

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**FORMULACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA “TIEMPOS DE
VENTA CREDITICIOS”, CASO BANCO BCI NOVA DEL BANCO BCI**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor guía: Sr. Oscar Fariña Hinojosa

Juan Carlos Brante

VIÑA DEL MAR, CHILE 2018

DEDICATORIA

Esta tesis se dedica a mi familia, que con su apoyo me dan fuerza en cada paso que emprendo, ya que son pilares fundamentales en nuestra vida diaria, al igual que a nuestro profesor guía que con su dedicación nos permite concluir con el proceso formativo.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece a los docentes de la escuela de ingeniería comercial de la Universidad de Valparaíso por hacernos este proceso tan enriquecedor, por su dedicación y colaboración.

Agradecer a la familia y amistades por estar siempre presente con su apoyo constante para poder realizar este proceso.

.

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN.....	4
Planteamiento del problema	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	6
Alcance.....	6
Metodología.....	7
CAPÍTULO I; MARCO TEÓRICO.....	8
1.1. Marco Conceptual.....	8
1.2. Definición de Misión, Visión y Valores	10
1.3. Análisis estratégico.....	11
1.4. Análisis de Porter.....	13
1.5. Análisis FODA.....	15
1.5.1. Análisis Fortalezas.....	16
1.5.2. Análisis Oportunidades.....	17
1.5.3. Análisis Amenazas.....	18
1.5.4. Análisis Debilidades.....	19
1.6. Ejes estratégicos.....	19
1.7. Desarrollo de la estrategia.....	20
1.8. Mapa Estratégico	21
1.9. Tableros de Gestión y de Control (Proceso de Cascada).....	22
1.10. Cuadro de Mando Integral.....	24
1.11. Alineamiento Organizacional	25
1.12. Tableros de Gestión de Tiempos Crediticios	26
CAPÍTULO II; PANEL DE TTM, CLASIFICACION Y CARACTERISTICAS	29
2.1. Panel TTM	29
2.2. Historia del Banco BCI Nova.....	35

2.3. Clasificación de créditos	45
2.4. Estudio de factibilidad de panel de tiempos	47
2.5. Beneficios para el departamento de gerencia	48
CAPITULO III; UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS GERENCIA DIVISIÓN BANCO BCI NOVA	49
3.1. Estudio de caso: Gerencia división Banco BCI Nova	49
3.2. Problemas tiempos de gestión crediticia	51
3.3. Crédito Bancario	52
3.4. Mejoras para aumentar sus ventas	53
3.5. Proyecciones	55
CAPITULO IV; IMPLEMENTACION Y USO DEL PANEL TTM	56
4.1. Introducción	56
4.2. Ventajas y desventajas del panel	57
4.2.1. Ventajas	57
4.2.2. Desventaja	59
4.3. Implementación en la Organización	60
CONCLUSIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXOS.....	65

RESUMEN

La presente tesis formula un sistema de control de gestión para la optimización de los tiempos crediticios en la gerencia división Banco BCI. Se da cuenta de los principales obstáculos que se presentan en la gestión de créditos de consumo y con el fin de exponer las ventajas y desventajas que la formulación de un sistema de optimización. A demás, se realiza un estudio a las funciones de la administración financiera dentro de la gerencia del Banco.

ABSTRACT

The present thesis formulates a management control system for the optimization of credit times in the management division Bank BCI. It takes into account the main obstacles that arise in the management of consumer credit and in order to expose the advantages and disadvantages that the formulation of an optimization system. In addition, a study is made of the functions of financial management within the Bank's management.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo corresponde a la formulación de un sistema de control de gestión para la unidad estratégica de negocios Gerencia División Banco BCI Nova, para cumplir con este objetivo, basado en el marco teórico el cual tiene el propósito de dar al proyecto de grado en forma coordinada y coherente, los conceptos y sugerencias que permitan delimitar y orientar desde una perspectiva teórica la construcción del marco conceptual.

Planteamiento del problema

Según señalan las memorias anuales de la gerencia del Banco BCI Nova el mercado actual ha alcanzado un alto nivel de cobertura del segmento tradicional (mayor escala) que es el segmento que actualmente la banca centra sus esfuerzos. Esto ha llevado a las instituciones bancarias a desarrollar nuevas fórmulas de negocios para poder seguir siendo rentable y competitivo. En un mercado donde el tiempo es oro y los productos bancarios son homogéneos, el tiempo es una ventaja competitiva de la cual se debe estar al día para no perder participación de mercado. Una de las mayores causas de fuga de clientes es el tiempo de gestión en las operaciones bancarias y optimizar los tiempos es vital para permanecer vigente.

Objetivo General

Diseño de un panel de gestión de tiempos crediticios para la evaluación y control de tiempos totales del proceso de venta, que permita aumentar la productividad y eficiencia en la gestión y colocación de los productos.

Objetivos Específicos

Aumentar la productividad de la fuerza de venta del banco, manteniendo un adecuado control del riesgo de crédito:

- Disminuir los tiempos de evaluación crediticia
- Disminuir los tiempos de resolución de créditos manteniendo un riesgo acotado de la cartera

Alcance

El alcance del proyecto incluye lo referente a la nueva técnica de control y evaluación de solicitudes crediticias de los clientes

- Diseño de proceso de control y evaluación de créditos genéricos
- Generación de una nueva metodología de control y mejoras en evaluación de riesgo de clientes
- Integrar el nuevo panel de tiempos crediticios en una plataforma independiente.

Metodología

El estudio considera la creación de un panel de control de gestión de tiempos crediticios, inicialmente para la división de gerencia del Banco BCI Nova, en la cual mostrara en detalle la situación actual crediticia del banco, donde se puedan observar la cantidad de operaciones solicitadas y las que realmente se gestionan con éxito, además del tiempos promedio de los creditos, dependiendo del monto y riesgo de cada cliente.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Marco Conceptual

El presente trabajo corresponde a la formulación de un sistema de control de gestión para la unidad estratégica de negocios Gerencia División Banco BCI Nova, para cumplir con este objetivo, basado en el marco teórico el cual tiene el propósito de dar al proyecto de grado en forma coordinada y coherente, los conceptos y sugerencias que permitan delimitar y orientar desde una perspectiva teórica la construcción del marco conceptual.

De acuerdo con (Anthony y Govindarajan, 2010) La estrategia se establece primero a través de un proceso forma, ésta dicta el diseño de los sistemas administrativos de una empresa. Otra opción es que, las estrategias surgen por experimentación, sobre la cual influyen los sistemas administrativos de la empresa. Desde este punto de vista, los sistemas de control de gestión afectan el desarrollo de las estrategias.

Las herramientas del Control de Gestión son la planificación estratégica, preparación de presupuestos, asignación de recursos, evaluación y recompensas, medición del desempeño, designación de centros de responsabilidad y fijación de precios de transferencia (Anthony y Govindarajan, 2010).

Este sistema de control de gestión ocupa el centro entre la formulación de estrategias y el control de las actividades o trabajos, ya que es el sistema que se incorpora en la implantación de las estrategias.

Para el desarrollo del proyecto de grado se propone la formulación de un sistema de control de gestión estratégico de tres etapas, con el propósito de desarrollar la estrategia, planificar la estrategia y alinear la organización.

Las etapas del sistema propuesto son:

- Etapa 1 – *Eje estratégico*: en esta etapa se formula la estrategia utilizando las herramientas de misión, visión y análisis estratégico, adicionalmente se incorpora ejes estratégicos.
- Etapa 2 - *Desarrollo de la Estrategia*: en esta etapa se desarrolla la estrategia utilizando las herramientas de mapa estratégico, tableros de gestión de tiempos crediticios y tableros de control, todo ello basado en los ejes estratégicos elaborados en la etapa anterior.
- Etapa 3 - *Alineamiento Organizacional*: esta etapa corresponde al alineamiento de los objetivos estratégicos desplegados en los tableros de control de tiempos crediticios.

A continuación se presentan las definiciones de estos concepto de esta manera se busca establecer los parámetros para desarrollar las etapas indicadas anteriormente.

1.2. Definición de Misión, Visión y Valores

Misión: Kaplan y Norton (2008) definen la Misión como un texto breve de una o dos oraciones que interpreta la razón de ser de la empresa. La Misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes. La declaración de Misión debiera informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos.

Visión: Según los autores Kaplan y Norton “la declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar cómo quiere la empresa que el mundo la perciba.”

Además de proponer una adecuada definición de la Misión y la Visión de la empresa debemos considerar sus valores y principios éticos que acompañan estas definiciones y que a través de ellos podemos alinear a los colaboradores.

Valores: según Kaplan y Norton (2008), “Los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter” se identifican las ideas, rasgos y normas de conducta que espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general.

El proceso de desarrollo de la estrategia continúa con un análisis para conocer la posición de la empresa dentro de la industria, los análisis utilizados son el

análisis del entorno de la industria (PEST) junto a las cinco fuerzas de Michael Porter, que corresponden al análisis externo del marco de la industria y el análisis de la cadena de valor de la empresa, finalizando con el análisis FODA para determinar la estrategia a utilizar y los ejes estratégicos a desarrollar en la propuesta de valor.

1.3. Análisis estratégico

Análisis externo del entorno de la industria (PEST).

De acuerdo con (Kaplan y Norton, 2008) El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normativa y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad (Kaplan y Norton, 2008), el análisis PESTEL refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Si analizamos el perfil estratégico del entorno, mediante un análisis PESTEL, conoceremos cuáles son las variables que influyen en las operaciones de nuestra unidad, con la información recopilada podemos señalar:

- Dimensión Política: La estabilidad de los gobiernos son primordiales para las organizaciones, hemos visto a lo largo de la historia, que gobiernos han nacionalizado bancos, es por ello que hoy en día la estabilidad gubernamental de Chile, mantiene una dimensión estable para las operaciones bancarias
- Dimensión económica: según datos de Las Naciones Unidas, la economía mundial se expandió solamente en un 2.2% en 2016, la menor tasa de crecimiento desde la Gran Recesión de 2009 y Chile tuvo un crecimiento de un 1,6% según el banco central este 2016, esto afecta directamente al consumo de las personas que prefieren el ahorro en vez de solicitar créditos de consumo.
- Dimensión socio cultural: se puede indicar que el cliente se informa cada día más, compara y busca no solo un producto, sino un servicio adecuado y una mayor velocidad de respuesta, en este ámbito el panel de control de gestión se enfoca, en entregar un mejor servicio con mayor velocidad.
- Dimensión tecnológica: La tecnología que manejan nuestros clientes o el acceso a la tecnología de parte de los clientes, son importantes hoy en día a la hora de evaluar los nuevos tipos de servicios que queremos entregar, debido a esto debemos enfocarnos en poseer cada vez más herramientas más modernas y tecnológicas

- Dimensión ecológica: Cada día vemos mayor preocupación por el medioambiente a nivel mundial, y en Chile no es la excepción, por ello existe una alta responsabilidad por el ecosistema, el cual se transmite en la RSE, y en el cuidado de los recursos, con políticas internas de responsabilidad ambiental.
- Dimensión legal: Todas las leyes que se aprueban, muchas veces afectan a la actividad de los bancos. Los bancos centrales establecen normas de funcionamiento, como la exigencia de un coeficiente de caja (tasa de encaje), afectando a las políticas de depósitos de los bancos.

1.4. Análisis de Porter

Finalmente, para analizar el entorno en el que estamos insertos, se aplica y el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter (1980)

- .Amenaza de nuevos entrantes: El ingreso de nuevos participantes está regulado por la Ley General de Bancos, el cual define los requerimientos y condiciones para quienes desean constituir un banco. Esto es bastante completo complejo y también es poco común un alto ingreso de competidores. La condición económica para el ingreso de una nueva entidad es elevada, para poder garantizar la solvencia del nuevo actor, la SBIF (superintendencia de bancos e instituciones financieras), exige una

garantía de 40.000 UF, por la seriedad de la propuesta, una vez aceptado todos los antecedentes se exige un capital inicial entre 400 a 800 mil UF, los primeros 10 meses.

- Poder de negociación de los proveedores: El factor de cambio de proveedor es bajo para el banco, sin embargo el banco busca constituir lealtad y compromiso con los proveedores principales, para que estos se identifiquen y creen relaciones al largo plazo.
- Poder de negociación de los clientes: Hoy en día, los clientes tienen un mayor poder de negociación que años anteriores, posee cada vez más acceso a la información y también al conocimiento de sus derechos, por lo que cuentan con mejores herramientas para confrontar a la banca. En este sentido la regulación, el Sernac Financiero y los productos universales son un cambio muy relevante en la relación entre cliente y el banco, lo cual ha hecho disminuir la diferencia de información existente, dado que hoy las instituciones buscan ser cada vez más transparentes y entregar información clara y completa.
- Amenaza de productos sustitutos: Hoy podemos ver la posibilidad de ingreso al crédito por las personas en las diversas empresas de retail, donde el acceso a estos créditos normalmente tienen una tasa de interés mayor pero más fáciles de obtener, muchos de estos créditos no se

registran en la información comercial, lo que hace subir la prima de riesgo de estos clientes en el sistema “formal” o de la Sbif. Esto ha hecho que el nivel de endeudamiento haya aumentado bastante debido a este sistema financiero paralelo, por lo que las amenazas importantes identificadas son las cooperativas de ahorro y crédito, las cajas de compensación y las casas comerciales (retail).

- Rivalidad entre competidores: En esta industria la competencia es alta, la diferenciación entre los productos es muy baja o casi nula, por lo que la principal herramienta es la entrega de servicios que generen valor respecto a lo percibido por la competencia. En los últimos años el esfuerzo se ha enfocado en mejorar la atención y velocidad de venta.

1.5. Análisis FODA

Para (Fred R. David 2013) Es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas. Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Ésta representa una herramienta de gestión empresarial utilizada en el diseño preliminar de una planificación estratégica. Si se aplica correctamente se puede ver cómo una organización puede tomar ventaja de las oportunidades presentes en un mercado y, asimismo, enfrentar las amenazas que se identifiquen.

1.5.1. Análisis Fortalezas

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, en este caso Banco Bci Nova y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia, también podemos indicar que son recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

- Alta innovación tecnológica: Es una de las empresas que innova más y constantemente dentro del sector, en cuanto a facilidades de acceso y seguridad de sus productos. Pioneros en banca electrónica, hoy vemos el acceso en apps de celular, nuevos proyectos de inclusión para personas

con discapacidad, el enfoque e innovación esta internalizada y se buscan nuevas oportunidades constantemente

- Prestigio del Banco dentro del sector: por tercer año consecutivo Bci es el líder del ranking elaborado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), institución que desde hace ocho años jerarquiza a las 100 primeras compañías que destacan a nivel nacional.
- Imagen de marca: la marca Bci ha impactado con fuerza indiscutible en su categoría, al punto de llegar a cambiar el estilo comunicacional, el estilo de relación con los clientes e incluso la imagen corporativa y merchandising en el punto de venta de toda la banca chilena. Después del lanzamiento de la nueva imagen corporativa del banco en 1993-1994, la banca chilena dejó de ser una categoría gris y conservadora en sus estilos. El Bci rompió todos los esquemas establecidos de la que debía comunicar y parecer un banco. Hoy la mayoría de la competencia relevante ha cambiado su lenguaje gráfico y comunicacional y su forma de relación con los clientes. Buscando la cercanía y la empatía que el Bci logró establecer.

1.5.2. Análisis Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas, dentro de las cuales podemos indicar:

- Acceso a Tecnologías de Información: La disponibilidad y acceso, genera que las personas busquen entidades que le entreguen mayores servicios en distintas plataformas, no solo de manera presencial, por lo que es una oportunidad latente que debe seguir potenciando.

1.5.3. Análisis Amenazas

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, en este ítem podemos señalar:

- Posibles crisis económicas: Se ha demostrado, cómo las distintas crisis Económicas del último tiempo han afectado a esta industria, de la que la banca no ha quedado exenta, por ejemplo: la crisis Asiática, la crisis Subprime, que afectan principalmente el negocio, ya que bajan los negocios de créditos, y dificulta el pago de deudores.
- Entrada de retail al mercado de cuentas: Si bien la barrera de entrada a nuevos competidores es alta, no es un mercado explosivo, por ello la búsqueda de captar clientes de la competencia es altísima. Instituciones de retail, están ingresando a la industria, principalmente a segmento más bajos, sin embargo, es una potencial amenaza a largo plazo por posible competencia directa.

1.5.4. Análisis Debilidades

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- **Falta Sistema de Control de Gestión:** Es necesario para mejorar y aprender nuevas formas de organizar el trabajo, pues como se analizará más adelante, en la actualidad se está modificando la estrategia a seguir para lograr mayor participación y resultados, lo que, requiere de una planificación y ajustes internos para enfrentar nuevos desafíos.

1.6. Ejes estratégicos.

Para desarrollar sus estrategias, una empresa ajusta sus competencias básicas a las oportunidades de la industria. La formulación de estrategias es el proceso que siguen los directores ejecutivos para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía, a la luz de las oportunidades y amenazas del entorno; luego deciden las estrategias que hacen corresponder las competencias básicas de la compañía con las oportunidades del ambiente (Anthony y Govindarajan, 2010).

Las líneas estratégicas son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa estratégico, dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor. La mayoría de las líneas estratégicas son combinaciones verticales

de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

1.7. Desarrollo de la estrategia

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes, (Kaplan y Norton, 2008).

Es necesario hacer una distinción entre la formulación de estrategias y la planificación estratégica, la primera es el proceso de decidir las nuevas estrategias, mientras que la planificación estratégica es el proceso de decidir cómo implantar las estrategias. En el proceso de formulación de estrategias, la gerencia define los objetivos de la organización y traza las principales estrategias para alcanzar esos objetivos. Entonces, en el proceso de planificación estratégica se definen los objetivos y las estrategias correspondientes y se desarrollan programas para ejecutar las estrategias y alcanzar los objetivos de manera eficaz y eficiente (Anthony y Govindarajan, 2010)

Kaplan y Norton, 2010, comentan que las publicaciones de las estrategias son diversas. Estudiosos y expertos tienen marcos muy distintos para la estrategia y ni siquiera se ponen de acuerdo para su definición.

La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única producto: precio, servicio, relación e imagen

que una empresa ofrece a los clientes objetivos. Los objetivos de una propuesta de valor de mejor costo total debieran destacar los precios atractivos, una calidad excelente y constante, tiempos de gestación cortos, facilidad de compras y una buena selección.

Otra propuesta de valor destaca la innovación y el liderazgo de los productos. Estas empresas tienen precios altos por encima de la media de su categoría, por que ofrecen productos con una funcionalidad superior, destacan las características y funcionalidades particulares de los productos de sus clientes de vanguardia valoran y están dispuestos a pagar más.

1.8. Mapa Estratégico

Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto las cuales se encuentran divididas entre los objetivos de las perspectivas financiera, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento en el Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 2010);

- La perspectiva financiera describe los resultados deseado tangible de la estrategia en términos financieros tradicionales, como la rentabilidad sobre la Inversión.
- La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo, proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constate y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y

entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

- La perspectiva de procesos internos describe los pocos procesos críticos que se esperan tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- La perspectiva de aprendizaje y conocimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia, se identifican que tareas (capital humano), que sistemas (el capital de la información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar a los procesos internos de creación de valor.

Una vez realizados los mapas estratégicos de cada eje de la propuesta de valor y de la unidad de negocio seleccionada, se pueden definir los indicadores que apoyaran el seguimiento para verificar si es correcta la estrategia propuesta. Para lo anterior utilizaremos la herramienta del cuadro de mando integral y el proceso de cascada a las unidades de la organización.

1.9. Tableros de Gestión y de Control (Proceso de Cascada)

El proceso en cascada es una metodología que ayuda a la empresa a comprometer a todos los niveles de la organización en torno a la estrategia definida, en términos simples consiste en la definición de objetivos estratégicos

para unidades de nivel inferior, que deben cumplir con el requisito de estar alineados con los objetivos estratégicos superiores de la organización.

Los tableros de gestión son el resultado de la aplicación en cascada del mapa estratégico que se utilizan para diagnosticar, comunicar y alinear a las personas que forman parte de los departamentos específicos de la organización, en torno a la estrategia y aspectos de ésta, que se deben enfatizar y priorizar en el desempeño de cada de estos departamentos.

Los tableros de gestión deben estar alineados con el mapa estratégico de la empresa y/o unidad de negocios, ya que en ellos se deben identificar los objetivos estratégicos que las unidades usarán para comprender su contribución a la estrategia y controlar su desempeño en función de dicha contribución.

Junto con realizar el proceso de cascada que da origen a los tableros de gestión de tiempos crediticios, a partir del cuadro de mando integral se realiza el mismo proceso pero orientado a los indicadores que se utilizarán para medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos definidos para las distintas unidades de nivel inferior de la organización, dando origen a los tableros de control. Estos indicadores de los tableros de control, las unidades inferiores logran traducir, comunicar y trabajar en sus objetivos específicos, de tal forma que los esfuerzos de las personas se encuentren alineados de manera efectiva para alcanzar su cumplimiento.

1.10. Cuadro de Mando Integral

De acuerdo con (Fred R. David 2013) El cuadro de mando integral es un conjunto de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden utilizar para comunicar a los empleados y a las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa incurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos

- El cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica: Aunque la intención original del sistema de cuadro de mando es equilibrar las cifras financieras históricas con los impulsores de valor futuro de la empresa, cada vez más resultaba una herramienta fundamental para coordinar las acciones de corto plazo con la estrategia.
- El cuadro de mando integral como sistema para medir: Las medidas financieras proporcionan una excelente revisión de lo sucedido en el pasado, las cuales son inadecuadas para medir los verdaderos mecanismos de creación de valor. El cuadro de mando integral complementa estos indicadores con los impulsores de futuras actividades económicas, estos indicadores provienen de la estrategia. Medir es fundamental para hacer cumplir la estrategia.
- El cuadro de mando integral como herramienta de comunicación: Se puede considerar como una herramienta comunicacional, debido a que

es el atributo más básico y potente de todo el sistema. Un cuadro de mando integral bien diseñado describe detalladamente la estrategia y convierte en realidad el impreciso mundo de visiones y estrategias a través de las medidas precisas y objetivas elegidas para hacer las valoraciones.

1.11. Alineamiento Organizacional

El alineamiento organizacional se define como la vinculación estratégica de los recursos humanos y materiales de la organización en sus operaciones diarias para conseguir sus objetivos y metas. Cabe señalar que es un elemento crucial a gestionar tanto en grandes como pequeñas organizaciones, aunque en estas últimas por su reducido tamaño es más intuitivo de evidenciar el grado de alineamiento.

En momentos en los que los recursos financieros son escasos prestar atención al valor de cada uno de nuestros recursos que componen la organización: que talento de capital humano la componen, que procesos y tecnología son diferenciales, que capital relacional disponemos y quizás no estamos haciendo gestión activa.

La responsabilidad de dicha gestión recae directamente en el intangible del liderazgo de nivel directivo y su rol estratégico. Todos los departamentos, equipos y sus procesos han de estar bien alineados y enfocar su contribución individual al

resultado global por encima de intereses particulares y hacia la misión definida por la organización.

Los cambios en la estructura organizativa buscando cada vez más flexibilidad llevan a la fragmentación y externalización de procesos, poniendo aún más en evidencia la necesidad de alinear y calibrar la eficiencia de dichos procesos de forma regular. (Anthony y Govindarajan 2010).

- Alineamiento de procesos; Asegurarse que todos cubren algún punto imprescindible de la cadena objetivo y no constituyen obstáculos hacia el éxito.
- Alineamiento de objetivos; Evitar objetivos que sean contradictorios con la estrategia global.
- Alineamiento de intereses y motivación; Evaluar el desempeño, proveer sistemas de compensación, contribución y reconocimiento. El comportamiento óptimo del capital humano depende de ello.

1.12. Tableros de Gestión de Tiempos Crediticios

El Panel de Tiempos Crediticios se describe, como un cuadro de mando integral, el cual muestra un conjunto de variables de tiempos de créditos seleccionado desde la estrategia del Banco Bci Nova. “Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden utilizar para comunicar a los empleados y a las partes interesadas los resultados

y los impulsores a los que la empresa incurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos”

Estos cuadros de mando están en línea con el cuadro de mando de más alto nivel de la empresa por que identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usaran para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos estratégicos de la empresa (Fred R. David 2013).

El proceso en cascada es una metodología que ayuda a la empresa a comprometer a todos los niveles de la organización en torno a la estrategia definida, en términos simples consiste en la definición de objetivos estratégicos para unidades de nivel inferior, que deben cumplir con el requisito de estar alineados con los objetivos estratégicos superiores de la organización, y mediante una relación de causa-efecto, deben contar la historia de cómo contribuyen a la propuesta de valor definida en la estrategia. Los tableros de gestión son el resultado de la aplicación en cascada del mapa estratégico que se utilizan para diagnosticar, comunicar y alinear a las personas que forman parte de los departamentos específicos de la organización.

Los tableros de gestión que se elaborarán en este trabajo estarán basados en el mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton, vale decir, se harán en base a tres perspectivas siguientes: Aprendizaje y Crecimiento (Recursos), Procesos Internos y Clientes.

Junto con realizar el proceso de cascada que da origen a los tableros de gestión, a partir del cuadro de mando integral se realiza el mismo proceso pero orientado a los indicadores que se utilizarán para medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos definidos para las distintas unidades de nivel inferior de la organización, dando origen a los tableros de control. Estos indicadores de los tableros de control, las unidades inferiores logran traducir, comunicar y trabajar en sus objetivos específicos

CAPÍTULO II: PANEL DE TTM, CLASIFICACION Y CARACTERISTICAS

2.1. Panel TTM

Según lo señalado en el marco teórico, el Panel de control busca transformar los objetivos del mapa estratégico en indicadores de gestión y KPIs, de tal manera que estos constituyan un componente fundamental en un sistema de control de gestión, siempre y cuando nos permitan hacer un seguimiento y evaluación del grado de avance en el logro de los objetivos.

Para la generación de KPIs debemos indicar las metas que queremos lograr, el objetivo de estos es que nos ayudan a comunicar el nivel esperado de desempeño de parte de la empresa de los trabajadores. En simples palabras, las metas comunican a los diversos niveles de la organización la brecha que existe entre los objetivos de la empresa con el nivel de producción actual.

Para lograr cumplir la estrategia no solo basta con identificar los objetivos y las metas, se necesita también que la organización ejecute un conjunto de iniciativas que acerquen el desempeño real con el desempeño deseado. Es fundamental que las iniciativas sean pensadas como planes alineados con la estrategia y no como proyectos aislados. Bajo la lógica de la gerencia, los objetivos, metas e indicadores, sumado a las iniciativas de los nuevos proyectos, se visualizaran en conjunto para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa en el largo plazo. Con todos estos antecedentes y tomando en cuenta el mapa estratégico anteriormente descrito, se construyó el Panel de Control de Gestión, en el cual se construyen los KPIs en relación con los objetivos y metas de la empresa. Para la

construcción directa se utilizara las metas generales del Banco, sin embargo el más importante factor a considerar es la velocidad de venta del sector.

El panel de Tiempos Crediticios a modo general muestra los tiempos de otorgamiento de los créditos en el Banco Bci Nova, el cual se está dividido en diversas vistas según los siguientes criterios:

- 1-. Etapas de los créditos
- 2-. Etapas por tipo de producto
- 3-. Etapas por canal de aprobación
- 4-. Cantidad de devoluciones y/o errores de proceso

Para la obtención de la información, se solicitara a sistemas de Tecnología de información (TI), la base actual derivada desde el Sistema Evaluación Crediticia (SEC), el cual muestra como las diversas colocaciones van pasando las etapas del proceso de crédito.

Principalmente se dividirá en tres grandes grupos:

- 1-.Ingreso: el cual comienza desde que un ejecutivo de los diversos canales de la institución ingresa un Rut cliente al sistema SEC, hasta la primera evaluación crediticia.
- 2-.Evaluación: con los datos básicos ingresados en el sistema SEC, se realiza la primera evaluación de crédito, el cual tendrá como resultado la aprobación, devolución o rechazo del crédito solicitado.
- 3-.Curse: una vez aprobado el crédito, se realiza el curse de este, siendo

cancelado por caja en las diversas modalidades existentes, las cuales pueden ser, abono en cuenta corriente o pago por caja.

En lo correspondiente a lo particular se detallara a continuación nuestro panel de control:

Portada

Dentro de la portada tendremos

- Promedio con Crédito DxP: este Kpi incluye el total de tiempo de curse de todos los créditos disponibles en Bci Nova a excepción del crédito DxP (descuento por planilla), se indica de esta forma debido a que el crédito antes señalado requiere de una autorización de parte de la empresa para el curse de este, por lo cual no se puede controlar cuanto demora esta autorización. Este Kpi es el más importante, es el que se debe acercar a las 4 horas promedio para poder competir con la industria actual.
- Promedio con Crédito DxP: este Kpi incluye el total de tiempo de curse de todos los créditos disponibles en Bci Nova, este debe tener en promedio un total de 12 horas de curse
- Promedio DxP: este Kpi incluye el total de tiempo de curse de los créditos DxP, este Kpi debe tener como promedio un total de 20 horas de curse
- Resumen Regionales Y Canales : indica el resumen de las 4 regionales de Banco Bci Nova, las cuales son Norte, Santiago Quinta, Santiago Sur y

Sur, se realizara como link el cual abre la pestaña correspondiente con la siguiente información;

A-. Etapas del proceso: describe las tres principales etapas del curse total del crédito, las cuales serían Ingreso, Evaluación y Curse, adicionalmente se indica el total del tiempo de estas tres etapas.

B-.Canales de Venta: dentro de las regionales encontramos diferentes canales de venta los cuales son resumidos en cada etapa, se pueden encontrar cuatro canales de venta los cuales son; Sucursal, Proservice, Normaliza y Telecanal

C-.Tipo de Producto: este ítem nos señala los tiempos de los diferentes tipos de productos del banco, en el cual encontramos, Dedo Fácil, DxP, Individual, Pac Previo y Renegociado, adicionalmente tenemos el promedio total de cada regional y la división correspondiente por los canales de venta anteriormente señalados

D-. Canal de Aprobación: indica los tiempos del ciclo de aprobación según el canal de riesgo por el cual la solicitud ingresa, se tienen tres distintos canales de evaluación los cuales son: Comercial, Documental y Riesgo. La elección del canal es debido a los factores de riesgo del cliente y son derivadas directamente por el Sec (sistema evaluación crediticia) que posee Bci Nova, el canal comercial es para clientes con poco riesgo, el canal

documental para clientes con un riesgo moderado y el canal riesgo es para los clientes con alguna morosidad y/o problema en el sistema financiero.

E-.Promedio Devolución: indica el porcentaje promedio de reparos de cada regional, cuantas veces una solicitud es devuelta por alguno de los canales de riesgo.

- Resumen Sucursal Y Canal: Indica el resumen de cada sucursal ordenadas por su regional correspondiente, dentro de esta pestaña podemos ver:

A-. Etapas del proceso: describe las tres principales etapas del curso total del crédito, las cuales serían Ingreso, Evaluación y Curso, adicionalmente se indica el total del tiempo de estas tres etapas, adicional podemos revisar la información por el canal de venta (Sucursal, Proservice, Normaliza, Telecanal)

B-. Tipo de producto: este ítem nos señala los tiempos de los diferentes tipos de productos del banco, en el cual encontramos, Dedo Fácil, DxP, Individual, Pac Previo y Renegociado, adicionalmente tenemos el promedio total de cada regional y la división correspondiente por los canales de venta anteriormente señalados, adicional podemos revisar la información por el canal de venta (Sucursal, Proservice, Normaliza, Telecanal)

C-. Canal de Aprobación: indica los tiempos del ciclo de aprobación según

el canal de riesgo por el cual la solicitud ingresa, se tienen tres distintos canales de evaluación los cuales son: Comercial, Documental y Riesgo. La elección del canal es debido a los factores de riesgo del cliente y son derivadas directamente por el Sec (sistema evaluación crediticia) que posee Bci Nova, el canal comercial es para clientes con poco riesgo, el canal documental para clientes con un riesgo moderado y el canal riesgo es para los clientes con alguna morosidad y/o problema en el sistema financiero.

- Devoluciones: indica el número de reparos promedio de cada canal de aprobación, es decir cuántas devoluciones en promedio cuenta cada uno de los diversos canales de aprobación (Comercial, Documental, Riesgo)
 - A-. Canal de aprobación: indica el número de reparos promedio de cada canal de aprobación, es decir cuántas devoluciones en promedio cuenta cada uno de los diversos canales de aprobación (Comercial, Documental, Riesgo)
 - B-. Canal de aprobación por zona: indica el número de reparos promedio de cada canal de aprobación en cada una de las regionales, es decir cuántas devoluciones en promedio cuenta cada uno de los diversos canales de aprobación (Comercial, Documental, Riesgo) en cada regional
 - C-.Regional: indica el número de reparos promedio de cada canal de aprobación en cada una de las regionales
 - D-. Reparos por Sucursal: indica el número de reparos promedio de cada canal de aprobación en cada una de las sucursales.

- **Ranking Sucursales:** se elaboró un ranking de sucursales con el cual podemos obtener en detalle cuales son las sucursales que presentan mayor cantidad de reparos y devoluciones, con este podemos ver en detalle cuales son las sucursales con mayores problemas y ver posibles soluciones.

2.2. Historia del Banco BCI Nova

A continuación, se dará a conocer la historia de Banco Bci en forma de línea de tiempo cronológica, la cual se divide en 4 grandes etapas:

Creación del Banco de Crédito e Inversiones (1936 -1946), donde se conocerá el cómo y por qué surgió este proyecto impulsado por un grupo de empresarios inmigrantes

Consolidación Nacional (1946 -1991), donde se conocerá el período en que el banco experimentó un importante crecimiento, tanto en sucursales como en colaboradores, clientes y capital, afianzando su presencia en el territorio chileno y consolidando sus bases

Expansión y Globalización (1991-2015), donde podrás revivir los importantes hitos que consolidaron al banco y al país, abriendo las incursiones en el extranjero y una era marcada por la responsabilidad social empresarial.

Presente (2016 en adelante), el espacio en que sin duda se reconocerá los importantes desafíos que impone una sociedad que cada vez exige más rapidez y eficiencia con productos y servicios diseñados a su medida, una historia que recién se está escribiendo con la Transformación Digital como protagonista

Los hitos se presentan de manera lineal y, al mismo tiempo, en categorías según el pilar de la Misión con que se relacionan directamente. Al avanzar en esta línea de tiempo, también se irán conociendo sucesos que marcaron el acontecer nacional en las distintas épocas.

La historia comienza en 1937 para apoyar a las pequeñas y medianas empresas y a los emprendedores a los que, por esos días, no se les daba crédito. Ese mismo espíritu, esa búsqueda por dar solución a las problemáticas de otro, es lo que ha seguido moviendo a Bci hasta la actualidad transformándose en su esencia y el factor clave que lo ha diferenciado

Porque no cabe duda que este es un banco diferente, una institución que se ha caracterizado por ver siempre oportunidades donde otros veían dificultades, adelantándose y entregando soluciones a la medida, con innovación y visión, sin importar las circunstancias.

Un equipo que empezó con 12 personas y que hoy lo conforman cerca de 11 mil colaboradores que, con su trabajo diario, son el reflejo de la Integridad, el Respeto y la Excelencia, valores que siempre han guiado el comportamiento de la institución, dando consistencia a su misión que busca, y siempre ha buscado, ser un aporte efectivo a accionistas, clientes y proveedores, colaboradores y sus familias y la comunidad

La historia de Bci, es de esa manera, un recorrido empresarial marcado por la innovación, el crecimiento y la búsqueda constante por ir mejorando para, con ello, mejorar también la vida de quienes lo rodean y así, Bci se ha convertido en protagonista de la sociedad entendiendo que su trabajo siempre ha tenido, tiene y

debe tener un sentido y un propósito más allá de las cifras económicas... ayudando a cumplir los sueños de las personas

Esperamos, a través de los hitos de estos 80 años de vida, mostrar las distintas etapas del desarrollo del banco, sino también este marcado espíritu detrás de cada avance, cada acierto y cada innovación.. Estamos seguros, continuaremos siendo una empresa sostenible en el tiempo.

Hoy en día es importante señalar que Bci es controlado por la familia Yarur, ligada a la propiedad desde su fundación en 1937. Al 31 de diciembre de 2012, el pacto controlador, conformado por los accionistas vinculados a la familia, controlaba el 63,8% de la sociedad. El principal accionista del banco Bci es Empresas Juan Yarur S.A.C. que posee –directa e indirectamente el 55,08% de las acciones, sociedad controlada por Luis Enrique Yarur Rey, actual Presidente del Directorio de Bci. Entre los accionistas, también se cuenta Inversiones BCP Ltda., sociedad a través de la que participa en la propiedad de Bci el Banco de Crédito del Perú (BCP), que alcanzaba a un 3,66% a diciembre de 2012. Ello, en el marco de un acuerdo suscrito en 1995 entre los accionistas mayoritarios de ambas entidades, destinado a participar recíprocamente en los mercados bancarios peruano y chileno.

El Inicio

Años 30; La economía sufre bajo los efectos de la Gran Depresión

Estados Unidos, el presidente Franklin D. Roosevelt enfrenta la crisis con su Nuevo Trato: un paquete de medidas de corte estatista que busca sostener a las capas más pobres, sanear los mercados financieros y revivir una economía herida

por el desempleo y las quiebras en cadena.

La recesión desatada por el crac de 1929 golpea a nuestro país con más fuerza que a ninguna otra nación. El mayor afectado es el salitre, cuyo consumo se desploma por la crisis y la competencia de un sucedáneo sintético. Más del 60% de los trabajadores de la minería quedan cesantes

El presidente Arturo Alessandri se esfuerza por revertir la situación mediante el impulso de obras públicas como el Barrio Cívico y el Estadio Nacional. Además, dicta la ley del sueldo mínimo y vital para los empleados del comercio y la industria. Pero nada parece suficiente.

La escasez de divisas hace imposible seguir importando bienes, que hay que reemplazar con producción nacional. El Estado asume un rol activo en este proceso, fomentando la industrialización con créditos para el emprendimiento fabril, exención de impuestos para la importación de maquinarias y una serie de medidas proteccionistas. Este enfoque se acentúa a partir de 1938, con los gobiernos radicales.

Los bancos, aportadores de capital, asumirán un rol importante en el esquema, lo mismo que las colonias de inmigrantes, principal semillero de emprendedores del país

1936, 14 de julio; Un grupo de empresarios de diversas nacionalidades acuerda fundar el Banco de Crédito e Inversiones

La primera reunión tiene lugar en el local de las compañías de seguros Lloyd Chile y La Genovesa, propiedad de Dante Lepori, uno de los firmantes de esta primera

acta. Entre los fundadores hay representantes de la colonia italiana, española y árabe. Todos han experimentado las dificultades de conseguir créditos sin contactos ni recomendaciones. Desean llenar el vacío. Están convencidos de que la suma de pequeños aportes puede dar forma a grandes capitales que sean el punto de partida de futuras empresas.

Su modelo es el Morris Plan Bank, institución estadounidense que logró poner en movimiento a millones de pequeños empresarios.

En los meses siguientes se abocarán a reunir el capital necesario, tarea difícil dadas las circunstancias económicas. De todas formas, consiguen más de mil accionistas, muchos de ellos comerciantes e industriales que también serán clientes

1950 El Banco de Crédito e Inversiones ya alcanza un 2,5% de participación en las colocaciones

Se percibe una suerte de estabilización en el sistema bancario chileno. Como consecuencia de la guerra, han desaparecido algunos bancos extranjeros y los que quedan disminuyeron su participación

Sin embargo, el presente no es fácil para el Banco de Crédito e Inversiones. Los años de posguerra son complicados para la economía y los gobiernos aplican políticas cada vez más intervencionistas

1956 El Banco concreta uno de sus máximos anhelos al abrir en Valparaíso la primera de muchas sucursales con que buscará estar más cerca de sus clientes.

Poseer una red de sucursales fue objetivo del banco desde el día de su fundación. Sin embargo, distintas razones lo habían impedido

En Junio de 1955 finalmente el directorio acuerda comprar oficinas en el Edificio de la Cámara de Comercio de Valparaíso, por entonces en construcción. Un año después se inaugura allí la primera sucursal del Banco de Créditos e Inversiones

Muy pronto también en 1956, abrirán sus puertas las oficinas de Ñuñoa y San Diego (Santiago), en barrios de comerciantes e industriales

1959; Se aprueba la fusión con el Banco de Curicó, eje en los planes de la compañía para extender su presencia en el sur

1971, El Banco de Crédito e Inversiones es intervenido por el Estado

Superintendencia aduce “procedimientos indebidos que tienden a desfigurar su verdadera posición de encaje”. El directorio y el gerente general quedan impedidos de entrar a las dependencias administrativas del banco. La situación se prolongará durante cuatro años, con la consiguiente acumulación de pérdidas.

1975, Tras cuatro años y ocho meses de intervención estatal, el Banco de Crédito e Inversiones recupera su autonomía

Los accionistas reeligen a Jorge Yarur Banna como presidente. Un mes

después, el valor de la acción aumenta un 78,5. De todas formas, el banco se encuentra en muy malas condiciones tras cuatro años intervenido. Hay que enfocarse en sacarlo adelante y, al mismo tiempo, prepararlo para una economía abierta y competitiva. Con esa meta se implementarán varias novedades, como un Departamento de Ahorro e Inversión, la División Internacional –esencial para un país que se abre al mundo– y créditos de consumo para sectores que no tienen fácil acceso a préstamos

1982: Chile sufre la mayor crisis económica desde la Gran Depresión

Con la caída de aranceles y regulaciones, la importación de bienes crece en forma acelerada, lo mismo que la demanda doméstica por consumo privado y las inversiones en capital fijo. El país recurre al abundante ahorro de la banca privada internacional para financiarse. Pero el financiamiento externo se corta cuando Estados Unidos entra en recesión. Entonces, estalla la crisis de 1982: el PIB disminuye en un 14,3% y el desempleo supera el 20%, mientras el gobierno decide devaluar el peso, liquidar algunos bancos, intervenir otros y comprar la cartera riesgosa de las instituciones afectadas

1987 El banco amplía su giro y crea Bancrédito Agente de Valores, con el fin de transar acciones para sus clientes

En 1985 la legislación facultó a los bancos para ofrecer nuevos productos y servicios bajo la modalidad de sociedades filiales complementarias. Aprovechando esta oportunidad, el Banco de Crédito e Inversiones crea

Bancrédito Agente de Valores, sociedad que se ampliará a corredor de bolsa en 1989, contribuyendo a fundar la Bolsa Electrónica de Chile. Con el mismo espíritu, en 1988 se autoriza el funcionamiento de Bancrédito Administradora de Fondos Mutuos

1990: Nace la Corporación de Crédito al Menor, una iniciativa solidaria de los funcionarios del banco, que cuenta con respaldo del directorio

Tras constituirla formalmente, sus fundadores inician la construcción de la Villa Jorge Yarur Banna, en La Pintana, para acoger a niñas en riesgo social provenientes de familias destruidas. En 2002 abrirán un segundo hogar en Temuco e irán sumando más socios colaboradores, hasta superar los 2.500

1999: Con la apertura de sucursales y oficinas de representación en el extranjero, Bci da inicio a una nueva etapa en su proceso de internacionalización

Desde sus comienzos Bci buscó acompañar los emprendimientos internacionales de sus clientes, pero el gran proceso de globalización arranca en los 90, primero a través de convenios con instituciones extranjeras y luego con locales propios

- Lima (1999), oficina de representación
- Miami (2001), sucursal
- Sao Paulo (2001), oficina de representación
- Ciudad de México (2004), oficina de representación
- Miami (2001), sucursal
- Sao Paulo (2001), oficina de representación

- Hong Kong (2005), oficina de representación

2003: Banco Conosur firma contrato de promesa de compraventa con el Banco de Crédito e Inversiones (BCI) a través del cual este último compra Banco Conosur en un 100% por un monto de 62.500mn de pesos (US\$99,9mn), comunicando Conosur al regulador bursátil local (SVS).

2005, Nace Banco Nova, dirigido a sectores medios

Por Carta de 13 de julio de 2005, el Gerente General Subrogante del Banco de Crédito e Inversiones, comunica al Sr. Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras. *"Cumpló con informar a usted los siguientes hechos relacionados con la integración definitiva de Banco Conosur a Banco de Crédito e Inversiones". ... "Como consecuencia de ello, se ha reunido en manos del Banco de Crédito e Inversiones el 100% de las acciones emitidas por el Banco Conosur, disolviéndose en consecuencia esta última compañía conforme a lo dispuesto en el artículo 103 N° 2 de la Ley de Sociedades Anónimas. Públicamente, funcionará bajo el nombre de "Banco Nova de BCI"'. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Archivo legal Banco Conosur.*

Con el estreno de Banco Nova (luego Bci Nova), la compañía concreta un aspecto importante de su misión bancarizar a sectores de la sociedad que no habían sido atendidos. Este proceso se reforzará en 2008, cuando Bci Nova crea Banca Emergente, un programa de educación financiera dirigido a clientes

del nivel económico C3

Bci inicia el tránsito hacia la nueva cultura digital

Ser el banco más querido y preferido es la gran aspiración de Bci. Ello lo obliga a mantener una estrategia centrada en el cliente y en sus necesidades, lo cual a su vez implica estar cambiando constantemente, ya que los clientes evolucionan

Las actuales nuevas generaciones se acostumbraron a las respuestas inmediatas. Viven de acuerdo a la revolución del teléfono móvil. Quieren ser deslumbradas por productos y servicios innovadores, hechos a su medida. Exigen una “experiencia omnicanal”; es decir, que integre todos los canales existentes, de manera tal que la comunicación pueda tomar varias vías, iniciarse por un canal y continuar por otro

Para responder a las expectativas de estos nuevos clientes, Bci está transitando hacia una cultura digital. De eso se trata la gran Transformación Digital que vive en la actualidad

La meta es ser capaces de crear productos y servicios deslumbrantes por su grado de innovación, enfocados en las tecnologías móviles, que puedan integrarse de forma natural a los estilos de vida de las nuevas

Para alcanzarla, se está trabajando en siete frentes: Viajes de Clientes; Innovación Disruptiva; Data & Analytics; New App Bci (propuesta de valor ganadora en móvil); TI e Industrialización de Procesos; Organización, Cultura y Gestión del Cambio, y Ecosistemas

2.3. Clasificación de créditos

Los créditos en el Banco Bci Nova se dividen en 4 tipos y los que a continuación revisaremos:

A-.Descuento por planilla (DxP): Los Créditos en Convenio, son exclusivos para empleados de Empresas en Convenio con Bci Nova. Para que una empresa se encuentre en convenio debe contar con el abono de remuneraciones de sus trabajadores asociado a una cuenta vista del Banco, este crédito es tiene un tratamiento “especial”, debido a que la empresa descuenta de la remuneración del trabajador la cuota correspondiente al crédito y paga directamente a Banco Bci Nova a través del proceso de pago de planillas, este tipo de crédito presenta mayores ventajas para ambos, ya que al cancelar la empresa directamente al Banco el factor de riesgo cliente disminuye, alguno de sus beneficios son:

- Créditos de Consumo para libre disponibilidad y consolidación de deudas.
- Cuotas fijas mensuales.
- Flexibilidad para pagar la primera cuota, hasta en 90 días.
- Se puede elegir hasta 2 meses no consecutivos al año libres de pago.
- Permite contratar seguros que protejan y permitan pagar las cuotas del crédito ante imprevistos como cesantía, enfermedades o incluso muerte.
- Dos modalidades de pago cuota: Descuento por planilla o cargo de cuota a tu Cuenta Bci Nova.

- B-. Crédito Renegociado: este tipo de crédito es un ofrecimiento que realiza el Banco, para ayudar al deudor a cumplir con sus obligaciones (deudas), para ello se ofrecen nuevas condiciones como: otros plazos, intereses y cuotas más pequeñas, con el fin de evitar que el cliente no tenga posibilidad alguna de cancelar el crédito, algunas características de este crédito son:

- Flexibilidad para pagar la primera cuota, hasta en 90 días.
- Podrás elegir hasta 2 meses no consecutivos al año libres de pago.
- Permite contratar seguros que te protegerán y cubrirán las cuotas del crédito ante imprevistos como cesantía, enfermedades o incluso muerte.

C-. Crédito Dedo Fácil: El Crédito Dedo Fácil es más fácil y rápido, puedes solicitarlo con tu Cedula de Identidad vigente y solo poniendo tu dedo en el lector ubicado en cualquiera de nuestras sucursales, el crédito se obtiene en minutos.

- Créditos de Consumo para libre disponibilidad
- Cuotas fijas mensuales
- Flexibilidad para pagar la primera cuota, hasta en 90 días.
- Podrás elegir hasta 2 meses no consecutivos al año libres de pago.
- Permite contratar seguros que te protegerán y permitirán pagar las cuotas del crédito ante imprevistos como cesantía, enfermedades o incluso muerte.

D-. Crédito Individual: el crédito individual Bci Nova se abona directamente a la Cuenta Bci Nova sin necesidad de tener que acudir a las sucursales para realizar la solicitud, se realiza a través de www.bcinova.cl o en el call center.

- Cursa en forma telefónica con asesoría de nuestros ejecutivos y simulando la mejor cuota.
- Podrás contratar seguros que te protegerán y permitirán pagar las cuotas del crédito ante imprevistos como cesantía, enfermedades u otros.
- No necesitas ir a la sucursal a firmar documentación ni retirar tu dinero.
- Si tienes un Crédito pre aprobado, el monto estará disponible en 48 horas en tu Cuenta Bci Nova.

E-.Pac Previo: crédito que se encuentra aprobado en la base de clientes de Bci Nova, con este crédito el cliente solo debe presentar su cédula de identidad para realizar el curse del crédito, esto debido a que Riesgo Bci aprueba en nóminas mensuales una cierta cantidad de clientes con factores de riesgo mínimos con ofertas de créditos que la cuota mensual no exceda el 25% de la remuneración de los clientes.

2.4. Estudio de factibilidad de panel de tiempos

Hoy en día Banco Bci Nova no cuenta con herramientas, que permitan a Gerencia y Jefes Zonales, la correcta gestión y administración de la información crediticia que se encuentra en nuestro Sistema de Evaluación Crediticia SEC, es por tal motivo que se busca implementar un Panel de Control de Gestión o Sistema de Gestión de Tiempos Crediticios, para permitir que la institución cuente con información centralizada, respaldada y lista para su utilización cuando se requiera. La implementación del panel cubrirá la necesidad de la gerencia. La factibilidad del proyecto viene dada por las metas o alineamiento del Banco que nos exige

realizar lo necesario para disminuir los tiempos crediticios para y hacia nuestros clientes, por lo cual se generará el proyecto en conjunto con el área de tecnología (TI) en la cual se aprobó la factibilidad de implementación de un sistema de Control de Gestión que abarque varios módulos y se generará dentro del módulo Sec los enlaces directos para que los usuarios puedan hacer ingreso al sistema. Cabe indicar que el Sistema de Control de Gestión, fue aprobados para su implementación por parte del “Área de Proyectos e Innovación de Bci Nova” y de la “Gerencia General”, como también la factibilidad de realizar este. Es importante mencionar que los módulos desarrollados fueron puestos a conocimiento del área de tecnología, donde se implementaron los sistemas, en el cual, se efectuaron los respectivos levantamientos de información, con el fin de cubrir las necesidades del requerimiento.

2.5. Beneficios para el departamento de gerencia

El Panel de Control de Gestión o Panel de Tiempos de Venta Crediticios es una herramienta gerencial que servirá para la planeación y administración estratégica de la fuerza de ventas, los beneficios directos que podrá obtener la gerencia serán:

- Facilitará el control del área de venta
- Mejor gestión de los tiempos de generación de los créditos
- Identificar mayores tiempos de gestión en el proceso de venta
- Mejora en la planificación de los cierres de los ciclos de venta

- Mejor alineamiento con los objetivos de la empresa
- Seguimiento semana a semana de los procesos de venta

CAPITULO III; UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS GERENCIA DIVISIÓN BANCO BCI NOVA

3.1. Estudio de caso: Gerencia división Banco BCI Nova

La metodología de estudios de caso está diseñada para aquellos investigadores que desean profundizar el estudio de una situación determinada en particular. En su definición, Robert E. Stake (1998, p. 11) refiere que “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”.

Para realizar nuestro estudio recurrimos al de tipo intrínseco;

- Estudio de tipo Intrínseco, que es denominado así porque interesa conocer algo en particular que en sí es relevante, o bien, porque existe una necesidad expresa de llevar a cabo el estudio. Es decir, se decide realizarlo porque obtendremos información directa de su aplicación, no porque contribuirá a la comprensión de otros casos o de alguna problemática más general.

Dentro del mercado financiero se realizaron diversos estudios con el fin de determinar el promedio de venta crediticio del sector en comparación con el de Banco Bci Nova, obteniendo como resultado que es la institución con los tiempos de venta de créditos más altos del mercado, por lo cual es urgente crear las

estrategias necesarias para poder obtener una mayor rapidez y a la vez participación de mercado.

Sin duda, estas estrategias deben ir acompañadas con herramientas de gestión que ayuden a su implantación, de lo contrario los esfuerzos podrían ser inútiles.

Debido al análisis realizado debemos desarrollar una herramienta de control de gestión que permita a la Alta Gerencia obtener información que apoye la implementación y ejecución de la estrategia

Como lo señalan diversos autores, el control de gestión es un proceso que ayuda los directivos de la organización llevar a esta hacia sus objetivos estratégicos y aunque no existe total coincidencia de criterios a la hora de definir el control de gestión, existe un principio común que establece que: “lo que no se puede medir no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede gestionar y si no se puede gestionar, no se puede mejorar”.

De acuerdo a esta premisa se ha planteado el desarrollo del presente Panel de Control de Gestión, que tiene como fin entregar a la gerencia de Banco Bci Nova un sistema de control de gestión que apoye la implementación de la estrategia y por consiguiente, la creación de valor en la organización. Por lo tanto una implantación exitosa de un sistema de control de gestión podría traducirse en : brindara a la gerencia una poderosa herramienta para apoyar las decisiones a nivel estratégico y comercial, facilitaría el mejor uso de los recursos disponibles para alcanzar los resultados esperados, permitiría tomar las medidas necesarias en forma oportuna para las acciones de corrección de los procesos de venta y

especialmente, permitiría identificar oportunidades de innovación y de mejoramiento organizacional para proyectarse al futuro.

3.2. Problemas tiempos de gestión crediticia

Se realizó el estudio correspondiente por el área de innovación y gestión, en el cual se detectaron los principales problemas en el curso y gestión de créditos, por lo cual nuestro panel está dirigido principalmente a entregar datos actualizados y semana a semana de los diversos tiempos de gestión que nos conllevan a tener uno de los procesos más largos en el sector bancario, según el levantamiento se encontraron los siguientes problemas

- Falta de conocimiento de política de Ejecutivos
- Diversidad de criterios de ingreso de renta
- Falta de control en el flujo
- Errores en vaciado de renta de ejecutivo
- Error en el ingreso de datos por parte del ejecutivo
- Falta de documentos en propuestas
- Tiempos de respuesta a reparos por parte de ejecutivo
- Cantidad de devoluciones y/o toques por operación

Por lo tanto nuestro panel de control apunta directamente a controlar y subsanar los problemas o errores que llevan a incrementar el total del tiempo de venta de los créditos en el Banco Bci Nova

3.3. Crédito Bancario

El crédito es un préstamo de dinero que el Banco otorga a su cliente. Cuando el crédito es de consumo, éste permite disponer de una cantidad de dinero para la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios.

Un Crédito libre disponibilidad es un préstamo de dinero que el banco otorga a un cliente con el compromiso de que éste devolverá dicho el monto solicitado en forma gradual (cuotas) y con un interés adicional que compensa al banco por este servicio.

Dentro de los tipos de créditos más comunes encontramos los siguientes:

- **Créditos de Consumo:** monto de dinero que otorga el Banco a personas para la adquisición de bienes o pago de servicios, y que normalmente es pactado para ser pagado en el corto o mediano plazo (1 a 4 años).
- **Créditos Comerciales:** monto de dinero que otorga el Banco a empresas de diverso tamaño para satisfacer necesidades de Capital de Trabajo, adquisición de bienes, pago de servicios orientados a la operación de la misma o para refinanciar pasivos con otras instituciones y proveedores de corto plazo y que normalmente es pactado para ser pagado en el corto o mediano plazo (1 a 4 años).
- **Créditos Hipotecarios:** Crédito que otorga el Banco para la adquisición de una propiedad ya construida, un terreno, como también para la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente es pactado para ser

pagado en el mediano o largo plazo (8 a 40 años, aunque lo habitual son 20 años).

El diseño del panel se encuentra enfocado al crédito de consumo, por lo cual el otro tipo de operaciones no se trabajarán en una primera fase.

3.4. Mejoras para aumentar sus ventas

Para lograr los objetivos de ventas que plantea la gerencia de Bci y hoy en día con el acceso masivo de un gran número de chilenos a servicios financieros de otros bancos y actores del retail, como multitiendas, casas comerciales e hipermercados, Banco Bci Nova requiere generar procesos de venta que le permitan realizar en un periodo de tiempo mínimo el curso de los créditos, para obtener un cierre de negocios rápido y con buen spread.

Debido a esto se propone la realización del Panel de Control, con el cual podemos ver en detalle cuáles serían los errores más comunes en el ciclo de venta y con esto poder controlar de mejor manera los tiempos del ciclo de venta en cada sucursal.

Hoy en día falta gestionar las malas prácticas existentes en la propia organización para que mejore la eficiencia de los procesos, esto es, disminuir los errores de ingreso de solicitudes, controlar el ciclo completo de la solicitud, no perder negocios por lentitud en la respuesta al cliente, todo esto con el fin de aumentar el

volumen venta del Banco.

Las mejoras propuestas en el panel servirán para controlar:

- Falta de conocimiento de política de Ejecutivos
- Diversidad de criterios de ingreso de renta
- Falta de control en el flujo
- Errores en vaciado de renta de ejecutivo
- Error en el ingreso de datos por parte del ejecutivo
- Tiempos de respuesta a reparos por parte de ejecutivo
- Cantidad de devoluciones y/o toques por operación
- Tiempo total de ciclo de venta individual
- Tiempo total de ciclo de venta por oficina
- Tiempo total de ciclo de venta por regional

Todos los controles apuntan directamente a realizar un ciclo de venta más eficiente y con lo cual se busca directamente el aumento de las ventas.

3.5. Proyecciones

Bci Nova elaborara sus planes de ventas según lo solicitado en el presupuesto por la gerencia de Banco Bci, se realiza este basándose en datos históricos de la misma empresa, con el fin de planear, administrar y controlar los presupuestos necesarios para un buen uso de los recursos que se requerirán para cumplir con las metas propuestas.

Sin embargo la realización del Panel se enfoca en que la fuerza de venta genere procesos más rápidos y limpios de cara al cliente, con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo más que en el corto plazo, es decir si podemos ser más rápidos podemos vender a un mejor precio y spread a favor del banco y también hoy el día el cliente busca obtener el crédito de la forma más rápida posible, por lo cual también no tendríamos fugas de clientes.

Según las estimaciones realizadas, el promedio actual de venta de créditos es 19,9 horas y las proyecciones con la realización del panel estarían en 4 horas promedio, lo cual estaría dentro del tiempo de curse que hoy en día presenta la banca y el retail financiero.

CAPITULO IV: IMPLEMENTACION Y USO DEL PANEL TTM

4.1. Introducción

En un sector cada vez más competitivo ya no basta solo con decretar las directrices a seguir por el área gerencial, se necesita para el éxito empresarial el disponer de herramientas adecuadas para obtener las metas u objetivos que se han trazado.

Tal como se indica anteriormente Banco Bci Nova no cuenta con una herramienta que le brinde información oportuna sobre la velocidad y cierre de las ventas, existen deficiencias en el proceso que nos impiden evaluar adecuadamente la gestión de la fuerza de venta y también de disponer de la información a tiempo para ir tomando decisiones en el transcurso de cada trimestre.

En vista de lo señalado, para facilitar y mejorar la toma de decisiones así como el cumplimiento de la estrategia, ejecución y control de esta, este capítulo aborda el diseño de un sistema de control de gestión para la Gerencia de Bci Nova basado en el los objetivos gerenciales. Dado que la gerencia ya presento su Visión, Misión y Objetivos y también con la definición de su estrategia institucional para los próximos años, se tiene el punto de inicio para diseñar la herramienta de gestión que permitirá obtener loa objetivos ya señalados y crear mayor valor en sus productos comerciales.

Por otra parte, el análisis del entorno y de la industria junto con el diagnóstico interno de Banco Bci Nova nos entrega el marco referencial que permitirá traducir

la visión y la estrategia en los objetivos a perseguir, pues a través de estos análisis se han identificado cuáles son los recursos y las herramientas con los que cuenta la empresa en relación a las oportunidades y amenazas del entorno.

Según lo determinado en el análisis estratégico, la industria en la que se desenvuelve Banco Bci Nova es altamente competitiva y existe una gran cantidad de competidores, los cuales poseen un producto de características homogéneas y donde la diferencia se basa principalmente en la atención y rapidez de entrega del producto.

Por lo anteriormente señalado, el éxito de la empresa se basará principalmente en la correcta utilización de su principal recurso, el capital humano y con la mejora constante de este, pretendemos lograr la excelencia de los servicios comerciales ofrecidos.

Conforme a lo anterior, la estrategia de implementación del Panel de control se centra en dos pilares fundamentales, que son: crecimiento en las ventas (ampliar negocios, seguros, alianzas estratégicas, convenios con empresas etc...) y un vínculo de cercanía de nuestra área comercial con el cliente (satisfacción de las necesidades de éstos mediante servicios que les generen valor).

4.2. Ventajas y desventajas del panel

4.2.1. Ventajas

El panel de control de gestión es la propuesta para la visualización de KPI (key performance indicator) de un número de indicadores claves de gestión a nivel

estratégico del área de ventas.

Los beneficios que podemos obtener con el panel son desde conocer la velocidad de venta, desempeño y evolución del trimestre de ventas así como indagar en los errores más comunes y reiterativos que comete la fuerza de venta al presentar una propuesta crediticia, por lo cual podemos señalar que los beneficios son:

- Visualización consolidada de la información del flujo de venta
- Interactuar rápidamente con la información del tubo de negocios
- Acceso a la información semanalmente
- Maximización del desempeño de la fuerza de ventas
- Seguimiento a las estrategias y tácticas entregadas en la planificación
- Centralizar y entregar la información
- Controlar la velocidad de venta
- Menos tiempo a la obtención de información y más tiempo al análisis de cómo mejorar el rendimiento
- Alto nivel de información resumida
- Control del nivel de detalle de los indicadores
- Factibilidad de exportar un indicador a hojas de cálculo Excel
- Manejo personalizado de la seguridad de acceso
- Acceso a la información a diversos Grupos y usuarios
- Permite controlar el acceso a la información incluso a nivel de indicadores
- Permite personalizar el punto de inicio de acuerdo al perfil del usuario

4.2.2. Desventaja

Dentro de las desventajas que se pueden encontrar, no se deben mayormente a la parte técnica o de desarrollo del panel, sino a la aceptación de las personas y el cambio de actitud de estas con un nuevo desarrollo o con una nueva herramienta de gestión.

Algunos de los modelos bajo los cuales nos hemos educado, en este caso la lógica Tayloriana (jerarquía, división del trabajo, la necesidad de un control estricto, jerarquía administrativa), son cuestionadas al igual que ciertos valores culturales vistos hoy en día como un freno a la creatividad, lo que genera en ciertas personas una resistencia al cambio que sería uno de nuestras principales desventajas a la hora de implementar nuestro panel.

Para poder realizar cambios dentro de la empresa, se debe desarrollar una mentalidad y actitud abierta a los cambios, que traerá también posibles nuevas innovaciones y un feedback más efectivo de las diversas áreas de la empresa, además de una cultura que permita acoger las nuevas iniciativas y que se puedan aprovechar de la mejor manera, así como también desechar las malas prácticas. Los cambios de comportamiento se deben llevar a cabo especialmente en altos mandos y directivos, que son los que gestionan la organización.

En relación a lo expuesto, las principales desventajas que podemos señalar serían:

- Resistencia al cambio
- Tratar de que las personas piensen y propongan acciones de mejora. No se trata de trabajar más, sino de trabajar de otra manera.
- Poseer el personal capacitado para la actualización del panel

4.3. Implementación en la Organización

El cómo se realiza la implementación es un tema fundamental a la hora de obtener los resultados esperados con las nuevas herramientas, para el Panel de control se ha considerado contar con esquemas de incentivos que motiven el comportamiento de los principales actores a su uso y manejo adecuado de la información que este entrega.

Kaplan y Norton (2008), establecen que alinear las unidades organizacionales de las empresas es crítico para el éxito e implementación de la estrategia, estableciendo dos tipos de alineación. A saber:

- Alineación Vertical: Permite que cada unidad o departamento contribuya a cumplir los planes estratégicos al más alto nivel, mientras se esfuerza por implementar su estrategia local para tener éxito en su entorno competitivo
- Alineación Horizontal: Esta se realiza entre unidades y permite brindar propuestas de valor integradas al cliente, consolidar la marca corporativa, lograr economías a escala, compartir el conocimiento y mejores prácticas con toda la organización, y ampliar las capacidades del personal mediante

capacitación común y planes gestionados de desarrollo profesional. A su vez, los autores señalan que las empresas obtienen un mayor conocimiento y compromiso con la estrategia por parte de los empleados, cuando relacionan los incentivos y los bonos con la estrategia y el logro de los objetivos.

Por lo tanto dentro del esquema de metas e incentivos de los Gerentes Regionales y Jefes de Oficina, las metas de tiempos de ciclo afectaran directamente en el Balance Trimestral de cada uno con un porcentaje de 10% de cumplimiento total.

CONCLUSIONES

Debido a los constantes cambios en el sector, a las políticas del banco central, el Sernac financiero, los productos universales, el mayor acceso a la información de parte de los clientes y entrada del retail al sector financiero, este se ha vuelto cada día más complejo y competitivo, se hace necesario contar con herramientas y/o sistemas de control que nos permitan monitorear tanto los aspectos financieros como los no financieros, con el fin de ir cumpliendo los objetivos definidos por la gerencia y que permitan obtener la información necesaria para para ir moviendo las palancas adecuadas en caso que no nos encontremos de acorde a lo planificado, también es fundamental para conocer los aspectos fundamentales del negocio y desenvolverse día a día en un mercado cada vez más competitivo.

En este sentido, es de suma importancia aprovechar las oportunidades identificadas en los diversos análisis, a través de la innovación en nuevas herramientas de gestión, es por ello que, en el sistema propuesto se abordan estos aspectos, donde en primer lugar, se tomó en cuenta el análisis de las declaraciones estratégicas, se hizo revisión de visión, misión y valores de la corporación, amenazas y oportunidades, las cuales se canalizaron en crear un nuevo panel, con el fin de poder lograr transformar esas oportunidades en fortalezas de nuestra institución.

Al realizar el análisis estratégico de la compañía (análisis externo/interno) se clarifican los factores que afectan tanto positivo como negativamente al desarrollo de la unidad estratégica. De este análisis, se obtuvieron los resultados de la matriz FODA, que nos ayudan a identificar la relevancia de la innovación tecnológica,

para enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades que nos entrega el mercado, así como las debilidades que no permiten aprovechar las oportunidades y que pueden dar pie a la pérdida de participación de mercado.

Desde el área de innovación se identifican los recursos necesarios para cumplir con la mejora de cara al cliente cliente, capital humano capacitado, sistemas de información y tecnología e infraestructura, desde el área comercial se ven los recursos necesarios para la implementación, porcentaje en el balance que afectara, quienes tendrán los permisos y que tipo de permisos en la herramienta. Las áreas necesarias para apalancar esta iniciativa son: operaciones, riesgos operativos, comercial, proyectos de mejora de atención y ventas.

El modelo utilizado en este proyecto de tesis se resume en 4 etapas: en la primera etapa, se define un objetivo común, apalancado por las declaraciones estratégicas, análisis interno/externos, lo que nos lleva a definir la propuesta de valor. En una segunda etapa, se define la arquitectura del Panel de Control que describe los componentes y las vistas disponibles. En una tercera etapa se encuentra el estudio del caso o del problema que soluciona el Panel. La cuarta etapa, es de implementación y uso del Panel del Gestión, principalmente las ventajas y desventajas de este y el alineamiento a través de los esquemas de incentivos para la implementación correcta en la institución.

Y para finalizar se concluye que la implementación del Panel de Control es una herramienta que ayudara a Banco Bci Nova a incrementar el cierre de negocios y también a lograr identificar posibles mejoras en el proceso comercial, lo que en consecuencia otorgara una ventaja competitiva en el transcurso del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Sistemas de control de gestión. Anthony, Robert N. y Govindarajan Vijay
- The Execution Premium (versión español), Robert S. Kaplan, David P. Norton
- Administración Estratégica Fred R. David 2013
- Memoria Anual Banco Bci
- Portal Bci Nova (Interno)

ANEXOS

1. Modelo Maqueta de Panel de Control

Vista Principal

PANEL TIME TO MARKET

Resumen Regionales Y Canales

Resumen Sucursal Y Canal

Devoluciones

Ranking Sucursales

PROMEDIO SIN DXP

16,41

PROMEDIO CON DXP

26,73

PROMEDIO DXP

50,35

BciNova

Tus sueños. Tu vida. Tu banco.

2. Resumen Regionales Y Canales

Volver

Etapas del Proceso

Zona	Canal	Ingreso	Evaluacion	Curse	TOTAL
Norte	TOTAL	11,87	9,14	3,31	24,13
Santiago Quinta	TOTAL	13,42	8,86	3,63	25,54
Santiago Sur	TOTAL	14,48	10,92	5,21	29,78
Sur	TOTAL	12,25	10,40	4,08	26,39

Por Tipo de Producto

Zona	Canal	Dedo Facil	DXP	Individual	PAC PREVIO	Renegociado	Total
Norte	TOTAL	0,25	49,80	22,10	15,75	48,72	24,13
Santiago Quinta	TOTAL	0,25	46,19	21,35	16,66	36,58	25,54
Santiago Sur	TOTAL	0,25	57,24	15,84	15,69	37,16	29,78
Sur	TOTAL	0,25	45,93	16,67	16,02	36,43	26,39

Por Canal de Aprobación

Zona	COMERCIAL	N° Operaciones	DOCUMENTAL	N° Operaciones	RIESGO	N° Operaciones	Total	Total Solicitud
Norte	21,59	2.290	53,18	83	79,35	62	24,13	2.435
Santiago Quinta	21,84	2.689	50,92	383	46,02	181	25,54	3.093
Santiago Sur	25,56	3.118	54,17	355	63,65	133	29,78	3.686
Sur	24,77	2.751	37,33	134	68,04	88	26,39	2.973

Promedio Devolucion

Zona	Canal	N° Reparos Promedio
Norte	TOTAL	0,41
Santiago Quinta	TOTAL	0,54
Santiago Sur	TOTAL	0,63
Sur	TOTAL	0,48
Bci Nova	TOTAL	0,53

3. Resumen Sucursal y Canal

Norte

Volver

Etapas del Proceso						
Cod	Sucursal	Canal	Ingreso	Evaluación	Curse	TOTAL
93	Alto Hospicio	TOTAL	6,68	11,42	1,37	19,47
Norte	Sucursal		5,98	5,01	1,83	12,46
	Proservice		18,91	13,94	5,01	39,86
	Normaliza		8,80	27,88	3,32	40,00
	Telecanal		16,04	1,10	4,17	21,27
	TOTAL		11,87	9,14	3,31	24,13

Por Tipo de Producto								
Cod	Sucursal	Canal	Dedo Facil	DXP	Individual	PAC PREVIO	Renegociado	Totales
93	Alto Hospicio	TOTAL	0,25	17,37	36,00	9,99	50,41	19,47
Norte	Sucursal		0,25	44,81	17,67	10,55	52,90	
	Proservice		0,25	51,18	30,95	16,19	26,53	
	Normaliza		-	-	-	-	40,00	
	Telecanal		-	-	18,63	20,58	36,21	
	TOTAL		0,25	49,80	22,10	15,75	40,72	

Por Canal de Aprobación					
Cod	Sucursal	Comercial	Documental	Riesgo	Total
93	Alto Hospicio	19,39	21,03	-	19,47
Norte		21,59	53,10	79,35	24,13

4. Devoluciones

Canal	N° Reparos
Aprobación	Promedio
Comercial	0,41
Documental	1,49
Riesgo	2,12
Total	0,53

Canal	Zona	N° reparos Promedio
Comercial	Norte	0,31
	Santiago G	0,40
	Santiago S	0,49
	Sur	0,40
	Total	0,41
Documental	Norte	1,71
	Santiago G	1,45
	Santiago S	1,60
	Sur	1,23
	Total	1,49
Riesgo	Norte	2,95
	Santiago G	2,22
	Santiago S	1,79
	Sur	1,88
	Total	2,12

Norte		
Norte	Comercial	0,31
	Documental	1,71
	Riesgo	2,95
	TOTAL	0,41

Cod	Sucursal	Canal	N° Reparos
93	Alto Hospicio	TOTAL	0,63

5. Ranking Devoluciones

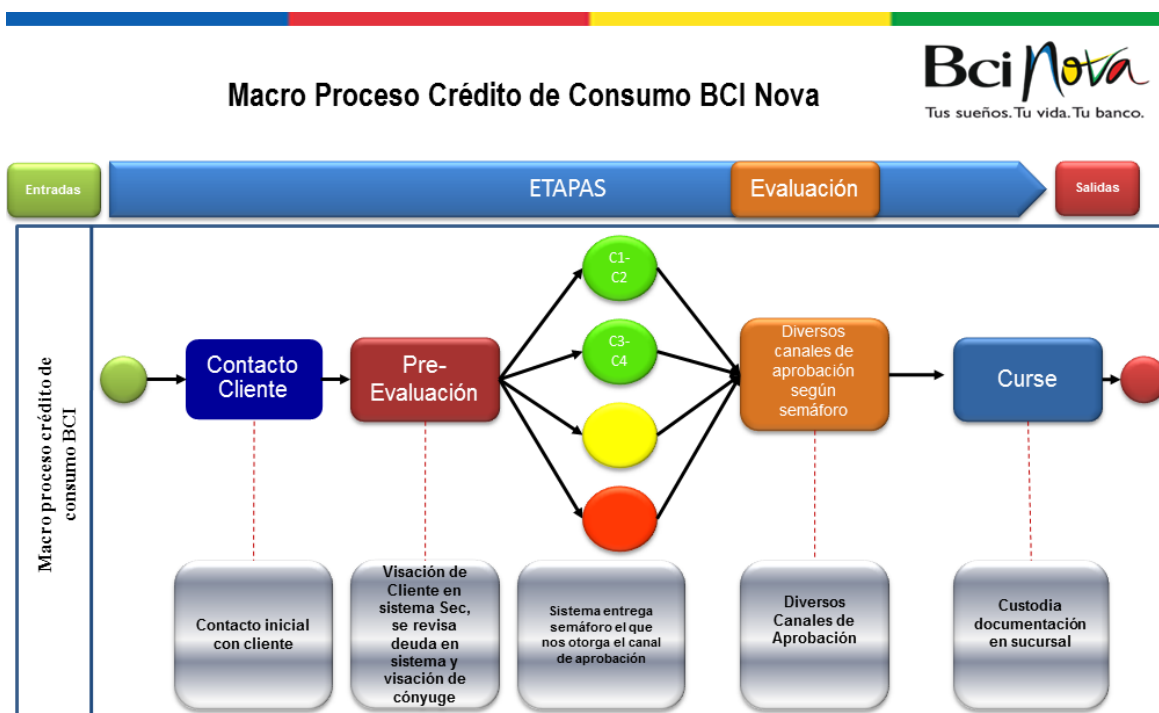
[Volver Devoluciones](#)
[Volver Panel Principal](#)

Ranking Devoluciones Por Sucursales		
Cod	Sucursal	N° Reparos Promedio
9	El Faro	1,13
65	Angol	1,03
23	Orrego Luco	1,01
33	Alameda	0,96
12	Talagante	0,94
90	Punta Arenas	0,91
Bci Nova	Promedio Total	0,53

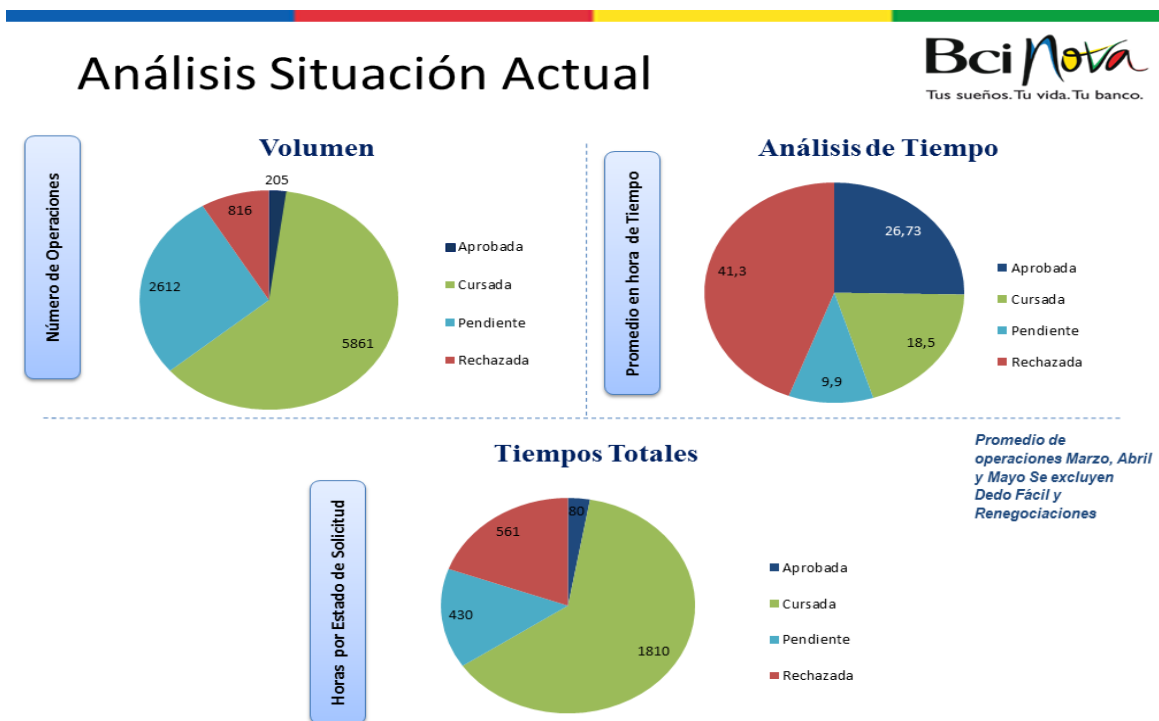
6. Análisis de la industria

INSTITUCION	SIN OFERTA
	EVALUACION 4 HORAS
	EVALUACION MÁXIMO 48 HORAS / SE DEBE HACER SOCIO
	EVALUACION 12 HORAS
	EVALUACION 2 HORAS
	EVALUACION 4 HORAS
	EVALUACION 16 HORAS

7. Análisis de ciclo de crédito en Bci Nova

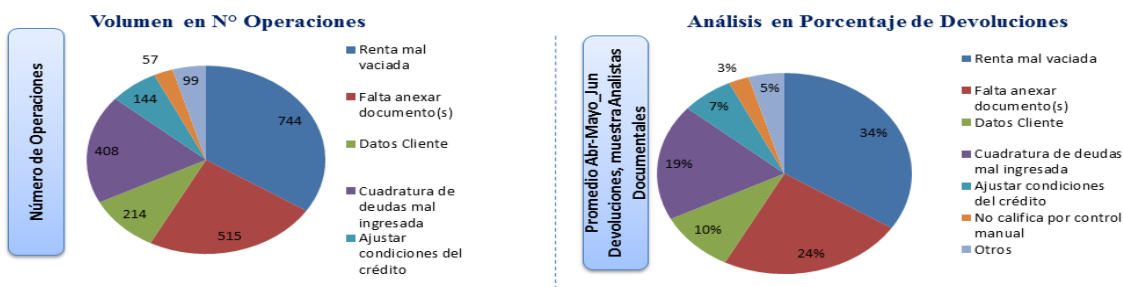


8. Análisis de situación actual de tiempos de ciclo



9. Análisis situación actual

Análisis Situación Actual



Promedio de operaciones Abril, Mayo y Junio, se excluyen Dedo Fácil y Renegociaciones

