

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL
DE GESTIÓN PARA LA BANCA PERSONAS
DE BANCOESTADO**

**AFE PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN CONTROL DE
GESTIÓN**

Alumna: Andrea del Pilar Parraguez Rosales

Profesor Guía: Antonio Farías Landabur

Santiago, 2023

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de grado consiste en proponer un sistema de control de gestión adaptado a BancoEstado, específicamente a la Banca Personas dependiente, a la fecha de elaboración, de la Gerencia División Banca Personas. Esta organización se conformó con la fusión de 4 instituciones financieras, las cuales operaron a partir de 1855 con la inauguración de la caja de crédito hipotecario, llegando a obtener al cierre del año 2021, una cartera de clientes de más de 14 millones de personas de todas las edades, condiciones sociales, lugares, profesiones u oficios.

La propuesta del sistema de control de gestión permitirá a la organización alinear a las unidades para alcanzar así el logro de los objetivos definidos, convirtiéndose en una organización robusta, para lo cual se ejecutan las siguientes acciones:

- Análisis de la caracterización de la industria, composición del contexto, misión, visión y valores de la organización y la estrategia.
- Descripción del modelo de negocios mediante el modelo CANVAS.
- Definición de los objetivos estratégicos representándolos con el mapa estratégico.
- Diseño del sistema de medición utilizando el cuadro de mando integral.
- Desdoblamiento de la estrategia mediante tableros de gestión y control.
- Análisis y propuesta del esquema de incentivos que motive a los trabajadores.

Tabla de Contenidos

I. INTRODUCCION.....	1
I.I Objetivos del proyecto	2
I.II Justificación del proyecto	3
I.III Metodología.....	4
I.IV Alcance y Limitaciones.....	11
I.V Organización del documento.....	11
CAPÍTULO 1	12
DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	12
1.1 Introducción.....	13
1.2 Descripción de la Organización.....	13
1.3 Descripción de la Banca Personas.....	18
1.4 Caracterización de la industria	20
1.5 Composición del contexto	34
1.6. Declaraciones estratégicas.....	44
1.6.1 Análisis y definición Misión	45
1.6.2 Análisis y definición Visión.....	49
1.6.3 Definición de Valores.....	51
1.7 Análisis Estratégico.....	55
1.8 Formulación Estratégica.....	75
1.8.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos claves.....	75
1.8.2 Selección de atributos claves.....	80
1.8.3 Declaración de Propuesta de Valor.....	81
1.8.4 Descripción de la estrategia de la empresa.....	83
CAPÍTULO 2:	87

PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	87
2.1 Introducción.....	88
2.2 Modelo de Negocio	88
2.2.1 Descripción del modelo de negocio	89
2.2.2. Descripción y análisis del modelo de negocio.....	92
2.2.3 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.....	100
2.3 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	103
2.3.1 Mapa estratégico.....	104
2.3.2 Mapa estratégico Banca Personas BancoEstado.....	105
2.3.3 Ejes estratégicos	108
2.3.4. Iniciativas estratégicas	111
2.4 Diseño del Sistema de Medición del Desempeño de la Empresa.....	113
2.4.1 Cuadro de Mando Integral.....	114
2.4.2 CMI Banca Personas BancoEstado.....	117
2.4.3 Seguimiento de las iniciativas estratégicas	120
CAPÍTULO 3:.....	123
ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	123
3.1 Introducción.....	124
3.2. Despliegue de la Estrategia.....	125
3.2.1 Explicación de las funciones de la Empresa	127
3.2.2 Flujo de actividades	132
3.2.3 Selección de las funciones a analizar.....	134
3.3 Definición de los Desempeños de las Unidades Funcionales.....	138
3.4 Diseño del Sistema de Medición de las Unidades	140
3.5 Evaluación del Desempeño y Esquema de Incentivos	145
3.5.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar	146

3.5.2 Descripción de los esquemas de incentivos actuales	149
3.5.3 Propuesta de esquemas de incentivos.....	155
3.5.4 Justificación del esquema de incentivos	158
CONCLUSIONES	161
ANEXOS.....	166
Encuesta GPTW realizada el año 2019	166
Evolución encuesta GPTW últimos 10 años.....	167
Funciones Divisiones BancoEstado.....	168

Índice de Tablas

Tabla 1: Temas/Bibliografía	10
Tabla 2: Principales Hitos en la historia de BancoEstado.....	16
Tabla 3: Bancos que atienden segmento personas en Chile.....	22
Tabla 4: Número de Cuentas Corrientes por Banco, moneda nacional.	23
Tabla 5: Monto de Cuentas Corrientes por Banco, moneda nacional.....	23
Tabla 6: Segmentación de Empresas en Chile.....	26
Tabla 7: Segmentación de Personas en Chile.....	26
Tabla 8: Colocaciones Grupo Estratégico BancoEstado	42
Tabla 9: Matriz poder interés Banca Personas de BancoEstado.....	43
Tabla 10: Análisis Misión	46
Tabla 11: Análisis crítico Misión actual	47
Tabla 12: Análisis crítico Misión propuesta.....	48
Tabla 13: Análisis Visión.....	50
Tabla 14: Análisis crítico visión actual	50
Tabla 15: Análisis crítico visión actual	51
Tabla 16: Análisis crítico valores	54
Tabla 17: Depósitos y captaciones.....	61
Tabla 18: Colocaciones Grupo Estratégico BancoEstado	62
Tabla 19: Resumen Fortalezas y Debilidades	64
Tabla 20: Resumen Oportunidades y Amenazas	68
Tabla 21: Resumen FODA	69
Tabla 22: Resumen FODA cuantitativo	70
Tabla 23: Resumen Posicionamiento Estratégico	74
Tabla 24: Evaluación de Atributos del grupo estratégico Banca Personas de BancoEstado	78
Tabla 25: Medición atributos propuesta de valor	83
Tabla 26: CANVAS Banca Personas.....	91
Tabla 27: Satisfacción de clientes:	98
Tabla 28: Escala de recomendación:.....	98
Tabla 29: Relación causa-efecto Eje Clientes	108

Tabla 30: Relación causa-efecto Eje Agilidad	109
Tabla 31: Relación causa-efecto Eje Cobertura	111
Tabla 32: Cuadro de Mando Integral Banca Personas	118
Tabla 33: Matriz de contribución a objetivos Banca Personas	137
Tabla 34: Tablero de control Área Comercial	140
Tabla 35: Tablero de control Área Riesgos	142
Tabla 36: Tablero de control Área Tecnología.....	143
Tabla 37: Selección de objetivos claves Área Comercial	147
Tabla 38: Selección de objetivos claves Área Riesgos	148
Tabla 39: Selección de objetivos claves Área Tecnología.....	149
Tabla 40: N° Cupos por Grupo de Ranking	151
Tabla 41: N° Cupos por Grupo de Ranking	152
Tabla 42: Ponderador por cargo área comercial.....	152
Tabla 43: Ejemplo cálculo bono.....	152
Tabla 44: Ponderador de objetivos claves Área Comercial	156
Tabla 45: Ponderador de objetivos claves Área Riesgos	156
Tabla 46: Ponderador de objetivos claves Área Tecnología.....	157
Tabla 47: Esquema de incentivos actual	157
Tabla 48: Esquema de incentivos propuesto	158

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Sistema de gestión: desarrollo de la estrategia	5
Ilustración 2: Organigrama Banco Estado	17
Ilustración 3: Distribución de Clientes en base a activos e ingreso operacional	20
Ilustración 4: Dotación BancoEstado	36
Ilustración 5: Resultado Antes de Impuesto sobre el Patrimonio.....	38
Ilustración 6: Sucursales a Diciembre 2021 del grupo estratégico	58
Ilustración 7 Clientes a Diciembre 2021	60
Ilustración 8 Distribución Cuentas Corrientes a Diciembre 2021	61
Ilustración 9: Curva de Valor Banca Personas de BancoEstado	79
Ilustración 10: Curva de valor- Atributos claves.....	80
Ilustración 11: Pilares de Banca Personas	86
Ilustración 12: Mapa estratégico BancoEstado.....	106
Ilustración 13: Relación causa-efecto Eje Clientes	108
Ilustración 14: Relación causa-efecto Eje Agilidad	109
Ilustración 15: Relación causa-efecto Eje Cobertura	110
Ilustración 16: Organigrama Gerencia División Banca Personas	127
Ilustración 17: Proceso Venta crédito de consumo.....	132
Ilustración 18: Tablero de gestión / funcional - Área Comercial – Gerencia Comercial	138
Ilustración 19: Tablero de gestión / funcional - Área Tecnología - Gerencia de Desarrollo de Tecnologías	139
Ilustración 20: Tablero de gestión / funcional - Área de Riesgos - Gerencia de Riesgo Personas	139
Ilustración 21: Fórmula Bono Áreas de Apoyo	150
Ilustración 22: Fórmula Bono Área Comercial	151

I. INTRODUCCION

El presente proyecto de grado consiste en proponer un sistema de control de gestión adaptado a BancoEstado, específicamente a la Banca Personas. Esta organización se conformó con la fusión de 4 instituciones financieras, las cuales operaron a partir de 1855 con la inauguración de la caja de crédito hipotecario, llegando a obtener al cierre del año 2021, una cartera de clientes de más de 14 millones de personas de todas las edades, condiciones sociales, lugares, profesiones u oficios.

Para proponer el Sistema de Control de Gestión, se inicia desde lo general de la organización, para avanzar hasta lo particular del tema elegido a tratar, que es la Unidad Estratégica de Negocios Banca Personas, dependiente, a la fecha de elaboración del proyecto, de la Gerencia División Banca Personas.

La propuesta del sistema de control de gestión permitirá a la organización alinear a las unidades para alcanzar así el logro de los objetivos definidos, convirtiéndose en una organización robusta, desarrollando para ello un procedimiento capaz de comunicar la importancia del logro de estos y de la participación de cada unidad dilucidando así el aporte concreto en la obtención de resultados positivos.

Finalmente se espera que la organización pueda obtener todos los beneficios de aplicar el sistema de control de gestión propuesto.

I.I Objetivos del proyecto

Objetivo general

El objetivo general del proyecto es proponer un Sistema de Control de Gestión el cual permita alinear a las distintas áreas de la unidad de negocio con la estrategia definida, evaluando además de acuerdo a las circunstancias la factibilidad de esta estrategia, siendo capaces cuando corresponda de adecuarla a las necesidades reales de la organización y obtener los mayores beneficios del proyecto.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos del proyecto son:

- Analizar la Caracterización de la industria en la cual se desenvuelve la organización para extraer las fortalezas y debilidades.
- Analizar la Composición del contexto en el cual se desenvuelve la organización para extraer las oportunidades y amenazas.
- Realizar análisis crítico de la misión, visión y valores de la organización, y efectuar propuestas, si corresponde.
- Analizar la estrategia, con el fin de identificar los escenarios que podrían fortalecer o poner en peligro el posicionamiento de la organización.
- Realizar el modelo CANVAS, para así describir el modelo de negocios.
- Realizar la definición de los objetivos estratégicos representándolos gráficamente con el mapa estratégico, apuntando al cumplimiento de estos.

- Diseñar el sistema de medición utilizando como herramienta el cuadro de mando integral, fortaleciendo cada proceso en beneficio de la organización.
- Desdoblar la estrategia mediante tableros de gestión y control, ayudando a cumplir con el atributo elegido en la propuesta de valor.
- Analizar, y proponer si corresponde, el esquema de incentivos acorde a la organización que motive a los trabajadores al sentirse parte del logro de los objetivos.

I.II Justificación del proyecto

Los principales problemas que justifican el diseño del sistema de control de gestión para alinear los desempeños que la organización requiere con el fin de alcanzar sus objetivos son los siguientes:

- Problemas de alineamiento entre las áreas Comercial, Riesgos y Tecnología, esto dado que en ocasiones se tiende a pensar que cada área es independiente y se desconocen las relaciones y beneficios de estar comunicados y conectados. El área comercial se preocupa de vender lo máximo aun cuando el proceso al llegar en el área de riesgo será rechazado, o vender créditos que luego son devueltos por el cliente, generando de tal forma incentivo perverso en ejecutivos que cumplen metas, y a quienes luego no se les descuenta estos créditos.
- Constantes cambios de estrategia producto de los cambios de Gobierno cada 4 años, ya que BancoEstado es una empresa estatal autónoma, lo cual requiere que las personas sean flexibles a los cambios, en donde muchas veces los altos mandos cambian con la misma periodicidad, generando en los trabajadores la impresión de que cada vez es un nuevo comienzo en vez de la consecución y mejoramiento de lo presente.
- Esquema de incentivos desactualizado a las actuales necesidades, ya que los trabajadores sienten que solo se beneficia al área comercial que

es quien realiza la venta de cara a los clientes, y que no se valora el trabajo que se encuentra detrás de cada proceso, el cual también es fundamental.

- Digitalización de los procesos, lo cual conlleva la educación a sus clientes, quienes son principalmente de un rango etario mayor, quienes no se manejan con las tecnologías o aplicaciones que se puede utilizar mediante internet, y por ende prefieren ir físicamente a las sucursales y realizar en ocasiones actividades como una consulta de movimientos y saldo, lo cual podrían efectuar en su hogar.
- Estilos de liderazgo, que deben satisfacer las necesidades de las nuevas generaciones, para contar con líderes al mando que motiven en el día a día en las labores, que provoquen dinamismo, ganas de aprender y mejorar para así entregar no sólo el mínimo requerido sino brindar valor agregado al trabajo.

I.III Metodología

La metodología a utilizar en la creación del sistema de control de gestión corresponde al Sistema de Gestión del libro The Execution Premium, lo cual ayuda a obtener beneficios rápidos y sustanciales al implementar un sistema de gestión que alinea las prioridades estratégicas con la ejecución operacional, y la retroalimentación. Este sistema consta de 6 etapas, de las cuales solo se considera sus primeras tres para el proyecto, las que se detallan a continuación de la ilustración 1.

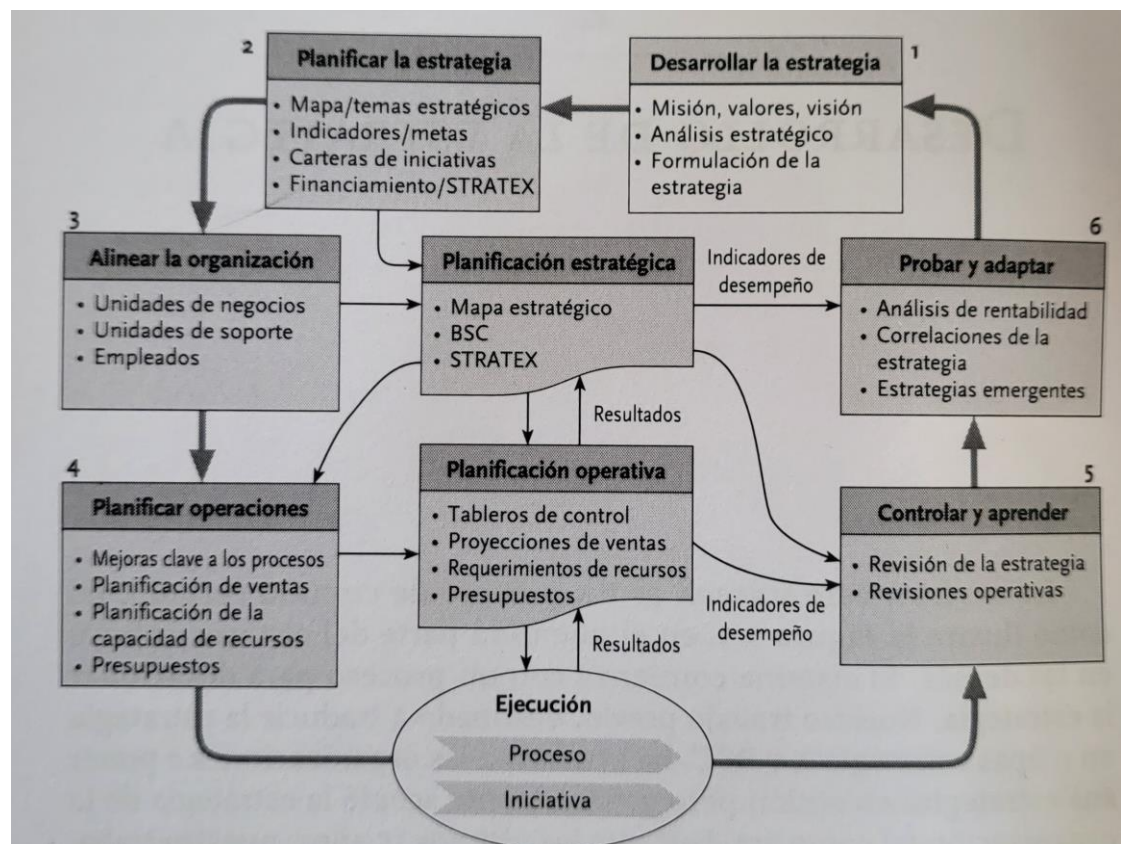
Además, se complementan estas tres etapas de la siguiente manera:

Etapas 1: se considera para el desarrollo del proyecto, la curva de valor, cuya creación se les otorga a los autores (Mauborgne & Kim, 2005). Aquí se representa de manera gráfica la dinámica competitiva en la que se encuentra inmersa la organización, sus principales competidores, cuales

son las variables que los clientes valoran y hace que elijan a uno por sobre el otro. La curva de valor permite identificar los atributos clave para así contribuir a realizar la formulación de la estrategia a perseguir.

Etapa 2: el modelo de negocio basado en los autores (Osterwalder & Pigneur, 2011), el cual se visualiza bajo la herramienta Canvas, llamado también lienzo compuesto por 9 secciones con los elementos fundamentales. Permite de forma simple y compacta en primera instancia representar el negocio de la organización, y así realizar el análisis de esta, ayudando en el desarrollando de los objetivos estratégicos, agregando valor al negocio ayudando en el éxito de estos.

Ilustración 1: Sistema de gestión: desarrollo de la estrategia



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

- **Etapa 1 Desarrollar la estrategia:** en esta etapa los altos mandos de la organización, gerentes, deben desarrollar la estrategia a perseguir el cual se inicia con herramientas como las declaraciones de misión, valores y visión (MVM) que definen las pautas para la formulación y ejecución de la estrategia, acompañado del análisis estratégico, analizando el ambiente externo competitivo, económico y ambiental en el que se encuentra inmersa la organización, que corresponde a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa (SWOT en inglés y FODA en castellano). Luego las metodologías de formulación de la estrategia consideran las cinco fuerzas de Michael Porter y posicionamiento competitivo, la visión de la estrategia basada en recursos, competencias centrales, estrategias disruptivas y “océano azul”. En esta etapa se busca una respuesta a tres preguntas:

1. ¿De qué negocio participamos y por qué?, la cual se desarrolla mediante la misión, al cual corresponde a la afirmación del propósito de la empresa, los valores que corresponden lo que guía las acciones y la visión que es a lo que se aspira, a donde se quiere llegar.

2. ¿Cuáles son los puntos clave?, donde se realiza el análisis estratégico, el entorno, los cambios desde que se diseñó la estrategia. Para realizar actualizaciones se cuenta con tres fuentes que son el entorno externo mediante análisis PESTEL, entorno interno analizando los procesos claves, donde ambos entornos se resumen en la tabla FODA, y cómo marcha la estrategia presente.

3. ¿Cómo podemos competir mejor?, que corresponde a la formulación de la estrategia como tal, resolviendo los nichos en los que se quiere competir, la propuesta de valor diferenciada, los procesos clave que marcarán la diferencia en la estrategia, la capacidad del capital humano necesario y los facilitadores tecnológicos de la estrategia definida.

- **Etapa 2 Planificar la estrategia:** la empresa comienza la planificación de la estrategia definida donde se desarrollan los objetivos estratégicos con herramientas como: Mapas/temas estratégicos, indicadores/metas, cartera de iniciativas, presupuesto, donde por lo general las organizaciones consideran 5 preguntas:

1. ¿Cómo describimos nuestra estrategia?, que es donde se crean los mapas estratégicos en el cual se representa visualmente en una página todas las dimensiones estratégicas llamados temas, en 15 a 25 objetivos, agrupados en 4 a 6 temas para facilitar el entendimiento y comunicación.

2. ¿Cómo medimos nuestro plan? Donde para esto se seleccionan indicadores y metas. Los gerentes convierten los objetivos del mapa en un BSC de indicadores, metas y brechas. La brecha de valor general se relaciona con la visión, la que a su vez se divide en brechas por tema estratégico que deben concluir dentro de 3 a 5 años.

3. ¿Qué programa de acción necesita nuestra estrategia?, donde se eligen las iniciativas estratégicas, las cuales serán el programa de acción que permitirá alcanzar los desempeños esperados, en los objetivos del mapa y a su vez alcanzar las metas de los temas, y así la meta estratégica general.

4. ¿Cómo financiamos nuestras iniciativas?, donde se debe crear una categoría de presupuesto llamada STRATEX (gastos estratégicos), para que el proceso sea más amigable, ya que el sistema de presupuesto tradicional se focaliza en los recursos para las funciones organizacionales y unidades de negocio ya existentes, por lo cual las inversiones estratégicas para las iniciativas deben ser administradas por separado por los ejecutivos.

5. ¿Quién liderará la ejecución de la estrategia?, donde se crean los equipos de trabajo responsables de la ejecución de la estrategia basándose en los temas. Se asignan ejecutivos por cada uno de ellos, a quienes se le dispone de fondos con STRATEX y se respaldan con equipos de toda la organización, inmiscuyéndolos en el proceso, quienes se encargan de brindar la retroalimentación de la ejecución de la estrategia por temas.

- **Etapa 3 Alinear la organización:** los gerentes comienzan el alineamiento de la organización con la estrategia desdoblado los mapas estratégicos a las unidades de negocio, unidades de soporte y empleados por medio de la comunicación formal, en donde se relacionan los objetivos personales e incentivos con los objetivos estratégicos. Fundamental es que la estrategia sea conocida, entendida y cree motivación necesaria para lograr triunfar. Se debe dar respuesta a tres preguntas:

1. ¿Cómo podemos asegurarnos de que todas las unidades organizacionales estén en la misma página?, donde se debe alinear a las unidades de negocio u operacionales, y es la estrategia de la organización la que define como integrarlas creando así sinergias dejando de funcionar de manera aislada, para lo cual los gerentes desdoblan el mapa verticalmente las unidades.

2. ¿Cómo alineamos a las unidades de soporte con las estrategias de la unidad de negocio y la estrategia corporativa?, donde habitualmente se considera a soporte y personal corporativo como gastos discrecionales y el objetivo es minimizar los gastos operativos, siendo que son quienes respaldan a las unidades de negocio, quienes deben negociar acuerdos de nivel de servicio para así definir los servicios que entregarán creando mapas estratégicos y BSC mejorando la estrategia.

3. ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?, donde se debe alinear a los empleados quienes son los que ejecutan los proyectos y mejoran los procesos y que deben entender la estrategia y así relacionarla con el aporte diario que ellos realizan al éxito comunicándoles por ejemplo siete veces de siete maneras diferentes y conectando con los incentivos, además de contar con un plan de capacitación y desarrollo profesional que ayudará en la ejecución de la estrategia.

- **Etapas 4 Planificar operaciones:** ya contando con las unidades y los empleados informados y alineados con la estrategia, los gerentes comienzan a planificar las operaciones con herramientas como la gestión de calidad y de procesos, reingeniería, tableros de control de procesos, rolling forecasts, sistema de costos basados en actividades, planificación de la capacidad de recursos y presupuesto dinámico.
- **Etapas 5 Controlar y aprender:** una vez ejecutada la estrategia y los planes operacionales la empresa puede controlar y aprender a identificar los problemas, las barreras y desafíos que se presentan. En esta etapa se integra la estrategia y la información de las operaciones en una estructura de reuniones periódicas de revisión de la estrategia definida.
- **Etapas 6 Probar y adaptar:** es donde los gerentes toman los datos operacionales internos y datos externos del entorno y la competencia para probar y adaptar la estrategia direccionando otro circuito al sistema de gestión

Además, dentro de la metodología utilizada se encuentra una bibliografía y trabajos académicos de investigación que sirven de guía en el paso a paso del proyecto que se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 1: Temas/Bibliografía

Capítulo	Tema tratado	Bibliografía
I Desarrollo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Freeman, E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach.
	Declaraciones estratégicas	Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento Organizacional (15ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
		Simons, R. (1995b). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
	Análisis estratégico	(Cancino, 2012)
	Formulación Estratégica	Osterwalder. (2015). Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. Barcelona: Deusto.
		Thompson, III, S., Janes, Sutton, Peteraf, & Gamble. (2018). Administración estratégica. México: Mc Graw Hill.
Curva de valor	Renée Mauborgne y W. Chan Kim (2005). 'La Estrategia del Océano Azul'. Bogotá: Grupo Editorial Norma.	
II Planificación de la estrategia	Modelo de negocios	(Thompson, y otros, 2018)
		(Magretta, 2002)
		Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocios. Barcelona: Deusto
	Definición de los objetivos estratégicos de la empresa	Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España: Gestión 2000.
	Diseño del sistema de medición del desempeño de la empresa	Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral paso a paso Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A.
Diseño del Sistema de Medición del Desempeño de la Empresa	Kaplan, R., y Norton, D. (2009). El Cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.	
III Alineamiento Organizacional	Alineamiento organizacional y gestión del desempeño	Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2012
	Despliegue de la estrategia	Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2012
	Evaluación del Desempeño y Esquema de Incentivos	Chiavenato (2001)
		Caprile (2020)
	(Robbins & Judge, 2017)	

Fuente: elaboración propia

I.IV Alcance y Limitaciones

El proyecto considera el diseño de un sistema de control de gestión para la Banca Personas de BancoEstado. El alcance del proyecto no considera implementación del sistema propuesto.

Las limitaciones durante la elaboración del proyecto fueron dadas principalmente por la falta de acceso a toda la información requerida, tal como la correspondiente a las empresas competidoras, donde se obtuvo lo que se brinda de carácter público disponible a quien lo requiera. Por otra parte, fue de difícil acceso lo referido a las consideraciones al momento de llevar a cabo las evaluaciones de desempeño, las cuales tienen asociadas bonos de carácter monetarios.

I.V Organización del documento

El resto del documento se encuentra organizado de la siguiente manera: el capítulo 1 considera el desarrollo de la estrategia donde se aborda la organización y la unidad a desarrollar, la industria el contexto, las declaraciones estratégicas misión, visión y valores, el análisis y la formulación de la estrategia, desde la curva de valor hasta la descripción de la estrategia; el capítulo 2 incluye la planificación de la estrategia comenzando con el modelo de negocio, definiendo los objetivos estratégicos con el mapa hasta el diseño del sistema de medición del desempeño bajo el Cuadro de Mando Integral; el capítulo 3 aborda el alineamiento organizacional desde el despliegue de la estrategia, hasta la evaluación del desempeño y esquema de incentivos que comprende la identificación, descripción, propuesta y justificación; finalmente, el documento entrega las principales conclusiones del proyecto de grado.

CAPÍTULO 1

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

1.1 Introducción

El capítulo considera la descripción de la organización desde sus inicios, contando como ésta surgió, para dar paso a la unidad de negocio seleccionada en el proyecto. Luego continua con la caracterización de industria en la que participa y la composición del contexto, analizando las declaraciones estratégicas definidas, para así dar paso a la modificación de estas cuando corresponda. Posteriormente se da inicio al análisis estratégico identificando la posición estratégica mediante un análisis FODA, la cual mediante las fortalezas permite identificar las oportunidades y con las debilidades identificar las posibles amenazas. Dado lo anterior se realiza la formulación de la estrategia a seguir, la cual permitirá el logro de los objetivos definidos.

1.2 Descripción de la Organización

En Chile las primeras intenciones de formar un banco aparecieron durante la Independencia. El 11 de enero de 1811 el secretario consular de Santiago de Chile, Anselmo de la Cruz, propuso la creación de un Banco Estatal, al cual las familias adineradas de la época contribuirían con un capital de 1 millón de pesos. La idea era el Estado convertido en banco, ya que la Junta de Gobierno sería la encargada de dirigir sus operaciones. Este proyecto nunca se realizó, como tampoco prosperó la iniciativa de Manuel Rengifo, Ministro de Hacienda del Gobierno de Manuel Bulnes, en 1845, que proponía la formación de una comisión para evaluar el proyecto de un Banco Nacional.

Un antecedente histórico del origen de BancoEstado es la creación de la Caja de Crédito Hipotecario, durante el Gobierno de Manuel Montt Torres, quien, junto al Ministro del Interior, Antonio Varas de la Barra,

promulgó la ley del 29 de agosto de 1855. Hasta ese año la economía chilena era muy primitiva y no existía ningún banco en el país. La población de Santiago y Valparaíso era de 90 mil y 52 mil habitantes, respectivamente. En este contexto, el 27 de diciembre de 1855, la institución inició un proceso en beneficio del desarrollo económico del país, cuyo objetivo principal era ofrecer acceso al crédito y al resguardo de su dinero, tanto a sectores productivos como a personas naturales. Pronto, sus aportes se constituyeron en un estímulo para la construcción de viviendas.

Gracias a la emergente entidad, se concretaron importantes obras arquitectónicas que representaron un gran adelanto urbanístico e imprimieron un sello de progreso al Santiago de la época.

En 1877, el Consejo de la Caja de Crédito Hipotecario acordó la creación de la Caja de Ahorros de Santiago, que abrió sus puertas el 6 de septiembre de 1884, con la finalidad de fomentar el ahorro en la clase trabajadora y la inversión de estos fondos en Bonos emitidos por la Caja de Crédito Hipotecario. Su fundador fue Luis Barros Borgoño, destacado hombre público, abogado, historiador y Ministro de Estado.

Luego, el 22 de agosto de 1910 se dictó la ley que dio origen a la Caja Nacional de Ahorros, institución que reunía a la Caja de Ahorros de Concepción, Iquique, Chillán y Punta Arenas, entre otras, manteniéndose independiente la Caja de Ahorros de Santiago.

Este último organismo solamente se fusionó en 1927. Las necesidades del país, especialmente del sector agrario, impulsaron la creación de la Caja de Crédito Agrario, en agosto de 1926. Institución destinada a beneficiar a un importante sector de agricultores a través de créditos, asesorías, venta de semillas, abonos, maquinarias y herramientas.

Algo similar ocurrió en febrero de 1928, cuando inició sus funciones el Instituto de Crédito Industrial, con fines referidos a la actividad fabril. Estas instituciones funcionaron de manera separada hasta el 24 de julio de

1953 cuando se publica en el Diario Oficial el Decreto con Fuerza de Ley N° 126 dictado por el Presidente de la República, Carlos Ibáñez del Campo, que crea el Banco del Estado de Chile. Así, resultado de la integración de la Caja de Crédito Hipotecario, la Caja Nacional de Ahorro, la Caja de Crédito Agrario y el Instituto de Crédito Industrial, tiene su origen el 1 de septiembre de 1953 y comenzó a funcionar como Banco del Estado.

En esta iniciativa participaron además los Ministros Juan Bautista Rossetti Colombino, Rafael Tarud Siwady y Alejandro Hales Jamarne, quien más tarde fuera Director del Banco. El primer presidente de la institución fue Jorge Prat Echaurren.

En la creación del banco el DFL N°126 dicta lo siguiente: “Será una institución bancaria, financiera y comercial que propenderá al fomento de las actividades productoras y facilitará la circulación de bienes mediante una acción crediticia que consulte las necesidades fundamentales de la economía nacional. El Banco será una institución autónoma, con personalidad jurídica, de duración indefinida, y sus relaciones con el Gobierno se ejercerán por intermedio del Ministerio de Hacienda”

Su Ley Orgánica se encuentra contenida en el Decreto Ley N° 2.079, publicado el 18 de enero de 1978. La trayectoria de 167 años está marcada por proyectos e iniciativas que han sido determinantes en el desarrollo del país. Por medio de la Cuenta Única Fiscal, administrada por la Tesorería General de la República, es la institución que realiza todas las actividades financieras del Fisco de Chile. Es una empresa autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

En la tabla 1 se resumen los principales hitos desde la formación de BancoEstado hasta el año 2018.

Tabla 2: Principales Hitos en la historia de BancoEstado

Año	Hito
1855: Creación Caja de Crédito Hipotecario	BancoEstado se conformó con la fusión de cuatro instituciones financieras, las cuales operaron a partir del año 1855 con la inauguración de la Caja de Crédito Hipotecario.
1970: Bancarización y cambios en el siglo XX	En sus primeros 20 años, el banco se consolidó como el más grande de Chile.
2005: Hacia el Bicentenario	Con motivo de la celebración de los 200 años de la independencia de Chile, el Banco quiso formar parte de este hito y llevar a cabo una serie de proyectos con el fin de brindar un apoyo real a la mejor calidad de vida los chilenos.
2014: Rol Social	Durante este período, en su rol social, BancoEstado se dedica a potenciar la bancarización y a apoyar la reconstrucción de las zonas afectadas por el terremoto del 27 de febrero de 2010.
2018: Inclusión Financiera	Durante estos años, BancoEstado reafirmó su rol social, incluyendo financieramente a millones de chilenos, a través de servicios financieros y no financieros.

Fuente: Elaboración propia

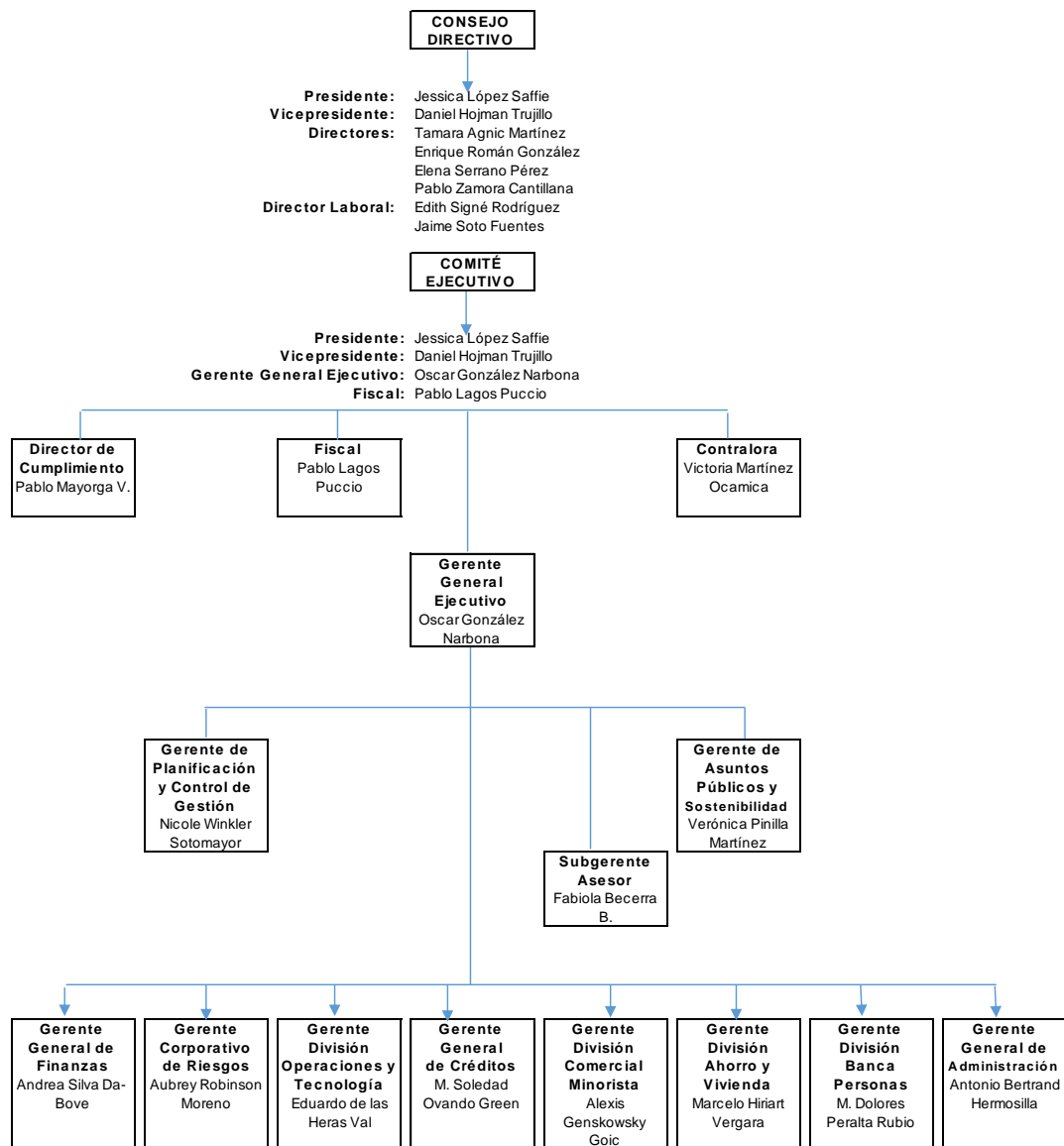
BancoEstado se ha consolidado como una institución de excelencia, con una gestión comercial de alto impacto social. Entre sus hitos más recientes, a diciembre de 2021, destacan 13.6 millones de clientes personas Cuenta RUT, 1.2 millones de clientes inmigrantes, 852 mil cuentas de ahorro, 1.105.949 tarjetas de crédito vigentes, 1.246.857 clientes con chequera electrónica, 1.074.495 clientes con crédito de consumo, 9.330.315 clientes con cuenta de ahorro, 4.232.455 clientes de Internet, 2.983.792 clientes que usan las app móvil, 4.217.594 personas que reciben pagos mensuales de remuneración, pensiones y becas, y la cobertura de todas las comunas del país, a través de sus 400 sucursales, de las cuales

en 148 comunas constituyen la única entidad bancaria instalada, 122 oficinas BancoEstado Express y 33 mil puntos de atención de Caja Vecina.

BancoEstado gestiona las siguientes unidades de negocio: Banca Personas, Microempresas, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas, banca institucional y crédito hipotecario.

A continuación, se presenta el organigrama de la organización:

Ilustración 2: Organigrama Banco Estado



Fuente: Elaboración propia

Una descripción detallada de las funciones de cada división se encuentra disponible en el Anexo.

Para este proyecto de grado, la unidad de negocio elegida es la Banca Personas.

1.3 Descripción de la Banca Personas

La Unidad Estratégica de Negocio elegida para el presente informe es Banca Personas de BancoEstado, donde se considera la oferta de los siguientes productos: Créditos, cuentas corrientes, chequera electrónica (cuentas vista, CuentaRUT), tarjetas de Crédito y cuentas de ahorro.

En base a la unidad escogida, se cuenta con que en nuestro país existen diferentes tipos de clientes personas, los cuales se encuentran segmentados, llamados grupos socioeconómicos, donde se estratifica socialmente, principalmente por el nivel de ingresos percibidos, además tomando en cuenta el número de personas que conforman el hogar. Adicionalmente existen otros factores como el nivel de educación, activos, uso de la tecnología. Cada uno de ellos es fundamental para el funcionamiento de los bancos. En particular para BancoEstado, donde se desea captar a los clientes de todos los grupos, incluso antes de que sean sujeto de crédito, que son los recién nacidos por medio del ahorro para niños, y fomentando el ahorro tradicional de adultos o APV en fondos mutuos, incluso actualmente mediante aplicación móvil, evitando la necesidad de concurrir a las oficinas.

Los clientes de la Banca Personas, son clientes que buscan soluciones fáciles, atractivas y económicas, quienes están en la actualidad educándose tecnológicamente, sin embargo, la organización no se olvida de quienes, por diversos motivos, no pueden acceder a estas tecnologías y/o prefieren asistir a las sucursales, y dada la cantidad y variedad de

requerimientos que realizan los clientes, se cuenta con una amplia red de sucursales, la más grande del país, complementado además con oficinas BancoEstado Express y Caja Vecina. Por lo anterior, se analizan continuamente la apertura de nuevas oficinas, con énfasis en comunas o lugares apartados, donde en ocasiones no existe ningún Banco, asegurando a su vez, la sustentabilidad en el tiempo de estas.

Por otra parte, existen grupos minoritarios en nuestra sociedad, a quienes BancoEstado los incluye económica y socialmente, mediante el Programa de Atención Universal al Clientes, facilitando el acceso financiero a las personas con discapacidad, adultos mayores, inmigrantes, pueblos originarios, entre otros, disminuyendo barreras de infraestructura física y tecnológica, desarrollando nuevas herramientas de atención presencial y remota, incorporando en su diseño mesones de atención y cajas con doble altura, y todas las condiciones para un acceso y circulación autónoma, como rampas, plataformas verticales, y huellas podó táctiles donde se requiera, entregando un servicio con igualdad de trato y autonomía, lo cual fomenta y da cuenta del rol social del banco hacia sus clientes.

Por otro lado, la organización apoya además el crecimiento de las personas con inicio de actividades, por ejemplo, mediante el uso de la red de adquirencia de transacciones de débito o crédito, creado el año 2018, bajo la marca Compraquí, otorgando un servicio más económico y con menos ataduras que la competencia.

Además, se destaca que, para respetar la identidad de todas las personas, BancoEstado ha modificado sus procedimientos para que sus clientes puedan imprimir el plástico de sus tarjetas de cuenta corriente, chequera electrónica o cuenta de ahorro con el nombre que los identifica, siendo inclusivo con quien lo requiera.

Definición de Cliente de Banca Personas de BancoEstado

El cliente de BancoEstado se define como universal, con especial énfasis en las personas que tiene dificultades para acceder al sistema financiero, debido al rol social que la organización posee. Para el caso en estudio, sus clientes son personas naturales sin giro comercial, mayores de 18 años con nacionalidad chilena o extranjera con más de un año de permanencia definitiva, a quienes Riesgo ha definido los requisitos específicos para cada producto.

Dentro del total de los clientes de BancoEstado, la Banca Personas compone el 54,6% de los ingresos operacionales, siendo quien mayor aporta en el crecimiento de la Institución.

En la ilustración 3 se aprecia la distribución de los clientes.

Ilustración 3: Distribución de Clientes en base a activos e ingreso operacional

	% Activos	% Ingreso operacional
Mayoristas y Otros	60,1%	25,3%
EMT	10,0%	20,1%
Personas	29,9%	54,6%
Total BancoEstado	100,0%	100,0%

Fuente: BancoEstado

1.4 Caracterización de la industria

Funcionamiento de la Banca Personas en Chile.

El funcionamiento Bancario en Chile se rige por La Ley General de Bancos, la cual define lo que es un banco y su giro básico en su artículo N° 40 como: “es toda sociedad anónima especial que se dedique a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos del público, con el objeto de darlos

en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar estos dineros y, en general, realizar toda otra operación que la ley le permita”

Además, la Ley enumera en el artículo N° 69 las operaciones que pueden realizar los bancos en el país, entre ellas se pueden encontrar:

- a) Prestar dinero, recibir depósitos y celebrar contratos de cuenta corriente bancaria.
- b) Hacer préstamos con o sin garantía.
- c) Descontar letras de cambio, pagarés y otros documentos que representen obligación de pago.
- d) Emitir letras de crédito que correspondan a préstamos.
- e) Adquirir, ceder y transferir efectos de comercio.
- f) Otorgar créditos que se encuentren amparados por garantía hipotecaria.
- g) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos.
- h) Emitir cartas de crédito.
- i) Avalar letras de cambio o pagarés y otorgar fianzas simples y solidarias, en moneda nacional, sujeción a las normas y limitaciones que imparta la Comisión.
- j) Emitir y operar tarjetas de crédito.

Por otra parte, el negocio bancario se encuentra supervisado y fiscalizado por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), la cual es una institución pública que mantiene su relación con el Gobierno de Chile a través del Ministerio de Hacienda, organismo que comenzó sus funciones el 14 de diciembre de 2017 tras la promulgación de la Ley 21.000, que la transformó en la sucesora y continuadora legal de la Superintendencia de

Valores y Seguros, y de la Superintendencia de Compañías de Seguros, Sociedades Anónimas y Bolsas de Comercio.

Al 1 de junio de 2021 son 12 los bancos que atienden al segmento personas, quienes están regulados por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), los cuales se aprecian en la tabla 3.

Tabla 3: Bancos que atienden segmento personas en Chile

Banco	Clúster estratégico	Segmento de clientes que atiende
Banco del Estado de Chile	Grande de Tipo Global	Múltiples productos y servicios para la todos los segmentos.
Banco Santander-Chile		
Banco de Chile		
Banco de Crédito e Inversiones		
Scotiabank Chile	Global de menor tamaño	Segmentos estratégicos de personas, y medianas empresas no capitalizados por Bancos Grandes
Itaú Corpbanca		
Banco Bice	Mediano	Segmentos de altos ingresos
Banco Security		
Banco Falabella	De Nicho	Orientación a segmento Personas, con énfasis en el producto de mayor Spread, crédito de consumo.
Banco Consorcio		
Banco Internacional		
Banco Ripley		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a datos al mes de diciembre 2021, de la CMF, midiendo el producto más estándar de todos: Las cuentas corrientes, se obtienen las siguientes tablas:

Tabla 4: Número de Cuentas Corrientes por Banco, moneda nacional.

Banco	dic-21	%
Banco Santander-Chile	1.233.741	25,62%
Banco de Chile	899.648	18,68%
Banco del Estado de Chile	646.201	13,42%
Banco de Crédito e Inversiones	609.005	12,64%
Banco Falabella	523.576	10,87%
Scotiabank Chile	441.126	9,16%
Itaú – Corpbanca	324.704	6,74%
Banco Bice	67.490	1,40%
Banco Security	59.143	1,23%
Banco Consorcio	8.615	0,18%
Banco Internacional	3.070	0,06%
Banco BTG Pactual Chile	18	0,00%
Banco Do Brasil S.A.	6	0,00%
Total	4.816.343	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Monto de Cuentas Corrientes por Banco, moneda nacional (SalDOS en millones de pesos).

Banco	dic-21	%
Banco de Chile	5.140.121	27,43%
Banco Santander-Chile	4.352.538	23,23%
Banco de Crédito e Inversiones	2.508.598	13,39%
Banco del Estado de Chile	2.174.437	11,60%
Scotiabank Chile	1.456.130	7,77%
Itaú – Corpbanca	1.150.291	6,14%
Banco Falabella	1.297.014	6,92%
Banco Bice	369.928	1,97%
Banco Security	262.743	1,40%
Banco Internacional	14.426	0,08%
Banco Consorcio	13.057	0,07%
Total	18.739.283	100%

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la industria financiera en Chile existe una alta competitividad, donde el sector más importante es la Banca, en todos los segmentos en que estos operan, con un total de préstamos que representan más del 80% del PIB.

Con fecha 12 de enero de 2019 se publicó en el Diario Oficial la reforma a la Ley General de Bancos, la cual dentro de sus ámbitos pretende que la industria cambie su enfoque en solvencia, capital o liquidez por la protección de datos, ciberseguridad y portabilidad financiera. Con la adopción de la nueva Ley, la banca adoptará una regulación con los más altos estándares internacionales, implicando con ello una industria bancaria más sólida y mejor preparada para enfrentar situaciones de crisis, ya sea en el contexto nacional o internacional, fortaleciendo también la competitividad internacional.

En el ámbito de las sucursales presenciales, la tendencia en los próximos 10 años es que estas vayan a la baja, incluso los cajeros automáticos, dependiendo la población en un alto porcentaje de contar con un teléfono inteligente que le permita realizar la mayor parte de las actividades que antiguamente requerían la asistencia de los clientes a todo evento a su banco.

Por otra parte, en lo que se refiere a la oferta, la mayoría de los bancos ofrecen prácticamente los mismos productos y servicios a sus clientes, es decir, están estandarizados y mayormente van a la vanguardia de la tecnología. Sin embargo, existen aspectos que diferencian a una empresa de otra y ésta diferencia puede estar radicada no solamente en el producto, sino en otros aspectos que para el cliente son relevantes y que finalmente produce que elijan una opción bancaria y no la otra, como lo es por ejemplo la atención.

En el ámbito de la seguridad patrimonial, el país cuenta con tener por séptimo año consecutivo al banco número uno en seguridad patrimonial de la región latinoamericana. El premio se enmarca en el ranking The World's

Safest Banks, elaborado por la revista Global Finance, que lista los bancos más seguros de cada región, lo cual demuestra lo bien que funcionan los bancos en Chile y su solidez dentro de ésta.

Luego de introducirnos en el contexto, se complementa a continuación, presentando el Modelo de Negocio de la Banca Personas:

Segmentos de clientes

En el enfoque de la industria de la Banca Personas, los clientes corresponden a personas naturales sin giro comercial, mayores de 18 años con nacionalidad chilena o extranjera con más de un año de permanencia definitiva, a quienes Riesgo de cada Banco ha definido los requisitos específicos para cada producto, exceptuando Ahorro, donde a los menores de 18 años una persona natural mayor de edad puede aperturar una cuenta de ahorro.

Cada banco apunta a uno u otro de estos segmentos socioeconómicos, donde en algunos casos se destaca mayormente su rol social por sobre la obtención de utilidades, las que sin duda son parte relevante del negocio.

Independiente del análisis del objeto de estudio, y para entender a modo general, los segmentos a los cuales atienden los bancos comprende a: personas, microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y grandes empresas. La Ley 20.416, la cual Fija las Normas Especiales para las Empresas de Menor Tamaño define los segmentos de la siguiente forma:

Tabla 6: Segmentación de Empresas en Chile

Empresa	Clasificación por ventas	Clasificación por empleo
Micro	0 – 2.400UF	0 – 9
Pequeña	2.400,01UF – 25.000UF	10 – 25
Mediana	25.000,01UF – 100.000UF	25 – 200
Grande	100.000,01UF y más	200 y más

Fuente: Elaboración propia

A su vez, las personas se encuentran segmentadas socioeconómicamente por la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) y la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) de la siguiente forma desde el año 2018:

Tabla 7: Segmentación de Personas en Chile

Segmento	Ingreso promedio del hogar	Miembros del Hogar	Cantidad de Hogares	Representación de hogares en %	Posee tarjeta de crédito bancaria
AB	\$6.452.000	2,2	94.405	1,4%	92%
C1a	\$2.739.000	3,1	388.127	6,0%	77%
C1b	\$1.986.000	3,2	413.064	6,4%	60%
C2	\$1.360.000	3,1	747.863	11,5%	41%
C3	\$899.000	3,2	1.641.407	25,3%	24%
D	\$562.000	3,6	2.396.272	36,9%	10%
E	\$324.000	4,2	818.578	12,6%	5%

Fuente: Elaboración Propia

Estos datos sirven de referencia a cada banco para segmentar la entrega de sus productos y servicios de acuerdo al ingreso ya sea, de personas o empresas y así enfocar sus esfuerzos en cada grupo con ofertas atractivas y captar la mayor parte de su mercado objetivo.

Por consiguiente, dentro del segmento Banca Personas se destaca la preocupación de ciertos bancos por atender de manera preferencial a algunos clientes, con sueldos y patrimonios definidos, a quienes se les atiende de manera casi excepcional y se les premia constantemente por mantenerse en estas instituciones, así como también la preocupación por parte de otros de captar a la mayor cantidad de clientes, tratando de brindar igualdad de condiciones y acceso. Además, existe el interés de efectuar medición con indicadores de satisfacción de clientes para monitorear la calidad de servicio entregado a los clientes y mejorar en los ámbitos que corresponda y contar así con la lealtad de los clientes.

Atributos más valorados por los clientes de la Industria

Los atributos más valorados por los clientes de la industria se obtienen de las buenas ofertas que maximizan la demanda de los clientes, satisfaciendo así las necesidades más importantes de estos. Dentro de ellas las más relevante actualmente en el negocio son:

- a) Atención de clientes
- b) Fácil acceso al financiamiento
- c) Amplia cobertura
- d) Multicanalidad
- e) Variedad de productos (atractivos)
- f) Rapidez
- g) Adecuada relación precio-calidad de los productos y servicios
- h) Asesoría en la atención
- i) Experiencia personalizada
- j) Digitalización de los procesos, abaratando costos y disminuyendo tiempos de transacciones
- k) Ciberseguridad, para la protección de los datos y bienes

Canales de distribución y comunicación

La industria se destaca por su mayor o menor presencia con sucursales a lo largo y ancho de todo el país, y en el presente se fomenta los canales no presenciales, casi en su mayoría, mediante el uso de la tecnología, apuntando a la multicanalidad, descongestionando así las oficinas, y disminuyéndolas en muchos casos, donde se realiza el procesamiento de distintas operaciones de carácter financiero y administrativo. Dentro de los canales se tienen los siguientes:

Canales Presenciales:

- a) Sucursales físicas de cada Banco

Canales No presenciales:

- a) Telefónicos, ofreciendo servicios o productos, asesorando y ayudando como lo es en caso de emergencias bancarias
- b) Servicios online, mediante páginas Web de cada Banco y web móvil
- c) Redes sociales
- d) Aplicaciones móviles (App)
- e) Puntos de venta POS
- f) Cajeros automáticos

Relación con los clientes

La experiencia de los clientes es fundamental, ya que es la prioridad de la industria que este quede completamente satisfecho de acuerdo a las necesidades que posea, en la forma, precio y tiempo oportunos, donde si más contento se mantienen mayor será la fidelización. Esta relación en la industria se fomenta mediante:

- a) Ejecutivos asignados a cada cliente
- b) Envío de información constante por correo electrónico
- c) Redes sociales, donde se interactúa con los clientes

- d) Ofertas de rebaja en tasas y comisiones
- e) Regalos corporativos a clientes
- f) Experiencia cliente y no cliente mediante Co-Working, Cafetería

Socios Claves

Socios claves de los Bancos en Chile son:

- a) Proveedores, a quienes en ocasiones les llaman partners, ya que se considera que se integran al negocio en lo que se refiere al trabajo en la transformación digital. Entre ellos destacan:

Transbank ofreciendo seguridad, innovación y eficiencia, otorgando soluciones en transacciones para ventas presenciales mediante el uso de tarjetas de crédito o redcompra, para ventas por Internet permitiendo su realización de manera remota las 24 horas del día, dando soluciones para pagos recurrentes, pago automático, con cargo a las tarjetas de créditos y soluciones como es el pago en cuotas para tarjetas de crédito y la posibilidad de dar vuelto en las tarjetas de débito.

Nexus, principal procesador de tarjetas de crédito en el país, personalización de las tarjetas, administración y desarrollo innovador de los medios de pago, ayudando a nivel transaccional en la industria

- b) Filiales, quienes permiten el acceso continuo a los productos y servicios para todos los clientes. Estas filiales son esenciales en el cumplimiento de la misión, ya que permiten responder de forma eficiente y transversal a los usuarios en todo el país apoyando en la estrategia de los bancos

Actividades Claves

Las actividades claves de la industria que impactan a la hora de cumplir con la oferta de cara a los clientes corresponden a brindar una buena atención a los clientes desde el área comercial, la disponibilidad brindada por el área tecnología, y el aporte en la rapidez de las respuestas a solicitudes desde Riegos.

Cumpliendo con lo anterior se logra:

- a) Captación de recursos, incentivando el ahorro de dinero, otorgando una tasa de interés a un período determinado bajo ciertas condiciones como el mantener el dinero por períodos establecidos, y así no perder la ganancia ofertada, o el aviso oportuno del retiro cantidades elevadas de dinero, que de lo contrario tienen como consecuencia el otorgamiento de un crédito, llamado en algunos casos créditos de emergencia.
- b) Colocación, correspondiente al financiamiento, a una mayor tasa de interés que la otorgada en las captaciones. Esto se traduce en que el otorgamiento de los créditos de consumo tiene asociado una tasa de interés, y el uso de las tarjetas el cobro de comisiones, generando un spread esperado a favor de cada Banco.
- c) Atención de los clientes, la cual es preponderante a la hora de captar y mantener un cliente, siendo capaz de detectar sus necesidades y cubrirlas en la forma y tiempo adecuado.

Recursos Claves

Dentro de los recursos claves de la industria se cuenta con los trabajadores, cultura organizacional e infraestructura, además encontramos que hoy la industria bancaria busca lograr velocidad, menores costos de los procesos y gastos en operación más bajos a través de la transformación digital bajando la concentración en los canales presenciales.

En el ámbito de los trabajadores, son relevantes, ya que son ellos quienes de cara al cliente o en el back office, hacen posible a la empresa cumplir la misión y poder llegar a la visión, teniendo los objetivos claros. Las personas son quienes gracias a su compromiso y adaptabilidad a los cambios y al trabajo en equipo ayudan a la organización en los desafíos día a día para así cumplir las metas.

En cultura se destacan culturas cálidas, con sentido de familia, y otras más conservadoras. Dentro de las esencias de cada organización en la industria bancaria destacan innovación, atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos y la estabilidad que las organizaciones mantienen el status quo.

En infraestructura física y tecnológica destacan nuevas herramientas de atención presencial y remota, con el fin de entregar un servicio con igualdad de trato y autonomía. Dentro de la tecnología la industria se encuentra pasando por una transformación, donde encontramos:

Cloud: supone llevar los servicios de respaldo de datos desde los datacenter físicos hacia nubes.

Tecnología de microservicios: consiste en tener una gran cantidad de inteligencia e ingeniería en un solo stack de datos o proyectos, de tal forma que se reduce el consumo de recursos físicos y de software, logrando el mismo resultado con mayor eficiencia. Esta tecnología está ligada particularmente al desarrollo de aplicaciones.

Tecnología de containers como servicios (CaaS): a es una herramienta que poco a poco será más demandada por los bancos porque permite reducir la cantidad de personas destinadas a mantener la continuidad operacional y soporte de negocios, permitiendo reasignarlas a creación e innovación.

Fintech: ha sido el espacio donde los bancos se encuentran con empresas de tecnología que les proponen y ayudan en temas de innovación.

Datos abiertos: se trata de una innovación relevante que se ha estado trabajando también con las Fintech. En este ámbito se trata de administrar datos para operar como una plataforma, de forma tal que otras empresas puedan llegar a estos clientes de manera segmentada sobre la base de distintos indicadores.

Interfaz de programación de aplicaciones (API): permiten armar modelos de negocios o levantar startups, con el concepto de centralizar datos.

Inteligencia artificial: algoritmo capaz de aprender y que puede realizar análisis de grandes bases de datos, con muchos cruces de información, en un tiempo muy superior al de un operador humano.

Por otra parte, clave dentro de los recursos es el capital humano, ya que las personas son quienes poseen el conocimiento y la capacidad de pensar e innovar para seguir satisfaciendo a los clientes.

Principales gastos del negocio

Los principales gastos del negocio en la industria se encuentran constituidos por las remuneraciones y gastos de personal, junto con la infraestructura lo cual tiene que ver con la presencia de sucursales, por lo cual las nuevas tendencias apuntan a una menor representación física, y a un mayor uso de la tecnología por medio de los canales disponibles, haciendo necesario asistir a una sucursal sólo en situaciones específicas. Sin embargo, el Banco con rol social no ha disminuido su presencia física, sino muy por el contrario lo ha aumentado, lo cual no es excluyente con sus ganas de aumentar la presencia tecnológica.

Fuentes de ingresos

En lo que se refiere a las fuentes de ingreso, cuando los Bancos son creados, la ley determina que sus accionistas deben aportar un capital inicial que les permite iniciar sus operaciones. Sin embargo, la labor central de los Bancos es atraer el dinero de las personas y empresas, para que este sea depositado en su institución y así luego prestarlo a quienes lo necesitan, realizando una tarea regulada por la ley que se denomina intermediación financiera.

Por el hecho de recibir y mantener este dinero, los bancos pagan una cierta cantidad de dinero al depositante que se conoce como interés. El cálculo de esa cantidad se hace a través de porcentajes y recibe el nombre de "tasa de interés de captación".

La forma de obtener los ingresos es atrayendo los dineros, gracias a los depósitos recibidos (captación), donde los bancos conceden préstamos (colocación) a personas y a empresas que necesiten financiamiento para llevar a cabo gastos de consumo o de inversión.

A quienes obtienen estos préstamos, los bancos les cobran por ese servicio una determinada tasa de interés de colocación que normalmente es superior a la 'tasa de interés de captación'.

Los bancos obtienen beneficios de la diferencia entre la tasa de interés que cobran a quienes piden préstamos y la tasa de interés que pagan a las personas que depositan su dinero en los bancos. Dicha diferencia se conoce con el término inglés de "spread".

Además, se obtiene dinero mediante la venta de productos: créditos de consumo, tarjetas de crédito, cuentas corrientes, donde se cobra intereses y comisiones por la mantención de ellos

Finalmente, a modo general, se puede decir que temas que han afectado en la actualidad a los bancos tienen que ver con la ciberseguridad, la cual se combate mediante inversión en protección de los datos y dineros, y en educación financiera.

Por otra parte, actualmente los bancos enfrentan exigencias de aumento de capital de acuerdo a lo solicitado por Basilea III y la nueva Ley General de Bancos.

Dentro de estos aspectos destaca que los principales atributos de valor de la industria son ser bancos multiservicios, que compiten por entregar los mejores productos y servicios a cada cliente.

Además, la industria desde el último trimestre del año 2019 se ve enfrentada a un estallido social donde las exigencias de los clientes son aún mayores para cada Banco.

1.5 Composición del contexto

En la composición del contexto se realiza análisis a los grupos de interés de la EMPRESA, también llamados Stakeholders, palabra en inglés que significa partes interesadas (Freeman, 1984). Este análisis se refiere a las personas afectadas por las actividades y decisiones que lleva a cabo una empresa.

Por lo tanto, los grupos de interés de la Banca Personas de BancoEstado corresponden a:

a) Trabajadores, quienes son parte de la columna vertebral del Banco y permiten el funcionamiento día a día con orientación a los clientes, contando además con una fuerte cultura organizacional, donde sus trabajadores poseen una larga data laboral y, en consecuencia, una baja rotación de personal.

Dentro de este ámbito destacan por parte de la administración las iniciativas para fortalecer el diálogo con los colaboradores e integrarlos participativamente en el diseño de la estrategia de los próximos años, lo cual se llevó a cabo durante 2018 mediante la realización de diversas reuniones con todos los integrantes del banco para así elaborar la hoja de ruta 2018-2028, desde donde nacen 5 ejes, llamados sueños, por Arturo Tagle, Presidente del Banco, designado por el Presidente de la República Sebastián Piñera.

Por otra parte, existe una preocupación constante por cómo se siente el trabajador en la organización, para lo cual, dentro de varias herramientas, se utiliza evaluaciones de clima laboral año a año llevadas a cabo por una empresa externa, en donde se valora tanto al departamento al cual se pertenece y a la organización como un todo, ya que se considera que la marca de una organización y la lealtad de los clientes están en manos de los empleados, y si se cuenta con equipos fortalecidos repercute directamente en lo bien que le puede ir a la organización. También se realizan encuestas internas de liderazgo, donde cada trabajador evalúa a su jefatura directa año a año, a fin de fortalecer los equipos y detectar a tiempo en qué se puede mejorar, ya que al contar con buenos líderes los equipos reportan mayor grado de satisfacción y cumplimiento de los objetivos asignados a cada uno.

Importante además es señalar que, al momento de la ejecución del presente estudio, en Chile se han desatado demandas sociales, con una fuerte intensidad, a partir del día 18 de octubre de 2019, que han tenido un alto impacto en la vida y funcionamiento normal de las actividades de los trabajadores. Son ellos un gran apoyo, quienes han debido atender y aumentar sus esfuerzos, en tiempos menores a los habituales de funcionamiento de atención al público, que es de 09:00:00 horas a las 14:00 horas. Lo anterior debido a que han resultado dañadas más de 100 sucursales, algunas con pérdida total producto de incendios, donde la

organización se ha preocupado de la estabilidad laboral y emocional de las personas reubicándolas como apoyo en otras sucursales, brindando además herramientas de autocuidado y contención emocional, ya que existe personal que ha sido afectado en diversos aspectos de su vida, tanto físicos como psicológicos, para así colaborar con el mejoramiento de la calidad de vida.

Por otra parte, en BancoEstado al ser una empresa autónoma del Gobierno, los empleados nos son considerados empleados públicos, por lo cual se rigen por el actual Código del Trabajo y toda su normativa vigente.

También existen beneficios únicos para sus trabajadores como es el contar con una Isapre propia, la cual brinda costos menores a los del mercado al ser funcionario del Banco.

Ha sido relevante, además, la participación de mujeres dentro de la organización, y se ha fomentado el crecimiento de ellas para llegar a altos cargos, los cuales en su mayoría se encuentran ocupados por hombres, y a su vez por ambos existe una preocupación e inversión en capacitaciones, y apoyo en estudios, para lo cual se obtienen ciertos montos de dinero, ganados en cada negociación colectiva por el Sindicato en representación de sus trabajadores.

A continuación, se detalla la dotación del Banco a diciembre de 2021 distribuidos por rangos etarios:

Ilustración 4: Dotación BancoEstado

	BancoEstado	
	Nº Mujeres	Nº Hombres
Menores de 30 años	317	250
Entre 30 y 40 años	2056	1598
Entre 41 y 50 años	1618	1538
Entre 51 y 60 años	804	1261
Entre 61 y 70 años	133	408
Total	4.928	5.055

Fuente: BancoEstado

b) Sindicato: BancoEstado cuenta con el sindicato más grande del país, compuesto por once miembros que duran 2 años en sus cargos, pudiendo ser reelegidos, donde a diciembre del 2021 se contaba con una participación de 98,2% de sus trabajadores, llamando la atención nacional, además, por estar agrupados en sólo un sindicato. Se destaca por parte de la administración la preocupación por el constante fortalecimiento de las relaciones con sus representantes, considerándolos en gran parte de las reuniones que se llevan a cabo año a año.

El Sindicato de BancoEstado destaca para sus trabajadores por ser un grupo que ayuda en las diversas demandas que afecten a sus trabajadores, tratando de obtener la mejor respuesta a sus casuísticas y continuidad laboral en condiciones aceptables que permitan el desarrollo normal de sus actividades dentro del cargo que desempeñen.

Dentro de la crisis actual que se vive en Chile, BancoEstado fue fuertemente cuestionado por los demandantes por el hecho de no sumarse al paro nacional convocado con fecha 12 de noviembre de 2019, sin embargo, se cuenta con un fuerte compromiso con la ciudadanía el cual no hace viable cortar la cadena de pagos a sus clientes.

c) Clientes, los cuales permiten la existencia de los bancos, y por quienes se trabaja arduamente por darles la mayor satisfacción en la realización de sus solicitudes, tanto presencial o virtualmente, quienes de una u otra forma exigen mejores condiciones y atención constantemente. Por ellos es que existe una preocupación constante por estar a la vanguardia y cumplir sus necesidades, considerando que objetivo principal de la creación del Banco era ofrecer acceso al crédito y al resguardo de su dinero, tanto a sectores productivos como a personas naturales.

Dada la situación que vive el país, a los clientes banca personas se les han otorgado la posibilidad de postergar sus cuotas adeudadas sin

cobrar intereses penales y sus costos asociados, recibiendo una alta cantidad de solicitudes. Además, aunque no es objeto del estudio, a los clientes con deuda hipotecaria se les ha dado la posibilidad de reprogramar sus deudas a tasa cero, en caso de siniestros, postergando 3 dividendos, los cuales serán pagaderos al final del crédito inicialmente acordado. También a los clientes de Micro y Pequeñas Empresas se les ha brindado la opción de la suspensión del pago de 3 cuotas y condiciones especiales para el pago de sus tarjetas y líneas de crédito, capital de trabajo para clientes que necesiten financiamiento para sobrellevar las dificultades producida por la caída de ventas, y que se encontraban al día en sus créditos, y la agilización en el proceso de liquidación de seguros frente a siniestros.

Por otra parte, de acuerdo a la ilustración 5 son los clientes quienes permiten a BancoEstado el cumplir con su rol social, de acuerdo al ROE obtenido a diciembre 2018 que corresponde a un 20,8%:

Ilustración 5: Resultado Antes de Impuesto sobre el Patrimonio



d) Comunidad, ya que debe existir armonía entre el Banco y el lugar donde se encuentra inmerso, siendo un apoyo real al crecimiento del país,

acercando a la gente posibilidades reales de superación, quienes tienen un especial cariño por BancoEstado, ya que existen ubicaciones del país donde es la única Institución presente, en donde a quienes forman parte de la organización se les considera incluso en actividades sociales de relevancia. Por otra parte, existen grupos, dentro de estas comunidades, que exigen constantemente al banco una subvención mayor, por ser del Estado de Chile, y consideran que su compromiso con la ciudadanía debe ser mayor al de otras instituciones.

Es en este marco que, desde diciembre de 2019, como un hecho histórico los clientes mayores de 65 años cuentan con 3 giros gratis mensuales en su CuentaRUT, como un aporte a las demandas sociales que se hacen escuchar por el Gobierno.

Dado el descontento actual, BancoEstado ha sufrido daño a sus sucursales, parciales y totales, siendo parte del objeto de las demandas que señalan sentir abuso en cobros de diferentes servicios, y como respuesta a un descontento social general frente de diversas demandas de salud, pensiones, créditos, entre otros. A su vez la organización trabaja arduamente por la restauración y el normal funcionamiento de cada lugar donde se ubica para atender a las necesidades de las comunidades.

La comunidad espera que al ser el Banco del Estado se preocupe de brindar oportunidades y acceso al financiamiento que los otros Bancos no tienen como interés o foco.

e) Proveedores, quienes son considerados muy relevantes y se espera sean aliados en el desarrollo económico, social y ambiental de la nación. Apoyan en el funcionamiento del banco aportando cada uno en su medida y de acuerdo a cada contrato en particular con la continuidad del banco, sobre todo en la actual conversión a llevar el máximo de transacciones de manera presencial a no presencial, con una red de apoyo

que otorgue un funcionamiento continuo 24/7 a las necesidades de los clientes.

A los proveedores se les contrata cumpliendo con normas establecidas en la Política y manual de compras de la organización para así evitar cualquier tipo de conflicto de interés en desmedro de la imagen del banco. Por otra parte, se fortalece la relación mediante capacitaciones que permiten alinear en temas relacionados la ética, cumplimiento, probidad y también existen encuentros solo con proveedoras mujeres.

Al año 2021 se cuenta con 1.023 proveedores de los cuales 981 son nacionales y 42 extranjeros. De lo anterior, 55 son considerados como críticos. Se presta especial énfasis a estos últimos, ya que alguna debilidad puede tener implicancias en la continuidad del negocio, la seguridad de la información, cumplimiento de normas o algún otro riesgo para la organización, por lo cual desde el año 2019 se definió un modelo de monitoreo y evaluación permanente.

Finalmente, cabe mencionar que existen actividades que no pueden ser ejecutadas por terceros y estas son: funciones directivas, prevención de lavado de dinero, auditoría interna, captación de dinero y apertura de cuentas corrientes.

f) Estado como ente regulador, mediante la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), quien es un servicio público descentralizado, de carácter técnico, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda. Regula el correcto funcionamiento dentro del mercado, rigiéndose a las normas y reglas vigentes. Este organismo tiene como objetivos velar por el correcto funcionamiento, desarrollo y estabilidad del mercado financiero, facilitando la participación de los agentes de mercado y promoviendo el cuidado de la fe pública; además de velar porque las

personas o entidades fiscalizadas, desde su iniciación hasta el término de su liquidación, cumplan con las leyes, reglamentos, estatutos y otras disposiciones que las rijan. Para cumplir con sus objetivos la CMF cumple principalmente con las siguientes funciones:

- Supervisión: controla y vigila el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y administrativas.
- Normativa: efectúa una función reguladora, mediante la dictación de normas o instrucciones propias para el mercado y las entidades que lo integran. Es decir, establece el marco regulador para el mercado
- Sancionadora: aplica sanciones frente al incumplimiento o violación del marco regulador como consecuencia de una investigación
- De Desarrollo y Promoción de los Mercados: tiene la capacidad de promover diversas iniciativas para el desarrollo del mercado, mediante la elaboración y colaboración para la creación de nuevos productos e instrumentos, mediante la difusión de los mismos.

Las anteriores funciones las señala el artículo 5º de su ley orgánica, sin perjuicio de otras existentes en el mismo estatuto y en otras leyes reguladoras del mercado.

- g) Grupos estratégicos a los cuales pertenece, ya que teniendo claro el grupo con quien uno se identifica y compite, se puede aprender y aprovechar las ventajas. Los principales competidores corresponden a Banco Santander, Banco de Chile y Banco BCI, quienes junto a BancoEstado poseen cerca de dos tercios del mercado de colocaciones. Entre ellos se distribuyen a diciembre de 2021, según cifras de la CMF, el 64% de las colocaciones.

Tabla 8: Colocaciones Grupo Estratégico BancoEstado

Instituciones	Colocaciones (millones de pesos)
Banco de Crédito e Inversiones	41.622.788
Banco Santander-Chile	36.634.768
Banco de Chile	34.695.986
Banco del Estado de Chile	29.061.269

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, dentro del análisis, se considera con igual relevancia a los cuatro grupos conformados por trabajadores, clientes, comunidad y proveedores, por parte de la empresa. Hacia sus trabajadores, por quienes existe la constante preocupación de compatibilizar la vida personal y laboral de todos, por la responsable atención hacia sus clientes, respeto por la comunidad en la cual se encuentran inmersas las sucursales, siendo por ejemplo la única sucursal física en comunidades Mapuches, y la responsabilidad con sus proveedores, quienes son parte relevante del funcionamiento diario.

Matriz Poder-Interés

La matriz poder interés es útil en el análisis de la estrategia, ya que gracias a ella se pueden crear estrategias dirigidas y diferenciadas a cada grupo de stakeholders, representadas gráficamente por cuadrantes.

La estrategia por cuadrante es la siguiente:

- Interés bajo – poder bajo: el esfuerzo es mínimo donde la gestión, monitorización e información debe ser mínima.

- Interés alto – poder bajo: mantener informados es la gestión principal, y la monitorización e información deben ser ocasionales.
- Interés bajo – poder alto: la gestión consiste en mantener satisfechos y la monitorización e información deben ser periódicas.
- Interés alto – poder alto: la estrategia de relación estrecha con los stakeholders es clave, que consiste en un monitoreo e información constante. Con este grupo el esfuerzo es mayor donde se debe cuidar la relación y comunicarse de una forma especial.

A continuación, se presentan los principales grupos de interés para la organización y su respectiva clasificación:

Tabla 9: Matriz poder interés Banca Personas de BancoEstado

	Interés bajo	Interés alto
Poder bajo	Competidores	Clientes Proveedores
Poder Alto		Estado Trabajadores

Fuente: Elaboración propia

Grupos de Interés:

- Competidores: se encuentran en el cuadrante poder bajo-interés bajo principalmente dado a que todos se rigen legalmente por la misma normativa, lo que implica que tanto sus movimientos, como los de la organización, se efectúan dentro de un rango conocido, siendo así de bajo interés para monitorear sus movimientos.

- Clientes: se encuentran en el cuadrante poder bajo-interés alto ya que no poseen el poder suficiente para efectuar grandes cambios, sin embargo, se tiene un interés alto hacia ellos, por lo cual la gestión es mantenerlos informados y monitorearlos ocasionalmente.
- Proveedores: se encuentran en el cuadrante poder bajo-interés alto, puesto que no poseen gran poder ante la organización, no obstante, son de alto interés, ya que son parte del funcionamiento del negocio y a ellos se les mantiene informados y se les realiza un monitoreo ocasional.
- Estado: se encuentran en el cuadrante poder alto-interés alto, ya que la organización es estatal autónoma y lo que suceda tendrá un alto impacto. Es el estado quien designa a la plana ejecutiva y esta es de su entera confianza. La relación que se da es estrecha y se trabaja en que esta sea eficaz y eficiente.
- Trabajadores: se encuentran en el cuadrante poder alto-interés alto ya que poseen un alto poder, considerando que forman parte del sindicato único más grande del país, lo cual les da una fuerza que se trabaja con una comunicación de forma especial, estrecha, entendiendo las necesidades y requerimientos actuales cuidando la relación a favor de la organización.

1.6. Declaraciones estratégicas

En las declaraciones estratégicas, es relevante saber claramente qué es lo que hace una organización y hacia donde necesita dirigirse, para ello necesitamos de diversos componentes los cuales son parte de la estrategia que permiten a las organizaciones llegar a cumplir sus sueños, de los cuales se analizan Misión, Visión y Valores.

La formulación estratégica es un proceso integral para clarificar la misión y establecer los objetivos de mediano y largo plazo, y desarrollar la estrategia (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008).

En el presente apartado se procede al análisis de las declaraciones estratégicas de BancoEstado para formular o reformularlas, según corresponda.

1.6.1 Análisis y definición Misión

Para contribuir a la estrategia se comienza analizando la misión, entendiendo que esta debe describir el negocio y los propósitos actuales de la empresa, para ello, además se realizan preguntas que pretenden cumplir con el enfoque de esta.

Se puede entender entonces, que una declaración de misión bien concebida comunica el propósito de una organización en un lenguaje suficientemente específico como para dar a la organización una identidad propia (Thompson, y otros, 2018).

Para en análisis se consideran preguntas basadas en los autores (Thompson, y otros, 2018) que corresponden a: ¿Qué hacemos?, ¿Identifica los productos o servicios de la organización?, ¿Identifica los grupos de consumidores o mercados que se esfuerza por atender?, ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?, ¿Concede a la organización una identidad propia?, además de lo aportado por los profesores del programa.

Las preguntas a analizar deben responder a lo siguiente:

Tabla 10: Análisis Misión

Preguntas a realizar	Interpretación
¿Quiénes somos?	Indicar quien es dentro del mercado que se encuentra inmerso
¿Qué hacemos?	Se debe dar a conocer que es lo que forjan o crean
¿Por qué estamos aquí?	Dar a saber cuál es el objetivo de su existencia
¿Identifica los productos o servicios de la organización?	Expresa que es lo que se ofrece a los clientes
¿Especifica las necesidades de los consumidores que pretende satisfacer?	Muestra cuales son las necesidades a cubrir de los clientes
¿Identifica los grupos de consumidores o mercados que se esfuerza por atender?	Identifica a qué tipo de clientes está enfocado
¿Especifica su enfoque para complacer a sus consumidores?	Especifica por donde se enfocara en la satisfacción de las necesidades de sus clientes
¿Concede a la organización una identidad propia?	Señala que hace distinta a la organización de las otras
¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?	Indica el territorio que abarca la organización

Fuente: elaboración propia

Luego del análisis, se presenta la actual misión de BancoEstado, la cual es la siguiente:

“Existimos para que Chile sea un país más inclusivo, equitativo y con oportunidades que lleguen a todos”

A continuación, se realiza análisis crítico de la misión:

Tabla 11: Análisis crítico Misión actual

Preguntas a realizar	¿Las revela la actual misión?
¿Quiénes somos?	No es revelado
¿Qué hacemos?	Brindar oportunidades a todos los chilenos.
¿Por qué estamos aquí?	Se señala la declaración de hacer de Chile un país más inclusivo, equitativo y con oportunidades, lo cual lo diferencia a favor de los demás bancos en el mercado ya que permite a un mayor número de personas la bancarización que otros no les permiten.
¿Identifica los productos o servicios de la organización?	No se identifica que productos son los que ofrece, lo cual se debe incorporar para mayor claridad de clientes y futuros clientes, quienes no necesariamente conocen la amplia variedad de productos que se ofrecen ajustada a cada necesidad.
¿Especifica las necesidades de los consumidores que pretende satisfacer?	Es ambiguo
¿Identifica los grupos de consumidores o mercados que se esfuerza por atender?	No se identifica de manera clara quienes son los clientes
¿Especifica su enfoque para complacer a sus consumidores?	No lo especifica
¿Concede a la organización una identidad propia?	No concede identidad propia
¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?	Se señala a Chile, lo cual se puede entender como una cobertura nacional total.

Fuente: elaboración propia

Luego del análisis se propone la siguiente misión:

Misión Propuesta

“Somos un Banco que existe para que Chile sea un país más inclusivo, equitativo y con oportunidades que lleguen a todos sus habitantes, brindándoles posibilidades de ahorro y financiamiento”

Paso siguiente se evalúa la misión propuesta:

Tabla 12: Análisis crítico Misión propuesta

Preguntas a realizar	¿Las revela la actual misión?
¿Quiénes somos?	La Banca Personas del Banco del Estado
¿Qué hacemos?	Brindar financiamiento
¿Por qué estamos aquí?	Se señala la declaración de hacer de Chile un país más inclusivo, equitativo y con oportunidades, lo cual lo diferencia a favor de los demás bancos en el mercado ya que permite a un mayor número de personas la bancarización que otros no les permiten.
¿Identifica los productos o servicios de la organización?	Sí, tanto como el financiamiento como la posibilidad de ahorro
¿Especifica las necesidades de los consumidores que pretende satisfacer?	La misión describe querer satisfacer necesidades financieras de sus clientes, y énfasis en quienes les es más difícil ser banca rizados en la industria
¿Identifica los grupos de consumidores o mercados que se esfuerza por atender?	Sí, se identifica de manera clara quienes son los clientes
¿Especifica su enfoque para complacer a sus consumidores?	Sí, mediando productos y servicios a la medida de cada segmento
¿Concede a la organización una identidad propia?	Sí, la concede, ya que señala ser el Banco estatal del país.
¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?	Se señala a Chile, lo cual se puede entender como una cobertura nacional total.

Fuente: elaboración propia

1.6.2 Análisis y definición Visión

Dentro del análisis de la visión se tiene que los puntos de vista y conclusiones de la administración sobre la dirección de largo plazo de la organización y sobre la mezcla óptima de producto-consumidor-mercado-tecnología constituyen una visión estratégica de la organización.

Por lo cual, una visión bien concebida es distintiva y específica de una organización en particular. Además, el propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta para darle a la organización un sentido de dirección (Thompson, y otros, 2018).

Basados en el enfoque de los autores, además se debe tomar en cuenta los cambios en el mercado, las cuales podrían afectar en ocasiones la ruta de la estrategia, y llevar a modificar la visión siendo ágil y proactivo, ya que esta generalmente se piensa en un plazo de 5 a 10 años.

Para en análisis se consideran preguntas basadas en los autores (Thompson, y otros, 2018) que corresponden a ¿Se direcciona al futuro?, ¿Es fácil de recordar?, ¿Es fácil de recordar?, además de lo aportado por los profesores del programa.

De acuerdo a los autores se deben responder a las siguientes preguntas:

Tabla 13: Análisis Visión

Preguntas a realizar	Interpretación
¿Se direcciona al futuro?	Debe señalar cuál es su plazo en el tiempo
¿Utiliza un lenguaje flexible?	Nos debe proporcionar un lenguaje fácil de entender
¿Es fácil de recordar?	Se analiza si las personas son capaces de recordar la visión
¿Es inspiradora?	Inspira a seguir el curso a lo largo del tiempo
¿Es genérica?	Señala si es capaz de desmarcarse de otras visiones
¿Es demasiado extensa?	Indica si su texto es lo suficiente para explicar sin extenderse demasiado

Fuente: elaboración propia

Luego de revisar las preguntas a analizar, se presenta la actual visión de BancoEstado, la cual es la siguiente

“Queremos ser la empresa más querida por los chilenos y el mejor banco público del mundo. Ser una herramienta de política pública potente que acompañe al país en la construcción de su camino hacia su desarrollo integral”

A continuación, el análisis crítico de la visión:

Tabla 14: Análisis crítico visión actual

Preguntas a realizar	¿Las revela la actual visión?
¿Se direcciona al futuro?	Se direcciona al futuro, pero no es claro en los años que el sueño involucra.
¿Utiliza un lenguaje flexible?	Su lenguaje es poco flexible
¿Es fácil de recordar?	Es fácil de recordar, ya que al ser ambicioso logra quedar en el pensamiento de quien lo lee.
¿Es inspiradora?	No es inspiradora, es poco específica
¿Es genérica?	No es genérica, ya que se nos dice explícitamente los deseos.
¿Es demasiado extensa?	No es extensa, si fuera menos sería menos llamativa.

Fuente: elaboración propia

Luego del análisis a la visión actual de Banco Estado se propone la siguiente visión:

Visión Propuesta:

“Al año 2026, queremos ser el tercer Banco en colocaciones de los habitantes de Chile”

Ahora se analiza la visión propuesta, a fin de que esta cumpla con su razón de ser.

Tabla 15: Análisis crítico visión actual

Preguntas a realizar	¿Las revela la actual visión?
¿Se direcciona al futuro?	Se direcciona al futuro, indicando claramente que su foco es a 5 años.
¿Utiliza un lenguaje flexible?	Su lenguaje flexible permitiendo ajustarse de acuerdo a posibles cambios en el mercado, ya sea tecnológicos, nuevas necesidades.
¿Es memorable?	Es fácil de recordar, ya que al ser ambicioso logra quedar en el pensamiento de quien lo lee.
¿Es inspiradora?	Es inspiradora, motivando a sus empleados
¿Es genérica?	No es genérica, dándole a la institución una identidad exclusiva.
i) ¿Es demasiado extensa?	No es demasiado extensa, si fuera menos sería menos llamativa.

1.6.3 Definición de Valores

Los valores explícitos de una organización son las creencias, rasgos y normas conductuales que se espera que los empleados exhiban al realizar

el negocio de la organización y perseguir su visión estratégica (Thompson, y otros, 2018).

Entendemos, además, que los valores (a menudo llamados valores centrales) de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008).

El sistema de creencias se considera como un sistema formal que habilita a los directivos para definir, comunicar y reforzar los valores básicos, el propósito, los objetivos y el destino de la empresa (Simons, 1995)

Las personas se sienten atraídas y son seleccionados por las organizaciones que se ajustan a sus valores, y dejan una compañía cuando no hay compatibilidad (Robbins y Judge, 2013).

Para poder llevar a cabo el cumplimiento de los valores, y no llenar de palabras algo que después no se cumplirá a cabalidad, se sugiere que estos sean entre 3 a 8, siendo idealmente 5, los cuales permitirán que todos los trabajadores se interioricen de ellos y sea su motor a seguir en el cumplimiento diario de sus labores, identificándose con cada uno de ellos y compartiéndolos con quienes se integren a sus equipos.

Los valores declarados por BancoEstado son los siguientes:

Inclusión: En BancoEstado todos tienen un lugar, sin importar su condición. Los servicios están a disposición de todos, sin exclusión y con igual dignidad. Es parte del sello distintivo.

Trabajo de excelencia: El desafío es realizar un trabajo de alta calidad en todos sus ámbitos, en particular en el servicio a los clientes. Atiende a más de 13 millones de clientes y se debe asegurar tiempos de respuesta adecuados, alta calidad, facilidad de uso y servicios 24/7.

Responsabilidad: Es el Banco del Estado de Chile y eso obliga a actuar con responsabilidad, cuidando el patrimonio de todos, y velando por su sostenibilidad y reputación. En el ámbito interno, el dar cuenta de las

obligaciones y del trabajo realizado constituye un pilar esencial para alcanzar la excelencia en el quehacer.

Compromiso: Es un compromiso que exista un país más justo y con oportunidades que lleguen a todos. Apoyar el desarrollo de las personas y sus emprendimientos en empresas y organizaciones, para que Chile alcance el desarrollo. El compromiso de cada trabajador para honrar día a día la misión y visión, se transmite a los clientes, y es parte del objetivo de entregar la más alta calidad en atención.

Colaboración: El trabajo colaborativo entre los equipos y con distintos organismos del Estado permite potenciar los servicios y el aporte al país. Ello es posible profundizando los espacios de confianza y de valoración del otro, todo fundado en que se comparte un proyecto común para BancoEstado.

A continuación, se analizan los valores de acuerdo a lo que señalan los autores:

Tabla 16: Análisis crítico valores

Preguntas a realizar	¿Los revelan los actuales valores?
¿Los gerentes saben comunicar los valores clave del negocio de una forma clara para que la gente los adopte?	No, por lo general al preguntarles no los recuerdan, lo cual no excluye que estos si se cumplen.
¿Existe una comunicación formal?	Sí, estos se encuentran de manera formal y explícita en la memoria anual.
¿Comunican como símbolo de lo que la organización representa?	Sí.
¿Ayudan en el cumplimiento de la misión y visión?	Si, son concordantes.
¿Corresponden a valores o actitudes?	Corresponden a valores
¿Se relacionan con principios éticos empresariales?	Sí, se relacionan.
¿Permiten ser medibles para la selección de talentos?	Sí, ya que permite seleccionar a quienes se encuentren en concordancia con los valores de la empresa.
¿Son inspiradores?	Sí, inspiran a los trabajadores a cumplirlos y sentirse involucrados.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla análisis se mantienen los actuales valores de la empresa, entendiendo que siempre es posible mejorar la comunicación logrando así ser comprendidos por todos y regir la conducta de los trabajadores cumpliendo con los objetivos propuestos. Se recomienda, entonces, mejorar la comunicación mediante la elaboración de un plan de formal donde se informen los valores con distintas estrategias que permitan interiorizarse con cada uno y hacerlos parte del trabajo diario, compatibilizando así valores propios con los de la organización.

1.7 Análisis Estratégico

En el presente apartado se desarrolla un análisis estratégico para la Banca Personas de BancoEstado. Para ello se identifica y analiza la posición estratégica en la industria en que desarrolla sus actividades, y posteriormente se identifican y analizan los posibles escenarios que podrían fortalecer o poner en peligro dicho posicionamiento.

En primer lugar, para comprender la estrategia de una organización, esta consiste de la dirección dominante que establecen los administradores, más los movimientos competitivos y enfoques de negocios que estén aplicando para competir con éxito, mejorar el desempeño y hacer crecer el negocio. El impulso central de la estrategia de una organización es emprender acciones para construir y fortalecer la posición competitiva y el desempeño financiero de la organización, al competir en forma diferente de sus rivales y ganar una ventaja competitiva sostenible sobre ellos. Una organización alcanza una ventaja competitiva sostenible cuando puede satisfacer las necesidades de los consumidores con mayor eficacia o eficiencia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera, a pesar de los mejores esfuerzos de los competidores para igualar o superar esta ventaja. (Thompson, y otros, 2018)

Posicionamiento estratégico actual

Para lograr el análisis del posicionamiento estratégico actual, de la caracterización del negocio se han desprendido las fortalezas y debilidades, y de la composición del contexto las oportunidades y amenazas, entendidas estas como:

Fortalezas: Permite realizar el análisis interno de la empresa, Banca Personas para el estudio, y visualizar qué es lo que permitirá obtener ventajas competitivas sobre los competidores.

Debilidades: Permite realizar el análisis interno de la empresa, Banca Personas para el estudio, y visualizar qué elementos de los que ya se cuenta y que están provocando barreras para el cumplimiento de los objetivos, pero que, si son detectados a tiempo, estos pueden minimizarse y en el mejor de los casos eliminarse.

Oportunidades: Son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que al detectarse pueden ser aprovechados a su favor.

Amenazas: Son los factores negativos, externas a la organización, que puedan atentan contra su existencia o su crecimiento, que podrían necesitar de una estrategia para poder enfrentarlas.

Por otra parte, se considera para el presente análisis como competidores directos de la Banca Personas de BancoEstado a 3 organizaciones, con las quienes será comparada, principalmente, en adelante.

A continuación, se presentan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas de la Banca Personas mediante el análisis estratégico interno y externo.

Análisis Interno Banca Personas (Fortalezas y Debilidades)

A continuación, se presentan las fortalezas de la Banca Personas.

En lo referido a los segmentos de clientes, se atiende dentro de la Banca Personas, a todos los subsegmentos, sin diferenciación, haciendo hincapié en su rol social. Además, el Banco es el más seguro y sólido de América Latina, por séptima vez, de acuerdo al ranking realizado por la

revista “Global Finance” en 2019, donde se destaca la preocupación permanente del banco mejorar la atención a sus clientes, mantener niveles adecuados de riesgo-retorno y controlar los gastos.

La Banca Personas, al ser parte de un banco inclusivo, busca brindar ayuda a todas las personas por igual, se preocupa de contar con trabajadores que cuenten con las aptitudes requeridas en la organización, brindando apoyo a todas las personas por igual para tomar las mejores decisiones financieras. La atención de los clientes es preponderante a la hora de captar y mantener, siendo capaz de detectar sus necesidades y cubrirlas en la forma y tiempo adecuado. De lo anterior se deriva la siguiente fortaleza:

(F1) Ejecutivos capacitados con orientación a dar soluciones a las necesidades de los clientes.

En el ámbito del funcionamiento de la Banca Personas, dada la historia de los inicios, es parte del único banco autónomo del país. Posee una relación estrecha con el gobierno siendo este último, mediante el ministerio de hacienda, quien designa al presidente y otros ejecutivos de la organización. Esta relación brinda una alta confianza en los clientes y da seguridad a la hora de elegir una entidad bancaria. De lo anterior se deriva la siguiente fortaleza:

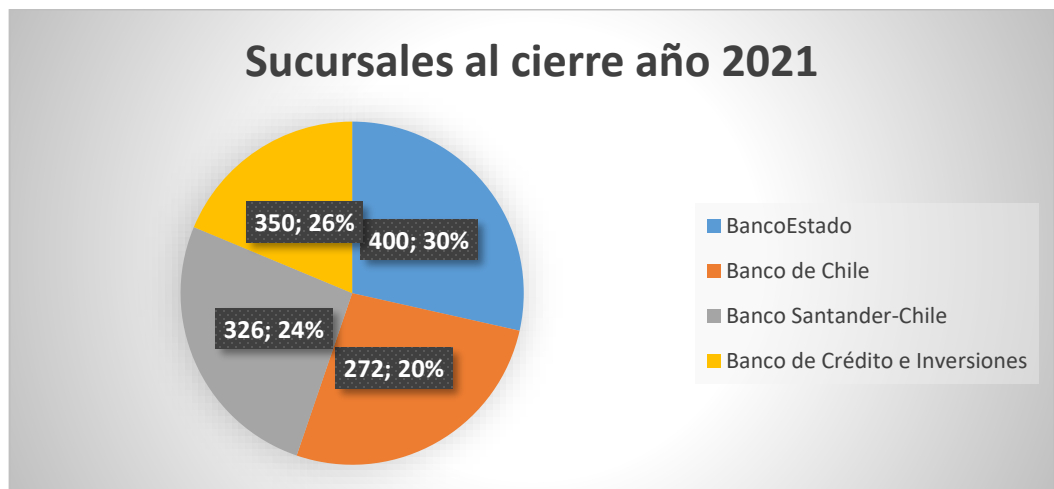
(F2) Apoyo del estado

Otra fortaleza, se desprende en el ámbito de la interacción entre la Banca Personas y los clientes, la cual ocurre en la red de sucursales, estando presente en lugares donde los demás bancos no llegan. Además se complementa con dos actores; por un lado se encuentra CajaVecina, siendo la primera red de corresponsalía en Chile, que nació para mejorar la conectividad de los clientes con el Banco; y por el otro se encuentra

BancoEstado Express quien complementa la oferta de servicios financieros y no financieros, permitiendo la realización de giros, depósitos y pagos asociados a los productos de la organización, a través de una red de más de cien sucursales a lo largo de todo el país que operan en un horario extendido de lunes a viernes de 08:00 a 19:00 horas y los días sábado de 9:00 a 14:00 horas.

A continuación, como dato, se presenta la distribución de sucursales bancarias en nuestro país al cierre del año 2021, donde BancoEstado obtiene el primer lugar en relación a su competencia directa, y además sigue siendo su preocupación constante seguir llegando a lugares donde no existe una posibilidad real de bancarización, aun cuando las tendencias indican que las sucursales van a la baja, pues BancoEstado cumple continuamente con su rol social.

Ilustración 6: Sucursales a Diciembre 2021 del grupo estratégico



Fuente: Elaboración propia

BancoEstado es bastante cercano a sus clientes, pues a través de la Banca Personas con sus sucursales, y al ser el único en ciertas comunas del país que brinda una opción real de financiamiento, se han creado lazos donde la organización pasa a ser clave en el funcionamiento del quehacer

cotidiano de las personas y su interacción. Sin embargo, dado el alto flujo de clientes, no siempre se interactúa de la misma forma con todos, pero la organización cumple sus acuerdos contractuales, mantiene una relación activa en redes sociales, atendiendo comentarios y reclamos in situ. En sucursales se cuenta con dispositivos de autoservicio, con la cual, por ejemplo, se pueden pagar créditos, sin hacer largas filas en las cajas, debido al alto flujo de clientes.

La organización cuenta con un plan de adecuación de accesibilidad que se encuentra implementado en el 71% de las oficinas, equivalente a 295 sucursales, fomentando la igualdad de trato y el derecho a la autonomía de las personas, ofreciendo la más amplia red de sucursales con acceso universal del país

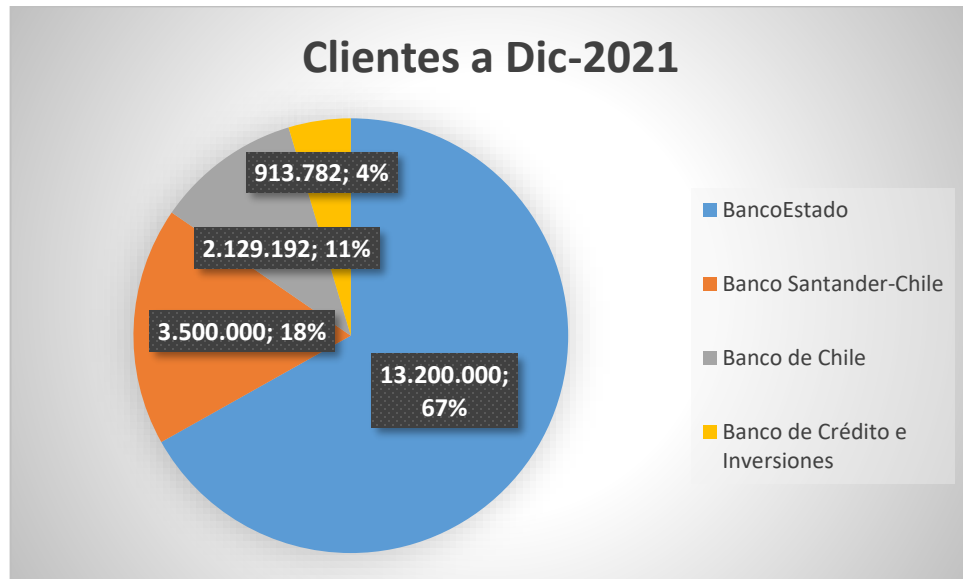
Además, se ha ajustado el sitio web público para que un mayor número de personas conozca los productos y acceda a sus simuladores de forma autónoma, gracias a la habilitación de audio-lectura (readspeaker) y compatibilidad con los programas de lectura utilizados por las personas ciegas. Estas modificaciones generan beneficios tanto a la comunidad ciega, como a los adultos mayores y a quienes no dominan la lectura del español. Por otra parte, la organización ha profundizado la alianza con la aplicación LAZARILLO MOBILE, para las personas con discapacidad visual, permitiendo llegar al 100% de las sucursales BancoEstado y BancoEstado Express del país únicamente descargando la aplicación. Adicionalmente, en 45 sucursales los usuarios de la APP pueden ser guiados al interior de la oficina, accediendo a información de ubicación de los cajeros automáticos, mesones y todos los módulos de atención.

Por lo anterior se desprende la siguiente fortaleza de la Banca Personas:

(F3) Poseer amplia red de sucursales y además fortalecida por la red de corresponsalía de CajaVecina y BancoEstado Express.

Finalmente, terminando con las fortalezas, como dato al cierre del año 2021, la organización y su competencia contaban con la siguiente cantidad de clientes reflejada en el gráfico:

Ilustración 7 Clientes a Diciembre 2021



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que la organización cuenta con una cantidad de clientes notablemente mayor a sus competidores, lo cual a su vez se justifica en parte con el producto CuentaRUT el cual es considerado como un referente de inclusión para la Banca Personas. Los requisitos para contar con ella son: ser chileno o extranjero con Cédula de Identidad Nacional vigente, mayor de 12 años en el caso de las mujeres, y mayor de 14, en el caso de ser hombre y no se necesita una renta mínima.

Con su producto CuentaRUT, el cual no tiene exigencias patrimoniales para su apertura, brinda la posibilidad de que las personas puedan realizar depósitos a plazo vía Web desde los \$5.000 por un mínimo de 7 días. El Banco incentiva el ahorro de dinero, otorgando una tasa de interés a un período determinado bajo ciertas condiciones, como mantener

el dinero por períodos establecidos, un máximo de giros anuales, o el aviso oportuno del retiro cantidades elevadas de dinero, y así no perder la ganancia ofertada, que de lo contrario tienen como consecuencia el otorgamiento de un crédito, llamado créditos de emergencia. Como dato, se puede apreciar que la organización se sitúa en el primer lugar de la industria, por sobre su grupo estratégico de competidores, incentivando el ahorro desde temprana edad.

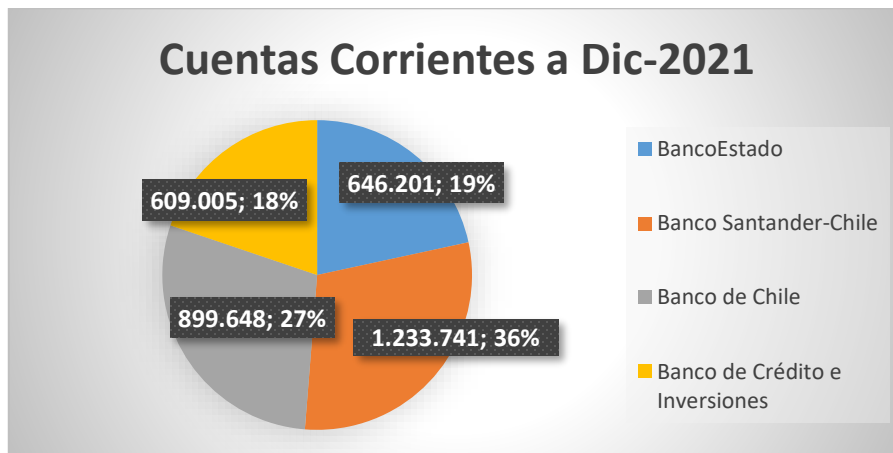
Tabla 17: Depósitos y captaciones

BANCO	DEPÓSITOS Y CAPTACIONES
BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES	47.275.834
BANCO DEL ESTADO DE CHILE	40.621.295
BANCO DE CHILE	37.157.586
BANCO SANTANDER-CHILE	36.421.574

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se realiza una comparación, que permite evaluar la posición de los Bancos con el producto considerado como el más estándar, que son las cuentas corrientes, para lo cual se cuenta con el siguiente gráfico, con datos a diciembre de 2021.

Ilustración 8 Distribución Cuentas Corrientes a Diciembre 2021



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se aprecia que disminuye la brecha entre los competidores, donde la organización pierde posición quedando en el tercer lugar con 646.201 cuentas corrientes que representan un 19% del total.

La tabla 18 muestra el posicionamiento en las colocaciones. Colocación corresponde al financiamiento hacia los clientes, a una mayor tasa de interés que la otorgada en las captaciones. Esto se traduce en que el otorgamiento de los créditos de consumo tiene asociado una tasa de interés, y el uso de las tarjetas el cobro de comisiones, generando un spread esperado a favor de cada banco. Bajo estas circunstancias, la organización se posiciona en el cuarto lugar.

Tabla 18: Colocaciones Grupo Estratégico BancoEstado

Instituciones	Colocaciones (millones de pesos)
Banco de Crédito e Inversiones	41.622.788
Banco Santander-Chile	36.634.768
Banco de Chile	34.695.986
Banco del Estado de Chile	29.061.269

Fuente: Elaboración propia

Al contar con la mayor cantidad de personas, aun cuando la mayor parte corresponde a CuentaRUT, se puede potenciar los servicios bancarios a estos clientes, y gracias al volumen manejado, aprovechar los beneficios de las economías de escala. Por lo anterior se presenta la siguiente fortaleza:

(F4) Amplia base de clientes.

Debilidades:

Banca Personas cuenta con la primera debilidad, provocada aun cuando se ha trabajado por años en ella, y es que no existe una integración total de los sistemas. Esto implica, por ejemplo, que en secciones se trabaje con sistemas departamentales creados por sus integrantes, lo cual mejora y agiliza el trabajo diario, pero no se encuentra en comunicación directa con toda la organización, además contando con el riesgo de pérdida de información debido, entre otros motivos, a que no cuentan con el suficiente y adecuado respaldo. De lo anterior se deriva la siguiente debilidad:

(D1) Sistemas poco integrados entre sí.

Por otra parte, se tiene que existen días en el año calendario en que las interacciones de los clientes son altas, como por ejemplo fines de cada mes, y es ahí cuando se presenta una gran debilidad. Como resultado se obtiene el no satisfacer las necesidades cuando estas son requeridas por lo que, dada la cantidad de clientes, es y debe ser un trabajo contante el mejorar y brindar el soporte ofertado en el momento en que es solicitado. De lo anterior se deriva la siguiente debilidad:

(D2) Fallas tecnológicas constantes (caídas de sistemas en días de alta concurrencia).

Otra debilidad se hace visible cuando los clientes, dada principalmente por la cantidad que la Banca Personas posee, son quienes desean una solución a cada tipo de necesidad. Esto no se cumple, pues es un gran desafío, pero si se trabaja constantemente y debe seguir en curso día a día mejorando las labores diarias que permitan cumplir con necesidades de respuesta viables y estar comprometidos con los clientes. De lo anterior se deriva la siguiente debilidad:

(D3) Poca flexibilidad a las necesidades de los clientes.

En el ámbito de la rapidez requerida por los clientes, se presenta otra debilidad, considerada como excesiva tramitación. Esa es la percepción que tienen los clientes, de que en ocasiones demora más de lo que los clientes quieren o están dispuestos a esperar por las respuestas que satisfagan sus necesidades, en comparación a los otros Bancos, en el segmento personas, lo que en parte se justifica por la cantidad de clientes que posee, por lo cual se debe tener como foco disminuir los tiempos de espera y respuesta al mínimo para fidelizar y captar. De lo anterior se deriva la siguiente debilidad:

(D4) Existencia de burocracia.

A continuación, se presenta la tabla resumen de las fortalezas y debilidades de la Banca Personas.

Tabla 19: Resumen Fortalezas y Debilidades

Fortalezas		Debilidades	
F1	Ejecutivos capacitados con orientación a dar soluciones a las necesidades de los clientes	D1	Sistemas poco integrados entre si
F2	Apoyo del Estado	D2	Fallas tecnológicas constantes (Caídas de sistema en días de alta concurrencia)
F3	Poseer amplia red de sucursales y además fortalecida por la red de corresponsalía de CajaVecina y BancoEstado Express	D3	Poca flexibilidad a las necesidades del cliente.
F4	Amplia base de clientes	D4	Existencia de burocracia

Fuente: elaboración propia

Análisis externo Banca Personas (Oportunidades y Amenazas)

En el análisis estratégico externo es donde se encuentran las oportunidades y amenazas.

Se analizan las oportunidades, donde encontramos en primer lugar en la Banca Personas nuevos proyectos sociales, incentivando entonces la formalización del negocio con la ayuda del banco para el desarrollo de nuevos oficios, que además ayudan al crecimiento del país. De lo anterior se deriva la siguiente oportunidad:

(O1) Aumento de la demanda por financiamiento del segmento mujeres emprendedoras (crece mujer).

Por otra parte, se cuenta con que siempre se debe trabajar en mejorar y es ahí donde se presenta la oportunidad en el ámbito de las tecnologías, las cuales se deben conocer y aprovechar en beneficios de brindar la mejor atención a los clientes para captar su preferencia hacia la Banca Personas, estando a la vanguardia y brindando su vez el soporte que esto implica dada la cantidad de clientes que se atienden. De lo anterior se deriva la siguiente oportunidad:

(O2) Existe en el mercado nuevas tecnologías disponibles.

Dada la conciencia social por el llamado despertar que vive la sociedad, la Banca Personas no se queda atrás y es ahí donde se presenta la oportunidad, donde, por ejemplo, y por consiguiente se creó y trabaja en los llamados créditos verde a favor del cambio climático apoyando proyectos sustentables. Esta oportunidad permite captar una gran cantidad de clientes puesto que es sabido que si no se trabaja el cambio climático podría resultar fatal para las próximas generaciones, lo cual ya lo percibe la actual. De lo anterior se deriva la siguiente oportunidad:

(O3) Aumento de la demanda por financiamiento verde.

Finalmente, se encuentra en la sociedad una oportunidad con clientes que no están familiarizados con las redes, lo cual se puede aprovechar desde dos frentes. Primero, dada la red de sucursales, las cuales no van a la baja, excepto casos puntuales, y segundo, se puede brindar ayuda, siendo proactivos, a las personas para familiarizarse con internet, y así captarlos como nuevos clientes, y mantener e incentivar a los que están, pero no se manejan en las redes actuales. De lo anterior se deriva la siguiente oportunidad:

(O4) Segmento de la industria que no utiliza internet.

Amenazas:

La primera amenaza que se hace visible, dada la constitución de la organización corresponde a que la legislación actual del país permite que cada 4 años se elija un nuevo presidente, esto conlleva cambios casi inmediatos en la plana ejecutiva del Banco, y por consiguiente afecta la Banca Personas. Posteriormente, en ocasiones, también los elegidos por el gobierno de turno efectúan sus propios cambios, y aunque esto no se visualiza en las planas inferiores, en términos de despidos, si se percibe que cada cambio de la plana ejecutiva es un nuevo comienzo. Es ahí donde los colaboradores se pierden en la estrategia, la cual a su vez si se trabaja de la forma adecuada debería causar el menor impacto considerando que siempre se busca lo mejor para la organización y para el país. De lo anterior se deriva la siguiente amenaza:

(A1) Cambios de Gobierno.

Dentro de las amenazas, encontramos que producto de las nuevas exigencias, se requiere, por ejemplo, que los bancos realicen una mayor capitalización. Para hacer que el impacto no sea tan alto, se debe trabajar a su vez en obtener mayores utilidades en el tiempo lo cual requiere de un

arduo trabajo diario en la captación y fidelización de los clientes por parte de la Banca Personas. De lo anterior se deriva la siguiente amenaza:

(A2) Nuevas leyes o disposiciones económicas que requieran mayor capitalización. Ejemplo (Basilea III).

Existen presiones de las personas que obligan constantemente a trabajar en nuevas iniciativas y mejoras en los productos y servicios. Todo lo que esto conlleva, un arduo trabajo operativo, con demandas sociales que a su vez provocan, por ejemplo, que desde el 01 de diciembre del año 2019 se elimine el cobro de la comisión a los mayores de 65 años, por los primeros 3 giros en Cuenta Rut, un hecho que se considera de gran impacto y ayuda social, pero que a su vez implica un alto costo económico para la organización. De su relación con la comunidad se desprenden amenazas, como por ejemplo que, a pesar de considerarse una organización tan querida, las personas opten por la destrucción de sucursales que son la única opción bancaria en ciertas comunas del país, sin embargo, estas situaciones pueden ser provocadas por diversos descontentos sociales que van más allá de la organización como tal, y pueden afectar a cualquier organización. Para ello la Banca Personas trabaja en su imagen y por contar con una buena y estrecha relación con las comunidades en donde se encuentra inserto. De lo anterior se deriva la siguiente amenaza:

(A3) Exigencias de la comunidad al sentirse empoderada. Ejemplo CuentaRUT sin costo.

Finalmente, dado por situaciones externas que pueden ocurrir en cualquier momento del ciclo de una empresa se encuentran las amenazas por políticas monetarias, lo cual desincentiva el uso de las ofertas financieras retrayendo la economía cuando esto ocurre, esperando los clientes de la Banca Personas el momento en que la situación se estabilice o sea más

atractiva para volver al mercado. De lo anterior se deriva la siguiente amenaza:

**(A4) Disminución de la demanda debido a políticas monetarias.
Ejemplo alza en la tasa de interés**

A continuación, se presenta la tabla resumen de las oportunidades y amenazas de la Banca Personas.

Tabla 20: Resumen Oportunidades y Amenazas

Oportunidades		Amenazas	
O1	Aumento de la demanda por financiamiento del segmento mujeres emprendedoras (crece mujer)	A1	Cambios de Gobierno
O2	Existe en el mercado nuevas tecnologías disponibles	A2	Nuevas leyes o disposiciones económicas que requieran mayor capitalización. Ejemplo: Basilea III
O3	Aumento de la demanda por financiamiento verde	A3	Exigencias de la comunidad al sentirse empoderada. Ejemplo: Cuenta Rut sin costo
O4	Segmento de clientes de la industria que no utilizan Internet	A4	Disminución de la demanda debido a políticas monetarias. Ejemplo alza en la tasa de interés

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA

Una vez realizado el análisis estratégico, evaluando el posicionamiento actual, se desprende el resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Dado lo anterior, se puede establecer si las fortalezas permitirán el desarrollo de las oportunidades, o, por el contrario, si las debilidades serán un obstáculo en su desarrollo.

La siguiente tabla permite, de manera gráfica y simplificada, visualizar el análisis interno (fortalezas y debilidades) con el análisis externo (oportunidades y amenazas). Con ello se obtiene la posición en la cual se encuentra la empresa, para luego desprender el camino hacia una propuesta de valor estratégica y sustentable.

Tabla 21: Resumen FODA

Fortalezas	Debilidades
F1: Ejecutivos capacitados con orientación a dar soluciones a las necesidades de los clientes	D1: Sistemas poco integrados entre si
F2: Apoyo del Estado	D2: Fallas tecnológicas constantes (Caídas de sistema en días de alta concurrencia)
F3: Poseer amplia red de sucursales y además fortalecida por la red de corresponsalía de CajaVecina y BancoEstado Express	D3: Poca flexibilidad a las necesidades del cliente.
F4: Amplia base de clientes	D4: Existencia de burocracia
Oportunidades	Amenazas
O1: Aumento de la demanda por financiamiento del segmento mujeres emprendedoras (crece mujer)	A1: Cambios de Gobierno
O2: Existe en el mercado nuevas tecnologías disponibles	A2: Nuevas leyes o disposiciones económicas que requieran mayor capitalización. Ejemplo: Basilea III
O3: Aumento de la demanda por financiamiento verde	A3: Exigencias de la comunidad al sentirse empoderada. Ejemplo: Cuenta Rut sin costo
O4: Segmento de clientes de la industria que no utilizan Internet	A4: Disminución de la demanda debido a políticas monetarias. Ejemplo alza en la tasa de interés

Fuente: elaboración propia

Una vez realizado el análisis, desprendiendo la tabla resumen FODA, de la cual se comprende que las fortalezas se dan en los recursos o actividades, que las fortalezas permitirán brindar los atributos, y por otra parte, que las debilidades corresponden a falencias dentro de la organización y que si no son gestionadas podrían provocar una baja en el posicionamiento estratégico.

A continuación, se utiliza la herramienta FODA cuantitativo, la cual justifica y valida la realización del FODA, ya que añadir una técnica cuantitativa es de gran valor para las organizaciones, en particular dada la información que entrega para la realización de una planificación estratégica. (Cancino, 2012).

La evaluación se compone con la calificación de 1 a 7, donde 1 es muy poca relación y 7 es altamente relacionado.

Tabla 22: Resumen FODA cuantitativo

		Oportunidades				Promedio	Amenazas				Promedio
		O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4	
Fortalezas	F1	5	6	6	5	5,5	4	3	5	1	3,3
	F2	6	4	6	6	5,5	7	6	6	6	6,3
	F3	5	7	5	7	6,0	5	1	5	2	3,3
	F4	6	6	6	7	6,3	5	5	6	5	5,3
Promedio		5,5	5,8	5,8	6,3		5,3	3,8	5,5	3,5	
Debilidades	D1	5	6	4	5	5,0	5	4	5	2	4,0
	D2	5	6	4	6	5,3	5	5	6	3	4,8
	D3	6	5	3	4	4,5	4	4	5	5	4,5
	D4	5	4	5	4	4,5	6	4	6	5	5,3
Promedio		5,5	5,3	4,0	4,8		5,0	4,3	5,5	3,8	

Fuente: elaboración propia

A continuación, se realiza el análisis por cuadrante.

Fortalezas versus oportunidades: en este cuadrante se prefieren las notas más altas, ya que las notas bajas indican que una fortaleza no permite aprovechar una oportunidad. Para las oportunidades, la fortaleza (F4) es la más importante que corresponde a una amplia base de clientes. La oportunidad más factible de lograr, entonces, es la (O4) segmento de clientes de la industria que no utilizan Internet, pues al contar con una gran cantidad de clientes, y además siempre se puede obtener más, si la organización se propone enseñar y capacitar a las personas obtendrá sin dudas beneficios.

Fortalezas versus amenazas: en este cuadrante se prefieren las notas más altas, ya que las notas bajas indica que una fortaleza no permite enfrentar una amenaza. Entonces, la fortaleza (F2) Apoyo del Estado corresponde a la más importante, y que por ende permite enfrentar las amenazas de mejor manera. Esto se entiende ya que las personas confían en la seriedad del Gobierno y en el sostén que este representa para la organización, y así poder enfrentar amenazas como la (A3) Exigencias de la comunidad al sentirse empoderada. Ejemplo: Cuenta Rut sin costo.

Debilidades versus oportunidades: en este cuadrante se prefieren las notas más bajas, ya que las notas altas indican que una debilidad implica no poder aprovechar una oportunidad. En este análisis la debilidad (D2) Fallas tecnológicas constantes (Caídas de sistema en días de alta concurrencia) es la más alta y se debe trabajar en ella para que no impida beneficiarse de oportunidades disponibles para la organización. Además, las debilidades no frenan tomar ventaja de la oportunidad (O4) Segmento de clientes de la industria que no utilizan Internet, analizada en el primer cuadrante, pero si se verían afectadas las oportunidades (O1) Aumento de la demanda por financiamiento del segmento mujeres emprendedoras (crece mujer) y (O2) O2: Existe en el mercado nuevas tecnologías disponibles, debido a las debilidades que presenta la organización.

Debilidades versus amenazas: en este cuadrante se prefieren las notas más bajas, ya que las notas altas indican que una debilidad implica la activación de una amenaza. En ese sentido la debilidad (D4) Existencia de burocracia al interior del Banco es la más importante a trabajar por su alto puntaje, dado que los clientes necesitan respuestas y soluciones rápidas a sus requerimientos. Por lo anterior, se debe prestar atención a la amenaza (A3) Exigencias de la comunidad al sentirse empoderada. Ejemplo: Cuenta Rut sin costo que se activa por las debilidades y debe estar en las prioridades a trabajar por la organización.

Definición posición estratégica actual

BancoEstado se encuentra posicionado en el país dentro de los cuatro primeros lugares en los ítems más importantes. Como resumen, la organización se ubica en captaciones en el primer lugar, de acuerdo a las cuentas corrientes en cantidad en tercer lugar y en monto en el cuarto lugar, y en el ámbito de las colocaciones, en el cuarto lugar respecto a su competencia, ante lo cual debe mejorar su estrategia para avanzar hacia una mejor posición en los próximos años, y en un futuro más lejano y ambicioso apuntar a llegar al primer lugar.

Sus principales desafíos son:

Ubicarse en el segundo lugar del país en captaciones, obteniendo una gran cuota del mercado en la industria.

Ser el banco más querido por los chilenos, mediante la entrega de un servicio de excelencia, brindar asesoramiento financiero a los clientes.

Continuar siendo el banco más barato entre sus pares.

Digitalización de sus productos y servicios, de forma ágil y eficiente, logrando cumplir las expectativas de los clientes estando a la vanguardia.

Mantener la confianza de los chilenos en seguridad, estar un paso adelante de posibles vulneraciones en post del cuidado del patrimonio de todos los chilenos.

Posicionamiento estratégico a futuro

A continuación, se analiza cómo la organización pretende avanzar hacia el posicionamiento deseado en el futuro, teniendo en cuenta que no marcha sólo, pues están los distintitos grupos de interés, un entorno que se encuentra en constante cambio y con exigencias. Lo anterior afecta a todos los intervinientes del entorno y para estar preparados se debe contar con planes solidos que permitan ir adelante en busca del logro de objetivos propuestos.

Dado lo expuesto se responde a la siguiente interrogante:

¿Cómo avanzar hacia el posicionamiento estratégico deseado?

BancoEstado es la única organización bancaria autónoma del estado, lo cual es un gran plus contra sus competidores, ya que es altamente valorado por las personas, cuenta con un gran cariño del público por su rol social y presencia en el país. Sin embargo, ha ido quedando al debe, por ejemplo, en el soporte de sus tecnologías, aun cuando si esta siempre a la vanguardia con ellas. También en las esperas, pues los clientes valoran los tiempos de respuesta y las soluciones. En adelante se analiza las tareas a realizar para alcanzar el posicionamiento estratégico deseado:

- Mejorar en integrar los sistemas
- Brindar plataforma 24/7 que soporte altos niveles de demanda
- Evaluar y brindar flexibilidad posible
- Agilizar procesos internos, interiorizar a las personas de su aporte.
- Instruir a trabajadores, hacerlos parte de la estrategia.
- Adaptar rápidamente nuevos requerimientos legales

- Evaluar cambios de comportamiento social, atender necesidades actuales
- Brindar apoyo e información

A continuación, se presenta la Tabla N° 23 Resumen Posicionamiento Estratégico, donde en la primera columna encontramos las debilidades, amenazas y oportunidades extraídas del posicionamiento estratégico actual, y en la segunda columna las tareas a realizar para así alcanzar el posicionamiento deseado y que servirán en el desarrollo de los objetivos estratégicos.

Tabla 23: Resumen Posicionamiento Estratégico

	Situación actual	Situación futura
Factores internos	D1: Sistemas poco integrados entre si	Mejorar en integrar los sistemas
	D2: Fallas tecnológicas constantes (Caídas de sistema en días de alta concurrencia)	Brindar plataforma 24/7 que soporte altos niveles de demanda
	D3: Poca flexibilidad a las necesidades del cliente.	Evaluar y brindar flexibilidad posible
	D4: Existencia de burocracia	Agilizar procesos internos, interiorizar a las personas de su aporte.
Factores externos	A1: Cambios de Gobierno	Instruir a trabajadores, hacerlos parte de la estrategia.
	A2: Nuevas leyes o disposiciones económicas que requieran mayor capitalización. Ejemplo: Basilea III	Adaptar rápidamente nuevos requerimientos legales
	A3: Exigencias de la comunidad al sentirse empoderada. Ejemplo: Cuenta Rut sin costo	Evaluar cambios de comportamiento social, atender necesidades actuales
	A4: Disminución de la demanda debido a políticas monetarias. Ejemplo alza en la tasa de interés	Brindar apoyo e información
	O2: Existe en el mercado nuevas tecnologías disponibles	Brindar servicio a la vanguardia y el soporte necesario en días de alta demanda
	O4: Segmento de clientes de la industria que no utilizan Internet	Enseñar a los clientes no familiarizados con las redes, y captar nuevos, su uso y los beneficios.

Fuente: Elaboración propia

1.8 Formulación Estratégica

Una vez realizado el análisis estratégico de la Banca Personas, donde se determinaron las oportunidades que se pueden aprovechar, y las amenazas a enfrentar, continuamos con la formulación de la estrategia. Es en este momento cuando se decide cómo alcanzar la agenda de la organización a la luz de los análisis (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008).

1.8.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos claves

Una curva de valor es una forma de representar gráficamente la dinámica competitiva del mercado actual. Esta se compone de 2 ejes, en la cual se ubican en el eje horizontal las variables en las cuales se invierte para entregar valor a los clientes y en las cuales gira la competencia, y en su eje vertical se ubica el nivel de lo que se ofrece a los clientes en cada una de las variables, donde una puntuación alta significa que las organizaciones ofrecen una mejor opción a los clientes e invierten más en estas mismas.

Antes de pasar a la curva, se presenta la siguiente tabla con la valoración de los atributos de BancoEstado y su competencia, la cual nos permite posteriormente graficar la curva de valor. Esta se valora con nota de 1 a 5, donde 1 = casi siempre es falso, 2 = frecuentemente es falso, 3 = a veces es falso / a veces es verdadero, 4 = frecuentemente es verdadero y 5 = casi siempre es verdadero.

Para este caso, se evaluaron 18 atributos, los cuales se explican a continuación:

1) Buena atención a clientes: Donde los clientes valoran la calidad de la atención recibida al momento de realizar una solicitud.

2) Fácil acceso al financiamiento: Se refiere a qué tan fácil es acceder a un crédito, ojalá, con la menor burocracia posible.

3) Amplia Cobertura: Se refiere a cuanto abarca físicamente en nuestro país con sus sucursales, qué tan cerca se encuentra de las personas, sin tener que efectuar largos trayectos para satisfacer sus necesidades.

4) Menores tasas (Créditos de consumo): Se considera que quienes otorgan las mejores tasas, según los clientes, obtienen una mejor puntuación.

5) Menores comisiones y otros cargos: Se refiere a quien posee las comisiones más bajas en el uso de las tarjetas.

6) Multicanalidad: Evalúa quien posee la mejor comunicación con los clientes debido a sus múltiples canales de contacto.

7) Rapidez en la aprobación: Se refiere a la rapidez con que un Banco es capaz de otorgar un crédito.

8) Inclusión Financiera: qué tan receptivo a aceptar a gente de todos los estratos socioeconómicos.

9) Seguridad de la Información: que tan confiable sienten los clientes a los bancos.

10) Beneficios extra adicionales no relacionados no financieros extrafinancieros: beneficios en descuentos por ejemplo en restaurant a la hora de ocupar sus tarjetas bancarias.

11) Servicio Post Venta: Luego de adquirir un producto o servicio, que tan satisfactorio resulta la atención post venta, ya sea que el cliente necesite información o la solución de un problema.

12) Disponibilidad del ejecutivo (que llame de vuelta, responda correos).

13) Servicio Online (al menos 3 variables facilidad, 2 disponibilidad caídas de página, 3 cosas que no se pueden hacer por la página solo presenciales).

14) Asesoramiento del Producto (expertis): qué tan experto en el producto que está ofertando un ejecutivo del banco resulta ser para el cliente a la hora de una posible venta.

15) Diversificación de Productos: Que tanta variedad de productos posee un banco

16) Continuidad operacional de sistema: se refiere a cómo los clientes sienten que funciona la operatividad de un banco, cuando ellos desean realizar sus servicios en línea.

17) Confianza en los ejecutivos: Cuál es el nivel de confianza que poseen los clientes hacia los ejecutivos, de qué actuarán de la forma correcta.

18) Innovación (Ejemplo BE Pago Rut): Qué tan innovador resulta ser los bancos para los clientes, ofertando de una manera novedosa, atractiva y económica para los clientes.

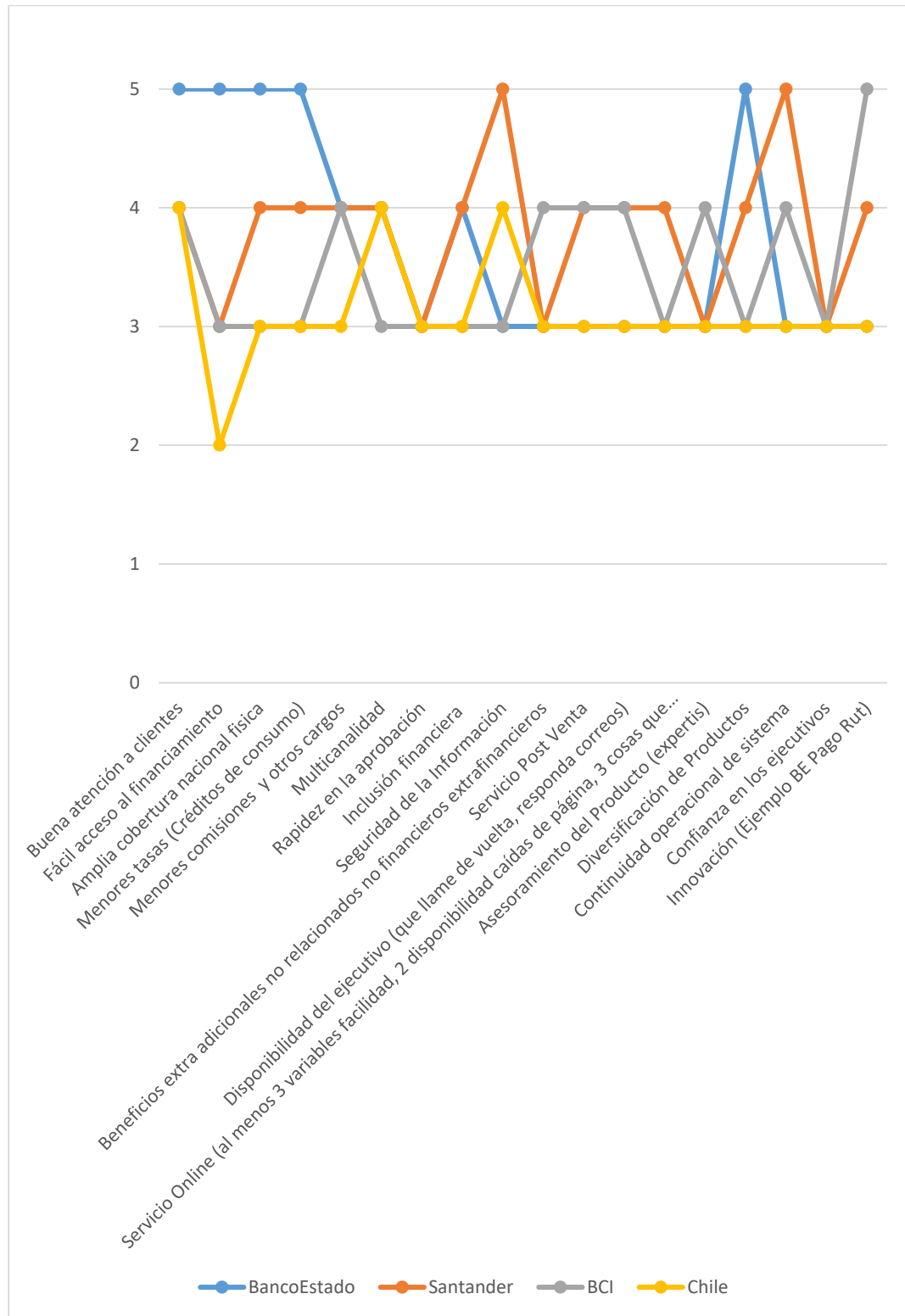
Luego de la descripción de los atributos, se presenta la evaluación obtenida para la Banca Personas de BancoEstado, y el grupo estratégico al cual pertenece:

**Tabla 24: Evaluación de Atributos del grupo estratégico Banca
Personas de BancoEstado**

N°	Atributos	BancoEstado	Santander	BCI	Chile
1	Buena atención a clientes	5	4	4	4
2	Fácil acceso al financiamiento	5	3	3	2
3	Amplia cobertura	5	4	3	3
4	Menores tasas (Créditos de consumo)	5	4	3	3
5	Menores comisiones y otros cargos	4	4	4	3
6	Multicanalidad	4	4	3	4
7	Rapidez en la aprobación	3	3	3	3
8	Inclusión financiera	4	4	3	3
9	Seguridad de la Información	3	5	3	4
10	Beneficios extra adicionales no relacionados no financieros extrafinancieros	3	3	4	3
11	Servicio Post Venta	3	4	4	3
12	Disponibilidad del ejecutivo (que llame de vuelta, responda correos)	3	4	4	3
13	Servicio Online (al menos 3 variables facilidad, 2 disponibilidad caídas de página, 3 cosas que no se pueden hacer por la página solo presenciales)	3	4	3	3
14	Asesoramiento del Producto (expertis)	3	3	4	3
15	Diversificación de Productos	5	4	3	3
16	Continuidad operacional de sistema	3	5	4	3
17	Confianza en los ejecutivos	3	3	3	3
18	Innovación (Ejemplo BE Pago Rut)	3	4	5	3

Con el detalle de la tabla anterior, se construye la curva de valor, donde se evalúa en los 18 ítems definidos al grupo estratégico al que pertenece la Banca personas de BancoEstado:

Ilustración 9: Curva de Valor Banca Personas de BancoEstado



Fuente: elaboración propia

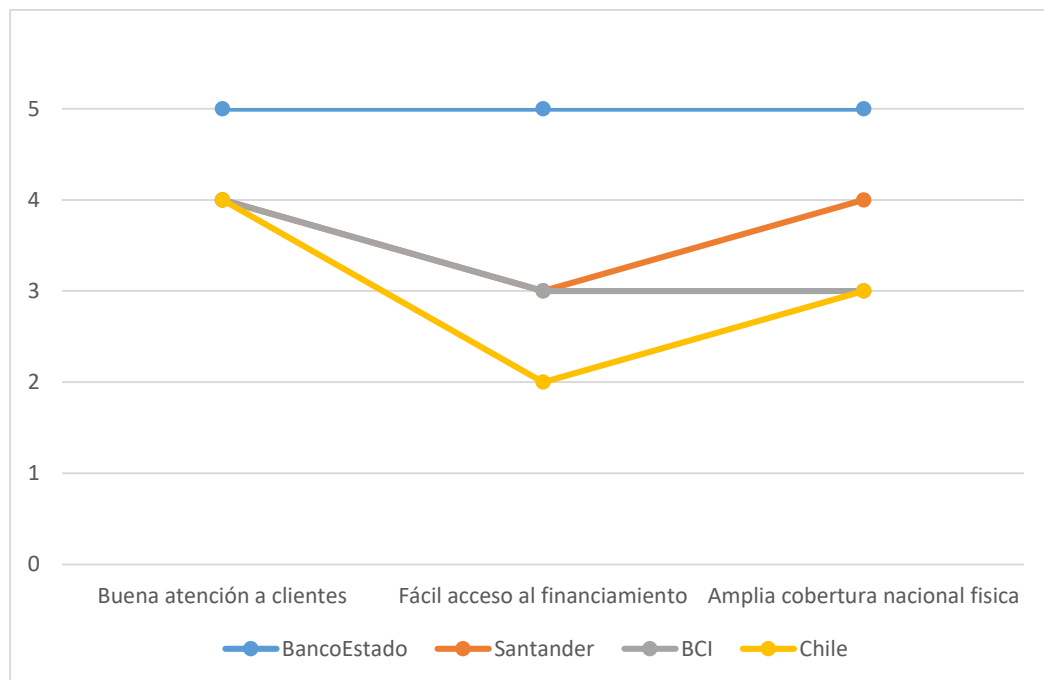
1.8.2 Selección de atributos claves

En la selección de atributos claves, para la propuesta de valor hacia los clientes se eligen tres atributos que son aquellos en los que la Banca Personas debe, al menos cumplir, o estar por sobre la competencia.

En ese sentido, fueron elegidos 3 atributos clave de la Banca Personas, donde destaca por sobre sus competidores del grupo estratégico; buena atención a clientes, fácil acceso al financiamiento y amplia cobertura.

La evaluación obtenida para cada banco se aprecia en el siguiente gráfico:

Ilustración 10: Curva de valor- Atributos claves



Fuente: elaboración propia

Para los atributos buena atención a clientes, fácil acceso al financiamiento y amplia cobertura fueron su elección se justifica, ya que son los que más valoran los clientes a la hora de poder seleccionar con que

organización relacionarse. Los demás atributos siguen siendo relevantes, pero no determinantes a la hora de preferir con quien contratar productos o servicios.

1.8.3 Declaración de Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora, en la cual se explica como un producto o servicio resuelve los problemas del cliente, o mejora su situación. Esta propuesta de valor es una promesa para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores a un precio que estos consideren un buen valor. (Thompson, y otros, 2018)

La propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa o persona ofrece a los clientes o consumidores (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Para BancoEstado su propuesta de valor es la siguiente:

“Ofrecer productos y servicios con amplia cobertura, proporcionando una buena atención al cliente y un fácil acceso al financiamiento a los habitantes de todo el país”

A continuación, se describen los atributos clave considerados en la oferta de valor de la organización:

Buena atención a clientes: Donde los clientes valoran la calidad de la atención recibida al momento de realizar una solicitud. Este atributo es considerado de los más importantes dado que el Banco ofrece sus servicios tanto de cara al cliente como de manera online, mediante su página web y APP, y telefonía. Es ahí donde las personas esperan ser atendida de forma

oportuna en primer lugar, y luego entendidas en sus requerimientos, para así también otorgar la mejor respuesta posible a cada requerimiento.

Fácil acceso al financiamiento: Se refiere a qué tan fácil es acceder a un crédito, ojalá, con la menor burocracia posible. En este ámbito los clientes esperan que sus necesidades de financiamiento sean atendidas de manera fácil y expedita, con el menor papeleo posible, y ojalá en el menor tiempo posible.

Acá encontramos que el banco trabaja activamente en brindar un fácil acceso al financiamiento, pero se ha hecho difícil mejorar los tiempos, esto dado principalmente por la cantidad de clientes que se manejan, lo cual, sin dudas en un plus, que si se sabe manejar solo brindara oportunidades a la organización para seguir bancarizando clientes.

Amplia cobertura nacional física: Se refiere a cuanto abarca físicamente en nuestro país con sus sucursales, qué tan cerca se encuentra de las personas, sin tener que efectuar largos trayectos para satisfacer sus necesidades. Este atributo es valorado por los clientes, en primer lugar, por la geografía de nuestro país, y la centralización que se encuentra en la Región Metropolitana, lo cual hace que las personas consideren que todo se centra en un solo lugar, por lo cual les otorgan un gran valor a contar con servicios bancarios en lugares alejados, y es ahí donde la organización sobresale llegando a cada rincón, y siendo parte activa en comunidades del país.

Para los tres atributos se plantean las siguientes mediciones reflejadas en tabla n°25:

Tabla 25: Medición atributos propuesta de valor

Atributo	Medición	Relación con la propuesta
Buena atención a clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de productos • Trato amable • Cumplimiento protocolo de atención 	“proporcionando una buena atención al cliente”
Fácil acceso al financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar aumento de colocaciones • Potenciar aumento de ahorro • Cumplir en plazo acordado solicitudes • Agilizar evaluaciones de riesgo 	“proporcionando una buena atención al cliente y un fácil acceso al financiamiento”
Amplia cobertura nacional física	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de plataforma • Disponibilidad de sucursales 	“a los habitantes de todo el país”

Fuente: elaboración propia

1.8.4 Descripción de la estrategia de la empresa

Para analizar la estrategia de la empresa, se debe comprender que esta debe estar orientada al cumplimiento de la propuesta de valor. Según Thompson et al (2012), la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones, es decir, son las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

Para el periodo entre 2019-2024, BancoEstado posee una estrategia, donde existen 5 sueños en la organización que son los siguientes:

- a) Chile sin efectivo
- b) Un banco sin papeles
- c) Socio para emprender
- d) Asesor financiero de las personas
- e) Impulsor del ahorro

La estrategia, entonces, de la Banca Personas se dirige a focalizar sus esfuerzos en: brindar una buena atención a sus clientes, mediante trabajadores informados y comprometidos con la organización y sistemas disponibles acorde a la demanda; hacer todo lo posible por eliminar obstáculos al financiamiento, satisfaciendo así esta necesidad de manera fácil para las personas que lo requieran, y a brindar la más amplia cobertura para que los chilenos sientan que estar lejos de la Región Metropolitana no sea un impedimento, al menos en lo que a servicios financieros se refiere.

Con el trabajo adecuando en el desarrollo eficiente de la propuesta de valor es factible llegar, entonces, a una mejor ubicación estratégica en el mercado.

Para llevar a cabo la estrategia se debe contar con pilares básicos, y en este caso para la organización son considerados cinco, los que se describen a continuación:

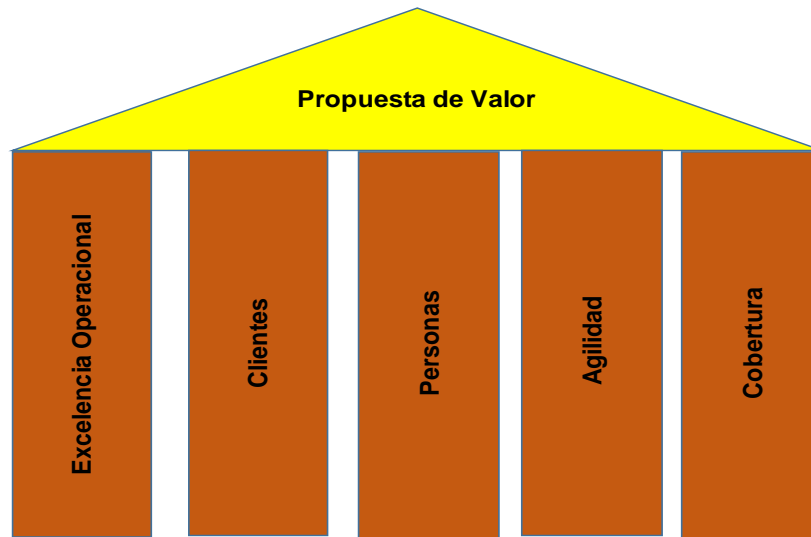
- **Excelencia operacional**, que permite visualizar lo bueno que se está ejecutando y siempre aspirar a que sea de la mejor forma, y en los procesos que se puede y debe mejorar, hacerlo de tal manera que no represente un gran gasto para la organización, pero sí una gran inversión que reporte los mejores resultados para la Banca Personas. Los trabajadores son clave y se hacen parte del cumplimiento de

objetivos que brindaran satisfacción a los clientes. Existe una preocupación constante por identificar posibles riesgos y mitigarlos.

- **Clientes**, existe una preocupación constante por mantener a los clientes satisfechos en sus necesidades, preocupados por sus requerimientos y además fidelizar a muchos otros más que quieran pertenecer a la Banca Personas y los principales motivos de su elección se den por el buen desempeño, respuestas e imagen que esta brinda. Para ello es fundamental brindar la mejor atención posible, contar con trabajadores informados y dispuestos a hacer sentir bien a todos quienes atiendan.
- **Personas** (felices, clima, cultura), pilar que permite llevar a cabo la estrategia de la mejor manera, entendiendo que, si a la unidad le va bien, les va bien a todos. Es fundamental hacer saber a los trabajadores que todos contribuyen y son parte importante del negocio, cada uno aportando en su área con lo mejor de cada uno. Personas felices en su trabajo, con un clima laboral agradable realizaran sus labores con mayor agrado, rapidez y entrega.
- **Agilidad**, la cual permitirá entregar los servicios ofertados en el menor tiempo posible, cumpliendo con la calidad ofertada. Tener la capacidad de adaptación que el mercado requiere y de reacción ante situaciones que van ocurriendo y que podrían representar una amenaza, o por el contrario aprovechar las oportunidades que se pueden presentar con rapidez. La agilidad permite responder a tiempo a las necesidades de los clientes, por ejemplo, a la hora de realizar evaluaciones de riesgo para dar pronta respuesta a solicitudes de créditos que las personas requieren de forma rápida.
- **Cobertura**, la cual permite estar cerca de los clientes, sea físicamente o no. El estar presente con sucursales y redes de adquirencia a lo largo

del país hace que se fortalezca la relación con la Banca Personas al ser el único banco que llega a lugares donde otros no, así como brindar un soporte potente a la página web y aplicaciones. En crucial la disponibilidad de estas infraestructuras, donde exista énfasis en que los clientes puedan ser usuarios conformes de toda la cobertura que se brinda en el momento deseado y ofertado.

Ilustración 11: Pilares de Banca Personas



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2:
PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Introducción

El capítulo 2 consta de la planificación de la estrategia comenzando con el modelo de negocio bajo el modelo Canvas, el que consta de 9 elementos a tratar constituidos en un lienzo. Posteriormente, continúa definiendo los objetivos estratégicos mediante la representación gráfica del mapa, hasta llegar al monitoreo de estos con el diseño del sistema de medición del desempeño personalizado llamado Cuadro de Mando Integral.

2.2 Modelo de Negocio

El modelo de negocio de la organización se halla en estrecha relación con el concepto de estrategia, es el plan detallado de la administración para entregar valiosos productos o servicios a los consumidores en una forma que genere bastantes ingresos como para cubrir los costos y deje una utilidad atractiva.

Los dos elementos cruciales del modelo de negocio de una organización son (1) la propuesta del valor para el consumidor y (2) su modelo de operación. (Thompson, y otros, 2018)

A veces se describe al modelo de negocio como el “esquema general” de una actividad empresarial (Magretta, 2002), y ayuda a pensar de forma más o menos creativa en la pregunta básica: “¿Cómo puedo ganar dinero en mi sector?” (Afuah, 2004). Según esta visión, un modelo de negocio describe y sintetiza la forma de crear valor en un negocio. Más concretamente, lleva a los directivos a conceptualizar las diferentes actividades que una empresa inicia con el fin de generar valor para los clientes y los accionistas. Se define también como “el conjunto de elecciones del empresario y las consecuencias que de ellas se derivan ya

que juntos explican la manera en la que opera la empresa” (Casadesus y Ricart, 2008).

Un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor.

El modelo de negocio de los bancos se encuentra centrado en el cliente, ya que son ellos quienes permiten cumplir con la misión de cada institución.

2.2.1 Descripción del modelo de negocio

Para describir el modelo de negocio, esto se realiza bajo el modelo CANVAS, reflejado en el lienzo del modelo, el cual es un lenguaje común que sirve para describir, visualizar, evaluar y modificar, mediante 9 módulos, los cuales se explican a continuación.

Socios Claves: se consideran un complemento a nuestro modelo de negocio, tiene que ver con los vínculos que se crean con los socios, que pueden ir más allá de los contratos.

Actividades Claves: Son los procesos necesarios para poder cumplir con la propuesta de valor

Propuesta de Valor: Dice relación con qué atributo diferencia a una organización de otra

Relación con los clientes: Es como se hace la relación con el cliente y que se hace para fidelizarlos

Segmento de clientes: Se define quienes son los clientes, sus características.

Recursos Claves: Los recursos necesarios para cumplir con la propuesta de valor

Canales de distribución y comunicación: Dice relación con por qué medio se lleva a cabo la relación con los clientes

Estructura de Costos: Tiene relación con cuanto corresponde a los costos fijos y variables para poder llevar a cabo la operación.

Fuentes de Ingresos: Es cómo se obtienen los ingresos de los productos o servicios ofertados.

Tabla 26: CANVAS Banca Personas

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
* Estado de Chile * Ministerio de Hacienda	* Gestión comercial * Evaluación de Riesgos * Gestión de canales	* Buena atención al cliente * Fácil Acceso al Financiamiento * Amplia Cobertura	* Personal * Autoservicio * Virtual	* Personas mayores de 18 años con nacionalidad chilena o extranjera con más de un año de permanencia definitiva (Clientes Emergentes, Relacionales carterizados, Relacionales no carterizados, personas)
	Recursos claves * Capital humano con conocimientos y agilidad * Política de Riesgo actualizada y ágil * Infraestructura (Sucursales) disponibles * Sistemas de Información disponibles	nacional física	Canales de distribución y comunicación * Presencial (Sucursales) * No presencial (pagina web, App)	
Estructura de costos			Fuentes de Ingreso	
* Fijos: remuneraciones (50%), Infraestructura (9%). * Variables: Gastos de administración (30%) Otros gastos operacionales (8%) Provisiones sobre colocaciones (3%)			* Permanentes: Intereses asociados a préstamos. * Recurrentes: Cobro por administración de cuentas. Ingresos por intereses y reajustes (70%) Ingresos por comisiones (30%)	

Fuente: elaboración propia

2.2.2. Descripción y análisis del modelo de negocio

A continuación, se aprecia el modelo Canvas, que nos ayudará a entender el modelo de negocio de BancoEstado, describiendo las 9 secciones que lo componen:

Socios Claves

Las asociaciones claves van desde el rol social hasta lo financiero. En lo social destacan colaboraciones con fundaciones de manera habitual y en desastres naturales, complementadas con voluntariado de los colaboradores, lo cual es un elemento importante para desarrollar capacidades y habilidades como la colaboración, el trabajo en equipo, el liderazgo y la creatividad, así como también asociaciones comprometidas con la inclusión femenina y con el apoyo a la creación de nuevas empresas.

En el ámbito financiero destacan asociaciones claves con: empresas filiales y entidades relacionadas, las cuales ayudan en el cumplimiento de la misión de la Banca Personas y permite responder de manera más eficiente y transversal a las necesidades de los clientes, en las cuales por ejemplo se puede encontrar filiales Corredores de Bolsa que realizan la labor de intermediación financiera, filiales Corredores de Seguros que a su vez son socios de empresas aseguradoras contando de esta manera con una parrilla de productos completa para sus clientes, filiales que entregan la oferta bancaria en horarios flexibles y/o cercanos geográficamente a los clientes, filiales que ayudan en la cobranza de clientes con problemas financieros. Asociaciones con sus proveedores quienes ayudan a dar continuidad al negocio.

Socios, proveedores, filiales, son de claves para la Banca Personas, ya que permiten el acceso continuo a todos los clientes.

Actividades claves

En las actividades claves se aprecian las actividades más importantes que debe realizar la empresa para que el modelo funcione, dentro de las cuales se consideran:

- Atención al cliente 24/7 ya sea para realizar transacciones habituales como para emergencias bancarias, mediante sucursales bancarias, sucursales de BancoEstado Express y Caja Vecina todas ellas de manera presencial, y de manera virtual mediante página web y aplicación para el celular, además de telefonía para consultas y emergencias.
- Asesorías a la medida de cada necesidad, donde se oferta al cliente lo que realmente necesita, sin sobre endeudar la carga financiera que pueda poseer el cliente, ayudándolo a tomar las mejores decisiones.
- Productos ajustados a cada cliente, donde se cuenta con una amplia oferta de productos, para así satisfacer las necesidades de todos los chilenos.
- Calidad en la atención, donde se trata al cliente de manera justa, con amabilidad y empatía, tal cual quisiera ser atendido el personal de la organización si él estuviera en la posición del cliente.
- Inversión en tecnología y seguridad, todo a fin de que los clientes sientan seguridad de que se les está brindando lo que ellos esperan, con los debidos estándares y la mayor seguridad de que sus transacciones son ejecutadas bajo estricta confidencialidad, y que además operan de forma rápida en cada canal.

El resguardo de la privacidad de la información de los clientes es un tema de alta relevancia, por eso existe la Unidad de Cumplimiento Normativo, que fomenta la observancia de todas las normas relacionadas con privacidad, principalmente a través de la capacitación en secreto y reserva bancaria, según lo establecido en el artículo 154 de la Ley General de Bancos. Por otra parte, la Ley 19.628, sobre protección de la vida

privada, permite el tratamiento de datos personales solo en los casos autorizados por la misma ley o con el consentimiento escrito del titular, a menos que la información se obtenga de fuentes accesibles al público. Es el marco en el que se desarrollan las políticas relativas a la información de los clientes. No se comparten los datos de clientes con terceros ajenos, salvo aquellos que la ley expresamente autoriza, como organismos públicos, cumpliendo el procedimiento señalado en la ley y en términos globales, no personalizados ni parcializados.

Canales principales

En el ámbito de los canales se explica cómo la empresa se comunica con sus clientes, cómo se establece el contacto para que puedan adquirir lo ofertado por la empresa y así esta aumentar sus ingresos. En este sentido, los principales canales de atención donde opera el banco son: Sucursales propias, las cuales son preferidas por los clientes con mayor rango etario, Redes de Corresponsalía las cuales permiten facilitar la realización de trámites fuera del horario habitual de la Banca Personas, como lo es BancoEstado Express y Caja Vecina, Telefónicos, On-line donde en enfoque se encuentra en la oferta de servicios digitales mediante el servicio por internet APP o Banca Móvil, y también de comunicación a través de las crecientes redes sociales, y Cajeros automáticos.

Las sucursales funcionan de 9:00 a 14:00 de lunes a viernes en horario continuado, siendo uno de los bancos que mayor cantidad de público convoca, donde al cerrar sus puertas, los ejecutivos pueden seguir atendiendo hasta aproximadamente 2 horas más al público que alcanzo a ingresar antes del cierre, manteniendo activas todas las funcionalidades hasta que el último cliente se retire.

Dentro de las redes de corresponsalía se cuenta con BancoEstado Express, quien cumple un alto porcentaje de funciones del banco, los cuales

atienden en horario continuado de 09:00 a en su mayoría hasta las 19:00 horas, los sábados de 09:00 a 17:00, y además cuenta con 5 sucursales que atienden los domingos de 09:00 a 14:00. Además, se cuenta con caja vecina, donde se puede realizar retiros y depósitos de dinero, transferencia entre tarjetas banco estado y pagos de cuentas, los cuales atienden en el mismo horario de cada local en el cual se encuentre ubicado el dispositivo.

La Banca Personas permite llegar tanto física como virtualmente a todos sus clientes, a todos sus productos sin largos trayectos ni constantes caídas de sistema.

Segmento de clientes

El cliente de la Banca Personas se define como universal, puesto que es un banco con rol social. Sus clientes son los mayores de 18 años con nacionalidad chilena o extranjera con más de un año de permanencia definitiva, a quienes, dependiendo de cada producto, Riesgo a definido los requisitos específicos, para todos los grupos socioeconómicos grupo, a lo largo y ancho de todo el país.

La Banca Personas focaliza su estrategia comercial sobre personas naturales sin giro comercial, chilenos y extranjeros residentes con permanencia definitiva en Chile, cuya fuente de ingresos provenga de rentas generadas en el país. Estas personas, las distribuye según renta y edad en dos grandes grupos de segmentos que denomina Emergente y Relacional. Adicionalmente, los segmentos se subdividen en subsegmentos y microsegmentos. Dentro de estos segmentos, subsegmentos y microsegmentos, los clientes serán Personas Naturales Sin Giro Comercial que sean:

- Trabajadores dependientes, jubilados, montepiados o pensionados, cuya fuente principal de ingreso está constituida por una renta o ingreso mensual, razonablemente cierta y estable en el tiempo.

- Profesionales o trabajadores independientes cuya principal fuente de ingreso provenga básicamente de su trabajo más que de un capital.
- Personas rentistas cuya fuente principal de ingreso sea razonablemente cierta y estable en el tiempo, y provenga de rentas que perciban, ya sea por propiedades que arriendan, o inversiones financieras.

Las necesidades de crédito de estos clientes deben estar relacionadas con el financiamiento de gastos personales o familiares y/o con la adquisición de bienes de consumo. También, es objetivo importante de atención los clientes clasificados como Convenio que se caracterizan por ser de bajo riesgo (pago créditos de consumo mediante descuento por planilla), de un mercado conocido por la Banca Personas, con bajo costo operacional y con alto impacto en el sector público. Además, es de interés las personas jubiladas que presentan características de bajo riesgo y los profesionales independientes que presentan ingresos relativamente permanentes. Las personas que no forman parte del mercado objetivo de BancoEstado son las siguientes:

- Personas naturales que obtienen sus ingresos provenientes de la realización de actividades ilícitas, penadas por la Ley o reñidas por la moral y las buenas prácticas de crédito.
- Personas que se encuentren en listados internacionales en los cuales se prohíba realizar negocios con ellos.
- Personas ligadas a organizaciones criminales o terroristas, éstas últimas descritas en lista del Consejo de seguridad de las Naciones Unidas.

Al cierre del año 2021, la cartera de clientes es de más de 14 millones de personas de todas las edades, condiciones sociales, lugares, profesiones u oficios que cada día interactúan usando las cuentas de BancoEstado, para pagar, ahorrar, cobrar, recibir créditos, percibir remuneraciones o pensiones, etc.

Relación con clientes

En el ámbito de la relación con los clientes, se describen los diferentes tipos de relación que establece la organización con el segmento de mercado objetivo. La relación puede ser personal o automatizada y pueden estar basadas en fundamentos como: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas (venta sugestiva). El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una organización repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. Por lo anterior, la experiencia cliente es fundamental, donde él es la prioridad para cada trabajador de la Banca Personas. En este sentido la organización:

Capta clientes, con innovaciones como en la banca móvil, sumadas a mejoras implementadas en el canal web tradicional, y que explican que se hayan sumado 800 mil nuevos clientes preferentemente digitales (quien durante los últimos 6 meses realiza la mayor parte de sus transacciones a través de canales digitales App y web) en 2019, que de este modo totalizaron 6,5 millones, 14% más que en 2018.

Para fidelizar clientes, la organización se preocupa de la calidad de la atención, siendo considerada como clave para la gestión, donde el año 2019 mediante mediciones de los niveles de recomendación se implementó un canal único para consultas y reclamos y se instauraron procesos de resolución y respuestas más expeditos. Se busca ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los clientes y conectarse con ellos de una manera más efectiva, a través de la combinación de tecnología, experiencia e innovación. Con ese fin, se ha transformado el sistema de medición, análisis y gestión de la calidad, privilegiando un enfoque en la visión y en la experiencia de los clientes.

En el 2019 se realizó el indicador de recomendación en distintas áreas, índice que mide la disposición de los clientes a recomendar una compañía. Se obtuvo una nota promedio de 6,3 (de un máximo de 7),

correspondiente al tercer trimestre del año. La evaluación muestra que los clientes recomiendan BancoEstado.

Tabla 27: Satisfacción de clientes:

Nota	Clasificación
1 – 4	Clientes detractores
5	Clientes neutros
6 – 7	Clientes promotores

Tabla 28: Escala de recomendación:

Porcentaje de recomendación positiva neta por segmentos		* Meta 2019
2018	2019	68
63	63	

El área de Gestión de Calidad es la responsable de manejar las alertas de clientes con bajo nivel de recomendación y de establecer planes de acción de mejoras a sucursales, que son gestionados a través de visitas, capacitaciones y el perfeccionamiento de los protocolos y las buenas prácticas.

Recursos claves

Los recursos claves son esenciales para que un modelo de negocio funciones, donde se describen los activos más importantes, lo cual permite que la organización crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Dentro de los recursos claves de la organización es clave el capital humano, personal calificado, ya que existe una relación constante con el cliente, de forma presencial y no presencial, y mucho de lo que se pueda lograr será de acuerdo al trato otorgado y el grado de satisfacción de las necesidades del cliente, cuando se enfrenta a la atención por parte de un colaborador de la organización. Por otra parte, cuentan con la infraestructura tanto física como tecnológica, la cual permite llegar a todas las comunas de nuestro país, la seguridad de la información, que es clave en lo que se refiere al tratamiento de los datos.

Propuesta de valor

En este ítem, se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa, y tiene como finalidad solucionar un problema o satisfacer os requisitos de un mercado determinado, por lo tanto, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

“Ofrecer productos y servicios con amplia cobertura, proporcionando una buena atención al cliente y un fácil acceso al financiamiento a los habitantes de todo el país”

Estructura de costos

Tanto la creación y la entrega de la propuesta de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Estos costos se calculan una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. En ese sentido, las remuneraciones y gastos de personal constituyen el mayor costo del banco, seguido de los gastos de administración, fundamentales para el funcionamiento.

Fuentes de Ingreso

Los clientes permiten la principal fuente de ingresos mediante la preferencia hacia los productos ofertados, donde se ofrece un precio menor que en el mercado, siendo parte fundamental de los resultados, los ingresos por intereses y reajustes (70%) y los ingresos por comisiones (30%).

La Banca Personas entrega un beneficio social que consiste en bancarización de personas que los demás bancos no consideran dentro de su oferta, mediante endeudamiento en forma responsable.

2.2.3 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

El modelo de negocios descrito anteriormente se enfoca en determinar los elementos que permitirán dar cumplimiento a la propuesta de valor de la Banca Personas y así ser la mejor opción para los clientes.

En el este apartado se presenta un análisis crítico del modelo de negocio con el objetivo de proponer mejoras que permitan obtener la rentabilidad económica deseada.

Para ello, se evalúa en primera instancia la estructura de costos a través de las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los costos más relevantes?

¿Cuáles son los recursos claves más costosos?

¿Cuáles son las actividades claves más costosos?

Análisis de estructura de costos

Los costos que mayor afectan la rentabilidad de BancoEstado son los de personal y administración, seguidos por infraestructura.

Las remuneraciones son el principal ítem de los costos. Esto se compone de tres plantas, la de servicios, la bancaria, y la especializada. Disminuir este costo para la organización es un tema sensible, pero que, mediante negociaciones consensuadas, logra que, por ejemplo, trabajadores con larga data en la Banca Personas puedan ser acogidos a un plan de retiro que vaya disminuyendo los costos. Lo anterior no es fácil, pues dada la estructura del banco, los trabajadores pueden, incluso, permanecer en sus cargos dos años más de la edad legal para optar a la jubilación en el país.

La infraestructura, para la organización toma especial relevancia, puesto que, por el rol social de la organización, en vez de ir disminuyendo la presencia física, esta no se detiene, aun cuando si se evalúa con medida nuevas instalaciones. No es de interés del banco disminuir la presencia física en lugares donde representa el único acceso bancario por parte de las comunidades, con quienes mantiene a su vez estrecha relación.

Los recursos clave más costosos tiene relación directa con los costos más relevantes para la organización, ya que son los trabajadores y la infraestructura claves en la entrega de la propuesta de valor.

Ejecutivos comerciales de cara al cliente con las competencias acorde al cargo, áreas relacionadas como lo son; riesgo en la agilidad y prolijidad de sus evaluaciones en tiempo, y tecnología por otra parte trabajando día a día para brindar el soporte necesario que se necesita para cumplir con la disponibilidad. Forman todos parte de recursos costosos, pero que brindan la rentabilidad social al estar alineados entre ellos y comprometidos con la estrategia de la organización.

El beneficio social entonces, en la organización pasa a tomar gran relevancia, aun cuando no se obtuviera la rentabilidad económica esperada. Sin embargo, la organización gracias a la Banca Personas mantiene buenos resultados año a año.

Análisis de los ingresos

La estructura actual de ingresos se descompone en el cobro de intereses y comisiones.

Considerando que uno de los atributos valorados por los clientes, no seleccionado en el proyecto, es brindar el precio más competitivo, la forma de obtener mayores ingresos es mediante la fidelización y captación de clientes nuevos, por una parte, más global.

Por otra parte, al cumplir con los atributos más valorados por los clientes, es donde se logra lo anterior.

Brindando una buena atención a los clientes, fácil acceso al financiamiento y una amplia cobertura nacional física, se puede mantener satisfechos, y captar también nuevos clientes, a quienes mediante el aumento en las colocaciones son parte de la posibilidad de obtener la rentabilidad esperada, y a su vez cumplir con la estrategia de la organización.

En resumen, la forma más factible de mejorar los niveles de rentabilidad del actual modelo de negocios para la empresa son los relacionados a reducir la estructura de costos y obtención de nuevos clientes.

2.3 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

En este apartado, y sobre la base de los análisis precedentes, se definen y presentan los objetivos estratégicos de la empresa, junto con los desempeños y las iniciativas estratégicas para lograrlos. En ese sentido, se exhiben mediante el mapa estratégico, el cual es una representación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia y el modelo de cómo pretende agregar valor por los próximos años, adicionalmente se plantea que la mayoría de los enfoques hacia el desarrollo de la estrategia se centra en el resultado deseado de la estrategia, y enfocados principalmente en el “qué”, pero no en el “cómo”. Además, la estructura de un mapa estratégico brinda un marco integral y lógico para diseñar y ejecutar una estrategia (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2012).

Los objetivos estratégicos son los que permitirán el logro de metas establecidas en la empresa y una ubicación deseada en el mercado en el que se encuentra. Los objetivos a largo plazo constituyen los resultados que se esperan de estrategias, y estas a su vez son las acciones que se efectuaran para alcanzar esos objetivos A su vez el tiempo entre objetivos y estrategias debe estar entre 2 a 5 años. (Freud, 2008)

Es de vital importancia definir los objetivos estratégicos de la empresa, ya que si no se hace solo se transforman en buenas intenciones, sin un foco claro. Mediante su definición, al ejecutarlos se podrá medir el resultado e impacto en la organización. Es importante listar los objetivos deseados para llegar así a elegir y ejecutar los estratégicos, ya que esta tarea permite cumplir con la propuesta de valor.

Para definir los objetivos estratégicos en este proyecto de grado se utilizará como herramienta el mapa estratégico.

2.3.1 Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una herramienta, el cual mediante una representación gráfica muestra la estrategia que persigue la empresa. En esta grafica se encuentran perspectivas, relaciones causales y ejes, con lo cual se va despejando el cómo se debe actuar para llegar a la meta definida.

El mapa estratégico brinda un marco general para una visión integrada de la estrategia (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2012). Bajo esta premisa brinda una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las unidades de la organización, las que además podrían encontrarse dispersas trabajando como verdaderas islas.

La representación gráfica cuenta con cuatro perspectivas, a las cuales la empresa debe atender con la importancia que merece cada una para así lograr cada objetivo definido y estar por sobre la competencia. Las cuatro perspectivas que componen el mapa estratégico se definen a continuación:

- **Perspectiva financiera:** es la que describe los resultados tangibles que se pueden obtener de la estrategia, donde se utilizan objetivos conocidos a lograr, como el retorno sobre la inversión, llamado ROI, el valor agregado económico, ganancias operativas, ingresos por cliente y costo de unidad producida. Tales objetivos van dilucidando si la estrategia está funcionando y si es así, si se obtienen los beneficios esperados tangibles. (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2012)
- **Perspectiva del cliente:** está conformado por los objetivos de resultado asociados a los clientes, como por ejemplo satisfacción, retención y crecimiento, y objetivos relacionados con la propuesta de valor definida.
- **Perspectiva de los procesos:** es donde se encuentran los procesos de negocio críticos, ya que son estos quienes crean la diferencia para el

logro de la estrategia, y que permitirán satisfacer los objetivos financieros y de clientes.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: es donde se identifica el capital humano, el clima y los sistemas, quienes sostienen los procesos que crean valor.

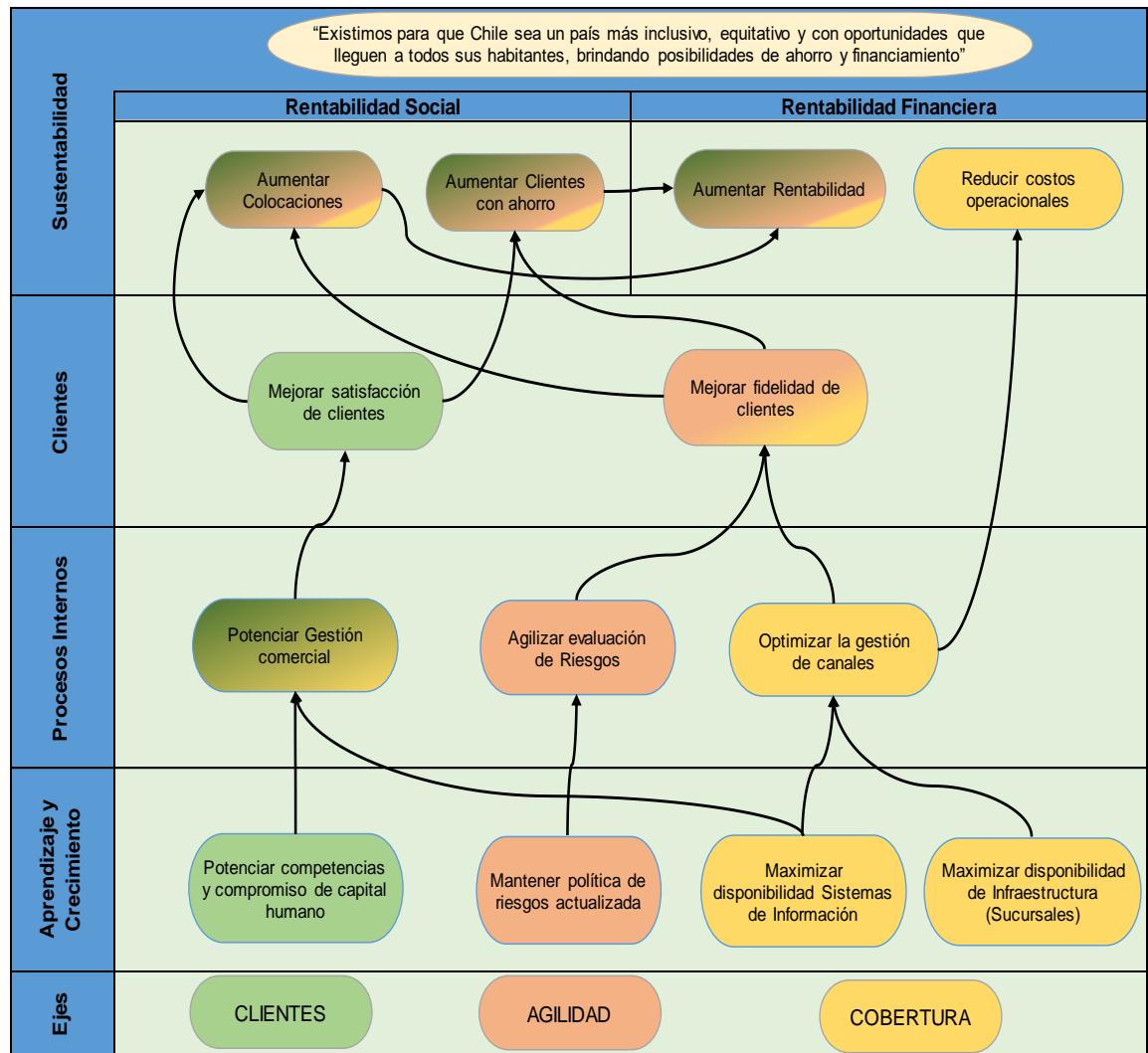
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se relaciona con el capital intangible el cual está compuesto por el capital humano y tecnológico que servirán como base o recursos a la perspectiva de procesos definidos como relevantes o críticos, los cuales deben ser ejecutados de acuerdo a lo definido, pudiendo así cumplir con lo ofertado hacia los clientes, quienes como resultado del trabajo anterior, brindaran mediante su relación con la organización el cumplimiento de la perspectiva financiera.

Dado el análisis anterior es que se forman las relaciones causa y efecto, donde las perspectivas financieras y de cliente corresponden a los resultados esperados por la empresa, y las perspectivas de procesos y de aprendizaje y crecimiento a los impulsores para la obtención de resultados.

2.3.2 Mapa estratégico Banca Personas BancoEstado

A continuación, se presenta el mapa estratégico definido para la organización:

Ilustración 12: Mapa estratégico BancoEstado



Fuente: elaboración propia

Analizando cada perspectiva se tiene lo siguiente:

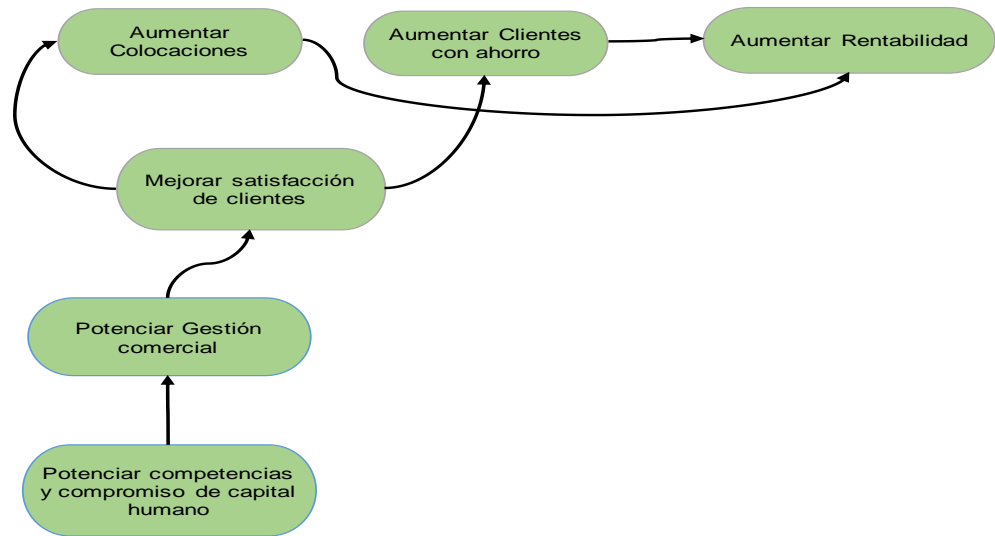
- **Perspectiva Financiera:** Dado que es una empresa con un rol social se habla de sostenibilidad financiera, las utilidades se traspasan al Estado, y la reputación es parte fundamental para la organización. Además, tiene un aporte real a la sociedad mediante la inclusión financiera.

- Perspectiva de Clientes: para poder cumplir con el objetivo financiero, se ofrece al cliente acompañar durante su ciclo de vida con productos a la medida, brindándoles el soporte tecnológico necesario 24/7 fomentando así el uso de productos y canales, con fácil acceso a los productos, y con la mejor cobertura.
- Perspectiva de Procesos Internos: Al contribuir en el rediseño, consigue fomentar la auto atención mediante la tecnología de punta que brinde seguridad y estabilidad y afianzar las relaciones.
- Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento: se fomenta la escucha activa y relaciones de confianza mediante el trabajo colaborativo que finalmente permita entregar calidad en la experiencia del cliente final.

2.3.3 Ejes estratégicos

A continuación, se presentan las ilustraciones correspondientes a cada uno de los tres ejes definidos en el mapa y se detallan las relaciones causa-efecto de cada uno.

Ilustración 13: Relación causa-efecto Eje Clientes



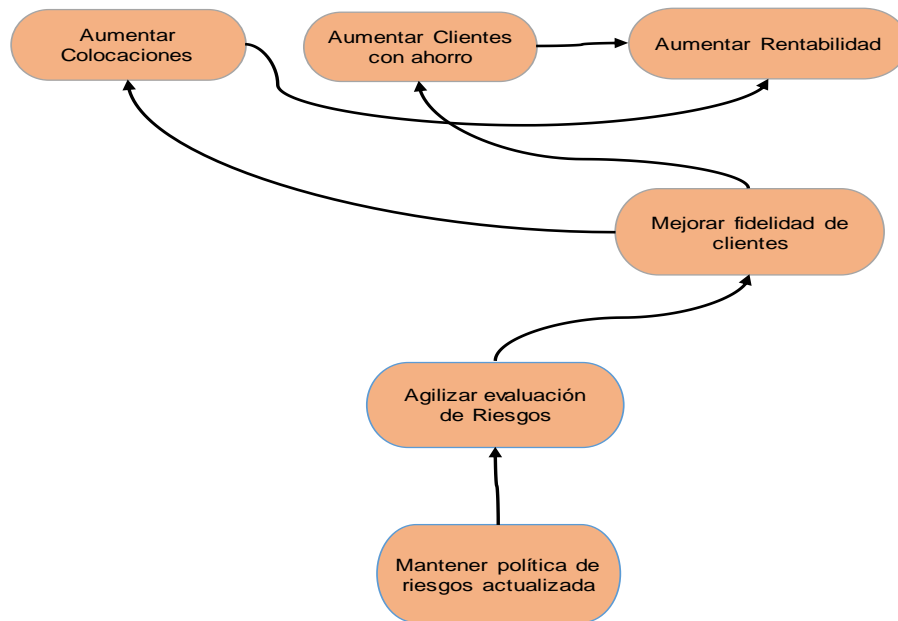
Fuente: elaboración propia

Tabla 29: Relación causa-efecto Eje Clientes

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar competencias y compromiso de capital humano	Potenciar Gestión comercial	Contar con empleados competentes gracias a preocuparse por su gestión.
Procesos internos	Potenciar Gestión comercial	Mejorar satisfacción de clientes	Clientes conformes con los servicios o productos entregados.
Clientes	Mejorar satisfacción de clientes	Aumentar Colocaciones	Clientes que preferirán aceptar créditos con la organización.
		Aumentar Clientes con ahorro	Clientes que preferirán invertir sus ahorros con la organización.
Sustentabilidad	Aumentar Colocaciones	Rentabilidad antes de impuesto	Lograr el retorno esperado y contribuir con las utilidades y transferirlas a las arcas fiscales, gracias a los clientes.
	Aumentar Clientes con ahorro		

Fuente: elaboración propia

Ilustración 14: Relación causa-efecto Eje Agilidad



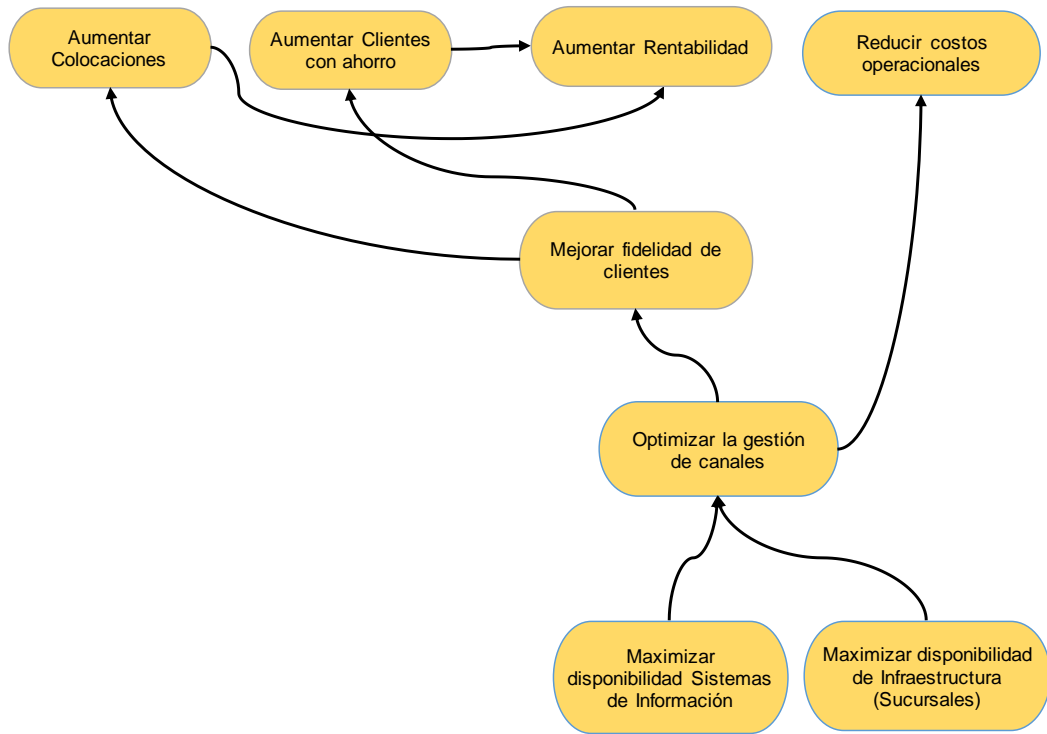
Fuente: elaboración propia

Tabla 30: Relación causa-efecto Eje Agilidad

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Mantener política de riesgos actualizada	Agilizar evaluación de Riesgos	Responder evaluaciones en el menor tiempo posible gracias a mantener políticas actualizadas.
Procesos internos	Agilizar evaluación de Riesgos	Mejorar fidelidad de clientes	Clientes fieles que quieren permanecer y recomiendan la organización por agilidad en las respuestas brindadas.
Clientes	Mejorar fidelidad de clientes	Aumentar Colocaciones	Clientes que aceptaran créditos con la organización y los recomendaran por la agilidad.
		Aumentar Clientes con ahorro	Clientes que aceptaran invertir sus ahorros con la organización y los recomendaran por la agilidad.
Sustentabilidad	Aumentar Colocaciones	Rentabilidad antes de impuesto	Lograr el retorno esperado y contribuir con las utilidades y transferirlas a las arcas fiscales, gracias a la agilidad que brindan a sus clientes.
	Aumentar Clientes con ahorro		

Fuente: elaboración propia

Ilustración 15: Relación causa-efecto Eje Cobertura



Fuente: elaboración propia

Tabla 31: Relación causa-efecto Eje Cobertura

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Maximizar disponibilidad de Infraestructura (Sucursales)	Optimizar la gestión de canales	Permitir cumplir con la propuesta de valor en sucursales.
	Maximizar disponibilidad Sistemas de Información	Optimizar la gestión de canales	Permitir cumplir con la propuesta de valor en sucursales, Internet/App.
Procesos internos	Optimizar la gestión de canales	Mejorar fidelidad de clientes	Clientes fieles que quieran permanecer y recomienden la organización por contar con ejecutivos capaces y canales disponibles.
		Reducir costos operacionales	Disponer de canales cuando es requerido permite cumplir con los objetivos optimizando los costos.
Clientes	Mejorar fidelidad de clientes	Colocaciones	Clientes que aceptaran créditos con la organización y los recomendaran por su cercanía y disponibilidad de servicios.
		Clientes con ahorro	Clientes que aceptaran invertir sus ahorros con la organización y los recomendaran por su cercanía y disponibilidad de servicios.
Sustentabilidad	Aumentar Colocaciones	Rentabilidad antes de impuesto	Lograr el retorno esperado y contribuir con las utilidades y transferirlas a las arcas fiscales gracias a la cobertura que brindan a sus clientes.
	Aumentar Clientes con ahorro		

Fuente: elaboración propia

2.3.4. Iniciativas estratégicas

A continuación, se detallan las iniciativas estratégicas y los objetivos del mapa a impactar:

- Plan de inversión en sistemas; el cual tendrá como responsable a la Gerencia de Sistema y de Operaciones. Debe existir una comunicación organizada y efectiva, ya que el área de operaciones es quien se encuentra en el back office del negocio, y es sistemas quien debe otorgar el soporte necesario.

Este plan permitirá contar con un sistema robusto en el cual se deben realizar constantes pruebas de estrés para así mitigar caídas cuando el sistema es altamente solicitado. Tendrá impacto directo en los objetivos Maximizar disponibilidad de Infraestructura (Sucursales) y Maximizar disponibilidad Sistemas de Información.

- Plan de introducción al sistema financiero on-line; el cual tendrá como responsable a la Gerencia división marketing y clientes, de quien depende la Banca personas, y de Sistemas, ya que la primera es quien está a cargo del público deseado y sistemas es quien debe estar a cargo del diseño amigable.

El plan busca entregar herramientas de fácil acceso a clientes que no utilizan internet, mayoritariamente por desconocimiento de las plataformas disponibles, desconfianza producto de esto, y el respectivo uso. Impactara en los objetivos Mejorar satisfacción de clientes y Mejorar fidelidad de clientes.

- Plan Clima Laboral, el cual tendrá como responsable a la Gerencia General de Administración, ya que es quien está a cargo de los trabajadores de la organización.

Consta de un plan de trabajo con los colaboradores, donde existan encuestas, y también se pretende lograr reuniones con representantes por área para conocer experiencias, vivencias y recomendaciones.

Impactará en el objetivo: Potenciar competencias y compromiso de capital humano.

Esta iniciativa buscara medir y mejorar el clima de los trabajadores. Permitirá estar atento a sus necesidades a tiempo y anticiparse a posibles descontentos que puedan perjudicar el logro de objetivos

2.4 Diseño del Sistema de Medición del Desempeño de la Empresa

Un sistema de medición del desempeño para las empresas corresponde a un conjunto de mediciones que sirven para cuantificar la eficacia, eficiencia y que brindan información que puede ser trabajada para la toma de decisiones. Corresponde a una gran herramienta que sirve para alinear la estrategia con los distintos niveles de la organización.

Se entiende desempeño por los logros surgidos del comportamiento, más que el comportamiento en sí mismo, y los sistemas de medición del desempeño son instrumentos que contienen criterios múltiples para informar a quienes toman decisiones, sirviendo de apoyo en la toma de decisiones objetivas para así mejorar el desempeño (Guerra-López, 2007).

La utilización de un sistema de medición del desempeño sirve para monitorear la estrategia, su correcta ejecución, que se cumplan los objetivos planteados y la implementación de las iniciativas estratégicas, mediante una serie de indicadores. Tiene como objetivos ser una herramienta de; planificación estratégica, servir para la preparación de los informes de gestión, de control operativo y de apoyo para cambios gerenciales.

Los indicadores, también llamados KPI (Key Performance Indicators) por su sigla inglés, lo cual significa indicadores claves de desempeño se utilizan para medir y cuantificar los resultados de un proceso o estrategia. Estos deben cumplir con el criterio SMART donde cada letra tiene un

significado: Specific – específico; Measurable – medible; Agreed upon – alcanzable; Realistic – realista y Time-related – medible en el tiempo.

Para efectos de este proyecto, se utilizará como herramienta para describir el sistema de medición del desempeño el Cuadro de Mando Integral.

2.4.1 Cuadro de Mando Integral

Para monitorear apropiadamente la ejecución de la estrategia de la empresa, a través del logro de los objetivos estratégicos previamente definidos, y la implementación de las iniciativas estratégicas, se debe diseñar un sistema de medición del desempeño, compuesto por un conjunto de indicadores, para lo cual se utiliza en este caso como herramienta el cuadro de mando integral (CMI).

El cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de planificación y de control, permite en forma práctica el poder operacionalizar la estrategia, y a su vez comparar y controlar los desempeños reales de los desempeños esperados (Kaplan y Norton, 201

Mediante esta herramienta se permite focalizar en las áreas en que el desempeño y sus mejoras serán de más alto impacto.

El cuadro de mando integral proporciona una vista integral de la empresa y la toma de decisiones de manera proactiva, influyendo en las personas y áreas clave. Permite a su vez analizar la información de la evaluación de la estrategia, cómo se cumplen los objetivos mediante los indicadores para cada perspectiva.

El fin es alinear a los trabajadores al cumplimiento de cada uno asumiéndolos como desafíos concretos que de consumarse solo aportaran beneficios y una clara comunicación en la dirección definida por la empresa.

Lo anterior se cumplirá si cada trabajador comprende la importancia de su rol y del trabajo en equipo para el éxito de la estrategia.

Los indicadores más comunes o utilizados por las empresas, de acuerdo a cada perspectiva, son los siguientes:

- Perspectiva financiera: Se encuentran indicadores que sirven para analizar la rentabilidad y el cumplimiento de la visión de la organización. Dentro de ella los más utilizados son rentabilidad económica (ROI), beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones de propiedades, plantas y equipos y amortizaciones de activos intangibles (EBITDA), Retorno de Inversión (ROE), Margen bruto y neto, Rendimiento de Activos, Deuda total y Punto de equilibrio.

Ejemplo de indicador de rentabilidad: sirve para analizar qué tan rentable es un proceso y se puede calcular con la siguiente formula:

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Inversión}} \times 100 = \text{Rentabilidad}$$

- Perspectiva de clientes: Los indicadores más usados son: mejoras en la participación de mercado o crecimiento de la participación en los gastos del cliente, donde las empresas pueden solicitar a los clientes clave que califiquen su desempeño (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2012), lealtad del usuario, satisfacción, índice de repetición de servicios, %quejas de clientes, % nivel de respuesta a las quejas, nivel de atención personalizada, tiempo medio de respuesta, índice de error en los productos.

Ejemplo de indicador satisfacción de los clientes: NPS (Net Promoter Score) el cual sirve para medir la lealtad de los clientes en base a las recomendaciones, en el cual se responde a una sola pregunta ¿Cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo? Se califica de 0 a 10 donde 0 es muy poco probable y 10 definitivamente lo recomendaría. Luego se clasifica a los clientes de acuerdo a su respuesta en:

Promotores: 9 a 10 puntos

Pasivos o indiferentes: 7 u 8 puntos

Detractores: 0 a 6 puntos

El resultado no es un porcentaje, superior a 0 es bueno, y un NPS sobre 50 es excelente.

$$\frac{(\text{Promotores} - \text{Detractores})}{\text{Respuesta obtenidas}} \times 100$$

- Perspectiva de procesos: Con los indicadores se persigue mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, colaborar en el rendimiento de la organización. Los más utilizados son tiempos para cumplir con los pedidos de clientes, costo, calidad y tiempos de ciclo de los procesos clave, tiempos de desarrollo,

Ejemplo de Indicadores de eficiencia: donde lo que se busca es obtener los mejores resultados con el mínimo de recursos. Su fórmula es:

$$\left[\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Costo real}} \times \text{Tiempo real} \right] \times \left[\frac{\text{Resultados deseados}}{\text{Costo deseado}} \times \frac{\text{Tiempo deseado}}{\text{Tiempo deseado}} \right] = \text{Eficiencia}$$

Indicadores de eficacia: donde lo que se busca es medir el desempeño del proceso y que su resultado sea lo más cercano a 100. Se puede calcular con la siguiente formula:

$$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados deseados}} \times 100 = \text{Eficacia}$$

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: lo que se mide es la capacidad de gestión en el capital humano, el compromiso que existe con la organización, la agilidad, los sistemas e infraestructura. Estos indicadores son la base para cumplir con los procesos, y por ende alcanzar los objetivos estratégicos.

Los indicadores más utilizados son nivel de avance tecnológico, nivel de inversión en TI y SI, proyectos anuales presentados, número de incidentes al utilizar el sistema, nivel de inversión en auditoria de sistemas, grado de satisfacción de los empleados, nivel de productividad del personal, rotación del personal, nivel de adaptación al cambio.

Ejemplo de indicadores para el nivel de avance tecnológico:
(Puestos TI/total de puestos)

2.4.2 CMI Banca Personas BancoEstado

A continuación, se presenta el CMI para la Banca Personas en sus cuatro perspectivas:

Tabla 32: Cuadro de Mando Integral Banca Personas

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia
Sustentabilidad	Aumentar colocaciones	Porcentaje nuevas colocaciones	$((\text{Colocaciones año } n - \text{colocaciones año } n-1) / \text{colocaciones año } n-1) * 100$	3%	Trimestral
	Aumentar clientes con ahorro	Porcentaje nuevas captaciones	$((\text{Captaciones año } n - \text{captaciones año } n-1) / \text{captaciones año } n-1) * 100$	3%	Trimestral
	Aumentar Rentabilidad	Medición Rentabilidad	$((\text{Ingresos} - \text{Costos}) / \text{Costos}) * 100$	2%	Trimestral
	Reducir costos operacionales	Porcentaje disminución de costos operacionales	$((\text{Costos operacionales año } n - \text{Costos operacionales año } n-1) / \text{Costos operacionales año } n-1) * 100$	5%	Mensual
Clientes	Mejorar Satisfacción de clientes	Encuesta de satisfacción	$\frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$ puntaje * ítem/total ítem)	8	Cuatrimestral
	Mejorar Fidelidad de clientes	NPS Recomendación	NPS = Promotores (%) - Detractores (%)	50%	Cuatrimestral
Procesos Internos	Potenciar gestión comercial	% Cumplimiento protocolo atención clientes	$(\text{Cumplimiento del protocolo a clientes} / \text{total clientes atendidos}) * 100$	90%	Cuatrimestral
		% Cumplimiento del plazo procesamiento solicitudes	$(\text{Solicitudes atendidas en tiempo} / \text{Total solicitudes}) * 100$	90%	Cuatrimestral
	Agilizar Evaluación de Riesgos	% cumplimiento plazo de evaluación	$(\text{Clientes evaluados en tiempo establecido} / \text{Total de clientes atendidos}) * 100$	95%	Semestral
	Optimizar gestión de canales	% cumplimiento disponibilidad del servicio	$(\text{Canales disponibles} / \text{Canales totales}) * 100$	95%	Semestral
		Disponibilidad de sistemas	$(\text{Tiempo real disponible} / \text{Tiempo presupuestado}) * 100$	95%	Semestral
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar competencias y compromiso	Cumplimiento Horas Capacitaciones	$(\text{Horas realizadas de capacitación} / \text{horas presupuestadas de capacitación}) * 100$	90%	Semestral

	de capital humano	afines con el cargo			
		Clima Laboral Encuesta GPTW	(Respuestas afirmativas/ preguntas totales)*100	85%	Semestral
	Mantener Política de Riesgos actualizada	Cumplimiento del Numero de actualizaciones	1 actualización (Realización cd actualización/Requerimiento de actualización)*100	100%	Semestral
	Maximizar disponibilidad Sistemas de Información	Up time de sistemas	(Número de horas disponible/Número de horas semestre) *100	95%	Semestral
	Maximizar disponibilidad de Infraestructura (Sucursales)	Tasa de Mantenición	(Mantenciones realizadas/ mantenciones presupuestadas) *100	90%	Semestral

La propuesta de CMI se justifica al responder las siguientes interrogantes ¿Cómo medimos la estrategia de la organización? y ¿Cómo los KPIs del CMI y las iniciativas estratégicas resuelven los desafíos?

La utilización de CMI resuelve problemas de alineamiento y contribución por parte de las distintas áreas a alcanzar la estrategia definida. Permite el correcto manejo de recursos en condiciones apropiadas, fomentando el logro de resultados monetarios, y control de los gastos, así como también el logro de resultados no financieros, pero que son la base para el logro de los primeros.

Dentro de los pilares estratégicos, por ejemplo, encontramos cobertura, en el cual destacan 2 indicadores de disponibilidad tanto de la infraestructura (sucursales) como de sistemas de información, siendo ambos claves para el funcionamiento de la organización y cumplir con la oferta de valor hacia los clientes.

Los KPIs y las iniciativas estratégicas permiten a su vez familiarizarse el capital relacional de la empresa generando así un nuevo conocimiento superior al conocer mejor a sus clientes y necesidades, y medir y controlar con los indicadores clave para el negocio, entregando lo mejor para estos y estando actualizado en el mercado ante los cambios que se van produciendo.

El CMI es un buen sistema de medición del desempeño para la banca personas ya que permite monitorear la estrategia y por ende obtener la rentabilidad social y financiera esperada.

2.4.3 Seguimiento de las iniciativas estratégicas

A continuación, para cada iniciativa estratégica se detalla cómo se va a medir la ejecución de cada uno, el progreso y cumplimiento. Una vez implementada se mide el impacto con indicadores del Cuadro de Mando Integral:

- **Plan de inversión en sistemas**

Es fundamental la comunicación entre el de Operaciones y el área de Sistemas, donde el primero deberá proporcionar un listado con los principales dolores/inconvenientes a la hora de realizar sus actividades, así como también ideas seleccionadas de procesos a mejorar.

El Área de Sistemas a su vez brindará retroalimentación e indicará la factibilidad y los costos de cada una.

Posteriormente se indicará el plan a seguir, y se medirá cada una de estas mejoras a fin de controlar el proceso y ejecución. Para ellos se utilizará el indicador Up time de sistemas, y la métrica corresponde a: $(\text{Número de horas disponible} / \text{Número de horas semestre}) * 100$. La meta será de un 95%. Cabe destacar que el denominador será aplicado de

acuerdo a lo establecido para las pruebas, ya que en el CMI este es medido semestralmente.

- Plan de introducción al sistema financiero on-line

Es primordial contar en primer lugar con la base de clientes de rango etario mayor, a quienes se les contactará y brindará 2 posibilidades; en primer lugar, contar con aplicación simulacro de operaciones online, a cargo del Área de Sistemas para así familiarizarse con las principales actividades bancarias, y por otra parte realizar capacitaciones presenciales, las cuales serán realizadas por funcionarios del banco dentro del horario laboral, en sucursales estratégicas y de manera mensual. De resultar exitoso, es posible expandir a otros rangos etarios. El plan busca captar a los clientes que por no estar familiarizado con internet no aprovechan las ventajas del sistema desde revisar consultas de saldo hasta contratar un producto.

Se medirá con 2 indicadores del CMI:

Up time de sistemas, y la métrica corresponde a: (Número de horas disponible/Número de horas semestre) *100. La meta será de un 95%. Cabe destacar que el denominador será aplicado de acuerdo a lo establecido para las pruebas, ya que en el CMI este es medido semestralmente.

Encuesta de satisfacción, y la métrica corresponde a: $(\frac{\sum_{i=1}^n X_i}{\text{total ítem}} \text{ puntaje} * \text{ítem})$, donde la meta será obtener un puntaje desde 8 de los clientes capacitados, a evaluarse cuatrimestralmente.

- Plan Clima Laboral

Consta de un plan acorde a los trabajadores, el cual se llevará a cabo mediante la creación de mesas de trabajo con representantes de distintas áreas.

El foco estará en el dialogo y la comunicación.

Estas se efectuarán mensualmente y cada integrante llevara como tarea al final de cada reunión conversar los temas tratados con sus respectivas áreas y obtener nuevas ideas o recomendaciones.

Los temas recibidos por el Área a cargo, Gerencia General de Administración, deberán dar respuesta a estas mesas en lo que sea evaluado y posible de llevar a cabo.

Finalmente serán medidos los resultados con el indicador Clima Laboral Encuesta GPTW, donde la métrica corresponde a $(\text{Respuestas afirmativas} / \text{preguntas totales}) * 100$ y la meta es obtener sobre un 85%. Para as mediciones tendrán una periodicidad semestral.

CAPÍTULO 3:
ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

3.1 Introducción

El capítulo 3 aborda el alineamiento organizacional desde el despliegue de la estrategia, la definición de los desempeños, hasta la evaluación del desempeño y esquema de incentivos que comprende la identificación, descripción, propuesta y justificación; finalmente, el documento entrega las principales conclusiones del proyecto de grado.

Alineamiento corresponde a cómo se vinculan estratégicamente el capital humano con los recursos disponibles en la organización, para así lograr cumplir con los objetivos estratégicos planteados, el cual debe ser un proceso continuo que permite adecuarse cuando corresponda y así lograr la excelencia organizacional.

El alineamiento puede expresarse en dos formas que son horizontal (sincronización) y vertical (cascadas), siendo ambos críticos en las organizaciones. El primero se da cuando la organización funciona como un sistema integrado, a nivel ejecutivo, donde los objetivos organizacionales están por sobre los individuales de cada área; y el segundo se da cuando se logra el alineamiento a todo nivel, para lo cual se necesita establecer de forma clara los objetivos y metas de gerentes, jefes, supervisores y empleados a través del proceso de cascada, llamada despliegue, donde cada acción de un colaborador tendrá un impacto en el desempeño generándose una relación de causa y efecto.

Fundamental es entonces, alinear a las unidades organizacionales (de negocio y soporte) con la estrategia, así como también a todos los empleados,

El diseño del sistema de gestión propuesto, busca entonces, alinear la estrategia de la unidad de negocio con la estrategia y sus empleados, y cabe mencionar que existen organizaciones con una unidad de negocio como con diversas, además de soporte.

Podría quizás no necesitar de un sistema de gestión, si la realidad fuera que todos los empleados entendieran la estrategia y esta a su vez los motive para aportar en el logro de ella, lo cual al lograrse con la implementación de la propuesta permite que la ejecución de la estrategia sea exitosa. (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2012)

3.2. Despliegue de la Estrategia

En esta etapa se comienza a analizar las gerencias que constituyen la empresa y sus funciones, para posteriormente dar a luz los elegidos por su nivel de importancia en el alineamiento para así dar cumplimiento a los objetivos estratégicos definidos.

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

1) Alinear las unidades de negocios: ¿Cómo alineamos a las unidades de negocios para crear sinergias corporativas?

El objetivo es desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocio, mediante el uso del desdoblamiento de mapas estratégicos a las unidades de negocio y el alineamiento vertical y horizontal

2) Alinear las unidades de soporte: ¿Cómo alineamos a las unidades de soporte con las unidades de negocios y las estrategias corporativas?

El objetivo es que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora el desempeño de las estrategias de las compañías y de las unidades de negocio, mediante acuerdos de nivel de servicio y mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte.

3) Alinear a los empleados: ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?

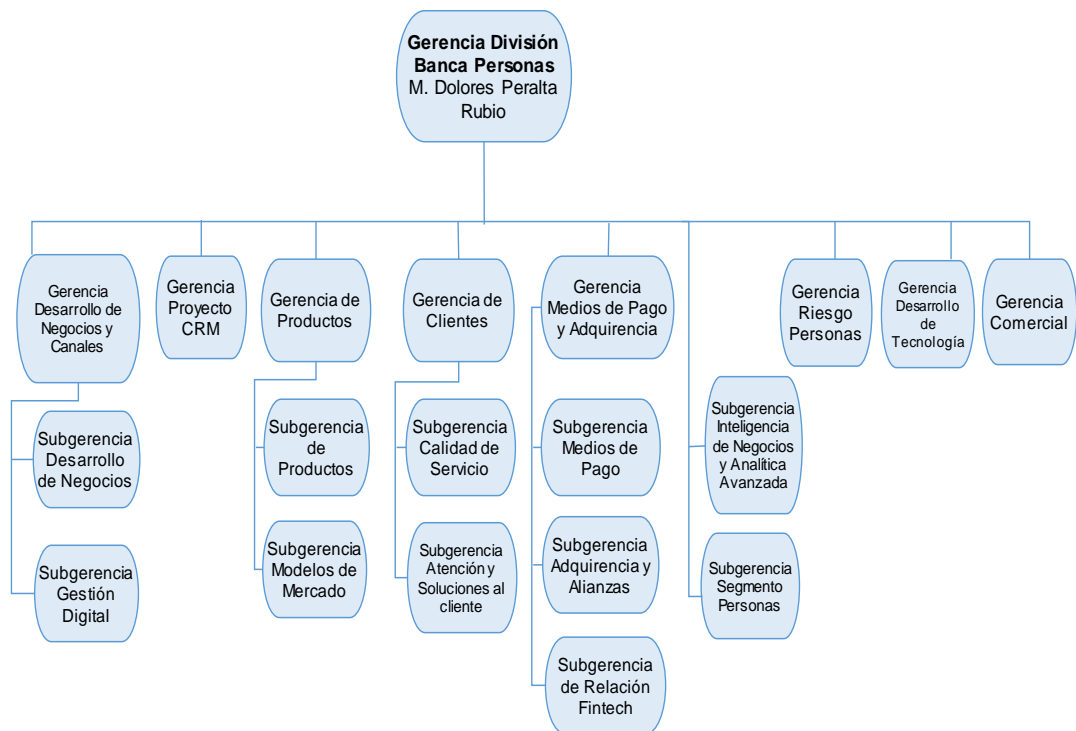
El objetivo es que todos los empleados comprendan la estrategia y estén motivados para ejecutarla de manera exitosa, mediante el uso de programas de comunicación formal de estrategia, objetivos de los empleados con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos, programas de incentivos y recompensas y programa de desarrollo de competencias.

3.2.1 Explicación de las funciones de la Empresa

En el presente apartado se explican las principales funciones de la Banca Personas, y de las divisiones que forman parte de las principales relaciones con esta, con los objetivos o propósitos generales relevantes que deben cumplir.

A continuación, se presenta el organigrama correspondiente a la Gerencia División Banca Personas, donde se propone la creación de la Gerencia Comercial, encargada de las actividades comerciales ejercidas por los ejecutivos de cara al cliente.

Ilustración 16: Organigrama Gerencia División Banca Personas



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta un resumen de las principales funciones de cada División de la organización:

Gerencia División Banca Personas: Diseñar, desarrollar, e implementar estrategias comerciales, ofertas de valor y modelos de atención para los segmentos Personas, que permitan acompañar en el ciclo de vida a sus clientes, cubriendo sus necesidades de productos y servicios financieros, buscando desarrollar experiencias memorables.

Desarrollar, optimizar y mantener los productos y servicios necesarios para acompañar en el ciclo de vida de los clientes, de acuerdo a las definiciones de las ofertas de valor y estrategia comercial definida por cada uno de los segmentos.

Impulsar, gestionar y controlar un servicio de calidad para los distintos segmentos de clientes del Banco en sus diferentes puntos de contacto.

Diseñar y gestionar el desarrollo de nuevas iniciativas y capacidades, que se requieren para el corto y mediano plazo con visión multisegmentos y multicanal.

Gestionar y explotar a fondo la transaccionalidad de los clientes con el objeto de transformar en información útil para la toma de decisiones.

a) Gerencia Desarrollo de Negocios y Canales Digitales

Diseñar y gestionar el desarrollo de nuevas iniciativas y capacidades, que se requieren para el corto y mediano plazo con visión multisegmentos y multicanal, según las definiciones de la oferta de valor definida por los segmentos. Velando por que estos desarrollos estén alineados con la estrategia del Banco, y generen los resultados de negocio comprometidos.

Gestionar los canales digitales y de autoatención, integrando los medios de contacto basado en un enfoque multicanal, centrado en la experiencia y preferencias del cliente durante todo su ciclo de vida, de acuerdo a la oferta de valor y estrategia definida por los segmentos de clientes.

b) Gerencia Proyecto CRM

Liderar comercialmente la puesta en producción de la nueva plataforma de atención presencial de clientes, que es multibanca y multicanal. Entre las principales responsabilidades destacan la dirección comercial de los equipos que realizan el diseño conceptual y práctico de las experiencias del usuario de la plataforma y los diseños de procesos asociados a la atención de los clientes.

Priorizar las iniciativas que van siendo abordadas por los equipos de desarrollo.

c) Gerencia de Productos

Desarrollar, optimizar y mantener los productos y servicios necesarios para acompañar en el ciclo de vida de los clientes para los segmentos Personas, Empresas de Menor Tamaño y Mayoristas, de acuerdo a las definiciones de las ofertas de valor y estrategia comercial definidas por las Bancas.

d) Gerencia de Clientes

Impulsar, gestionar y controlar un servicio de calidad para todos los segmentos de clientes del Banco en sus diferentes puntos de contacto, para lo cual debe:

- Definir estándares y métricas de calidad de servicio para los clientes
- Promover una cultura centrada en el cliente
- Impulsar iniciativas de mejoras en calidad de servicio
- Gestionar reclamos de clientes
- Monitorear cumplimiento regulatorio sobre transparencia

e) Gerencia Medios de Pago y Adquirencia

Definir, negociar y disponibilizar beneficios pensados para los diferentes segmentos de clientes del Banco, para incrementar la propuesta de valor,

creando relaciones de largo plazo con terceros, que sean relevantes en la vida y actividades de los clientes, con el objeto de aumentar la preferencia y uso de los productos del Banco.

f) Gerencia de Riesgo Personas: Gestiona el riesgo de crédito para el segmento Personas. Participa en la definición de normas para el segmento, en el desarrollo de herramientas de admisión y recuperación. Se vincula con BECO, filial Banco Estado Cobranzas, para apoyar gestión de recuperación.

Dentro de la Gerencia, el área que se relaciona con la banca personas es el CERC, que corresponde al Comité de Crédito con atribución y resolución superior a la Red de Sucursales de responsabilidad de la Gerencia de Riesgo de BancoEstado. Su sigla significa: Comité de Evaluación de Riesgo Crediticio.

Cuando el canal de venta no tiene atribuciones para resolver una solicitud, ésta es derivada a comités superiores para su resolución. Esta etapa va desde la derivación de la solicitud desde el canal de venta, hasta la resolución por el comité. La resolución puede ser aprobada o rechazada y comprende los montos que mayores a UF1500.

g) Gerencia de Desarrollo de Tecnología: Gestionar la provisión y mantenimiento de los sistemas de información y de las capacidades tecnológicas del software necesarias para cumplir los objetivos y metas institucionales.

Gestionar las carteras de iniciativas de desarrollo vinculadas al proceso de Desarrollo alcanzando los niveles de cumplimientos establecidos para tal gestión y dando cuenta de ellos en los espacios de gobierno corporativo previstos.

Gestionar el mantenimiento evolutivo y correctivo de los sistemas de información.

Gestionar las contingencias operativas de los sistemas de información.

Administrar y gestionar el soporte operacional y tecnológico a los procesos del negocio, asegurando altos estándares de continuidad que contribuyan a disminuir el riesgo reputacional y el impacto en los clientes por indisponibilidades.

h) Gerencia Comercial: Gestionar e integrar Comercialmente los clientes de los segmentos Persona a través de la Red de sucursales el Banco y de los canales indirectos (Web, APP, Call Center, BEexpress, CajaVecina y otros), con el objetivo de lograr una vinculación más allá del componente financiero, considerando la calidad del servicio, la eficiencia, la sostenibilidad y la ética como pilares del negocio.

Fortalecer una visión integral de los canales de la Corporación, con el objetivo de que la experiencia de los clientes sea simple, ágil y efectiva, facilitando el acceso de todos a la omnicanalidad; articulando la inclusión financiera para todas las personas.

Articular los negocios con los distintos Segmentos, canales y Filiales del Banco para entregar una oferta de valor e integral a los clientes del Banco.

Impulsar Desafíos Comerciales, implementar políticas y proyectos de la Corporación BancoEstado a través de la red de sucursales y sus canales indirectos, que impacten favorablemente a los clientes, velando por la optimización del uso de los recursos.

Gestionar la Red de sucursales para dar soporte operativo a las Personas, Empresas e Instituciones, atender sus necesidades de liquidez y de postventa, orientarlas al uso masivo de canales de autoatención. Generar todo tipo de iniciativas que faciliten la atención de los clientes en las sucursales de la red del Banco.

El énfasis del proyecto para la empresa, en resumen, se encuentra dado en tres Áreas que son: Comercial (Gerencia Comercial), Riesgos (Gerencia de Riesgo Personas) y Tecnología (Gerencia Desarrollo de Tecnología).

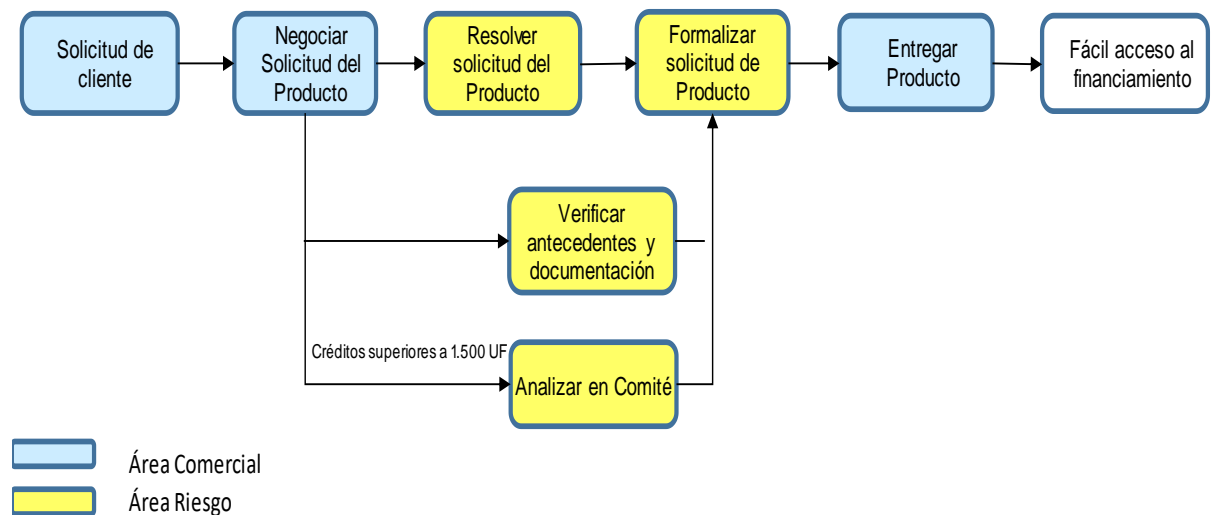
3.2.2 Flujo de actividades

Para desarrollar el flujo de actividades, dentro de los atributos de la propuesta de valor se elige el atributo de Fácil Acceso al Financiamiento, para lo cual se describe el conjunto de actividades que fluyen desde los recursos hasta el cumplimiento del atributo elegido, donde las unidades funcionales que participan en la gestión de dichas actividades corresponden a las Áreas Comercial, Riesgos y **Sistemas**.

En la Gerencia Personas, la Gerencia de Productos es la responsable de los productos y procesos asociados a Clientes del segmento Personas.

Para el atributo seleccionado se analiza en Figura el proceso de venta de crédito de consumo.

Ilustración 17: Proceso Venta crédito de consumo



Fuente: Elaboración propia

Existen 2 modelos de evaluación; proactivo, donde en el primer caso se cuenta con información en Sistemas de los ingresos del cliente; y reactivo, de clientes sobre los cuales no se cuenta con información o que cuentan con reparos en la política de crédito.

Por otra parte, existen tres subprocesos que se realizan en la Plataforma Comercial:

- a) Sin Verificación Sin CERC: Corresponde al total de operaciones de crédito de consumo cursadas sin requerir proceso de verificación y aprobación del CERC.
- b) Con Verificación Sin CERC: Corresponde al total de operaciones de crédito de consumo cursadas verificadas, según criterios de verificación, sin requerir aprobación del CERC.
- c) Con CERC: Corresponde al total de operaciones de crédito de consumo cursadas aprobadas por el CERC.

El producto crédito de consumo consiste en un préstamo de dinero que el Banco realiza hacia los clientes, con el compromiso por parte de estos de devolver el dinero en cuotas iguales, luego de acordar condiciones como plazo y tasas de interés en beneficio del Banco más gastos derivados de la operación (impuestos, seguros, gastos notariales).

Características: Que los créditos con “x” tasa de interés sea lo mismo que lo estipulado por contrato, que el monto otorgado sea lo mismo que lo estipulado por contrato, y además no sobrepasar la tasa máxima convencional, para lo cual se debe hacer recálculo de créditos otorgados y comprobar que no se esté cobrando más de lo legal, lo cual debe tener cero fallas por un tema reputacional y legal.

Se debe comprobar que el monto otorgado se encuentre de acuerdo a lo establecido en el contrato, que la tasa sea la misma que aparece en el

contrato, y que todas las condiciones que se acordaron con el cliente se encuentren fiel y legalmente respaldadas y respetadas en el contrato.

La calidad del proceso de Venta de Crédito de Consumo se define por el tiempo en el que se desarrollan las actividades del proceso, el cual puede variar entre 2 días para aquellos créditos inferiores a 1500 UF y 6 días para los superiores a este monto, el plazo máximo para verificar los antecedentes va desde los 2 días hasta los 5 días.

La calidad en este caso está estrechamente relacionado al tiempo en el cual se desarrollan las actividades, a su vez el tiempo tiene impacto en el costo, ya que si se excede en el tiempo podría perder la oportunidad de venta del crédito, y que el cliente cambie de banco, para lo cual es indispensable aumentar la rapidez, ya que el Banco tiene buena imagen, pero es considerado como un ente burocrático

3.2.3 Selección de las funciones a analizar

En relación a las funciones a analizar, se seleccionan tres unidades para el diseño de sus respectivos tableros de control. Estas unidades corresponden a las áreas comercial, riesgos y tecnología. La selección se basa en la criticidad de sus funciones, ya que se necesita principalmente de las 3 unidades para desarrollar el proceso completo tanto en el tiempo como en la forma requeridos. Todos son relevantes para cumplir con la entrega de fácil acceso al financiamiento, ya que si sólo uno de ellos falla no se puede cumplir con el atributo en la forma ofertada y podría afectar la imagen de la organización, y por ende una pérdida de clientes que no se quisiera asumir.

En la relación de estas tres áreas existen problemas de control de alineamiento que se detallan a continuación;

- El área comercial tiene como objetivos vender créditos, en ocasiones apuntando al máximo de ventas omitiendo que algunos no serán aprobados por el área de riegos.
- Riegos por otra parte mantiene actualizada las políticas, pero no son bajadas de forma adecuada con el seguimiento correspondiente a las demás áreas pertinentes que no pertenecen a la propia, debiendo buscando quizás retroalimentación en las comunicaciones.
- Por otra parte, el área de tecnología participa de todos los procesos de principio a fin con su deber de brindar disponibilidad de los sistemas, y muchas veces la comunicación no es fluida, puesto que, por ejemplo, al recibir reportes iguales por isla, y además si los equipos no se comunican entre sí, se duplican actividades en vez de tratar con un mayor énfasis un problema repetitivo dándole la importancia que corresponde y solicitando los insumos que sean necesarios para eliminar problemas que afecten la continuidad del negocio.

Cabe mencionar que estas tres áreas muchas veces desconocen la estrategia de la organización, la colaboración hacia ella y cómo es retribuido tal aporte. Por lo cual es importante alinear a cada una, con un esquema de incentivos apropiado a las actuales necesidades, y que esto sea comunicado de la forma adecuada para que todos entiendan y tomen conocimiento de manera transparente. La claridad en la comunicación es clave entonces para lograr el cumplimiento de la estrategia.

Aplicado a la empresa se detalla a continuación la relevancia de las tres unidades escogidas:

El área comercial es el encargado de diseñar, desarrollar e implantar la Oferta de Valor y Modelos de Atención del segmento personas naturales y los modelos de integración con los otros segmentos de clientes que permitan cumplir con los desafíos de experiencia de clientes y de negocios de largo plazo de la banca. Debe gestionar servicios bancarios que permitan establecer una relación de largo plazo, acorde a las necesidades y ciclo de

vida de las personas, apalancando así la vinculación, la auto atención y la digitalización, desarrollando las experiencias de los clientes. Velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de los segmentos de personas naturales, gestionando aquellas variables necesarias para su éxito.

El área de riesgos es quien gestiona el riesgo de crédito para el segmento Personas. Participa en la definición de normas para el segmento, en el desarrollo de herramientas de admisión y realiza el seguimiento de las carteras, por lo cual la gestión de riesgo de crédito considera las etapas de admisión, seguimiento y recuperación. Se ejerce a través de equipos especializados por segmentos de mercado siendo el equipo de Riesgo Personas el encargado del segmento personas.

En la gestión de riesgo de crédito se implementan diversas medidas para controlar el riesgo en las diferentes áreas. Por ejemplo, gasto por riesgo de crédito.

La gestión de seguimiento del crédito se realiza uno a uno en los segmentos mayoristas y a través de modelos estadísticos en las carteras minoristas (Personas, Microempresas y Pequeñas Empresas), determinando niveles de provisiones y acciones específicas sobre dichas carteras.

El área de sistemas es quien debe; garantizar la operación de los procesos de punta a punta asociados a los productos, gestionar y resolver las alertas que afecten a los clientes del segmento de acuerdo a los estándares definidos e implementar las mejoras que permitan disminuir los incidentes, administrar y gestionar la atención y soporte de requerimientos y reclamos propios del segmento, y resguardar la continuidad operacional en todos los canales de interacción de los clientes.

A continuación, se presenta la contribución al cumplimiento de los objetivos corporativos de cada unidad funcional:

Tabla 33: Matriz de contribución a objetivos Banca Personas

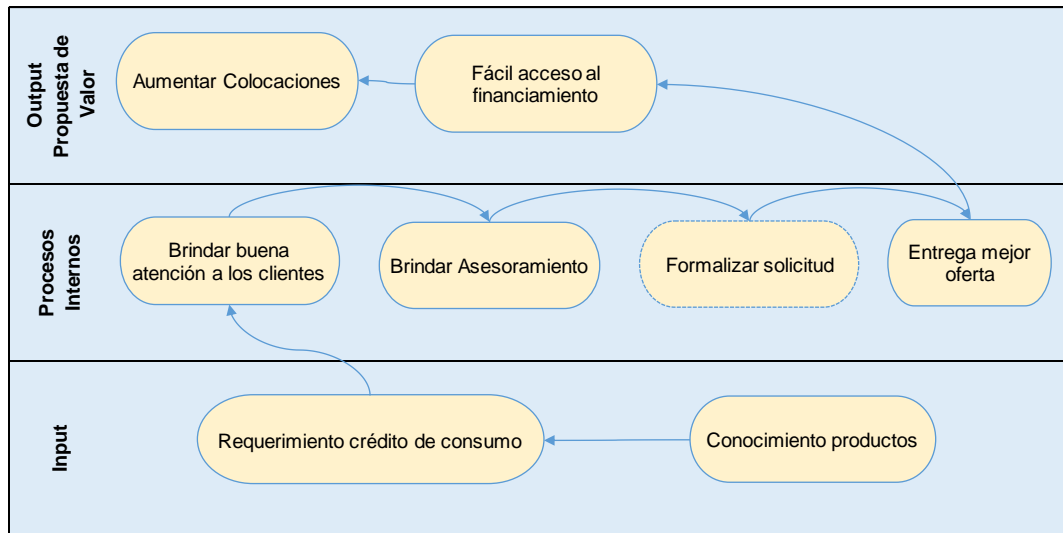
Objetivos estratégicos	Área Comercial	Área Riesgos	Área Tecnología
Aumentar colocaciones	✓	✗	✗
Aumentar clientes con ahorro	✓	✗	✗
Aumentar Rentabilidad	✓	✗	✗
Reducir costos operacionales	✗	✓	✓
Mejorar Satisfacción de clientes	✓	✓	✓
Mejorar Fidelidad de clientes	✓	✓	✓
Potenciar gestión comercial	✓	✗	✗
Agilizar Evaluación de Riesgos	✗	✓	✗
Optimizar gestión de canales	✗	✗	✓
Potenciar competencias y compromiso de capital humano	✓	✓	✓
Mantener Política de Riesgos actualizada	✗	✓	✗
Maximizar disponibilidad Sistemas de Información	✗	✗	✓
Maximizar disponibilidad de Infraestructura (Sucursales)	✗	✗	✓

Fuente: elaboración propia

3.3 Definición de los Desempeños de las Unidades Funcionales

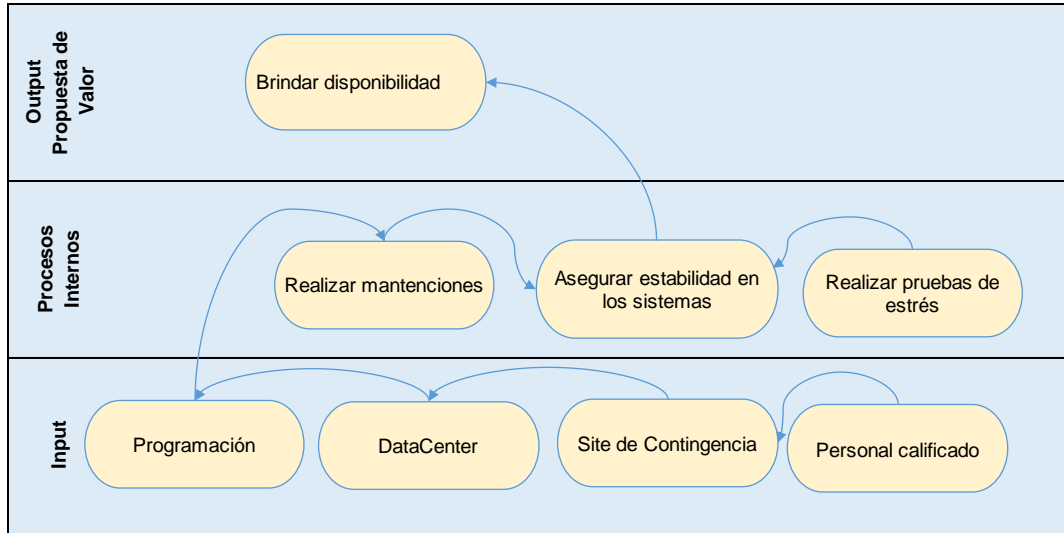
En este apartado, y sobre la base de los análisis precedentes, se definen y presentan los objetivos estratégicos y operacionales de las unidades seleccionadas, junto con los desempeños necesarios para lograrlos, para ellos se presentan tres tableros de gestión para las unidades funcionales seleccionadas en el apartado anterior.

Ilustración 18: Tablero de gestión / funcional - Área Comercial – Gerencia Comercial



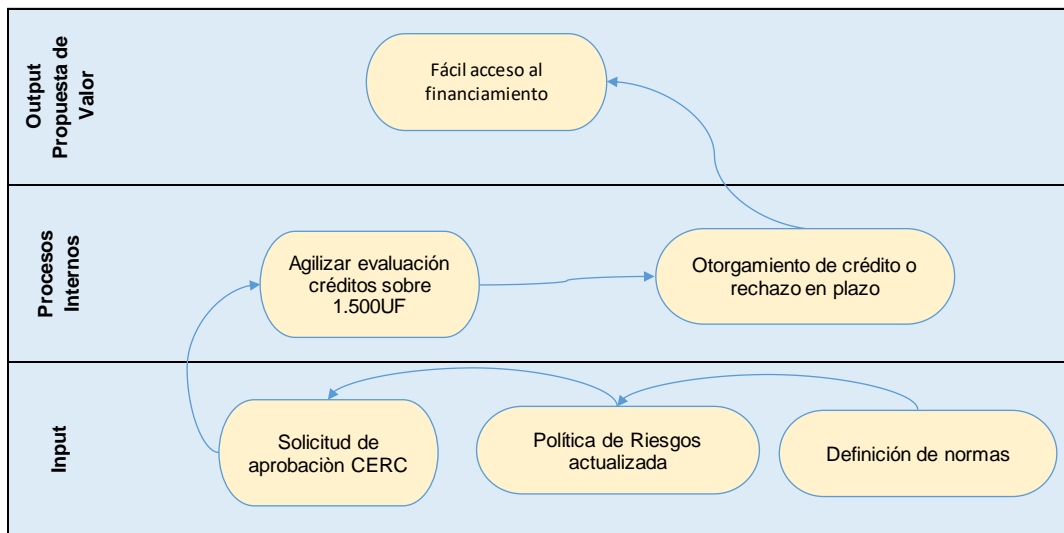
Fuente: elaboración propia

Ilustración 19: Tablero de gestión / funcional - Área Tecnología - Gerencia de Desarrollo de Tecnologías



Fuente: elaboración propia

Ilustración 20: Tablero de gestión / funcional - Área de Riesgos - Gerencia de Riesgo Personas



Fuente: elaboración propia

3.4 Diseño del Sistema de Medición de las Unidades

Para monitorear adecuadamente las operaciones de las unidades funcionales elegidas, es que se efectúa, mediante el diseño de un sistema de medición del desempeño, compuesto por un conjunto de indicadores, el cual corresponde a Tableros de Control, uno por cada Tablero de Gestión desarrollado en el apartado anterior.

Tabla 34: Tablero de control Área Comercial

Perspectiva	Objetivo estratégico corporativo	Indicador Funcional	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia	CMI
Sustentabilidad	Aumentar colocaciones	Porcentaje nuevas colocaciones	$((\text{Colocaciones año } n - \text{colocaciones año } n-1) / \text{colocaciones año } n-1) * 100$	3%	Trimestral	SI
	Aumentar clientes con ahorro	Porcentaje nuevas captaciones	$((\text{Captaciones año } n - \text{captaciones año } n-1) / \text{captaciones año } n-1) * 100$	3%	Trimestral	SI
Clientes	Mejorar Satisfacción de clientes	Encuesta de satisfacción	$\frac{\sum_{i=1}^n X_i}{\text{total ítem}} \text{ puntaje}$	8	Cuatrimestral	SI
	Mejorar Fidelidad de clientes	NPS Recomendación	NPS = Promotores (%) - Detractores (%)	50%	Cuatrimestral	SI
		Encuesta satisfacción de clientes	(Respuestas afirmativas/total de preguntas)*100	90%	Trimestral	Nuevo Evaluar asesoramiento
Proceso	Potenciar gestión comercial	% Cumplimiento protocolo atención clientes	(Cumplimiento del protocolo a clientes/ total clientes atendidos)*100	90%	Semestral	SI
		% Cumplimiento del plazo procesamiento solicitudes	(Solicitudes atendidas en tiempo/Total solicitudes)*100	90%	Semestral	SI

		Recalculo de intereses	(Créditos otorgados con tasa disponible/ créditos otorgados con tasa ofertada	100%	Mensual	Nuevo Entregar mejor oferta
		Disponibilidad de plataforma	(Solicitudes cursadas el sistema/Total de solicitudes)*100	95%	Mensual	Nuevo Evaluación en Línea
		Atender requerimientos créditos de consumo	(Solicitudes recibidas/ Solicitudes analizadas)*100	100%	Mensual	Nuevo Requerimientos créditos de consumo
Aprendizaje y Crecimiento	Potenciar competencias y compromiso de capital humano	Clima Laboral Encuesta GPTW	(Respuestas afirmativas/ preguntas totales)*100	85%	Semestral	
		Evaluar conocimiento de productos mediante pruebas	(Respuestas correctas/total de preguntas)*100	98%	Semestral	Nuevo Evaluar conocimiento de productos

Tabla 35: Tablero de control Área Riesgos

Perspectiva	Objetivo estratégico corporativo	Indicador Funcional	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia	CMI
Sustentabilidad	Reducir costos operacionales	Porcentaje disminución de costos operacionales	$((\text{Costos operacionales año } n - \text{Costos operacionales año } n-1) / \text{Costos operacionales año } n-1) * 100$	5%	Mensual	SI
Clientes	Mejorar Satisfacción de clientes	Encuesta de satisfacción	$\frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$ puntaje * ítem / total ítem)	8	Cuatrimestral	SI
	Mejorar Fidelidad de clientes	NPS Recomendación	NPS = Promotores (%) - Detractores (%)	50%	Cuatrimestral	SI
Proceso	Agilizar Evaluación de Riesgos	% cumplimiento plazo de evaluación	(Clientes evaluados en tiempo establecido / Total de clientes atendidos) * 100	100%	Semestral	SI
		Porcentaje recuperación clientes morosos sobre colocaciones	(Monto mora más de 90 días / monto colocaciones) * 100	<5%	Trimestral	Nuevo Recuperar mora más de 90 días
		Relación Riesgo Retorno	(Riesgo / retorno de activos) * 100	3%	Anual	Nuevo Política de Riesgos
		Revisión normativa vigente	(Revisión normativa de procesos / Procesos vigentes) * 100	100%	Semestral	Nuevo Definición de normas
Aprendizaje y crecimiento		Clima Laboral Encuesta GPTW	(Respuestas afirmativas / preguntas totales) * 100	85%	Semestral	

Tabla 36: Tablero de control Área Tecnología

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador Funcional	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia	CMI
Sustentabilidad	Reducir costos operacionales	Porcentaje disminución de costos operacionales	$((\text{Costos operacionales año } n - \text{Costos operacionales año } n-1) / \text{Costos operacionales año } n-1) * 100$	5%	Mensual	SI
		CAPEX	$(\text{Plan de inversión ejecutado} / \text{Presupuesto plan de inversión}) * 100$	90%	Semestral	Nuevo Cumplir con presupuesto CAPEX
Clientes	Mejorar Satisfacción de clientes	Encuesta de satisfacción	$\frac{\sum_{i=1}^n X_i}{\text{ítem}} \text{ puntaje} * \text{ítem}$	8	Cuatrimestral	SI
	Mejorar Fidelidad de clientes	NPS Recomendación	$\text{NPS} = \text{Promotores (\%)} - \text{Detractores (\%)}$	50%	Cuatrimestral	SI
Proceso	Optimizar gestión de canales	% cumplimiento disponibilidad del servicio	$(\text{Canales disponibles} / \text{Canales totales}) * 100$	95%	Semestral	SI
		Disponibilidad de sistemas	$(\text{Tiempo real disponible} / \text{Tiempo presupuestado}) * 100$	95%	Semestral	SI
		Disponibilidad de plataforma	$(\text{Solicitudes cursadas el sistema} / \text{Total de solicitudes}) * 100$	99%	Mensual	Nuevo Estabilidad en los sistemas
		Operatividad	$(\text{Site operativo} / \text{Total visitas al site}) * 100$	100%	Mensual	Nuevo Site de Contingencia
		Operatividad	Inoperancia centro de procesamiento de datos	0%	Mensual	Nuevo Data Center
		Pruebas de programación	$(\text{Simulaciones realizadas} / \text{simulaciones totales}) * 100$	100%	Mensual	Nuevo Programación
		Incidencias	$(\text{Incidencias informadas} / \text{Incidencias atendidas}) * 100$	100%	Mensual	Nuevo Disponibilidad
		Estabilidad de los sistemas	Evaluación planes de contingencia	7 horas	Semestral	Nuevo Planes de contingencia

Aprendizaje y crecimiento	Potenciar competencias y compromiso de capital humano	Clima Laboral Encuesta GPTW	(Respuestas afirmativas/ preguntas totales)*100	85%	Semestral	SI
	Maximizar disponibilidad Sistemas de Información	Up time de sistemas	(Número de horas disponible/Número de horas semestre) *100	95%	Semestral	SI

3.5 Evaluación del Desempeño y Esquema de Incentivos

En este apartado, se especifica aquellos desempeños que serán recompensados en el caso que se hayan alcanzado los objetivos definidos para cada unidad.

Evaluación del desempeño corresponde a las actividades que permiten valorar el rendimiento de los colaboradores en la organización. Al estar bien diseñada y comunicada sirve de motivación para el cumplimiento de la estrategia de la organización. Permite medir las capacidades y habilidades de cada uno y orientar, entonces, con el fin de potenciar y que crezcan en su profesión.

El objetivo de contar con un esquema de incentivos es que este haya sido preparado en base a estudios y con una planificación que dará a la luz cuáles serán los incentivos idóneos para una empresa en particular, impactando así en la productividad y motivación.

Según Chiavenato (2001), la evaluación del desempeño es una apreciación sistémica del desempeño de cada persona en su cargo o del potencial de desarrollo futuro.

La implantación del Balance Scorecard permite alcanzar el éxito de la estrategia, ocurriendo este cuando las empresas complementan la motivación intrínseca, la cual es intangible, con la motivación extrínseca, que se relaciona con la recompensa económica que se puede obtener al cumplir y estar alineados los objetivos personales con el desempeño esperado. (Kaplan & Norton, *The Execution Premium*, 2012)

Según Caprile (2020), los incentivos son inductores de la motivación y a su vez la motivación es un sentimiento interno del individuo que sirve para orientar su comportamiento hacia determinadas decisiones.

A su vez, motivación se refiere a los procesos que determinan la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el

logro de un objetivo o meta. (Robbins & Judge, 2017). Intensidad se refiere a la cantidad y calidad del esfuerzo, dirección a que el esfuerzo se canalice hacia el beneficio de la organización y persistencia al tiempo en que se mantiene el esfuerzo.

3.5.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar

Los desempeños claves a recompensar son los que aportan al cumplimiento del atributo seleccionado, donde cada encargado de la unidad dirigida es responsable de cumplir con los desempeños establecidos y conocidos por cada área.

El siguiente grupo de indicadores forman parte de la propuesta de esquema de incentivos a presentar en el punto 3.5.3, los cuales se consideran por la relevancia con el atributo fácil acceso al financiamiento, el cual es clave a la hora de cumplir con la propuesta de valor ofertada, ya que cada uno, dependiente de las unidades presentada aportan en su medida para cumplir con la estrategia de la organización.

La responsabilidad de cada área y los desempeños que debe cumplir (presentados en tablas siguientes) cada una para entregar un fácil acceso al financiamiento son los siguientes:

- Área Comercial: es responsable de que el personal a cargo cuente con la debida capacitación, conocimiento del proceso para así entregar el mejor producto o servicio al cliente.
- Área Riesgo: es responsable de que el personal a cargo cuente con la debida capacitación, de que los sistemas cuenten con la información de la normativa vigente al día, procurando además la debida aceptación de clientes, teniendo en cuenta siempre el rol social, con una evaluación de riesgo acertada.

- Área Tecnología: es responsable de que el personal a cargo cuente con la debida formación y capacitación, de la disponibilidad de los sistemas en cada canal en la forma y tiempos requeridos, de la estabilidad de los sistemas que no obstruya el proceso de financiamiento a los clientes.

Tabla 37: Selección de objetivos claves Área Comercial

Unidad responsable	Objetivo del Área	Indicador	Métrica	Meta área	Frecuencia
Comercial	Aumentar colocaciones	Porcentaje nuevas colocaciones	$((\text{Colocaciones año } n - \text{colocaciones año } n-1) / \text{colocaciones año } n-1) * 100$	3%	Trimestral
	Potenciar Gestión comercial	% Cumplimiento protocolo atención clientes	$(\text{Cumplimiento del protocolo a clientes} / \text{total clientes atendidos}) * 100$	90%	Cuatrimestral
		% Cumplimiento del plazo procesamiento solicitudes	$(\text{Solicitudes atendidas en tiempo} / \text{Total solicitudes}) * 100$	90%	Cuatrimestral

Fuente: elaboración propia

Los desempeños sujetos a recompensa para el área comercial comprenden las ventas, con el aumento de las colocaciones, pero potencian el cumplimiento del protocolo y de los plazos, agilizando así los procesos que permitan cumplir con la propuesta de valor hacia los clientes e ir avanzando cada día a ser considerado menos burocráticos.

Tabla 38: Selección de objetivos claves Área Riesgos

Unidad responsable	Objetivo del Área	Indicador	Métrica	Meta área	Frecuencia
Riesgos	Reducir costos operacionales	Porcentaje disminución de costos operacionales	$((\text{Costos operacionales año } n - \text{Costos operacionales año } n-1) / \text{Costos operacionales año } n-1) * 100$	5%	Mensual
	Agilizar evaluación de Riesgos	% cumplimiento plazo de evaluación	$(\text{Clientes evaluados en tiempo establecido} / \text{Total de clientes atendidos}) * 100$	95%	Semestral
	Recuperar mora más de 90 días	Porcentaje recuperación clientes morosos sobre colocaciones	$(\text{Monto mora más de 90 días} / \text{monto colocaciones}) * 100$	<5%	Trimestral

Fuente: elaboración propia

Para el área de riesgos, los desempeños sujetos a recompensa consideran aparte de la reducción de costos, agilizar la evaluación de riesgos, para así cumplir con el área comercial, y esta a su vez con los clientes. Además, se considera la recuperación de la mora de más de 90 días, impactando así en la rentabilidad de la organización, reflejando así que las áreas de apoyo también colaboran en la rentabilidad, aun sin estar de cara al cliente.

Tabla 39: Selección de objetivos claves Área Tecnología

Unidad responsable	Objetivo del Área	Indicador	Métrica	Meta área	Frecuencia
Tecnología	Cumplir con presupuesto CAPEX	CAPEX	(Plan de inversión ejecutado / Presupuesto plan de inversión) * 100	90%	Semestral
	Optimizar la gestión de canales	% cumplimiento disponibilidad del servicio	(Canales disponibles / Canales totales) *100	95%	Semestral
		Disponibilidad de sistemas	(Tiempo real disponible/Tiempo presupuestado)*100	95%	Semestral

Fuente: elaboración propia

Los desempeños sujetos a recompensa para el área de tecnología comprenden el cumplimiento de presupuesto CAPEX, con el cual se busca la mejora continua en las tecnologías, considerando los cambios en el tiempo que exige una respuesta ágil hacia los clientes. Además, se potenciará la disponibilidad de todos los canales ofertados y sus sistemas cumpliendo así con las necesidades de los clientes cuando ellos lo requieran (dada la oferta).

3.5.2 Descripción de los esquemas de incentivos actuales

En BancoEstado la remuneración mensual es fija, complementada con 2 bonos, uno corporativo, y otro individual.

El sistema de incentivos de BancoEstado está diseñado sobre la base de dos niveles. El primero es un bono corporativo colectivo que se brinda a los funcionarios por igual, suponiendo un 100% de cumplimiento de las metas del Banco y una antigüedad de 6 meses, pagado de forma

anual, y el de segundo nivel es individual, pagado de forma semestral para el área comercial con una antigüedad de 2 meses y anual para áreas de apoyo con una antigüedad de 4 meses.

El responsable del proceso corresponde al Gerente de cada Área, y quien determina las metas la gerencia de planificación y control de gestión.

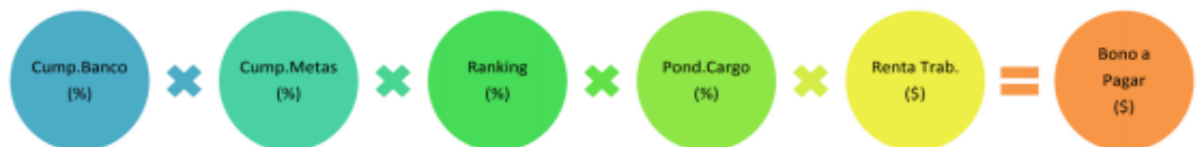
El fondo de los bonos a repartir, sobre la base de un cumplimiento del 100% en las metas, es de un 120% de la planilla de sueldo del mes de cálculo (a diciembre, o junio de cada año), donde el fondo se distribuye de la siguiente forma:

- Fondo bono corporativo: 26% de la planilla mensual de remuneraciones (sueldo más gratificación).
- Fondo bono de incentivo: 94% de la planilla mensual de remuneraciones (sueldo más gratificación).

Existe, además, el ítem Ajuste al fondo del bono de incentivo, en el cual cuando la suma de los bonos individuales es mayor al fondo máximo a distribuir, se aplica un factor de ajuste por igual a todos. Este ítem corresponde entonces a una variable adicional al cálculo.

La fórmula que se utiliza para el cálculo de este Bono en Áreas de apoyo es la siguiente:

Ilustración 21: Fórmula Bono Áreas de Apoyo



Donde se considera:

A. Cumplimiento Banco: Cumplimiento de metas corporativas.

B. Cumplimiento de Metas: Cumplimiento del Tablero de Metas para Incentivos de la Gerencia/Subgerencia respectiva. Mínimo 80% máximo 115%.

C. Ranking Individual: Desempeño individual de trabajadores ponderado según tabla. Los cupos se completan en base a la siguiente fórmula: N° Trabajadores unidad * % Distribución.

Tabla 40: N° Cupos por Grupo de Ranking

Grupo Ranking	Distribución Áreas apoyo	Distribución Área comercial	Ponderador
1	20%	20%	150%
2	20%	25%	125%
3	20%	25%	95%
4	35%	25%	75%
5	5%	5%	0%

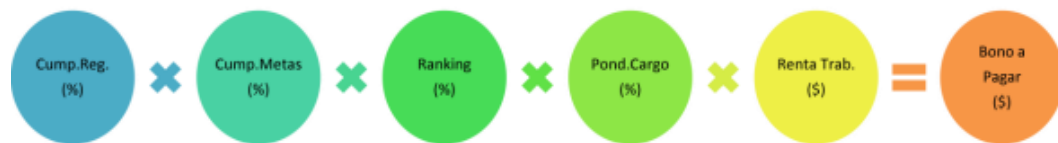
Al grupo 5 no le corresponde bono de incentivos.

D. Ponderador de Cargo Gerencia/Subgerencia: Es de un 80%.

E. Renta del Trabajador: Sueldo Base más Gratificación.

La fórmula que se utiliza para el cálculo de este Bono en Área Comercial es la siguiente:

Ilustración 22: Fórmula Bono Área Comercial



Donde se considera:

A. Cumplimiento Regional: Cumplimiento de metas Subgerencia Regional.

B. Cumplimiento de Metas: porcentaje de cumplimiento de Metas de la Plataforma de venta específica.

C. Ranking Individual: Desempeño individual de trabajadores ponderado según tabla. Los cupos se completan en base a la siguiente fórmula: N° Trabajadores unidad * % Distribución.

Tabla 41: N° Cupos por Grupo de Ranking

Grupo Ranking	Distribución Áreas apoyo	Distribución Área comercial	Ponderador
1	20%	20%	150%
2	20%	25%	125%
3	20%	25%	95%
4	35%	25%	75%
5	5%	5%	0%

Al grupo 5 no le corresponde bono de incentivos.

D. Ponderador de Cargo Gerencia/Subgerencia:

Tabla 42: Ponderador por cargo área comercial

Ponderador cargo	%
Agente	160%
Ejecutivo	150%
Asistente	140%

E. Renta del Trabajador: Sueldo Base más Gratificación.

Ejemplo real de Bonos, a modo ilustrativo, pagado a 2 personas con distinto ranking y sueldo:

Tabla 43: Ejemplo cálculo bono

% Cumplimiento BANCO /Regional	% Cumplimiento Metas	Ranking (N°)	Ranking (%)	Ponderador Según Cargo (%) Anual / Semestral	Renta (\$)	Bono Bruto (\$)	Ajuste Fondo (17,14%)	Bono Bruto Final	Grupo Ranking
105,6%	104%	3	95%	40%	812.849	339.227	17,14%	281.084	Área Riesgos
105,6%	104%	2	125%	80%	1.365.573	1.499.727	17,14%	1.242.674	Área Riesgos

El máximo monto por bono de incentivo que puede recibir un trabajador corresponde a \$6.000.000

Análisis crítico

La situación actual del esquema de incentivos, en relación a los procesos que componen la motivación es la siguiente:

La intensidad se logra mayoritariamente, aun cuando el que existan más de un esquema es un desmotivador para las gerencias, lo cual provoca que la dirección, en ocasiones, no se canalice hacia el beneficio de la organización.

Al existir un grupo que no percibe beneficio (quien queda posicionado en el último lugar es castigado sin recibir bono al ser su ponderador un 0% se anula el beneficio) provoca que la persistencia se pierda en el tiempo, sin embargo, esta se recupera gradualmente cuando se acerca la época de incentivos, por la motivación que proporciona el recibir una compensación económica.

Lo anterior corresponde a un resumen para las tres áreas seleccionadas.

En el bono corporativo se asume que todos los trabajadores aportaron de igual forma al cumplimiento de las metas, sin embargo, al contar con un segundo bono individualizado queda en evidencia los aportes reales de cada uno, donde luego de 2 evaluaciones de desempeño y retroalimentación se recompensan los desempeños personales.

Opera en este sistema la motivación extrínseca, ya que nadie quiere ubicarse en el último quintil. Pero esto no quita que no opere la vergüenza ante los compañeros y la culpa de no haber cumplido con las propias expectativas y los objetivos asignados.

El diseño del esquema de incentivos debe buscar motivar a las personas a cumplir los planes estratégicos, alineando los desempeños

individuales y grupales con los objetivos del Banco, promoviendo la automotivación y proactividad.

El sistema individual genera competencia y productividad. Se cuenta con un Cap definido, ya que no se beneficiará indefinidamente a quien obtenga mayores resultados. Con este tipo de bonos se logra un equilibrio en el logro del desempeño de cada individuo.

En el esquema de incentivo actual para las áreas seleccionada se identifican los siguientes elementos positivos y negativos:

- Área comercial: al compensar solo las ventas se pierde el enfoque hacia un protocolo de atención adecuado hacia los clientes que permita cumplir además en los plazos, y por qué no con tiempos menores.
- Área riesgos: al compensar solo la reducción de costos hacia las áreas de apoyo se pierde el enfoque en la agilidad que se debe tener a la hora de responder evaluaciones de riesgo y agilizar el proceso que de cara al cliente enfrenta el área comercial, haciendo entonces parte del proceso al área.
- Área tecnología: siendo un área al que se le puede exigir reducir los costos, se pierde el enfoque puesto que necesitan contar con presupuesto que le permita ir a la vanguardia, o al menos al ritmo y no menos de las nuevas tecnologías que permitan cumplir con los clientes, puesto que son ellos quienes se ven realmente afectados cuando necesitan realizar las acciones que les permitan acceder al financiamiento fácilmente, o realizar las transacciones que sean necesarias.

3.5.3 Propuesta de esquemas de incentivos

En la actualidad se diferencian los bonos por Áreas comercial y de apoyo, pero sólo apuntan a ventas en la primera y reducción de costos en la segunda, lo cual se considera poco atractivo, ya que las labores que aportan a cada proceso no son las mismas, pero si son de gran valor y todas ellas van en busca del logro de objetivos cuando están bien direccionadas.

A su vez, en ocasiones las personas no sienten responsabilidad por fallas o no cumplimiento de metas, pues la sienten como externalidades, además en caso de créditos otorgados que un cliente quiere anular, no se castiga las ventas, lo cual puede implicar el pago de incentivos perversos, pues las personas por querer cumplir metas podrían tener motivaciones y actos que no son los esperados.

Dado que en el sistema actual no se recompensa el cumplimiento de objetivos por Área, que se relacione al control en la gestión, dado su aporte en el cumplimiento de los objetivos estratégicos es que se propone los siguientes indicadores, los cuales de lograrse todos se obtiene un 100% del ponderador para el esquema propuesto, eliminando a su vez el ítem ajuste de fondo, el cual funciona como desmotivador.

Por otra parte, se pasa de dos esquemas de incentivos a uno, a fin de simplificar la comunicación, entendimiento y motivación en la organización. Con este cambio se logra que los trabajadores sientan mayor compromiso con los objetivos de la empresa, al eliminar la diferencia con el área comercial, y se elimina el ponderado 0% al puesto N°5, ya que funciona como desmotivador dentro de las áreas, sintiendo que no se valoran los aportes personales, y que para esas situaciones reales de no cumplimiento deben existir otras instancias, que no forman parte del estudio.

El bono corporativo se mantiene de la misma forma, puesto que es considerado como un incentivo base, al que todos aportan como un gran equipo.

Tabla 44: Ponderador de objetivos claves Área Comercial

Unidad responsable	Objetivo del Área	Indicador	Métrica	Meta área	Frecuencia	Pond.
Comercial	Aumentar colocaciones	Porcentaje nuevas colocaciones	$((\text{Colocaciones año } n - \text{colocaciones año } n-1) / \text{colocaciones año } n-1) * 100$	3%	Trimestral	40
	Potenciar Gestión comercial	% Cumplimiento protocolo atención clientes	$(\text{Cumplimiento del protocolo a clientes} / \text{total clientes atendidos}) * 100$	90%	Cuatrimestral	30
		% Cumplimiento del plazo procesamiento solicitudes	$(\text{Solicitudes atendidas en tiempo} / \text{Total solicitudes}) * 100$	90%	Cuatrimestral	30
Total ponderador						100

Fuente: elaboración propia

Tabla 45: Ponderador de objetivos claves Área Riesgos

Unidad responsable	Objetivo del Área	Indicador	Métrica	Meta área	Frecuencia	Pond.
Riesgos	Reducir costos operacionales	Porcentaje disminución de costos operacionales	$((\text{Costos operacionales año } n - \text{Costos operacionales año } n-1) / \text{Costos operacionales año } n-1) * 100$	5%	Mensual	40
	Agilizar evaluación de Riesgos	% cumplimiento plazo de evaluación	$(\text{Clientes evaluados en tiempo establecido} / \text{Total de clientes atendidos}) * 100$	95%	Semestral	30
	Recuperar mora más de 90 días	Porcentaje recuperación clientes morosos sobre colocaciones	$(\text{Monto mora más de 90 días} / \text{monto colocaciones}) * 100$	<5%	Trimestral	30
Total ponderador						100

Fuente: elaboración propia

Tabla 46: Ponderador de objetivos claves Área Tecnología

Unidad responsable	Objetivo del Área	Indicador	Métrica	Meta área	Frecuencia	Pond.
Tecnología	Cumplir con presupuesto CAPEX	CAPEX	(Plan de inversión ejecutado / Presupuesto plan de inversión) * 100	90%	Semestral	40
	Optimizar la gestión de canales	% cumplimiento disponibilidad del servicio	(Canales disponibles / Canales totales) *100	95%	Semestral	30
		Disponibilidad de sistemas	(Tiempo real disponible/Tiempo presupuestado)*100	95%	Semestral	30
Total ponderador						100

Fuente: elaboración propia

Tabla 47: Esquema de incentivos actual

Área	% Cumplimiento BANCO /Regional (A)	% Cumplimiento Metas (B)	Ranking (N°) (C1)	Ranking (%) (C2)	Ponderador Según Cargo (% Anual / Semestral) (D)	Renta (\$) (E)	Bono Bruto (\$) (F)	Ajuste Fondo (G)	= Bono Bruto Final (H)
Apoyo	Metas definida Planificación	Metas definida Planificación	1	20%	80%	Según cargo	A*B*C1*C2 *D*E	X%	F*G
			2	20%					
			3	20%					
			4	35%					
			5	5%					
Comercial	Metas definidas Planificación por Sub. Regional Zona Norte, Centro y Sur.	Plataforma de Venta	1	20%	140% a 160%	Según cargo	A*B*C1*C2 *D*E	X%	F*G
			2	25%					
			3	25%					
			4	25%					
			5	5%					

Fuente: elaboración propia

Tabla 48: Esquema de incentivos propuesto

% Cumplimiento BANCO /Regional (A)	% Cumplimiento Metas (B)	Ranking (N°) (C1)	Ranking (%) (C2)	Ponderador Según Cargo (%) Anual / Semestral (D)	Renta (\$) (E)	Bono Bruto (\$) (F)	Meta objetivo de Área (G)	= Bono Bruto Final (H)
Metas definida Planificación	Metas definida Planificación	1	20%	125%	Según cargo	A*B*C1*C2 *D*E	%	F*G
		2	20%	105%				
		3	20%	95%				
		4	30%	75%				
		5	10%	50%				

Fuente: elaboración propia

El nuevo esquema de incentivos considera en su columna B los objetivos claves a recompensar para cada área, el ranking de columnas C1 y C2 pasan a considerar el N°5 de 0% a un 50%, incentivando así a cada trabajador al logro de objetivos de la organización, y motivándolos con la recompensa económica por su aporte a ello.

Por otra parte, se sugiere realizar el descuento de los créditos renunciados por los clientes al Área Comercial. En primera instancia, partir con un plan piloto que mida si este indicador es significativo o no, y en base a ellos incorporarlo al esquema de incentivos, con una comunicación adecuada que no permita la desmotivación por parte del Área comercial, sino tan solo evitar el posible uso de incentivos perversos.

3.5.4 Justificación del esquema de incentivos

El nuevo esquema de incentivos se justifica considerando variables que pudieses ser manipulables, aun cuando se cree tener el control total de los procesos.

De esta forma se eliminan componentes que pueden provocar desmotivación, por motivadores y se direcciona el aporte de los

trabajadores al logro de un objetivo mayor, que es el cumplimiento de la estrategia de la organización. Con la propuesta se obtiene intensidad, logrando mejorar la cantidad y calidad del esfuerzo, se canaliza la dirección hacia el beneficio de la organización y se logra también persistencia, la cual mejorará el esfuerzo, pues gracias a esto se consigue la recompensa económica que se desea.

Al emplear medias ponderadas y esquemas proporcionales se generan pros y contras. Entre los principales problemas se encuentran compensar el incumplimiento de un indicador con el sobrecumplimiento de otro, para estos casos es cuando se crean metas mínimas. Al contar con 5 grupos, se pretende potenciar las ganas de querer llegar a la meta del más alto bono, y se puede trabajar en un futuro en minimizar los rangos, pero sin perder de vista que si todos reciben los mismos porcentajes de bono deja de ser atractivo esforzarse en contribuir con los objetivos de la Banca Personas.

Dado lo anterior, es importante esclarecer que todos pueden optar a los 5 quintiles definidos, puesto que funciona como desmotivador si se percibe que el cargo es determinante, más allá del cumplimiento de los objetivos asignados.

Al utilizar el esquema propuesto y comunicarlo a cada área estas entenderán que deben funcionar de la mano, que cada acción repercutirá en el otro y a su vez que todos forman parte relevante a la hora de cumplir con la estrategia.

Con la propuesta las áreas logran lo siguiente:

- El área comercial además de focalizar su desempeño en las ventas, que es bueno sin duda, el esfuerzo se direccionará en la gestión de todo el proceso para realizar cada actividad a favor del cliente, de la organización y propio para así evitar problemas que impidan cumplir con la propuesta de valor.

- El área de riesgos y tecnología pasaran de sentir que no son recompensados de igual manera que el área comercial, por su labor de cara al cliente, a sentir motivación y persistir en su esfuerzo por lograr brindar la propuesta de valor a los clientes desde el BackOffice.
- Riesgos tendrá la motivación de resolver las solicitudes en el menor tiempo posible con la calidad necesaria.
- Tecnología brindará su máximo esfuerzo para que los clientes cuenten con un servicio disponible cada vez que lo requieran.

Las tres áreas alinearán sus esfuerzos en común por el logro de los objetivos de la organización, además siendo conscientes que todos contarán con incentivo económicos con el hecho de eliminar el 5% que no obtenía el bono, asegurando así la persistencia de cada trabajador alcanzando el beneficio colectivo, esforzándose por quedar situado en la mejor posición generando intensidad, todo acompañado con una debida comunicación fácil de entender y a su que logre inspirar y sentir que cada uno desde su función es clave para ello.

CONCLUSIONES

En el presenta apartado se da cuenta del cumplimiento de los objetivos del proyecto, se demuestra la justificación de cómo se hizo cargo de los problemas de gestión planteados y la contribución del proyecto, finalmente indicando las recomendaciones para que el proyecto tenga éxito en una eventual implementación

El objetivo general del proyecto fue proponer un Sistema de Control de Gestión el cual permita alinear a la Banca Personas con la estrategia definida, evaluando además de acuerdo a las circunstancias la factibilidad de la estrategia definida, siendo capaces cuando corresponda de adecuarla a las necesidades reales de la organización y obtener los mayores beneficios del proyecto. Para llevar a cabo el proyecto, los objetivos específicos se realizaron mediante los siguientes pasos:

Se analizó la Caracterización del Negocio en el cual se desenvuelve la organización y extrajo las fortalezas y debilidades.

Se analizó la Composición del Contexto en el cual se desenvuelve la organización y extrajo las oportunidades y amenazas.

Se realizó el análisis crítico de la misión, visión y valores de la organización, y se propuso lo apropiado para así apuntar al alineamiento de la empresa, haciéndolos conocidos y parte de cada colaborador.

Se analizó la estrategia, el modelo de negocios, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, fortaleciendo cada proceso en beneficio de la organización.

Se observó y propuso un esquema de incentivos capaz de motivar a los colaboradores, direccionando los esfuerzos de forma apropiada a los resultados esperados.

El proyecto se hace cargo de los problemas de gestión indagando en primera instancia y posteriormente analizando con qué contaba la organización, modificando o sugiriendo mejoras cuando fuese necesario.

La contribución del proyecto radica en que lo que se busca es el alineamiento de las personas con los objetivos de la empresa, los cuales si todos los conocen y entienden cuál es su aporte y como entregar valor a su trabajo, recibiendo también las justas recompensas.

Recomendaciones

Para que el proyecto tenga éxito en una eventual implementación y permanencia en el tiempo, se recomienda que se generen los siguientes comportamientos y condiciones:

- Actualizar declaraciones estratégicas y comunicarlas de forma clara y efectiva, junto con la propuesta de valor, para que estas sean conocidas e interiorizadas por todos los trabajadores.
- Comunicar el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, informando como estas herramientas se relacionan a favor de la unidad.
- Informar tableros, y revisar cuando corresponda, a las áreas involucradas.
- Actualización del actual esquema de incentivos incorporando el propuesto, brindando la justificación e información necesaria a las áreas involucradas.

- Las personas cuenten con amplitud de criterios a las nuevas formas de trabajo, entendiendo los aportes de un sistema de control de gestión en la organización.
- El alineamiento que se espera, a su vez sea comunicado y no quede sólo en la primera línea de la organización, pues puede haber muy buenas intenciones, pero si las personas no conocen el objetivo macro, y como se conforma el paso a paso para llegar a él, o cómo ellos aportan al cumplimiento de los objetivos, y en qué parte del proceso se encuentran cada uno, es difícil que se logren lo requerido a cabalidad.
- En un tiempo donde relaciones se virtualizan, es importante no perder la comunicación efectiva, y realizar reuniones en las cuales las personas sientan que estas aportan por la relevancia de los temas tratados, y estas no sean vistas como pérdida de tiempo.
- Contar con reuniones efectivas para bajar la información que corresponda de forma acertada.
- Reuniones formales de revisión y actualización o ajuste de la estrategia, idealmente cada seis meses para así hacer frente a los cambios que está sujeta la organización, que no son diarios ni con una periodicidad acotada, pero permitirá estar siempre atentos a los posibles cambios y contar con las mejores herramientas para crecer y brindar en forma y plazos lo ofertado a los clientes.
- Comunicar la estrategia de forma efectiva, logrando que todos la conozcan y entiendan.
- Finalmente, se espera que la organización obtenga los mayores beneficios al implantar el sistema de control de gestión propuesto para la Banca Personas de BancoEstado.

BIBLIOGRAFÍA

- Cancino, C. (04 de 2012). <https://christiancancino.cl/>.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- Freud, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Guerra-López, I. (2007). *Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. United States Of America: Authorhouse.
- Kaplan, & Norton. (2004). *Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión.
- Kaplan, & Norton. (2008). *The Execution Premium*. Buenos Aires: Temas.
- Kaplan, & Norton. (2012). *The Execution Premium*. Buenos Aires: Temas 1a ed.
- Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Santiago, B. d. (s.f.). *Reseña Historica*.
- Thompson, III, S., Janes, Sutton, Peteraf, & Gamble. (2018). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento Organizacional (15ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Simons, R. (1995b). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston, United States of America: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., y Norton, D. (2009). El Cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

ANEXOS

Encuesta GPTW realizada el año 2019

Credibilidad	Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas.
	Los jefes indican sus expectativas claramente.
	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.
	Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.

Respeto	Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.
	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.
	Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.
	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.
	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.
	A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.

Imparcialidad	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.
	Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.
	Los ascensos se les da a quienes más los merecen.
	Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual.
	Los jefes evitan el favoritismo.

Orgullo	A la gente le gusta venir a trabajar aquí.
	Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más.

Camaradería	Aquí hay un sentido de "familia" o equipo.
	Las personas aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo.
	Este es un lugar entretenido donde trabajar.
	Uno puede contar con la cooperación de las personas.

Evolución encuesta GPTW últimos 10 años

EVOLUCION GPTW	GPTW	GPTW	GPTW	GPTW	GPTW	GPTW	GPTW	GPTW	GPTW	GPTW	Diferencia GPTW 2018 / 2019	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Mejores	76	73	77	80	80	82	84	86	83	82	↓	-1
Banco	85	85	85	82	83	82	83	83	83	83	→	0

Funciones Divisiones BancoEstado

Consejo Directivo: Se compone de siete integrantes, de los cuales seis son de confianza exclusiva del Presidente de la República quien los designa mediante decreto supremo emitido a través del Ministerio de Hacienda y uno, en calidad de representante de los trabajadores, elegido por ellos a través de votación directa. Sus principales funciones son:

- Ejercer la dirección superior del banco
- Definir la política general del banco
- Dictar los reglamentos internos
- Efectuar la supervigilancia y fiscalización de la institución
- Aprobar el balance y la memoria anual

Comité Ejecutivo: es el responsable de la administración superior. Su función es administrar el banco bajo el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, y de las políticas y normas que imparten las autoridades monetarias, el Consejo Directivo y la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).

Dirección de Cumplimiento: Es responsable de la gestión en materias de Prevención de Lavado de Dinero, Cumplimiento Normativo, Manual de Ética, Modelo de Prevención de Delitos, de acuerdo a la Ley N°20.393, Prevención de Riesgos de Fraudes, Modelo de Libre Competencia, Ley de transparencia sobre acceso a la información pública, y otras materias en el ámbito de las buenas prácticas, normativas y leyes aplicables a la Corporación. Reporta a Comités de alta administración; Ejecutivo, de Cumplimiento y Conducta, de Auditoría, de Riesgo y al Consejo Directivo. Su ámbito de acción importa todas las áreas del Banco y sus empresas filiales, como también a la sucursal de Nueva York. El Director de Cumplimiento, tiene el rol de Oficial de Cumplimiento en temas de

Prevención de Lavado de Dinero y representa al Banco en el comité de Prevención de Lavado de Dinero de la Asociación de Bancos, ABIF. Asimismo, es el Encargado de Prevención de Delitos, según lo establece la Ley N°20.393, Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas.

Fiscalía: Es supervisada y coordinada por el Fiscal del Banco, quien es designado por el Presidente de la República. Como parte de sus funciones, Fiscalía es responsable de asesorar a las autoridades superiores del Banco, y demás funcionarios, en todas aquellas materias relacionadas con la actividad financiera que requieran una apreciación de carácter legal y de asumir la representación del Banco ante los tribunales de justicia, administrativos u otros especiales, como también de proporcionar en forma oportuna y eficiente los servicios legales asociados al giro bancario, contribuyendo al resultado de las diversas áreas de negocios del Banco. Asimismo, Fiscalía brinda asesoría al Banco en su relación con los órganos reguladores y/o fiscalizadores de la actividad bancaria, tales como el Banco Central, la Comisión para el Mercado Financiero y el Servicio Nacional del Consumidor y vela porque los distintos acuerdos, actos y contratos celebrados por el Banco se ajusten a la regulación vigente, junto con colaborar en la evaluación y gestión del riesgo legal asociado a las diversas operaciones bancarias o iniciativas que pudieren impactar en ella.

Contraloría: Su función es contribuir al desarrollo de un Banco seguro y confiable, con una función de auditoría independiente, apoyando al Comité de Auditoría en el cumplimiento de sus funciones, mediante evaluaciones a las distintas instancias del Banco y sus Filiales sobre la forma en que gestionan sus riesgos, así como el ambiente de control en el que desarrollan sus actividades.

Gerencia de Planificación y Control de Gestión: Tiene como funciones principales velar por el cumplimiento de la estrategia del Banco y efectuar el seguimiento de los resultados; evaluar los proyectos de desarrollo y asegurar su implementación; y, dar cuenta de los resultados del Banco y del cumplimiento del rol social.

Gerencia de Asuntos Públicos y Sostenibilidad: Su función es potenciar el aporte histórico de BancoEstado al desarrollo del país y la inclusión social, velando porque sus procesos, servicios y acciones contribuyan a una huella social positiva, incorporando el cuidado de los derechos humanos, la no discriminación, la inclusión, las conductas honestas y transparentes, el compromiso con el medio ambiente, y todas las materias de sostenibilidad. Busca relacionarse con actores claves del mundo público y privado, y principales stakeholders, articulando la relación de colaboración, y generando alianzas que permitan a BancoEstado innovar y ofrecer mejores servicios financieros.

Gerencia General de Finanzas: Es la responsable de optimizar la rentabilidad de BancoEstado y de las filiales bajo su dependencia, con el objeto de maximizar los recursos generados para financiar el crecimiento de la empresa.

Gerencia Corporativa de Riesgos: La principal Misión de la Gerencia Corporativa de Riesgos es contribuir a la optimización de la relación Riesgo / Retorno de los Activos de Riesgo del Banco, a través de una Gestión Integral de Riesgos. Esto mediante una Gestión:

- Diferenciada por segmento de negocio y producto.
- Integral, participando en todas las fases de proceso de crédito.

- Ampliada, Riesgos de Crédito, Riesgos de Mercado y Riesgo Operacional, Banco y Filiales.
- Coordinada, con las áreas funcionales que participan en las distintas fases del proceso de crédito.

Gerencia de Riesgo Personas: Gestiona el riesgo de crédito para el segmento Personas. Participa en la definición de normas para el segmento, en el desarrollo de herramientas de admisión y recuperación. Se vincula con BECO, filial Banco Estado Cobranzas, para apoyar gestión de recuperación.

Dentro de la Gerencia, el área que se relaciona con la banca personas es el CERC, que corresponde al Comité de Crédito con atribución y resolución superior a la Red de Sucursales de responsabilidad de la Gerencia de Riesgo de BancoEstado. Su sigla significa: Comité de Evaluación de Riesgo Crediticio.

Cuando el canal de venta no tiene atribuciones para resolver una solicitud, ésta es derivada a comités superiores para su resolución. Esta etapa va desde la derivación de la solicitud desde el canal de venta, hasta la resolución por el comité. La resolución puede ser aprobada o rechazada y comprende los montos que mayores a UF1500.

Gerencia División Operaciones y Tecnología: Administrar y gestionar el soporte operacional y tecnológico a los procesos del negocio de BancoEstado y sus filiales, asegurando altos estándares de continuidad que contribuyan a disminuir el riesgo reputacional y el impacto en los clientes por indisponibilidades.

Diseñar las políticas, normas y estándares asociados a la gestión de procesos, Ciberseguridad, arquitecturas de datos, tecnológica y de sistemas y modelos de datos.

Gerencia Operaciones Banca Minorista: Garantizar la operación de los procesos de punta a punta asociados a los productos propios de los clientes pertenecientes a los segmentos de la Banca Minorista desde la preventa, venta, implementación, operación, postventa, cierre y custodia de los mismos, asegurando el cumplimiento de las normativas y políticas definidas.

Resguardo de la operación diaria de los clientes del segmento para cada uno de sus productos créditos y seguros.

Gestionar y resolver las alertas que afecten a los clientes del segmento de acuerdo a los estándares definidos e implementar las mejoras que permitan disminuir los incidentes.

Administrar y gestionar la atención y soporte de requerimientos y reclamos propios del segmento.

Administrar el efectivo del Banco en sucursales, cajeros automáticos y clientes que contraten el servicio.

Generación y gestión de la información de Clientes, incluyendo los informes normativos requeridos por las distintas instituciones.

Administrar la Custodia y Correspondencia de documentos y títulos ejecutivos asociados a los productos del Banco,

Resguardar la continuidad operacional en todos los canales de interacción de los clientes, Internet, Caja Vecina, Sucursales, Cajeros Automáticos, Autoservicios

Gerencia de Desarrollo de Tecnología: Gestionar la provisión y mantenimiento de los sistemas de información y de las capacidades tecnológicas del software necesarias para cumplir los objetivos y metas institucionales.

Gestionar las carteras de iniciativas de desarrollo vinculadas al proceso de Desarrollo alcanzando los niveles de cumplimientos establecidos para tal

gestión y dando cuenta de ellos en los espacios de gobierno corporativo previstos.

Gestionar el mantenimiento evolutivo y correctivo de los sistemas de información.

Gestionar las contingencias operativas de los sistemas de información.

Gerencia General de Créditos: Imparte las instrucciones, y recomendaciones necesarias para la eficiente administración y buena marcha de todas las operaciones crediticias del Banco;

- Resuelve las solicitudes de crédito que se presenten al Banco, dentro de las facultades otorgadas por el Comité.
- Informa al Comité respecto de la marcha de las operaciones crediticias del Banco.
- Propone al Comité políticas y metas específicas de las operaciones crediticias del Banco.
- Responde ante el Gerente General Ejecutivo de la aplicación y cumplimiento de los acuerdos adoptados por el Comité, que se relacionen con operaciones de crédito en el contexto de las facultades que se le hubieren delegado, y
- Ejerce las demás funciones que le encomienden el Comité y el Gerente General Ejecutivo.

Gerencia División Comercial Minorista: Gestionar e integrar Comercialmente los clientes de los segmentos Persona, Pyme, Microempresas y otros segmentos, a través de la Red de sucursales el Banco y de los canales indirectos (Web, APP, Call Center, BEexpress, CajaVecina y otros), Con el objetivo de lograr una vinculación más allá del componente financiero, considerando la calidad del servicio, la eficiencia, la sostenibilidad y la ética como pilares del negocio.

Fortalecer una visión integral de los canales de la Corporación, con el objetivo de que la experiencia de los clientes sea simple, ágil y efectiva, facilitando el acceso de todos a la omnicanalidad; articulando la inclusión financiera para todas las personas, empresas e instituciones.

Articular los negocios con los distintos Segmentos, canales y Filiales del Banco a de entregar una oferta de valor e integral a los clientes del Banco.

Impulsar Desafíos Comerciales, implementar políticas y proyectos de la Corporación BancoEstado a través de la red de sucursales y sus canales indirectos, que impacten favorablemente a los clientes, velando por la optimización del uso de los recursos.

Gestionar la Red de sucursales para dar soporte operativo a las Personas, Empresas e Instituciones, atender sus necesidades de liquidez y de postventa, orientarlas al uso masivo de canales de autoatención. Generar todo tipo de iniciativas que faciliten la atención de los clientes en las sucursales de la red del Banco.

Gerencia División Ahorro y Vivienda: Apoyar al ecosistema que conforman las distintas instituciones, tanto públicas como privadas y, de esta manera, contribuir activamente con los programas destinados a resolver el déficit de viviendas en el país y el fomento y facilitación del ahorro para estos efectos.

Gerencia División Banca Personas: Diseñar, desarrollar, e implementar estrategias comerciales, ofertas de valor y modelos de atención para los segmentos Personas, que permitan acompañar en el ciclo de vida a sus clientes, cubriendo sus necesidades de productos y servicios financieros, buscando desarrollar experiencias memorables.

Desarrollar, optimizar y mantener los productos y servicios necesarios para acompañar en el ciclo de vida de los clientes, de acuerdo a las definiciones de las ofertas de valor y estrategia comercial definida por cada uno de los segmentos.

Impulsar, gestionar y controlar un servicio de calidad para los distintos segmentos de clientes del Banco en sus diferentes puntos de contacto.

Diseñar y gestionar el desarrollo de nuevas iniciativas y capacidades, que se requieren para el corto y mediano plazo con visión multisegmentos y multicanal.

Gestionar y explotar a fondo la transaccionalidad de los clientes con el objeto de transformar en información útil para la toma de decisiones.

a) Gerencia Proyecto CRM

Liderar comercialmente la puesta en producción de la nueva plataforma de atención presencial de clientes, que es multibanca y multicanal. Entre las principales responsabilidades destacan la dirección comercial de los equipos que realizan el diseño conceptual y práctico de las experiencias del usuario de la plataforma y los diseños de procesos asociados a la atención de los clientes.

Priorizar las iniciativas que van siendo abordadas por los equipos de desarrollo.

b) Gerencia Desarrollo de Negocios y Canales Digitales

Diseñar y gestionar el desarrollo de nuevas iniciativas y capacidades, que se requieren para el corto y mediano plazo con visión multisegmentos y multicanal, según las definiciones de la oferta de valor definida por los segmentos. Velando por que estos desarrollos estén alineados con la estrategia del Banco, y generen los resultados de negocio comprometidos.

Gestionar los canales digitales y de autoatención, integrando los medios de contacto basado en un enfoque multicanal, centrado en la experiencia y

preferencias del cliente durante todo su ciclo de vida, de acuerdo a la oferta de valor y estrategia definida por los segmentos de clientes.

c) Gerencia de Productos

Desarrollar, optimizar y mantener los productos y servicios necesarios para acompañar en el ciclo de vida de los clientes para los segmentos Personas, Empresas de Menor Tamaño y Mayoristas, de acuerdo a las definiciones de las ofertas de valor y estrategia comercial definidas por las Bancas.

d) Gerencia de Clientes

Impulsar, gestionar y controlar un servicio de calidad para todos los segmentos de clientes del Banco en sus diferentes puntos de contacto, para lo cual debe:

- Definir estándares y métricas de calidad de servicio para los clientes
- Promover una cultura centrada en el cliente
- Impulsar iniciativas de mejoras en calidad de servicio
- Gestionar reclamos de clientes
- Monitorear cumplimiento regulatorio sobre transparencia

e) Gerencia Medios de Pago y Adquirencia

Definir, negociar y disponibilizar beneficios pensados para los diferentes segmentos de clientes del Banco, para incrementar la propuesta de valor, creando relaciones de largo plazo con terceros, que sean relevantes en la vida y actividades de los clientes, con el objeto de aumentar la preferencia y uso de los productos del Banco.

Gerencia General de Administración: Sus funciones se encuentran establecidas en la Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile, y son:

- Proponer al Comité políticas de administración de los recursos humanos y materiales del Banco;

- Proponer al Comité políticas de desarrollo y capacitación del personal;
- Proponer al Comité la adquisición, arrendamiento o enajenación de los bienes raíces y bienes corporales muebles necesarios para su servicio o funcionamiento;
- Proponer al Gerente General Ejecutivo la contratación, promoción, traslado, comisión de servicios, sanciones disciplinarias que autoricen la reglamentación interna, aceptación de renunciaciones y término de contratos de trabajo de los funcionarios del Banco de acuerdo con las políticas que establezca el Comité a tal efecto;
- Responder ante el Gerente General Ejecutivo de la aplicación y cumplimiento de los acuerdos tomados por el Comité en materias administrativas, en el contexto de las facultades que en él se hayan delegado, y
- Ejercer las demás funciones que le encomienden el Comité y el Gerente General Ejecutivo.