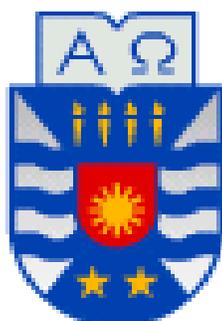


UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL



Memoria para optar a Título de Ingeniero Comercial
“IMPACTO DE LA INTRODUCCIÓN DE NUEVOS
INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DEL BANCO
DEL ESTADO DE CHILE BASADOS EN LA LEY
20.555 DEL SERNAC FINANCIERO”

ALUMNO: JAVIER BAEZA SOTO
PROFESOR GUIA: MACARENA GALLARDO GOMEZ

CHILLAN 2014



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Programas Especiales de Continuidad de Estudios

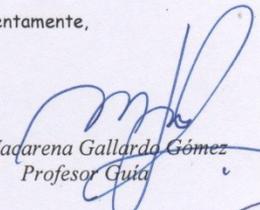
Chillán, enero 15 de 2015.

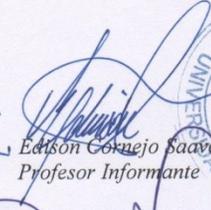
Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "*Impacto de la introducción de nuevos indicadores de gestión en el cumplimiento de las metas del Banco del Estado de Chile basados en la Ley 20.555 del Sernac Financiero*", del alumno Javier Baeza Soto.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la asignatura de Habilitación Profesional, la comisión examinadora califica el presente informe con 5.9 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,


Madarena Gallardo Gómez
Profesor Guía


Edison Cornejo Saavedra
Profesor Informante


Pedro Severino González
Coordinador


Omar Acuña Moraga
Director de Escuela

CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial
- Alumno
- Archivo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero que todo a mi familia quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en el que desarrollaba esta memoria, a mi novia Andrea quien me apoyo para continuar, cada día a pesar de las dificultades y contratiempos.

A mis amigos quienes siempre tuvieron una palabra de aliento para enfrentar este desafío.

Y por último también quiero agradecer a mis compañeros de trabajo quienes facilitaron mi labor en las ausencias y con la entrega de información para desarrollar este trabajo.

INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Objetivo General.....	2
1.2 Objetivos Específicos.....	2
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	3
1.1 Ley 20.555 Sernac Financiero.....	3
1.2 Control de Gestión y Cuadro de Mando Integral.....	9
1.2.1 Control de Gestión.....	9
1.2.3 Cuadro de Mando Integral.....	11
1.3 Mercado de Capitales en Chile.....	18
1.3.1 El Mercado de Capitales.....	18
1.3.1.1 Principales Funciones del Mercado de Capitales	20
1.4 La Industria Bancaria en Chile.....	21
CAPITULO II BANCO DEL ESTADO DE CHILE Y BALANCED SCORECARD	25
2.1 ANTECEDENTES DEL BANCO DEL ESTADO DE CHILE.....	26
2.1.1 Visión	26
2.1.1.2 Misión.....	26
2.1.1.3 Cultura.....	26
2.1.2 Administración	26
2.1.2.1 Reorganización del funcionamiento del Banco	27
2.1.3 Gestión Comercial.....	28
2.1.3.1 Área Minorista.....	28
2.1.3.2 Área Mayorista	29
2.1.3.3 Sociedades filiales	30
2.1.4 Estructura de atención a clientes del Banco del Estado de Chile.....	31
2.1.4.1 Presencia nacional	32
2.1.4.2 Presencia internacional	33
2.1.5 Rol Social	33
2.1.5.1 Responsabilidad Social Empresarial	35
2.1.5.2 Estrategia RSE.....	36
2.2 IDENTIFICACION DE LA NUEVA ESTRATEGIA DE GESTION	38
2.2.1 Plan Estratégico 2010 - 2013	38
2.2.2 Plan Estratégico 2011 - 2014.....	40

2.2.3 Plan Estratégico 2012-2014.....	41
2.2.3.1 Mapa Estratégico 2012 -2014.....	44
2.3 QUE SE ESPERA DE LA NUEVA ESTRATEGIA	47
2.3.1 Calidad Producida	49
2.3.2 Percepción de Clientes	51
2.3.3 Transparencia	52
CAPÍTULO III RESULTADOS DE LOS ANALISIS.	54
3.1 Comparación en el cumplimiento de las metas BSC para los periodos 2011, 2012, 2013 y primer semestre 2014 del Banco del Estado de Chile.....	54
3.1.1 Informes Resultados Cuarto Trimestre 2011	62
3.1.2 Informes Resultados Cuarto Trimestre 2012.....	64
3.1.3 Informes Resultados Cuarto Trimestre 2013.....	67
3.1.4 Informes Resultados Primer Semestre 2014.....	70
3.2 Impacto de la introducción de la Transparencia, Calidad y Percepción de los Clientes, como indicadores de gestión, sobre los resultados obtenidos en el BSC del Banco del Estados de Chile, para los periodos 2011-2014.	73
3.2.1 Reporte de resultados.....	74
CONCLUSION.....	78
ANEXOS.....	80
1.Anexo 1: Prueba estadística cuarto trimestre 2011.	80
2.Anexo 2: Prueba estadística cuarto trimestre 2012.	81
3.Anexo 3: Prueba estadística cuarto trimestre 2013.	82
4.Anexo 4: Prueba estadística primer trimestre 2014.....	83
BIBLIOGRAFIA.....	84

INTRODUCCIÓN

El mercado de los servicios financieros siempre se encuentra en la búsqueda de nuevas opciones y explorando en formas de negocios, a fin profundizar su nivel de participación en las tareas siempre en pos de un probable crecimiento, si bien el escenario del mundo de los negocios es competitivo y en los últimos años se ha visto intensificado debido a lo dinámico del proceso de globalización, el cual exige a las empresas mantener y mejorar sus posiciones de ventajas competitivas de manera sostenible.

La coyuntura de la economía ha llevado a que independientemente de su actividad todas las empresas deban enfrentarse a los efectos de los cambios rápidos, la nueva competencia y conseguir con toda celeridad la fidelidad de sus clientes, mediante una atención verdadera y auténtica.

Por tal motivo hoy en día la tendencia es a poseer mayor información y el acceso a ella se ha facilitado por lo tanto las personas se comportan de manera distinta y exigen al momento de recibir un servicio que sea de excelencia por lo que necesariamente las organizaciones deben esforzarse para mejorar sus estándares a través de procesos transparentes orientados hacia la calidad para satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes y de esta forma lograr una relación que permanezca en el tiempo.

Esta inclinación hacia el acceso a la información y la transformación de los procesos en la industria bancaria marco un hito el año 2012 cuando el gobierno del Presidente Sebastián Piñera crea un nuevo marco legal fiscalizador especializado con la implementación de la ley 20.555 para velar por la protección de los clientes en el acceso a los servicios financieros denominada SERNAC FINANCIERO el cual dentro de sus principios estaba velar por la protección de los clientes en especial en las cláusulas que lo obligaban a la adquisición de servicios adicionales a los solicitados.

El presente trabajo se enmarcará en el análisis de los resultados a través de la utilización del Sernac Financiero específicamente como indicador de gestión donde términos como Calidad y Transparencia jugaran un rol importante en la obtención de los resultados establecidos por la entidades financieras pero con un énfasis en la aplicación de esta herramienta en el Banco del Estado de Chile, dando otra mirada a la que dé un principio se percibía de esta entidad, de manera de obtener información de si esta política de gestión logrará mejores resultados al finalizar el ejercicio.

1.1 Objetivo General

- Analizar el impacto de la introducción de la Transparencia, Calidad y Percepción de los Clientes, como indicadores de gestión sobre el grado de incidencia que estos indicadores tienen en el cumplimiento de las metas del Banco del Estado de Chile

1.2 Objetivos Específicos

- Identificar las estrategias de gestión utilizadas por el Banco del Estado de Chile basadas en la ley 20.555.
- Determinar los indicadores de gestión basados en la ley 20.555, en el cálculo del cumplimiento de las metas del Banco del Estado de Chile.
- Comparar los cumplimientos de los periodos 2011, 2012, 2013 y Primer semestre del 2014, Para verificar la incidencia de estos indicadores en los resultados.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Ley 20.555 Sernac Financiero¹

Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) desde su creación en el año 1932, y sus predecesores han desempeñado un rol fundamental en la economía nacional. A lo largo de los diferentes regímenes y orientaciones gubernamentales, podemos identificar diversas instituciones, con variadas atribuciones, que se han hecho cargo del tema del consumo y que constituyen los antecedentes del actual SERNAC.

Los primeros indicios que llevaron a la introducción de un organismo regulador se remontan a la Crisis de los años 30 denominada así por la depresión financiera de 1929, que tuvo efectos en Chile en esos años por el modelo mono productor dependiente del comercio exterior. Las consecuencias llevaron al Estado a desarrollar un modelo económico donde su participación era mayoritaria, con la finalidad de desarrollar la industria nacional pública y privada capaz de sustituir a las grandes importaciones.

Para lograr estos objetivos creó empresas y fijó aranceles altos, reguló precios y estableció condiciones para la competencia interna, por lo que las actividades de comercio fueron objeto de regulación y los temas de consumo tuvieron la atención de las políticas de Estado.

Para dar una mayor relevancia a las primeras regulaciones establecidas el año 1932 el Comisariato fue la primera institución para enfrentar las materias de consumo creada durante el Gobierno de Carlos Dávila mediante el Decreto Ley 520, instaurado para enfrentar los efectos pos crisis económica del año 29, tomar las medidas para evitar el monopolio, resolver reclamos, fijar normas de calidad con el propósito de asegurar a todos los habitantes de la República las más convenientes condiciones económicas de vida. Durante el Gobierno de Gabriel González Videla, parte de las facultades del Comisariato se radicaron en el Ministerio de Economía. Sus funciones se redujeron a controlar, fiscalizar y defender a los consumidores de posibles prácticas nocivas y abusivas.

¹ Fuente: <http://www.sernac.cl/proteccion-al-consumidor/consumidor-financiero/>

El Comisariato se mantuvo vigente hasta el año 1953 cuando mediante el Decreto con fuerza de ley 173 se sustituye por la Superintendencia de Abastecimiento y Precios (SAP), se le otorga personalidad jurídica y patrimonio propio bajo el gobierno de Carlos Ibáñez del Campo, el cual fue nuevamente sustituida siete años después por el Presidente Jorge Alessandri Rodríguez por la Dirección de Industria y Comercio (Dirinco) mediante el Decreto con fuerza de ley 242 dependiente del Ministerio de Economía Fomento y Reconstrucción y se centraba en la fiscalización, fijaba precios, recibía denuncias de los consumidores, comprobada su veracidad y si era procedente sancionaba al infractor.

En los años 70 con la introducción del sistema de economía de libre mercado, el rol Estado disminuyó considerablemente, de igual manera el 22 de enero del año 1974, se dictó el D.L. N°280, cuyo mérito fue la sistematización en un solo cuerpo legal de las diferentes figuras delictivas que constituían el llamado delito económico y tenía como principal fundamento “resguardar la normalidad de las actividades comerciales y productivas, permitiendo una sana competencia del mercado que conduzca al país a un verdadero bienestar económico”.

En el año 1980 a través del Decreto ley 3.511, se declaró a la Dirinco en reestructuración y conforme a las directrices del Ministerio de Economía de 1982, la labor del organismo fue “procurar la orientación destinada a implementar acciones que permitirán la transparencia del mercado mediante la información y educación de los consumidores”.

La Dirinco perdió de esta manera su función fiscalizadora. En tales condiciones, el tratamiento de los reclamos no contaba con una metodología claramente definida ni una inserción completamente funcional en la estructura del organismo. Muchas de las prácticas dependieron de modalidades adoptadas espontáneamente por los funcionarios.

En junio de 1983 la publicación de la ley N°18.223 estableció normas de protección al consumidor y derogó el D.L. 280, con el mérito de abrir camino hacia una regulación más específica representando un verdadero avance respecto de la legislación anterior.

El 24 de febrero de 1990 mediante la Ley n° 18.959 nace el Sernac sustituyéndose el D.F.L. N° 242 de 1960 de todas las menciones a la Dirección de Industria y Comercio por la de Servicio Nacional del Consumidor y, por lo tanto, todas las referencias que las leyes efectúen a la Dirección de Industria y Comercio se entenderán hechas al Servicio Nacional del Consumidor”.

Sin embargo, hasta ese momento el cambio sólo consistió en un nuevo nombre para el organismo, más cercano a las funciones que debía desempeñar. No hubo una nueva legislación que

le fijara una estructura orgánica, ni tampoco atribuciones que le permitieran llevar a cabo la labor que el Gobierno le había encomendado.

Así, el Sernac asumió como una de sus funciones naturales la mediación en los conflictos entre consumidores y proveedores, a pesar de no estar expresamente consagrado en ningún texto legal.

Finalmente, con la promulgación de la Ley 19.496 en el año 1997 sobre Protección de los Derechos de los Consumidores, se reconoció expresamente la atribución de Sernac para mediar en los conflictos de consumo y se establecieron los derechos y deberes de los consumidores.

Esta ley puso como eje el informar, educar, proteger y fomentar la participación ciudadana de los consumidores y a su vez entregar como marco de acción todos aquellos aspectos relacionados con velar por el correcto cumplimiento de esta normativa y de otras normas que digan relación con el consumidor; otorga atribuciones para exigir información a las empresas; realizar estudios, investigaciones, recopilar y difundir información para transparentar los mercados y orientar a los consumidores en sus decisiones de compra o contratación de productos y servicios.

Entre 1999 y 2004 la Ley del Consumidor se modificó para incorporar nuevos derechos, como regular los abusos en cobranzas extrajudiciales, la posibilidad del retracto o de arrepentirse cuando se ha firmado cierto tipo de contrato, terminar con la letra chica, facilitar la formación de asociaciones de consumidores y permitir las acciones colectivas.

Si bien se había avanzado a pasos agigantados en la materia, el esfuerzo por mejorar la institucionalidad del Sernac permitió que nuevas iniciativas fueran presentadas en el poder legislativo en el 2009. Éstas se relacionaron con otorgar mayor rapidez a los procesos de acciones colectivas y compensaciones mínimas y automáticas para los consumidores en caso de que las empresas fueran sancionadas.

Como se expresa a lo largo de su historia este organismo público debe proteger los derechos de los consumidores y cómo ejercerlos, velando por el cumplimiento de las leyes relacionadas con estos, actuando en beneficio de sus intereses frente a autoridades públicas y los tribunales de justicia, recibiendo consultas y reclamos, de esta manera promueve el entendimiento entre proveedores y consumidores.

En este sentido en el año 2011 se promueve la iniciativa de ampliar significativamente las facultades de Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) la cual entro en vigencia el cinco de

marzo del año 2012 a través de la ley 20.555 la hace referencia al marco legal SERNAC FINANCIERO que consiste principalmente en un nuevo marco legal que funciona bajo nuevos ejes como el de fortalecer los derechos de los consumidores de productos y servicios financieros, impone nuevas obligaciones a las empresas, en el sentido de que obliga a las instituciones financieras a realizar un conjunto de modificaciones en la relación con sus clientes, fundamentalmente a la entrega de mayor información simplificada y herramientas de fiscalización efectivas y le da más facultades al Sernac.

Los cambios son aplicados a todos los productos y servicios de índole financiero, como créditos de consumo, créditos hipotecarios, tarjetas de crédito, líneas de crédito, prestados tanto por bancos e instituciones financieras, como por establecimientos comerciales, compañías de seguros, cajas de compensación, cooperativas de ahorro y crédito u otros proveedores de servicios crediticios, de seguros y, en general, de cualquier producto financiero.

En este contexto la ley N° 20.555 reconoce, entre otros, los siguientes derechos de los consumidores:

- A exigir la información del costo total del producto o servicio contratado o cotizado. Esta información incluye precios, tasas, cargos, comisiones, etc.

- A conocer las condiciones que la empresa que ofrece un producto o servicio exige para acceder a ellos, como rentas mínimas de los consumidores;

- A exigir que se informe por escrito las razones de la empresa para rechazar la contratación de un producto o servicio solicitada por el consumidor.

- A exigir la liquidación total del crédito, que indique cuál es la situación de un producto o servicio contratado. Por ejemplo, cuánto se debe, cuánto se ha pagado, así como el costo total que implica poner término anticipado al contrato, entre otros antecedentes; y

- A dar por terminado anticipadamente el contrato de un producto o servicio financiero, siempre que no haya obligaciones o pagos pendientes.

A las empresas esta ley la obliga y prohíbe a que:

- No pueden cambiar los precios, tasas, cargos, comisiones, costos y tarifas de un producto o servicio financiero cuando el cliente solicite la renovación, restitución o reposición de su soporte físico, como el plástico de la tarjeta de crédito;

- No pueden enviar productos financieros o contratos de éstos al domicilio o lugar de trabajo de los consumidores cuando no los han solicitado;

- No pueden ofrecer o vender productos o servicios de manera atada, como cuando se impone al consumidor la contratación de productos o servicios adicionales;
- Tienen la obligación de incluir en los contratos de adhesión de productos y servicios financieros y en sus cotizaciones una primera hoja con un resumen de las principales cláusulas del contrato;
- Tienen la obligación de incluir en los contratos una serie aspectos mínimos, como un desglose de todos los cargos, comisiones, costos y tarifas; las causas de término anticipado al contrato, la duración del contrato, el costo por término o pago anticipado, un anexo con cada producto contratado, indicando cuáles son obligatorios por ley y qué productos asociados. Por ejemplo, los seguros, que en la mayoría de los casos son voluntarios.

El cumplimiento de la totalidad de las disposiciones que exige la Ley 20.555 se distinguirá con el Sello Sernac el cual constituye una forma simple de los consumidores de saber si un contrato de servicio financiero está conforme a la ley. Este sello exige a las empresas que lo obtienen, además, contar con un servicio de atención al cliente y permitir a sus clientes recurrir a un mediador o a un árbitro financiero pagados por la empresas que resuelva las controversias, quejas o reclamaciones.

Así entonces calidad y transparencia en favor de los consumidores financieros pasan a ser pilares en la relación con clientes.

Pero este fenómeno no es un tema nuevo por el contrario es algo común en varios países del mundo. A modo de relacionar esta situación con la realidad nacional, repasamos la práctica de tres países donde existen diferentes organismos encargados de regular los servicios y productos que ofrecen los bancos, prestamistas y cajas de compensación, entre otras instituciones financieras similares a lo instaurado en nuestro sistema.

Experiencia Protección al Consumidor en el Mundo²

Estados Unidos

En Estados Unidos existían siete agencias hasta el año 2008 las cuales de algún modo, intervenían en la protección al consumidor financiero, lo que convertía al sistema en excesivamente burocrático y poco focalizado, ya que para ninguno de ellos el tema era prioritario.

² Fuente: Revista Compromiso N°39 Abril - Mayo 2012

Para cambiar de alguna manera este escenario se crea un nuevo organismo, encargado exclusivamente de la protección al consumidor de servicios financieros y de la educación financiera: la Oficina de Protección Financiera del Consumidor (CFPB, por sus siglas en inglés). El organismo, con capacidad para regular, supervisar e imponer sanciones, comienza sus operaciones en julio de 2011 como resultado de la “Dodd–Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act” Reforma y Protección al Consumidor, estatuto federal que se convirtió en ley después de la crisis económica y financiera de 2008.

El CFPB tiene la responsabilidad de promover la equidad y la transparencia de las hipotecas, tarjetas de crédito y otros productos de consumo y servicios financieros. Fiscaliza y hace cumplir las reglas a los bancos, supervisa e informa sobre los mercados y recoge y hace seguimiento de las quejas de los consumidores, entre otras funciones.

España

Ausbanc Consumo es la Asociación de Usuarios de Servicios Financieros, una entidad privada española que surge en noviembre de 1986 para la defensa de los derechos e intereses legales de los usuarios de los servicios bancarios ofrecidos por las entidades de crédito. Esta entidad se ha transformado en una red internacional que ya cuenta con 17 países asociados entre Europa y América.

En 2005, junto a otras organizaciones internacionales de los consumidores bancarios, presentó la Declaración Universal de Derechos de los Usuarios de Servicios Bancarios y Financieros. En este documento se resume el contenido mínimo de los derechos que protegen a los usuarios de productos bancarios y financieros como por ejemplo: el acceso al crédito sin discriminación política, racial, religiosa o de cualquier otra índole; el derecho a la mejora de las condiciones crediticias según las circunstancias del mercado, y el derecho a no ser privado de libertad en ningún caso por razón de deudas bancarias.

Colombia

La Dirección de Protección al Consumidor Financiero fue creada en 2005 como un organismo dependiente de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). Entre sus principales funciones están la formulación de políticas encaminadas a la tutela de los derechos de los consumidores financieros, acciones relacionadas con la debida atención de los clientes o usuarios, la

administración de quejas y sistemas de contacto, el diseño y desarrollo de programas educativos dirigidos a los consumidores financieros, el seguimiento a las campañas publicitarias que adelanten las entidades financieras y el monitoreo al cumplimiento de las funciones del Defensor del Cliente, como vocero de los clientes o usuarios ante la respectiva institución, quien también conoce y resuelve las quejas individuales que estos últimos presenten.

1.2 Control de Gestión y Cuadro de Mando Integral

1.2.1 Control de Gestión

Diversos autores sugieren a las empresas abordar este tema del control de gestión como uno de los pilares para la obtención de los resultados al vincularlos con variables técnicas, organizativas y sociales en pos de sus propósitos, sin embargo entregar una definición clara resulta difícil. A continuación se examinan los postulados y autores relevantes para la presente investigación.

Frederick W Taylor (1903), uno de los precursores de la teoría del sistemas de control de gestión con el movimiento denominado organización científica del trabajo donde plantea erradicar las pérdidas tanto de tiempo, dinero etc., mediante la incorporación de un método científico. Sostiene además, que el objetivo de la organización científica es lograr la cooperación estrecha, íntima, personal, entre la administración y los trabajadores, a través de un control de los tiempos de mano de obra directa por consiguiente una remuneración por rendimientos.

Taylor, identifica cuatro perspectivas sobre la organización científica del trabajo:

1. Elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo, la cual sustituye al viejo modelo empírico.
2. Seleccionar científicamente a los trabajadores, les adiestran, les enseñan y les forman, mientras que en el pasado cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo como podía mejorar.
3. Colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado.
4. El trabajo y la responsabilidad se reparten casi por igual entre la gerencia y los trabajadores. La gerencia toma bajo su responsabilidad todo aquel trabajo para el que está más capacitada que los trabajadores, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se echaban sobre las espaldas de los trabajadores (Taylor.1903)

Brown (1907), pionero en relacionar el índice de rentabilidad de capital, el índice de rentabilidad de la explotación y el índice de rotación del capital a través de una fórmula por lo tanto el control de gestión se centra en la eficiencia interna de la empresa.

Para García (1975) el control de gestión es un procedimiento o método para conducir en forma ordenada el pensamiento a la acción, es decir primero que todo ser precavido y establecer pronósticos donde se deben fijar objetivos para posteriormente definir una acción, menciona también un segundo paso el cual consiste en comparar lo realizado con las previsiones establecidas.

Blanco (1976), por su parte postula que la filosofía moderna del control de gestión se presenta como el proceso mediante el cual los directivos buscan asegurar la obtención de recursos el empleo eficaz y eficiente con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Garvin (1993), sugiere que es un medio de coordinación de las numerosas partes de un sistema de “management” (administración).

Por otro lado, Goldratt (1993), expone en su teoría sobre gestión de las limitaciones que la gestión es una combinación de decisiones locales con los objetivos integrales de la empresa, según Goldratt el control es una parte del sistema de información que responde a preguntas ¿Cómo medir objetivamente y constructivamente el desempeño local pasado?

Brown (1996) señala que los indicadores claves de éxito son medidas financieras y no financieras de los resultados del plan estratégico de negocios, que vinculados a este último, describen los objetivos en términos medibles, identifican variables específicas en las que se necesita concentrarse para alcanzar el éxito.

1.2.3 Cuadro de Mando Integral

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard se remontan al primer artículo publicado en “Harvard Business review” durante el mes de enero del año 1992 por Robert Kaplan y David Norton donde se mencionó por primera vez el concepto.

Este artículo hacía referencia a la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y que las organizaciones fueran más competitivas.

De acuerdo a lo planteado por Kaplan y Norton, cuando se mide el desempeño en las organizaciones, los directivos comprenden que los sistemas de medición que se apliquen pueden influenciar el comportamiento y actuación de los empleados, por lo tanto, sistemas tradicionales que miden únicamente los resultados financieros, tales como “retorno a la inversión”, “utilidad por acción”, etc., pueden en ocasiones enviar signos equivocados o sesgados para tomar decisiones.

De este modo Kaplan y Norton, en su publicación intentan demostrar que las mediciones financieras eran aplicables en una economía estable, en donde los cambios en el ambiente se suceden muy lentamente. Sin embargo en la actualidad, caracterizada por ser una época de generación de conocimientos, información e intensos cambios el ambiente, hacen que el escenario sea más competitivo, por lo tanto estas mediciones no cumplen su objetivo, al no proporcionar signos evidentes del estado real de la organización, como por ejemplo verificar si está generando valor en los clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.

El cuadro de mando, como herramienta de gestión también ha sido desarrollado en Europa especialmente en Francia, donde recibía el título de “tableau de bord”, por su parte en España se utilizó como un resumen final de un conjunto de indicadores descritos en los informes de gestión, con el objetivo de poder identificar de forma rápida el nivel de funcionamiento de una compañía.

Los cuadros de mando utilizados regularmente, indicaban el nivel alcanzado en la consecución de unos objetivos, preferentemente económico-financieros, reflejo del modelo de gestión imperante y habían permanecido inalterables a pesar, incluso, de que la gestión de las organizaciones había cambiado considerablemente respecto a su visión estratégica en estos últimos años.

Criterios de gestión, como los aportados por los modelos de excelencia (EFQM, Malcolm Baldrige, EMAS, etc.), aún en el caso de que fuesen considerados, lo eran de una forma aislada e independiente de los manejados para la medición de los aspectos técnicos y económicos de la

empresa. En consecuencia, podía asegurarse que el conjunto de los indicadores no eran integrales ni estaban relacionados entre sí. Cada grupo de objetivos eran gestionados y supervisados por diferentes estamentos directivos y a distinto nivel funcional y jerárquico, lo que conducía a la impresión de que existían objetivos diferentes para cada área en la organización

El cuadro de mando integral entonces pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral proporciona entonces a los ejecutivos una mirada amplia debido a que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación, los cuales organiza en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además proporciona - una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los estimuladores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

Las perspectivas financieras: El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado. Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

La perspectiva del cliente: En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

La perspectiva del proceso interno: En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de formación y crecimiento: Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

En este contexto es posible identificar la diferencia entre un sistema tradicional de índices de gestión, como puede ser el Tableau de bord y el Cuadro de Mando Integral la cual consiste en la forma en que se seleccionan los indicadores al considerar estas cuatro perspectivas, por lo que es importante planificar esta operación y reunir la información necesaria y suficiente con el fin de que, por parte de la dirección, pueda ser definido con claridad el modelo de negocio sin que la falta o error de los datos genere la aparición de fallas apreciables al tomar una decisión.

La confección y el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral debe seguir una secuencia, por lo tanto, la primera operación que es necesaria, es la de un estudio riguroso de los pormenores internos y externos de la organización, con el fin de conformar el escenario, a corto y a medio plazo, en el que va a tener que desenvolverse la compañía.

Con relación al análisis interno se deben incorporar los hechos referentes a los proyectos propios, en marcha o de futuro, el estudio de los procesos y su capacidad de mejora, así como los informes procedentes de los sistemas de participación si los hubiera, las consideraciones referentes a la vinculación del personal con los objetivos pasados de la empresa, su grado de motivación, la capacidad de liderazgo de la dirección y la mayor o menor repercusión de las actividades de los agentes sindicales.

Una práctica para obtener mayor información consiste en la realización de un análisis FODA de la organización considerando mediante reuniones de equipos creativos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que puedan detectarse, cuyo análisis podrá utilizarse para establecer las bases de una estrategia de corrección o de aprovechamiento.

Continúa con un análisis externo el cual debe realizar una síntesis de los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (análisis PEST) de la región o país, la existencia de organismos estatales y privados que puedan prestar colaboración económica, administrativa, científica o técnica, las condiciones geográficas del entorno y las noticias sobre los avances profesionales y nuevas tecnologías relativas a la actividad desarrollada por la organización.

Como en toda puesta en marcha de un sistema o modelo de gestión que pretenda ser eficaz, desde el inicio debe plantearse el protagonismo, o al menos el respaldo, de la más alta dirección basado en el convencimiento de que la implantación no es un asunto ni técnico ni económico solamente sino preferentemente empresarial y de negocio. Si la dirección no está completamente convencida de las posibilidades de éxito de esta iniciativa, no valdrá la pena establecer gastos y tampoco utilizar tiempo en su implantación.

La dirección, de esta manera tomara la decisión de cuál ha de ser la unidad sobre la que se aplique. Existen variadas opiniones sobre el tema en las que se considera como alternativa, la de realizar una experiencia piloto en alguna sección, antes de su implantación generalizada a la totalidad de la organización, pero existe el evidente peligro de que no se llegue a culminar el experimento por falta de un compromiso firme de la dirección, ya que la aplicación parcial puede estar ocultando una falta de confianza en el método o un escaso interés en modificar los métodos tradicionales de gestión.

La aplicación de un Cuadro de Mando Integral a la organización en su conjunto, considerada como una unidad de negocio, tiene la ventaja de conducir a la definición de una estrategia universal para toda la compañía, definida por indicadores que afectan a la actuación de todas la personas y que puede ser desglosada mediante un desarrollo en cascada de objetivos parciales cuyo cumplimiento de lugar al logro de los objetivos corporativos que interpretan con fidelidad la estrategia total.

La planificación debe establecer las bases para dejar resueltas interrogantes tan fundamentales como cuál ha de ser el futuro modelo de negocio que se desea desarrollar y cuales han de ser la líneas básicas de actuación para conseguirlo. Por ello, y previamente a la enunciación

de la estrategia, será necesario hacer un recuento de las posibilidades ofrecidas por el mercado y de las capacidades de la empresa para aprovecharlas, mediante un conjunto de datos relevantes que tendrá que guardar un ponderado equilibrio entre el exceso de información y la insuficiencia de antecedentes. La recopilación de información se obtiene principalmente de la disponible en los archivos de la empresa, informes anuales de resultados, datos operativos de interés, estudios del mercado y de las entidades competidoras, reclamos y sugerencias de los clientes, conocimiento de sus expectativas, información sobre el costos de los recursos y del dinero y cuantas otras informaciones se consideren relevantes, pueden formar el conjunto disponible para la toma de decisiones.

Para esta finalidad se debe recordar que se trata de expresar la estrategia en un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro puntos de vista de la gestión, por lo que los datos correspondientes a dichas perspectivas son considerados como prioritarios. Índices referentes a los beneficios y al valor añadido, a los clientes, su clasificación y sus necesidades, datos operativos de los procesos de producción y servicio, y referencias a las capacidades del personal y a la gestión del conocimiento, ocuparán una atención preferente en la recolección de información.

La estrategia entonces debe ser suficiente para asegurar la supervivencia y desarrollo de la organización. En los últimos años las declaraciones de misión, visión y valores de las empresas han intentado desarrollar la política de la misma pero esto no siempre garantiza la condición anterior.

Un Cuadro de Mando Integral con éxito, es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, de manera tan transparente, que un observador sea capaz de contemplar el cuadro de mando y ver lo que se esconde detrás de él, la estrategia que subyace, en los objetivos e indicadores del mismo. El Cuadro de mando Integral debe comunicar tan bien la estrategia de una unidad de negocio, que un competidor que fuera capaz de verlo, esté en condiciones de bloquear la estrategia y hacer que no tuviera efecto alguno.

Existen tres elementos que permiten que el Cuadro de mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

- 1-. Relaciones Causa-Efecto.
- 2-. Los inductores de la actuación.
- 3-. La vinculación con las finanzas.

Las Relaciones Causa-Efecto.

Una estrategia es un grupo de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse en una secuencia de declaraciones del tipo si / entonces. Un Cuadro de Mando Integral elaborado adecuadamente debe reflejar la historia, la estrategia a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas de manera cada indicador seleccionado para un cuadro de mando integral deberá ser un elemento de una cadena de relaciones causa efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Indicadores de Actuación.

Los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los impulsores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio, por ejemplo, los indicadores financieros de la rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir, los procesos internos particulares y los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor agregado a los clientes y segmentos de mercado seleccionados.

Vinculación con las Finanzas.

Indiscutiblemente todos los indicadores de un cuadro de mando Integral, deben estar vinculados con los objetivos financieros, por lo que se vinculan en ocasiones programas como la gestión de Calidad Total, la reingeniería, reducción de los tiempos de los procesos, con resultados que influyan directamente en los clientes y la rentabilidad empresarial que en definitiva es lo que busca una empresa.

Sin embargo las organizaciones que ejecutan los programas de mejoras en la mayoría de los casos consideran en forma errónea el objetivo final dando como resultado: organizaciones desilusionadas que no logran de resultados tangibles (económicos sobre todo), procedentes de sus programas de cambio.

Número de Indicadores del Cuadro de Mando Integral.

Al considerar cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral puede exigir entre 4 y 7 indicadores por separado debido a su importancia, es frecuente ver entonces que las empresas tengan cuadros de mando de hasta 25 indicadores, un número menor considerando que la organización no centrara solo su atención estos.

El cuadro de mando Integral se debe considerar como el instrumento de una sola estrategia. Cuando esto es así, el número de indicadores que contenga es irrelevante, ya que los mismos están vinculados mediante una red de causa - efecto que describirán la estrategia de la unidad de negocio, por esto es necesario diferenciar entre Indicadores de Diagnóstico, aquellos que siguen y verifican que el negocio este marchando dentro de parámetros establecidos y que den una alarma cuando hay altas desviaciones que requieren una atención inmediata y los Indicadores Estratégicos que son aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva. Los Indicadores del Cuadro de Mando se eligen para dirigir la atención de los directivos y empleados hacia esos factores que se espera produzcan avances competitivos de suma importancia para una organización.

1.3 Mercado de Capitales en Chile.

1.3.1 El Mercado de Capitales

El mercado de capitales es un pilar fundamental del sistema económico, toda vez que las personas y empresas acuden a él como medio de ahorro, protección y financiamiento. La existencia de un mercado de capitales sano y competitivo está directamente relacionado con el crecimiento económico del país y constituye, además, un asunto de política pública, puesto que en él se ven involucrados recursos de todo el país.

Normalmente se tiende a creer que un mercado con el lugar físico en donde se ofrecen, se demandan y se transan ciertos productos. Sin embargo, la definición económica de mercado es más amplia que esto y comprende el conjunto de mecanismos mediante los cuales los compradores y los vendedores de un bien o servicio están en contacto para comerciarlo.

El mercado de capitales es aquél en el cual se coordinan la oferta y la demanda de capital financiero en sus más variadas formas (dinero y valores o activos financieros), surgiendo intermediarios especializados, regulados y controlados. Es decir, es el conjunto de regulaciones, instituciones, prácticas e individuos que forman una infraestructura tal que permite a los oferentes de recursos vender dichos recursos a los demandantes de estos.

Para realizar la compra y venta de este dinero o recursos se han ideado distintos mecanismos como la deuda o las acciones, que otorgan derechos y obligaciones diversas a quienes las poseen, y por lo tanto tienen distinto precio de acuerdo a sus características específicas. Por ejemplo, si una empresa necesita dinero para realizar un cierto proyecto de inversión (demandante de recursos) busca a alguien que esté interesado en prestarle dichos recursos a un cierto precio (oferente de recursos).

Estos recursos los puede obtener a través de la venta de acciones al oferente (en cuyo caso este último pasa a ser socio capitalista de la empresa) o a través de un préstamo al oferente (en cuyo caso éste pasa a ser acreedor del primero). Atendiendo a las formas que asume el capital, el mercado de capitales se puede clasificar en mercado financiero y mercado de valores. El mercado financiero es aquel donde existen oferentes y demandantes de dinero. Por su parte, el mercado de valores es aquél en el que se ofrece y demanda todo tipo de valores mobiliarios.

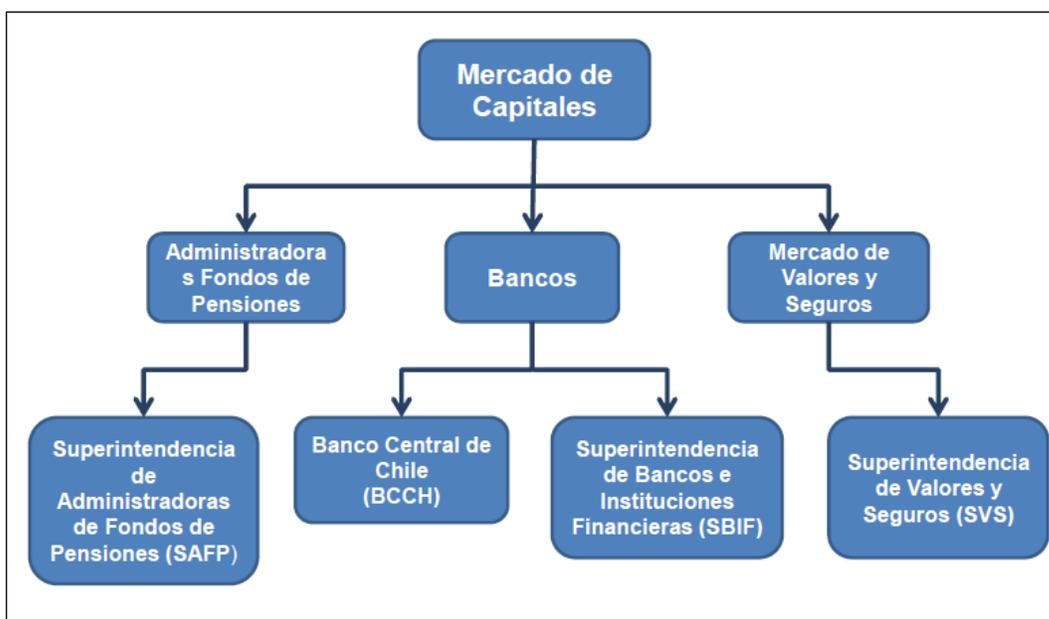
En particular el mercado de capitales chileno se organiza en tres grandes sectores clasificados de acuerdo al regulador encargado de su supervisión:

El sector correspondiente a las administradoras de fondos de pensiones, quienes reciben recursos de los cotizantes o trabajadores y ofrecen estos recursos al mercado principalmente a través de la compra de bonos, es decir, compra de deuda. Estas instituciones están reguladas por la Superintendencia de Pensiones (SP).

El de los bancos, quienes demandan recursos de los depositantes (captación) y ofrecen recursos al mercado a través de créditos principalmente (colocación). La regulación de este mercado está en manos de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

El mercado de los valores y seguros, que agrupa a todas las instituciones que transan valores de oferta pública (documentos que representan alguna obligación de dinero y que se transan en mercados regulados), entre éstas a las administradoras de fondos mutuos y de inversión, las bolsas de valores, los corredores y agentes de valores, los depósitos de valores, etc. y a las compañías de seguros.

Figura N°1 Estructura Mercado de Capitales Chileno

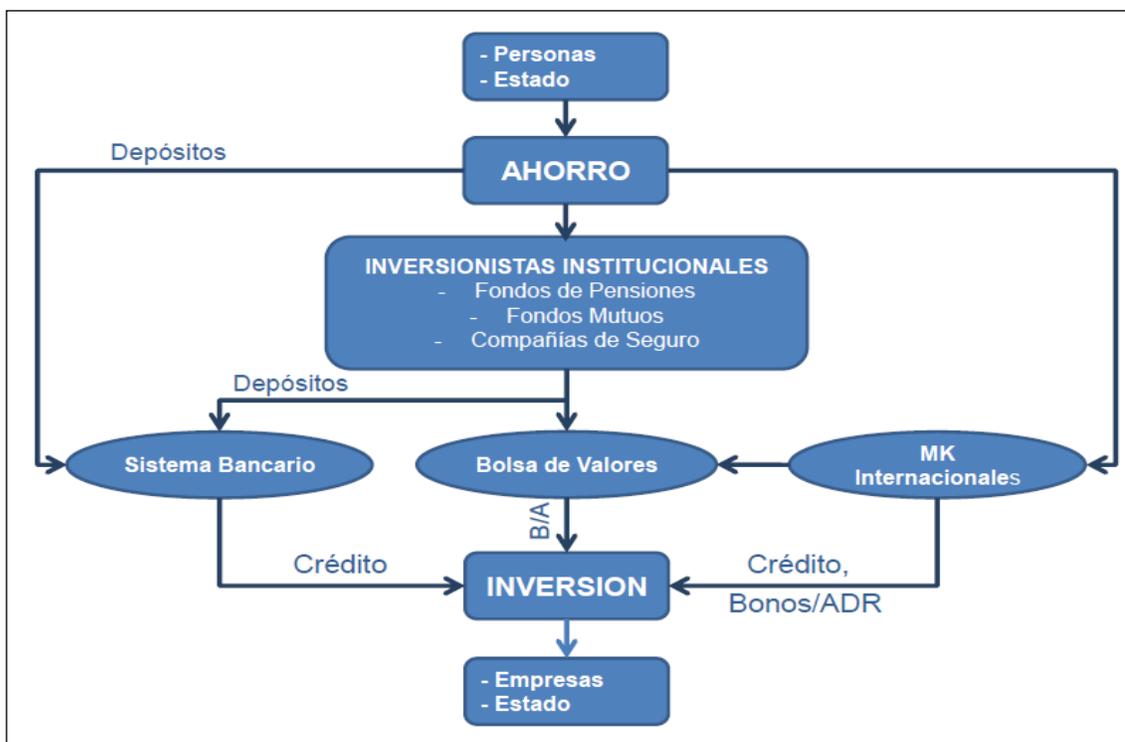


Fuente: Elaboración propia basado en información proporcionada por www.hacienda.cl

1.3.1.1 Principales Funciones del Mercado de Capitales

- Permite que quienes (personas, empresas, gobierno y agentes del exterior) poseen ahorros, los transfieran a los inversionistas, que requieren pedir prestado estos recursos para invertir. De esta forma se separan las decisiones de ahorro de las de inversión y se asigna de una forma descentralizada los recursos para la inversión. Con ello se logra una asignación eficiente del ahorro hacia la inversión productiva disminuyéndose el costo de capital de las empresas.
- Provee medios de pago (circulante, cuentas corrientes, tarjetas de crédito, etc.)
- Permite cubrir riesgos, por ejemplo: exportadores se pueden cubrir de las variaciones en el tipo de cambio.

Figura N°2 Comportamiento del Mercado de Capitales



Fuente: Elaboración propia basado en información proporcionada por www.hacienda.cl

1.4 La Industria Bancaria en Chile

Las entidades bancarias que funcionan en Chile a Marzo de 2014 son 23 excluyendo al Banco Central de Chile, dieciocho son sociedades bancarias establecidas en el país, cuatro son sucursales de bancos extranjeros y una institución es estatal (Banco Estado), cuya particularidad es ser una empresa autónoma del estado que tuvo su origen con la fusión de la Caja Nacional de Ahorro, la Caja de Crédito Agrario, la Caja de Crédito Hipotecario y el Instituto de Crédito Industrial, registrándose su Ley Orgánica en el Decreto Ley 2.079, publicado el 18 de Enero de 1978.

En los años 80 el sistema bancario chileno sufrió una crisis financiera, esta fue producto posiblemente a la inexperiencia de los chilenos frente al funcionamiento de las reglas de mercado. En términos generales, tanto la literatura económica de la época como la falta de experiencia similares de liberalización que pudieran servir de ejemplos se combinaron para que las autoridades y analistas tuvieran la percepción de que el mercado financiero no era tan diferente de otros mercados, por lo que la liberalización de precios – en este caso, de la tasa de interés – y la asignación de derechos de propiedad serán las condiciones suficientes para conseguir un eficiente mercado del crédito. Sin embargo, la realidad posterior enseñó que el proceso de “acomodo” de la economía tras el levantamiento de los controles financieros podía ser lento. Reinstein & Rosende(2000).

La banca que a comienzos de 1970 contaba con una participación casi exclusiva del gobierno en la actividad financiera, materializando el control total del proceso de intermediación de crédito de la economía, al estatizar la totalidad de la banca privada, que se añadía al Banco Estado, el cual incluso antes de ello tenía una participación importante participación de mercado³ (Reinstein & Rosende). No obstante, con las reformas de mediados de los 70 se comenzó la reprivatización de los bancos intervenidos o previamente estatizados. Eliminación de los controles cuantitativos y las asignaciones directa de crédito, reducción de las tasas de encaje (reserva monetaria), autorización de los bancos a que se endeudaran en el exterior y autorización para el ingreso de bancos extranjeros y para la constitución de sociedades financieras (cuasi-bancos).

³ Entiéndase como mercado según la economía como cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos.

TABLA N°1 INTEGRANTES DEL SISTEMA BANCARIO CHILENO

<u>BANCOS ESTABLECIDOS EN CHILE</u>	<u>SUCURSALES DE BANCOS EXTRANJEROS</u>
• Banco de Chile	• Banco do Brasil
• Banco Internacional	• JP Morgan Chase Bank
• Scotiabank Chile	• Banco de la Nación Argentina
• Banco Crédito e Inversiones	• The Bank of Tokio – Mitsubishi
• Corpbanca	
• Banco Bice	
• HSBC Bank (Chile)	<u>BANCOS ESTATALES</u>
• Banco Santander Chile	
• Banco Itaú Chile	
• Banco Security	
• Banco Falabella	• Banco del Estado de Chile
• Deutsche Bank (Chile)	
• Banco Ripley	
• Rabobank Chile	
• Banco Consorcio	
• Banco Penta	
• Banco Paris	
• Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)	

Fuente: Elaboración propia, basado en información proporcionado por Superintendencia de Bancos e instituciones financieras Chile.

De esto modo, la banca luego de permanecer cerrada por muchos años por temas de seguridad y pago de deuda, es hoy una industria abierta a nuevas instituciones, sin embargo, desde comienzos de la década de los 90 se ha experimentado una concentración en la industria bancaria, la que se ha visto involucrada en una serie de fusiones y la llegada de actores extranjeros, es así, como el número de instituciones financieras ha decrecido en forma notable, de 55 en 1980 a 40 en 1990, llegando a las 23 en el 2014. En los últimos 20 años se han producido 19 fusiones bancarias, de ellas 4 han involucrado participaciones de mercado significativas⁴, estas principales fusiones se aprecian en la siguiente tabla:

⁴ Se entiende por “participación de mercado significativa” aquella que después de realizarse la operación proyectada, resulten superiores al 15%.

TABLA N°2 FUSIONES BANCARIAS SIGNIFICATIVAS

	Banco Principal (BP)	Institución Absorbida (IA)	Participación BP	Participación IA	Participación Potencial
Dic-1996	Santiago	O'Higgins	9,6	7,8	17,3
Dic-2001	Banco de Chile	Banco de A. Edwards	11,9	7,3	19,2
Jul-2002	Santander-Chile	Santiago	11,3	15,9	27,2
Ene-2008	Banco de Chile	Citibank, N.A.	17,9	2,2	20,1

Fuente: Elaboración propia basado en (Budnevich Le - Fort, 2010)

La industria bancaria chilena cuenta con una alta participación⁵ extranjera. Los mayores bancos de la plaza poseen dicha característica y han logrado sus tamaños tras procesos de fusiones y adquisiciones, a 2009 los bancos extranjeros establecidos en Chile concentraban el 56% del total de colocaciones, por otro lado, también se ha experimentado una concentración de la banca local, a 2014 existían tan solo 10 bancos locales que concentraban el 28% del total de colocaciones, por último se encuentra el Banco Estado que concentraba el 16% del participación de mercado. (Budnevich Le - Fort, 2010)

Según el informe de la SBIF⁶ “Panorama de la industria Marzo de 2014” 4 entidades bancarias concentran alrededor del 61,83% del total de colocaciones del mercado, lo que evidencia el alto grado de concentración en esta industria, entre estas instituciones destacan Santander-Chile (18,22%), Banco de Chile (18,06 %), Banco del estado de Chile (13,03) y el Banco Crédito e Inversiones (12,52); en la tabla No.3 se aprecia en detalle el porcentaje sobre el total de colocaciones de las diversas instituciones bancarias.

TABLA N°3 INTEGRANTES DEL SISTEMA BANCARIO CHILENO

⁵ La participación de mercado se mide mediante la relación entre colocaciones totales del banco o grupos del banco resultante y las colocaciones totales del sistema.

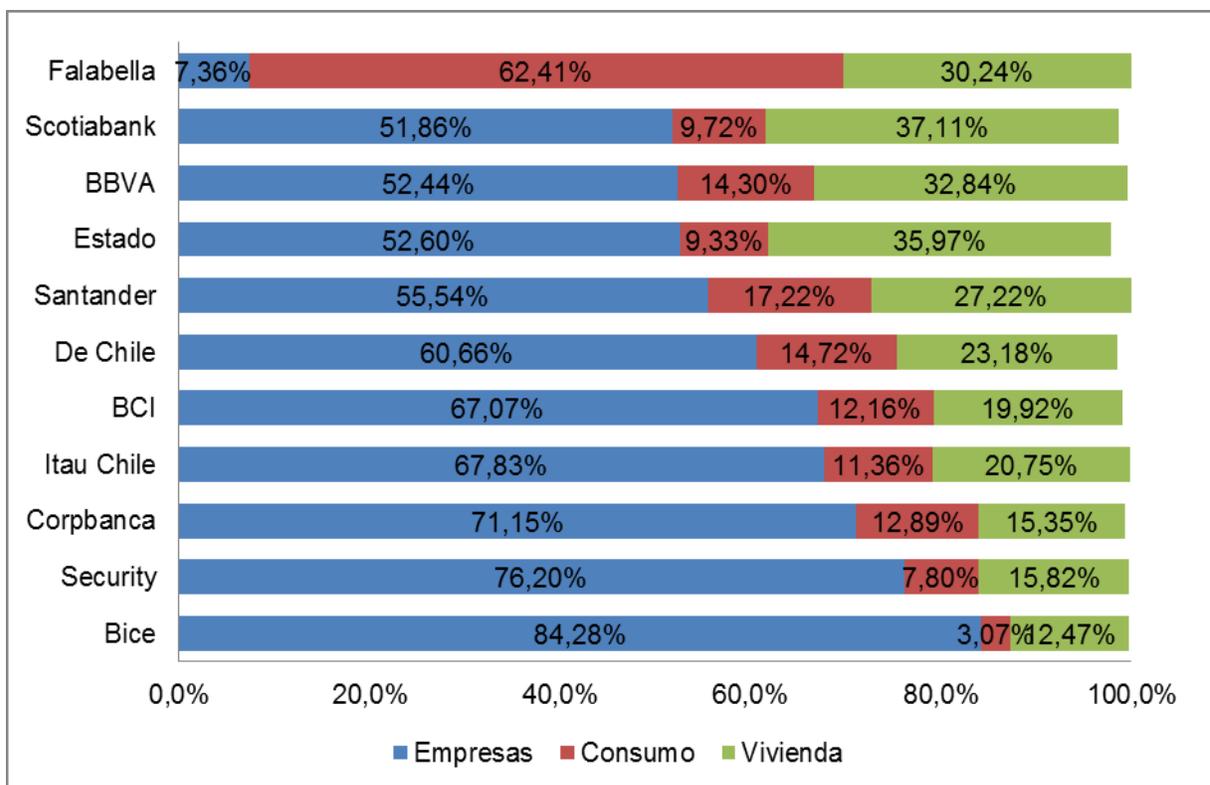
⁶ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

INSTITUCIÓN	(%) DEL TOTAL DE COLOCACIONES
Santander-Chile	18,22
Banco de Chile	18,06
Banco del Estado de Chile	13,03
Banco de Crédito e Inversiones	12,52
Corpbanca	11,52
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)	6,69
Scotiabank-Chile	4,83
Itaú Chile	4,73
Security	2,87
Bice	2,85
Falabella	1,05
Rabobank Chile	0,75
Consortio	0,72
Internacional	0,62
Ripley	0,55
Otros(*)	0,53
París	0,23
HSBC Bank (Chile)	0,23
Sistema Bancario	100

Fuente: Elaboración propia basado en SBIF “Panorama de la industria Marzo de 2014”

Estos bancos dirigen sus acciones en 4 áreas de negocios como lo son: las colocaciones empresas, colocaciones vivienda, colocaciones de consumo y lo adeudado por bancos, cada banco tiene una distribución diferente y en base a ello se puede hacer inferencias sobre cuál es el público objetivo de cada banco, así vemos como el Banco del Estado de Chile tiene una distribución sectorial de su cartera de colocaciones donde las colocaciones empresas tienen un (52,06%), las de consumo un 9,33% y colocaciones en vivienda un 35,97%, a diferencia de otros bancos como el BICE que en su distribución tiene un 84,28% en colocaciones correspondientes a empresas, en el Gráfico N°1 se aprecia esta distribución sectorial para las instituciones bancarias en el sistema chileno.

Gráfico N°1 Distribución Sectorial de la Cartera de Colocaciones Marzo 2014.



Fuente: Elaboración propia basado en SBIF “Panorama de la industria Marzo de 2014”

CAPITULO II BANCO DEL ESTADO DE CHILE Y BALANCED SCORECARD

2.1 ANTECEDENTES DEL BANCO DEL ESTADO DE CHILE

2.1.1 Visión

Ser un banco de excelencia, con una gestión comercial de alto impacto social.

2.1.1.2 Misión

Existimos para que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollarse, es decir que BancoEstado existe para:

- Bancarizar y dar servicios financieros a todos los chilenos sin discriminación.
- Acompañar y fomentar el emprendimiento y dignificar a las personas de bajos recursos.
- Integrar a los chilenos.
- Ser un instrumento eficaz de políticas públicas.
- Contribuir al desarrollo del país.

2.1.1.3 Cultura

“La cultura del Banco del Estado de Chile, es tener una cultura basada en la orientación al Cliente, dar cuenta (cumplimientos de compromisos) y gestión efectiva en el cumplimiento Normativo y el comportamiento ético (Plan estratégico BECH, 2010-2013)

2.1.2 Administración

Según lo establecido en la ley orgánica decreto de ley n°2.079 de 1977, el Banco del Estado de Chile para su funcionamiento posee instancias las cuales están claramente definidas comenzando por el Comité Directivo, Comité Ejecutivo y un cuerpo de gerentes de división y áreas quienes están a cargo de regular la dirección y administración de esta empresa, ligado a ella existen filiales las cuales acompañan la labor del BECH. La administración superior del BancoEstado es ejercida por el Comité Ejecutivo, este comité cuenta dentro de sus facultades fijar las condiciones y modalidades para las operaciones del banco, tales como garantías, montos máximos y tasas de interés; fiscalizar el cumplimiento de sus acuerdos, normas e instrucciones; aprobar presupuesto anual de inversiones y gastos sus modificaciones, provisiones y castigos e informar anualmente al consejo directivo del

funcionamiento de la empresa, todas las decisiones deberán conducir al cumplimiento de los objetivos del Banco.

2.1.2.1 Reorganización del funcionamiento del Banco

El desarrollo de un Plan Estratégico es fundamental para el funcionamiento de cualquier organización es una forma de asegurar en cierto modo el éxito porque en él se establecen las metas y los plazos determinados para cumplirlas, por esta razón el Banco de Estado de Chile para el período 2012-2014 diseñó uno basado en los objetivos propuestos en su Mapa Estratégico.

A contar de ese año 2012 el Banco del Estado de Chile empezó a realizar una serie cambios a través de su Plan Estratégico comprendido para el período antes mencionado donde a fin de dar un mayor foco a nivel estratégico y para contribuir a la democratización del acceso al sistema financiero y poner sus diferentes productos y servicios al alcance de todos los chilenos, BancoEstado se propuso a continuar con el objetivo de bancarizar al país, motor central de su gestión y base de su misión como empresa. El Plan Estratégico a mediano plazo (2012-2014) busca cimentar una bancarización sostenible, alcanzando cada vez a un público mayor, pero también mejorando constantemente los índices de eficiencia y rentabilidad. Focalizándose en la bancarización eficiente y rentable, es decir, sostenible, BancoEstado busca extender y profundizar su misión, siendo un banco masivo y relevante dentro del sistema, que aporte en la modernización de la gestión del Estado a través de sus productos y, a la vez, que sea capaz de profundizar y mantener una relación de largo plazo con sus clientes. Para ello, es necesario lograr una gestión de calidad competitiva en los procesos críticos de la gestión.

Junto con mejorar los índices de eficiencia y rentabilidad, así como lograr y mantener una posición relevante dentro del contexto nacional integrando cada vez a más personas, BancoEstado trabaja por la innovación constante para potenciar tanto el uso de medios de pagos masivos, como la atención a través de canales alternativos, de bajo costo y con altos estándares de calidad.

La nueva estructura organizacional de Banco del Estado de Chile está en línea con su misión y visión empresarial, las que destacan al cliente como el centro de su actividad. Esta reorganización permite entregar una mejor oferta de valor, gracias a una mayor alineación de la estrategia, planes, ejecución y del servicio.

2.1.3 Gestión Comercial

El Banco del Estado de Chile apunta a satisfacer y resolver las necesidades financieras tanto de personas como de las empresas organizadas en dos grandes segmentos con subdivisiones en unidades de negocio. Para lo cual, cuenta con una extensa red de sucursales en el país, a la que se suman oficinas de representación fuera de Chile a través de banco corresponsales. Para simplificar la vida de los clientes y optimizar el tiempo de éstos, para una mejor atención de sus clientes la Institución ofrece también distintos canales de atención remota, como cajeros automáticos, Internet y plataforma telefónica. Además, el Banco cuenta con diferentes filiales que ofrecen diversos productos y servicios financieros. Entre éstas se incluyen la Corredora de Bolsa, Administradora General de Fondos, Corredora de Seguros, Centro de Servicios Financieros y Caja Vecina por mencionar las que participan en el proceso de Venta.

2.1.3.1 Área Minorista

Esta área abarca 3 grandes unidades de negocios: Banca Personas, Banca Microempresa y Banca Pequeña Empresa. Su objetivo apunta a entregar a cada cliente una variada y completa propuesta de productos y servicios que esté acorde con su perfil y necesidades. A través de una amplia red de sucursales y múltiples puntos de contacto, el área de personas entrega un servicio eficiente, cercano y confiable. Para ello cuenta con más de tres mil ejecutivos repartidos a lo largo de Chile. Esta red se complementa con los canales de atención remota y ServiEstado y Caja Vecina que buscan facilitar la vida a los clientes.

Banca de personas: Esta unidad se enfoca principalmente en personas naturales. Permite a los diferentes clientes cubrir sus necesidades de financiamiento, así como contar con asesorías en inversiones y ahorro. También da la posibilidad de acceder a una amplia variedad de seguros. Para ofrecer a los clientes soluciones que estén acordes a sus necesidades financieras, la Banca de Personas se subdivide en cinco segmentos la Plataforma Alta Relación, Clásico Potencial e Inicial Transaccional, Centro de Inversiones y Centro Hipotecario.

Banca Microempresas: Enfocada en las Micro empresas con Ventas Anuales hasta las 2.400UF este sector es considerado clave para el país por este motivo las Plataformas de Microempresas es vital importancia ofrecer diversas soluciones y asesorías financieras a este segmento lo que mantiene a la Banca como líder en atención a las Microempresas. Además de atender en más de 172 sucursales con centros especializados repartidos en el país, los que ofrecen

una amplia gama de productos y servicios. Los clientes reciben una atención integral y personalizada y pueden acceder a una oferta especializada diseñada para cada segmento de sus clientes.

2.1.3.2 Área Mayorista

Esta área se conforma por los Segmentos Pequeña Empresas, Corporativas, Institucional, Medianas, Grandes Empresas, Inmobiliarias y Concesiones, ofreciéndoles soluciones financieras a su medida y que responden a sus distintas necesidades. Cuenta con productos y servicios de excelencia, que se entregan por medio de las diferentes áreas y canales del Banco del Estado de Chile, incluyendo las sucursales en Chile y el extranjero, empresas filiales y oficinas de representación. Entre los servicios que se ofrecen están distintos tipos de financiamiento a corto y largo plazo, servicios transaccionales, transferencias de fondos, recaudación, factoring, leasing, asesorías financieras, secularización, seguros, operaciones de cambio al contado y a futuro, comercio exterior e inversiones, estas áreas de negocios estratégicos son importantes para el Banco debido a que funda y mantiene un fuerte vínculo comercial con el mundo empresarial del país, lo que genera gran movilidad de recursos financieros en todos los ámbitos de negocios.

Banca Corporativa: La Banca Corporativa, está compuesta por empresas vinculadas a grupos económicos nacionales, empresas abiertas en bolsa, relacionadas a transnacionales, además de grandes empresas cuya facturación anual sea superior a 1.500.000 UF y/o a bancos. Su gestión estuvo enfocada en profundizar el vínculo con sus actuales clientes, así como también en diversificar la cartera para aquellos segmentos de menor participación, mediante el cruce de productos y servicios por medio de convenios conjuntos entre las empresas corporativas y las bancas de personas, pequeñas y medianas empresas.

Banca Inmobiliaria, Concesiones y Constructoras: En este ámbito, el Banco potencia el financiamiento de proyectos a través de créditos sindicados y asesorías de estructuración de pasivos, junto a proyectos de alta envergadura. La presencia de BancoEstado en el área de concesiones, destaca por el aporte a la conectividad y a la construcción de centros hospitalarios.

Banca Grandes Empresas: El mercado de la banca Grandes Empresas corresponde a aquellas que registran ventas anuales de entre UF 300.000 y UF 1.500.000. Los objetivos principales del segmento corresponden a potenciar las bases de clientes e incrementar la participación de

mercado en volumen de colocaciones, potenciando la diversificación. Adicionalmente, la propuesta radica en mejorar el cruce de productos y las relaciones de negocio de largo plazo para desarrollar una mayor vinculación con cada cliente.

Banca Institucional: Se posiciona como socio estratégico del Estado en su proceso de modernización de su gestión, facilitando la relación de la ciudadanía con los servicios públicos. Su objetivo está enfocado a atender a los organismos del Estado, a través de los diferentes productos y servicios, y con una oferta de valor diferenciada por cliente, con un fuerte enfoque en la automatización de sus procesos, que permita hacer más eficiente su gestión interna.

Banca Mediana y Pequeñas Empresas: Enfocada en las pequeñas empresas con Ventas Anuales entre 2.400UF hasta las 40.000UF, las Plataformas de Pequeña Empresa ofrece diversas soluciones y asesorías financieras a este segmento. Además de atender en más de 65 sucursales con centros especializados repartidos en el país, los que ofrecen una amplia gama de productos y servicios. Los clientes de las Plataformas Pequeña reciben una atención integral y personalizada y pueden acceder a asesoría financiera, productos y servicios relacionados con leasing, factoring, comercio exterior, inversiones y seguros abriendo oportunidades de negocio y dando mayores facilidades de crédito

2.1.3.3 Sociedades filiales

BancoEstado S.A. Corredores de Bolsa, esta filial ofrece instrumentos financieros de renta fija y variable, de emisión nacional e internacional. Creada el año 2004 siempre se ha destacado en su participación en la Bolsa de Comercio de Santiago donde el año 2010 obtuvo el primer lugar en montos transados en Renta Fija. Tiene oficinas en Santiago.

BancoEstado S.A. Administradora General de Fondos: Con seis años de participación en el mercado ya ostenta un 9,1% de la industria, BancoEstado S.A. Administradora General de Fondos ofrece servicios de administración de activos de una amplia gama de fondos mutuos, fondos de inversión privados, ahorro previsional voluntario (APV) y ahorro previsional voluntario colectivo (APVC), para lograr mejores resultados logró una alianza estratégica con el Banco Francés BNP Paribas.

Sociedad de Servicios Transaccionales Caja Vecina S.A: Esta filial, es un modelo creado en el año 2006, tiene como objetivo permitir a clientes y no clientes realizar variedad de

transacciones como depósitos, retiros de dinero, pago de créditos BancoEstado, transferencias, consultas de saldos, pago de cuentas de servicios y cobro de becas y pensiones abonados en BancoEstado.

Banco Estado Centro de Servicios S.A.: Esta filial fue creada en el 2007 y su objetivo es realizar transacciones de caja a fin de descongestionar las sucursales en horario punta, cuenta con 84 puntos de atención a lo largo del país.

BancoEstado Contacto 24 Horas S.A.: Esta filial está orientada a la actividad de call center del banco, no sólo prestando servicios de pos venta, si no que ejecutando la venta de productos y servicios bancarios.

BancoEstado Servicios de Cobranza.: Esta filial atiende y presta los servicios para gestionar la normalización financiera a través de la cobranza extrajudicial y judicial de los clientes del Banco, su misión es dar apoyo necesario para la administración eficaz del riesgo, recuperando la mora.

2.1.4 Estructura de atención a clientes del Banco del Estado de Chile

Banco del Estado de Chile es la institución financiera con mayor presencia en el país y mantiene en funcionamiento 359 sucursales en un total de 76 comunas, además cuenta con una red de 2.347 cajeros automáticos los cuales se complementan con 6.097 pertenecientes a privados bajo la alianza con REDBANC, 820 dispensadores de saldos y 236 buzonerías, 100 oficinas ServiEstado se incorporan a un total de 11.461 puntos Caja Vecina a lo largo del territorio nacional, en todas ellas el principio de atención fomentado es personalizada sea como a distancia o presencial.

TABLA N°4 CANALES DE ATENCIÓN DEL BANCO DEL ESTADO DE CHILE

CANALES BANCO ESTADO	
Nº de Sucursales BancoEstado(incluida Nueva York)	360
Nº de centros de servicios ServiEstado	100
Nº de puntos de CajaVecina	11.461
Posiciones de BancoEstado Contacto 24 Horas	298
Nº de cajeros automatico	2.347
Nº de Buzoneras	236
Nº de dispensadores	820

Fuente: Elaboración propia basado en Banco Estado Memoria Anual 2013

Toda esta red de atención está dispuesta para entregar un servicio de calidad acordes a las nuevas exigencias legales y las acciones integradoras asumidas para lograr la bancarización y de esta manera brindar el acceso a todos los chilenos, velando por la satisfacción total de estos clientes y cumplir con el posicionamiento que el Banco ha tomado como una institución segura, confiable, conveniente y cercana.

Esto se demuestra en la siguiente tabla donde se indican el número de clientes al año 2013 que trabajan con Banco Estado.

TABLA Nº 5 CLIENTES BANCO DEL ESTADO DE CHILE

CLIENTES BANCO ESTADO	
Clientes con cuentas de ahorro	7.754.624
Clientes con cuenta corriente	427.456
Clientes con Cuenta RUT	6.426.205
Clientes con Chequera Electronica	862.619
Tarjetas de Credito Vigentes	1.052.158
Clientes con Creditos Hipotecarios	510.702
Clientes con creditos de consumo o universitario	587.516
Clientes de micro y pequeña empresa	497.241
Clientes Internet	1.886.969
Clientes Banca Movil	650.211
Personas que reciben pagos mensuales de remuneraciones pensiones y becas	2.303.075

Fuente: Elaboración propia basado en Banco Estado Memoria Anual 2013

2.1.4.1 Presencia nacional

El Banco del Estado de Chile cuenta con una extensa red a lo largo de Chile, que incluye 359 puntos de contacto comercial en el país. La red de oficinas se distribuye de la siguiente manera:

Sucursales Bancarias: Entrega un servicio integral, con atención de ejecutivos especialistas para todas las plataformas, para todos los productos y servicios financieros. Son el punto de contacto más completo para los clientes. Cuentan con un área de auto atención, disponible las 24 horas y los 365 días del año.

Cajeros Automáticos: Son un punto de contacto de formato pequeño, enfocado especialmente a los aspectos transaccionales (ATM) y servicios básicos de consulta automatizados.

ServiEstado: Modelo para ampliar la atención de Banco Estado permitiendo realizar transacción de cuenta corriente, ahorro y pagos de créditos, la incorporación de este formato ha permitido que disminuyan los costos operacionales masificando los servicios financieros.

Caja Vecina: Son exclusivas de Banco Estado es un servicio pionero en el país debido a que permite realizar la mayoría de operaciones bancarias en lugares lejanos permitiendo la bancarización en lugares de difícil acceso, funciona con la instalación de aparatos electrónico en pequeños locales comerciales.

2.1.4.2 Presencia internacional

El Banco del Estado de Chile además de contar con una fuerte presencia a nivel nacional ha desarrollado una red de banco corresponsales en el extranjero. Éstas cumplen la función de asistir y favorecer las operaciones de comercio exterior de sus clientes. Adicionalmente, Banco Estado posee una sucursal en los EEUU específicamente en Nueva York su función es entregar servicios financieros a clientes corporativos e institucionales otorgando alternativas para el manejo de sus inversiones, administración de caja y pagos internacionales permitiendo también cursar créditos hacia Chile y o al exterior.

2.1.5 Rol Social

Comprende la inclusión de todos los sectores sociales en el sistema financiero. De acuerdo a esto, BancoEstado prioriza su gestión comercial y, por ende, los proyectos de acuerdo al impacto social.

Para realizar el rol social se requiere realizar una gestión bancaria de excelencia, eficiente, moderna y competitiva. En este proceso es clave la modernización continua en la atención de personas, la maximización del retorno para el Estado de Chile, el respeto por el medioambiente y la adecuada comunicación con sus distintos grupos de interés.

En este sentido, son de gran interés la bancarización, la cobertura nacional, la creación y ejecución de proyectos emblemáticos, para profundizar su rol social en:

- Dar acceso a todas las personas a los servicios financieros, con medios de pago de bajo costo y con atención en todas las localidades y barrios del país, a través de canales presenciales o preferentemente electrónicos.
- Promover el ahorro y la previsión, tanto en la libreta tradicional como en depósitos a plazo, fondos mutuos y seguros, con servicios especiales para vivienda, educación y previsión.
- Generar servicios de distribución de bajo costo para apoyar la efectividad del gasto social del Estado.
- Apoyar la modernización del país a través del uso intensivo de transacciones electrónicas con la ciudadanía.
- Continuar dando un fuerte respaldo a la micro, pequeña y mediana empresa, con créditos y otros servicios financieros.
- Apoyo en la entrega de soluciones para la vivienda.

Impulsar la responsabilidad social empresarial, fortalecer la transparencia y comunicar más y mejor, hacia la sociedad y también en el plano interno, la gestión comercial con impacto social que realiza BancoEstado.

Además y en consideración para el buen funcionamiento deberá caracterizarse por una gestión bancaria seria dando especial énfasis en sus principios los que considera como pilares fundamentales:

Universal, porque cuenta con todos los servicios bancarios.

Inclusiva, al apuntar a todos los segmentos de la población y con completa cobertura nacional.

Con alto impacto social, privilegiando acciones comerciales que apoyan la bancarización y el emprendimiento.

Orientada al cliente, entregando calidad una calidad de servicio de excelencia.

Rentable, porque apunta a la rentabilidad promedio del sistema.

Eficiente, porque controla sus costos y tiende a mejorar el índice de eficiencia.

Relevante, porque aspira a mantener su peso específico en el sistema, manteniendo su participación en el mercado.

Moderna, con gestión, procesos y tecnología de buen nivel.

Innovadora, ya que abre nuevos mercados y busca nuevas soluciones financieras a problemas sociales.

Con responsabilidad social, porque transmite los valores de la necesidad de ahorro y la previsión, así como del consumo y endeudamiento responsable.

Con gestión Ética, porque aplica la meritocracia es un empleador que a igualdad de oportunidades y no discrimina por preferencia política, religiosa o de género, prohíbe el nepotismo y el amiguismo, promueve el desarrollo de la empleabilidad de los trabajadores y la gestión participativa sobre bases técnicas, respeta el rol de los sindicatos.

Responde a políticas de Estado, aportando al gasto social y capitalizando utilidades exclusivamente, lo que significa que no hace donaciones ni entrega subsidios, ni dispone de sus recursos para actividades fuera de su giro.

2.1.5.1 Responsabilidad Social Empresarial

Las políticas y acciones que desarrolla el Banco del Estado de Chile como Institución de todos y para todos los chilenos, considera como base central de su responsabilidad social empresarial (RSE) en el cumplimiento del rol que le fue confiado, lo anterior implica que la principal finalidad de todas sus actuaciones es promover y facilitar la inclusión y el emprendimiento, como también dotar de liquidez y tener la capacidad de competir en la industria, otorgando el

bienestar económico, profesional, moral y espiritual de todas las personas a quienes afecte su actividad.

2.1.5.2 Estrategia RSE

La estrategia de RSE de la empresa debe velar para que todas sus actividades y los efectos de ellas se encaminen a la consecución del progreso, a todos sus grupos de interés.

La RSE debe integrarse a la gestión de la empresa de una manera imperativa, pues el bienestar de la comunidad influye en ella de manera significativa, así contribuirá a brindar mejores condiciones de vida, integración social y acceso a la modernidad.

Para lograr diferenciarse Banco Estado de otros participantes del mercado destaca, el imperante buscar el acceso a la bancarización de todos los segmentos, pero se debe actuar en pos ser competitivos y lo hará conciliando su rol social, ofreciendo productos masivos para actores de bajos ingresos a través de las más amplia cobertura geográfica y múltiples canales de acceso.

Bajo esta mirada Banco Estado trabaja en la creación de valor compartido para sus trabajadores, clientes y ciudadanía asegurando la continuidad del negocio.

La RSE de BancoEstado está sustentada en cuatro focos esenciales de apoyo:

Educación Financiera, en pos de buscar y fomentar el ahorro a través de iniciativas como “Ahorro tu Sueño” orientada a promover en la niños hábitos como la autonomía, planificación, responsabilidad y perseverancia, también en esta línea el programa “Mejorando tu Futuro” orientada a dirigentes de campamentos y talleres como “Mis finanzas personales” dirigidas a clientes en convenio del banco.

Medio Ambiente, el Banco sigue implementando campañas de eficiencia energética con foco en ahorro de energía y agua, y ahorro y reciclaje electrónico y de papel. Orientado a resguardar a través de un gobierno corporativo que posee instancias de dirección y administración de la empresa y una comunicación transparente hacia sus grupos de interés y clientes.

El cumplimiento de los objetivos de Responsabilidad Social Empresarial también se ejecutan a través de ejes secundarios como:

Inversión Social Externa, donde Banco Estado es el actor principal en el desarrollo de la sociedad.

Medio Ambiente, se promueve el cuidado ambiental en su gestión financiera en sus prácticas interna

Aporte a la Comunidad y Voluntariado, la Corporación participa en el programa “Computadores para Chile”, que apoya la alfabetización digital y el uso de nuevas tecnologías. Junto a la Fundación Chilenter se ha realizado un trabajo colaborativo a través del cual BancoEstado ha entregado más de 4.500 computadores a 721 establecimientos educacionales. También integra el circuito de actividades relacionadas con el Día del Patrimonio Cultural, donde abre al público las puertas de Hall Central y el Museo del Ahorro.

Marketing Responsable, promueve los valores nacionales como son la vida, la familia, el orgullo patrio y reforzando la identidad a través del apoyo a la cultura.

2.2 IDENTIFICACION DE LA NUEVA ESTRATEGIA DE GESTION

Antes de identificar la nueva estrategia de gestión utilizada por Banco Estado a raíz de la puesta en marcha de la ley 20.555 Sernac Financiero, debemos primero recordar cual era la Planificación Estratégica del Banco antes de esta ley.

En el año 2009 el Comité Ejecutivo inicia el proceso de Planificación definiendo cuales será sus objetivos estratégicos elaborando una Mapa Estratégico para los periodos comprendido desde el año 2010 hasta la actualidad, esto a través de lineamientos estratégicos relacionados con la Misión y Visión de la Institución los cuales se enuncian a continuación.

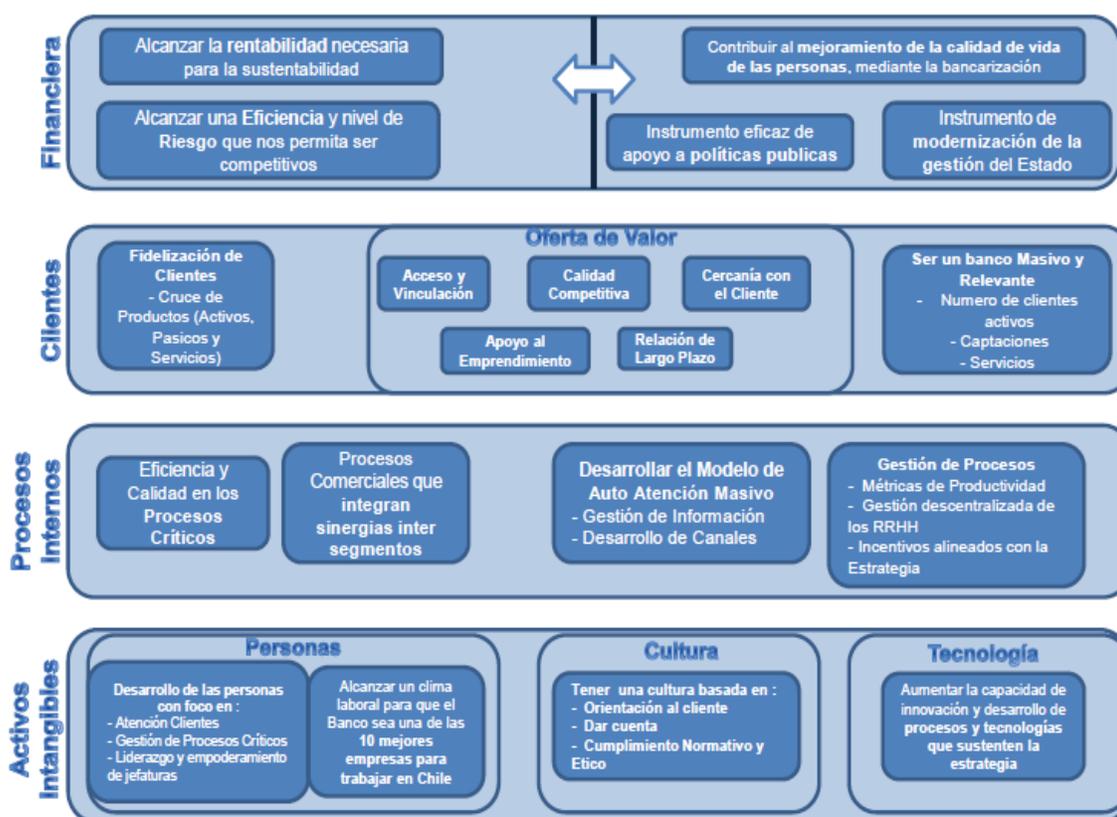
2.2.1 Plan Estratégico 2010 – 2013

El Plan Estratégico para el periodo comprendido entre los años 2010 – 2013 establecía los lineamientos estratégicos basado en la visión de la institución “ser un banco de excelencia con una gestión comercial de alto impacto social” y la misión “existimos para que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollarse” y lograr posicionamiento en (calidad competitiva, conocimiento y cercanía, relación de largo plazo, inclusivo, emprendimiento), en este contexto fueron establecidos los siguientes lineamientos:

- Ser un banco masivo y relevante, líder en número de clientes, generando un impacto social sustentable.
- Liderar el apoyo al emprendimiento, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los micro y pequeños empresarios.
- Ser un instrumento eficaz de apoyo a las políticas públicas y contribuir a la modernización de la gestión del estado.
- Mejorar la oferta de valor por segmento para fidelizar y lograr una relación de largo plazo con sus clientes.
- Alcanzar una gestión de calidad competitiva a través de mejoras en la eficiencia y calidad de los procesos críticos.
- Desarrollo integral de las personas para alcanzar un clima laboral de tal modo que el banco sea una de las 10 mejores empresas para trabajar en Chile.

Para ejecutar la planificación elabora un mapa estratégico considerando cuatro áreas basado en la teoría del cuadro de mando integral que trasforma la misión y la visión en objetivos e indicadores coherentes a la estrategia (Kaplan y Norton, 1992). Encontraremos focos para el Área Financiera, Clientes, Procesos Internos y Activos Intangibles, pero según los de mayor relevancia los orientados a los clientes en términos de aumentar en número y mantener aquellos que son atendidos, los objetivos en este contexto será crecer en número de clientes activos, aumento en colocaciones, cruce y fidelización, calidad de servicio producida y percibida, productos y servicios y rentabilidad.

Figura N°3 Mapa Estratégico Banco del Estado de Chile 2010-2013



Fuente: Elaboración propia basado en Banco Estado Memoria Anual 2010

2.2.2 Plan Estratégico 2011 – 2014

La planificación estratégica en BancoEstado se ha ido evolucionando en los últimos años producto de un proceso de mejora continua de tal manera que los objetivos estratégicos del banco se representen efectivamente en el Mapa Estratégico del período. Su orientación general es la de una gestión comercial con alto impacto social. Todos estos objetivos del Mapa Estratégico apuntan finalmente a concretar la visión y misión de BancoEstado como en el ámbito social lo es la bancarización⁷ y en el ámbito financiero mejorar la eficiencia y rentabilidad.

Los clientes están en el centro del Mapa Estratégico. Es aquí donde se representan los resultados que se deben conseguir con los clientes para lograr los objetivos referentes a la bancarización y eficiencia. Destaca la oferta de valor, que se caracteriza por ser accesible, cercana, transparente y de calidad. El cumplimiento de la oferta de valor permitirá a BancoEstado aumentar significativamente sus ingresos operacionales y constituirse en un banco más masivo, relevante y sustentable.

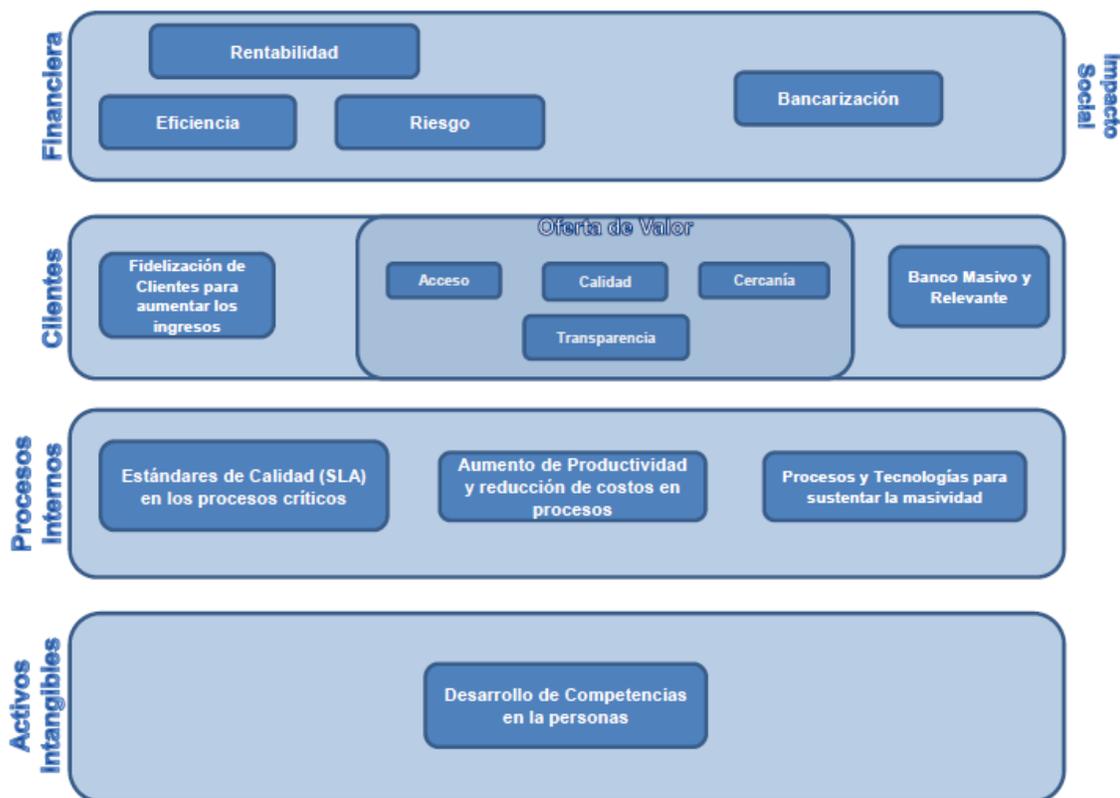
La bancarización con eficiencia se traduce en importantes retos para la empresa, específicamente en los procesos internos, así mejorar los estándares de calidad Service Level Agreement⁸ (SLA) en los procesos críticos a través de una metodología de la gestión de procesos lograra aumentos de productividad y/o reducción de costos en los procesos definidos como críticos de igual manera instalar los procesos y tecnologías acordes permitirán sustentar el objetivo de la masividad.

En este ámbito los objetivos plateados son el desarrollo de competencias con foco en supervisión, liderazgo, ventas y atención a clientes.

⁷ La bancarización se refiere al establecimiento de relaciones estables y amplias entre las instituciones financieras y sus usuarios, respecto de un conjunto de servicios financieros disponibles para ellos.

⁸ Es una herramienta para llegar a un consenso en términos de niveles de calidad de servicio entre un proveedor de servicio y su cliente a través de un contrato.

Figura N°4 Mapa Estratégico Banco del Estado de Chile 2011-2014



Fuente: Elaboración propia basado en Banco Estado Memoria Anual 2011

2.2.3 Plan Estratégico 2012-2014

A pesar de estar en ejecución el Plan elaborado el año 2011 el cual tendría vigencia hasta el año 2014 la Institución decide modificar cada uno de los objetivos propuestos en el Mapa Estratégico, pero de igual manera y como en periodos anteriores apunta a materializar la misión del Banco en este caso que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollarse. Así, aun cuando la planificación se ha sido perfeccionada, introduciendo objetivos como la rentabilidad y la eficiencia que son propias de una gestión financiera moderna y estratégica, el rol social y la bancarización siguen guiando cada una de las acciones y procesos que se realizan al interior de la empresa.

Los clientes siguen son el centro del mapa estratégico, mientras que los procesos internos y los trabajadores son las bases para la materialización de los objetivos del plan, para los clientes se destaca una oferta de valor donde toma relevancia la accesibilidad, la calidad y la transparencia se

complementan con una visión del emprendimiento en una perspectiva de largo plazo, que logre ser sostenible en el tiempo.

Lograr que la bancarización con eficiencia sea posible necesita una mejora constante de los procesos internos orientados a mejorar la calidad, especialmente en los más críticos. En este contexto un aumento de la productividad y la disminución de costos se transforman en factores decisivos para el cumplimiento de las metas que el Banco se propone, no obstante esto debe ser acompañado de procesos y tecnologías acordes para sustentar la atención a un público cada vez más masivo, para así logre aumentar la participación de mercado⁹ en la industria financiera nacional.

Como se menciona con anterioridad el BancoEstado se focaliza en la bancarización eficiente y rentable, es decir, sostenible, de esta manera busca extender y profundizar su misión, siendo un banco masivo y relevante dentro del sistema, que aporte en la modernización de la gestión del Estado a través de sus productos y, a la vez, que sea capaz de profundizar y mantener una relación de largo plazo con los clientes. Para ello, debe lograr una gestión de calidad competitiva en los procesos críticos de la gestión.

Junto con mejorar los índices de eficiencia y rentabilidad, así como lograr y mantener una posición relevante dentro del contexto nacional integrando cada vez a más personas, también ejecuta trabajos relacionados con la innovación la cual debe ser constante a fin de potenciar el uso de medios de pagos masivos¹⁰, como la atención a través de canales alternativos¹¹, de bajo costo y con altos estándares de calidad.

BancoEstado centra como principal lineamiento la estrategia de bancarización debido a que esta le permitiría lograr una gestión comercial que generará una estrecha relación con el desarrollo económico del país, permitiendo con esto que la calidad de vida de las personas mejore en alguna medida lo cual involucrara un gran impacto a nivel social.

⁹ BancoEstado ocupa el tercer lugar en participación de mercado a Dic. 2013 con un 13,01% , Fuente Diario Estrategia online de fecha 11 de Febrero 2014 http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=91804

¹⁰ Se refiere a la opción de realizar pagos a través de medios electrónicos a empleados, proveedores etc.

¹¹ Se refiera a uso de herramientas como Cajeros Automáticos, Internet o Telefonía.

Esta bancarización surge como la posibilidad de entregar oportunidades y nuevos accesos, al incorporar a los distintos actores de la economía los beneficios de la tecnología y la modernización. El objetivo de BancoEstado entonces es el de lograr que cada chileno y chilena, en cualquier lugar, tenga un banco que resuelva sus necesidades financieras, el que les pueda permitir emprender y desarrollarse.

Para lograr este cometido, la empresa busca llegar con sus productos y servicios a las más diversas localidades, construyendo una red de puntos de atención que se orientan a la satisfacción de las necesidades financieras de cada cliente. Buscando ser masivo y relevante, de esta manera cuenta con numerosos productos y servicios, todos de diversa índole que apuntan a la consecución de este objetivo central. Con estas acciones BancoEstado logro ser líder indiscutido en mecanismos de ahorro, facilita el acceso a medios de pago a través de Cuenta RUT y establece puntos de atención de Caja Vecina en prácticamente todas de las comunas del país como también una serie de alternativas y productos bancarios para la atención de microempresarios en el país.

Rentabilidad, eficiencia y riesgo

Es importante mantener los logros en el tiempo, competir de igual en el sistema financiero sin dejar de atender a toda persona que requiera acceder a un producto o servicio bancario, es necesario que se haga en forma eficiente y de alguna manera asegurando un adecuado retorno para potenciar, a su vez, el crecimiento de la empresa. En este sentido BancoEstado debe conservar y rentabilizar el patrimonio que según su filosofía es de todos los chilenos. Hoy, sus clientes, son cada vez más exigentes y requieren de un servicio de calidad, a precios competitivos, convenientes y con información transparente y oportuna. En este contexto y ya inserto en una industria competitiva, el Banco debe aprovechar las oportunidades del mercado y también atender sus múltiples desafíos innovando tanto en productos como en procesos.

El trabajo entonces exige sea bien hecho dado que le permitirá ganar legitimidad y reputación, dos elementos que, en tiempos difíciles, apuntalan la misión que se ha propuesto la organización y lo fortalecen en el largo plazo.

Por lo tanto BancoEstado debe fijar metas de rentabilidad las cuales cada año no pueden dejar de cumplirse, para el período 2012 el índice era del 17,3%. Los objetivos que plantea para el año 2014 es lograr una rentabilidad similar al promedio del sistema bancario la cual se encuentra en

un 18,8%. Mientras, en términos de eficiencia, el objetivo es disminuir el indicador al 50% para el mismo año, actualmente cumple con un 53,1% en el año 2012.

La generación de ingresos es un factor central para lograr estas metas. En ese sentido, BancoEstado se propone aumentar el cruce de bancas y productos, en especial en el segmento masivo, con la finalidad de incrementar los ingresos financieros con un equilibrio adecuado entre rentabilidad y riesgo.

El control de los costos representa un elemento importante a considerar dentro de la gestión para la consecución de los objetivos planteados en el Plan Estratégico, especialmente en relación a la Eficiencia. En ese sentido, sigue siendo importante la migración de transacciones desde canales presenciales¹² hoy mayormente orientados a la venta de productos y servicios, hacia canales no presenciales o virtuales. De la misma manera existe también la importancia de mejorar el sistema de incentivos para alinearlos con la rentabilidad y la eficiencia. La mejor información sobre los costos de cada proceso y asignar responsables a cada uno de ellos, es una iniciativa importante que considera para ver los impactos que puede tener sobre el control de los costos de gestión.

2.2.3.1 Mapa Estratégico 2012 -2014

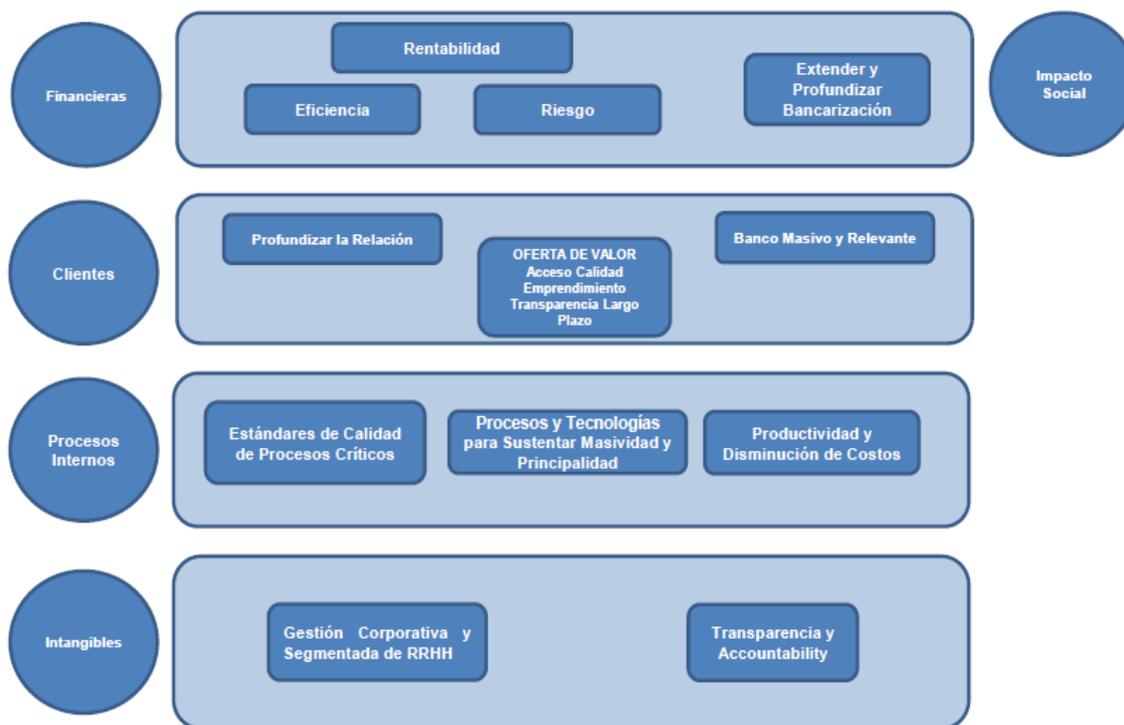
Los cambios legales y nuevas expectativas en el país llevaron al BancoEstado a definir un mapa estratégico para el periodo 2012 -2014, el cual guiaría la planificación comercial y sus metas financieras, estos se localizan en el desarrollo de una gestión comercial con alto impacto social, donde destacan cinco ámbitos:

- En el social, el objetivo es consolidar el liderazgo alcanzado en bancarización.
- En el ámbito financiero, el objetivo es continuar acercándose a la rentabilidad y eficiencia del promedio de la industria.
- El ámbito de clientes representa los resultados que se deben conseguir para alcanzar los objetivos de bancarización y eficiencia.

¹² Se refiere a realizar transacciones en las sucursales del banco.

- El de procesos internos, se enfoca a mejorar los estándares de calidad, lograr aumentos de productividad y reducir costos en los procesos críticos y, al desarrollo de los procesos y tecnologías que permitan sustentar la masividad.
- Por último, en el ámbito de los activos intangibles o recursos internos, el principal activo son las personas y los objetivos apuntan al perfeccionamiento de la gestión corporativa.

Figura N°5 Mapa Estratégico Banco del Estado de Chile 2012-2014



Fuente: Elaboración propia basado en Banco Estado Memoria Anual 2012

De esta manera los principales desafíos, que se destacan para este periodo son el énfasis en extender la bancarización y profundizar la relación de largo plazo con sus clientes, mejorando la calidad de la atención y formulando una oferta más competitiva, sin descuidar la solvencia de sus indicadores financieros, continuar creciendo, manteniendo niveles de riesgo controlados y afianzando su sustentabilidad y desarrollo en el tiempo.

Para lograr la ejecución, seguimiento y control de estos Lineamientos Estratégicos, la empresa estableció el Comité de Seguimiento de Proyectos, el cual debe analizar el subconjunto de

los proyectos clave del Plan Estratégico para controlar los resultados esperados y asegurar que su desarrollo se cumpla y apalanquen los desafíos del banco.

Los ámbitos de seguimiento son:

- Avance en Plazo: indica la desviación que existe en la planificación de los plazos de la carta Gantt del proyecto.
- Avance en Presupuesto: indica la desviación que existe en la planificación de la ejecución del presupuesto.
- Avance en Entregables: indica la desviación existente en la planificación de los entregables declarados del proyecto.

Siguiendo esta línea de control se establece también el Comité Estratégico de Calidad y Transparencia con mayor fuerza después de su primera sesión en el mes de Agosto de 2011, cuya misión es velar porque el Banco entregue información fiable y clara sobre BancoEstado y sus filiales. Este Comité se instauró luego que se aprobara al interior del Banco la Política de Calidad y Transparencia, la conformación de este comité se alinea con la solicitud que la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras ha hecho a los bancos sobre la necesidad de generar instancias formales de coordinación de la Calidad de Atención y Transparencia de la Información, lo posteriormente se instauraría con mayor preponderancia con la aprobación de la ley 20.555.

Este organismo debe velar por la aplicación y mantención de dicha política, así como por una estrategia consistente con los lineamientos comerciales de la institución. Asimismo, debe proponer al Comité Ejecutivo la estrategia y criterios de administración de la política para la organización, así como los parámetros para establecer indicadores y estándares de medición, informando oportunamente a la administración superior del Banco sobre los resultados obtenidos por las unidades organizacionales de la Corporación en relación con la gestión en estas materias.

Este Comité de Calidad y Transparencia sesiona en forma mensual y participan el Gerente General Ejecutivo, el Gerente General Comercial de Créditos, el Gerente General de Administración, el Gerente de División Operaciones y Sistemas, el Gerente de División Empresas e Instituciones, el Gerente de División Personas y Sucursales y el Gerente de Marketing, como secretario ejecutivo.

2.3 QUE SE ESPERA DE LA NUEVA ESTRATEGIA

Adoptar el Sernac Financiero no es un cambio indiferente para el banco y de igual manera no lo es para el resto de la banca, las normas de información financiera establecidas en la ley son profundas y representarán mucho más que un cambio en las condiciones de la venta de un producto. La aplicación de estas normas y la nueva forma de control de parte de la entidad reguladora dificultará que algún participante del sector, no se vea impactado por la implementación de esta normativa. Uno de los principales impactos considerados, será el mayor nivel de información que las empresas del sector deberán entregar a sus clientes, acentuándose principalmente entre las más importantes, aquellas relacionadas con las cláusulas en los procesos de pre-venta, venta y pos-venta de un servicio financiero.

La implementación de esta nueva normativa traerá sin lugar a dudas variadas expectativas a los actores involucrados, además de generar también un importante cambio cultural para los clientes ,la industria bancaria y el mercado financiero en general, quienes tendrán un gran desafío, como lo sostiene Juan Antonio Peribonio(2012)¹³, director nacional del Sernac, quien precisó también será una oportunidad para mejorar y diferenciarse, debido a que los clientes sabrán premiar a quienes respeten sus derechos.

La nueva estrategia definida por el Banco del Estado de Chile en este sentido para el periodo 2012 - 2014 sufre algunas modificaciones con respecto a sus predecesoras¹⁴, si bien mantiene el foco en el cliente cambia respecto a cómo se medirá la percepción de ellos respecto al servicio entregado desde su origen, ejecución y la relación posterior en el tiempo. Este periodo dará mayor relevancia a sus opiniones y percepciones, cumpliendo así con las nuevas disposiciones que rigen al sistema financiero después de la puesta en marcha de la ley 20.555 del Sernac Financiero donde el cliente se empoderara de sus decisiones al ingresar a las instituciones financieras.

La transparencia, asesoramiento y calidad son considerados como los pilares en su relación con la comunidad y los clientes, por ser un banco perteneciente al estado debe brindar acceso a todos los chilenos, por lo tanto debe ser líder en integrar y hacer propias las nuevas prácticas que

¹³ Director de Sernac año 2012, entrevista a Revista Compromiso BancoEstado N°39 Abril-Mayo 2012

¹⁴ Véase, Planificación Estratégica 2010-2013, Memoria Anual BancoEstado 2010, Planificación Estratégica 2011-2014, Memoria Anual BancoEstado 2011.

establece la ley 20.555 y no sólo a sus clientes, sino a cada habitante que necesite un servicio financiero y de esta manera lograr ser un referente del mercado en las buenas prácticas con los clientes.

En este ambiente debe distinguirse en el proceso de implementación de esta normativa y lo debe ejecutar de manera responsable, ofreciendo un servicio de calidad, en el que cada cliente posea toda la información necesaria, clara y transparente, para tomar la mejor decisión.

En la práctica la iniciativa busca de alguna manera fortalecer y aumentar los lazos de confianza entre clientes y la empresa, por lo que para lograrlo el trabajo deberá ser arduo para que esta empresa del estado pueda ser un ejemplo de calidad y transparencia en la Industria.

Por lo tanto considerar el impacto de la calidad de servicio y transparencia en la creación de valor para los clientes, significa poder seleccionar también indicadores para aquellos elementos de calidad producida y percibida que sean realmente importantes para los clientes, esto según se plantea en el estudio “un modelo de calidad de servicio para la banca retail” de Bosch y Contreras(2012)¹⁵, donde se presentan una serie de elementos que se deben considerar para medir la Calidad de servicio producida y percibida.

Para ejecutar la esta nueva estrategia el BancoEstado realiza cambios e incorpora en el Balanced Scorecard nuevos indicadores, otorgándole mayor ponderación para el cálculo de los cumplimientos finales tanto en la Gerencia de Ventas, Subgerencias Regionales, Red de sucursales y sus plataformas de atención. De este modo términos como Calidad Producida, Satisfacción o Percepción de los Clientes y Transparencia tendrán mayor consideración a medida que el Sernac Financiero se implemente en su totalidad y se establecerán como mediciones que reflejen su cumplimiento, dejando de cierta forma obsoleta a la idea de mantener uno solo como en periodos anteriores, la finalidad es la de obtener una mirada más global de si el trabajo que se realiza en pos de clientes se encuentra en línea con los objetivos estratégicos establecidos por el Banco del Estado de Chile.

¹⁵ “Un modelo de calidad de servicio para la Banca Retail” estudio impulsado por BancoEstado, elaborado por Máximo Bosch Decano Facultad de Ingeniería y Negocios UDLA, Eduardo Contreras Académico Dpto. Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Mayo 2012.

Como hemos visto entonces la calidad de servicio, la percepción de los clientes y a la información transparente se encuentran relacionados entre sí. En el año 2011 para medir los efectos de la calidad de servicio entregado por la empresa se utiliza el indicador correspondiente a “Satisfacción de Clientes” definida por Kotler (2001)¹⁶ como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” con la existencia de un Comité encargado de velar por un servicio de excelencia y transparente se considera incorporar como medición en BSC respectivo al igual que el indicador de “Calidad” que medirá la calidad de los procesos internos relacionados con los clientes. Esta situación se mantiene para el periodo 2012 a pesar de encontrarse en vigencia las nuevas normativas respecto al acceso a la información de los servicios no se anexiona al tablero de gestión, pero que no se refleje necesariamente como un indicador de gestión no dice relación con la importa para el banco dado que ejecuta proyectos estratégicos orientados a la satisfacción de sus clientes, la medición de indicador es un porcentaje el cual se obtiene de la calificación otorgada por el cliente de 1 a 7 a través de encuestas telefónicas.

En el Balanced Scorecard del año 2013, para el cálculo de las metas los nuevo indicadores ya mencionados Satisfacción de Clientes y el denominado Calidad Producida definido como los estándares que deben cumplir los productos y servicios vendidos y los procesos internos. Es ese año cuando comienza a generar con mayor fuerza las nuevas estrategias referentes a que debe mostrar el tablero de gestión respecto a las labores diarias de la institución relacionada con sus clientes. Las mediciones de indicador es un porcentaje el cual se obtiene de la calificación otorgada por el cliente de 1 a un 7 a través de encuestas telefónicas.

Es para el periodo 2014 cuando se integran los nuevos indicadores en el Balanced Scorecard los cuales abarcaran todos los aspectos vinculados con los clientes, estos se definen como Indicadores de Calidad Integrados y se clasifican de la siguiente manera:

2.3.1 Calidad Producida

El foco principal de toda actuación de Banco Estado y sus empresas filiales son los clientes, por lo que el deber principal de sus trabajadores es atenderles en forma integral y oportuna,

¹⁶ Philip Kotler, (2001) *Dirección de la Mercadotecnia*, Pearson Educación, Northwestern University, Estados Unidos

entregando adecuada orientación para prestar los servicios y productos financieros más adecuados a sus necesidades.

Con el objeto de medir y hacer seguimiento de la calidad de servicio a nuestros clientes, el Banco ha establecido dos grandes ámbitos de fijación de metas y de medición. Éstos se refieren a lo que se denomina Calidad Producida y lo que se identificará como percepción de calidad o Calidad Percibida.

Esta se compondrá de 5 estudios y/o mediciones

- Cumplimiento del Protocolo de Atención: Telefónico y Presencial, su objetivo es medir el cumplimiento de los protocolos de atención telefónica y presencial el Grupo Objetivo lo compone el Protocolo de Atención Telefónica: toda la sucursal, el Protocolo de Atención Presencial: plataformas AR, CP, IT y Microempresa, la medición se realizará a través de un Indicador que reflejará el % de cumplimiento del Protocolo de Atención Telefónica y % de cumplimiento del Protocolo de Atención Presencial. Las mediciones se realizarán a través de un cliente incógnito telefónico y un cliente incógnito presencial cuya frecuencia será trimestral.

- Llamada telefónicas atendidas, el objetivo será medir la cantidad de llamadas atendidas en las distintas plataformas de la sucursal, es decir Plataformas de AR, CP, Inversiones, Centro Hipotecario, Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa según corresponda, la medición se reflejara a través de un Indicador que entregara el % de llamadas externas atendidas por sobre el total de llamadas entrantes a los anexos que conforman cada plataforma, en horario de 8:50 a 18:10 horas en día hábil, la frecuencia de este indicador será mensual

- Up Time de Servicios, su objetivo es medir la disponibilidad de los dispositivos de auto-atención: ATM, Buzonera y Dispensador que son administrados por la Sucursal, la medición se reflejara a través de un Indicador el cual informara el % de disponibilidad operativa de los autoservicios en los horarios definidos para la atención de clientes, la frecuencia de medición será mensual, la información se obtendrá desde los sistemas de monitoreo del Banco.

- Reclamos Correctamente Ingresados, el objetivo es medir la correcta clasificación de los reclamos de clientes que ingresan a través de las sucursales, la medición entregara el % de

reclamos clasificados (derivados) correctamente sobre el total de reclamos ingresados, la frecuencia será mensual esta información se obtiene desde los sistemas de monitoreo del Banco.

2.3.2 Percepción de Clientes

La Percepción de Calidad es la opinión que lo clientes emiten acerca de la calidad de servicio que el Banco les otorga. El Banco definirá metas de calidad percibida para cada uno de los segmentos de clientes que atiende.

Esta será medida a través de encuestas que permitan precisar estas percepciones, con el objeto de aplicar las medidas correctivas necesarias la cuales entregaran los resultados y abarcaran todas las áreas relacionadas directamente con el cliente, estas se mencionan a continuación:

- Satisfacción Sucursal, cuyo objetivo es recoger el nivel de satisfacción de los clientes con la Sucursal, se refiere a clientes personas de los segmentos que hayan sido atendidos en la Sucursal, el indicador señalara el % de respuestas con notas 6 y 7 sobre el total de respuestas. El encuestado evalúa en una escala de notas de 1 a 7. Un cliente satisfecho es quien evalúa con una nota igual o superior a 6, en general el servicio recibido en la sucursal. La medición se realiza por medio de una encuesta telefónica utilizando un sistema automatizado de voz (IVR), la frecuencia de la medición es continua en el tiempo y los resultados del indicador serán en forma trimestral.

- Satisfacción Ejecutivos de cada una de las Plataformas de la Sucursal, el objetivo será recoger el nivel de satisfacción de clientes personas que tengan un Ejecutivo asignado, el grupo objetivo definido son los segmentos de Alta Relación, Microempresarios, Pequeña y Mediana Empresa, el indicador mostrara el % de respuestas con notas 6 y 7 sobre el total de respuestas. El encuestado evalúa en una escala de notas de 1 a 7. Un cliente satisfecho es quien evalúa con una nota igual o superior a 6, en general el servicio recibido por el Ejecutivo. La medición se realiza por medio de una encuesta telefónica utilizando un sistema automatizado de voz (IVR), la frecuencia de la medición es continua en el tiempo y los resultados se entregaran trimestralmente.

- Satisfacción Mesón, el objetivo es recoger el nivel de satisfacción con el servicio de Mesón principalmente el grupo objetivo son clientes personas que hayan realizado algún requerimiento en Mesón, el indicador revelará el % de respuestas con notas 6 y 7 sobre el total de respuestas. El encuestado evalúa en una escala de notas de 1 a 7. Un cliente satisfecho es quien evalúa con una nota igual o superior a 6 en general el servicio recibido en el Mesón. La medición se

realiza por medio de una encuesta telefónica utilizando un sistema automatizado de voz (IVR), la frecuencia de este sondeo es continua en el tiempo y los resultados serán trimestrales.

- Satisfacción Caja el objetivo es recoger el nivel de satisfacción con el servicio de Caja de clientes personas que hayan realizado alguna transacción en Cajas, el indicador informara el % de respuestas con notas 6 y 7 sobre el total de respuestas. El encuestado evalúa en una escala de notas de 1 a 7. Un cliente satisfecho es quien evalúa con una nota igual o superior a 6 en general el servicio recibido en Cajas. La medición se realiza por medio de una encuesta telefónica utilizando un sistema automatizado de voz (IVR), la frecuencia de la medición también es continua en el tiempo y los resultados se publican de forma trimestral.

2.3.3 Transparencia

De los indicadores mencionados anteriormente si bien tienen un rol importante para entender la imagen cómo perciben al Banco, es el indicador denominado Transparencia el cual tiene mayor relevancia a la hora de analizar el impacto de la ley 20.555 SERNAC Financiero debido a que será este el que reflejara directamente el desempeño del Banco respecto a las normas relativa a esta ley, porque será el único medio a través del cual se obtendrá información y se podrá verificar el real cumplimiento de las nuevas disposiciones sobre los contratos y ventas realizadas de productos financieros.

De este modo entonces al incorporar este indicador se busca fomentar una conducta financiera responsable, que promueva los derechos y deberes de los clientes, por lo que adopta como compromiso la iniciativa del Sernac Financiero modificando todos sus contratos para adecuarlos a esta nueva normativa y así cumplir con las expectativas de transparencia y cuidado del cliente bancario que se pretende impulsar con esta medida.

La transparencia en la entrega de información a clientes es determinante en su nivel de satisfacción y en el establecimiento de relaciones de largo plazo basadas en la confianza, por eso a través de sus distintos medios de comunicación, define entregar información fiable y clara que permita a los clientes y al público en general comprender su significado, utilizando un lenguaje simple y de común entendimiento, proporcionando también en forma oportuna y periódica a los usuarios información relevante, relacionada a los productos y servicios que entrega.

La información puesta a disposición de los clientes y público general estará permanentemente actualizada en todos los canales que el Banco utilice para relacionarse con ellos.

Las mediciones para este indicador se realizarán de la siguiente manera:

- En primer lugar se medirá el cumplimiento de las Prácticas de Transparencia en el Proceso de Venta, el objetivo es evaluar el cumplimiento de las prácticas de transparencia en el proceso de venta, el grupo objetivo corresponde a Ejecutivos de las Plataformas AR, CP, IT y Microempresa, este indicador reflejará el % de cumplimiento de las normas de SERNAC Financiero sobre la contratación y venta conjunta durante el proceso de venta, la medición se realizará trimestralmente a través de un cliente incógnito presencial en sucursales.
- La segunda medición corresponderá al cumplimiento de Publicación Financiera de Tasas y Comisiones de Pizarra, el objetivo es evaluar el cumplimiento de publicación financiera de tasas y comisiones de pizarra, el indicador informará el % de cumplimiento de publicación financiera de tasas y comisiones de pizarra con una frecuencia trimestral y su medición se realiza a través de un cliente incógnito presencial en sucursales.

CAPÍTULO III RESULTADOS DE LOS ANALISIS.

3.1 Comparación en el cumplimiento de las metas BSC para los periodos 2011, 2012, 2013 y primer semestre 2014 del Banco del Estado de Chile.

Banco Estado es una institución estatal, cuya particularidad es ser una empresa autónoma del estado que tuvo su origen con la fusión de la Caja Nacional de Ahorro, la Caja de Crédito Agrario, la Caja de Crédito Hipotecario y el Instituto de Crédito Industrial, registrándose su Ley Orgánica en el Decreto Ley 2.079, publicado el 18 de Enero de 1978.

Desde el año 2010 esta institución incluyó en su planificación estratégica la implementación de nuevos focos orientados en mayor medida a los clientes, cuyos objetivos esenciales eran: el conocer y potenciar la relación y atención hacia ellos, cuyo fin lograría obtener información si la venta a través de los canales satisfacía las necesidades al adquirir un producto financiero, eso a largo plazo generaría oportunidades de negocio y finalmente contribuir al posicionamiento de BancoEstado como un banco Universal. El año siguiente (2011) fue estableciendo nuevos indicadores de medición referente a como el cliente percibía a la institución y también a determinar su comportamiento, lo cual ha seguido implementando hasta el día de hoy adaptándose en forma rápida a los cambios normativos y de sus clientes.

A continuación se analizara el cumplimiento de la metas del Banco Estado y si la incorporación de indicadores basados en el Sernac Financiero genero algún impacto el logro de las metas propuestas para cada periodo.

Gráfico N° 5 Cumplimiento Gcia, de Ventas

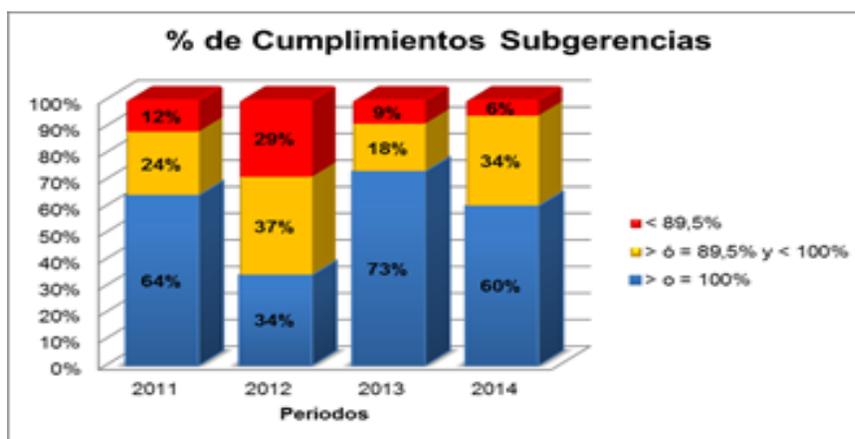


Fuente: Elaboración propia basado en BSC BE.

En primer lugar se muestra en el gráfico n°5 una comparación del porcentaje de cumplimiento correspondiente a la Gerencia de Ventas para los periodos comprendidos, previo a la puesta en marcha de la ley 20.555 año 2011 y los siguientes tres años, en él se ve que ha excepción el años 2012 que por una minina diferencia porcentual se logran las metas propuestas.

En este contexto a continuación se revela gráficamente que si bien la gerencia cumple durante tres periodos el objetivo, a nivel de Subgerencia no todos lo hacen, según gráfico n°6

Gráfico N° 6 Cumplimiento Gcia de Venta por Subgcia

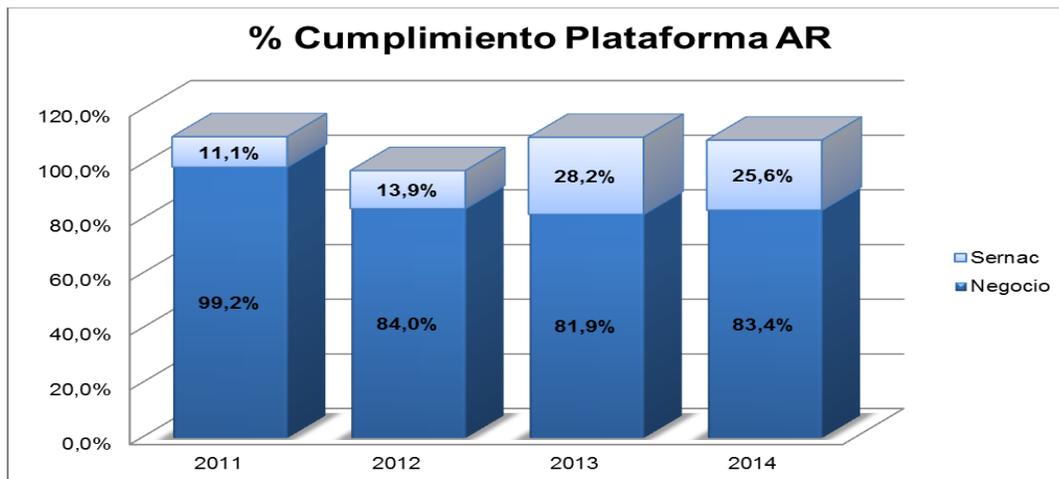


Fuente: Elaboración propia basado en BSC BE.

A nivel de Gerencia es difícil mostrar el impacto de los indicadores relativos a la ley que motiva esta memoria, debido a que para el cálculo final se asignan ponderaciones distintas al resultado final de cada una de las distintas plataformas especializadas Alta Relación(AR), Clásico Potencial(CP), Inicial Transaccional(IT), Centro Hipotecario(CH), Centro de Inversiones(CI) y Sucursales (SUC) que conforman la gerencia, a raíz de esto se exhibirán a través de gráficos en forma individual para poder apreciar el nivel de impacto sobre la consecución del objetivo.

Al comparar los periodos 2011, 2012, 2013 y 2014 la Plataformas AR, al incorporar los nuevos indicadores se refleja inmediatamente un resultado positivo el cual tiene gran repercusión en el desempeño final de los datos analizados, por lo tanto podemos decir que las estrategias establecidas cumplen su propósito, beneficiar a los clientes y a quienes desarrollan el trabajo diario, esto se refleja en el gráfico 7, lo mismo sucede con las Plataformas IT, CP, CH, CI y SUC pero durante los primeros tres periodos no son tan significativas dado que la valoración otorgada en el BSC. Así queda de manifiesto en los gráficos 8,9, 10, 11,12 respectivamente.

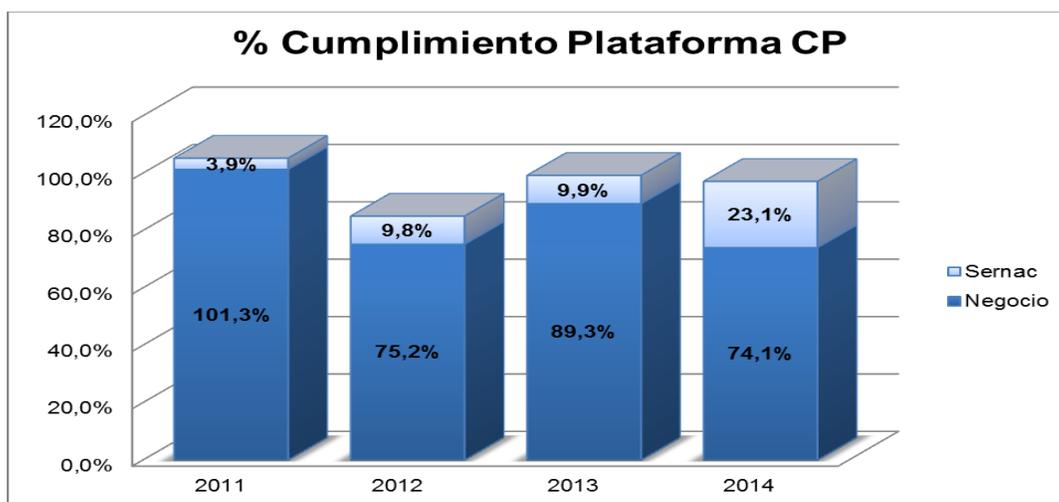
Gráfico N° 7 Cumplimiento Gcia, de Ventas Plataforma AR



Fuente: Elaboración propia basado en BSC

En el grafico n° 7 es posible apreciar que para los periodos 2011, 2012, 2013 y 2014 la incorporación de nuevos indicadores fue relevante para el logro de cumplimiento o sobre cumplimiento de la plataforma.

Gráfico N° 8 Cumplimiento Gcia, de Ventas Plataforma CP

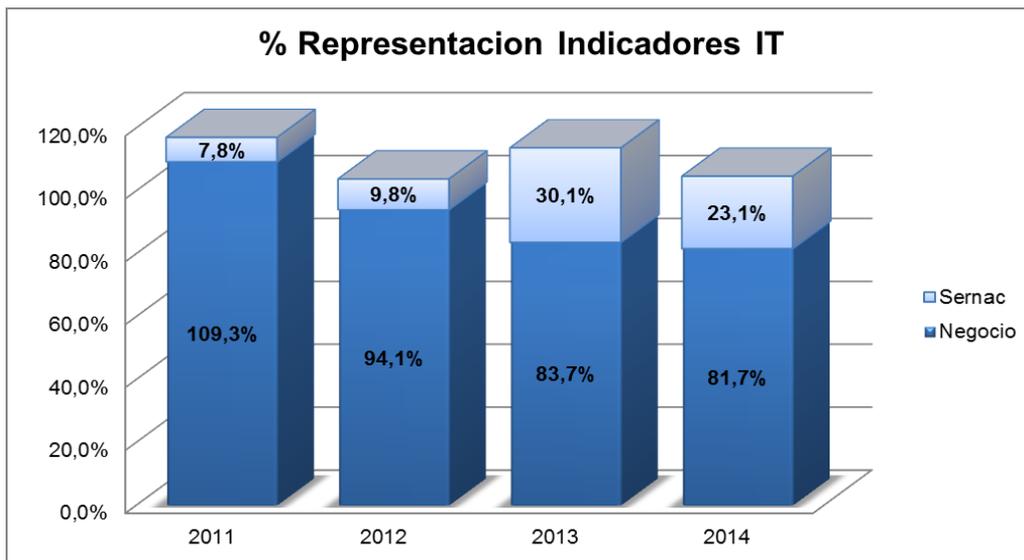


Fuente: Elaboración propia basado en BSC

El grafico n°8 nos refleja que para los periodos analizados la plataforma CP si bien existen resultados favorables no son tan relevantes para el logro de los objetivos para los años 2011, 2012 y

2013 situación que cambia para el año 2014 donde un gran porcentaje de cumplimiento está dado por los indicadores analizados derivados de la ley 20.555.

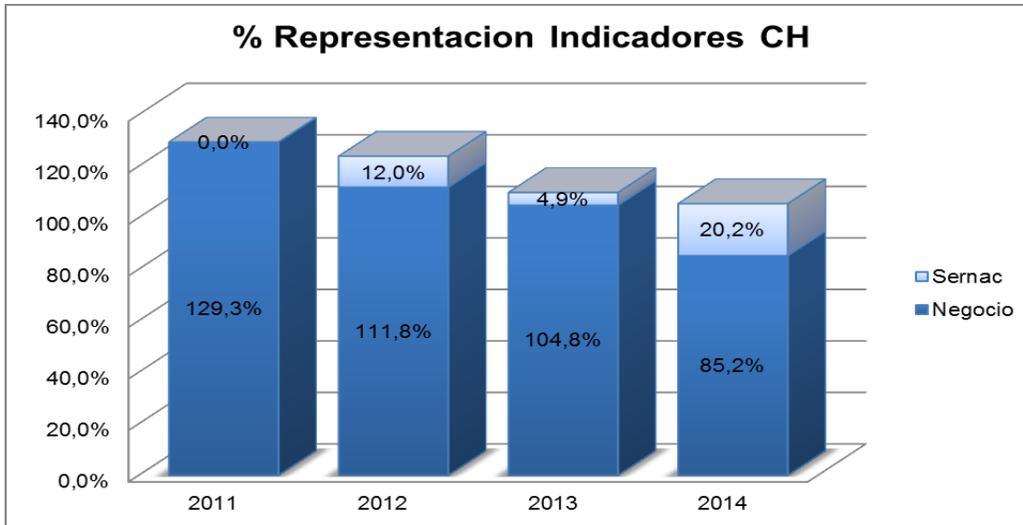
Gráfico N° 9 Cumplimiento Gcia, de Ventas Plataforma IT



Fuente: Elaboración propia basado en BSC

La plataforma IT representada en el gráfico n°9 refleja que los indicadores para el periodo 2011 facilitan el cumplimiento su relevancia no es mayormente preponderante sin embargo para los años siguientes pasan a ser determinantes para el logro de los objetivos de su BSC.

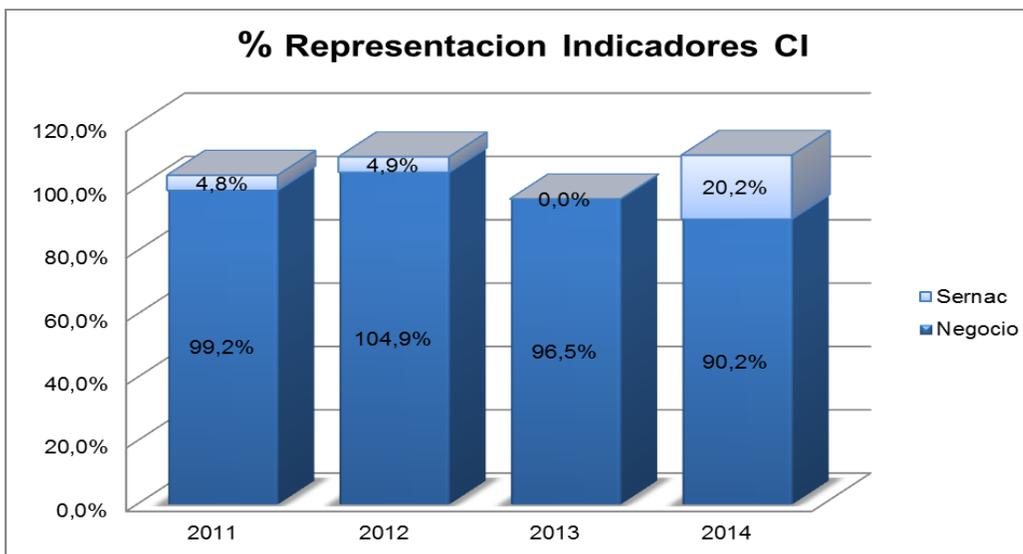
Gráfico N° 10 Cumplimiento Gcia, de Ventas Plataforma CH



Fuente: Elaboración propia basado en BSC

El gráfico n°10 se identifica que los indicadores analizados para la plataforma CH no son decisivos para el logro de los cumplimientos para los periodos 2011, 2012 y 2013 sin embargo para el año 2014 su participación es categórica para alcanzar los resultados propuestos.

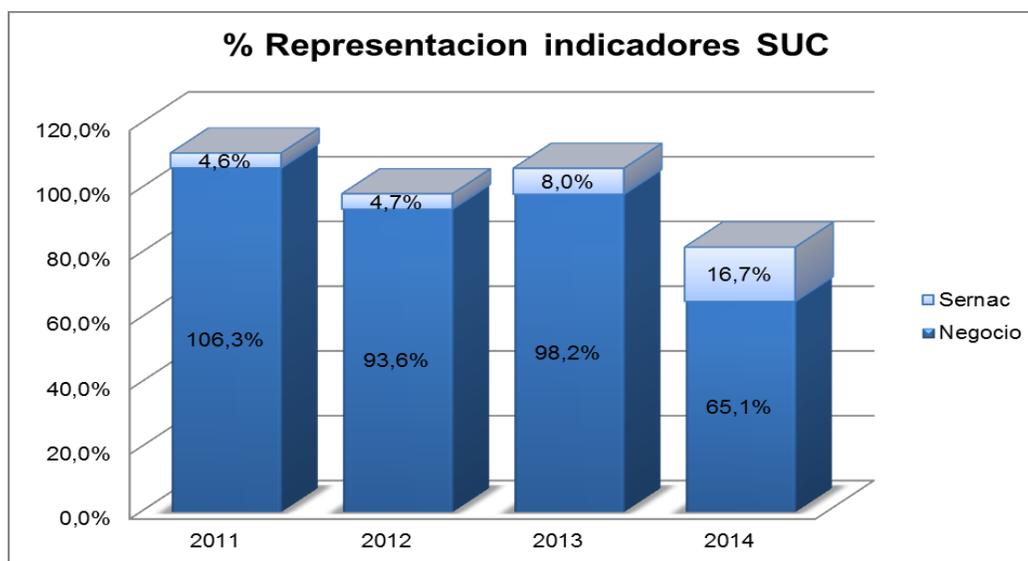
Gráfico N° 11 Cumplimiento Gcia, de Ventas Plataforma CI



Fuente: Elaboración propia basado en BSC

El grafico n°11 refleja que los indicadores referentes al Sernac no son demostrativos del desempeños de la plataforma CI en los periodos comprendidos entre el año 2011 y 2013, esta situación cambia para el año 2014 donde si es concluyente la participación en el logro de los objetivos.

Gráfico N° 12 Cumplimiento Gcia, de Ventas Sucursales



Fuente: Elaboración propia basado en BSC

El grafico n°12 demuestra al igual que el n° 11 la participación en el cumplimiento de los objetivos los indicadores relativos al Sernac analizados en este caso no relevantes en los años 2011, 2012 y 2013, situación diametralmente opuesta para el periodo 2014 donde si el grado de influencia es mayor y una gran importancia.

Queda entonces de manifestó una vez analizados los gráficos que el periodo 2014 es aquel que refleja mayor relevancia este año cuando se ejecuta en toda su magnitud las estrategias relativas a ley 20.555 y su incorporación a sistema de control de gestión.

Para determinar el impacto de la implementación del indicadores de gestión relacionado directamente con las normas de las ley 20.555 se analizarán en un principio si la incorporación de nuevas mediciones tuvo algún grado de incidencia en los resultados del negocio específicamente colocaciones netas, participación de mercado y en los financieros como el Índice de Eficiencia y la

Rentabilidad antes de impuestos del BancoEstado para los periodos 2011, 2012, 2013, el año 2014 dado que para este tipo de comparaciones el ejercicio debe estar finalizado.

Al analizar y comparar los resultados obtenidos por la empresa estudiada, no se logra determinar un impacto significativo para los indicadores tanto de negocio como financieros, si bien existe un aumento en las colocaciones no es posible determinar el grado relación con los nuevos indicadores de gestión, respecto aún cuando se aumenta en colocaciones la participación de mercado disminuye.

Gráfico N°13 Colocaciones Tot. Ntas. BancoEstado v/s Sistema (MMMS) Dic.13

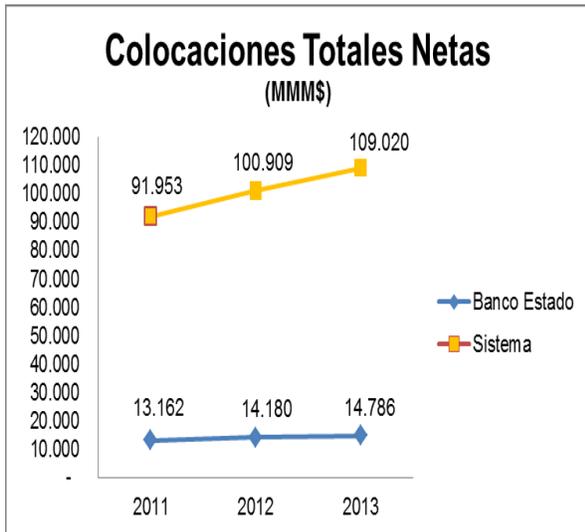
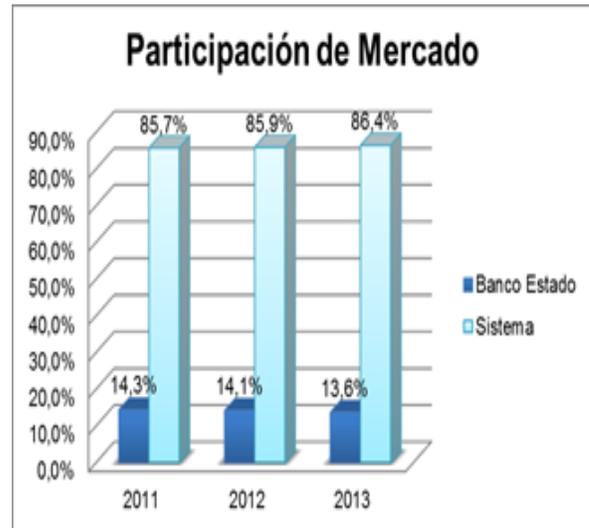


Gráfico N°14 Participación de Mercado



Fuente: Elaboración propia basado en datos, Gerencia Contabilidad y Gestión; SBIF

De igual manera que para los gráficos anteriores la incorporación de los nuevos indicadores es posible determinar su nivel de impacto o el nivel de relación entre estas variables debido a que el año 2011 el índice de eficiencia alcanza el 54,8% muy por arriba del sistema, baja para año siguiente y sufre un aumento exponencial para el periodo 2013 según gráfico 15, sin embargo la rentabilidad antes de impuesto se mantiene con una constante de crecimiento según grafico n°16

Gráfico N°15 Índice de Eficiencia BancoEstado

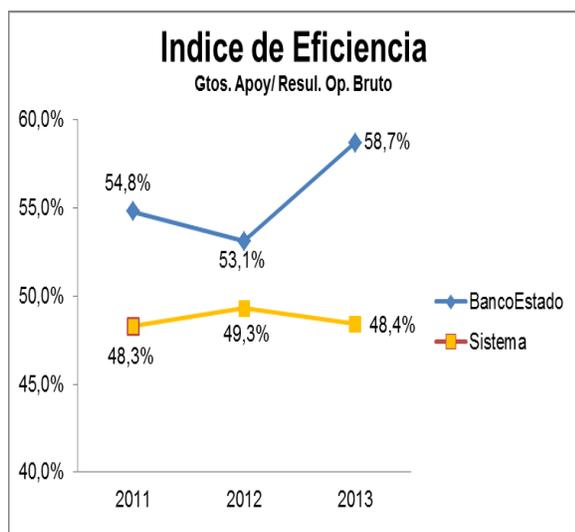
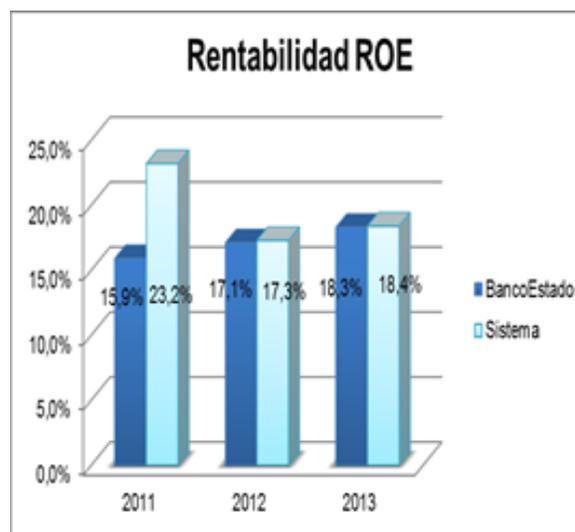


Gráfico N°16 Rentabilidad antes de Imptos. BancoEstado



Fuente: Elaboración propia basado en datos, Gerencia Contabilidad y Gestión; SBIF

Para complementar la información se realizará un análisis a los resultados del Balanced Scorecard considerando sólo la Banca de Personas perteneciente a la Banca Minorista a través de la Gerencia de Venta hoy Gerencia División Personas y Sucursales esto debido a que su alcance es mayor en cuanto a relación con el cliente. La Gerencia está compuesta por 360 sucursales agrupadas en 17 Subgerencias Regionales desde Norte hasta el Sur del país, cada una de estas subdividida en plataformas especializadas, en primer lugar Plataforma Alta Relación (AR), Clásico Potencial (CP), Inicial Transaccional (IT), Centro de Inversiones (CI) y Centro Hipotecario (CH) las cuales están presentes en las principales sucursales de cada Subgerencia, las oficinas en las que no están presentes estas plataformas para efectos de medición son clasificadas como Sucursales (SUC).

La comparación se realizará en base a los cumplimientos obtenidos por la Gerencia en los años 2011, 2012, 2013 y 2014, al respecto las mediciones para los periodos mencionados se obtenían de la siguiente manera:

2011 - Informes Trimestrales

2012 - Informes Trimestrales

2013 - Informes Trimestrales

2014 - Informes Semestrales

De estos se observarán para las conclusiones el último trimestre para los periodos 2011, 2012 y 2013 en tanto para el periodo 2014 el primer semestre, la finalidad de este es ver si existe relación entre el cumplimiento de nuevos indicadores y el resultado final.

3.1.1 Informes Resultados Cuarto Trimestre 2011

En el año 2011 los indicadores de Calidad del Balanced Scorecard de cumplimiento señalaban para cada una de las plataformas que componen las Subgerencia era los siguientes:

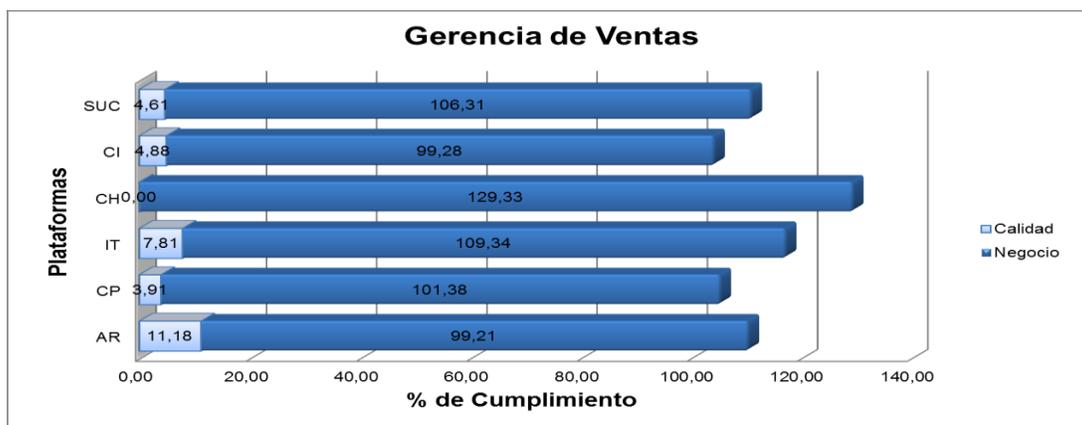
Tabla N°6 PONDERACION INDICADORES DE GESTION IV TRIMESTRE 2011

Indicadores	AR	CP	IT	CH	CI	SUC
Negocio	88%	96%	92%	100%	95%	95%
Calidad	12%	4%	8%	0%	5%	5%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia basado en BSC BancoEstado año 2011

En el gráfico n°17 se aprecia que los indicadores de calidad no son tan relevantes para el logro de los resultados por su baja ponderación en BSC, sino más bien son utilizados como referencia, en la Plataforma AR solo un 11,18% es representada, en tanto en CP solo un 3,91% un leve aumento se refleja en la Plataforma IT con un 7,81%, el Centro de Inversión con un 4,88% y finalmente las Sucursales con un bajo 4,61%

Gráfico N° 17 Cumplimiento Gerencia de Ventas IV Trimestre 2011

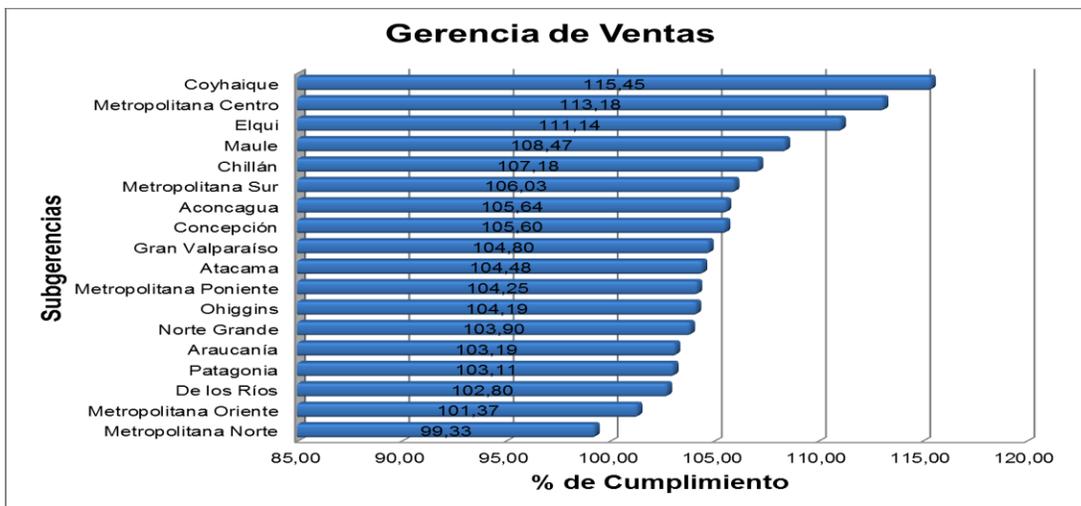


Fuente: Elaboración propia basado en resultados BSC BancoEstado año 2011

A nivel de Subgerencias se optó por considerar la primera que logro obtener mejores resultados y la que termino con los resultados menos favorables, la finalidad es analizar si los indicadores de Calidad influyeron en el logro o no en el cumplimiento de los objetivos. Las

Subgerencia que fueron seleccionadas en caso son Coyhaique con el mejor cumplimiento un 115,45% y MetroNorte como el peor resultado con un 99,33% respectivamente según gráfico n°18.

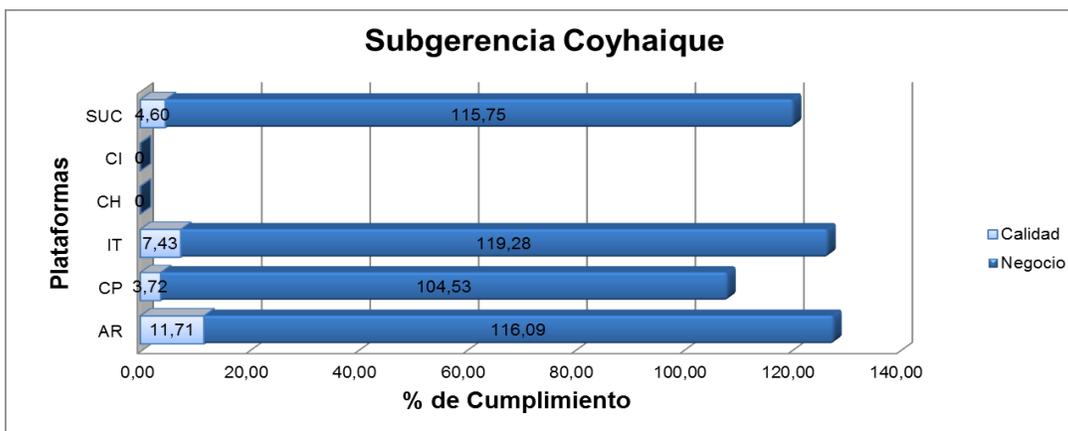
Gráfico N° 18 Cumplimiento Gerencia de Ventas IV Trimestre 2011



Fuente: Elaboración propia basado en resultados BSC BancoEstado año 2011

El gráfico n°19 muestra a continuación que de igual manera como la Gerencia de Ventas, en la Subgerencia Coyhaique los indicadores analizados no son sobresalientes, en este caso todas las plataformas superan el 100% de cumplimiento solo con los relacionados al negocio, así veremos a la Plataforma AR alcanza un 116,09%, en tanto CP un 104,53%, el caso de IT un 119,28% y cierran la sucursales con un 115,75%, por lo que su grado de injerencia es muy bajo y poco determinante.

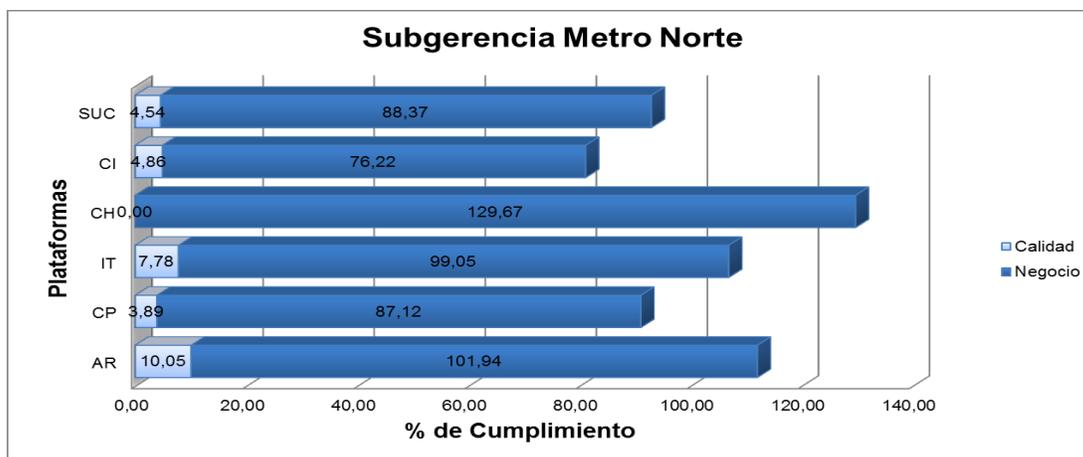
Gráfico N° 19 Cumplimiento Subgerencia Coyhaique IV Trimestre 2011



Fuente: Elaboración propia basado en resultados BSC BancoEstado año 2011

El gráfico n°20 muestra la tendencia señalada respecto a que en la Sugerencia MetroNorte los indicadores analizados no son determinantes a la hora de obtener mejores resultados, en este caso no todas las plataformas superan el 100% de cumplimiento del negocio, CP un 87,12%, CI un 76,22%, SUC un 88,37% y si estas plataformas hubieran obtenido un mejor resultado en los indicadores de calidad, estos no serían relevantes al finalizar el periodo debido al bajo ponderador de cumplimiento asignado.

Gráfico N° 20 Cumplimiento Subgerencia MetroNorte IV Trimestre 2011



Fuente: Elaboración propia basado en resultados BSC BancoEstado año 2011

3.1.2 Informes Resultados Cuarto Trimestre 2012

En el año 2012 entra en vigencia la ley 20.555 Sernac Financiero, pero Banco Estado si bien incorpora indicadores de gestión relacionados directamente con la Calidad no ejecuta medicaciones gravitantes en la ponderación aplicada en el Balanced Scorecard de cumplimiento, de esta manera para cada una de las plataformas que componen las Subgerencia la distribución se registra en la siguiente tabla.

Tabla N°7 PONDERACION INDICADORES DE GESTION IV TRIMESTRE 2012

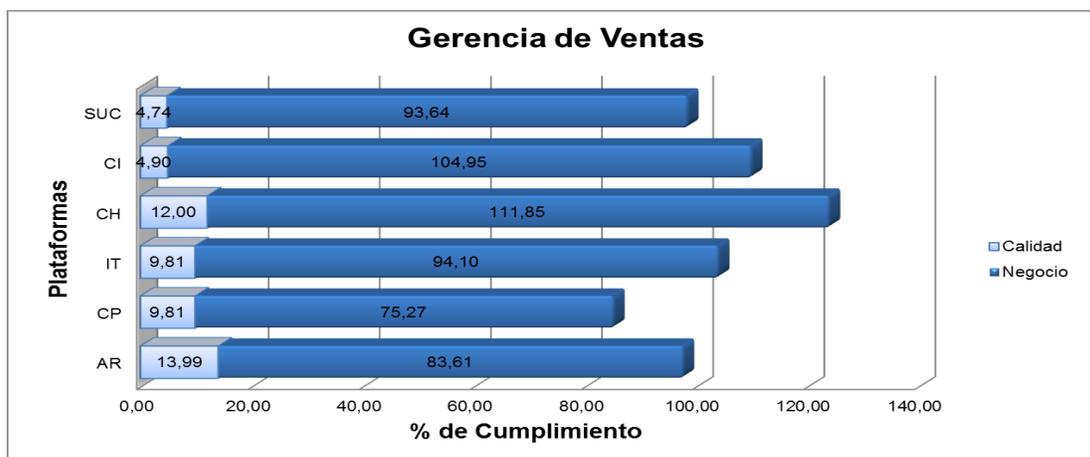
Indicadores	AR	CP	IT	CH	CI	SUC
Negocio	85%	90%	90%	90%	95%	95%
Calidad	15%	10%	10%	10%	5%	5%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia basado en BSC BancoEstado año 2012

En el gráfico n°21 que se muestra a continuación entrega el porcentaje de cumplimiento por plataformas de la Gerencia de Ventas y el grado de participación de los Indicadores de Calidad establecidos para el periodo 2012.

Los indicadores de calidad ahora son importantes pero no de gran relevancia para el logro de los resultados, y representan un porcentaje del cumplimiento final de cada plataforma a nivel de la gerencia, es así como es preponderante en la Plataforma Alta Relación donde un 13,99% es aportado por estos indicadores, en las Plataforma Clásico Potencial un 9,81%, Inicial Transaccional un 9,81% y en el Centro Hipotecario un 12,00%.

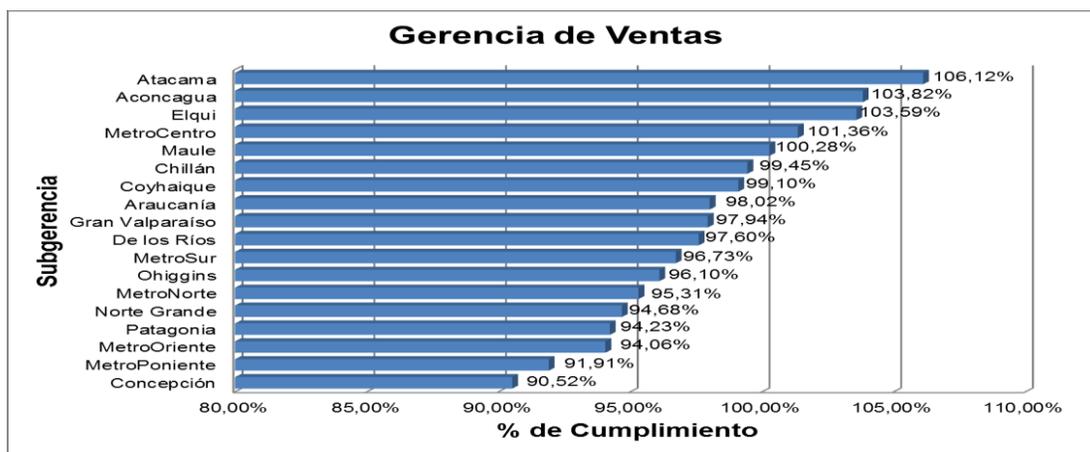
Gráfico N° 21 Cumplimiento Gerencia de Venta IV Trimestre 2012



Fuente: Elaboración propia basado en resultados BSC BancoEstado año 2012

En este periodo al igual que en el anterior se estudiara la Subgerencia que logro mejores resultados y la que termino con los resultados menos favorables, la finalidad es analizar si los indicadores de Calidad influyeron en el logro o no del resultado final. Las Subgerencia que fueron seleccionas en caso son Atacama con el mejor cumplimiento un 106,12% y Concepción como el peor resultado con un 90,52% respectivamente según gráfico n°22.

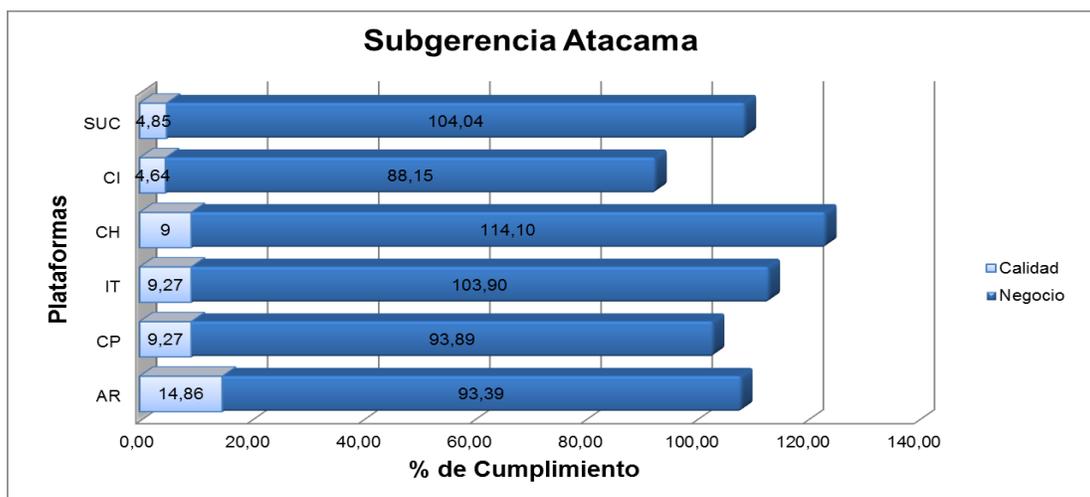
Gráfico N° 22 Cumplimiento Gerencia de Ventas IV Trimestre 2012



Fuente: Elaboración propia basado en resultados BSC BancoEstado año 2012

El gráfico n°23 expone la tendencia señalada anteriormente respecto a que en la Sugerencia Atacama los indicadores analizados no son suficientemente determinantes a la hora de obtener mejores resultados, en este caso una mayor cantidad de las plataformas superan el 100% de cumplimiento del negocio, SUC un 104,04%, CH un 114,10%, IT un 103,90% y si estas plataformas hubieran obtenido un mejor resultado en los indicadores de calidad, estos no serían relevantes al finalizar el periodo debido al bajo ponderador de cumplimiento asignado, una excepción es la que se aprecia en la plataforma AR que es potenciada por estos indicadores que representan un 14,86%.

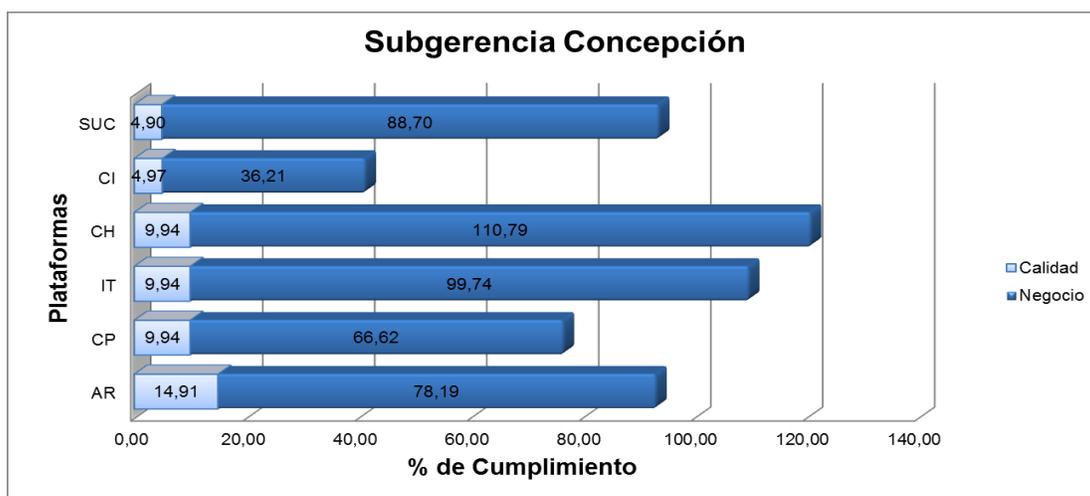
Gráfico N° 23 Cumplimiento Subgerencia Atacama IV Trimestre 2012



Fuente: Elaboración propia basado en resultados BSC BancoEstado año 2012

La inclinación de los resultados que se muestran en el siguiente gráfico n°24 indica que los indicadores analizados son importantes pero no determinantes para obtener mejores cumplimientos, es preciso describir la situación dado aun cuando no se logra el objetivo en las Plataformas su contribución tiene un rol importante en el resultado final de la Plataforma AR donde representan un 14,91%.

Gráfico N° 24 Cumplimiento Subgerencia Concepción IV Trimestre 2012



Fuente: Elaboración propia basado en resultados BSC BancoEstado año 2012

3.1.3 Informes Resultados Cuarto Trimestre 2013

En el año 2013 se efectuaron modificaciones, en los ponderadores e indicadores de Calidad del Balanced Scorecard de cumplimiento y estos señalaban para cada una de las plataformas que componen las Subgerencia la siguiente distribución:

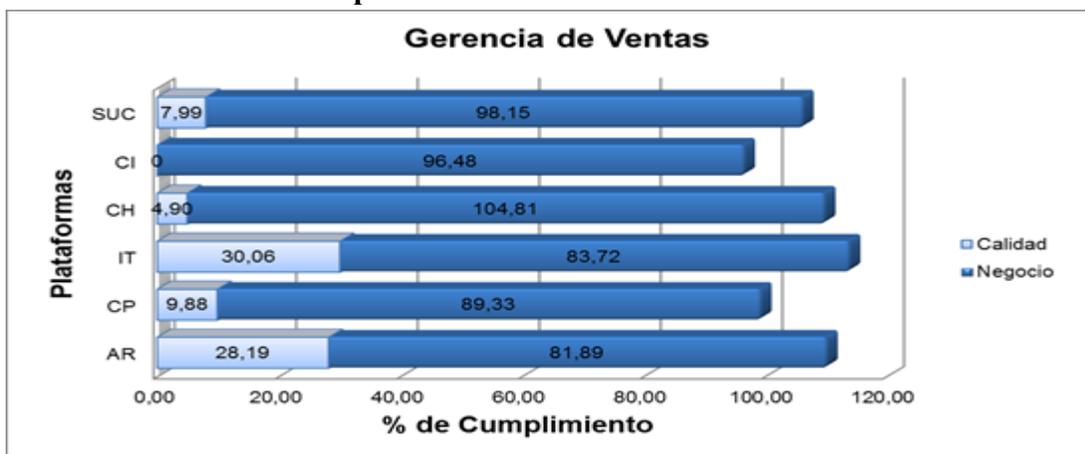
Tabla N°8 PONDERACION INDICADORES DE GESTION IV TRIMESTRE 2013

Indicadores	AR	CP	IT	CH	CI	SUC
Negocio	75%	90%	70%	95%	100%	92%
Calidad	25%	10%	30%	5%	0%	8%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia basado en BSC BancoEstado año 2013

A continuación en el gráfico n°25 se muestra el porcentaje de cumplimiento por plataformas de la Gerencia de Ventas y el grado de participación de cada una de ellas en los resultados finales, junto también con el porcentaje de participación de los Indicadores de Calidad establecidos para el periodo 2013, en el aprecia que los indicadores de calidad ahora son más relevantes en algunas Plataformas (AR, IT) para el logro de los resultados, y representan un gran porcentaje del cumplimiento final de cada plataforma a nivel de la gerencia, es así como es preponderante en la Plataforma Alta Relación donde un 28,19% es aportado por estos indicadores, en las Plataforma Clásico Potencial un 9,8%, Inicial Transaccional un 30,06%, en el Centro Hipotecario un 4,9% y finalmente en Sucursales un 7,99%.

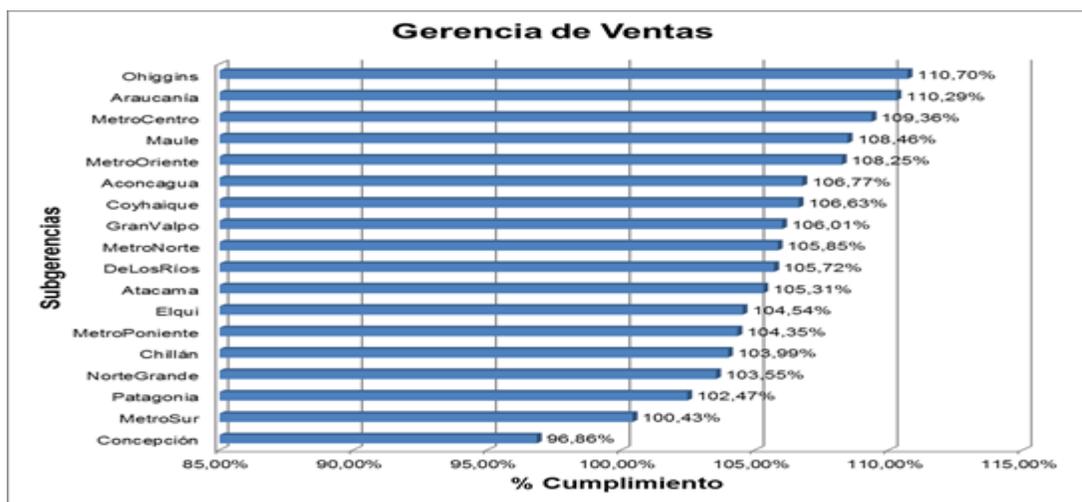
Gráfico N° 25 Cumplimiento Gerencia de Ventas IV Trimestre 2013



Fuente: Elaboración propia basado en resultados BSC BancoEstado año 2013

Para este periodo a nivel de Subgerencias fueron seleccionadas O'Higgins con el mejor cumplimiento con un 110,70% y Concepción con el resultado más bajo con solo un 96,86%, según representación gráfica n° 26.

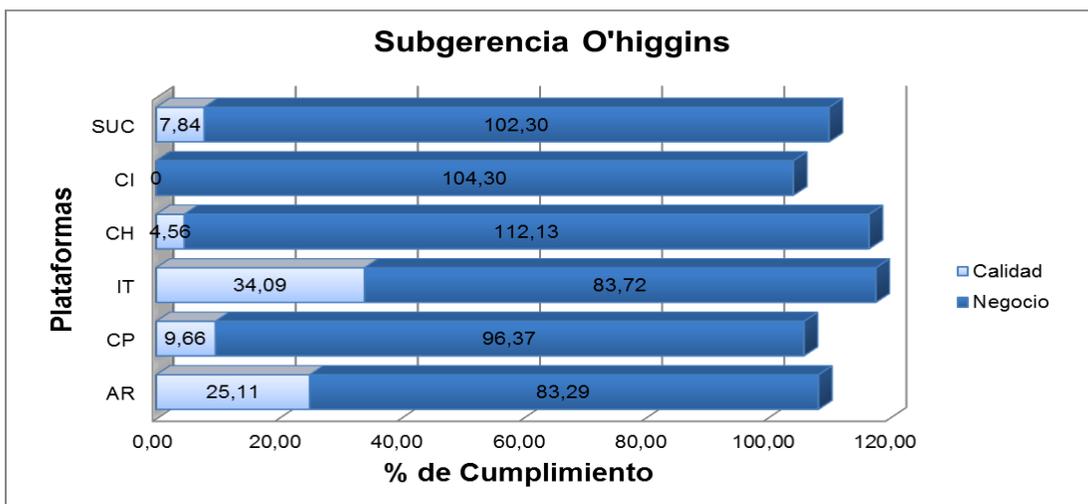
Gráfico N° 26 Cumplimiento Gerencia de Ventas IV Trimestre 2013



Fuente: Elaboración propia basado en resultados BSC BancoEstado año 2013

El gráfico n°27 muestra a continuación los resultados correspondientes a la Subgerencia O'Higgins donde los indicadores analizados son determinantes, en este caso las plataformas AR, CP y IT logran superar el 100% al considerar en su composición que gran porcentaje es aportado por los indicadores estudiados, así en este contexto en la Plataforma AR representa un 25,11%, en CP un 9,66% en IT con un 34,09%.

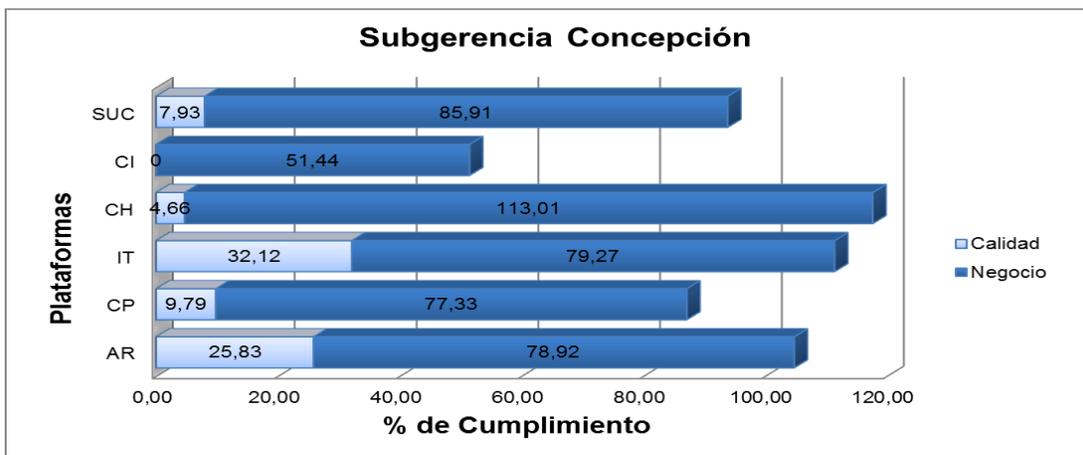
Gráfico N° 27 Cumplimiento Subgerencia O'Higgins IV Trimestre 2013



Fuente: Elaboración propia basado en resultados BSC BancoEstado año 2013

El gráfico n°28 afirma los resultados obtenido hasta el momento respecto a que en la Subgerencia Concepción los indicadores analizados son determinantes a la hora de obtener mejores resultados, aún cuando no se logra el óptimo en algunas Plataformas su contribución tiene un rol importante en el resultado final, especialmente en las plataformas AR un 25,83%, CP un 9,79%, CI un 32,12%.

Gráfico N° 28 Cumplimiento Subgerencia Concepción IV Trimestre 2013



Fuente: Elaboración propia basado en resultados BSC BancoEstado año 2013

3.1.4 Informes Resultados Primer Semestre 2014

En el año 2014 se realizan nuevas modificaciones, las principales se enmarcan en los ponderadores a los cuales se les otorga un porcentaje de participación, más uniforme entre las distintas plataformas, otro de los cambios hace referencia a los indicadores de Calidad del Balanced Scorecard, estos se enfocan en dar cumplimiento a lo establecido en la ley 20.555 SERNAC Financiero principalmente en el ámbito de la transparencia, calidad y percepción de los clientes, así entonces para cada una de las plataformas que componen las Subgerencia se da la siguiente distribución:

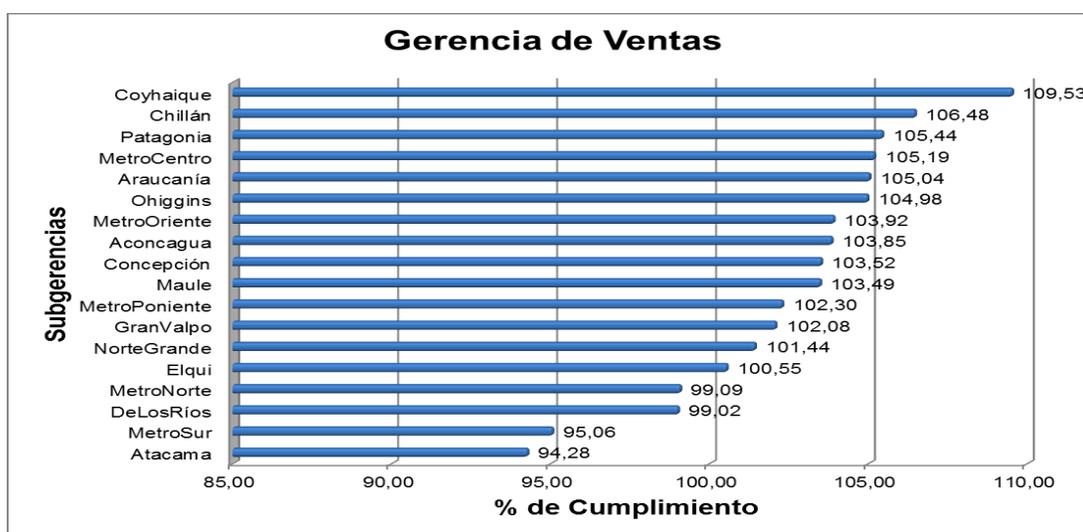
Tabla N°9 PONDERACION INDICADORES DE GESTION IV TRIMESTRE 2014

Indicadores	AR	CP	IT	CH	CI	SUC
Negocio	75%	80%	80%	80%	80%	84%
Calidad	25%	20%	20%	20%	20%	16%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia basado en BSC BancoEstado año 2014

Los resultados obtenidos por la Gerencia de Ventas a nivel de Subgerencias para el periodo seleccionado, II Semestre 2014, se muestra a continuación el grafico n°29, para el análisis se optó de igual manera diagnosticar la Subgerencia con el mejor cumplimiento, en este caso con un 109,53% Coyhaique y Atacama con el resultado más bajo con solo un 94,28%.

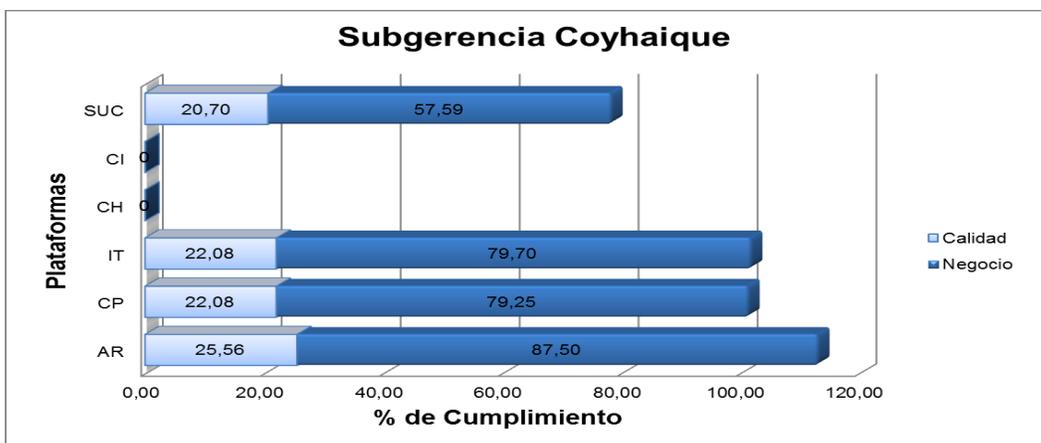
Gráfico N° 29 Cumplimiento Gerencia de Ventas II Semestre 2014



Fuente: Elaboración propia basado en resultados BSC BancoEstado año 2014

A continuación se representa en el gráfico n°30 los resultados correspondientes a la Subgerencia Coyhaique donde los indicadores analizados intervienen positivamente en la consecución del cumplimiento semestral de la unidad, en este caso las plataformas AR, CP y IT logran superar el 100% al considerar en su composición los indicadores estudiados contribuyen en un gran porcentaje del logro total de los objetivos, así en este contexto en la Plataforma AR representa un 25,56%, en CP un 22,06% en IT con un 22,08% y Sucursales un 20,70%.

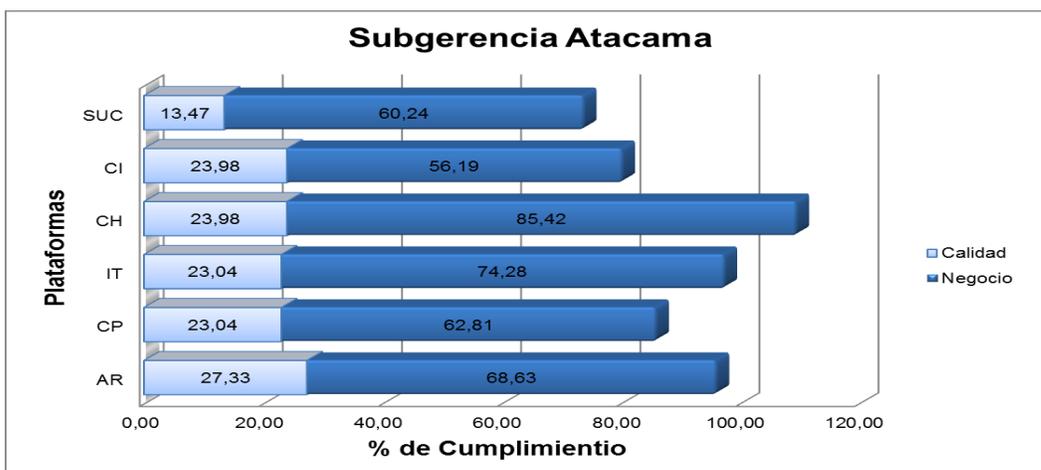
Gráfico N° 30 Cumplimiento Subgerencia Coyhaique II Semestre 2014



Fuente: Elaboración propia basado en resultados BSC BancoEstado año 2014

La tendencia de los resultados reafirman en el gráfico n°31 que los indicadores analizados son determinantes para obtener mejores cumplimientos, es preciso describir la situación dado aún cuando no se logra el objetivo en las Plataformas su contribución tiene un rol importante en el resultado final, especialmente en las plataformas AR un 27,33%, CP un 23,04%, CI un 23,98%.

Gráfico N° 31 Cumplimiento Subgerencia Atacama II Semestre 2014



Fuente: Elaboración propia basado en resultados BSC BancoEstado año 2014

Al realizar un análisis final de los resultados obtenidos para los periodos 2011, 2012, 2013 y 2014 se concluye que si bien el enfoque a los clientes en el Balanced Scorecard es importante para el logro de los objetivos e influyen en el cumplimiento o en algunos casos al sobrecumplimiento de las metas fijadas para cada periodo, no son determinantes para identificar la posición que ocupará cada subgerencia al finalizar una etapa, pero si da una señal que en toda la red de sucursales se encuentran empoderadas con los conceptos de Calidad, Satisfacción y Percepción, esto se manifiesta porque entre la mejor y peor Subgerencia en un periodo, estos indicadores muestra similitudes en el porcentaje final obtenido por lo que la diferencia entre estas tendría un origen distinto el cual pueden ser analizado en un próximo trabajo

3.2 Impacto de la introducción de la Transparencia, Calidad y Percepción de los Clientes, como indicadores de gestión, sobre los resultados obtenidos en el BSC del Banco del Estado de Chile, para los periodos 2011-2014.

El siguiente punto tiene por finalidad entender el impacto que ha significado para Banco Estado la puesta en marcha de la ley 20.555 referente al Sernac Financiero. Es importante tener en consideración que ello implicó importantes cambios estratégicos, que tenían por objetivo no sólo cumplir con lo que legalmente se establecía, sino más bien, a través de ello, se concatenara un impacto positivo sobre los resultados logrados por la institución.

Tal como se ha mencionado en los capítulos anteriores, el gran cambio que implica la introducción del Sernac Financiero, viene dado no sólo por la reestructuración en la forma de vender un producto, sino que a través de él se generan cambios en las normativas internas de la banca y un cambio cultural para todos los actores involucrados. Es decir, constituye una oportunidad para mejorar y diferenciarse, basado en la posición del cliente de poder premiar a aquella institución que respete sus derechos.

Basado en lo anterior, BancoEstado define una nueva estrategia para el periodo 2012-2014, que si bien mantiene su foco en el cliente, cambia respecto a la forma en cómo se mide su percepción respecto al servicio entregado. Bajo este nuevo foco, la transparencia, la calidad y la satisfacción son considerados pilares en su relación con la comunidad y los clientes, buscando con ello una manera de fortalecer y aumentar los lazos de confianza entre los clientes y la organización, de tal forma que se conforme un banco líder, y un ejemplo de calidad y transparencia en la Industria.

La incorporación entonces de nuevos indicadores al Balance Score Card que permitan medir estas tres variables claves (transparencia, calidad y satisfacción) se concretiza, y junto con ello se le otorga mayor ponderación al cumplimiento final de las metas asociadas a esta herramienta de control de gestión.

Con la finalidad de dar respuesta a ello se realiza un análisis de regresión múltiple a través de la metodología de mínimos cuadrados ordinarios (MCO), mediante la cual se busca demostrar el impacto que han tenido para cada año cada una de estas variables sobre los resultados obtenidos en el Cuadro de Mando Integral, buscando desde un punto de vista estadístico, demostrar que la incorporación del Sernac Financiero, a través de una reestructuración en el plan estratégico planteado por BancoEstado, implica efectivamente una mejora en los resultados alcanzados por la

institución. Es importante destacar que esta evaluación se realizó para el último trimestre de los años 2011, 2012, 2013 y primer trimestre del año 2014, como una manera de mostrar los cambios acontecidos en la representatividad de cada indicador sobre el resultado obtenido por el banco a nivel nacional.

Por otra parte, es necesario indicar que como una técnica de análisis multivariante, para el caso de la presente investigación, la metodología de MCO es aplicada a una población, vale decir, se considera el total de sucursales que posee el banco a nivel nacional para cada uno de los años en estudio. Dado lo anterior, la inferencia estadística carece de relevancia, es decir, cualquier diferencia o relación que a partir de ella se establezca, por muy pequeña que sea, es “verdad” y existe (J. F. Hair et al, *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition, Pearson Prentice Hall, 2006)

3.2.1 Reporte de resultados

Para cada uno de los periodos en cuestión se realiza un modelo de regresión suavizado que permite establecer, de acuerdo a información histórica, el impacto que han tenido sobre los resultados del BSC aquellos indicadores que miden cada uno de los pilares que son considerados estratégicos para la institución.

El siguiente recuadro describe, desde un punto de vista empírico, la injerencia que ha tenido tanto el indicador de calidad (1_CAL) y de satisfacción (1_SAT) sobre el cumplimiento alcanzado en el cuadro de mando integral durante el año 2011. Es importante considerar que para este periodo, como para los dos siguientes, el indicador que permite medir la transparencia de la información entregada no es utilizado, sino recién hasta el año 2014.

TABLA N°10 RESULTADOS DE LA REGRESIÓN AÑO 2011

	<i>Coefficiente</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Valor p</i>	
1_CAL	0,015482	0,0289521	0,5347	0,59333	
1_SAT	0,329927	0,106921	3,0857	0,00227	***

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Banco Estado.¹⁷

¹⁷ Ver anexo 1: Pruebas estadísticas

Considerando la información referente al cuarto trimestre año 2011, se observa que tanto el indicador de calidad como el de satisfacción generan un impacto positivo sobre los resultados del BSC, sin embargo es este último el que con un 99% de confianza indica haber impactado con mayor preponderancia sobre dicho cumplimiento. Por su parte, los resultados que se obtienen de la medida de calidad indicarían que no es significativo y que su efectividad sobre los resultados de la institución es menor. Es importante destacar que para este periodo aún el Sernac Financiero no surgía en el mercado.

Para el año 2012 (Ver tabla 11), ambos indicadores manifiestan no haber tenido una incidencia significativa sobre el cumplimiento alcanzado en el cuadro de mando integral, sin embargo surge la particularidad que para este periodo la medida que permite evaluar calidad indica haber impactado negativamente sobre este.

TABLA N°11 RESULTADOS DE LA REGRESIÓN AÑO 2012

	<i>Coficiente</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Valor p</i>
I_CAL	-0,0139153	0,0215041	-0,6471	0,51801
I_SAT	0,00753105	0,0635534	0,1185	0,90574

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Banco Estado¹⁸.

Estos resultados, sumado a lo acontecido durante el año 2011, indica que el problema con este indicador viene ya de periodos anteriores y que para el año 2012 ya su impacto es negativo sobre los resultados del BSC. Considere además que recién en este ciclo surge el Sernac Financiero y se establece una nueva estrategia con proyecciones hacia el año 2014.

Por su parte, el año 2013, periodo en el que se desarrolla ya la nueva visión estratégica de BancoEstado, se visualiza un cambio en el impacto que generan tanto el indicador de calidad como de satisfacción sobre los resultados de la gestión de la organización. Por un lado, el indicador de calidad manifiesta haber generado una incidencia positiva y estadísticamente significativa sobre el cumplimiento de la institución a nivel nacional; un drástico cambio a lo acontecido en periodos anteriores, y por otro, el indicador de satisfacción pasa de haber tenido una incidencia significativa y positiva en periodos anteriores, a haber impactado negativamente sobre dichos resultados. Sin

¹⁸ Ver anexo 2: Pruebas estadísticas

embargo, es importante considerar que el indicador de satisfacción durante el año 2011 tiene un parámetro de 0,3299 de incidencia sobre el BSC, el que para el año siguiente disminuye a 0,0075 y que para el 2013 ya pasa a considerar un valor negativo, con un parámetro de -0,0027 (Ver tabla 12). Es decir, existe un progresivo retroceso en el indicador de satisfacción, en tanto que se observa un crecimiento en la importancia del indicador de calidad.

TABLA N °12 RESULTADOS DE LA REGRESIÓN AÑO 2013

	<i>Coefficiente</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Valor p</i>	
1_CAL	0,0517939	0,0221511	2,3382	0,02028	**
1_SAT	-0,00274585	0,0438914	-0,0626	0,95017	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Banco Estado¹⁹.

Finalmente, y en lo que se refiere al último periodo en cuestión, además de constituir el horizonte del plan estratégico establecido por BancoEstado dada la implementación del Sernac Financiero, se espera observar el real impacto que ha traído consigo esta nueva herramienta de mercado.

Desde un punto de vista estadístico, la tabla 13 indica que efectivamente al año 2014 el impacto de los tres pilares fundamentales de la institución es positivo y estadísticamente significativo sobre los resultados alcanzados por la institución. El indicador que mayor incidencia tiene es el de satisfacción, que torna un vuelco al decaimiento que traía de periodos anteriores, seguido por los indicadores de calidad y transparencia. Es relevante volver a indicar que recién a este periodo se evalúa este último indicador, y que inmediatamente su efecto implica un aporte positivo para el logro de los resultados propuestos por BancoEstado en su política de control de gestión.

¹⁹ Ver anexo 3: Pruebas estadísticas

TABLA N °13 RESULTADOS DE LA REGRESIÓN AÑO 2014

	<i>Coefficiente</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Valor p</i>	
I_CAL	0,0957128	0,0478622	1,9998	0,04629	**
I_SAT	0,165566	0,0399234	4,1471	0,00004	***
I_TRANS	0,0462183	0,0224225	2,0612	0,04001	**

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Banco Estado²⁰.

En conclusión, la puesta en marcha del Sernac Financiero y la adopción de esta medida como una estrategia que le permite a la institución conformarse como líder en el sector industrial de la banca, ha permitido efectivamente alcanzar resultados positivos en su principal herramienta de control de gestión: el cuadro de mando integral o denominado BSC. La incorporación de indicadores que permitan medir concretamente la calidad del servicio entregado, la satisfacción del cliente y la transparencia que el cliente percibe por el servicio entregado traen consigo un impacto positivo sobre los resultados propuestos.

²⁰ Ver anexo 4: Pruebas estadísticas

CONCLUSION

El análisis de la implementación de nuevos indicadores de gestión relacionados con el Sernac Financiero ley 20.555 en el Banco del Estado de Chile entrega un nuevo enfoque a la forma de como este enfrenta a sus clientes, dado que entrega la satisfacción de ser una estrategia capaz de entregar información relevante de los diferentes procesos de negocios que realiza BancoEstado con la finalidad de lograr generar ofertas de valor dirigidas a cada individuo, provocando ser reconocido no solo por entregar bajos precios sino por ofrecer una nueva forma de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Al dar una mirada desde el punto de vista administrativo a la aplicación de esta nueva estrategia lograremos apreciar la utilidad y autonomía con la que cualquier miembro de la entidad posee acceso a la información en cualquier lugar, por lo tanto simplifica la tarea al colaborador dado que podrá planificar, organizar, dirigir y controlar la información que los nuevos indicadores proporcionara en el Balanced Scorecard en pos del logro de los objetivos definidos por la organización.

Es aquí entonces donde jugaran un rol principal las personas que se desempeñan en ella, su grado de motivación, compromiso llevara a la consecución de los objetivos que se pretenda lograr, se deberá entonces velar por el profesionalismo de quienes ejercen la labor diaria y como este entregara un servicio en forma honesta, calificado y responsable, debido a que en la práctica Calidad, Satisfacción y Percepción de los clientes dependerá de quienes están a cargo desarrollan la tarea a diario.

Durante los últimos años BancoEstado ha visto cómo sus desafíos han aumentado con la finalidad de posicionarlo a niveles de excelencia y calidad tanto en la entrega de servicios como en la atención que brinda a toda la comunidad, por este motivo en su planificación estratégica desde el año 2010 ha incorporado en forma paulatina hasta convertirse en un eje principal la manera en como los clientes ven a Banco Estado.

Esto queda de manifiesto con los resultados del análisis estadístico realizado sobre el impacto de la introducción de nuevos indicadores basados en la ley 20.555 del Sernac Financieros los cuales dependen exclusivamente de como los clientes ven a su institución.

De esta manera es posible concluir que existe una alta relación entre el cumplimiento de esta nueva medición a través de sus indicadores y el objetivo planteado en Balanced Scorecard para cada periodo estudiado. En este caso la empresa se ve beneficiada con los resultados, situación que pudiera ser distinta en el futuro, por lo tanto seguirá siendo importante considerar estos cálculos los cuales solo dependerán de si las estrategias que se apliquen en relación a los clientes logren los efectos para la cual fueron planeadas, de esta manera repercutirán directamente al momento de enfrentar los resultados de la medición.

ANEXOS

1. Anexo 1: Prueba estadística cuarto trimestre 2011.

Modelo 2: MCO, usando las observaciones 1-339 (n = 239)

Se han quitado las observaciones ausentes o incompletas: 100

Variable dependiente: I_BSC

	<i>Coficiente</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Valor p</i>	
Const	3,03616	0,49397	6,1464	<0,00001	***
I_CAL	0,015482	0,0289521	0,5347	0,59333	
I_SAT	0,329927	0,106921	3,0857	0,00227	***
Media de la vble. dep.	4,604279	D.T. de la vble. dep.		0,156930	
Suma de cuad. Residuos	5,620892	D.T. de la regresión		0,154329	
R-cuadrado	0,041009	R-cuadrado corregido		0,032882	
F(2, 236)	5,045939	Valor p (de F)		0,007147	
Log-verosimilitud	108,9955	Criterio de Akaike		-211,9910	
Criterio de Schwarz	-201,5616	Crit. de Hannan-Quinn		-207,7882	

Contraste de normalidad de los residuos -

Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente

Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 216,042

con valor p = 1,22219e-047

Contraste de heterocedasticidad de White -

Hipótesis nula: No hay heterocedasticidad

Estadístico de contraste: LM = 10,1687

con valor p = P(Chi-Square(5) > 10,1687) = 0,0705951

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Banco Estado. Programa estadístico Gretl.

2. Anexo 2: Prueba estadística cuarto trimestre 2012.

Modelo 2: MCO, usando las observaciones 1-358 (n = 340)

Se han quitado las observaciones ausentes o incompletas: 18

Variable dependiente: I_BSC

	<i>Coefficiente</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Valor p</i>	
Const	4,57063	0,308234	14,8284	<0,00001	***
I_CAL	-0,0139153	0,0215041	-0,6471	0,51801	
I_SAT	0,00753105	0,0635534	0,1185	0,90574	
Media de la vble. dep.	4,542325	D.T. de la vble. dep.	0,148233		
Suma de cuad. residuos	7,439349	D.T. de la regresión	0,148577		
R-cuadrado	0,001281	R-cuadrado corregido	-0,004646		
F(2, 337)	0,216141	Valor p (de F)	0,805734		
Log-verosimilitud	167,3285	Criterio de Akaike	-328,6570		
Criterio de Schwarz	-317,1702	Crit. de Hannan-Quinn	-324,0800		

Contraste de normalidad de los residuos -

Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente

Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 44,3112

con valor p = 2,38746e-010

Contraste de heterocedasticidad de White -

Hipótesis nula: No hay heterocedasticidad

Estadístico de contraste: LM = 1,16442

con valor p = P(Chi-Square(5) > 1,16442) = 0,948245

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Banco Estado. Programa estadístico Gretl.

3. Anexo 3: Prueba estadística cuarto trimestre 2013.

Modelo 2: MCO, usando las observaciones 1-357 (n = 221)

Se han quitado las observaciones ausentes o incompletas: 136

Variable dependiente: I_BSC

	<i>Coefficiente</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Valor p</i>	
Const	4,40248	0,235615	18,6851	<0,00001	***
I_CAL	0,0517939	0,0221511	2,3382	0,02028	**
I_SAT	-0,00274585	0,0438914	-0,0626	0,95017	
Media de la vble. dep.	4,621740	D.T. de la vble. dep.	0,123982		
Suma de cuad. residuos	3,297992	D.T. de la regresión	0,122998		
R-cuadrado	0,024756	R-cuadrado corregido	0,015809		
F(2, 218)	2,766934	Valor p (de F)	0,065063		
Log-verosimilitud	151,0504	Criterio de Akaike	-296,1008		
Criterio de Schwarz	-285,9063	Crit. de Hannan-Quinn	-291,9844		

Contraste de normalidad de los residuos -

Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente

Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 139,521

con valor p = 5,05183e-031

Contraste de heterocedasticidad de White -

Hipótesis nula: No hay heterocedasticidad

Estadístico de contraste: LM = 3,40722

con valor p = P(Chi-Square(5) > 3,40722) = 0,63747

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Banco Estado. Programa estadístico Gretl.

4. Anexo 4: Prueba estadística primer trimestre 2014.

Modelo 1: MCO, usando las observaciones 1-360

Variable dependiente: I_BSC

	<i>Coficiente</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Valor p</i>	
Const	3,18856	0,304183	10,4824	<0,00001	***
I_CAL	0,0957128	0,0478622	1,9998	0,04629	**
I_SAT	0,165566	0,0399234	4,1471	0,00004	***
I_TRANS	0,0462183	0,0224225	2,0612	0,04001	**
Media de la vble. dep.	4,611362	D.T. de la vble. dep.		0,069962	
Suma de cuad. residuos	1,637007	D.T. de la regresión		0,067811	
R-cuadrado	0,068382	R-cuadrado corregido		0,060531	
F(3, 356)	8,710314	Valor p (de F)		0,000014	
Log-verosimilitud	459,9643	Criterio de Akaike		-911,9287	
Criterio de Schwarz	-896,3843	Crit. de Hannan-Quinn		-905,7479	

Contraste de normalidad de los residuos -

Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente

Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 115,524

con valor p = 8,20684e-026

Contraste de heterocedasticidad de White -

Hipótesis nula: No hay heterocedasticidad

Estadístico de contraste: LM = 4,19674

con valor p = P(Chi-Square(9) > 4,19674) = 0,897993

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Banco Estado. Programa estadístico Gretl.

BIBLIOGRAFIA

- BancoEstado(2011). Reporte de Sustentabilidad 2011, *Plan Estratégico 2012-2014*, Recuperado de http://www.corporativo.bancoestado.cl/docs/default-source/reportes-de-rc/Reporte_Sustentabilidad_2011.pdf?sfvrsn=0
- BancoEstado(2011). Memoria Anual 2011, *Plan Estratégico 2011-2014*, Recuperado de <http://www.corporativo.bancoestado.cl/docs/default-source/memoria-2011/memoria2011.pdf?sfvrsn=0>
- BancoEstado(2012). Memoria Anual 2012, *Plan Estratégico 2012-2014*, Recuperado de <http://www.corporativo.bancoestado.cl/docs/default-source/memoria-2012/memoria2012.pdf?sfvrsn=0>
- BancoEstado(2013). Memoria Anual 2013, *Plan Estratégico 2012-2014*, Recuperado de <http://www.corporativo.bancoestado.cl/docs/default-source/memorias-bancoestado/memoria2013.pdf?sfvrsn=0>
- Taylor, Frederick Winslow (1903), *Shop Management*, New York, NY, USA: American Society of Mechanical Engineers.
- Blanco Illescas, Francisco (1976) *El Control Integrado de Gestión. Iniciación a la Dirección por Sistemas*. 1ª edición. Editorial Limusa, S.A. México
- Brown, Mark Graham (1996) *Keeping Score: using the right metrics to drive world-class performance*. Quality Resources. New York, United States of America
- Garvin, D.A. (1993). «*Manufacturing Strategic Planning*». California Management Review
- García, L. (1975). *El control de gestión* (2ª Ed.). Ediciones INDEX, Madrid.
- Goldratt E.(1993) *La Meta. Un proceso de Mejora Continua*. Ed. Díaz de Santos. S.A. España
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P.(1992) “*El Cuadro de Mando Integral*”. Harvard Business Review (enero- febrero) 1992.Vol.70. No.1
- Kaplan & Norton,(1997) *Cuadro de Mando de Integral*, Gestión 2000, Barcelona, España.
- Philip Kotler, (2001) *Dirección de la Mercadotecnia*, Pearson Educación, Northwestern University, Estados Unidos.
- Reinstein, A., & Rosende, F. (2000) *Reforma Financiera en Chile*. En F. Larrain, & R Vergara, *La transformación económica de Chile*, Santiago, Abril 2000.
- Rincón Bermúdez, Rafael D. (1998) “Los indicadores de Gestión Organizacional”. Artículo, Una Guía para su definición, Universidad EAFIT, Medellín

Sánchez Martorelli, J (2013), *Indicadores de Gestión Empresarial, de la estrategia a los resultados*. Ediciones Palibrio

Salgueiro Anabitarte, A.(2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Ediciones de Santos, S.A, Madrid

Zeithalm, V; Parasuraman, A. y Berry, L. (1990). *Entregando servicio de calidad: Percepciones y expectativas cambiantes del cliente*. Ediciones Chicago. American marketing Association. Estados Unidos.

Carlos Budnevich Le-Fort (2010), *Fusiones Bancarias en Chile: Regulacion Regulacion y Experiencia Reciente*, *Recuperado de*
http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/DISCURSOS_9333.pdf

Juan Antonio Peribonio(2012) Director de Sernac año 2012, *entrevista a Revista Compromiso BancoEstado N°39 Abril-Mayo 2012*.

Bosch y Contreras (2012) Estudio impulsado por BancoEstado “*Un modelo de calidad de servicio para la Banca Retail*”, *Mayo 2012*.

Informe Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, “*Panorama de la Industria Bancaria al primer trimestre de 2014 Marzo (2014)*”. *Recuperado de*
http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/Info_Fin_602_13871.pdf