se materializa una relación mediante un contrato establecido por las partes.

▫ *Vínculo:*

i. Grupo Ripley: Es una de las asociaciones de mayor relevancia para la emisora, pues junto a cada una de las empresas que conforman el conglomerado, se desarrollan un sinnúmero de sinergias, tanto a nivel de utilización eficiente de recursos, como de apertura de nuevos negocios. A continuación, se explica el vínculo de cada área:

a. Tiendas Ripley: Esta organización (ECCSA S.A.) posee una vasta historia, consiguiendo, gracias a las acciones desplegadas, una marca de gran posicionamiento, empleada en la emisión de tarjetas de crédito, avances y súper avances. De igual forma, gran parte de los clientes que ejecutan transacciones con el plástico, buscan financiar compras dentro del retail, convergiendo de cierta forma en las carteras de usuarios. Se debe mencionar que Ripley arrienda a la tarjeta espacios físicos, generalmente en el tercer piso, para el funcionamiento de los centros de servicio, compartiendo recursos asociados a servicios básicos, seguridad, personal, uniformes, entre otros. Ambas partes desarrollan programas de fidelización ligados, tales como Ripley Puntos Go y descuentos en productos blandos y duros (oportunidades exclusivas). Finalmente, para el desarrollo de economías de escala, muchas licencias de softwares, hardware, alquileres de espacios, recursos humanos u otro tipo de negociaciones, son desplegadas como grupo y no como unidades individuales. Todo lo anterior ha fomentado un gran lazo entre los altos ejecutivos y otros niveles jerárquicos, recreando instancias para entablar temas laborales y de dispersión entre las partes.

b. Banco Ripley, filial (Corredora de Seguros) y empresa controlada (Payback): Al ser organizaciones que consolidan su información contable, sus interacciones son múltiples, pues para muchos hitos las unidades actúan como una sola organización. En la Tabla 36 se despliega un resumen de los principales puntos de conexión de las entidades.

Tabla 36. Relación CAR con Banco y filiales

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Banco	Corredora Seguros	Payback
Recursos Humanos	Se comparte una gran gama de personas, incluidos altos puestos gerenciales y unidades de apoyo tales como control de gestión, administración, contabilidad, riesgo, planificación estratégica, entre otros		
Espacios físicos	Las unidades conviven en los mismos espacios de trabajo. Actualmente el edificio de Alonso de Córdova 5320 es empleado por los tres negocios, sin embargo, Payback concentra la mayor parte de la dotación en la calle Estado 91 en la comuna de Santiago		
	Existen módulos de captación de Banco (créditos de consumo y cuentas vista) dentro de los centros de servicio	Existen módulos o corners de captación de seguros dentro de los centros de servicio	No Aplica
Sistemas	Presenta softwares de captación propios (core bancario)	Presenta softwares de captación propios	No Aplica
	Posee un propio sistema de administración y contabilidad (SAP)	Comparten sistemas de administración y contabilidad (SAP)	
Financiamiento	Banco posee una mesa de dinero, la cual, mediante múltiples estrategias de inversión es capaz de otorgar financiamiento y liquidez a sus filiales, con condiciones que las privilegian		
Negocios	La corredora ofrece nuevos negocios, al vincular a las empresas aseguradoras a Banco y a CAR, para que la primera pague por la utilización de los canales de venta y postventa	Esta empresa realiza cobranza a las carteras de clientes de Banco y CAR	
Contratos	Para aprovechar economías de escala, muchos contratos se transan a nivel de Banco consolidado y no como unidad individual		
Fidelización	Tanto Banco, como la corredora forman parte del programa de fidelización Ripley Puntos Go, dado que las personas acumulan puntos al ocupar la tarjeta de débito (Banco), crédito (CAR) o contratar seguros (Corredora)		No Aplica

- c. Empresas Perú: Nuevamente existen muchos aspectos que relacionan a ambas nacionalidades, entre los que destacan personal corporativo, mejores prácticas, proyectos, sistemas de administración (SAP), etc. Ciertas unidades de apoyo no pueden ser compartidas, por las diferencias legales de los países.

- *Relación contractual:*

- i. Mastercard: Este acreedor otorga la marca a la tarjeta de crédito abierta, lo cual representa una parte significativa de los egresos de la compañía. Dado

esto, las unidades de operaciones, productos y contratos entablan encuentros periódicos para dilucidar los cobros, analizar incidencias, negociar las tarifas o los niveles de servicio otorgados. Un mayor detalle del proceso involucrado es explicado en la sección precedente (Caracterización del Negocio).

- ii. Transbank: Nuevamente esta figura genera un alto costo para la empresa, al ofertar los servicios de adquisición (afiliación de los comercios para que acepten el plástico mediante POS) y operación (“switch” entre la plataforma nacional y redes de las marcas - Mastercard) de la tarjeta de crédito. Otorgada la categoría del servicio, los altos ejecutivos mercadean continuamente los precios pactados y las condiciones estipuladas. Se debe mencionar que Transbank es la única figura que actualmente ofrece estas actividades, transformándose en la organización de mayor importancia para CAR y para otros emisores, no obstante, en el último periodo ha surgido en la industria otra organización, Multicaja, por lo cual el escenario podría mutar en un corto/ mediano plazo. Un mayor detalle del proceso es explicado en la sección “Caracterización del Negocio”.
- iii. Comercios externos: Se refiere a la gama de instituciones, de diversas industrias, con las cuales CAR establece un contrato, con el fin de otorgar un descuento al cliente que despliega su transacción con la tarjeta de crédito Ripley. Esto origina una ventaja mutua, pues la emisora aumenta sus usuarios con saldo y devenga intereses y el comercio externo eleva la demanda por sus productos, de igual forma, implícitamente, ambas partes generan publicidad y están en boga del público.

Esta relación representa la materialización de una parte importante de la propuesta de valor, por lo cual la gestión, publicación y búsqueda continua representa un hito fundamental para CAR.

- ix. **Flujo de costos:** La estructura presenta cierta concentración en el ítem relacionado al gasto por provisión de riesgo de crédito de la cartera (\$M 83.868.055) y al gasto asociado a la provisión de créditos contingentes (\$M 2.737.361), es decir, la línea disponible por cada usuario, ver Ilustración 62.

Ilustración 62. Costos CAR

Fuente: Estados Financieros CAR 2017 – CAR S.A. (2018)

Detalle	Acumulado	
	01.01.2017	01.01.2016
	31.12.2017	31.12.2016
	MS	MS
Costo Operacional:		
Costo de Financiamiento, Total	519.769	413.393
Costo Financiamiento EERR	10.688.848	12.734.513
Costo de Riesgo	83.868.055	84.426.762
Recuperación castigo	(24.906.014)	(25.726.328)
Provisión Créditos Contingentes	2.737.361	(2.325.312)
Totales Costo Operacional	72.908.019	69.523.028

Otros flujos de egresos son los gastos de recursos humanos, administración, depreciaciones y amortizaciones y otros, la Ilustración 63 muestra el detalle acumulado a Diciembre 2017. Destacan el contrato en participación (acuerdo para utilizar la marca Ripley), el desembolso en personas y la cobranza.

Ilustración 63. Gastos CAR

Fuente: Estados Financieros CAR 2017 – CAR S.A. (2018)

Detalle	Acumulado	
	01.01.2017	01.01.2016
	31.12.2017	31.12.2016
	MS	MS
Contrato de participacion	53.630.312	46.763.177
Gastos de Personal	25.168.169	25.453.019
Cobranza	4.502.927	4.550.579
Gastos Varios	4.546.125	3.541.411
Servicios de Terceros	4.210.753	4.673.870
Depreciación y Amortización	3.623.473	3.654.103
Arriendo y Gastos Bs.Rs	944.469	744.869
Suministros	745.602	957.069
Gastos de Marketing	190.497	337.482
Costos de Distribución	41.378	33.299
Visual Y P.O.P.	1.207	-
Total Gastos de Administración	97.604.912	90.708.878

2.3. Mapa estratégico

La formulación de la estrategia tiene como consecuencia la elaboración de documentos formales, en los cuales se precisan todos los elementos de la estrategia, sin embargo, en la actualidad diversos autores han investigado acerca de otros mecanismos que permiten representar y diagramar el plan de la compañía, en este sentido obtiene relevancia el mapa estratégico. Esta herramienta de planificación “proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de

valor” (Kaplan & Norton, 2014), asimismo, Kovacevic (2010) sostiene que “es una representación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia y el modelo de cómo pretende agregar valor en los próximos tres a cinco años”.

Los componentes de un mapa, acorde a Kovacevic (2010), son:

- **Objetivos estratégicos:** Aspiraciones o impacto final que se desea lograr. Un hito trascendental es la irrupción de objetivos no financieros a la lista de aspectos a desarrollar.
- **Relaciones causa efecto:** Describen lo que se debe hacer para generar el fin último en la organización, ya sea rentabilidad, en caso de empresas con fines de lucro o impacto social, en el caso de las compañías sin fines de lucro.
- **Temas estratégicos:** Segmentos verticales del mapa que apuntan a un aspecto específico de la estrategia.

Respecto a los objetivos, el mapa los agrupa dentro de cuatro perspectivas horizontales, en el siguiente orden ascendente: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. Kaplan y Norton (2014) afirman lo siguiente de cada una:

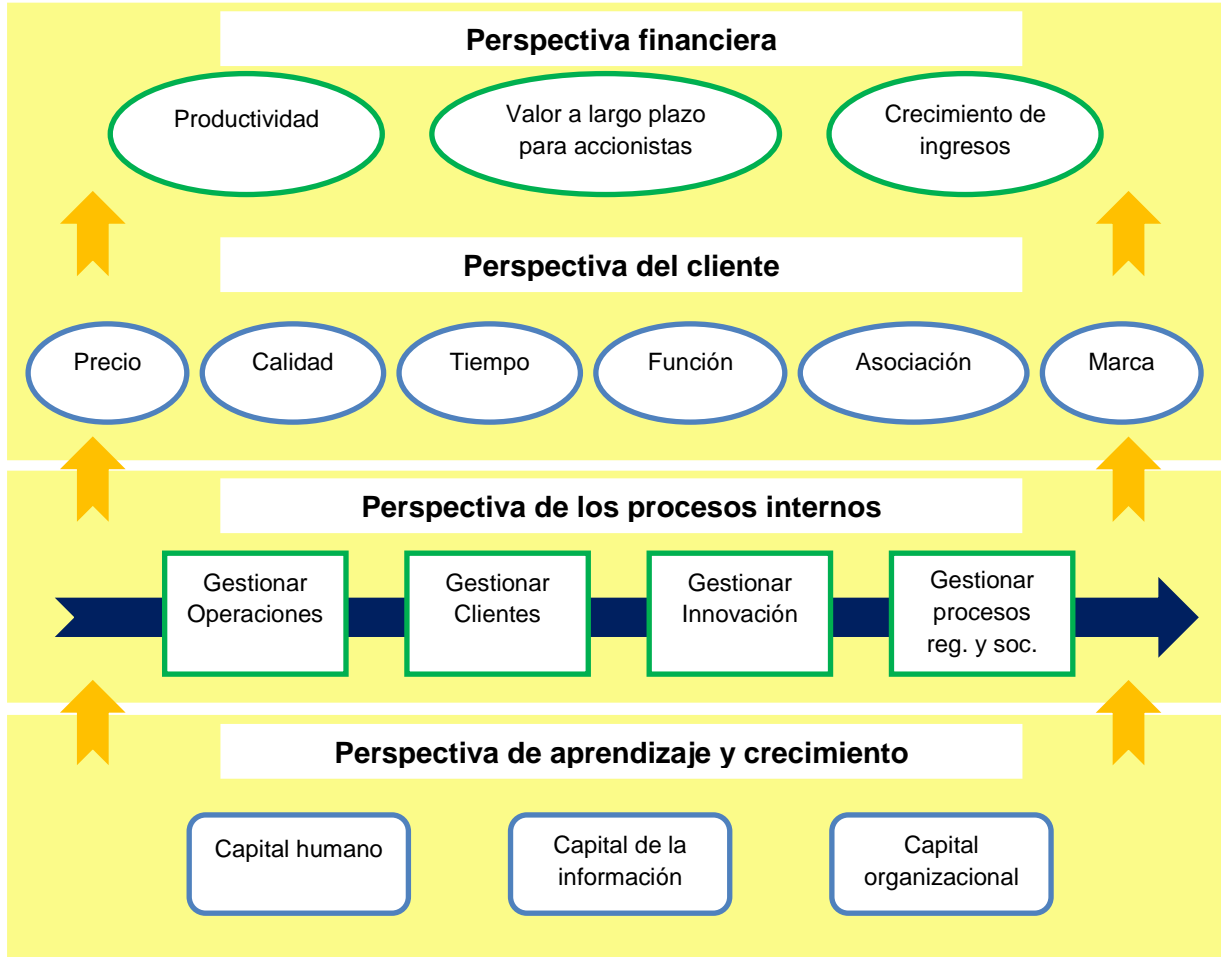
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** “Identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas, qué sistemas y qué ambiente se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos”.
- **Perspectiva de procesos internos:** “Identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto en la estrategia”.
- **Perspectiva del cliente:** “Define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor [...] La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia”.

- **Perspectiva financiera:** “Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales”.

A continuación, se expone un mapa entregando ejemplos de objetivos (Ilustración 64):

Ilustración 64. Mapa estratégico

Fuente: Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles – Kaplan y Norton (2014)



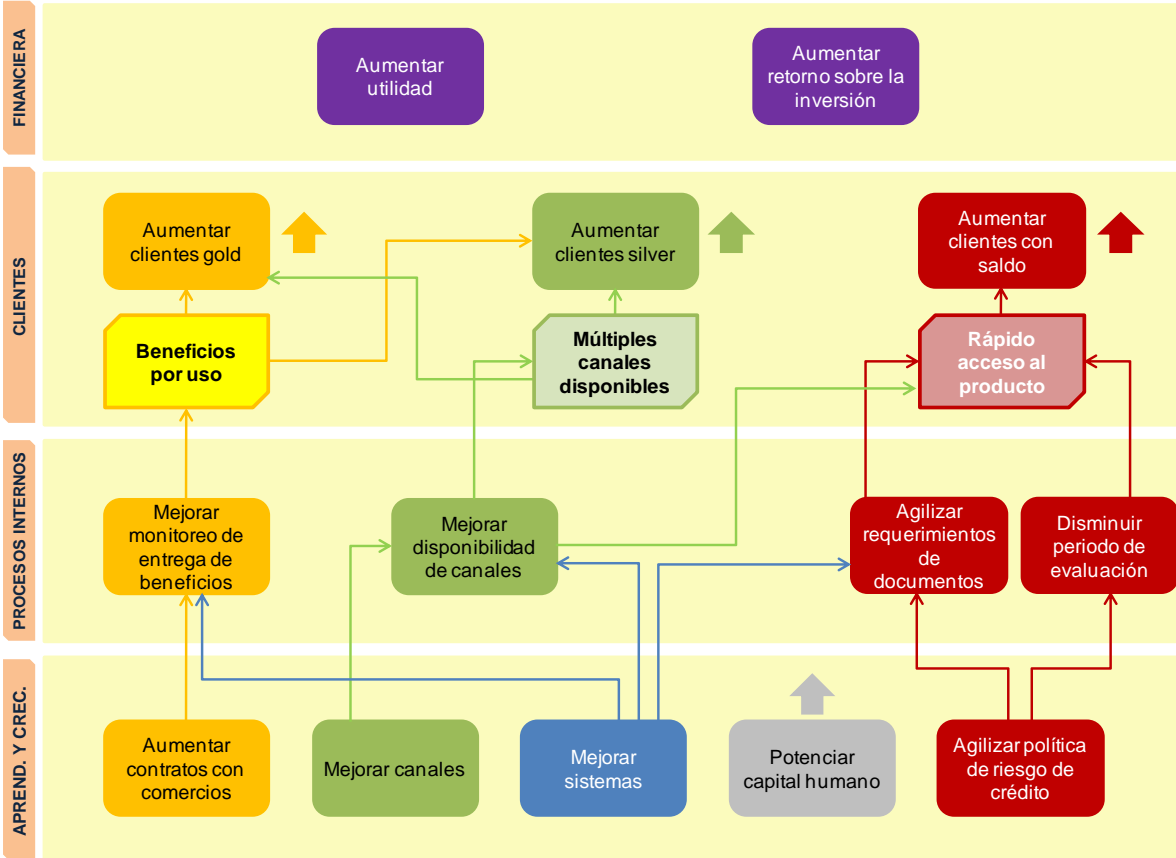
Kaplan y Norton (2014), resaltan la relación causa efecto de las cuatro perspectivas y, por ende, de los objetivos involucrados. “Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean valor y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas

cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente”.

Entregado el sustento teórico, se aplica el mapa estratégico a la organización en cuestión (Ilustración 65), de forma posterior se despliegan tres cuadros que resumen, por cada propuesta de valor, la relación causal existente entre los diferentes objetivos estratégicos del mapa.

Ilustración 65. Mapa estratégico CAR

Fuente: Elaboración propia



2.3.1. Relaciones causales mapa estratégico

Las relaciones causales, narradas como una variable independiente (Causa - X) y otra dependiente (Efecto - Y) son las siguientes, desgregadas por ejes:

- Eje Beneficios por uso:

Tabla 37. Relación causal – eje Beneficios por uso

Fuente: Elaboración propia

	Causa	Efecto	Explicación
AC – PI	Aumentar contratos comercios	Mejorar monitoreo entrega beneficios	Aumentar contratos con comercios, aplicando las normas que aseguran legalmente circunstancias propicias para la entrega de los beneficios por parte de las organizaciones externas e internas, deben <u>mejorar las condiciones para desarrollar un mejor monitoreo</u> de estos mismos, salvaguardando que toda la información publicitada será materializada a cabalidad
AC – PI	Mejorar sistemas	Mejorar monitoreo entrega beneficios	La inversión de recursos para <u>mejorar los sistemas de venta</u> , entrega herramientas ad hoc para <u>mejorar el monitoreo en la entrega de beneficios</u> , al contar con interfaces que alerten o mitiguen riesgos asociados a caídas de sistemas, eliminación de bases de datos, entre otros, principales actores en la recepción errónea de los patrocinios
AC – PI	Potenciar capital humano	Mejorar monitoreo entrega beneficios	Aumentar la <u>potencia del capital humano</u> , por medio de capacitaciones idóneas para el tema, fomenta entendimientos cabales de los procesos internos involucrados y acrecienta una actitud crítica para anticipar problemas, proponer soluciones y ejecutarlas <u>mejorando el monitoreo en la entrega de beneficios</u>
PI – PV	Mejorar monitoreo entrega beneficios	Beneficios por uso	Un <u>monitoreo en la entrega de beneficios</u> , mejora la entrega correcta de los patrocinios, según los acuerdos pactados, materializando la propuesta de valor: <u>beneficios por uso</u> , pues de otro modo, a pesar de ofrecer una gama llamativa de ofertas, el cliente no confiará en la empresa.
PV – CL	Beneficios por uso	Aumentar clientes silver	Dada las herramientas aplicadas para vislumbrar los aspectos que valora el cliente, se establece que <u>ofertar beneficios</u> , sujetos a un correcto despacho (logrado gracias a un correcto monitoreo), aumenta la disposición por parte de los clientes a utilizar los productos financieros de manera constante y no como un hecho aislado. Este comportamiento genera un <u>incremento de usuarios en la categoría “silver”</u>
PV – CL	Beneficios por uso	Aumentar clientes gold	Dada las herramientas aplicadas para vislumbrar los aspectos que valora el cliente, se establece que <u>ofertar beneficios</u> , sujetos a un correcto despacho (logrado gracias a un correcto monitoreo), aumenta la disposición por parte de los clientes a utilizar los productos financieros de manera constante y no como un hecho aislado. Este comportamiento genera un <u>incremento en la categoría “silver” y, por ende, en la “gold”</u>
CL – PF	Aumentar clientes gold	Aumentar utilidad	<u>Ampliar la categoría gold</u> , significa aumentar un segmento de clientes que reiteradamente ejecuta transacciones con los productos financieros Ripley, materializando devengo de intereses, en caso de comprar en cuotas y la ganancia de administración (EPU). Ambos ítems poseen un efecto positivo en los ingresos y beneficios netos de la empresa, por lo cual existe una correlación directa entre el aumento de los clientes “gold” y es <u>ascenso de la utilidad</u>
CL – PF	Aumentar clientes gold	Aumentar ROI ³⁷	<u>Ampliar la categoría gold</u> , significa aumentar un segmento de clientes que reiteradamente ejecuta transacciones con los productos financieros Ripley, materializando devengo de intereses, en caso de comprar en cuotas y la ganancia de administración (EPU). Ambos ítems poseen un efecto positivo en los ingresos y retornos sobre inversiones desplegados, ya sea a nivel de capital o personas, por lo cual existe una correlación directa entre el aumento de los clientes “gold” y el <u>ascenso del ROI</u>

³⁷ Sigla de “Return On Investment” (Retorno sobre la inversión)

▪ Eje Múltiples canales disponibles:

Tabla 38. Relación causal – eje Múltiples canales disponibles

Fuente: Elaboración propia

	Causa	Efecto	Explicación
AC - PI	Mejorar canales	Mejorar disponib. canales	<u>Mejorar los canales físicos y digitales</u> , enfocando esfuerzos en aspectos de disponibilidad continua al cliente, mitiga ampliamente los riesgos vinculados a caídas, problemas o des-configuración de la página web y aplicación móvil, así como también, perfecciona la logística del usuario dentro de los espacios, disminuyendo cuellos de botella y aumentando su confort en tiempos de espera. Todo esto implica grandes avances para <u>ascender la disponibilidad de los medios</u>
AC - PI	Mejorar sistemas	Mejorar disponib. canales	La inversión de recursos para <u>mejorar los sistemas de venta</u> , así como también en softwares para la disponibilidad de la página web y aplicación móvil, desempeñan un rol preponderante en la corrección de problemas conocidos y disminuyen la probabilidad de futuros incidentes, al acrecentar la capacidad, ocupar soluciones de mercado, actualizar medios, entre otros. Todo lo anterior son acciones concretas para <u>mejorar la disponibilidad de los diversos canales</u> .
AC - PI	Potenciar capital humano	Mejorar disponib. canales	<u>Aumentar la potencia del capital humano</u> , por medio de capacitaciones idóneas para el tema, fomenta entendimientos cabales de los procesos internos involucrados y acrecienta una actitud crítica para anticipar problemas, proponer soluciones y ejecutarlas <u>mejorando la disponibilidad de canales</u>
PI - PV	Mejorar disponib. canales	Múltiples canales disponib.	<u>Mejorar la disponibilidad de los canales</u> , y por tanto, asegurar un nivel adecuado de servicio para los clientes, materializa la propuesta de valor: <u>múltiples canales disponibles</u> , pues de otro modo, a pesar de ofrecer una gama llamativa de medios, el cliente no confiará en la empresa, ya sea por interrupciones frecuentes u otro tipo de problemas. Lo precedente aplica tanto para los ítems digitales, como para las sucursales
PI - PV	Mejorar disponib. canales	Rápido acceso al producto	<u>Mejorar la disponibilidad de los canales</u> , y por tanto, asegurar un nivel adecuado de servicio para los clientes, posee directa relación a ejecutar una <u>captación en el menor tiempo posible</u> , esto ejemplificado en los siguientes puntos: Proceso limpio de interrupciones, gestión de interfaces simple y, por ende, de rápida completitud, funcionamiento de mayor velocidad, disminución de cuellos de botellas en filas, entre otros
PV - CL	Múltiples canales disponib.	Aumentar clientes silver	Dada las herramientas aplicadas para vislumbrar los aspectos que valora el cliente, se establece que ofertar <u>múltiples canales, sujetos a una disponibilidad óptima</u> , aumenta la disposición por parte de los clientes a utilizar los productos financieros de manera constante y no como un hecho aislado. Este comportamiento genera un <u>incremento en la categoría "silver"</u>
PV - CL	Múltiples canales disponib.	Aumentar clientes gold	Dada las herramientas aplicadas para vislumbrar los aspectos que valora el cliente, se establece que ofertar <u>múltiples canales, sujetos a una disponibilidad óptima</u> , aumenta la disposición por parte de los clientes a utilizar los productos financieros de manera constante y no como un hecho aislado. Este comportamiento genera un <u>incremento en la categoría "silver" y, por ende, en la "gold"</u>
CL - PF	Aumentar clientes silver	Aumentar utilidad	<u>Ampliar la categoría silver</u> , significa aumentar un segmento de clientes que reiteradamente ejecuta transacciones con los productos financieros Ripley, materializando devengo de intereses, en caso de comprar en cuotas y la ganancia de administración (EPU). Ambos ítems poseen un efecto positivo en los ingresos y beneficios netos de la empresa, por lo cual existe una correlación directa entre el aumento de los clientes "silver" y es <u>ascenso de la utilidad</u>
CL - PF	Aumentar clientes silver	Aumentar ROI	<u>Ampliar la categoría silver</u> , significa aumentar un segmento de clientes que reiteradamente ejecuta transacciones con los productos financieros Ripley, materializando devengo de intereses, en caso de comprar en cuotas y la ganancia de administración (EPU). Ambos ítems poseen un efecto positivo en los ingresos y retornos sobre inversiones desplegadas, ya sea a nivel de capital o personas, por lo cual existe una correlación directa entre el aumento de los clientes "silver" y el <u>ascenso del ROI</u>

▪ Eje Rápido acceso al producto

Tabla 39. Relación causal – eje Rápido acceso al producto

Fuente: Elaboración propia

	Causa	Efecto	Explicación
AC - PI	Agilizar política de riesgo de crédito	Agilizar requerim. document.	Analizar y estudiar exhaustivamente la política de riesgo de crédito, permite <u>agilizar dicho documento</u> , robusteciendo las condiciones para aquellas personas con una alta probabilidad de no pago, según el umbral definido por el directorio, así como también <u>flexibilizar la demanda de documentos para usuarios</u> que estén en un alto segmento, dados sus excelentes antecedentes financieros en esta u otras instituciones
AC - PI	Agilizar política de riesgo de crédito	Disminuir periodo evaluac.	Analizar y estudiar exhaustivamente la política de riesgo de crédito, permite <u>agilizar dicho documento</u> , robusteciendo las condiciones para aquellas personas con una alta probabilidad de no pago, según el umbral definido por el directorio, así como también <u>flexibilizar la evaluación para usuarios</u> que estén en un alto segmento, dados sus excelentes antecedentes financieros en esta u otras instituciones
AC - PI	Mejorar sistemas	Agilizar requerim. document.	La inversión de recursos para <u>mejorar los sistemas</u> , debe poseer como objetivo poner a disposición rápidamente la información del cliente, de la misma forma, según el segmento de éste, el software tiene que solicitar los archivos necesarios y no la completitud de papeles. Todas estas acciones <u>agilizan los requerimientos de documentos</u> , ayudando en el objetivo final de rápida captación
AC - PI	Potenciar capital humano	Agilizar requerim. document.	<u>Aumentar la potencia del capital humano</u> por medio de capacitaciones idóneas para el tema, fomenta entendimientos cabales de los procesos internos involucrados y acrecienta una actitud crítica para anticipar problemas, proponer soluciones y ejecutarlas <u>agilizando la etapa de requerimiento de documentos</u> . De igual manera, dado que el ítem involucra aspectos tecnológicos, es imperioso actualizar conocimientos para poder gestionar las nuevas soluciones que ofrece el mercado
AC - PI	Potenciar capital humano	Disminuir periodo evaluac.	<u>Aumentar la potencia del capital humano</u> por medio de capacitaciones idóneas para el tema, fomenta entendimientos cabales de los procesos internos involucrados y acrecienta una actitud crítica para anticipar problemas, proponer soluciones y ejecutarlas <u>disminuyendo el periodo de evaluación</u> . De igual manera, dado que el ítem involucra aspectos tecnológicos, es imperioso actualizar conocimientos para poder gestionar las nuevas soluciones que ofrece el mercado
PI - PV	Agilizar requerim. document.	Rápido acceso al producto	La unidad de business intelligence debe analizar bases de datos de clientes actuales o potenciales para extraer muestras de personas que, por su propicio comportamiento o cantidad de activos, demuestren una probabilidad de cumplimiento cercana al 100%. Para este segmento no tiene que existir una instancia de petición de documentos normal, pues dicha área de negocio ya dedicó esfuerzos para desplegar la estimación de riesgo, <u>agilizando el proceso de requerimiento de datos y, por ende, aumentando la velocidad de captación</u>
PI - PV	Disminuir periodo evaluac.	Rápido acceso al producto	La unidad de business intelligence debe analizar bases de datos de clientes actuales o potenciales para extraer muestras de personas que, por su propicio comportamiento o cantidad de activos, demuestren una probabilidad de cumplimiento cercana al 100%. Para este segmento, no tiene que existir una instancia de examen normal, pues dicha área de negocio ya dedicó esfuerzos para desplegar la estimación de riesgo, <u>agilizando el proceso de evaluación y, por ende, aumentando la velocidad de captación</u>
PV - CL	Rápido acceso al producto	Aumentar clientes con saldo	Dada las herramientas aplicadas para vislumbrar los aspectos que valora el cliente, se establece que <u>ofertar un rápido acceso a los productos</u> , aumenta la disposición por parte de los clientes a tomar el producto y utilizarlo (sesgado por el descuento ofrecido en la primera compra en Ripley). Esta ejecución, <u>aumenta los clientes con saldo de la compañía</u>
CL - PF	Aumentar clientes con saldo	Aumentar utilidad	<u>Ampliar la cantidad de usuarios con saldo en la tarjeta</u> , implica materializar el devengo de intereses, en caso de compras en cuotas y la ganancia de administración (EPU). Ambos ítems poseen un efecto positivo en los ingresos y beneficios netos de la empresa, por lo cual, existe una correlación directa entre el aumento de clientes con saldo y la <u>utilidad de la organización</u> . Se debe mencionar que, gracias a una adecuada gestión, se podría transformar a una persona desde un usuario con saldo a otras categorías ("silver" o "gold")

Tabla 39. Relación causal – eje Rápido acceso al producto (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

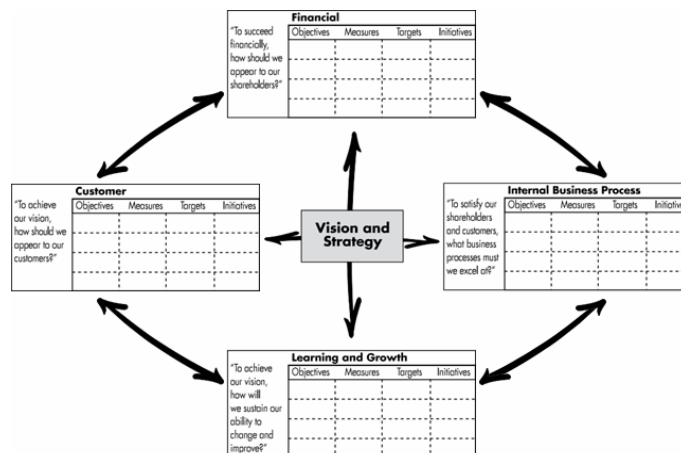
	Causa	Efecto	Explicación
CL – PF	Aumentar clientes con saldo	Aumentar ROI	Ampliar la cantidad de usuarios con saldo en la tarjeta, implica materializar el devengo de intereses, en caso de compras en cuotas y la ganancia de administración (EPU). Ambos ítems poseen un efecto positivo en los ingresos y retornos sobre inversiones desplegados, ya sea a nivel de capital o personas, por lo cual existe una correlación directa entre el aumento de los clientes con saldo y el ascenso del ROI

2.4. Cuadro de Mando Integral (CMI) – Balanced Scorecard

Posterior al diseño y vinculación de cada uno de los objetivos estratégicos, resulta primordial entablar elementos que desciendan la declaración estratégica de la visión en hechos tangibles, capaces de ser medidos para asegurar el éxito a largo plazo, es así como surge el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, el cual complementa a las medidas financieras tradicionales con un set de indicadores distribuidos en tres perspectivas diferentes: aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes (similar al mapa estratégico), esto con el fin de responder a entornos altamente complejos y competitivos. “Los gerentes que usan el cuadro de mando integral no tienen que confiar en medidas financieras a corto plazo como únicos indicadores del desempeño de la empresa. El cuadro de mando les permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión que, por separado y en combinación, contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones a corto plazo” (Kaplan y Norton, 1996). La Ilustración 66 entrega un esquema que vincula gráficamente lo descrito, además de conceder una pauta para su construcción.

Ilustración 66. Cuadro de Mando Integral

Fuente: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management system – Kaplan y Norton (1996)



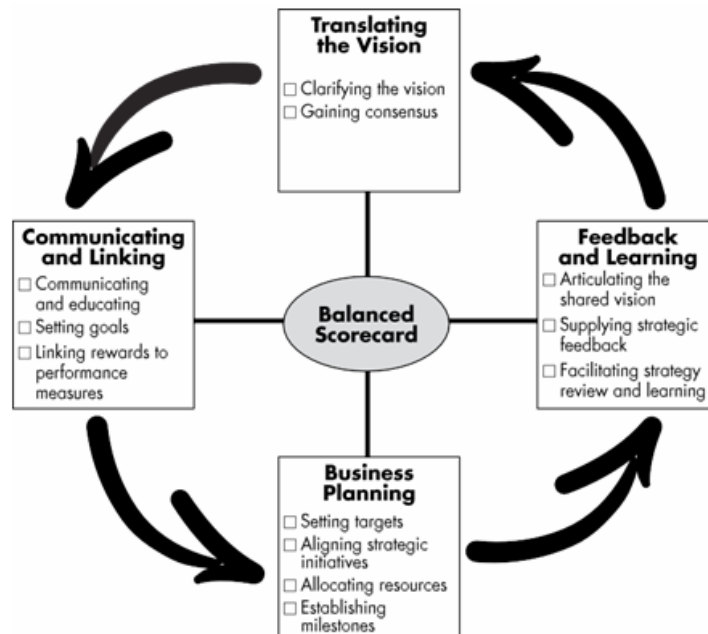
Los mismos autores, resumen las principales contribuciones y los procesos de gestión involucrados en el cuadro de mando integral en cuatro fases o apartados, resumidos a continuación:

- Traducir la visión y estrategia a los gerentes y colaboradores en general, sesgando a éstos a actuar bajo dichos bloques.
- Comunicar en dirección ascendente y descendente la estrategia, vinculándola a los objetivos departamentales e individuales de las personas.
- Facilitar la asignación de recursos a las diferentes unidades de negocio, privilegiando aquellas relacionadas a la estrategia corporativa por sobre otras.
- Revisar si la organización ha cumplido sus metas a corto plazo, desde las tres perspectivas descritas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes), evaluando, al mismo tiempo, si la estrategia debe ser modificada en alguna de sus aristas.

La Ilustración 67 exhibe el ciclo continuo de los cuatro puntos recién nombrados.

Ilustración 67. Sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management system – Kaplan y Norton (1996)



Para Ballvé (2006) el cuadro de mando integral (CMI) se trata de: “ una herramienta de control de gestión que, al incluir todos los factores de éxito que describen el modelo de negocios de una compañía con sus relaciones causales, permite el desarrollo de relaciones estratégicas formales que, antes del advenimiento de este instrumento, sólo residían a nivel gerencial”, no obstante ejecuta una crítica, al delimitar el campo de acción a ambientes más constantes o con pocos indicios de cambio, pues en contextos en los que se requiere ser altamente flexibles para lidiar con sistemas muy dinámicos e informales, las organizaciones deberían realizar ciertas modificaciones al cuadro de mando para conseguir el desempeño anhelado, empleando otros matices de la gestión moderna.

En el mismo sentido, Dávila (1999) presenta, junto a sus innumerables beneficios, ciertos riesgos de la herramienta, los cuales deben ser evitados para la correcta implantación:

- De ser un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con un exhaustivo cuidado, el cuadro de mando integral pierde la mayoría de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se desea transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está en evolución, es contraproducente que el cuadro de mando integral se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje continuo.
- Existe el riesgo de que el cuadro de mando integral sea perfecto, pero desfasado e inútil.

Finalmente, el cuadro de mando integral entrega a cada objetivo estratégico una iniciativa, la cual se define de la siguiente forma: “grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operaciones cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado” (Kaplan y Norton, 2008). En otras palabras, dicha maniobra ayudará a la empresa a cumplir con la

meta propuesta en la herramienta, además conlleva acciones fuertemente direccionadas a la estrategia organizacional.

Realizada la revisión bibliográfica de la herramienta de control de gestión, se despliega el cuadro de mando integral a la empresa CAR. Las dimensiones empleadas son: objetivos, indicadores, metas, fórmulas, frecuencias de medición e iniciativas estratégicas. Se debe mencionar que los puntos deberían tener al menos un área responsable, que realice seguimiento, tome acciones correctivas y entregue explicaciones cuando la situación lo amerite.

▪ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 40. CMI – Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Indicador	Meta	Fórmula	Frecuencia	Iniciativa
Aumentar contratos con comercios asociados	Porcentaje de evolución cantidad de contratos	>=15%	$\left(\frac{\text{Contra.TM} - \text{Contra.LM}}{\text{Contra.LM}}\right) * 100$	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa 1: Plan de mejoramiento de beneficios al cliente, mediante las sinergias retail y con los comercios asociados que ya poseen contrato, asegurando modelos tipos para salvaguardar la entrega de los patrocinios
Mejorar canales	Cantidad upgrade página web	>=2	$\text{Cantidad de actualizaciones} \geq 2$	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa 2: Plan , gestión e implementación investigativa acerca de soluciones tecnológicas en aspectos relacionados a canales digitales y ventas, presentes en el mercado, competidores o referentes
	Cantidad upgrade aplicación	>=5	$\text{Cantidad de actualizaciones} \geq 5$	Anual	
	Porcentaje de sucursales remodeladas	>=50%	$\left(\frac{\text{Sucursales remodeladas}}{\text{Sucursales totales}}\right) * 100$	Anual	
Mejorar Sistemas	Porcentaje de evolución inversión sistemas ventas	>=20%	$\left(\frac{\text{Inv.TY} - \text{Inv.LY}}{\text{Inv.LY}}\right) * 100$	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa 2: Plan , gestión e implementación investigativa acerca de soluciones tecnológicas en aspectos relacionados a canales digitales y ventas, presentes en el mercado, competidores o referentes
	Porcentaje de evolución inversión sistemas digitales	>=20%	$\left(\frac{\text{Inv.TY} - \text{Inv.LY}}{\text{Inv.LY}}\right) * 100$	Anual	
Potenciar capital humano	Porcentaje dotación capacitada venta	>=90%	$\left(\frac{\text{Dotación cap. venta}}{\text{Dotación total venta}}\right) * 100$	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa 3: Plan de capacitación e implementación para dotación de la empresa, principalmente relacionado a unidades de venta, formación de alianzas con comercios asociados y gestión de canales digitales
	Porcentaje dotación capacitada alianzas	>=90%	$\left(\frac{\text{Dotación cap. alianzas}}{\text{Dotación total alianzas}}\right) * 100$	Anual	
	Porcentaje dotación capacitada canales digitales	>=90%	$\left(\frac{\text{Dotación cap. digitales}}{\text{Dotación total digitales}}\right) * 100$	Anual	
	Porcentaje de evolución nota creación de competencias jefatura venta	>=5%	$\left(\frac{\text{Comp.TY} - \text{Comp.LY}}{\text{Comp.LY}}\right) * 100$	Anual	

Tabla 40. CMI – Perspectiva aprendizaje y crecimiento (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Indicador	Meta	Fórmula	Frecuencia	Iniciativa
Potenciar capital humano	Porcentaje de evolución nota creación de competencias jefatura alianzas	>=5%	$\left(\frac{Comp. TY - Comp. LY}{Comp. LY}\right) * 100$	Anual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa 3: Plan de capacitación e implementación para dotación de la empresa, principalmente relacionado a unidades de venta, formación de alianzas con comercios asociados y gestión de canales digitales
	Porcentaje de evolución nota creación de competencias jefatura canales digitales	>=5%	$\left(\frac{Comp. TY - Comp. LY}{Comp. LY}\right) * 100$	Anual	
Agilizar política de riesgo de crédito	Cantidad de actualizaciones política riesgo de crédito	>=1	<i>Cantidad de actualizaciones ≥ 1</i>	Anual	

▪ **Perspectiva de procesos internos**

Tabla 41. CMI – Perspectiva procesos internos

Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Indicador	Meta	Fórmula	Frecuencia	Iniciativa
Mejorar monitoreo en entrega de beneficios	Porcentaje de patrocinios controlados en entrega segmento 1	>=30%	$\left(\frac{Beneficios\ controlados.}{Beneficios\ totales.}\right) * 100$	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa 1: Plan de mejoramiento de beneficios al cliente, mediante las sinergias retail y con los comercios asociados que ya poseen contrato, asegurando modelos tipos para salvaguardar la entrega de los patrocinios
	Porcentaje de patrocinios controlados en entrega segmento 2	>=70%	$\left(\frac{Beneficios\ controlados.}{Beneficios\ totales.}\right) * 100$	Mensual	
	Porcentaje de patrocinios controlados en entrega segmento 3	>=90%	$\left(\frac{Beneficios\ controlados.}{Beneficios\ totales.}\right) * 100$	Mensual	
Mejorar disponibilidad de canales	Porcentaje tiempo interrupción servicio página web	<=3%	$\left(\frac{Tiempo\ interrupción\ pág.}{Tiempo\ total}\right) * 100$	Mensual	
	Porcentaje tiempo interrupción servicio aplicación	<=4%	$\left(\frac{Tiempo\ interrupción\ app}{Tiempo\ total}\right) * 100$	Mensual	
	Porcentaje de disminución de filas	<=5%	$\left(\frac{Tie.\ fila\ TY - Tie.\ fila\ LY}{Tiempo\ fila\ LY}\right) * 100$	Anual	
Agilizar proceso de requerimiento de documentos	Tiempo solicitud de información segmento 1	<=5 min.	<i>Tiempo solicitud info. ≤ 5</i>	Diario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa 2: Plan , gestión e implementación investigativa acerca de soluciones tecnológicas en aspectos relacionados a canales digitales y ventas, presentes en el mercado, competidores o referentes
	Tiempo solicitud de información segmento 2	<=3 min.	<i>Tiempo solicitud info. ≤ 3</i>	Diario	
	Tiempo solicitud de información segmento 3	<=1 min.	<i>Tiempo solicitud info. ≤ 1</i>	Diario	
Disminuir periodo de evaluación	Tiempo evaluación segmento 1	<=20 min.	<i>Tiempo evaluación ≤ 20</i>	Diario	
	Tiempo evaluación segmento 2	<=15 min.	<i>Tiempo evaluación ≤ 15</i>	Diario	
	Tiempo evaluación segmento 3	=0,5 min.	<i>Tiempo evaluación ≤ 0,5</i>	Diario	

▪ **Propuesta de valor**

Tabla 42. CMI – Perspectiva propuesta de valor

Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Indicador	Meta	Fórmula	Frecuencia	Iniciativa
Beneficios por uso	Porcentaje reclamos recepción beneficios segmento 1	<=-5%	$\left(\frac{\text{Reclam. TM} - \text{Reclam. LM}}{\text{Reclamos LM}}\right) * 100$	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa 1: Plan de mejoramiento de beneficios al cliente, mediante las sinergias retail y con los comercios asociados que ya poseen contrato, asegurando modelos tipos para salvaguardar la entrega de los patrocinios
	Porcentaje reclamos recepción beneficios segmento 2	<=-10%	$\left(\frac{\text{Reclam. TM} - \text{Reclam. LM}}{\text{Reclamos LM}}\right) * 100$	Mensual	
	Porcentaje reclamos recepción beneficios segmento 3	<=-15%	$\left(\frac{\text{Reclam. TM} - \text{Reclam. LM}}{\text{Reclamos LM}}\right) * 100$	Mensual	
Múltiples canales disponibles	Número de canales disponibles	>=3	$\text{Núm. canales disponibles} \geq 3$	Anual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa 2: Plan , gestión e implementación investigativa acerca de soluciones tecnológicas en aspectos relacionados a canales digitales y ventas, presentes en el mercado, competidores o referentes
Rápido acceso al producto	Tiempo captación segmento 1	<=50 min.	$\text{Tiempo captación} \leq 50$	Diario	
	Tiempo captación segmento 2	<=30 min.	$\text{Tiempo captación} \leq 30$	Diario	
	Tiempo captación segmento 3	<=8 min.	$\text{Tiempo captación} \leq 8$	Diario	

▪ **Clientes**

Tabla 43. CMI – Perspectiva clientes

Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Indicador	Meta	Fórmula	Frecuencia	Iniciativa
Aumentar clientes silver	Porcentaje evolución clientes silver	>=10%	$\left(\frac{\text{Silver TM} - \text{Silver LM}}{\text{Silver LM}}\right) * 100$	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa 1: Plan de mejoramiento de beneficios al cliente, mediante las sinergias retail y con los comercios asociados que ya poseen contrato
Aumentar clientes gold	Porcentaje evolución clientes gold	>=15%	$\left(\frac{\text{Gold TM} - \text{Gold LM}}{\text{Gold LM}}\right) * 100$	Mensual	
Aumentar clientes con saldo	Porcentaje evolución clientes con saldo	>=7%	$\left(\frac{\text{Saldo TM} - \text{Saldo LM}}{\text{Saldo LM}}\right) * 100$	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa 2: Plan , gestión e implementación investigativa acerca de soluciones tecnológicas en aspectos relacionados a canales digitales y ventas, presentes en el mercado, competidores o referentes ▪ Iniciativa 3: Plan de capacitación e implementación para dotación de la empresa, principalmente relacionado a unidades de venta, formación de alianzas con comercios asociados y gestión de canales

▪ **Financiera**

Tabla 44. CMI – Perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia

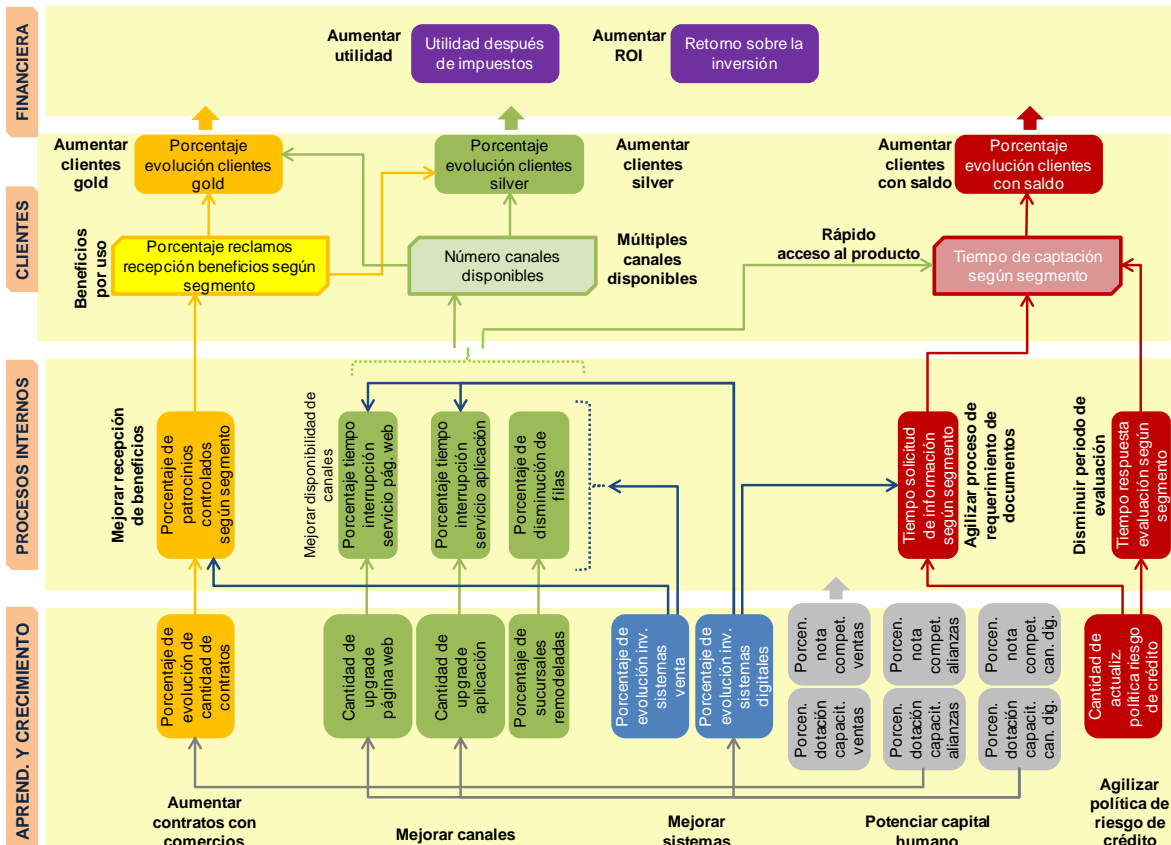
Objetivo	Indicador	Meta	Fórmula	Frecuencia	Iniciativa
Aumentar utilidad	Utilidad después de impuestos	>=7%	$\left(\frac{Util. TY - Util. LY}{Util. LY}\right) * 100$	Anual	
Aumentar ROI	Retornos sobre inversión	>=10%	$\left(\frac{ROI TY - ROI LY}{ROI LY}\right) * 100$	Anual	

Se precisa que para desplegar cualquier inversión, especialmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es necesario demostrar los beneficios asociados, por lo que los indicadores que emplean como métrica el aumento o disminución de dicho concepto, realmente reflejan una mejora en el desempeño. Así mismo, movimientos de la utilidad son originados por fluctuaciones en la cartera, costos, comisiones ganadas o interés.

Finalmente, los indicadores heredan la cualidad “causa y efecto” (Ilustración 68).

Ilustración 68. Mapa estratégico - Indicadores

Fuente: Elaboración propia



2.4.1. Relaciones causales indicadores

Para precisar con mayor detalle las consecuencias entre las perspectivas, se entregan explicaciones de las situaciones que lo ameritan.

Tabla 45. Relación causal – Indicadores

Fuente: Elaboración propia

	Causa	Efecto	Explicación
AC - PI	Porcentaje de evolución de cantidad de contratos	Porcentaje de patrocinios controlados según segmento	<p>Aumentar la cantidad de contratos con empresas que otorguen regalías a los usuarios, provoca dos efectos: en primer lugar, amplía la oferta, promoviendo la utilización de los productos financieros y, en segundo lugar, establece condiciones y normas que aseguran, entre otros, una entrega correcta de los beneficios. Lo último genera un efecto inmediato en el <u>control de las organizaciones</u>, pues éstas están obligadas a cumplir el nivel de servicio pactado, pues de lo contrario, están expuestas a severas sanciones establecidas en el documento firmado por ambas partes, haciendo del proceso de control una etapa algo más estructurada.</p> <p>Lo precedente adquiere relevancia pues, una parte significativa de los patrocinios son otorgados por firmas externas, incluso al grupo Ripley</p>
AC - PI	Cantidad de actualizaciones política rgo. crédito	Tiempo solicitud de información según segmento	<p>La <u>actualización de la política de riesgo de crédito</u> debe estar enfocada en dilucidar, de forma previa, a potenciales clientes que, por su favorable patrimonio y comportamiento de pago interno y externo, pueden <u>acceder a una captación con un menor tiempo en la etapa de solicitud de información</u>, esto gracias a que todos los datos relativos a historial económico no son necesarios, enfocando las preguntas en aquellos relacionados a teléfonos, dirección u otro tipo de antecedente demográfico, más aún, lo anterior también podría ser anticipado con el acceso a bases de datos u otro tipo de sistema disponible.</p> <p>Se debe mencionar que cualquier modificación a la política tiene que ser aprobada por el directorio.</p>
AC - PI	Cantidad de actualiz. política rgo. crédito	Tiempo resp. eval. según segmento	<p>La <u>actualización de la política de riesgo de crédito</u> debe estar enfocada en dilucidar, de forma previa, a potenciales clientes que, por su favorable patrimonio y comportamiento de pago interno y externo, pueden <u>acceder a una captación con un menor tiempo en la etapa de evaluación</u>, pues una unidad perteneciente a la compañía (Business Intelligence) ya estudió las bases de personas, pre aprobando a un sub conjunto de usuarios.</p> <p>Se debe mencionar que cualquier modificación a la política necesariamente tiene que ser aprobada por el directorio.</p>

CAPÍTULO III: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

3.1. Introducción

Una etapa fundamental que acompaña a la formulación y planificación de la estrategia es el proceso que despliega los conceptos asociados, desde el nivel directivo y gerencial, hacia las diversas unidades de negocio, tanto en términos de educación, comprensión y aprendizaje, buscando el alineamiento de todos los colaboradores hacia los objetivos estratégicos con los cuales la compañía pretende cumplir su visión. En otras palabras, converger las metas de las áreas operativas con las de la empresa. Kovacevic (2010) se refiere a la última aseveración utilizando las nociones de eficiencia operativa y efectividad estratégica. Según el autor, el primer concepto busca “hacer bien las cosas a la primera”, mientras que el segundo se enfoca en “hacer las cosas correctas”, entendiendo esto como las prioridades esbozadas en la estrategia, formando coherencia entre ambos ámbitos para competir sustentablemente a largo plazo.

Dicha necesidad de alineamiento surge para mitigar probables desajustes entre lo que los altos mandos de las organizaciones esperan de otros niveles jerárquicos o unidades de negocio y lo que realmente es ejecutado a nivel operacional. Esta falta de congruencia recibe el nombre de problema de agencia, el cual “parte del supuesto de que en cualquier interacción económica se pueden identificar dos partes, el principal y el agente. El principal contrata al agente para realizar un trabajo, delegando una parte de su autoridad de decisión al agente. Las dificultades (problema de la agencia) se materializan de la siguiente forma: primero, la información entre el principal y agente es asimétrica, es decir, el agente sabe más del negocio, oficio o profesión que desempeña, que el principal [...] segundo, la acción del agente (nivel del esfuerzo), no es directamente observable por el principal (resulta costoso monitorear al agente) [...] tercero, el resultado de las acciones del agente no depende sólo de él, sino también de los choques externos (cambios en la demanda, acciones de la competencia, moda, etc.). Aislar el efecto del choque externo también es costoso [...] cuarto, el principal y el agente son racionales y buscan maximizar sus diferentes funciones de utilidad” (Gorbaneff, 2002).

Este tipo de discrepancia en los intereses se plasma de forma vertical y horizontal. Escobedo (2013) afirma que el primero, “se produce cuando existe delegación de la toma de decisiones y delegación del control en una empresa [...] para solucionar este problema se busca conectar la estrategia con el trabajo de los empleados de todos los niveles”,

relativo al segundo tópico, el mismo autor expresa que “se produce principalmente porque las unidades al interior de una organización son medidas por distintos instrumentos [...] lo cual produce que las unidades persigan objetivos dispares [...] en este sentido, el desalineamiento se mitiga a través de la sincronización de esfuerzos a lo largo de la cadena de valor, donde las unidades deben trabajar en conjunto para el desarrollo de la propuesta de valor de la organización”.

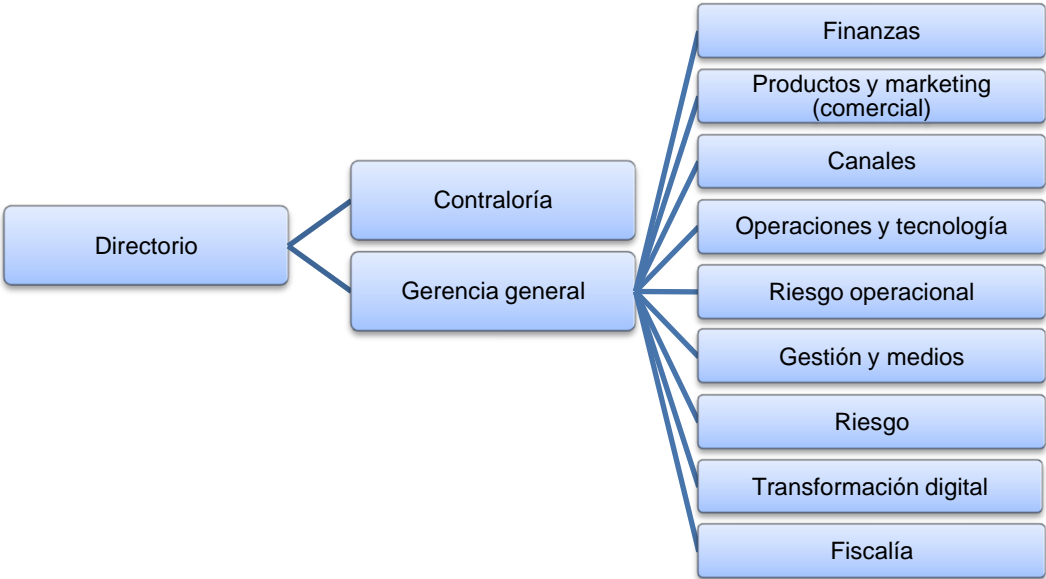
Para vincular el tema con la empresa, se describirán las distintas funciones de la emisora.

3.2. Funciones de CAR

Actualmente la organización presenta una estructura funcional, encabezada por el directorio, de él se desprenden contraloría y la gerencia general (Ilustración 69). El objetivo es presentar a contraloría como una unidad autónoma, capaz de controlar de forma independiente los diversos procesos. Por otra parte, el gerente general debe rendir cuentas mensualmente acerca del estado de la compañía al directorio. De la misma forma, varios directores participan activamente en los comités de auditoría, crédito comercial, riesgo y cobranza, entre otros, junto a altos miembros, todos estos con diferentes frecuencias. Bajo la gerencia general se encuentran todas las gerencias divisionales.

Ilustración 69. Estructura de CAR

Fuente: Elaboración propia

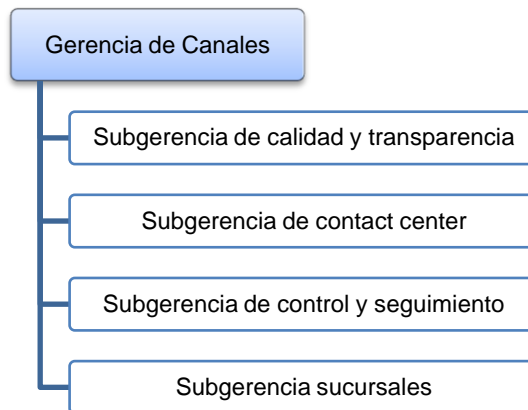


Para un mayor entendimiento, se extiende un breve resumen acerca de cada gerencia divisional:

- **Gerencia de Canales:** Su objetivo es gestionar toda la red de centros de servicio, distribuida a lo largo de casi todo Chile, estableciendo metas, velando por el nivel de servicio deseado y controlando los aspectos que merecen atención acerca de la red. Sus tareas generalmente poseen correspondencia a la captación de nuevos clientes, atención de dudas, reclamos o problemas con los pagos, junto a entregar alternativas para cancelar la deuda. Su ámbito de acción no sólo está restringido a los medios físicos, sino que también posee una activa participación en la página web y la aplicación móvil, junto a otras gerencias (transformación digital). La estructura interna es la siguiente (Ilustración 70):

Ilustración 70. Estructura gerencia de Canales

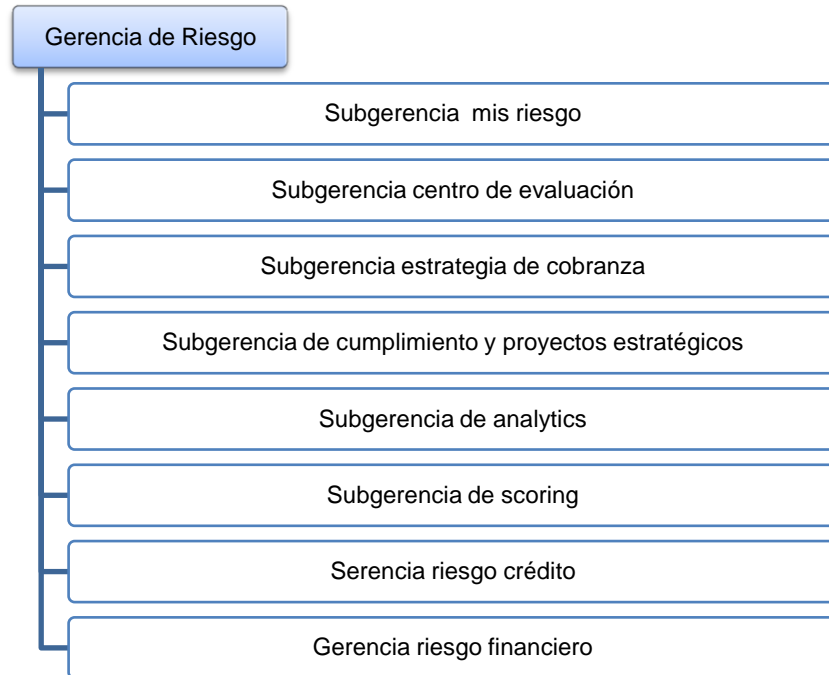
Fuente: Elaboración propia



- **Gerencia de Riesgo:** Se delega en esta gerencia la evaluación, bajo la política de riesgo de cada potencial cliente, de igual forma, posee a su cargo el estudio exhaustivo de las carteras (propias y externas), con el fin de segmentarlas anticipando una consulta (pre aprobados) o previendo posibles conductas de morosidad. Así mismo, tiene que establecer modelos predictivos para imputar provisiones por las deudas (generalmente la CMF proporciona las métricas). Se debe mencionar que bajo esta gerencia también existe una unidad vinculada al riesgo financiero, la cual estudia y trabaja los problemas conectados a variabilidad de tasas de interés, tipo de cambio o problemas en el mercado que afecten activos o pasivos de la empresa. La estructura interna es la siguiente (Ilustración 71):

Ilustración 71. Estructura gerencia de Riesgo

Fuente: Elaboración propia



- **Contraloría:** Relacionada al estudio de los principales procesos de la empresa, levantando puntos de auditoría en caso de existir fallas, vulnerabilidades u otro tipo de dificultades y estableciendo planes de acción, junto a las unidades, para solucionar o mejorar dichos aspectos. Su carácter es independiente y da cuentas al directorio.
- **Gerencia general:** Su labor es gestionar a todas las gerencias de la entidad, representando al banco frente a todos los organismos nacionales (reguladores) e internacionales. Participa activamente en la planificación estratégica, da cuentas al directorio de los resultados y es parte de importantes negociaciones o estrategias de la compañía.
- **Fiscalía:** Su función es asegurar que todas las acciones desplegadas posean implicancia legal. Concretamente revisan y entregan conformidad a cada contrato o promoción firmada, velan por el buen gobierno corporativo, participan en diferentes audiencias, ya sea por juicios de policía local, civiles o laborales, mitigan el lavado de activos o financiamiento al terrorismo o cualquier otro comportamiento indebido fuera de los márgenes establecidos.

- **Gerencia de Finanzas:** Su principal tarea es gestionar los recursos monetarios de la organización, en otras palabras, desarrollar un equilibrio entre los activos de la compañía (cartera) y los pasivos que financian lo anterior (depósitos a plazos, bonos u otras herramientas financieras). La meta es mitigar la exposición a riesgos relacionados a tasas de interés, tipo de cambio o de mercado, para ello trabajan con múltiples instrumentos tales como derivados, forwards o swaps.
- **Gerencia de Productos y marketing:** Encargada del diseño de los productos financieros, ya sea a nivel de tasas, duraciones y condiciones, para atraer la atención de los clientes y materializar una captación. Así mismo, confecciona y ejecuta estrategias para mostrar a la compañía en los diferentes mercados y sesga sus preferencias a través de diversos canales (medios escritos, televisión, redes sociales, correos electrónicos, mensajería por celular, etc.). Finalmente, negocia con diferentes empresas externas o parte del conglomerado Ripley, promociones para los usuarios sujetas a la utilización de la tarjeta de crédito como medio de pago, esto incluye la gestión de los Ripley Puntos Go.
- **Gerencia de Operaciones y tecnología:** Está a cargo de entregar sustento tecnológico a cada unidad de la empresa, desde la solución a problemas diarios de los colaboradores, hasta la gestión y aplicación de significativos contratos con organizaciones tales como IBM, Transbank, Redbanc, entre otros, sin dejar fuera del alcance el soporte físico y digital vinculado a los canales. Además, es la encargada de cuadrar todos los saldos diarios, cuantificar la deuda de los clientes e informarla, calcular los pagos a proveedores transaccionales, entre otras funciones.
- **Gerencia de Gestión y medios:** Su ámbito de acción se divide en cuatro. En primer lugar está encargada de todas las adquisiciones, ejecutando control presupuestario y contractual. Luego, vigila todos los indicadores claves para el negocio, levantando precauciones en los aspectos que no se están cumpliendo o que presentan cifras que merecen investigación, junto a esto, mensualmente se elabora el directorio, recogiendo ayuda de todas las gerencias implicadas. También, vela por el cumplimiento de todas las normas contables (IFRS) para el registro posterior de cada imputación, confeccionando semestralmente los reportes financieros a ser auditados

por compañías externas Finalmente, trabaja las aristas vinculadas al personal, ya sea en selección, contratación, capacitación, movilidad y control.

- **Gerencia de Riesgo operacional:** Su principal labor es disminuir la probabilidad de incidentes en el quehacer diario de la empresa, ya sea en des cuadraturas de operaciones, problemas con la infraestructura física o tecnológica, ausencia de personal, situaciones negativas con proveedores externos, fraudes u otro tipo de conflictos. Para lograr lo precedente, se desarrollan planes de acción que anticipan dichos contextos e indagan para minimizar los efectos, se cuantifican las pérdidas y se crea una cultura de seguridad en todos los niveles de la empresa.
- **Gerencia de Transformación digital:** Esta gerencia revisa las rentables e innovadoras estrategias que presenta el mercado, examina sus efectos, tanto en los usuarios, redes, colaboradores y utilidades y participa activamente en su implementación. Ejemplos de ello son los canales de pago digitales, el mejoramiento de los medios actuales y las formas de cancelación diferentes. Su origen radica en la necesidad de trabajar bajo las vanguardias que los clientes exigen.

3.3. Des alineamiento en unidades de CAR:

Para indagar posibles des alineamientos en las unidades ya mencionadas, se emplea la siguiente metodología:

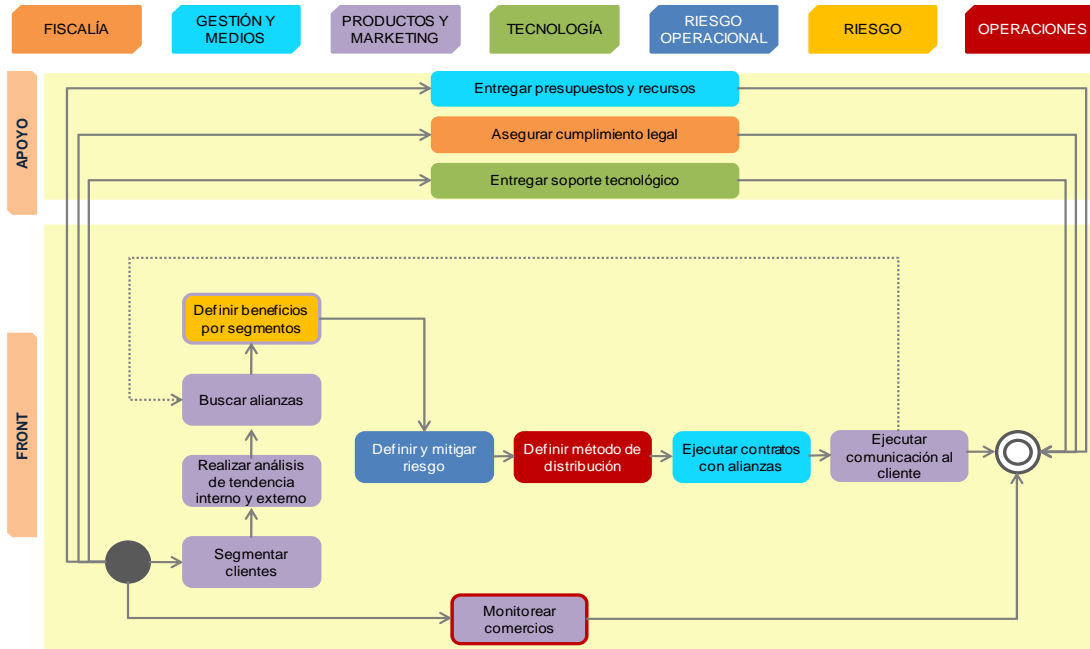
- i. Diagramar flujo de actividades de cada una de las tareas involucradas en las tres propuestas de valor del mapa estratégico.
- ii. Dilucidar qué gerencia es la que posee la responsabilidad de llevar a cabo la actividad.
- iii. Elegir un punto de des alineamiento en unidades con diferentes formas de medir los objetivos.
- iv. Trabajar con herramientas adecuadas para el caso.

Los diagramas son los siguientes:

- Eje Beneficios por uso:

Ilustración 72. Flujo grama Eje Beneficios por uso

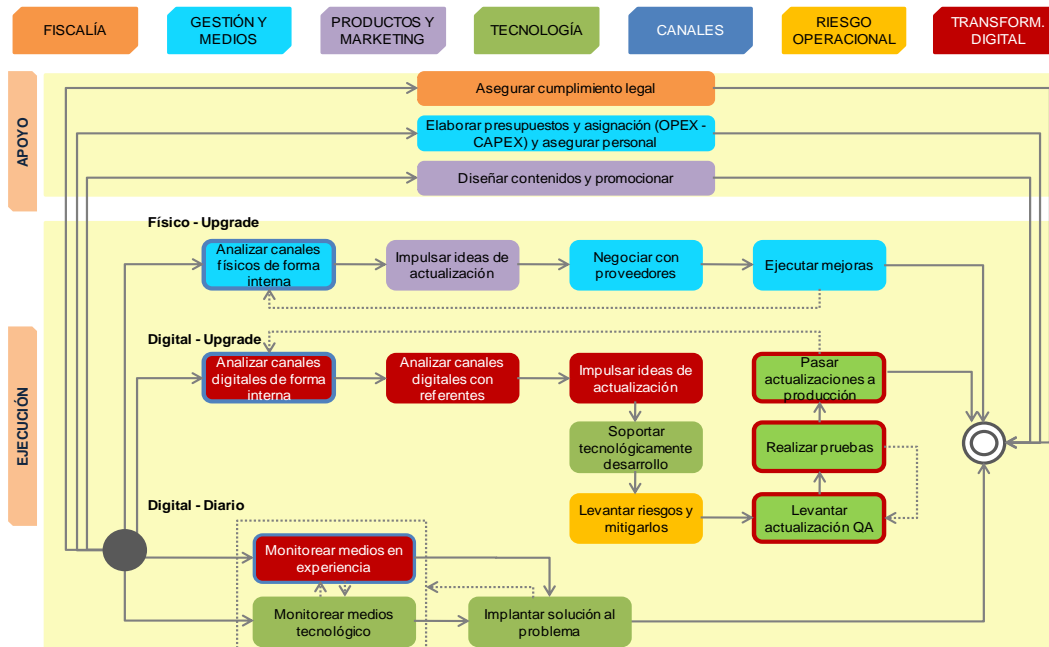
Fuente: Elaboración propia



- Eje Múltiples canales disponibles:

Ilustración 73. Flujo grama Eje Múltiples canales disponibles

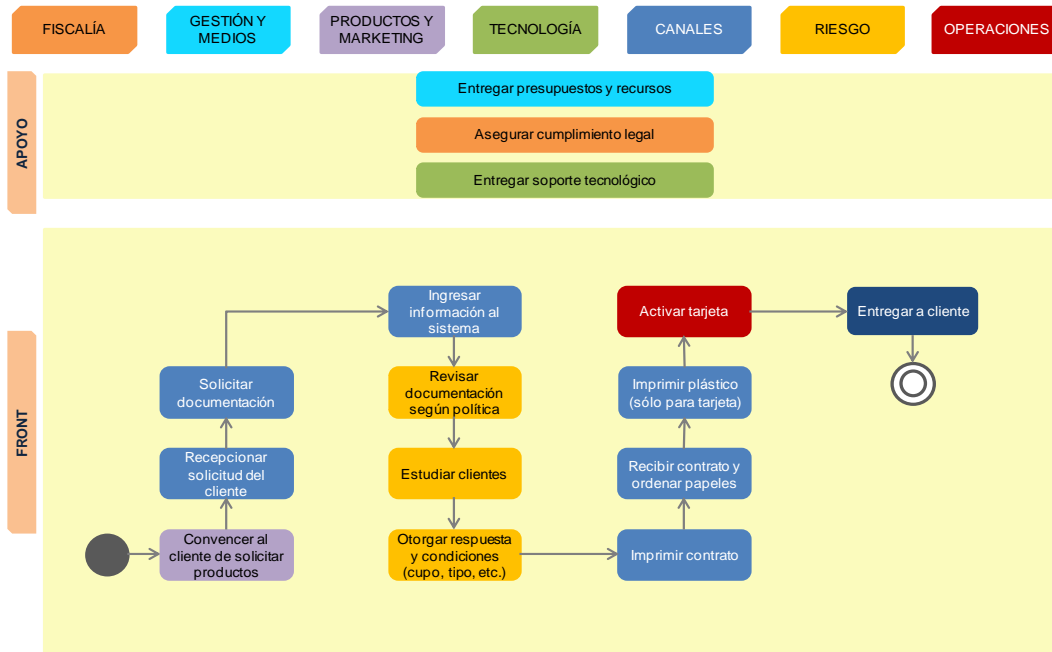
Fuente: Elaboración propia



- Eje Rápido acceso al producto

Ilustración 74. Flujo grama Eje Rápido acceso al producto

Fuente: Elaboración propia



El mayor desalineamiento fue encontrado en la Ilustración 74 en la gerencia de riesgo y la gerencia de canales (atributo de la propuesta de valor: rápido acceso al producto), causado principalmente por la discrepancia de objetivos y mediciones entre ambas unidades. Concretamente la primera posee la necesidad de restringir la venta, para contar con una cartera de calidad (baja nivel de no pago y mora), mientras que la segunda se caracteriza por su ímpetu de venta, para cumplir las metas y llegar a los índices de crecimiento e ingresos comprometidos con la gerencia general. Se debe mencionar que se exime a la gerencia de operaciones, porque su participación no conforma una parte significativa de tiempo en la entrega de producto y, por ende, en el atributo de la propuesta de valor de rápido acceso.

Para mitigar la materialización de objetivos desiguales entre áreas, diversos investigadores han levantado metodologías, una de ellas es el proceso en cascada (símil a un mapa estratégico). Este último es explicado en el próximo ítem.

3.3.1. Desdoblamiento estratégico (proceso cascada)

Con el objetivo de no promover situaciones como la descrita entre las gerencias de canales y riesgo y desarrollar alineamiento, se propone la técnica de cascada, la cual es definida por Neriz, Ramis y Bull (2005) como “una metodología que orienta a la compañía a comprometer a todos los niveles de la organización hacia una causa común, con objetivos alineados y con acuerdos en lo que se desea de cada uno para cumplir con la estrategia empresarial, siendo éstos, además, consecuencia de las tareas evaluadas mediante un control operativo”. Por su parte, Niven (2002) define al proceso de cascada como una etapa en la que las áreas seleccionadas originan sus propios tableros de gestión, en línea con el cuadro de mando de más alto nivel de la empresa, consiguiendo identificar los objetivos estratégicos que emplearán para controlar su progreso en la contribución hacia los objetivos generales de la empresa. Finalmente, en concordancia con las definiciones precedentes, Martínez y Milla (2012) señalan que los beneficios son los siguientes:

- Permitir a los empleados demostrar cómo su trabajo contribuye a las metas.
- Permitir el involucramiento de los empleados en los temas estratégicos.
- Facilitar la coordinación entre los objetivos de las personas y la estrategia corporativa.

Dentro de las principales herramientas empleadas en el proceso de cascada, destacan los tableros de gestión y tableros de control. Ambos son abarcados en la siguiente sección.

3.3.1.1. Tableros de gestión y control

Los tableros de gestión exponen la causalidad de los objetivos de las unidades que se están desdoblando en cascada, los cuales continúan aportando a la consecución de la estrategia y a la propuesta de valor, desde una óptica de carácter más operativo. Al igual que el mapa estratégico, dichos tableros permiten visualizar y comunicar fácilmente la estrategia del área a todas las personas que desempeñan labores en ella, despejando inquietudes acerca de qué aspectos son críticos y de lo que la organización espera de

cada uno. Específicamente la herramienta separa los objetivos en tres ejes: input (recursos), proceso y output (resultado).

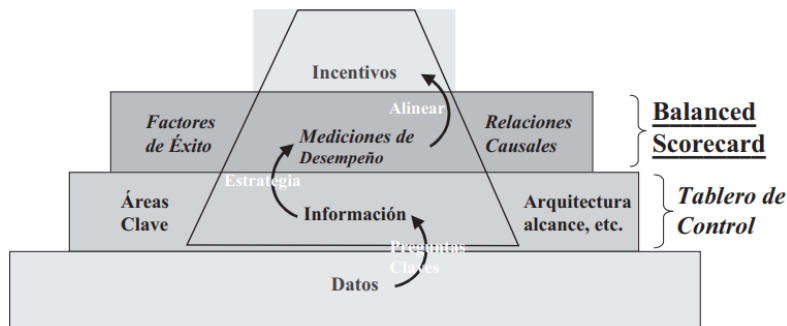
Por su parte, el tablero de control conforma la gama de indicadores, es decir, los datos dinámicos cuyas variaciones dan cuenta de la evolución de los procesos fundamentales del tablero de gestión, vislumbrando la interconexión entre ambas herramientas.

Referente a las métricas manejadas, Ballvé (2006) afirma que: “El tablero es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable. A partir de elegir indicadores útiles para el diagnóstico de acuerdo con criterios gerenciales, se puede diseñar una muy útil estructura de información soportada en modernas herramientas tecnológicas y fáciles de utilizar”.

Los tableros y el CMI poseen una relación bastante estrecha que asegura el éxito del proceso en cascada. Los vínculos entre ambas partes se exhiben en la Ilustración 75.

Ilustración 75. Vinculación tablero y balanced scorecard

Fuente: Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control - Ballvé (2006)



Conforme al sustento teórico se procede a aplicar dicho proceso a CAR, específicamente a las unidades de canales (captación de público) y riesgo (evaluación financiera).

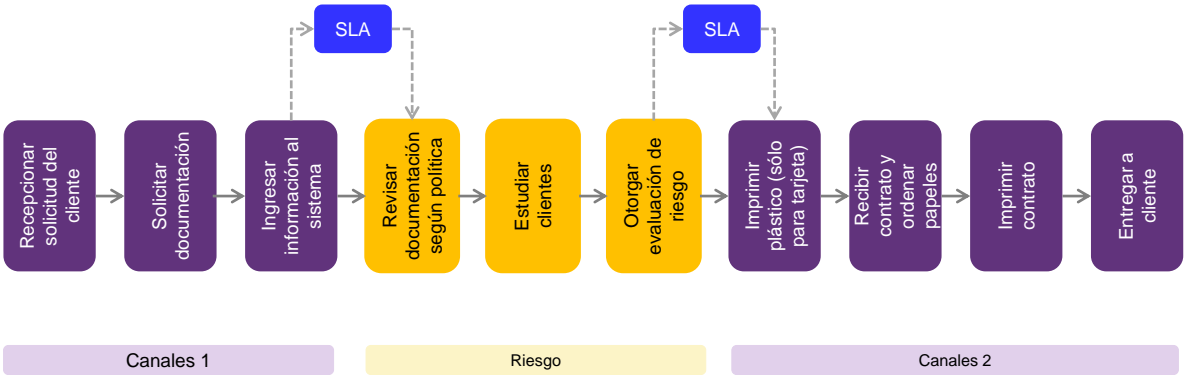
- **Gerencia de canales (captación de público)**

La industria de tarjetas de crédito retail se caracteriza por una gran velocidad en el proceso de captación. Por esta razón, a diferencia de otras instituciones financieras, el

personal de la gerencia de canales (comercial) interviene en la mayoría de las labores, con el fin de no desperdiciar tiempo modificando el interlocutor con el cliente. Es por esto que, junto a la necesidad de imitar la cronología de la contratación de un producto, se decidió fragmentar el tablero de gestión de dicha área en dos partes (Ilustración 76): “Canales 1”, desde la entrada del usuario hasta la solicitud de evaluación financiera y “Canales 2”, desde la respuesta de evaluación financiera hasta la entrega del producto. No obstante, el tablero de control será la unión de ambas.

Ilustración 76. Proceso captación CAR

Fuente: Elaboración propia

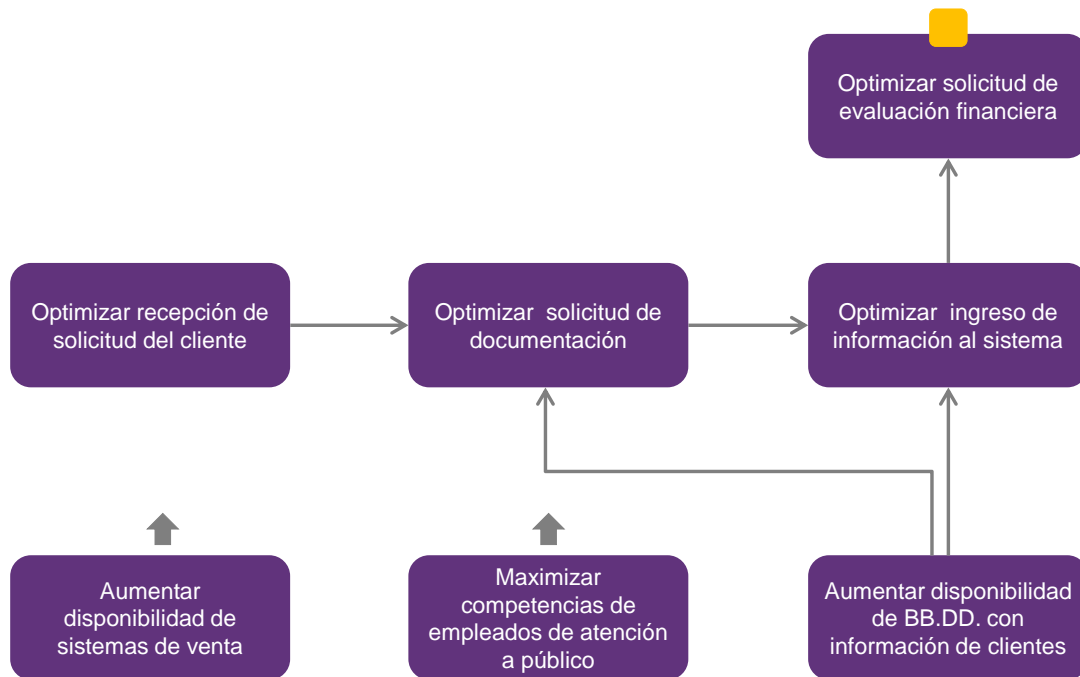


La Ilustración 77 muestra el tablero de gestión de “Canales 1”. La causa efecto de los objetivos se explica de la siguiente forma: la optimización de las competencias de los colaboradores y el aumento de disponibilidad de sistemas de ventas inciden positivamente en las fases de recepción, solicitud e ingreso de información, minimizando considerablemente el tiempo de cada una, al contar los trabajadores con nuevas capacidades para interactuar con el público y obtener el máximo provecho de los softwares transaccionales. Por su parte, la maximización de fuentes con datos pre cargados, otorga la posibilidad de validar las características del usuario, sin tener que recabarlas directamente con el cliente, quien muchas veces duda, comete errores o requiere de bastante tiempo para contestar, mejorando el tiempo de la solicitud e ingreso de antecedentes.

Lo anterior mejora sustantivamente las primeras fases vinculadas a la captación de un cliente y permite enviar una solicitud a la gerencia de riesgo.

Ilustración 77. Tablero de gestión - Gerencia canales 1

Fuente: Elaboración propia



La Ilustración 78 exhibe el tablero de gestión de “Canales 2”. La causa efecto de los objetivos se manifiesta de la siguiente manera: la optimización de las capacidades de los colaboradores y el aumento de disponibilidad de sistemas de ventas afectan positivamente las fases de impresión y recibo de contratos, orden de papeles e impresión de plásticos, restando considerablemente el tiempo de cada una de estas tareas. Las razones de lo anterior son bastante similares a las del tablero “Canales 1”, es decir, desarrollo de las aptitudes de atención al público de los trabajadores y un aprovechamiento cabal de los softwares transaccionales. Por otra parte, el establecimiento de SLA³⁸ entre ambas gerencias (canales y riesgo) genera un flujo libre de errores, un formato consensuado y un periodo máximo de duración, todo esto en miras del output deseado.

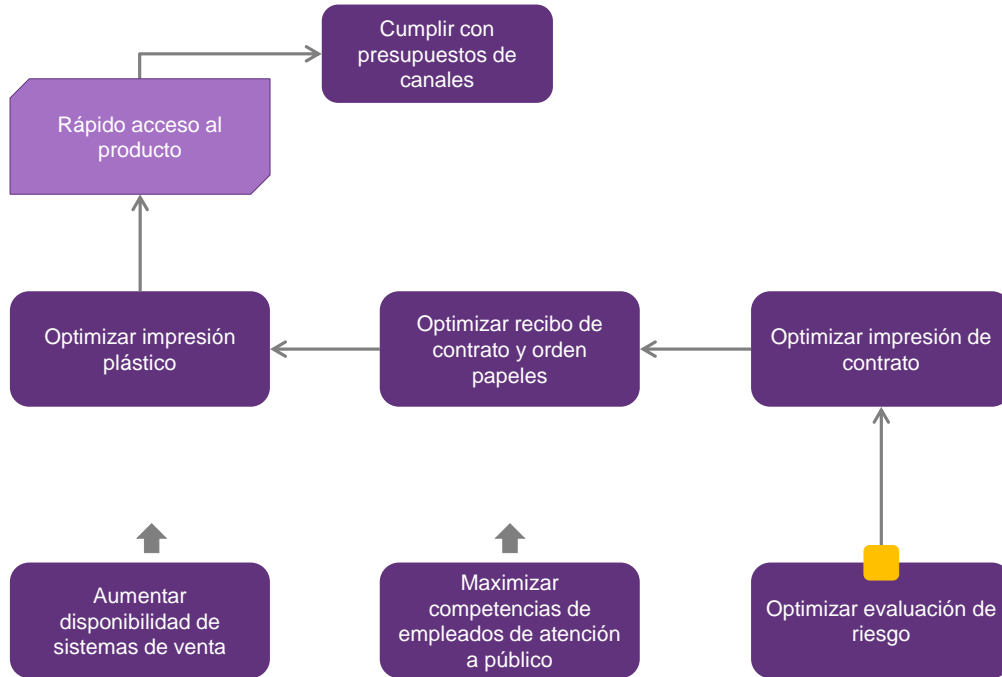
Lo precedente perfecciona significativamente las últimas tareas relacionadas a la captación de un cliente, logrando que éste acceda de manera rápida a un producto financiero. Se debe mencionar que existe, acorde a lo redactado en el documento, una

³⁸Un SLA (Service Level Agreement) es un acuerdo contractual entre una empresa de servicios y su cliente, donde se define, fundamentalmente, el servicio y los compromisos de calidad de cada parte.

correlación entre la velocidad y el número de captaciones, por lo que la materialización de este atributo debe incidir en el cumplimiento del presupuesto de canales.

Ilustración 78. Tablero de gestión - Gerencia canales 2

Fuente: Elaboración propia



Respecto a los indicadores (tablero de control), estos son entregados simulando las mismas fracciones del tablero de gestión. Se debe mencionar que las medidas están priorizadas y seleccionadas acorde a su importancia relativa, por lo que los tableros hacen referencia sólo a aquellas de gran impacto y significancia dentro de los resultados. Los indicadores asociados son:

Tabla 46. Tablero de control - Gerencia canales

Fuente: Elaboración propia

	Objetivo	Indicador	Perio.	Meta	Fórmula	F.	Iniciativa
INPUT	Aumentar disponibilidad de BB.DD. con inf. de clientes	Porcentaje de información pre establecida correcta	CAN1	>=30%	$\left(\frac{\text{Cantidad de info. correcta}}{\text{Campos totales}}\right) * 100$	Mensual	Plan de trabajo con proveedores y estudio de mercado acerca de alternativas costo/beneficio
	Maximizar competencias de empleados de atención a público	Nota de informe de competencias jefatura	CAN1 CAN2	>=5	$\text{Nota informe competencia jefatura} \geq 5$	Mensual	Plan de desarrollo de competencias junto a jefaturas

Tabla 46. Tablero de control - Gerencia canales (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Indicador	Perio.	Meta	Fórmula	F.	Iniciativa
Aumentar disponibilidad de sistemas de venta	Porcentaje de tiempos de caída de sistema ventas	CAN1 CAN2	<=10%	$\left(\frac{\text{Tiempos caídos sistemas}}{\text{Tiempo total}}\right) * 100$	Mensual	Mesa de trabajo junto a personas de la gerencia de tecnología, para levantar planes de contingencia y prevención de incidentes
	Porcentaje de tiempo de caída de BB.DD. de información	CAN1	<=10%	$\left(\frac{\text{Tiempos caídos BBDD inf.}}{\text{Tiempo total}}\right) * 100$		
Optimizar evaluación de riesgo	Porcentaje cumplimiento SLA	CAN2	>=98%	<i>Cumplimiento de SLA fijado en contrato (Tiempo y forma)</i>	Mensual	Plan de trabajo con la gcia. de riesgo acerca de mejoras en el ingreso o envío de documentación de candidatos, para agilizar la gestión y respuesta
Optimizar recepción de solicitud del cliente	Tiempo promedio de recepción de solicitud del cliente (sin pre aprobación)	CAN1	<=100%	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$	Mensual	
	Tiempo promedio de recepción de solicitud del cliente (con pre aprobación)	CAN1	<=100%	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$		
Optimizar solicitud de documentación	Tiempo promedio de solicitud de documentación (sin pre aprobación)	CAN1	<=100%	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$	Mensual	Plan de trabajo para el seguimiento y control de captaciones, con el fin de instaurar acciones de disminuyan el tiempo
	Tiempo promedio de solicitud de documentación (con pre aprobación)	CAN1	<=100%	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$		
Optimizar ingreso de información al sistema	Tiempo promediode ingreso de inf. al sistema (sin pre aprobación)	CAN1	<=100%	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$	Mensual	
	Tiempo promediode ingreso de inf. al sistema (con pre aprobación)	CAN1	<=100%	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$		
Optimizar impresión de contrato	Tiempo de impresión de contrato (sin pre aprobación)	CAN2	<=100%	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$	Mensual	
	Tiempo de impresión de contrato (con pre aprobación)	CAN2	<=100%	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$		

Tabla 46. Tablero de control - Gerencia canales (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Indicador	Perio.	Meta	Fórmula	F.	Iniciativa	
PROCESO	Optimizar recibo de contrato y orden papeles	Tiempo promedio de recibo de contrato y orden de papeles (sin pre aprobación)	CAN2	<=100%	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$	Mensual	Plan de trabajo para el seguimiento y control de captaciones, con el fin de instaurar acciones de disminuyan el tiempo
		Tiempo promedio de recibo de contrato y orden de papeles (con pre aprobación)	CAN2	<=100%	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$		
	Optimizar impresión plástico	Tiempo promedio de impresión plástico	CAN2	<=100%	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$		
Optimizar solicitud de evaluación financiera	Porcentaje cumplimiento SLA	CAN1	>=98%	<i>Cumplimiento de SLA fijado en contrato (Tiempo y forma)</i>	Mensual	Plan de trabajo con la gcia. de riesgo acerca de mejoras en el ingreso u envío de documentación de candidatos, para agilizar la gestión y respuesta	
OUTPUT	Rápido acceso al producto	Tiempo promedio de atención (sin pre aprobación)	CAN2	<=100%	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. atención}}{\text{Tiempo ppto. atención}}\right) * 100$	Mensual	Plan de trabajo para el seguimiento y control de captaciones, con el fin de instaurar acciones de disminuyan el tiempo
		Tiempo promedio de atención (con pre aprobación)	CAN2	<=100%	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. atención}}{\text{Tiempo ppto. atención}}\right) * 100$		
	Cumplir con presupuestos de venta	Porcentaje de cumplimiento de presupuesto de captaciones	CAN2	>=100%	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ captaciones reales}}{N^{\circ} \text{ captaciones ppto.}}\right) * 100$		

En la siguiente sección son analizados cada uno de los indicadores:

Tabla 47. Tablero de control - Gerencia canales - Explicación

Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Indicador	Perio.	Fórmula	Explicación	
INPUT	Aumentar disponibilidad de BB.DD. con inf. de clientes	Porcentaje de información pre establecida correcta	CAN1	$\left(\frac{\text{Cantidad de info. correcta}}{\text{Campos totales}}\right) * 100$	La métrica calcula la cantidad de campos completados con información de los clientes, el objetivo es aumentar dicha cuantía para ahorrar tiempo y no cometer errores
	Maximizar competencias de empleados de atención a público	Nota de informe de competencias jefatura	CAN1 CAN2	<i>Nota informe competencia jefatura</i> ≥ 5	La métrica asegura un nivel base de conocimientos en las personas que atienden al público (según la opinión de la jefatura). Estas nuevas herramientas se traducirán en una mejor atención al público, aumentando la calidad y bajando el tiempo empleado

Tabla 47. Tablero de control - Gerencia canales - Explicación (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Indicador	Perio.	Fórmula	Explicación
Aumentar disponibilidad de sistemas de venta	Porcentaje de tiempos de caída de sistema ventas	CAN1 CAN2	$\left(\frac{\text{Tiempos caídos sistemas}}{\text{Tiempo total}}\right) * 100$	La métrica establece el lapso temporal en el cual los sistemas empleados para vender no estuvieron disponibles. La meta es reducir al máximo dicha situación
	Porcentaje de tiempo de caída de BB.DD. de información	CAN1	$\left(\frac{\text{Tiempos caídos BBDD inf.}}{\text{Tiempo total}}\right) * 100$	La métrica establece el lapso temporal en el cual las BBDD con datos pre cargados no estuvieron disponibles. La meta es reducir al máximo dicha situación
Optimizar evaluación de riesgo	Porcentaje cumplimiento SLA	CAN2	<i>Cumplimiento de SLA fijado en contrato (Tiempo y forma)</i>	La métrica analiza si la unidad que entrega el servicio, en este caso, la gerencia de riesgo, cumple con las condiciones pactadas contractualmente
Optimizar recepción de solicitud del cliente	Tiempo promedio de recepción de solicitud del cliente (sin pre aprobación)	CAN1	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$	La métrica establece la duración promedio que requiere el personal a cargo de la etapa para llevarla a cabo. Dadas las características propias de los clientes y, por ende, la gran fluctuación de velocidades, éstos fueron segmentados en pre aprobados y no pre aprobados. El objetivo es disminuir el tiempo al máximo, sujeto a un nivel de servicio
	Tiempo promedio de recepción de solicitud del cliente (con pre aprobación)	CAN1	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$	
Optimizar solicitud de documentación	Tiempo promedio de solicitud de documentación (sin pre aprobación)	CAN1	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$	
	Tiempo promedio de solicitud de documentación (con pre aprobación)	CAN1	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$	
Optimizar ingreso de información al sistema	Tiempo promedio de ingreso de inf. al sistema (sin pre aprobación)	CAN1	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$	
	Tiempo promedio de ingreso de inf. al sistema (con pre aprobación)	CAN1	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$	
Optimizar impresión de contrato	Tiempo de impresión de contrato (sin pre aprobación)	CAN2	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$	
	Tiempo de impresión de contrato (con pre aprobación)	CAN2	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}}\right) * 100$	

Tabla 47. Tablero de control - Gerencia canales - Explicación (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Indicador	Perio.	Fórmula	Explicación	
PROCESO	Optimizar recibo de contrato y orden papeles	Tiempo promedio de recibo de contrato y orden de papeles (sin pre aprobación)	CAN2	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}} \right) * 100$	La métrica establece la duración promedio que requiere el personal a cargo de la etapa para llevarla a cabo. Dadas las características propias de los clientes y, por ende, la gran fluctuación de velocidades, éstos fueron segmentados en pre aprobados y no pre aprobados. El objetivo es disminuir el tiempo al máximo, sujeto a un nivel de servicio
		Tiempo promedio de recibo de contrato y orden de papeles (con pre aprobación)	CAN2	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}} \right) * 100$	
	Optimizar impresión plástico	Tiempo promedio de impresión plástico	CAN2	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. fase.}}{\text{Tiempo presupuesto fase}} \right) * 100$	
Optimizar solicitud de evaluación financiera	Porcentaje cumplimiento SLA	CAN1	<i>Cumplimiento de SLA fijado en contrato (Tiempo y forma)</i>	La métrica analiza si la unidad que entrega el servicio, en este caso, la gerencia de canales, cumple con las condiciones pactadas contractualmente	
OUTPUT	Rápido acceso al producto	Tiempo promedio de atención (sin pre aprobación)	CAN2	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. atención}}{\text{Tiempo ppto. atención}} \right) * 100$	La métrica establece la duración total que requiere el personal a cargo de la captación para llevarla a cabo. Dadas las características propias de los clientes y, por ende, la gran fluctuación de velocidades, éstos fueron segmentados en pre aprobados y no pre aprobados. El objetivo es disminuir el tiempo al máximo, sujeto a un nivel de servicio
		Tiempo promedio de atención (con pre aprobación)	CAN2	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. atención}}{\text{Tiempo ppto. atención}} \right) * 100$	
	Cumplir con presupuestos de venta	Porcentaje de cumplimiento de presupuesto de captaciones	CAN2	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ captaciones reales}}{\text{N}^\circ \text{ captaciones ppto.}} \right) * 100$	Con el fin de vislumbrar que las acciones están direccionadas en el sentido correcto, se incorporan indicadores vinculados al cumplimiento del presupuesto (número de captaciones)

▪ **Gerencia de riesgo (evaluación financiera)**

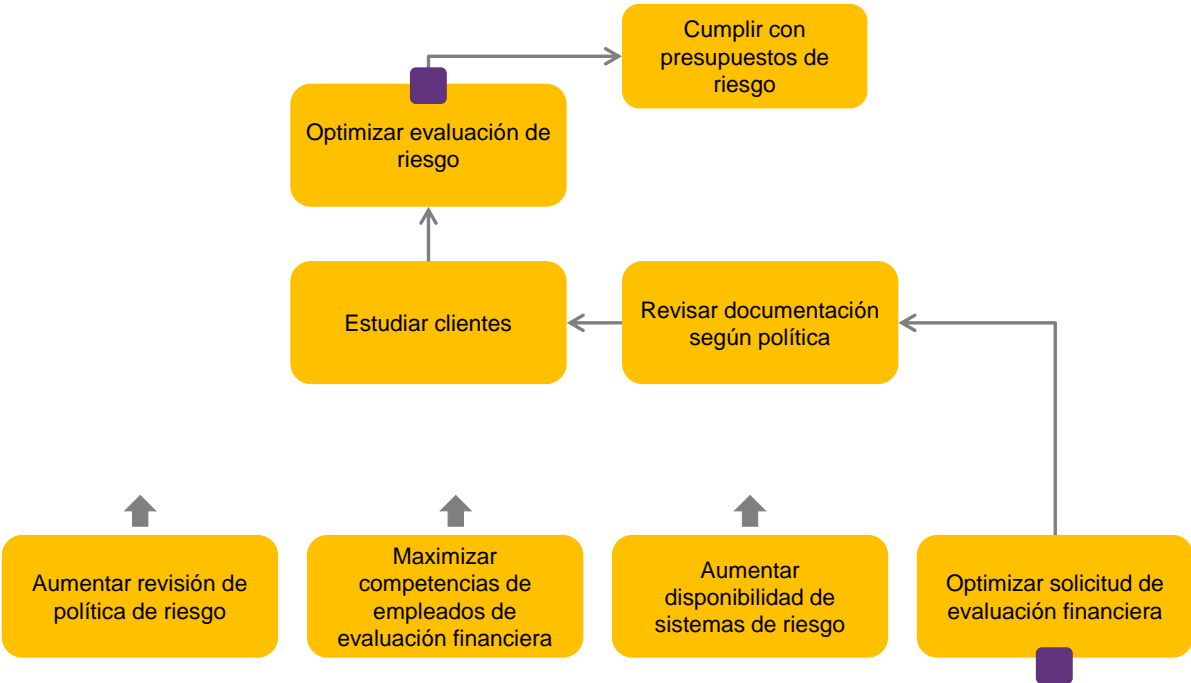
La Ilustración 79 exhibe el tablero de gestión de la unidad que evalúa financieramente a los candidatos. La causa efecto de los objetivos se explica de la siguiente forma: la revisión periódica de la política de riesgo asegura que las acciones que ejecuta la unidad estén en coherencia con la estrategia organizacional, en términos de demanda de información, tiempo, entre otros. Así mismo, posibilita el intercambio de opiniones u otros temas de contenido entre la gerencia y la alta administración. Por otro lado, la gestión en la disponibilidad de los sistemas, minimiza tiempos de incidentes y mejora la estimación de riesgo con la cual se calificará al usuario, gracias a los datos que otorga. Igual situación se materializa con la optimización de las competencias de los colaboradores, los

que con nuevas o mejores capacidades disponen de habilidades para estudiar rápidamente los antecedentes financieros, conceder una evaluación más acertada y obtener el máximo provecho de los sistemas o fuentes. Finalmente, la fijación de SLA entre ambas gerencias (canales y riesgo) genera un flujo libre de errores, un formato consensuado y un periodo máximo de duración, todo esto en miras del output deseado.

Todos los ítems impactan significativamente los procesos de revisión de documentación y estudio del cliente, al proporcionar información habilitada y capacidades que permitirán prever, conocer, identificar y entender la conducta financiera de las personas, logrando estrechar la brecha entre los presupuestos y la actividad real, acorde a las cláusulas contractuales establecidas, principalmente relacionadas a velocidad.

Ilustración 79. Tablero de gestión - Gerencia riesgo

Fuente: Elaboración propia



Respecto a los indicadores (tablero de control), estos son entregados simulando las mismas fracciones del tablero de gestión. Se debe mencionar que las medidas están priorizadas y seleccionadas acorde a su importancia relativa, por lo que los tableros hacen referencia sólo a aquellas de gran impacto y significancia dentro de los resultados. Los indicadores asociados son:

Tabla 48. Tablero de control - Gerencia riesgo

Fuente: Elaboración propia

	Objetivo	Indicador	Meta	Fórmula	F.	Iniciativa
INPUT	Aumentar revisión de política de riesgo	Cantidad de revisiones de política de riesgo	>=1	$Cantidad\ de\ revisiones \geq 1$	Semestral	
	Maximizar competencias de empleados de evaluación financiera	Nota de informe de gerente relativo a capacidades desarrolladas	>=6	$Nota\ creación\ de\ capacidades \geq 6$	Anual	Plan de desarrollo de competencias junto a jefaturas
	Aumentar disponibilidad de sistemas de riesgo	Porcentaje de tiempo de caída de BB.DD. de información financiera	<=10%	$\left(\frac{Tiempos\ caídos\ BBDD\ inf.}{Tiempo\ total}\right) * 100$	Mensual	Mesa de trabajo junto a personas de la gerencia de tecnología, para levantar planes de contingencia
	Optimizar solicitud de evaluación financiera	Porcentaje cumplimiento SLA	>=98%	$Cumplimiento\ de\ SLA\ fijado\ en\ contrato\ (Tiempo\ y\ forma)$	Mensual	Plan de trabajo con la gcia. de canales acerca de mejoras en el ingreso o envío de documentación de candidatos, para agilizar la gestión y respuesta
PROCESO	Revisar documentación según política	Tiempo promedio de revisión de documentación según política (con pre aprobación)	<=100%	$\left(\frac{Tiempo\ prom.\ fase.}{Tiempo\ presupuesto\ fase}\right) * 100$	Mensual	
		Tiempo promedio de revisión de documentación según política (sin pre aprobación)	<=100%	$\left(\frac{Tiempo\ prom.\ fase.}{Tiempo\ presupuesto\ fase}\right) * 100$		
	Estudiar clientes	Tiempo promedio de estudio de clientes (con pre aprobación)	<=100%	$\left(\frac{Tiempo\ prom.\ fase.}{Tiempo\ presupuesto\ fase}\right) * 100$	Mensual	
		Tiempo promedio de estudio de clientes (sin pre aprobación)	<=100%	$\left(\frac{Tiempo\ prom.\ fase.}{Tiempo\ presupuesto\ fase}\right) * 100$		
OUTPUT	Optimiza evaluación de riesgo	Tiempo promedio de evaluación financiera (con pre aprobación)	<=100%	$\left(\frac{Tiempo\ prom.\ atención}{Tiempo\ ppto.\ atención}\right) * 100$	Mensual	
		Tiempo promedio de evaluación financiera (sin pre aprobación)	<=100%	$\left(\frac{Tiempo\ prom.\ atención}{Tiempo\ ppto.\ atención}\right) * 100$		
		Porcentaje cumplimiento SLA	>=98%	$Cumplimiento\ de\ SLA\ fijado\ en\ contrato\ (Tiempo\ y\ forma)$		
Cumplir con presupuestos de riesgo	Índice Cartera sin Mora	<=0,2pp	$(ISM_{real} - ISM_{presupuesto}) * 100$			
	Índice Mora 1	<=0,1pp	$(IM1_{real} - IM1_{presupuesto}) * 100$			
	Índice Mora 2	<=0,1pp	$(IM2_{real} - IM2_{presupuesto}) * 100$			
	Índice Mora 3	<=0,1pp	$(IM3_{real} - IM3_{presupuesto}) * 100$			
	Índice Cartera Vencida	<=0,2pp	$(ICV_{real} - ICV_{presupuesto}) * 100$			
	Índice de Castigos	<=0,1pp	$(IC_{real} - IC_{presupuesto}) * 100$			
	Índice de Gasto Neto	<=0,4pp	$(IGN_{real} - IGN_{presupuesto}) * 100$			

En la siguiente sección son analizados cada uno de los indicadores:

Tabla 49. Tablero de control - Gerencia riesgo - Explicación

Fuente: Elaboración propia

	Objetivo	Indicador	Fórmula	
INPUT	Aumentar revisión de política de riesgo	Cantidad de revisiones de política de riesgo	$Cantidad\ de\ revisiones \geq 1$	La métrica asegura que la gerencia de riesgo conoce cabalmente la política de riesgo elaborada y aprobada por el directorio, así como también, da cabida para que dicha unidad realice sugerencias u observaciones acerca de aspectos que merecen la atención de la alta administración
	Maximizar competencias de empleados de eval. financiera	Nota de informe de gerente relativo a capacidades desarrolladas	$Nota\ creación\ de\ capacidades \geq 6$	La métrica asegura un nivel base de conocimientos en las personas que atienden al público (según la opinión de la jefatura). Estas nuevas herramientas se traducirán en una mejor atención al público, aumentando la calidad y bajando el tiempo empleado
	Aumentar disponibilidad de sistemas de riesgo	Porcentaje de tiempo de caída de BB.DD. de información financiera	$\left(\frac{Tiempos\ caídos\ BBDD\ inf.}{Tiempo\ total}\right) * 100$	La métrica establece el lapso temporal en el cual los sistemas empleados para la evaluación financiera no estuvieron disponibles. La meta es reducir al máximo dicha situación
	Optimizar solicitud de evaluación financiera	Porcentaje cumplimiento SLA	$Cumplimiento\ de\ SLA\ fijado\ en\ contrato\ (Tiempo\ y\ forma)$	La métrica analiza si la unidad que entrega el servicio, en este caso, la gerencia de canales, cumple con las condiciones pactadas
PROCESO	Revisar documentación según política	Tiempo promedio de revisión de documentación según política (con pre aprobación)	$\left(\frac{Tiempo\ prom.\ fase.}{Tiempo\ presupuesto\ fase}\right) * 100$	La métrica establece la duración promedio que requiere el personal a cargo de la etapa para llevarla a cabo. Dadas las características propias de los clientes y, por ende, la gran fluctuación de velocidades, éstos fueron segmentados en el grupo 2 y 3. El objetivo es disminuir el tiempo al máximo, sujeto a un nivel de servicio
		Tiempo promedio de revisión de documentación según política (sin pre aprobación)	$\left(\frac{Tiempo\ prom.\ fase.}{Tiempo\ presupuesto\ fase}\right) * 100$	
	Estudiar clientes	Tiempo promedio de estudio de clientes (con pre aprobación)	$\left(\frac{Tiempo\ prom.\ fase.}{Tiempo\ presupuesto\ fase}\right) * 100$	
		Tiempo promedio de estudio de clientes (sin pre aprobación)	$\left(\frac{Tiempo\ prom.\ fase.}{Tiempo\ presupuesto\ fase}\right) * 100$	
Optimiza evaluación de riesgo	Tiempo promedio de evaluación financiera (con pre aprobación)	$\left(\frac{Tiempo\ prom.\ atención}{Tiempo\ ppto.\ atención}\right) * 100$	La métrica analiza si la unidad que entrega el servicio, en este caso, la gerencia de riesgo, cumple con las condiciones pactadas	
	Tiempo promedio de evaluación financiera (sin pre aprobación)	$\left(\frac{Tiempo\ prom.\ atención}{Tiempo\ ppto.\ atención}\right) * 100$		
	Porcentaje cumplimiento SLA	$Cumplimiento\ de\ SLA\ fijado\ en\ contrato\ (Tiempo\ y\ forma)$		
OUTPUT	Cumplir con presupuestos de riesgo	Índice Cartera sin Mora	$(ISM_{real} - ISM_{presupuesto}) * 100$	La métrica analiza la brecha entre el nivel de riesgo estratégico y el que realmente fue aceptado por el personal a cargo de la evaluación. Concretamente, el objetivo es estudiar los segmentos de buen comportamiento (sin mora) y los de alto riesgo y, por ende, provisión o potencialmente castigos (traspasos a mora)
		Índice Mora 1	$(IM1_{real} - IM1_{presupuesto}) * 100$	
		Índice Mora 2	$(IM2_{real} - IM2_{presupuesto}) * 100$	
		Índice Mora 3	$(IM3_{real} - IM3_{presupuesto}) * 100$	
		Índice Cartera Vencida	$(ICV_{real} - ICV_{presupuesto}) * 100$	
		Índice de Castigos	$(IC_{real} - IC_{presupuesto}) * 100$	
		Índice de Gasto Neto	$(IGN_{real} - IGN_{presupuesto}) * 100$	

3.4. Esquema de incentivos

Un esquema de incentivo es una herramienta que busca alinear los intereses de los trabajadores con los propósitos de la empresa, suponiendo que el comportamiento de las personas se ve influenciado por estímulos. Camargo y Frade (2015) especifican que el fin de un sistema de incentivos, por parte de las compañías, es: “estimular e inducir a sus colaboradores a desarrollar una determinada conducta respecto del trabajo, esto va encaminado de manera directa a conseguir objetivos de más calidad en el objeto del negocio, menos costo y mayor satisfacción de parte de los empleados”. Los mismos autores segmentan al tópico en cuatro tipos:

- **Positivos:** Se basa en un plan de recompensa por mejora en el desempeño de las personas.
- **Negativos:** El sistema se basa en un plan de multas y castigos por malos desempeños con relación a un nivel esperado.
- **Directos:** Se les conoce también como beneficios pecuniarios y son pagos proporcionales a los niveles de producción.
- **Indirectos:** Son aquellos no estipulados en términos monetarios como vacaciones, promociones, estímulos morales, o todo aquel que se pueda considerar como un beneficio social más que económico.

Así mismo, Gomez, Balkin y Cardy (2008) enuncian que estas recompensas pueden ser diseñadas desde dos perspectivas: individuales (las empresas tratan de identificar y recompensar las contribuciones de los empleados individuales) o en equipo (recompensan habitualmente a todos los miembros en función de los resultados obtenidos por el equipo), cada una con sus ventajas y desventajas. En la actualidad, muchas compañías han optado por sistemas mixtos que contrarrestan los inconvenientes de cada una, no obstante, la complejidad y elección dependerá únicamente del contexto de cada empresa, así como también, de las características propias de las labores, cultura y estrategia. A continuación (Tabla 50) se presenta un cuadro que resume los efectos colaterales:

Tabla 50. Sistemas de incentivos aplicados como planes individuales y por equipo

Fuente: Gestión de Recursos Humanos - Gomez et al. (2008)

Tipo	Ventajas	Desventajas
Planes Individuales	El rendimiento recompensado se reproduce.	Pueden fomentar un pensamiento único.
	Los incentivos financieros pueden configurar los objetivos de una persona.	El rendimiento no está relacionado necesariamente con la retribución recibida
	Pueden ayudar a la empresa a lograr la equidad laboral entre las partes	Pueden ir en contra de los objetivos de calidad
	Se ajustan a una cultura individual y competitiva	Pueden fomentar la falta de flexibilidad.
Planes de equipos	Fomentan la cohesión del grupo	No refleja las aspiraciones o preferencias de cada miembro del grupo
	Ayudan a medir el rendimiento del equipo a nivel global	Generan presión en algunos miembros para que limiten el rendimiento
	Se ajustan a una cultura cooperativa	Puede generar competencia entre miembros del equipo

Todo esto afecta la motivación de las personas, factor preponderante para incidir en el comportamiento de éstas. El concepto es explicado por Robbins (1989) “como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”, comprendiendo los tres conceptos de la siguiente manera:

- **Intensidad:** Cuánto se esfuerza una persona para desplegar alguna acción en la empresa.
- **Dirección:** Sentido de la intensidad, positivo o negativo, hacia acciones que benefician a la empresa.
- **Persistencia:** Medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo en una determinada acción.

Otorgado los tres ítems, el esquema de incentivos implantado debe responder a cada elemento, en caso contrario, acciones no beneficiosas pueden materializarse (fraudes, competencia, deslealtad, abuso, desempeños erróneos, entre otros). Para ello, Rieznik (2008) entrega algunas pautas o criterios para facilitar dicha tarea:

- i. Adoptar variables de resultado coherentes con los planes de negocios. El esquema de incentivos debe relacionarse con el cumplimiento de metas formuladas en la estrategia de negocio. Estas metas deben ser tanto de carácter financiero y no financiero.
- ii. Definir con precisión las variables a utilizar (eliminar las interpretaciones de los resultados obtenidos).
- iii. Equilibrar las variables locales con las globales.
- iv. Establecer las metas al comienzo del período. Tanto la alta administración, como los colaboradores tienen que tener claro cuáles son los objetivos a alcanzar al inicio de la implementación de la estrategia.
- v. Fijar metas ambiciosas pero no imposibles. Estas deben buscar desempeños óptimos que agreguen valor, pero alcanzables en el corto plazo.
- vi. Asegurar la coherencia y alineamiento de las metas inter niveles.
- vii. Utilizar con criterio los mínimos y máximos de las variables para asegurar una razonable sensibilidad a los resultados extraordinarios y los insuficientes.
- viii. Estar preparado para aquellos cambios no esperados que pueden dejar obsoletas las metas.
- ix. No premiar o castigar injustamente una gestión por variables externas o no controlables.

En CAR no existe un sistema de incentivos común, sino que depende de la unidad y el rango jerárquico de la persona. A grandes rasgos se pueden distinguir cuatro tipos de grupos:

- **Nivel gerente general:** De uso exclusivo del gerente general. Es de carácter anual y consiste en un factor que amplifica la renta normal de la persona. Dicho ponderador se encuentra sujeto a 15 indicadores, los cuales son seleccionados al inicio de cada año. Se debe mencionar que una de las medidas es calificada directamente por el dueño

de la compañía, la cual representa una porción relevante en comparación a las otras métricas (sobre el 40%).

- **Niveles de gerentes divisionales:** Aplica directamente a los gerentes divisionales. Se desarrolla y es firmado cuando el individuo es contratado por la empresa, no obstante, es actualizado cada año. Al igual que el punto anterior es un factor que amplifica la renta normal de la persona. Dicho ponderador se encuentra sujeto a 15 indicadores, de los cuales uno es de evaluación directa del gerente general. De no recibir conformidad, el gerente posee un lapso de tiempo para apelar o cuestionar los resultados.
- **Nivel de subgerentes:** Vinculado a los subgerentes, el funcionamiento es idéntico al de los gerentes divisionales, es más, muchas de las métricas son heredadas de los mismos. Lo último desencadena problemas, sobretodo en gerencias en las cuales existen labores muy diversas.
- **Nivel operativo de ventas:** Se establece un sistema de salario mixto, es decir, una renta mensual fija y una porción variable atada a un indicador propio de la naturaleza de la función del colaborador (cantidad de evaluaciones financieras, captaciones, eficiencias, entre otros).
- **Nivel operativo:** Para personas con título profesional universitario o técnico profesional no se han implantado procedimientos de incentivos formales, no obstante, una de las grandes motivaciones para ejecutar una labor que cumpla con los estándares exigidos es la evaluación de desempeño anual, la cual es, entre otros, un factor de alta relevancia para potenciales ascensos, migraciones, capacitaciones o aumentos de sueldos.

Al focalizar el estudio en el esquema de incentivos de los gerentes y aplicando la teoría descrita en los párrafos anteriores, es posible apreciar que se manifiestan graves infracciones a los elementos de la motivación (intensidad, persistencia y dirección). En primer lugar, la dirección no es la adecuada, pues los indicadores empleados para medir el desempeño centran su atención únicamente en características propias de la unidad evaluada, propiciando escasa colaboración entre las partes y sesgo a conductas que no

benefician a la organización como un todo. En segundo, la excesiva ponderación de la gerencia general menoscaba la persistencia e intensidad de las acciones, al estar los esfuerzos individuales subordinados por una opinión subjetiva y con resultados inesperados. En tercero, la gran cantidad de indicadores (15) no comunica cuáles aspectos son los primordiales para el buen desempeño, mitigando la dirección, pues no es posible centrar el trabajo en un ítem particular. Finalmente, el instrumento no da cabida a escenarios de baja puntuación causados por factores externos al gerente: crisis económicas, movimientos sociales, cambios de tendencias u otro tipo de manifestaciones, los cuales, en caso de materializarse, contraerían la persistencia e intensidad, pues a pesar de un gran esfuerzo, probablemente no permitirían el cumplimiento de las metas acordadas.

Lo anterior evidencia la necesidad de modificar los esquemas de incentivos actuales para obtener, de esta manera, la motivación esperada y las pautas de comportamiento que favorecerán la consecución de la estrategia. El alcance aplica al problema de agencia horizontal de las unidades de canales y riesgo, el cual se resume como la necesidad de vender y conservar una cartera de bajo riesgo (morosidad), manteniendo el atributo de rápido acceso al producto.

- **Gerencia de canales:** La Tabla 51 esboza los elementos críticos del esquema de incentivos del gerente del área.

Tabla 51. Variables esquema de incentivos - Gerencia canales

Fuente: Elaboración propia

Var.	Nombre	Indicador	Fórmula	Meta	% Mín	% Incidencia	Incentivo
Personal	Tiempo promedio de atención año 'n'	Variación de tiempo con presupuesto	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. atención}}{\text{Tiempo ppto. atención}} \right) * 100$	100%	100%	30%	Proporcionalidad sueldo base más gratificación legal promedio del año, descontado eventos fortuitos
	Calificación de usuario acerca de atención año 'n'	NPS (escala 1-5)	Nota NPS	3,8	90%	25%	
	Cumplimiento de presupuestos de captación año 'n'	Variación de captaciones con presupuesto	$\left(\frac{\text{Captaciones}}{\text{Captaciones ppto.}} \right) * 100$	100%	98%	20%	
Corp.	Cumplimiento de utilidades año 'n'	Variación de utilidad con presupuesto	$\left(\frac{\text{Utilidad después imp.}}{\text{Utilidad desp. imp. ppto.}} \right)$	100%	97%	25%	
	Factor de corrección año 'n'	No Aplica					

Cada una de las metas se explica a continuación:

- i. Tiempo promedio de atención año 'n': Incentivo a disminuir el tiempo de captación, una de las tres propuestas de valor de la compañía y parte del tablero de control de la gerencia.
- ii. Calificación de usuario acerca de atención año 'n': Incentivo a mejorar la calidad de atención que obtiene el cliente. El rol de la variable es no incentivar conductas adversas para conseguir menores tiempos de captación o mayores ventas. Así mismo, desempeña un rol protagónico en indicadores públicos (SERNAC) y en la imagen corporativa. Este ítem ayuda a mejorar una arista no estudiada del tablero de control, sirviendo como contraparte y complemento de éste.
- iii. Cumplimiento de presupuestos de captación año 'n': Incentivo a aumentar las ventas (captaciones) y los ingresos totales de la compañía.
- iv. Cumplimiento de utilidades año 'n': Incentivo a cooperar con la organización como un todo y no centrar únicamente los esfuerzos en indicadores que miden la gestión propia.
- v. Factor de corrección año 'n': Se emplea un factor de corrección, a cargo del gerente general y parte del directorio (comité de excepción), únicamente cuando las condiciones, ya sean externas o internas, varían significativamente, obteniendo resultados que escapan de la gestión directa del gerente de canales.

La importancia relativa de las cuatro variables es similar, ya que buscan retribuir la cantidad de captaciones anuales, sujetas a un buen nivel de atención, una velocidad adecuada y una contribución sustancial al resto de la empresa. No obstante, se entrega una porción más al tiempo, dada la criticidad de la propuesta de valor. Así mismo, la no consecución de todos los porcentajes mínimos establecidos para cada meta, inhabilita la totalidad del bono, caso contrario, el incentivo se calcula proporcional a la renta del colaborador, es decir, el promedio del sueldo base más la gratificación depurada de los eventos fortuitos. La Tabla 52 entrega un ejemplo numérico:

Tabla 52. Ejemplo esquema de incentivos - Gerencia canales

Fuente: Elaboración propia

Nombre	Meta	% Mín	% Inc.	Resultado Colaborador	% Mín.	Fórmula	Resultado	Renta	Bono
Tiempo promedio de atención año 'n'	100%	100%	30%	115%	Cumple	30%*115%	34,5%	\$1MM	\$1,05MM
Calificación de usuario acerca de atención año 'n'	3,8	90%	25%	3,9 (102,6%)	Cumple	25%*102,6%	25,7%		
Cumplimiento de presupuestos de captación año 'n'	100%	98%	20%	101,5%	Cumple	20%*101,5%	20,3%		
Cumplimiento de utilidades año 'n'	100%	97%	25%	98%	Cumple	25%*98%	24,5%		

- **Gerencia de riesgo:** La Tabla 53 proyecta los elementos del esquema de incentivos del gerente del área.

Tabla 53. Variables esquema de incentivos - Gerencia riesgo

Fuente: Elaboración propia

Var.	Nombre	Indicador	Fórmula	Meta	% Mín	% Incidencia	Incentivo
Personal	Tiempo promedio evaluación año 'n'	Variación de tiempo con presupuesto	$\left(\frac{\text{Tiempo prom. evaluación}}{\text{Tiempo ppto. evaluación}}\right) * 100$	100%	100%	30%	Proporcionalidad sueldo base más gratificación legal promedio del año, descontado eventos fortuitos
	Cumplimiento ppto. gasto neto año 'n'	Variación de gasto neto con presupuesto	$\left(\frac{\text{Gasto neto}}{\text{Gasto neto ppto.}}\right) * 100$	100%	100%	25%	
	Gestión de cartera año 'n'	Revisión de cartera	Revisión de cartera	100%	90%	20%	
Corp.	Cumplimiento utilidades año 'n'	Variación de utilidad con presupuesto	$\left(\frac{\text{Utilidad después imp.}}{\text{Utilidad desp. imp. ppto.}}\right)$	100%	97%	25%	
	Factor corrección año 'n'	No Aplica					

Cada una de las metas se explica a continuación:

- Tiempo promedio evaluación año 'n': Incentivo a disminuir el tiempo de evaluación patrimonial del cliente, dada la propuesta de valor de la empresa.

- ii. Cumplimiento ppto. gasto neto año 'n': Incentivo a trabajar con una cartera de clientes sujeta al nivel de riesgo promulgado en la política. De igual forma, su presencia ayuda a mermar conductas originadas por la necesidad de elevar las ventas o disminuir los lapsos de estudios financieros de los usuarios.
- iii. Gestión de cartera año 'n': Incentivo a vigilar constantemente la cartera de clientes, tomar medidas preventivas frente a posibles traspasos a mora y dar alertas, frente a una situación que requiera atención.
- iv. Cumplimiento utilidades año 'n': Incentivo a cooperar con la organización como un todo y no centrar únicamente los esfuerzos en los indicadores propios.
- v. Factor de corrección año 'n': Se emplea un factor de corrección, a cargo del gerente general y parte del directorio (comité de excepción), únicamente cuando las condiciones, ya sean externas o internas, varían significativamente, obteniendo resultados que escapan de la gestión directa del gerente de riesgo.

El peso de las cuatro variables es similar, con el fin de trabajar con un nivel de riesgo establecido, sujeto a un tiempo propicio de evaluación y una contribución sustancial al resto de la empresa. No obstante, se entrega una pequeña porción más al tiempo, dada la criticidad de la propuesta de valor. Al igual que en el esquema de canales, la no consecución de todos los porcentajes mínimos inhabilita el bono, caso contrario, el incentivo se calcula proporcional a la renta del colaborador, es decir, el promedio del sueldo base más la gratificación depurada. La Tabla 54 entrega un ejemplo numérico:

Tabla 54. Ejemplo esquema de incentivos - Gerencia riesgo

Fuente: Elaboración propia

Nombre	Meta	% Mín	% Inc.	Resultado Colaborador	% Mín.	Fórmula	Resultado	Renta	Bono
Tiempo promedio evaluación año 'n'	100%	100%	30%	105%	Cumple	No Aplica	0%		
Cumplimiento ppto. gasto neto año 'n'	100%	100%	25%	97,5%	No Cumple	No Aplica	0%	0%	\$1MM \$0MM
Gestión de cartera año 'n'	100%	90%	20%	92%	Cumple	No Aplica	0%		
Cumplimiento utilidades año 'n'	100%	97%	25%	98%	Cumple	No Aplica	0%		

Ambas propuestas abarcan la mayoría de las debilidades del esquema actual, desde la perspectiva de los elementos de la motivación. En primer lugar, el empleo de metas corporativas adjudica dirección a la motivación del gerente, al nivelar el bienestar económico de la organización, con el quehacer diario. En segundo, el empleo de indicadores objetivos y verificables, refuerza la intensidad y persistencia, pues el esfuerzo es proporcional al bono recibido, las metas son alcanzables y libres de opiniones. En tercero, el acotado número de indicadores mejora la dirección, al focalizar el trabajo en los ítems relevantes para la estrategia de la compañía. Finalmente, el esquema corrige contextos de bajo desempeño causados por factores externos al gerente, eliminando la volatilidad de la persistencia e intensidad frente a la materialización de dichos escenarios. La Tabla 55 otorga un resumen de cada mejora:

Tabla 55. Mejoras esquemas de incentivos

Fuente: Elaboración propia

Esquema incentivos actual		Esquema incentivos propuesto	
Falencia	Elemento de la motivación	Mejora	Elemento de la motivación
Indicadores relacionados únicamente a la unidad	Disminuye dirección	Incluye medidas personales y corporativas	Aumenta dirección
Excesiva ponderación de la gerencia general	Disminuye persistencia e intensidad	Emplea medidas objetivas y verificables	Aumenta persistencia e intensidad
Excesiva cantidad de indicadores	Disminuye dirección, persistencia e intensidad	Número acotado de indicadores	Aumenta dirección, persistencia e intensidad
No se otorga espacio a situaciones con factores externos	Disminuye persistencia e intensidad	Se emplean factores de corrección	Aumenta persistencia e intensidad

Es necesario destacar que el presupuesto tiene que ser llevado a cabo con controles que aseguren su idoneidad, pues será la base para los incentivos del siguiente año.

CONCLUSIONES

Al culminar la propuesta de un sistema de control de gestión para una empresa de apoyo al giro bancario, CAR S.A., es posible medir las brechas entre el proyecto y los objetivos planteados en un comienzo. Es así como, el objetivo general (“Proponer el diseño de un sistema de control de gestión para la tarjeta de crédito Ripley”) y todos los objetivos específicos, relacionados al análisis de la compañía y al diseño de herramientas de gestión (mapa estratégico, cuadro de mando integral, tableros de gestión y control, esquema de incentivos, entre otros), fueron logrados razonablemente, alcanzando abarcar aspectos que podrán propiciar, en caso de ser implementados, avances y mejoras dentro de la empresa.

No obstante, es fundamental entregar algunas consideraciones u observaciones asociadas para una mejor ejecución:

- El proyecto plantea significativos cambios en el quehacer actual de la entidad. Por lo tanto la alta dirección necesariamente deberá destinar una cuota de su tiempo al levantamiento, ejecución y control de cada una de las fases del diseño e implementación de la estrategia. Para tal efecto, se recomienda un proceso progresivo, que esté acompañado de personal experto en el tema, para alcanzar resultados óptimos.
- De igual manera, es aconsejable elaborar un plan de educación para todos los trabajadores, con el fin de obtener el máximo provecho de cada una de las herramientas y explotar todos los aspectos comunicativos de éstas. Respecto a lo último, brindar información clara y oportuna a las personas acerca de cada cambio, mitiga ampliamente los sentimientos de incertidumbre y angustia, más aún, cuando algunas de las variables a modificar hacen relación al esquema de incentivos o la metodología con la cual se medirá el desempeño individual y grupal.
- Los gerentes deberán monitorear, al menos semestralmente, los ítems abarcados, corrigiendo errores y mejorando aquellos aspectos desactualizados por el gran dinamismo del medio y la industria de tarjetas de crédito. En caso contrario, ciertos

temas podrían estar siendo gestionados sin una valorización coherente por parte del cliente.

- Dado el alcance del trabajo, el desdoblamiento estratégico (tableros de gestión y tableros de control) y el esquema de incentivos fueron trazados únicamente a la gerencia de canales y la gerencia de riesgo, a pesar de ello, se recomienda ampliar a todas las unidades con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Se debe mencionar que las etapas no deben ser desarrolladas únicamente por los niveles más altos del organigrama, al contrario, todas las personas que ejercen labores dentro de la entidad poseen conocimientos para el diseño e implementación de la estrategia. Lo precedente tiene varias consecuencias positivas: sentimiento de pertenencia por parte de los trabajadores (mayor motivación y compromiso), aprovechamiento de opiniones y nuevas conjeturas de ítems operacionales, menor inercia y temor a los cambios, entre otros.

Finalmente, posterior a la aplicación de los conocimientos teóricos de control de gestión, se amplía y advierten sus contribuciones a la administración moderna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antevenio Anticipation e-Marketing. (s.f.). *Antevenio Anticipation e-Marketing*. Recuperado el 16 de 04 de 2019, de <https://www.antevenio.com/blog/2016/03/que-es-el-mapa-de-empatia-del-cliente/>

Arraño, E., & Cova, J. (2018). *Evolución de los Medios de Pago en Chile y su Incidencia en el Comportamiento de los Componentes de M1*. Banco Central, Santiago.

Asociación de Bancos. (2018). *Inclusión financiera: tendencias recientes*. Santiago.

Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (2009). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica* (23).

Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 13-38.

Banco Central. (s.f.). *Banco Central*. Recuperado el 02 de 03 de 2019, de https://si3.bcentral.cl/Bdemovil/BDE/Series/MOV_SC_ML3

Banco Central. (2018). *Informe de Política Monetaria diciembre 2018*. Santiago: Banco Central.

Banco de Chile. (s.f.). Recuperado el 04 de 01 de 2019, de <https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/inversionistas/portal/informacion-corporativa/perfil-de-la-industria>

Banco de Chile. (s.f.). *Banco de Chile*. Recuperado el 2019 de 03 de 23, de <https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/nuestro-banco/portal/chile-abierto/productos/claridad-en-productos/credito-de-consumo>

Banco Ripley. (s.f.). *Banco Ripley*. Recuperado el 04 de 02 de 2019, de <https://www.bancoripley.cl/banco-ripley-y-filiales>

Banco Ripley. (s.f.). *Banco Ripley*. Recuperado el 12 de 02 de 2019, de <https://www.bancoripley.cl/web/guest/mision-vision-y-valores>

Banco Ripley. (s.f.). *Banco Ripley*. Recuperado el 12 de 02 de 2019, de <https://www.bancoripley.cl/condiciones-de-tarjeta>

Banco Ripley. (s.f.). *Banco Ripley*. Recuperado el 20 de 02 de 2019, de www.bancoripley.com

Banco Ripley. (s.f.). <https://www.bancoripley.cl/sucursales>. Recuperado el 12 de 02 de 2019, de <https://www.bancoripley.cl/sucursales>

- Banco Scotiabank. (s.f.). *Banco Scotiabank*. Recuperado el 23 de 03 de 2019, de <https://www.scotiabankchile.cl/Personas/linea-de-credito>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1).
- BBVA. (22 de 09 de 2016). *BBVA*. Recuperado el 06 de 02 de 2019, de <https://www.bbva.com/es/cinco-estrategias-omnicanalidad-la-transformacion-digital/>
- BCI. (05 de 03 de 2018). *BCI*. Recuperado el 27 de 02 de 2019, de <https://www.bci.cl/saladeprensa/noticias-bci/posts/bci-lanza-primera-tarjeta-de-prepago-de-la-banca-bajo-la-nueva-ley>
- Burgos, G. (04 de 04 de 2018). *América Retail*. Recuperado el 09 de 02 de 2019, de <https://www.america-retail.com/chile/chile-tres-grandes-del-retail-concentraron-94-de-las-ganancias-en-2017/>
- Cadem. (2018). *III Versión Estudio Marcas Ciudadanas*. Santiago.
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo. (2018). *Indicador de ventas del comercio canal internet a través de tarjetas, crédito y débito en Chile II semestre 2018*. Santiago.
- Camargo Barrera, C. F., & Frade Rodríguez, C. (2015). Gestión de los sistemas de incentivos y remuneraciones a empleados - estudio de caso en el sector financiero. *Revista de Estudiantes Facultad de Ciencias Económicas*.
- Cancino, C. (2012). *Matriz de análisis FODA cuantitativo*. Documento docente FEN U. de Chile, Universidad de Chile, Santiago.
- CAR S.A. (2018). *Estados Financieros CAR 2017*. Santiago.
- Carreño, J. L. (05 de 11 de 2018). Nueva Ley de Bancos y Basilea III. *La Tercera*.
- Castañeda, P. (2000). *El endeudamiento como problemática social emergente: El caso de los consumidores de Valparaíso Metropolitano*. Universidad de Bío Bío, Valparaíso.
- Castillo Vergara, M., Álvarez Marin, A., & Cabana Villca, R. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial* (3), 301-311.
- Céspedes, L. (2014). *Intervención ante la Comisión de Economía de la Cámara de Diputados*. Ministerio de Economía, Santiago.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, 529-555.

Claro, S. (2017). *Proyecto de Ley que modifica Ley N°20.009, limitando la responsabilidad del usuario de tarjetas y otros medios de pago, en caso de fraude (Boletín N° 11.078-03)*. Banco Central, Santiago.

Dávila, A. (1999). *Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona.

Diario Concepción. (07 de 10 de 2018). Nueva Ley de Bancos traería mayor inversión por ser más segura y estable. *Diario Concepción*.

Diners Club. (s.f.). *Diners Club*. Recuperado el 01 de 02 de 2020, de <http://www.dinersclub.com.ar/1837-Bienvenido-brEl-Placer-es-Nuestro.note.aspx>

Dirección de Presupuestos Gobierno de Chile. (s.f.). *Dirección de Presupuestos*. Recuperado el 17 de 02 de 2019, de <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15219.html#antecedentes>

El Mercurio. (30 de 12 de 2018). ¿Cómo se viene el 2019?: Ocho expertos analizan el escenario de la economía chilena para el próximo año. *El Mercurio*.

El Mercurio. (09 de 10 de 2018). Banco Santander se "independiza" de Transbank e informa que no renovará contrato de adquirencia. *El Mercurio*.

El Mostrador. (11 de 10 de 2018). Fin del contrato entre Santander y Transbank remece el monopolio del mercado del pago electrónico. *El Mostrador*.

El Mostrador. (16 de 01 de 2019). Gobierno confirma que integración de SBIF a la CMF se concretará el 1 de junio. *El Mostrador*.

Escobedo, P. (2013). *El cuadro de mando integral y sus efectos en el alineamiento organizacional*. Santiago.

Fitch Solutions. (30 de 03 de 2017). *Fitch Solutions*. Recuperado el 20 de 02 de 2019, de <https://www.fitchsolutions.com/country-risk-sovereigns/economics/emerging-markets-key-themes-qa-30-03-2017?ito=428&itq=08d0a978-16fd-4909-8130-c245d0dfd751&itx%5Bidio%5D=4206448>

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para el empresa con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.

Fuentes, R. (08 de 01 de 2019). *Radio Universidad de Chile*. Recuperado el 03 de 03 de 2019, de <https://radio.uchile.cl/2019/01/08/bancos-aceptan-asumir-su-responsabilidad-en-caso-de-fraudes-a-clientes/>

Galleguillos, P., & Urbina, M. (2017). *Reseña anual de clasificación (estados financieros Abril 2017)*. ICR. Santiago: ICR.

- Gobierno de Chile. (s.f.). *Gobierno de Chile*. Recuperado el 02 de 25 de 2019, de <https://www.ciberseguridad.gob.cl/noticias/presidente-firma-proyecto-de-ley-de-delitos-informaticos/>
- Gobierno de Chile. (2013). *Inclusión Financiera y Medios de Pago Electrónicos*. Santiago.
- Gomez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). Madrid: Pearson Educación.
- González, A. (16 de 01 de 2019). Piñera promulga la nueva Ley de Bancos que eleva exigencias de solvencia al sistema. *El Mercurio* .
- Gorbaneff, Y. (2002). Teoría del Agente-Principaly el mercadeo. *Universidad EAF* , 129, 76-77.
- Grael, M. (13 de 11 de 2018). *Rankia*. Recuperado el 07 de 03 de 2019
- Great Place To Work. (05 de 11 de 2018). *Great Place T Worrk*. Recuperado el 01 de 03 de 2019, de http://www.greatplacetowork.cl/mejores_empresas/banco-ripley/
- Guzmán, J. (26 de 04 de 2015). Ética empresarial. *La Tercera* .
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Index Mundi. (s.f.). *Index Mundi*. Recuperado el 02 de 03 de 2019, de <https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=66&c=ci&l=es>
- Kaplan y Norton. (2008). *The Execution Premium*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona, España: Deusto.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management system. *Harvard Business Review* , 75-85.
- Kovacevic, A. (2010). *El diamante de la excelencia organizacional: una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia*. Santiago: McGraw Hill.
- Llorente & Cuenca. (2018). *El nuevo consumidor latinoamericano: Cuestión de confianza. Análisis regional de seis sectores económicos*. Madrid.
- López, F. (2016). *Escándalos corporativos en Chile: impacto en los precios a accionarios de las empresas involucradas*. Santiago.
- Martínez, D. (2014). *Estudio de las consecuencias del acuerdo de interconexión entre Transbank y otras empresas adquirentes en el mercado de medios de pago electrónicos en Chile*. Santiago.

- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Cómo implantar el cuando de mando integral*. Díaz de Santos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Días de Santos.
- Martínez, M., & Sanhueza, L. (2015). *Determinación de la influencia de la R.S.E en la decisión de los consumidores al preferir una institución bancaria en la ciudad de Chillán*.
- Medina, R. (2014). *Despliega tu propuesta de valor*. México: Cristina Sousa Bravo.
- Mejía, C. A. (2003). *La propuesta de valor*. Medellín.
- Mejías, J. (2012). *javiermegias*. Recuperado el 21 de 04 de 2019, de <https://javiermegias.com/blog/2012/06/herramientas-la-curva-de-valor-de-la-competencia/>
- Ministerio de Desarrollo Social. *Informe de Desarrollo Social 2018*. Ministerio de Desarrollo Social, Santiago.
- Ministerio Público. (2017). *Estadísticas enero-marzo 2017: Denuncias por uso fraudulento de tarjetas de crédito confirman fuerte tendencia al alza*. Santiato.
- Montero, J., & Tarzizán, J. (2010). *El éxito de las casas comerciales en Chile: ¿Regulación o buena gestión?* Banco Central, Santiago.
- Neriz, L., Ramis, F., & Bull, M. T. (2005). *El Proceso de Cascada del Cuadro de Mando Integral en Empresa del Sector Forestal*. Santiago.
- Niven, P. (2002). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*.
- Ponce, H. (Septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales . *Contribuciones a la Economía* .
- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review* , 23, 12-25.
- Rieznik, H. (07 de 04 de 2008). *Materiabiz - Escuela de Negocios*. Recuperado el 20 de 09 de 2019, de <https://materiabiz.com/algunos-criterios-para-disenar-un-sistema-de-incentivos-eficaz-y-no-morir-en-el-intento/>
- Ripley Corp. (2018). *Memoria Ripley 2017*. Santiago: Ripley.

- Ripley corp. (2018). *Presentación corporativa*. Santiago: Ripley.
- Ripley corp. (2009). *Presentación Ripley corp.* Santiago: Ripley.
- Ripley. (s.f.). *Ripley*. Recuperado el 03 de 02 de 2018, de <https://simple.ripley.cl/minisitios/ripleypuntos/categorias.html>
- Ripley. (2018). *Ripley*. Recuperado el 17 de 03 de 2019, de <https://simple.ripley.cl>
- Robbins, S. (1989). *Comportamiento Organizacional Teoría y Practica* (Séptima ed.). México: Pearson Educación.
- Ruiz-Tagle, J., García, L., & Miranda, Á. (2013). *Proceso de Endeudamiento y Sobre Endeudamiento de los Hogares en Chile*. Banco Central, Santiago.
- Servicio Nacional del Consumidor. (2009). *Servicio Nacional del Consumidor*. Recuperado el 03 de 03 de 2019, de <https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-5665.html>
- Servicio Nacional del Consumidor. (14 de 12 de 2018). *Servicio Nacional del Consumidor*. Recuperado el 27 de 03 de 2019, de <https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-55159.html>
- Servicio Nacional del Consumidor. (2019). *Servicio Nacional del Consumidor*. Recuperado el 03 de 03 de 2019, de <https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article-55473.html>
- Simons, R. (1998). *Palancas de Control*. Temas.
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (2017). *Circular N°1. Empresas operadoras de tarjetas de crédito*. Santiago.
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (1989). *Circular N°2 . Emisores y operadores de tarjetas de crédito*. Santiago.
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (2009). *Circular N°3.479 Recopilación actualizada de normas*. Santiago.
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (s.f.). *Cliente Bancario*. Recuperado el 23 de 03 de 2019, de <https://www.clientebancario.cl/clientebancario/cuentas-corrientes-cheque-a-fecha.html>
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (2014). *Nuevos reportes asociados a tasas de interés de operaciones de crédito de dinero*. Santiago.
- Superintendencia de bancos e instituciones financieras. (s.f.). *Superintendencia de bancos e instituciones financieras*. Recuperado el 25 de 02 de 2019, de http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/bancos/SAG_Transbank.pdf

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (s.f.). *Superintendencia de bancos e instituciones financieras*. Recuperado el 04 de 02 de 2019, de <https://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.0>

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (18 de 06 de 2018). *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras*. Recuperado el 03 de 03 de 2019, de <https://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Noticia?indice=2.1&idContenido=12127>

Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento. (s.f.). *Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento*. Recuperado el 27 de 03 de 2019, de <https://www.superir.gob.cl/ley-n-20-720/>

Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. D.F., México: Mc Graw Hill.

Torlasco, H. (11 de 04 de 2017). *América Retail*. Recuperado el 06 de 02 de 2019, de <https://www.america-retail.com/chile/chile-industria-bancaria-y-la-capacidad-de-cambiar-con-agilidad/>

Ventura, J. (2009). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid, España: Paraninfo.

Wheelen, T., Hunger, D., & Oliva, I. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Prentice Hall.

X-Plane. (s.f.). *X-Plane Better Business, Designed*. Recuperado el 16 de 04 de 2019, de <https://x.plane.com/empathymap>

Zott, C., & Amit, R. (2010). La importancia de innovar en el modelo de negocio. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 65-66.

ANEXOS

Anexo 1. Sucursales Banco Ripley

A continuación se enlistan las sucursales de Banco Ripley en Chile:

Tabla 56. Sucursales Banco Ripley Zona Norte

Fuente: Dominio web Banco Ripley Chile

	Sucursal	Dirección
Zona Norte	Mall Copiapó	Maipú N° 110, Copiapó
	San Felipe	Arturo Prat N° 771, San Felipe
	Coquimbo	Baquedano 86, Coquimbo
	Mall Plaza Arica	Av. Diego Portales N° 640, Arica
	Arica	21 De Mayo N° 255, Arica
	Iquique	Vivar N° 550, Iquique
	Antofagasta	Prat N° 518, Antofagasta
	Mall Calama	Balmaceda N° 3242 Local 105, Calama
	Copiapó	Colipi N° 484 Local F 105, Copiapó
	La Serena	Balmaceda N° 501, La Serena
	La Calera	José Joaquín Pérez N° 2-98 Local 1, La Calera
	Quillota	Maipú N° 350 (Plaza De Quillota), Quillota
	Viña Del Mar	Sucre N° 290, Viña Del Mar
	Mall Marina Arauco	Libertad N° 1348 Local 011, Viña Del Mar
	Valparaíso	Plaza Victoria N° 1644, Valparaíso
Quilpué	Claudio Vicuña N° 815, Quilpué	

Tabla 57. Sucursales Banco Ripley Zona Centro

Fuente: Dominio web Banco Ripley Chile

	Sucursal	Dirección
Zona Centro	Los Dominicos	Padre Hurtado Sur 875, Las Condes
	Gran Avenida	Gran Avenida N°4952, Santiago
	Puente Alto	Concha Y Toro N°187, Santiago
	San Bernardo	Eyzaguirre N° 671, Santiago
	21 De Mayo	21 De Mayo N° 668, Santiago
	Estación Central	Avda. Libertador Bdo. O'Higgins N°3053, Santiago
	Mall Plaza Vespucio	Vicuña Mackenna N° 7110 Local 5, La Florida
	Mall Plaza Vespucio B.	Vicuña Mackenna N° 7110 Local 20-21, La Florida

Tabla 57. Sucursales Banco Ripley Zona Centro (Continuación)

Fuente: Dominio web Banco Ripley Chile

	Sucursal	Dirección
Zona Centro	Mall Florida Center	Vicuña Mackenna N° 6100 Local 3103, La Florida
	Mall Plaza Oeste	Américo Vespucio N° 1501, Cerrillos
	Mall Plaza Norte	Américo Vespucio N° 1737 Local 1201, Huechuraba
	Mall Parque Arauco	Presidente Kennedy N° 5413, Las Condes
	Providencia	Providencia N° 2149, Santiago
	Maipú	5 De Abril N° 71, Maipú
	Mall Arauco Maipú	Américo Vespucio N° 399 Local 301 A, Maipú
	Huérfanos (Casa Matriz)	Huérfanos N° 1060, Santiago
	Mall Plaza Egaña	Avda. Larraín N°5862 Local Bf121-125, La Reina
	Moneda	Moneda N° 888, Santiago

Tabla 58. Sucursales Banco Ripley Zona Sur

Fuente: Dominio web Banco Ripley Chile

	Sucursal	Dirección
Zona Sur	Rancagua	Cuevas N°483 Local 101 (Mall Vivo), Rancagua
	Curicó	O'Higgins N° 201 Local 39 (Mall Center), Curicó
	Talca	8 Oriente N° 1212, Talca
	Chillán	El Roble N° 623, Chillán
	Los Ángeles	Lautaro N° 350, Los Ángeles
	Concepción Barros Arana	Barros Arana N° 653, Concepción
	Mall Del Concepción	Barros Arana N° 1068 Local 2, Concepción
	Mall Plaza Trébol	Jorge Alessandri N° 3177 Local C 131, Talcahuano
	Temuco	Arturo Prat N° 688, Temuco
	Osorno	Eleuterio Ramírez N° 978, Osorno
	Valdivia	Ramón Picarte N° 401 Local 3, Valdivia
	Puerto Montt	Antonio Varas N° 583, Puerto Montt
	Punta Arenas	Bories N° 847 Local A, Punta Arenas

Anexo 2. Red de sucursales CAR

A continuación se enlistan todas las sucursales CAR, separadas por zonas geográficas de Chile. La mayoría de los locales se encuentran dentro de las tiendas Ripley.

Tabla 59. Sucursales CAR Zona Norte

Fuente: Dominio web Banco Ripley Chile

	Sucursal	Dirección
Zona Norte	Coquimbo	Baquedano 86, Coquimbo
	Iquique	Vivar N°550, Iquique
	Mall Calama	Balmaceda N°3242, Calama
	Antofagasta	Arturo Prat N°530, Antofagasta
	La Serena	Cordovez N°499, La Serena
	Valparaíso	Plaza Victoria N° 1646, Valparaíso
	Viña Del Mar	Sucre N° 290, Viña Del Mar
	Mall Marina Arauco	Avenida Libertad N° 1348, Viña Del Mar
	Los Andes	Santa Teresa N°683, Los Andes
	La Calera	J.J. Pérez N°90, La Calera
	Quilpué	Claudio Vicuña N°992, Quilpué
	Copiapó	Maipú N° 0110, Copiapó

Tabla 60. Sucursales CAR Zona Centro

Fuente: Dominio web Banco Ripley Chile

	Sucursal	Dirección
Zona Centro	Tienda Los Dominicos	Padre Hurtado Sur 875, Las Condes
	Buenaventura	San Ignacio 532, Quilicura
	Huérfanos	Huérfanos N°967, Santiago
	Crillón	Agustinas N°1025, Santiago
	Mall Del Centro	21 De Mayo N°598, Santiago
	Mall Plaza Alameda	Av. Libertador Bdo. O'Higgins N° 3470, Santiago
	Mall Outlet Maipú	Américo Vespucio N°399, Maipú
	Mall Plaza Oeste	Américo Vespucio N°1501, Cerrillos
	Mall Plaza Vespucio	Vicuña Mackenna Oriente N° 7110, La Florida
	Mall Florida Center	Vicuña Mackenna Oriente N° 6100, La Florida
	Mall Parque Arauco	Av. Kennedy N°5413, Las Condes
	Mall Alto Las Condes	Av. Kennedy N°9001, Las Condes
	Mall Plaza Norte	Américo Vespucio N°1737, Huechuraba

Tabla 60. Sucursales CAR Zona Centro (Continuación)

Fuente: Dominio web Banco Ripley Chile

	Sucursal	Dirección
Zona Centro	Mall Plaza Tobalaba	Av. Camilo Henríquez N° 3296, Puente Alto
	Mall Costanera Center	Av. Andrés Bello N°2467, Providencia
	Mall Plaza Egaña	Av. Larraín N° 5800, La Reina
	Mall Plaza Sur	Avenida Alessandri Rodríguez 20030, San Bernardo
	Astor	Huérfanos N°866, Santiago

Tabla 61. Sucursales CAR Zona Sur

Fuente: Dominio web Banco Ripley Chile

	Sucursal	Dirección
Zona Sur	Mall Costanera Mar	Av. Juan Soler Manfredini N°010, Puerto Montt
	Puerto Montt	Urmeneta N°595, Puerto Montt
	Mall Concepción	Barros Arana N°1068, Concepción
	Mall Plaza Trébol	Av. Jorge Alessandri N°3177, Concepción
	Punta Arenas	Eduardo Frei Montalva N°01110, Punta Arenas
	Mall Vivo San Fdo.	Bernardo O'Higgins N° 701, San Fernando
	Rancagua	José Domingo Mujica N°490, Rancagua
	Talca	8 Oriente N° 1212, Talca
	Curicó	Bernardo O'Higgins N°201, Curicó
	Chillán	5 De Abril N°699, Chillán
	Concepción	Barros Arana N°839, Concepción
	Concepción Castellón	Castellón N°520, Concepción
	Los Ángeles	Valdivia N°440, Los Ángeles
	Temuco	Arturo Prat N° 656 Temuco
	Portal Temuco	Avenida Alemania 0671 Temuco
	Mall Plaza De Los Ríos	Arauco N° 561 Valdivia

Anexo 3. Condiciones de acceso a tarjetas de crédito Ripley

La situación para contar con alguna de las tarjetas de crédito Ripley, según su dominio web (Banco Ripley) son las siguientes:

- Tener cédula de identidad vigente (nacional o extranjera con residencia definitiva).
- Tener entre 21 y 74 años.
- Informar domicilio permanente y teléfono de red fija.
- Ser persona natural, con una renta líquida mensual estable y suficiente de manera de asegurar el adecuado servicio del crédito.
- Presentar un nivel de empleabilidad estable, que permita asegurar el nivel de ingresos necesario para el adecuado servicio del crédito.
- No tener morosidad o protestos informados en los registros públicos de morosidad.
- No haber incumplido cualquier tipo de obligación contraída con CAR S.A. o con cualquiera de sus filiales o empresas relacionadas.
- Tener la edad definida por cada actividad en la política de CAR. SA.
- Cumplir con el nivel de aprobación contemplado en el mecanismo de evaluación o análisis de riesgo utilizado por CAR S.A.
- No haber sido evaluada y rechazada una solicitud de crédito por parte de CAR S.A. durante el período comprendido por los 36 meses inmediatamente anteriores.
- Encontrarse vigente la promoción u oferta establecida por CAR S.A. para acceder al otorgamiento del crédito que se solicita, si correspondiere.
- Que no se hayan producido variaciones negativas en los antecedentes entregados a CAR S.A. para el otorgamiento del crédito, o en las condiciones de los mercados nacionales y/o internacionales de deuda, bancario o de capitales, que se hayan producido con posterioridad a la cotización efectuada por CAR S.A.
- Acreditar en forma suficiente, exacta, completa, veraz y oportunamente el cumplimiento de todas las condiciones enumeradas precedentemente, mediante la entrega de los documentos y/o antecedentes que permitan dicha acreditación.

Anexo 4. Propiedad de Transbank

Tabla 62. Propiedad de Transbank

Fuente: Dominio web Superintendencia de bancos e instituciones financieras

Banco	%
Chile	26,156
Santander	25,000
BBVA	13,968
BCI	8,719
Itaú Corpbanca	8,719
Estado	8,719
Scotiabank	8,719
Falabella	0,000
Internacional	0,000
Security	0,000
Bice	0,000
Morgan	0,000
Total	100,000

Anexo 5. Mayores fraudes en Chile

A continuación se procede a ejemplificar los mayores fraudes en Chile (López, 2016):

- **La Polar (Caso La Polar):** La empresa fue acusada de repactar créditos de clientes morosos sin su consentimiento en el periodo 2006-2011. La empresa aumentó sus ingresos por intereses y redujo sus provisiones por créditos incobrables, con lo cual abultaba las utilidades reportadas. Desde julio de 2011 la empresa ha sido demandada por el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) y un grupo de inversionistas perjudicados.
- **Soquimich (Caso Cascadas):** En septiembre de 2013 la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) denunció que el controlador de Soquimich (SQM), Julio Ponce Lerou, dirigía un esquema de operaciones financieras con las acciones de SQM (y otras empresas bajo su control) en perjuicio de los accionistas minoritarios. La SVS sostenía que Julio Ponce aprovechó su calidad de máximo accionista de SQM para vender acciones de ésta a precios inferiores a los de mercado y en condiciones bursátiles que imponían barreras de acceso a otros inversionistas. Al mismo tiempo, Julio Ponce y sus colaboradores eran controladores de las empresas que compraban estas acciones y las vendían a precios de mercado, produciendo una ganancia en perjuicio de los accionistas minoritarios. Cabe señalar que la participación de Julio Ponce en la propiedad de las empresas que compraban acciones de SQM era mayor a su participación en la propiedad de SQM. De esta manera, sus pérdidas asociadas a la venta de acciones de SQM a precios inferiores a los de mercado se compensaban con la ganancia asociada a la venta de estas acciones por parte de sus empresas relacionadas o bajo su control.
- **Banco de Chile (Caso Caval):** En diciembre de 2013, el Banco otorgó un crédito a la empresa Caval, de propiedad de la nuera de la entonces presidenta de Chile Michelle Bachelet, Natalia Compagnon. Esta operación fue altamente cuestionada por las siguientes razones. Primero, el proyecto consistía en la compra de tres terrenos de uso agrícola por US\$10,7 millones para luego venderlos en US\$15,6 millones cuando entrara en vigencia un nuevo plan regulador que permitiría darle un uso urbano a dichos terrenos. Segundo, el vicepresidente y miembro de la familia controladora del

Banco, Andrónico Luksic, se reunió con Natalia Compagnon y su esposo Sebastián Dávalos, hijo de la presidenta Bachelet. Entre los aspectos que han sido cuestionados de esta reunión se encuentra el hecho que Andrónico Luksic solicitó expresamente la participación de Sebastián Dávalos y que el vicepresidente de un banco de esta envergadura generalmente no se involucra en este tipo de proyectos. Tercero, el crédito fue aprobado a pesar que la empresa Caval tenía un nivel de patrimonio bajo en relación a lo que típicamente aceptan los bancos para ese tipo de proyectos. En la práctica, la empresa Caval obtuvo el crédito el día 16 de diciembre de 2013, compró los terrenos el día 17 de enero de 2014 y luego los vendió el día 5 de febrero de 2015.

- **CMPC (Caso Papel higiénico):** Esta empresa fue denunciada en octubre de 2015 por la Fiscalía Nacional Económica (FNE) por su presunta participación en un esquema de colusión con sus competidores directos. El esquema operaba a través de la fijación de precios y cuotas de producción en el mercado del papel higiénico chileno. Las empresas involucradas representaban más del 90% de este mercado. Según la FNE, los acuerdos operaron entre los años 2000-2011. A la fecha, no existen estimaciones de los perjuicios ocasionados por estas prácticas.
- **Cencosud (Caso Pollos):** En enero de 2016, la FNE denunció a Cencosud por su presunta participación en un esquema de colusión con las empresas Walmart y SMU. Este esquema operó entre los años 2008 y 2011 a través de la fijación de precio de venta y cuotas de producción de carne fresca de pollo por parte de los productores. Estas empresas concentran más del 90% de la industria supermercadista y más de 90% de la venta de pollo fresco del mercado.

Anexo 6. Determinación índice de Basilea

En base a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (2009).

▪ **Capital básico:**

El "capital básico" corresponderá al importe neto que debe mostrarse en los estados financieros consolidados como "Patrimonio atribuible a tenedores patrimoniales" según lo indicado en el Compendio de Normas Contables. Al tratarse de un banco que no prepara estados financieros consolidados, corresponderá a la suma de las cuentas que conforman el rubro del patrimonio en el Estado de Situación Financiera. Para la aplicación del artículo 66 de la Ley General de Bancos, que exige un capital básico no inferior al 3% del activo total neto de provisiones exigidas, el monto de dicho activo se determinará de acuerdo con lo indicado en el N° 1 del título II de este Capítulo. El capital básico antes definido se aplicará para todos los límites establecidos en la Ley General de Bancos que se refieren al "capital básico" o "capital pagado y reservas".

▪ **Determinación del patrimonio efectivo:**

El patrimonio efectivo será igual al capital básico antes mencionado, con los agregados y deducciones que se indican a continuación:

- a) Se agrega el monto de los bonos subordinados emitidos por el banco que se computan como patrimonio efectivo, de acuerdo con lo indicado en el Capítulo 9-6.
- b) Se agrega el monto las provisiones adicionales que el banco hubiera constituido según lo indicado en el N° 9 del Capítulo B-1 del Compendio de Normas, hasta por un monto equivalente al 1,25 % de los activos ponderados por riesgo.
- c) Se deduce el monto de todos los activos que correspondan a "goodwill".
- d) Cuando la suma de los activos correspondientes a inversiones minoritarias en sociedades distintas de empresas de apoyo al giro sea superior al 5% del capital básico, se deducirá la cantidad en que aquella suma exceda ese porcentaje.

e) Se agrega el monto correspondiente al “Interés no controlador” según lo indicado en el Compendio de Normas Contables. No obstante, si dicho monto fuera superior al 20% del capital básico, se sumará sólo el importe equivalente a ese porcentaje.

▪ **Activo total:**

El activo total corresponderá a los activos consolidados del banco según lo indicado en el N° 1 del título I de este Capítulo (o bien a los activos del banco cuando éste no prepara estados financieros consolidados), con las deducciones o agregados que se indican a continuación:

a) Se agregan los equivalentes de crédito de los instrumentos derivados según lo instruido en el N° 3 de este título y se deducen los activos correspondientes a estos instrumentos.

b) Se agregan los montos correspondientes a las exposiciones de los créditos contingentes, calculados según lo indicado en el Capítulo B-3 del Compendio de Normas Contables, menos los importes de las provisiones constituidas sobre esas operaciones. Para los efectos de los requerimientos de capital, los activos se ponderarán por riesgo según lo indicado en el N° 2 siguiente.

▪ **Clasificación de los activos por categorías:**

Para los efectos de su ponderación por riesgo, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 67 de la Ley General de Bancos, los activos se clasificarán en las siguientes categorías cuyo porcentaje de riesgo se indica:

Tabla 63. Activos ponderados por riesgo

Fuente: Circular N°3.479 Recopilación actualizada de normas - Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (2009)

Categoría	Porcentaje	Categoría	Porcentaje
1	0%	4	60%
2	10%	5	100%
3	20%		

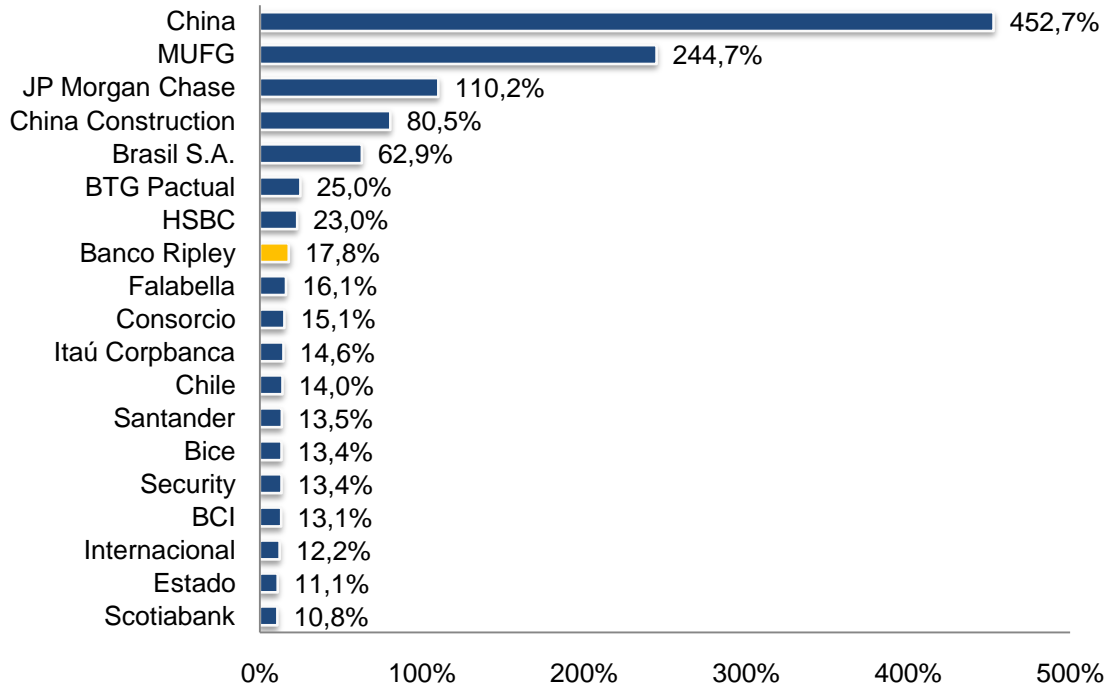
Anexo 7. Basilea de Bancos Chilenos - Noviembre 2018

A continuación (Ilustración 80) se muestran los índices de Basilea para la banca chilena.

Banco Ripley se posiciona en octavo lugar con un ratio igual a 17,8%

Ilustración 80. Basilea de Bancos chilenos - Noviembre 2018

Fuente: Dominio web Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras



Anexo 8. Elementos de cada fuerza de Porter.

La presente sección, establece los elementos críticos de cada fuerza de Porter (Baena et al., 2009):

- **Amenaza de nuevos competidores:**

- *Economías de escala:* Estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción, durante un período de tiempo concreto y definido.
- *Curva de experiencia:* Se refiere al “saber hacer” (know how) acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización (gestión, tecnología de productos, procesos, etc.).
- *Requisitos de capital:* Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital (fijo y circulante) en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios y/o publicidad, o en la comercialización.
- *Costos al cambiar de proveedor:* Son los costos adicionales, que asume un comprador por cambiar de un proveedor a otro, que le proporciona unos productos o servicios equivalentes pero en general, más competitivos.
- *Acceso a insumos:* Existencia de acceso favorable a insumos por parte de las empresas que potencialmente ingresen al sector.
- *Acceso a canales de distribución:* Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado.

- *Identificación de marca:* Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca.
 - *Diferenciación del producto:* Atributos del bien que lo hacen percibir como único. Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc.
 - *Barreras gubernamentales:* Pueden ser subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales. Además existen también restricciones que impone el gobierno en sus leyes y otras normas (licencias, requisitos de capital, controles del medio ambiente y salud, etc.) para el ingreso de nuevas empresas al mercado.
- **Rivalidad entre los competidores:**
 - *Concentración:* Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización.
 - *Diversidad de los competidores:* Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas.
 - *Costos fijos altos:* Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.
 - *Diferenciación entre los productos:* Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc.
 - *Costos de cambio:* Cuando los costos de cambio de unos productos a otros, son bajos, se fomenta la lucha interna dentro del sector.

- *Grupos empresariales:* La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales, compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.
 - *Crecimiento de la demanda:* La competencia es más fuerte si la demanda del producto crece lentamente.
 - *Barreras de salida:* La rivalidad será alta, si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria.
 - *Equilibrio entre capacidad y producción:* Cuanto mayor sea el desequilibrio entre la capacidad potencial de producción y su producción real, habrá más rivalidad.
 - *Efectos de demostración:* Necesidad de triunfar en los mercados más importantes, para poder introducirse con mayor facilidad en los demás.
- **Amenaza de productos sustitutos:**
 - *Disponibilidad de sustitutos:* Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.
 - *Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto:* Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.
 - *Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto:* Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores.
 - *Costos de cambio para el cliente:* Si los costos son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto.

- **Poder de negociación de los clientes:**

- *Concentración de clientes:* Se trata de identificar si existen pocos clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos involucrados. Cuando el número de clientes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.
- *Volumen de compra:* Si el cliente realiza compras de elevado valor económico podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.
- *Diferenciación:* Si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados, como ya se ha dicho, son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.
- *Información acerca del proveedor:* Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor elegido.
- *Identificación de la marca:* Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca.
- *Productos sustitutos:* Su existencia le permite al comprador presionar más los precios.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

- *Concentración de proveedores:* Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector, las realizan pocas o muchas compañías.
- *Importancia del volumen para los proveedores:* Es la importancia del volumen de

compra que hacen las compañías del sector a los proveedores (es decir, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores).

- *Diferenciación de insumos*: Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.
- *Costos de cambio*: Se refiere a los costos que incurre el comprador cuando cambia de un proveedor a otro. La existencia de estos costos puede dar un relativo poder a los proveedores.
- *Disponibilidad de insumos sustitutos*: Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.
- *Impacto de los insumos*: Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.
- *Integración hacia delante*: Las condiciones en el sector proveedor marcarán los precios y la oferta. Si es un sector oligopolístico la oferta será repartida entre unas pocas empresas con mayor poder de negociación. A esto contribuirá el hecho de que el producto a suministrar sea estándar o fuertemente diferenciado, con repercusión en el precio y la calidad del producto.