

**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA  
SUBGERENCIA DE SERVICIOS TRANSACCIONALES DEL  
BANCO  
SANTANDER CHILE**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**ANA ANDREA VARELA GUZMÁN**

**PROFESOR GUIA  
RENÉ ESQUIVEL C.**

**MIEMBROS DE LA COMISION  
OMAR CERDA I.  
NICOLÁS JADUE**

**SANTIAGO DE CHILE  
2008**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: ANA VARELA GUZMÁN  
FECHA: 14/07/08  
PROF. GUÍA: SR. RENÉ ESQUIVEL

## **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA SUBGERENCIA DE SERVICIOS TRANSACCIONALES DEL BANCO SANTANDER CHILE**

El presente informe muestra el desarrollo del proyecto de título realizado bajo el nombre “Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Subgerencia de Servicios Transaccionales del Banco Santander Chile”. Su justificación, nace de la necesidad de la Subgerencia por medir el desempeño del área y resguardar la correcta implementación de la estrategia del Banco.

De esta forma, se tiene por objetivo general diseñar un Sistema de Control de Gestión Estratégico para medir y controlar el desempeño de la Subgerencia de Servicios Transaccionales del Banco Santander Chile, de modo de alinear sus esfuerzos con la estrategia del Banco y optimizar el uso de sus recursos. Para ello se definieron seis objetivos específicos, comenzando con la definición de una estrategia adecuada para la Subgerencia hasta la definición de planes de acción para las dificultades detectadas.

La metodología que se utilizó para diseñar el Sistema de Control de Gestión, fue el “Balanced Score Card”, que utiliza a su vez la herramienta de los Mapas Estratégicos. Para realizar el análisis preliminar del entono se utilizó la metodología del Profesor Enrique Jofré, en conjunto con técnicas como el FODA, el Modelo de las 5 Fueras de Porter y Análisis PEST.

Se llegó a un Cuadro de Mando Integral compuesto por 10 objetivos estratégicos, bajo las cuatro perspectivas que propone el modelo de Norton y Kaplan. Para cada objetivo propuesto, se construyeron indicadores representativos y de fácil medición. Finalmente a partir de ciertas mediciones realizadas sobre los indicadores propuestos, se establecieron brechas con respecto a las metas establecidas, para las cuales se diseñaron propuestas de planes de acción.

A pesar de que esta memoria, no considera la implementación del Sistema de Control de Gestión, lo cual eventualmente implica modificaciones a la propuesta realizada, se lograron importantes conclusiones que representan oportunidades para la Subgerencia en estudio. Inicialmente se detectó un gran número de clientes potenciales sobre los cuales se puede llegar a través de los Servicios Transaccionales. Luego se identificó la necesidad de trabajar en conjunto con distintas áreas del Banco, en especial con el área comercial y el área de Recursos Humanos, potenciando la información y las capacidades que posee cada una en forma individual, dentro del trabajo en equipo, siempre considerando al cliente externo como protagonista del servicio entregado.

## AGRADECIMIENTOS

*La confianza, el amor y el apoyo que me ha dado mi familia, han sido fundamentales para poder finalizar mi memoria. Le doy gracias a mis madres, Rosita y Anita; a mis padres, Carlos, Mario y Patricio; a mis abuelos, Anita y Sergio; a mis hermanas Karla, Alejandra y Claudia; a la familia Ramos Mackenzie; a mi Rosita y Bitty. Me mostraron el amor por la educación, el valor de la perseverancia, la convicción en uno mismo, la humildad y la alegría de vivir.*

*Como olvidar a mis lindos compañeros de universidad, Nicolas, Christopher, Cristian, Catalina, Fran, Vero, Tavo, Edu, Paz, Rose, Karlita R, Caro Amigo, Pancha, Miguel, Daniel. Gracias por las ayuditas de ultima hora y los diversos encuentros sociales.*

*Agradezco a mis profesores, por las dedicada enseñanza que recibí. Me mostraron que la profesión de desempeña con pasión, amor y dedicación.*

*Le agradezco también a Banco Santander Chile, en especial a Angel Rebolledo, Rodolfo Prat, Luis Alberto Rodriguez y Cristián Melo, toda la ayuda que dispusieron a mi alcance para el desarrollo de la presente memoria.*

*Finalmente le agradezco a mi marido Rolando y a mi hija Martina. Ustedes han sido mi motivación estos últimos años, son la razón y la alegría de mi vida. Los amo con todo mi corazón. Al fin podemos estar juntos.*

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1	ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.2	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	2
1.3	OBJETIVOS.....	4
1.3.1	<i>Objetivo General .....</i>	<i>4</i>
1.3.2	<i>Objetivos Específicos .....</i>	<i>4</i>
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA.....</b>	<b>5</b>
2.1	MARCO TEÓRICO.....	5
2.1.4	<i>Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios.....</i>	<i>5</i>
2.1.3	<i>El análisis FODA.....</i>	<i>8</i>
2.1.1	<i>Análisis PEST .....</i>	<i>9</i>
2.1.2	<i>Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....</i>	<i>9</i>
2.1.2	<i>“El ambiente interno: Recursos, capacidades y aptitudes”.....</i>	<i>12</i>
2.1.1	<i>Balanced ScoreCard .....</i>	<i>14</i>
2.1.4	<i>Mapa estratégico.....</i>	<i>16</i>
2.2	METODOLOGÍA .....	17
2.3	ALCANCES Y RESULTADOS.....	21
<b>3</b>	<b>CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>22</b>
3.1	IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR FINANCIERO BANCARIO .....	22
3.2	RELACIÓN DE LA EMPRESA CON EL MEDIO INDUSTRIAL .....	23
3.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	28
<b>4</b>	<b>PLAN ESTRATEGICO ACTUAL.....</b>	<b>32</b>
4.1	VISIÓN ESTRATÉGICA.....	32
4.2	MISIÓN ESTRATÉGICA .....	32
4.3	ESTRATEGIA ACTUAL .....	33
<b>5</b>	<b>DECLARACIÓN DE LOS CLIENTES .....</b>	<b>35</b>
5.1	CLIENTES INTERNOS.....	35
5.2	CLIENTES EXTERNOS .....	36
<b>6</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO PEST.....</b>	<b>37</b>
6.1	FACTOR POLÍTICO.....	38
6.2	FACTOR ECONÓMICO.....	38
6.3	FACTOR SOCIAL .....	38
6.4	FACTOR TECNOLÓGICO .....	38
<b>7</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO DE PORTER.....</b>	<b>39</b>
7.1	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES .....	39
7.2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	41
7.3	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	41
7.4	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	42
7.5	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	43
7.6	MATRIZ ANÁLISIS EXTERNO.....	46
7.7	CONCLUSIONES QUE SE DESPRENDEN DEL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	46
<b>8</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>47</b>
8.1	RECURSOS FÍSICOS .....	47
8.2	RECURSOS TECNOLÓGICOS .....	48
8.2.1	.....	48
	<i>Plataformas operacionales .....</i>	<i>48</i>

8.2.2	Canales electrónicos.....	48
8.2.3	.....	48
Comunicación.....	.....	48
8.3	RECURSOS FINANCIEROS.....	49
8.4	RECURSOS ORGANIZACIONALES .....	49
8.5	RECURSOS HUMANOS.....	49
8.6	REPUTACIÓN CON LOS CLIENTES.....	51
8.7	MATRIZ ANÁLISIS INTERNO .....	53
8.8	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO.....	53
<b>9</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA .....</b>	<b>54</b>
9.1	FOCO ESTRATÉGICO.....	54
9.2	CONCLUSIONES.....	55
<b>10</b>	<b>DISEÑO SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN .....</b>	<b>55</b>
10.1	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL .....	55
10.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	61
10.4	INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	67
10.4	MEDICIÓN ACTUAL DE LOS INDICADORES .....	77
10.4.1	<i>Indicadores actuales para el área de Pagos automáticos de cuentas:</i> .....	77
10.4.2	<i>Indicadores actuales para el área de Recaudaciones de pagos:</i> .....	79
10.4.3	<i>Indicadores actuales para el área Cobranzas:</i> .....	80
10.4.4	<i>Indicadores actuales para el área de Pagos Masivos de nóminas:</i> .....	81
10.4.5	<i>Indicadores actuales para el área de Post Venta:</i> .....	82
10.4.6	<i>Indicadores actuales para la mesa de Soporte de Ayuda Transaccional:</i> .....	83
<b>11</b>	<b>DISEÑO PLANES DE ACCIÓN .....</b>	<b>83</b>
<b>12</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>87</b>
<b>13</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>89</b>
<b>14</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>90</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº1:	DIAGRAMA METODOLOGÍA PROFESOR ENRIQUE JOFRÉ.....	6
FIGURA Nº2:	DIAGRAMA DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	10
FIGURA Nº3:	DIAGRAMA DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCE SCORE CARD .....	15
FIGURA Nº 4:	PLANTILLA DE UN MAPA ESTRATÉGICO.....	16
FIGURA Nº5:	CUADRO ESTADÍSTICO.....	24
FIGURA Nº6:	DIAGRAMA DE FLUJO ASOCIADO A LA VENTA DE SERVICIOS TRANSACCIONALES.....	25
FIGURA Nº7:	DIAGRAMA PAGOS MASIVOS .....	26
FIGURA Nº8:	DIAGRAMA RECAUDACIÓN DE PAGOS .....	27
FIGURA Nº9:	DIAGRAMA COBRANZAS .....	28
FIGURA Nº10:	ORGANIGRAMA SUBGERENCIA SERVICIOS TRANSACCIONALES .....	29
FIGURA Nº11:	TABLA DISTRIBUCIÓN DE CARGOS SUBGERENCIA SERVICIOS TRANSACCIONALES.....	29
FIGURA Nº12:	GRÁFICO CON PARTICIPACIONES DE LOS DISTINTOS SEGMENTOS (PORCENTAJE DE CLIENTES ACTIVOS 2007 QUE POSEE LA SUBGERENCIA DE SERVICIOS TRANSACCIONALES) .....	30
FIGURA Nº13:	GRÁFICO CON LOS MÁRGENES APORTADOS POR CADA SEGMENTO .....	31

FIGURA Nº14: GRÁFICO CON LOS PORCENTAJES DE CLIENTES RENTABLES POR SEGMENTO.....	40
FIGURA Nº15: GRÁFICO CON EL PORCENTAJE DE CLIENTES POCO RENTABLES POR SEGMENTO .....	40
FIGURA Nº16: GRÁFICO CON LOS PORCENTAJES DE CLIENTES NO RENTABLES POR SEGMENTO .....	40
FIGURA Nº17: GRÁFICO LEALTAD CLIENTES AÑO 2005 .....	42
FIGURA Nº18: GRÁFICO LEALTAD GENERAL OCTUBRE 2007.....	43
FIGURA Nº19: PORCENTAJE DE CLIENTES CON CONVENIO, POR SEGMENTO .....	44
FIGURA Nº20: EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN LA CARTERA.....	44
FIGURA Nº21: GRÁFICO EVOLUCIÓN DE CONVENIOS DESDE EL AÑO 2004.....	45
FIGURA Nº 22: GRÁFICO VELOCIDAD DE CRECIMIENTO VENTA SERVICIOS TRANSACCIONALES .....	45
FIGURA Nº23: MATRIZ ANÁLISIS EXTERNO .....	46
FIGURA Nº24: DISTRIBUCIÓN DE CARGOS SUBGERENCIA SERV. TRANSC.....	50
FIGURA Nº25: BENCHMARKING SATISFACCIÓN CLIENTES.....	51
FIGURA Nº26: GRÁFICO SATISFACCIÓN COMPARATIVA DE LOS SERVICIOS.....	52
FIGURA Nº27: MATRIZ ANÁLISIS INTERNO.....	53
FIGURA Nº28: TABLA CON CANALES IMPACTADOS.....	56
FIGURA Nº29: TABLA CON NÚMERO CLIENTES IMPACTADOS .....	56
FIGURA Nº30: TABLA TRANSACCIONALIDAD OFFICE BANKING .....	57
FIGURA Nº31: TABLA TRANSACCIONALIDAD FINANCIERA .....	57
FIGURA Nº32: MONTO OPERACIONES PENDIENTES.....	58
FIGURA Nº33: TABLA MONTO OPERACIONES PENDIENTES FUERA DE ESTÁNDAR .....	58
FIGURA Nº34: MAPA ESTRATÉGICO PARA LA SUBGERENCIA DE SERVICIOS TRANSACCIONALES.....	1
FIGURA Nº35: CUADRO DEMANDO INTEGRAL PARA ÁREA PAC.....	77
FIGURA Nº36: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA RECAUDACIONES.....	79
FIGURA Nº37: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA COBRANZAS .....	80
FIGURA Nº 38: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PAGOS MASIVOS.....	81
FIGURA Nº 39: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PAGOS MASIVOS.....	82
FIGURA Nº 40: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA SAT.....	83

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 ANTECEDENTES GENERALES

La presente memoria tiene como objetivo diseñar un sistema de control de gestión para la Gerencia de Operaciones Centralizadas del Banco Santander Chile, específicamente para la Sub Gerencia de Customer Service o Servicios Transaccionales.

Santander es el primer Banco de la zona euro por capitalización bursátil y uno de los principales bancos del mundo. Es la mayor franquicia financiera de Ibero América y desarrolla una importante actividad de negocios en Europa, con una destacada presencia en el Reino Unido a través de Abbey, así como en Portugal, donde es el segundo banco privado por beneficios. Es líder en financiamiento al consumo en Europa a través de Santander Consumer, con presencia en 12 países. En América Latina, Santander es la mayor franquicia bancaria, con actividad comercial en 8 países, a través de 4.368 oficinas y 66.889 empleados.

En Chile el Grupo Santander esta presente desde 1978, y posee una trayectoria exitosa de crecimiento y rentabilidad. Con una visión de banca global en los negocios y una capacidad de gestión respaldada por el Banco Santander Central Hispano, se ha caracterizado por su constante expansión, incursionando en nuevas actividades dentro del sector financiero y desarrollando productos innovadores que han causado impacto en el mercado, tales como Súper Hipoteca, Súper ahorro, Infored, Hiper ahorro y Previsoft, entre otros.

En particular la sub Gerencia de Operaciones Centralizadas<sup>1</sup> está estructurada para el apoyo a los negocios con un estricto resguardo de los riesgos operativos en un enfoque en línea con la estrategia del Banco. Debido a lo anterior, los procesos que se llevan a cabo bajo esta gerencia son complejos y diversos, además de ser fundamentales para el funcionamiento cotidiano del banco.

Debido a la gran competencia y dinamismo que enfrenta hoy en día la industria financiera, donde se compite con productos con perfil de "commodities", la ventaja competitiva que se puede obtener sobre la competencia va por la velocidad, flexibilidad de los productos puestos en el mercado, y la calidad del servicio entregado a los clientes. Es por esto que Banco Santander Chile busca la eficiencia en sus procesos, para así brindar a sus clientes excelencia en sus productos y servicios asociados. La necesidad de un Sistema de Control de Gestión que les permita tener una comprensión exacta de sus objetivos, es vital, ya que es la única herramienta que les permitirá alcanzar el éxito en el complejo entorno competitivo en el cual se mueve el sector financiero hoy en día.

---

<sup>1</sup> Se puede ver como se compone la estructura del banco en los anexos E,F,G y H.

## 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Como se mencionó anteriormente la presente memoria busca incorporar un sistema de control de gestión para la sub gerencia de Servicios Transaccionales, con el principal objetivo de fortalecer la gestión del área llevándola hacia un entorno de eficiencia, que le permitirá alcanzar el éxito en el mercado financiero. Para lo anterior se propone la metodología del Balanced ScoreCard, ya que según sus propios creadores: “El Balanced ScoreCard proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Balanced ScoreCard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para una sistema de gestión y medición estratégica<sup>2</sup>”.

La idea del Cuadro de Mando Integral es sencilla y transparente y reconoce que la finalidad de la actividad empresarial, es decir conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, clientes, procesos internos, preparación y desarrollo del personal. Lo anterior sustentado primordialmente en un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos interrelacionados, medibles a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento y acciones de todos los miembros de la organización.

De esta forma al utilizar esta herramienta la Gerencia de Operaciones Centralizadas no solo medirá y gestionará sobre los resultados obtenidos, sino que además se apoyará sobre una herramienta diseñada para implementar la estrategia corporativa al interior de la Sub Gerencia de Costumer Service. Junto a lo anterior se busca entregar un sistema de control de gestión que muestre causa- efecto de los indicadores, permitiendo llevar a la organización en su totalidad hacia los objetivos estratégicos definidos.

Operaciones Centralizadas posee dos importantes Gerencias, que constituyen sus “Fábricas<sup>3</sup>”; la Gerencia de Canales y Productos, enfocada hacia sus clientes “persona” y la Gerencia de Servicios a Empresas que tal como su nombre lo dice se encuentra encargada de los productos para sus clientes “empresas<sup>4</sup>”. Dentro de esta última se encuentra la Sub Gerencia de Servicios Transaccionales, que es donde se desarrollará el Sistema de Control de gestión.

---

<sup>2</sup> Fuente: Robert S. Kaplan, David P. Norton, “El cuadro de Mando Integral”, Primera edición, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Febrero 1997, Página 14.

<sup>3</sup> Se definen como fábricas, ya que son las encargadas de la implementación y el funcionamiento de los productos ofrecidos tanto a sus clientes empresas como a sus clientes personas.

<sup>4</sup> Los clientes empresas se encuentran segmentados en 5 grandes grupos, los cuales son: Grandes corporaciones, grandes empresas, empresas, inmobiliarias y Pymes.



Esta gerencia ofrece principalmente a sus clientes tres servicios: Recaudación de pagos, nóminas de proveedores o empleados y cobranza de documentos valorados. Su labor comienza luego de la venta de los servicios por parte del área comercial, momento en el cual el área de Servicios Transaccionales se encarga de materializar dichos servicios, ya sea pagando las nóminas enviadas por los clientes, recaudando pagos, o gestionando documentos valorados. La comunicación, en términos de traspaso de información necesaria para la ejecución del servicio, como las nóminas de pago, se llevan a cabo principalmente a través del canal electrónico Office Banking. También es relevante mencionar que se cuenta con una mesa de ayuda denominada SAT<sup>5</sup>, que se encarga de la solución de problemas y requerimientos relacionados con los servicios transaccionales.

La necesidad de implementar un Sistema de Control de Gestión con las características de un Balanced Score Card, surge de múltiples razones. La principal iniciativa que se tiene nace de la necesidad de la Gerencia de Operaciones Centralizadas respecto a la construcción de un sistema de control adecuado, que además de entregar indicadores de productividad, busque la orientación de dichos procesos, hacia un horizonte común respecto de la estrategia del banco en su totalidad.

Por otro lado, hoy en día no existe un control de las operaciones que se llevan a cabo al interior de la Subgerencia. Existe información de gran valor disponible que no se está utilizando para la gestión de las distintas áreas que la conforman. Ellas cuentan con información relevante para la gestión, pero al existir un desconocimiento de los procesos involucrados, no se realiza una gestión eficiente. Es más se cuenta con información disponible desde otras áreas relacionadas, en especial proveniente del departamento de recursos humanos y el área comercial, sobre la cual tampoco se hace gestión. En los capítulos posteriores, se estudiará el Sistema de Control de Gestión actual, detallando las falencias mencionadas anteriormente.

Si se revisan los datos existentes el aumento del uso del canal office banking diseñado para los clientes empresas, en relación a las transacciones financieras sólo ha tenido un aumento del 12% durante el año 2008 en relación al 2007, pero durante el mes de Febrero, se registró una caída del 20,6% de la transaccionalidad financiera. En relación a lo anterior se debe mencionar el volumen de clientes impactados por incidencias<sup>6</sup>, el cual aumentó en un 90% con respecto al año 2007 y el crecimiento de un 89% en los tiempos de caídas o disponibilidad de los servicios on line con respecto a esta misma fecha<sup>7</sup>.

Se posee un gran número de horas extras (16 horas extra promedio por dotación, cuando la meta corresponde a 10 horas extras por dotación), un 52% de castigos operativos del área en su totalidad, lo que corresponde a \$ 272 MM

---

<sup>5</sup> La ciclo SAT significa, Servicio de Ayuda Transaccional, y se encarga de atender tanto clientes externos como a clientes internos del Banco, en este caso el área comercial.

<sup>6</sup> Se consideran las incidencias que los clientes alcanzan a notar y que le provocan algún tipo de disconformidad con respecto al servicio recibido por el Banco Santander Chile, como caídas en las páginas electrónicas al momento de realizar consultas o transacciones.

<sup>7</sup> El 91% del tiempo de caída esta entre las 9:00 y las 16:00 hrs.

aproximadamente. El presupuesto en el año 2007 se vio sobrepasado en un 102%, pero dadas las características del sistema de control de gestión utilizado actualmente, no se puede identificar las causas de dichos resultados, ni mucho menos gestionar de forma de inducir el comportamiento de la empresa hacia un objetivo deseado.

Finalmente, dadas las características de Banco Santander Chile, que posee un tamaño significativo, se hace evidente la necesidad de contar con Sistemas de Control de Gestión que se encuentren alineados con la estrategia corporativa. En particular las áreas Gerenciales de Operaciones Centralizadas, que se encuentran a cargo de establecer la estrategia y definir el camino a tomar para poder alcanzar las metas establecidas, han perdido contacto con las áreas operativas del banco. Se ha perdido control, y se está desaprovechando información relevante que puede entregar el área operativa para poder gestionar los procesos, en pos de la visión del área.

A pesar de que la Sub Gerencia de Customer Service es un área operativa al cien por ciento y sus labores corresponden a actividades del día a día, es necesario alinear su desempeño a la estrategia del Banco. Su función principal va en directa relación al apoyo del negocio comercial, haciendo realidad los productos ofrecidos y vendidos a los clientes. En este sentido el área de operaciones es la responsable de la percepción final que el cliente posea del Banco, y eso explica la relevancia de lograr excelencia en los resultados y centrar todos los esfuerzos en los procesos críticos y de mayor aporte de valor.

Hoy en día, dadas las características del mercado actual, Banco Santander Chile necesita apoyarse en sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades y es esto precisamente lo que se busca a partir de la presente memoria.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un sistema de control de gestión estratégico para medir y controlar el desempeño de la Subgerencia de Customer Service del Banco Santander Chile, de modo de alinear sus esfuerzos con la estrategia del Banco y optimizar su uso de recursos.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- i. Establecer la estrategia para la subgerencia de Servicios Transaccionales. A partir de la estrategia ya existente y de un análisis interno y externo del Banco Santander Chile, se definirá la estrategia que marcará el curso del sistema de control de gestión a proponer.
- ii. Definir los objetivos estratégicos para la subgerencia de Servicios Transaccionales. En conjunto con los directivos de la Gerencia y de la Sub

Gerencia se definirán a partir de la estrategia los objetivos estratégicos específicos, contemplando explícitamente las necesidades de los clientes internos y externos.

- iii. Definir el mapa estratégico para la subgerencia de Servicios Transaccionales a partir de la estrategia general del Banco Santander Chile. El mapa estratégico es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que se construye a partir de los objetivos estratégicos definidos anteriormente. Esta representación gráfica expone los objetivos estratégicos, para cada una de las cuatro perspectivas y las relaciones causa – efecto<sup>8</sup>.
- iv. Definir para los distintos objetivos estratégicos sus indicadores estratégicos correspondientes. Una vez construido el mapa estratégico, se debe analizar cuáles serán los indicadores clave, que permitan saber en que medida se está alcanzando cada objetivo.
- v. Diseñar planes de acción. Una vez finalizada la elaboración del Sistema de Control de Gestión, se realizarán mediciones sobre los indicadores propuestos para el cuadro de mando. A partir de estas se diseñarán planes de acción, de modo de disminuir GAPS, con respecto a las metas establecidas.

## **2 MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

A continuación se presentan las principales herramientas utilizadas en el desarrollo del proyecto.

Todas las herramientas presentadas a continuación se desarrollaran bajo la metodología propuesta por el Profesor Enrique Jofré, “Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios”, que se describe a continuación.

#### **2.1.4 Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios**

El modelo formulado por Enrique Jofré<sup>9</sup> busca simplificar el complejo proceso de creación, de estrategias de negocios y los elementos a considerar en la ejecución de la misma. El modelo diseñado entrega un enfoque global e integrador de la gestión estratégica y ejecución de negocios.

El modelo se constituye de cinco procesos, con una orientación clara y precisa hacia la detección de falencias y la generación de acciones que

---

<sup>8</sup> Cuadro de mando integral, curso ADPÚBLICA, caschile

<sup>9</sup> Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios, Enrique Jofré, Serie Gestión N°35, Mayo 2002

permitan construir el futuro deseado. Los procesos que caracterizan el modelo son:

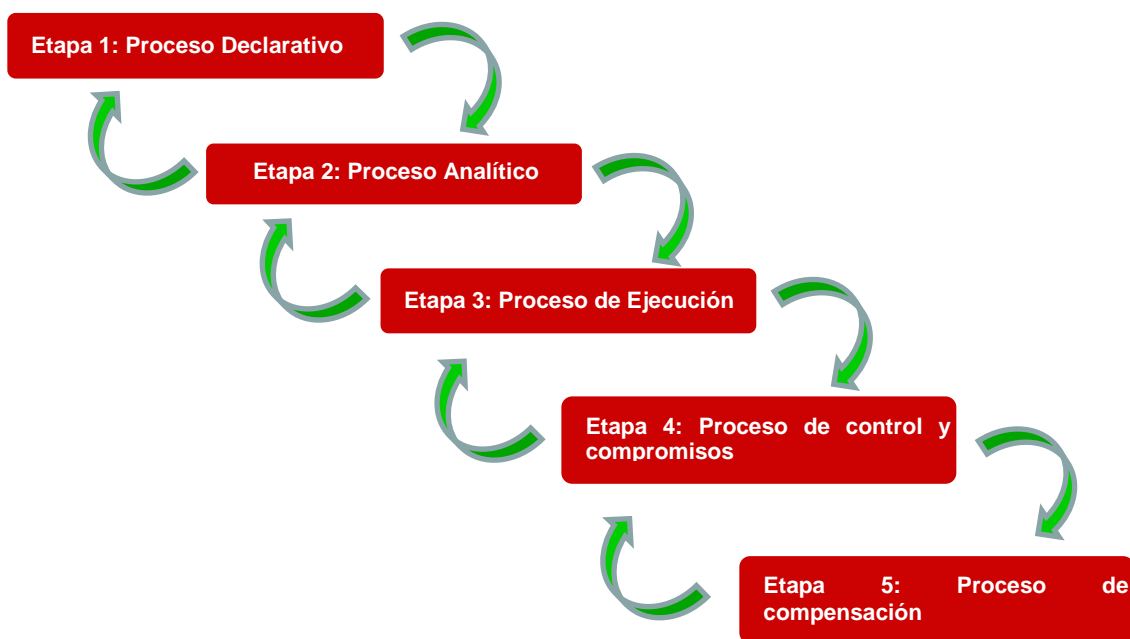


Figura N°1: Diagrama Metodología Profesor Enrique Jofré

La descripción de las distintas etapas se describe a continuación:

### Proceso declarativo

Corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización.

Es una instancia preferentemente comunicacional, en la cual se entregan los propósitos de ésta y proveen el marco regulador de las relaciones entre la organización y sus audiencias.

A través de la definición clara y precisa de los objetivos deseados y soñados se generan las directrices con la cual se puede diseñar el proceso de construcción de futuro expresado en una carta de navegación.

### Proceso analítico

Es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en la cual esta inserta.

Para ellos se utilizan herramientas o metodologías, entre las cuales se destacan análisis FODA, análisis de los sistemas de valor y de la cadena de valor, benchmarking, análisis de procesos, etc.

Este reconocimiento estructurado, sistemático y sistémico, no es más que la búsqueda de nichos o espacios que permitan generar mejoras de rentabilidad actuales de la organización y que sean coherentes con la carta de construcción, de navegación, definidas en la etapa anterior.

### Proceso de ejecución

Corresponde a la instancia distintivamente ejecutiva en la gestión de negocios: la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran.

A partir de las oportunidades de negocios identificadas y del entorno en el cual esta la organización y en el cual se desarrollara esta “navegación”, se formulará la estrategia de negocios.

### Proceso de control y compromisos

Es la instancia de retroalimentación y permite responde a la pregunta ¿cuan desviados se esta con respeto a la ruta trazada?

A través de la formalización de sistemas de control de desempeño, la definición de distintas métricas que permiten detectar las no conformidades en aquellos ámbitos esenciales para el cumplimiento de la carta de navegación trazada.

Una metodología que actualmente permite observar el comportamiento, identificar las desviaciones e internalizar las directrices estratégicas en la organización es el Balanced ScoreCard.

En esta etapa se formulará el Sistema de Control de Gestión, lo cual corresponde al objetivo general de la memoria.

### Proceso de compensación

Necesariamente cualquier instancia de transformación de las organizaciones requiere hacerse cargo de las motivaciones de las personas. No obstante, las organizaciones presentan incoherencias entre el mensaje que transmiten desde la óptica estratégica y los planteamientos efectivos.

La iniciativa, la participación y el trabajo en equipo; el entendimiento y compromiso con el éxito de la empresa; la calidad y mejoramiento de los procesos y servicios y reconocer el desarrollo y aporte personal, son aspectos esenciales que las organizaciones exigen de sus empleados. No obstante, en la organización se asignan tareas individuales y se paga por el desempeño individual.

Se paga sin establecer diferencia significativa por los resultados. El pago no tiene en cuenta los aportes ni los detrimentos de la calidad. Se paga esencialmente por la permanencia en la empresa.

Entender las aristas que presenta este proceso, lograr acciones que apoyen efectivamente el éxito de la organización, significa resolver las incongruencias que se presentan tanto en la descripción, evaluación y valorización del mercado de trabajo, como en las expectativas de lo producido: incentivar los aportes y contribuciones, reconocimiento del desarrollo y motivación del cambio cultural.

Para esta memoria en particular, se reemplazará, la última etapa de la metodología, por la incorporación de planes de acción. Estos serán diseñados con el objetivo de disminuir los eventuales GAPS existentes, entre la situación actual y las metas establecidas. De esta forma se logra el objetivo general del proyecto, y se concluye entregando directrices para el logro de las metas propuestas por el Sistema de Control de Gestión establecido.

Para la segunda etapa de la metodología, correspondiente al proceso analítico, se utilizará el análisis FODA, el cual se complementará con el análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis PEST, para la definición de las Oportunidades y Amenazas. Para el análisis interno, es decir, para la definición de las Fortalezas y Debilidades, se utilizará la metodología propuesta por los autores Hitt, Ireland y Hoskisson, en su libro "Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización", denominada "El ambiente interno: Recursos, capacidades y aptitudes".

### **2.1.3 El análisis FODA**

FODA es una herramienta analítica que se utiliza para examinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de un negocio en particular.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, sobre las cuales se debe poseer algún grado de control. Para realizar el análisis interno se aplicará, como se había mencionado anteriormente, la metodología propuesta por los autores Hitt, Ireland y Hoskisson, en su libro "Administración Estratégica", que se muestra en detalle mas adelante.

El análisis externo mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar todas las habilidades y capacidades para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo. Para realizar el análisis externo, se utilizarán las herramientas de análisis PEST y las 5 fuerzas de Porter, que se muestran a continuación.

Se concluye el análisis FODA a partir de una matriz, que muestra la relevancia de cada factor, y la calificación que esta posea. De esta forma se

puede establecer factores críticos de éxito y planes de acción en los casos necesarios.

### **2.1.1 Análisis PEST**

Para comenzar el análisis del entorno, se aplicará un análisis PEST, el cuál dará como resultado conclusiones macro con respecto al mercado en el cual esta inserta la Subgerencia de Servicios Transaccionales.

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Político-legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.

Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología<sup>10</sup>.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).<sup>11</sup>

### **2.1.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Posteriormente, de manera complementaria al análisis PEST, se aplicará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, finalizando así el análisis de la situación

---

<sup>10</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_PEST](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST)

<sup>11</sup> Fuente: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

externa y la identificación de Amenazas y Oportunidades del mercado al cual se enfrenta la Subgerencia de Servicios Transaccionales.

En 1979 el economista Michael Porter desarrolló un modelo que describe las principales fuerzas que influyen en la estrategia de una empresa, al cual denominó “Las cinco fuerzas de Porter”. Estas se muestran a continuación:

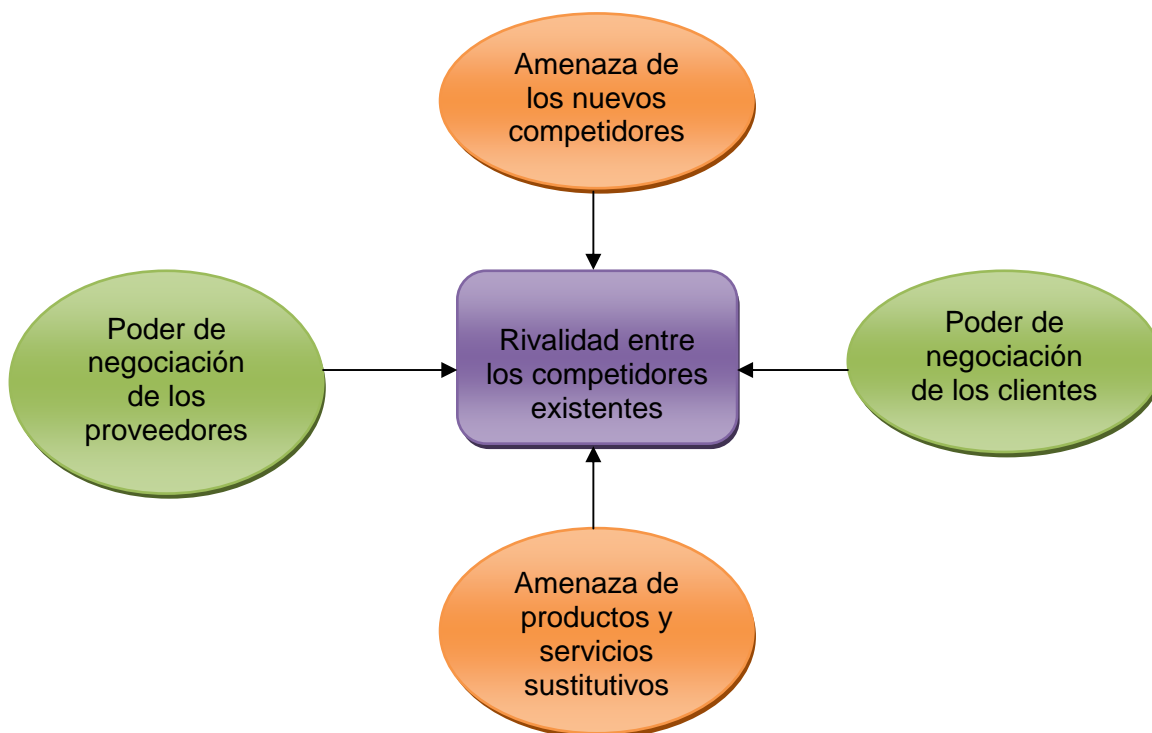


Figura N°2: diagrama del modelo de las 5 fuerzas de Porter

El análisis que se plantea con esta herramienta, pretende determinar la intensidad de cada una de las fuerzas ya mencionadas y de esta forma ver cuáles son las principales áreas en las que la empresa debe poner atención para lograr el cumplimiento satisfactorio de su visión.

Porter evidencia que estas 5 fuerzas determinan las consecuencias de rentabilidad de largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Es decir se debe determinar la intensidad de cada una de las fuerzas mostradas en el diagrama. A continuación se muestran los aspectos que se deben considerar para cada una:

#### Poder de negociación de los consumidores:

- Cuota de concentración del comprador
- Volumen del comprador



- Costo de cambio del comprador
- Disponibilidad de información del comprador
- Habilidad para integrarse verticalmente
- Disponibilidad de productos sustitutivos existentes
- Sensibilidad del comprador al precio
- Precio total de la compra

Poder de negociación de los proveedores:

- Costo de cambiar de proveedor
- Grado de diferenciación de los suministros
- Existencia de suministros sustitutivos
- Concentración de proveedores
- Amenaza de concentración de proveedores
- Costo de los suministros en relación al precio de venta del producto
- Importancia del volumen para el proveedor

Amenaza de nuevos competidores:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala
- Diferencias de producto en propiedad
- Valor de la marca
- Costes de cambio
- Requerimientos de capital
- Acceso a la distribución
- Ventajas absolutas en costo
- Ventajas en la curva de aprendizaje
- Represalias esperadas
- Políticas gubernamentales

Amenaza de productos sustitutos:

- Propensión del comprador a sustituir
- Precios relativos de los productos sustitutivos
- Coste de cambio del comprador
- Nivel percibido de diferenciación de producto

Rivalidad de los competidores:

- Poder de los compradores
- Poder de los proveedores
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutivos
- Crecimiento industrial
- Sobrecapacidad industrial

- Complejidad informacional y asimetría
- Valor de la marca

Las conclusiones obtenidas se diagramarán en una matriz de valorización de las distintas Oportunidades y Amenazas identificadas.

Para el análisis interno, se utiliza la metodología descrita posteriormente.

### **2.1.2 “El ambiente interno: Recursos, capacidades y aptitudes”**

La metodología propuesta por Hitt, Ireland y Hoskisson, en su libro “Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización”, consiste en el análisis de los recursos de la Empresa para concluir respecto de las principales capacidades y debilidades de la Empresa. La estructura del análisis será la siguiente:

#### Descripción de los recursos tangibles de la Empresa.

**Recursos Físicos:** Se describen detalladamente los recursos físicos que tiene, en este caso, la Subgerencia de Servicios Transaccionales. Entre los cuales se encuentran, la red comercial de ventas y las oficinas de operaciones.

**Recursos Tecnológicos:** Para el caso de esta memoria en particular se decidió desglosar este ítem en tres tipos de recursos tecnológicos, plataformas operacionales, comunicación y canales electrónicos. Este último es el que utiliza el cliente para interactuar con el área.

**Recursos Financieros:** Para analizar estos recursos, se procederá mediante un análisis financiero a estudiar la posición de solvencia de la Subgerencia de Servicios Transaccionales.

**Recursos Organizacionales:** Se analizarán los procedimientos generales de la Empresa.

#### Descripción de los recursos intangibles de la Empresa.

**Recursos Humanos:** Para analizar los recursos humanos de la empresa, se expondrán los conocimientos técnicos y la experiencia, según áreas y funciones que desempeñan.

**Reputación con los clientes:** Se evaluará la percepción que poseen los clientes, del servicio entregado por la Subgerencia en estudio. De la misma forma se evaluará la percepción en relación al mercado.

Los resultados y conclusiones obtenidas, al igual que en el caso del análisis externo, se resumirán y evaluarán en una matriz de ponderaciones.

### 2.1.1 Planificación Estratégica

Una vez que se ha concluido a partir del proceso de Análisis realizado, y considerando la información obtenida a partir del Proceso Declarativo, se procede a definir la estrategia propuesta para la Subgerencia de Servicios Transaccionales. Para se usarán algunas herramientas propuestas por la metodología planteada a continuación, denominada Planificación Estratégica.

El plan estratégico de las empresas corresponde a la brújula que les permite orientar su accionar en todo momento, tanto a nivel del personal como de sus directivos.

En general, se entiende que la planificación estratégica está formada por tres conceptos principales que responden a las siguientes tres preguntas:

- ¿Dónde está la Empresa?
- ¿Dónde se quiere llevar a la Empresa?
- ¿Cómo es posible llevar la Empresa donde se la quiere llevar?

Las respuestas a estas preguntas son las que dan las pautas para conocer cual es la misión, la visión y la estrategia que debe tener la Empresa. El primero de los conceptos que forman lo que se denominó como planificación estratégica, es decir la declaración de misión, corresponde a la razón de ser de la empresa.

Este concepto tiene por objetivo último, el ser una guía al momento de tomar decisiones relevantes para el futuro de más largo plazo de la empresa. De esta forma, la misión corporativa debe al menos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué funciones desempeña la organización?
- ¿De qué manera desempeña estas labores?
- ¿A qué valores responde la empresa?

La intención es describir de la manera más simple posible, ¿cuál es la labor que la empresa desarrolla? y ¿el cómo la lleva a cabo?

Algunas declaraciones de misión se presentan a continuación:

- "Velar por la sustentabilidad de los recursos pesqueros del país, mediante el adecuado cumplimiento de la normativa pesquera" SERNAPESCA (Chile)
- "Nuestra misión, dentro de un marco regido por la calidad y la excelencia es: transformar nuestras capacidades y potenciales originando una empresa viva que va hacia adelante de manera continua, para convertirse sin tardanza y duda alguna en la referencia mundial en el campo de la dermatología. Satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes, e investigando y ofreciendo productos y servicios con un índice óptimo de calidad, que nos permitan prosperar como negocio, contribuir al desarrollo

del país y así poder proveer a nuestros accionistas de una utilidad razonable sobre su inversión." Galderma (México)

- La compañía Coca-Cola existe para beneficiar y refrescar a todo aquel que sea alcanzado por nuestro negocio. Coca-Cola Company (Chile)

Luego, la declaración de visión es una pauta de objetivos futuros de la empresa. La visión es una declaración de los objetivos de mediano y largo plazo de la empresa en cuanto a, al menos, los siguientes temas:

- Relación con los competidores en el mercado.
- Imagen a proyectar a los clientes
- Tipo de relación con los principales grupos de interés que tenga la empresa.
- "Tenemos el propósito de ser el líder en proveer oportunidades para la nutrición y el desarrollo de la población mundial" (Cargill Chile).
- "Antes de que termine la década esta nación debe comprometerse a sí misma a lograr la meta de poner un hombre en la luna y regresarlo a salvo a la tierra" (NASA, 1961)
- "Para el año 2000 ser la empresa líder en el transporte de carga aérea, satisfaciendo constantemente las necesidades y expectativas de todos los clientes." (Compañía Continental Cargo-Italia)

Finalmente, la estrategia debe entregar pautas de cómo debe actuar la empresa para alcanzar cada uno de los objetivos que plantea la visión, teniendo en cuenta tanto los recursos, las capacidades, que tiene la empresa que puede llegar a convertir en ventajas competitivas; la relación que mantiene la empresa con su entorno y las perspectivas de futuro de este entorno.

Basado en la estrategia propuesta se diseñará el Sistema de Control de Gestión, utilizando la metodología propuesta por Robert Kaplan y David Norton, "El Balanced Score Card".

### **2.1.1 Balanced ScoreCard**

El concepto de cuadro de mando integral fue presentado por primera vez en la revista Harvard Business Review en el año 1992, basado en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores Robert Kaplan y David Norton plantean que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. El Balanced Scorecard es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los

objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación desde las cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando integral

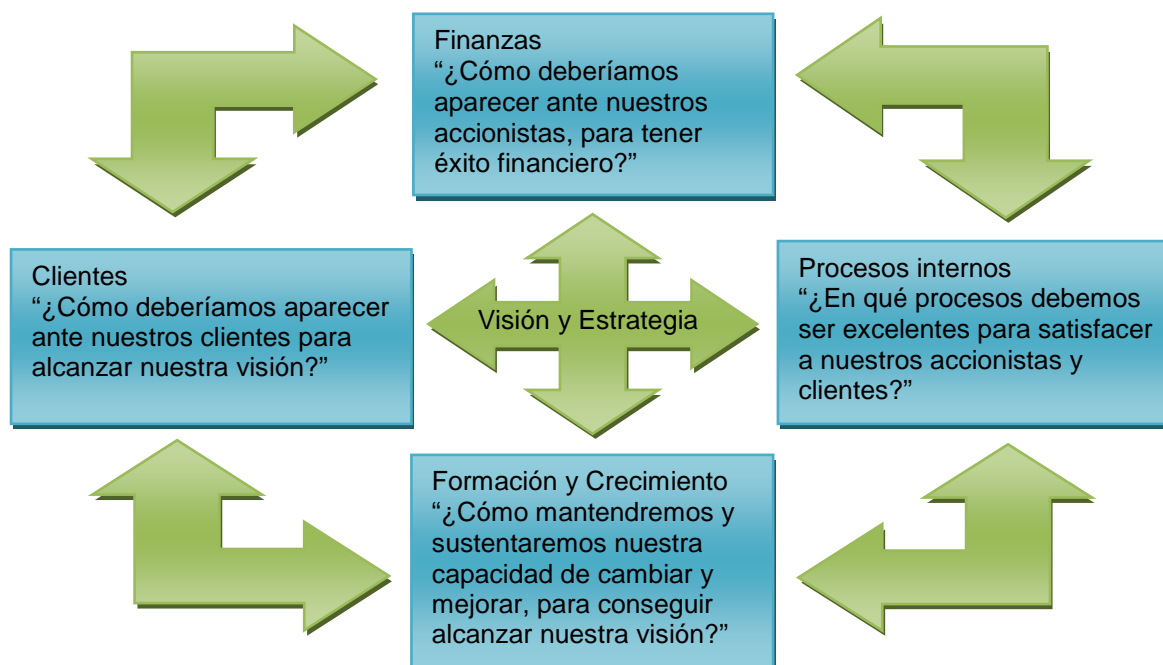


Figura N°3: Diagrama de las perspectivas del Balance Score Card

Para poder medir la gestión estratégica de la empresa se definen indicadores para cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando, de manera de poder monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los indicadores que se definen pueden ser de dos tipos, es decir, pueden ser indicadores inductivos o indicadores de resultados. Los indicadores de resultados son los que señalan si se cumple o no el objetivo estratégico que se plantee basado en la estrategia y los indicadores inductivos son aquellos que presentan la información necesaria para entender el comportamiento de los indicadores de resultados.

Finalmente, según un estudio desarrollado por la Dirección de Apoyo al Desarrollo Institucional de la Universidad de Santiago de Chile, para desarrollar un buen Balanced Scorecard es necesario que se cumplan al menos los siguientes objetivos.

- Involucramiento de los directivos, los cuales deben adueñarse de las estrategias y de sus respectivas mediciones.
- Relaciones de Causa y Efecto, cada objetivo debe ser parte de una cadena de relaciones lógicas de causa-efecto.

- Balance entre indicadores, debe existir un balance entre los indicadores de resultado y los indicadores que facilitan la gestión (indicadores inductivos).
- Enlace Financiero, cada objetivo debe ligarse finalmente a un resultado financiero. (D. LOPEZ, 2006)

### 2.1.4 Mapa estratégico

El instrumento clave de la metodología Balanced Scorecard es el Mapa Estratégico, una arquitectura genérica que sirve para describir y comunicar la estrategia. Proporciona las herramientas para traducir declaraciones estratégicas generales en hipótesis, objetivos, indicadores y metas específicas.

El mapa estratégico constituye una expresión gráfica de los objetivos estratégicos que la organización debe seguir, ordenados en las diferentes perspectivas, y vinculados por una cadena de relaciones de causa efecto<sup>12</sup>.

El mapa estratégico puede ser comparado con los planos del proyecto, solo que el mapa en vez de abarcar la arquitectura, plasma la gestión de la empresa.

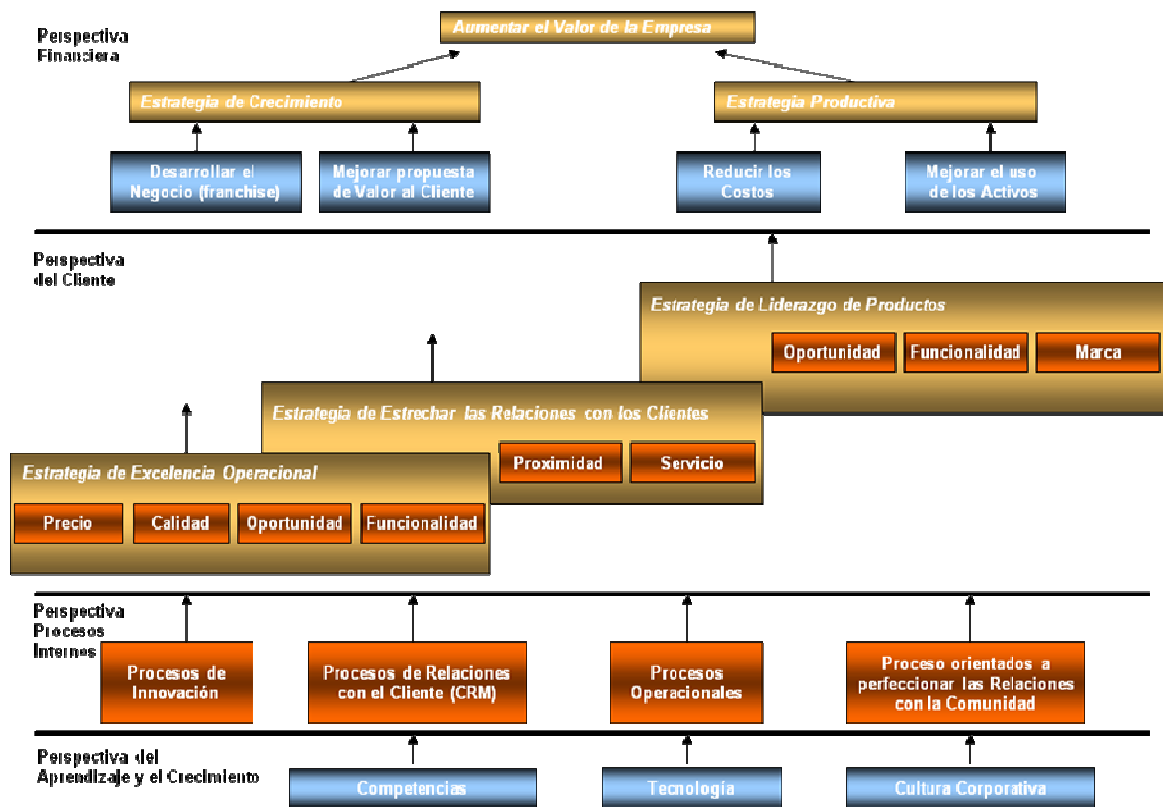


Figura N° 4: Plantilla de un mapa estratégico

<sup>12</sup> Fuente: Balanced ScoreCard, curso dictado por la escuela de negocios para ejecutivos, Universidad de Chile

## 2.2 METODOLOGÍA

Para poder alcanzar los objetivos propuestos anteriormente se utilizará la metodología propuesta por el profesor Enrique Jofré, que corresponde al Modelo de Diseño y Ejecución de estrategias de negocios. Esta se modificará para su aplicación, los cambios realizados serán principalmente:

- En la primera etapa, como la organización ya cuenta con una estrategia, se trabajará sobre la misma.
- En la segunda etapa, para el proceso analítico, se utilizarán las herramientas, FODA, las cinco fuerzas de Porter y el Benchmarking.
- En la tercera etapa, se realizarán modificaciones sobre la estrategia ya existente.
- En la cuarta etapa, que corresponde al objetivo central de la presente memoria, se definirá un proceso de control basándose en la metodología del Balanced ScoreCard.
- La quinta etapa de la metodología, se suplantará por la definición de planes de acción, para los eventuales GAPS encontrados de las mediciones de los indicadores anteriores.

La metodología se detalla a continuación, basada principalmente en las etapas propuestas por el profesor Jofré en relación a los objetivos específicos propuestos:

### **Etapa 1: Proceso declarativo**

#### **Descripción general de la empresa:**

Antes de ahondar en la estrategia de la empresa se procederá en una etapa preliminar a la descripción general de la empresa. Se comenzará con una identificación y descripción del sector industrial, en este caso el financiero. Luego se verá cual es la relación del Banco Santander Chile, en relación al medio industrial. Posteriormente se identificará la evolución histórica de la empresa, mostrando los principales hitos que esta ha tenido, luego, para profundizar más en el tema que se desea abordar en la presente memoria, se describirán los principales servicios ofrecidos tanto por el banco, como por la Subgerencia de Servicios Transaccionales.

Luego se mostrará la estructura organizacional que posee el área, en términos de dotación. Finalmente se identificarán los principales clientes externos que posee la Subgerencia de Servicios Transaccionales, para así identificar los segmentos existentes y las participaciones de los mismos.

Dado los complejos procesos que se llevan a cabo al interior de la subgerencia y la necesidad de establecer indicadores operativos dentro del control de gestión, se realizará un levantamiento del área. Para esto se

realizarán entrevistas individuales con cada uno de los funcionarios, de esta forma se recopilará información con respecto a los principales procesos y eventuales dificultades identificadas. El formato de la entrevista se encuentra en el Anexo N° 13. La información recabada a partir del levantamiento es de fundamental relevancia para establecer posteriormente los indicadores específicos necesarios para el sistema de control de gestión.

#### Definición de la estrategia existente del Banco y de la Gerencia de Operaciones centralizadas:

Para lo anterior se utilizará información disponible de la Intranet del Banco Santander Chile y de informes de la gerencia, que son puestos a disposición para el siguiente proyecto. Luego ya con una idea más clara de la estrategia corporativa, se realizará una primera reunión con el Gerente de la Gerencia de Operaciones Centralizada. A partir de esta se establecerá la estrategia de la misma. Luego se realizarán reuniones periódicas con el Subgerente de Servicios Transaccionales, para establecer la estrategia particular que ellos utilizan.

#### Definición necesidades clientes

Se realizarán entrevistas a clientes significativos, con el fin de establecer las principales necesidades y expectativas a cumplir por parte de los Servicios Transaccionales entregados por el Banco Santander Chile. Además se utilizarán estudios de mercado realizados por la empresa Adimark.

Al igual que con los clientes externos, se realizarán entrevistas con los principales clientes internos del área, para así determinar las principales necesidades existentes, tanto satisfechas como insatisfechas, por parte de la subgerencia de Servicios Transaccionales. Para esto también se utilizará la encuesta de satisfacción interna disponible en la Intranet del Banco Santander Chile.

### **Etapa 2: Proceso analítico**

Análisis interno y externo del Banco Santander Chile: A partir del análisis PEST y del modelo de las 5 cinco fuerzas de Porter, se evaluarán las principales Oportunidades y Amenazas que posee la subgerencia de Servicios Transaccionales. Para esto se utilizarán datos internos que se encuentran disponibles, como informes de cierre de año, la memoria del Banco Santander, y datos encontrados en la Intranet. También se dará uso a la información recopilada del levantamiento de la subgerencia.

Una vez definidas las principales Oportunidades y Amenazas, se procederá a evaluar las principales Fortalezas y Debilidades. Como se había mencionado anteriormente, se utilizará la metodología propuesta por los autores Hitt, Ireland y Hoskisson, en su libro "Administración Estratégica,



competitividad y conceptos de globalización”, vista en mayor detalle en el marco teórico perteneciente a la sección anterior. Se utilizará información proveniente de servidores internos, donde se recopila información con respecto a la dotación del área. También se utilizará información proveniente de investigaciones de mercado realizadas por la empresa Adimark. Se complementará con datos obtenidos a partir del levantamiento del área realizado anteriormente.

Así se completa el análisis FODA. Los datos obtenidos, se resumirán en una matriz, donde se ponderarán para obtener la relevancia de cada uno y su respectiva calificación, en relación a la Subgerencia de Servicios Transaccionales.

### **Etapa 3: Proceso de ejecución**

#### **Definición estrategia final para la Subgerencia de Servicios Transaccionales:**

A partir de la estrategia existente y del análisis realizado anteriormente, se definirá si la estrategia existente es apropiada o no para el Banco Santander Chile. De no ser apropiada se realizarán modificaciones sobre la misma. Para esto se utilizará la metodología de la planificación estratégica.

De esta forma se logra alcanzar el primer objetivo específico de la presente memoria que busca establecer la estrategia para la Subgerencia de Servicios Transaccionales.

### **Etapa 4: Proceso de control y compromisos**

Antes de plantear un sistema de control de gestión para la Subgerencia de Servicios Transaccionales, se procederá a analizar el actual sistema de control de Gestión con el cual se cuenta. Una vez analizado se procederá a establecer las mejoras que se deben realizar y la información que se debe mantener.

Luego se procederá a diseñar un sistema de control de gestión basado en la metodología propuesta por el Balanced ScoreCard. Las tareas a realizar se describen a continuación:

#### **Definición de los objetivos estratégicos para cada área:**

Primero que nada se establecerán los objetivos estratégicos de la Gerencia en su totalidad, para luego definir cuales de ellos son relevantes para la subgerencia de servicios transaccionales.

En conjunto con la subgerencia de eficiencia de procesos, y en directa relación a las necesidades de los clientes internos y externos definidas con anterioridad, se procederá a definir los objetivos relevantes, para luego presentarlos al gerente, de modo de validar lo propuesto. Luego estos se llevarán al caso particular de la subgerencia, en conjunto con los directivos del

área y de la información recopilada en la etapa anterior. Una vez validados los objetivos estratégicos, se procederá a la elaboración del mapa estratégico.

Cuando ya se encuentren validados los objetivos estratégicos, tanto por el gerente general, como por los directivos asociados, se mostrarán a través de un mapa estratégico. Ello se presentará en forma gráfica a los directivos, en una primera instancia para correcciones y luego la presentación final, para su aprobación definitiva.

Una vez finalizada la etapa descrita anteriormente, se ve logrado el objetivo específico número dos y tres de la presente memoria, es decir definir los objetivos estratégicos para la Subgerencia de Servicios Transaccionales y definir el mapa estratégico para la Subgerencia de Servicios Transaccionales a partir de la estrategia general del Banco Santander Chile

#### Definición de indicadores:

Para cada objetivo estratégico se definirán indicadores estratégicos. Para esto se utilizará la información obtenida del levantamiento de la subgerencia. Una vez diseñados, se mostrarán a los directivos, de modo de llevarlos a un proceso de corrección. Se realizará una segunda instancia de correcciones, para finalmente presentar los definitivos en una tercera reunión, donde se cerrará el proceso.

Uniendo toda la información anterior se generará el cuadro de mando integral, con los objetivos estratégicos en sus cuatro perspectivas y los indicadores asociados con sus respectivas metas.

De esta forma se logra el cuarto objetivo definido, que busca definir para los distintos objetivos estratégicos sus indicadores estratégicos correspondientes.

#### **Etapa 5: Diseño de planes de acción**

Finalizado el cuadro de mando, es decir el diseño del Sistema de Control de Gestión, se realizarán mediciones actuales con respecto a los indicadores propuestos, de modo de tener una idea del funcionamiento actual del área. Luego se investigarán las mejores prácticas del mercado. De esta forma se establecerán metas factibles de alcanzar para los distintos indicadores propuestos.

A partir de los resultados anteriores se plantearán planes de acción que permitan disminuir los posibles GAPS que se presenten, lo cual corresponde al último objetivo específico planteado.

Una vez completada esta última etapa se finaliza el proyecto y se logra el objetivo general de la construcción de un sistema de control de gestión para la subgerencia de servicios transaccionales del Banco Santander Chile.

## 2.3 ALCANCES Y RESULTADOS

Esta memoria tiene como objetivo principal diseñar un sistema de control de gestión estratégico para medir y controlar el desempeño de la Subgerencia de Servicios Transaccionales del Banco Santander Chile, de modo de alinear sus esfuerzos a la estrategia y optimizar sus recursos. Además de entregar información relevante para la gestión.

Luego los resultados que se desprenden son los siguientes:

- Identificación de las principales Fortalezas y Oportunidades que enfrenta la subgerencia de Servicios Transaccionales, y que debe incluir en su estrategia para poder alcanzar el éxito.
- Identificación de las principales Debilidades y Amenazas que enfrenta la Subgerencia de Servicios Transaccionales y que debe distinguir para considerarlas al momento de elaborar su estrategia.
- Una propuesta de alineación de la estrategia de la subgerencia a partir de la estrategia corporativa.
- Definición de objetivos para lograr la estrategia propuesta para la subgerencia de Servicios Transaccionales.
- Propuesta de mapa estratégico que muestre la relación causa-efecto entre los objetivos planteados.
- Indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño de los objetivos planteados además de inducir la estrategia en el funcionamiento de la subgerencia.
- Cuadro de mando integral, que constituirá el Sistema de Control de Gestión buscado. Este permitirá monitorear el desempeño y gestionar sobre los resultados obtenidos de la subgerencia de Servicios Transaccionales.
- A partir del Sistema de Control de Gestión actual, se obtendrán valores para los indicadores propuestos en el cuadro de mando. En el caso de que no existan dichos valores, se procederá a realizar mediciones en los casos en que sea posible.
- Realizar un diseño preliminar de planes de acción que permitan disminuir GAPS existentes, con respecto a metas propuestas.

La implementación del sistema de control de gestión queda excluida de la presente memoria. El proyecto representa una propuesta de un sistema de control de gestión.

### **3 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

#### **3.1 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR FINANCIERO BANCARIO**

El Banco Santander Chile, pertenece al sector financiero, el que esta conformado por entidades públicas y privadas que desarrollan actividades relacionadas con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación de los países.

En particular Banco Santander Chile pertenece a la industria bancaria chilena, por lo que se procederá a describirla y definirla a continuación.

En 20 años el sistema bancario chileno pasó de la peor depresión de su historia a ser el más robusto de América Latina. La crisis de la deuda de inicios de los ochenta significó la virtual quiebra de la banca, pero dejó importantes lecciones.

Esta traumática experiencia se tradujo en una legislación y supervisión de mayor calidad, junto con un aprendizaje generalizado de la administración, prudencia y buena evaluación de riesgo.

Hoy, la solidez de la banca chilena es reconocida, los indicadores financieros y patrimoniales del sistema bancario son positivos, al igual que las utilidades, el nivel tecnológico y la calidad de los servicios.

En Chile los bancos se agrupan según su estrategia, de los cual se obtienen dos grandes tendencias de largo plazo: la banca global, conformada por bancos como Banco Santander Chile, Banco de Chile y Banco del Estado Entre otros y los bancos de nichos, como Banco Ripley y Banco Falabella. La banca global se caracteriza por una estrategia de negocios y corporativa, de múltiples productos y servicios para diversos mercados nacionales y extranjeros y los bancos de nichos, se caracterizan por una estrategia de negocios basada en productos y servicios específicos para el sector del mercado que privilegian desarrollar.

Las entidades bancarias<sup>13</sup> que funcionan en Chile, a Diciembre del 2006, son veintiséis, excluyendo al Banco Central de Chile. Diecinueve son sociedades bancarias establecidas en el país, seis son sucursales de bancos extranjeros y una es estatal, cuya particularidad es la de ser de una empresa autónoma del Estado con ley orgánica propia.

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.

Pero, desde fines de los 90 y luego de grandes fusiones y la llegada de actores extranjeros, la banca chilena comenzó a vivir un proceso de gran

---

<sup>13</sup> Fuente: Superintendencia de Bancos.

concentración que hace reflexionar acerca de sus posibles efectos en la competencia.

El número de instituciones ha crecido de forma relevante –de 55 en 1980 a 40 en 1990- llegando a 26 en el 2006. Tras sus fusiones, el Banco de Chile y el Banco Santander Chile concentran el 40% del total de los activos del sistema financiero.

También se ha generado una gran entrada de bancos privados de capital extranjero.

A principios de los años 90, la banca extranjera, en cuanto al total de colocaciones, representaba alrededor del 15% del total y para el 2003 la cifra alcanza alrededor del 40%.

Un actor relevante en la industria ha sido el grupo español BSCH presente en el mercado a través del Banco Santander Chile y el BBVA, los que concentran en torno al 30% del mercado nacional.

Además, gracias a la entrega de nuevas licencias bancarias a actores orientados al “retail banking”, se ha dado una especie de “retailización” que tiene como resultado una gran competencia y alianzas estratégicas entre mega bancos y los bancos de las casas comerciales.

### **3.2 RELACIÓN DE LA EMPRESA CON EL MEDIO INDUSTRIAL**

Banco Santander Santiago nació de la fusión entre Banco Santander Chile y Banco Santiago, en el año 2002. Este Banco es el más grande de Chile en términos de activos totales, depósitos totales, préstamos y patrimonio neto. El Banco ofrece la más amplia una amplia gama de servicios en todos los segmentos de la banca. Entre los productos que se ofrecen se incluye préstamos comerciales, préstamos de consumo, tarjetas de crédito, créditos hipotecarios, comercio exterior, leasing, factoring, cash management, depósitos, cuenta corriente, cuentas de ahorro, servicios de asesoramiento financiero, gestión de fondos mutuos, derivados, servicios transaccionales, correaje de valores, seguros y acciones y administración de fondos mutuos.

Al 31 de diciembre de 2004, ya se tenía un activo total de Ch\$ 12.070.528 millones (US\$ 21.561 millones), préstamos netos de provisiones de Ch\$ 8.315.369 millones (US\$ 14.853 millones) depósitos de Ch\$ 6.747.265 millones (US\$ 12.052 millones) y un Patrimonio neto de Ch\$ 1.031.754 millones (US\$ 1.843 millones). A esta misma fecha se tenían empleadas a 7.380 personas y se contaba con la red de sucursales más grande de Chile con 315 sucursales<sup>14</sup>.

Como se muestra en el siguiente cuadro, Banco Santander Chile es líder en el mercado en prácticamente cada aspecto de la industria bancaria en Chile:

Participación de Mercado Santander Diciembre 2004		
Área	PM	Ranking
Préstamos Comerciales <sup>15</sup>	20%	1
Préstamos Para Consumo	25%	1
Préstamos Hipotecarios	23%	1
Préstamos Hipotecarios Para Viviendas	24%	2
Préstamos de Comercio Exterior	25%	1
Total Préstamos	23%	1
Depósitos	21%	1
Fondos Mutuos	21%	2
Cuentas de Tarjetas de Crédito	29%	1
Sucursales <sup>16</sup>	19%	2
Cajeros Automáticos	30%	1

Figura N°5: Cuadro Estadístico

### 3.4 PRINCIPALES SERVICIOS

Como se describió anteriormente Banco Santander Chile ofrece múltiples servicios a sus clientes<sup>17</sup>, tanto a sus clientes “persona”, como a sus clientes “empresas”. En particular la subgerencia en estudio, es decir el área de servicios transaccionales brinda atención a través de sus servicios a las diferentes empresas clientes del Banco. La apertura de dichos servicios se lleva a cabo a través del siguiente flujo:

<sup>15</sup> Referencia: Intranet Banco Santander Chile

<sup>16</sup> Fuente: Superintendencia de Bancos (datos no consolidados).

<sup>17</sup> El detalle de los Servicios entregados se puede ver en el Anexo C

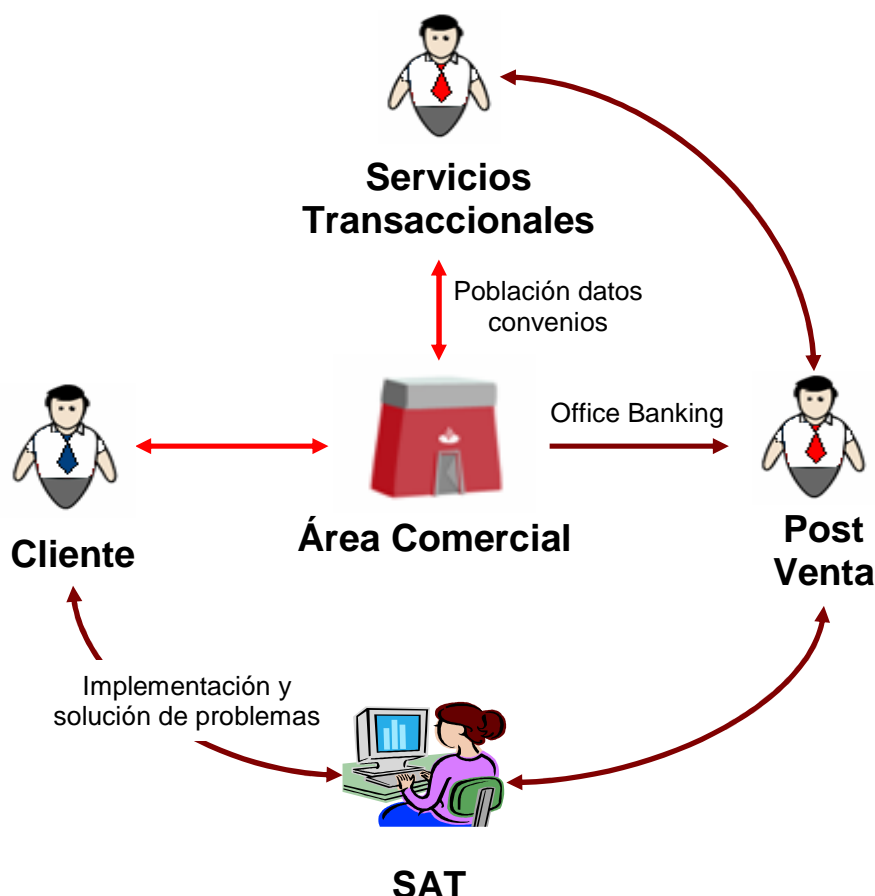


Figura N°6: Diagrama de Flujo asociado a la venta de Servicios Transaccionales

El cliente se acerca hasta el Banco Santander Chile, a través del área comercial, la cual es la encargada de la venta del servicio escogido. La Gerencia de Servicios Transaccionales, asociada al área de operaciones, no es la encargada de las ventas de los servicios. El convenio puede ingresar a la subgerencia a través de dos modalidades, dependiendo de la intervención del canal Office Banking. Luego, si el servicio es contratado con canal Office Banking, una vez que el contrato es firmado por el cliente, éste llega hasta la subgerencia a través del área de post ventas. Acá se poseen ejecutivos de post ventas especializados para cada segmento existente<sup>18</sup>.

Luego, el cliente pasa a manos del ejecutivo transaccional, el cual se encarga de gestionar el contrato, derivándolo al SAT para la implementación tecnológica, y a las distintas áreas<sup>19</sup> dependiendo de los servicios contratados.

Cuando el contrato no posee canal Office Banking, es el ejecutivo perteneciente al área comercial el que se encarga de enviarlo hasta la Subgerencia de Servicios Transaccionales, para que se implemente el convenio en el sistema correspondiente al servicio vendido.

<sup>18</sup> Como se puede ver en el anexo H, se posee un área de post venta diferenciado para cada segmento existente.

<sup>19</sup> La llegada al área respectiva, va a depender del servicio contratado. Por ejemplo, si el servicio solicitado es un pago automático de cuentas o "PAC", la población de datos se lleva a cabo en esta área. Así para todos los servicios ofrecidos.

Los servicios transaccionales ofrecidos son los siguientes: pagos masivos de nóminas, recaudaciones de pagos, y cobranza de letras. Estos se describen a continuación:

### Pagos Masivos:

Al contratar este servicio, la empresa envía una nómina de proveedores o empleados y el Banco se encarga de realizar dichos pagos bajo la modalidad deseada. El proceso se describe básicamente como:

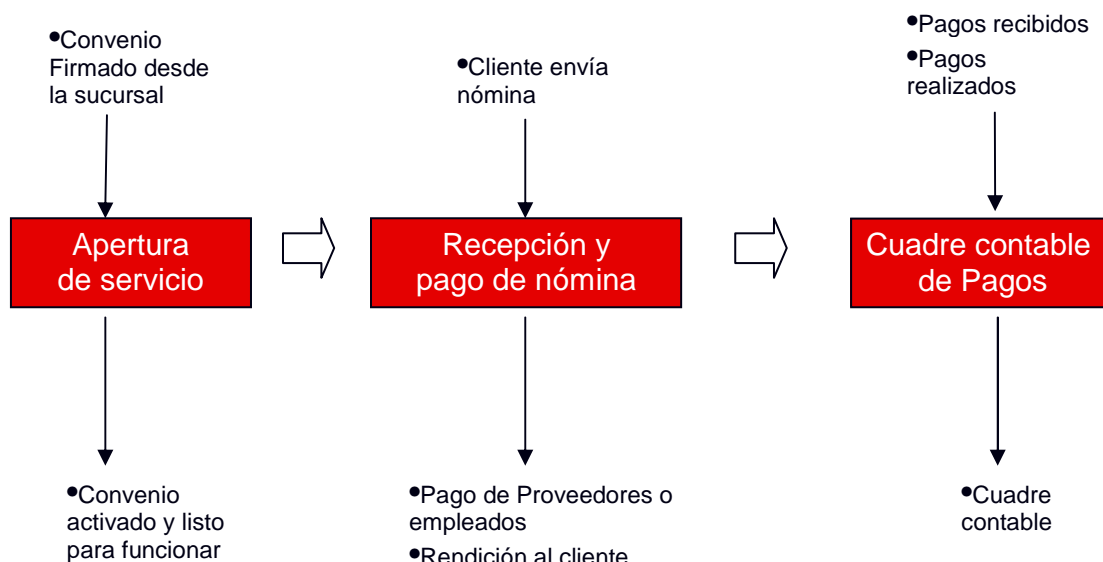


Figura N°7: Diagrama Pagos Masivos

Luego, se puede ver que una vez que el convenio se encuentra activado y listo para funcionar, simplemente se espera a que el cliente comience a operar. Esto sucede cuando se envía una nómina en formato electrónico a través del canal office banking, la cual es capturada y procesada por la plataforma EFT. Los abonos se realizan en tres modalidades: Vales vista, abono automático a cuentas corrientes del Banco Santander Chile y abono automático a cuentas bancarias externas. Esto último se hace a través de una institución financiera encargada del traspaso de información desde un banco a otro.

### Recaudaciones de pagos:

Es el proceso consiste básicamente en recaudar los pagos realizados por deudores de un cliente empresa en particular. Se capturan pagos a través de sucursales, canales electrónicos y captura automática desde cuentas corrientes o más conocido como PAC. El área de operaciones se encarga de activar los convenios referentes a los pagos automáticos de cuentas y rendir al cliente con respecto a la información recopilada con respecto a la totalidad de los pagos realizados. El proceso se describe a continuación:



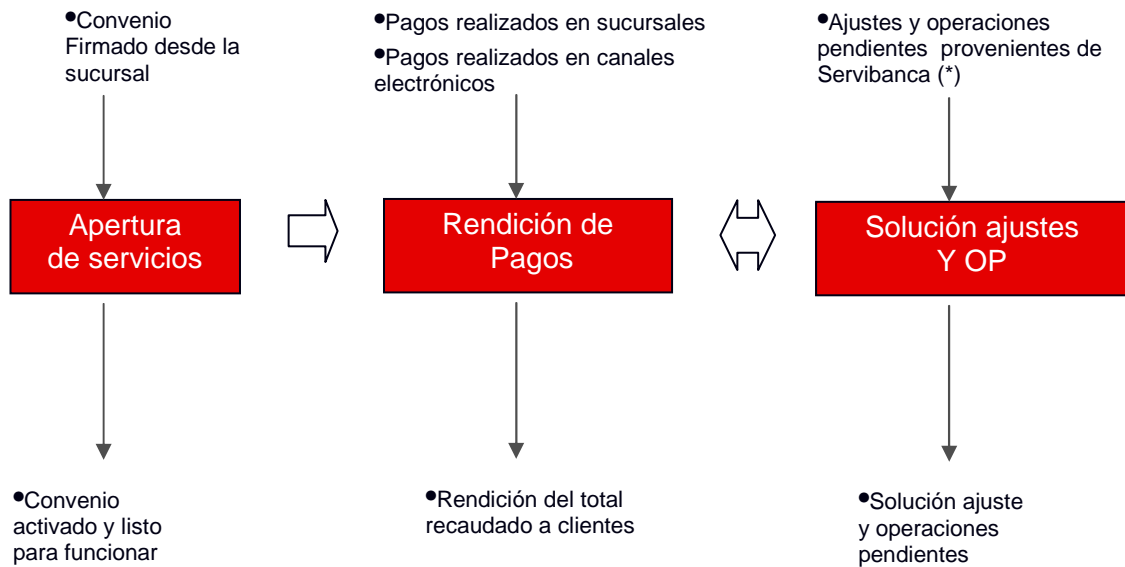


Figura N°8: Diagrama Recaudación de Pagos

La apertura de los servicios incluye la activación de los convenios PAC. Adicionalmente se deben solucionar un volumen no menor de operaciones pendientes que surgen de errores de las sucursales y de los canales electrónicos.

Cobranzas:

Este servicio se refiere a la cobranza bajo la existencia de documentos valorados. El cliente o cedente entrega sus documentos valorados y es el Banco el que se encarga de administrarlas. Los procesos asociados se muestran a continuación:

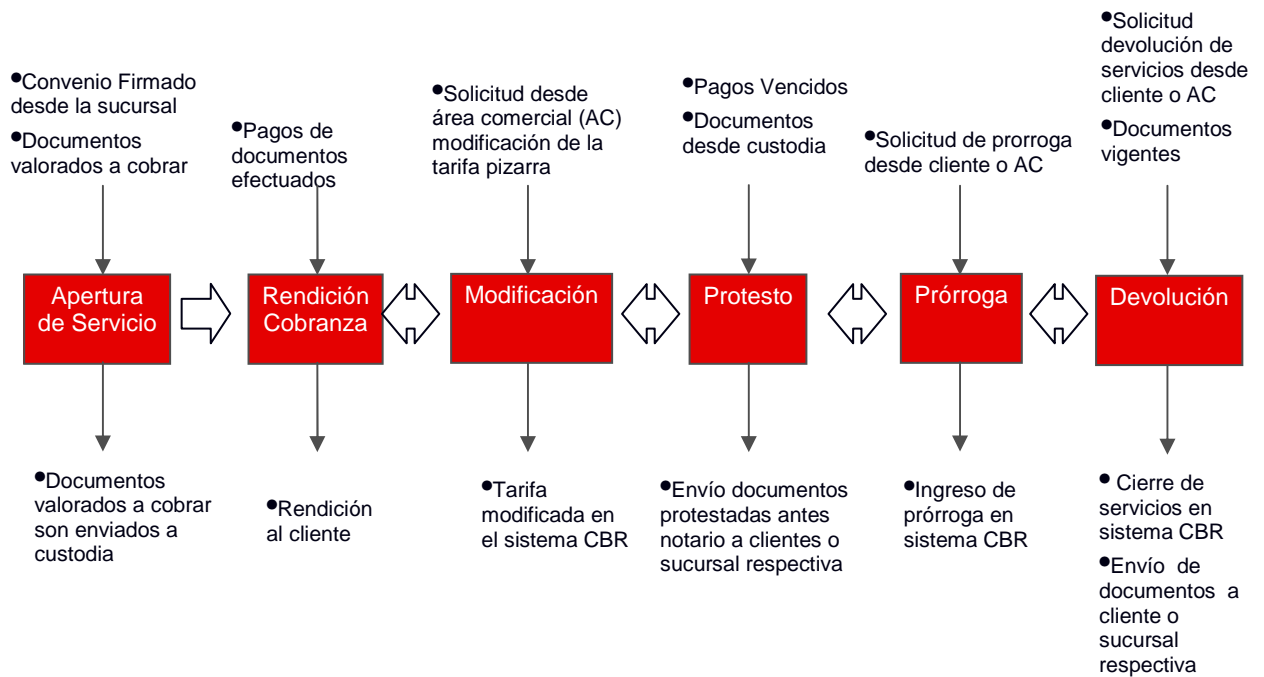


Figura N°9: Diagrama Cobranzas

Actualmente el servicio de cobranzas, está migrando a recaudaciones de pagos. Esto se debe a la tecnología existente y a la diferencia en las comisiones cobradas por los distintos servicios. Para el Banco también es deseable este cambio, ya que se elimina el engorroso proceso de custodia de los documentos valorados.

### 3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Banco Santander Chile posee una estructura amplia que abarca todos los procesos del banco, que se detalla a lo largo de los anexos E, F, G y H.

La subgerencia posee la siguiente estructura que se describe en el organigrama a continuación:

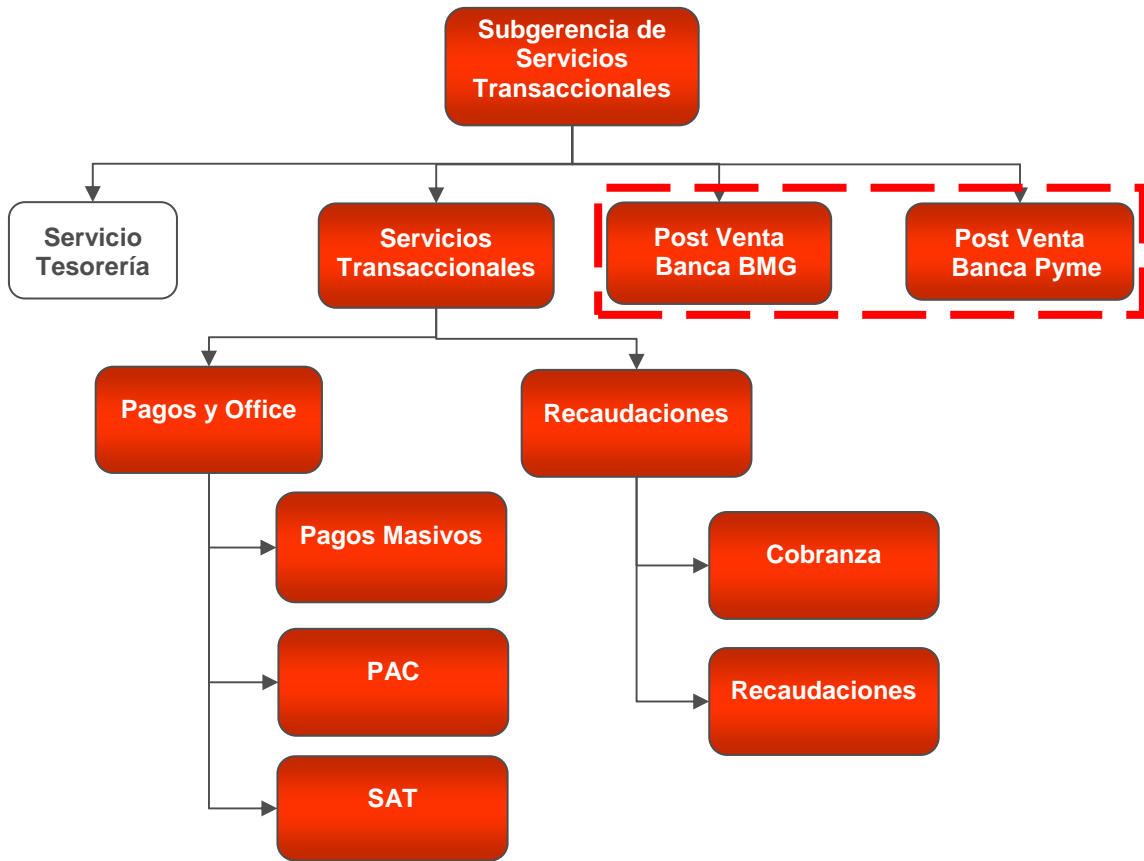


Figura N°10: Organigrama Subgerencia Servicios Transaccionales

La cantidad de empleados por departamento es la siguiente:

Distribución de cargos Subgerencia Servicios Transaccionales				
Área	Jefes de área	Sub jefe	Administrativos	Externos
Post venta	2	0	7	0
Recaudaciones	1	3	14	0
Cuadro contable de pagos	1	1	0	7
Pagos masivos	1	1	0	6
PAC	1	0	0	7
SAT	1	0	0	25
Proyectos	1	0	1	0
Gerencia	1	1	0	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>45</b>

Figura N°11: Tabla distribución de cargos Subgerencia Servicios Transaccionales

Lo que hacen un total de 37 empleados internos y 45 empleados, correspondientes al personal externo del área.

Se puede notar que la mayor parte de la dotación corresponde a personal externo. Ellos utilizan las instalaciones del Banco Santander Chile y existe un jefe al mando, que es el encargado de mantener la comunicación con

el personal interno del Banco. En rigor, por normativa de la dirección del trabajo, los empleados externos no pueden tener contacto con el personal del banco, pero al convivir en un espacio común esta relación si se da.

La principal motivación que posee la Subgerencia para externalizar sus áreas operacionales, proviene de regularizaciones españolas, que buscan la constante disminución de los empleados. No se evalúa según disminución de costos o aumento de la eficiencia, simplemente se considera la indicación mencionada.

### 3.6 CLIENTES

Las distintas empresas, que son los clientes asociados a la Subgerencia de Servicios Transaccionales, se dividen en segmentos según sus ingresos. Estos segmentos quedan definidos como:

- Banca Corporativa
- Grandes Empresas
- Empresas Metropolitanas
- Inmobiliarias
- Pymes
- Empresas Regiones
- Instituciones

Las participaciones según segmentos dentro de la cartera de clientes, que cuentas con Servicios Transaccionales activos, se muestran a continuación:

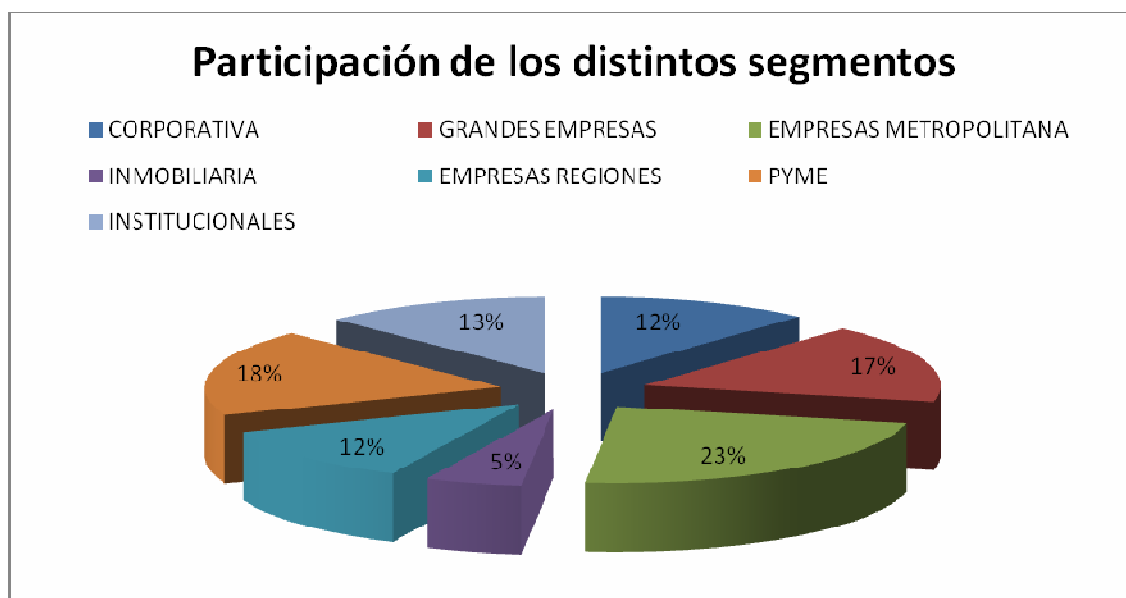


Figura N°12: Gráfico con participaciones de los distintos segmentos (porcentaje de clientes activos 2007 que posee la Subgerencia de Servicios Transaccionales)

Se puede ver que la mayor participación corresponde a la clasificación empresas metropolitanas, con un 23%. La distribución del resto de las

participaciones es balanceada, liderando el segmento Pyme con un 18%, luego grandes empresas con un 17%, institucionales con un 13%, empresas regionales 12%, corporativa con un 12%. Finalmente, se posee un segmento de menor tamaño que corresponde a las inmobiliarias con un 5%.

Para comprender mejor la importancia de cada segmento dentro de la cartera, es conveniente analizar el aporte financiero que representa cada segmento. A continuación se muestra el aporte en términos de porcentajes:

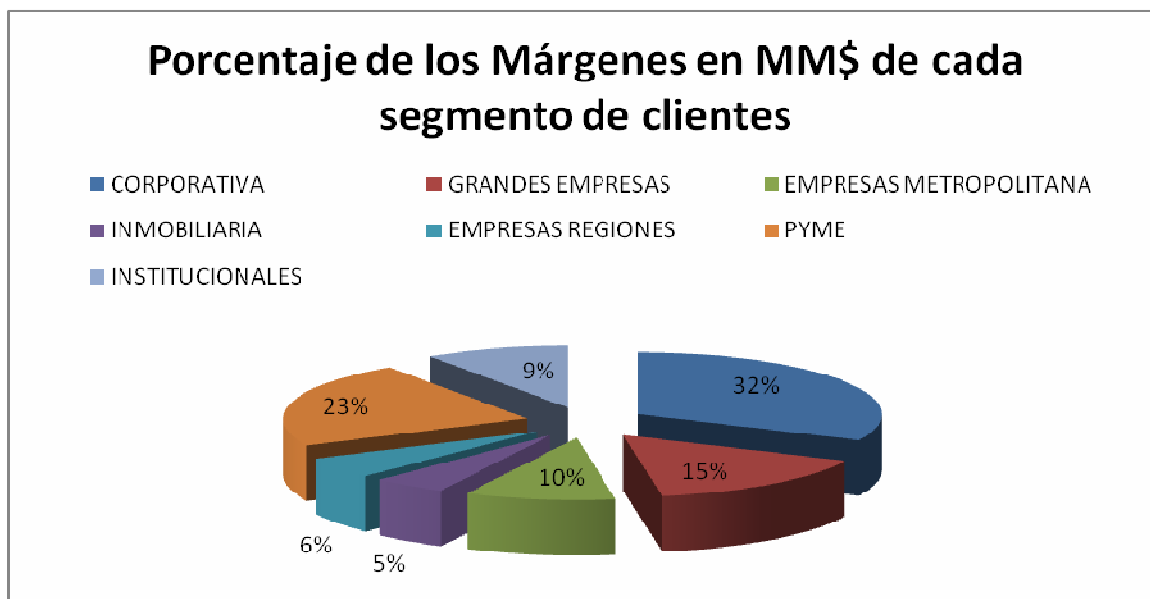


Figura N°13: Gráfico con los márgenes aportados por cada segmento

El principal aporte a la cartera corresponde como era de esperar al segmento corporativo, con un 31%, seguido luego por el segmento Pyme. El segmento inmobiliaria es el que menos aporta, pero en relación volumen v/s ingreso, es más importante que el segmento de empresas regionales.

Por otro lado el área también posee un cliente interno de gran relevancia que corresponde al área comercial del Banco Santander Chile. Estos son ejecutivos comerciales especializados en la venta de Servicios Transaccionales, y son los que posee en contacto con el cliente a lo largo de todo el ciclo de vida del servicio. Ellos se encuentran localizados en el mismo establecimiento físico, pero en una planta diferente.

Ellos se comunican tanto con los ejecutivos de post venta, como con los diferentes departamentos pertenecientes al área de Servicios Transaccionales. El SAT también tiene incorporado un servicio de ayuda especial para ellos, donde se pueden comunicar vía mail o teléfono con los técnicos pertenecientes a la mesa de ayuda.

## **4 PLAN ESTRATEGICO ACTUAL**

### **4.1 VISIÓN ESTRATÉGICA**

La visión estratégica que posee Banco Santander Santiago a nivel corporativo, se define a continuación:

*“Ser el mejor Grupo financiero de Latinoamérica”*

Santander Chile, partiendo de una situación única e irreplicable en el mercado, profundizará su liderazgo retail y en el negocio de clientes en general, incrementando su penetración en los 4 negocios globales del Grupo Santander.

Tomará ventaja, como en el período 2003-06, de la buena marcha de la economía y del proceso de bancarización resultante, obteniendo de esta forma un desempeño superior al del mercado, creando valor sostenidamente para sus accionistas y el mejor lugar para trabajar para sus colaboradores<sup>20</sup>.

La visión estratégica declarada, se aplica por igual para toda la organización en general, y en particular para la subgerencia de servicios transaccionales

### **4.2 MISIÓN ESTRATÉGICA**

La misión estratégica del Banco Santander Chile queda definida como:

*“Consolidarse como un grupo financiero de referencia para Chile y Latinoamérica el año 2007-2009”.*

En particular para la gerencia de operaciones centralizadas la misión que guía su funcionamiento es la siguiente:

*“Apoyar el negocio, orientados al Cliente, con un estricto resguardo de los riesgos operativos y un apego al enfoque estratégico de la División Operaciones y Administración.”*

Luego se puede ver claramente a partir de la cita anterior que la gerencia de operaciones centralizadas tiene como propósito y razón de ser cuatro aspectos claves:

- Satisfacción de clientes
- Control
- Eficiencia en los procesos
- Disminución de costos

---

<sup>20</sup> Fuente: Intranet Banco Santander Chile.

A partir de esta definición se busca lograr la misión corporativa del Banco, es decir ser el mejor grupo financiero de Latinoamérica.

La siguiente misión rige para todas las áreas pertenecientes a operaciones centralizadas, incluyendo la subgerencia de Servicios Transaccionales.

### **4.3 ESTRATEGIA ACTUAL**

La estrategia del Banco Santander se basa en cuatro palancas estratégicas, las cuales al 2009 son las siguientes:

Palanca 1: Crecimiento por sobre el mercado en banca retail.

Principales orientaciones:

- Aumentar base cliente y su vinculación.
- Impulsar calidad de servicio
- Incrementar capilaridad de canales y transaccionalidad

Palanca 2: Aceleración 4 negocios globales.

Principales orientaciones:

- Aprovechar sinergias globales con grupo Santander
- Capitalizar crecimiento esperado en estos negocios
- Acrecentar sinergias entre áreas de empresas y retail

Palanca 3: Continua mejora de eficiencia

Principales orientaciones:

- Lograr fábricas capaces de procesar un mayor número de transacciones al actual, en forma sinérgica
- Tener fábricas simples, flexibles y diferenciadas por segmento
- Apalancar actividades en plataforma tecnológica Altair

Palanca 4: Gestión activa de la prima de riesgo

Principales orientaciones:

- Gestión de riesgo especializada por segmento (riesgo-retorno)
- Recobros integrados al negocio retail
- Monitoreo sistemático de todos los riesgos, especialmente el retail debido al crecimiento previsto en este negocio.

De la palanca 1 y 2, se ve claramente un enfoque hacia la obtención de más clientes, más vinculación y más uso. Se refiere a mantener el foco en la calidad de servicio y en la gestión de la post – venta. Para ello se debe contar con una mayor sub-segmentación y vinculación, desarrollando nuevas ofertas de valor segmentadas. La segmentación se logra a partir de una mejora en el manejo de la información utilizando bases de datos e inteligencia de mercado.

Mientras que de la palanca 3 y 4 se busca la disminución de costos y el control de riesgo. Busca acrecentar la cultura de control interno y apego estricto

a lo legal y lo correcto, vendiendo lo que el cliente necesita y cuidando el riesgo legal.

En conjunto, se busca crear una visión integral del negocio y de las oportunidades y desafíos del grupo, contando con la participación de cada uno de sus miembros.

A continuación se muestra la estrategia del área de operaciones centralizadas, basada en las 4 palancas estratégicas corporativas descritas anteriormente. Esta toma los aspectos atinentes para un área operativa de la estrategia corporativa.

La estrategia de operaciones centralizadas tiene como base de la estrategia la innovación. Se busca una mejora de la competitividad y la diferenciación a través de esta vía, el camino de la reestructuración continua de lo que se está haciendo. Para lograr lo anterior subdivide tres aspectos principales:

Recursos:

- Eficiencia en gastos: La gerencia busca alcanzar el control de los costos recurrentes. Al ser un área operativa no posee capacidad de gestión sobre los ingresos, pero sí debe gestionar sobre los costos involucrados en los procesos.
- Gestión controlada de proyectos: existen múltiples proyectos de distintas naturaleza desarrollándose al interior de la gerencia, los cuales deben ser monitoreados, para así lograr su futura implementación.
- Continuar profesionalizando la división: ahondar capacidades directivas y de gestores del grupo. Lograr una gestión adecuada del talento.

Procesos:

- Gestión de procesos integrales: crear sinergias entre las áreas, teniendo una mirada de procesos y no estructural. Obtener agilidad en los procesos, logrando disminución de tiempos de respuesta y costos.
- Gestionar las áreas centrales por productividad: principalmente se refiere al aumento de la productividad de las distintas áreas.

Tecnología:

- Gestión de proyectos de desarrollo tecnologías de información: contar con tecnologías que apoyen el crecimiento del negocio.
- Servicios tecnológicos con alta disponibilidad y calidad
- Potenciar los canales complementarios



Se puede notar que la estrategia de la Gerencia de Operaciones Centralizadas está en el marco de la estrategia Corporativa, principalmente en el enfoque de productividad, eficiencia en costos, y uso de tecnología. Pero se pierden dos dimensiones relevantes, las cuales son la perspectiva de los clientes, tanto internos como externos y la perspectiva de crecimiento y formación.

Según las propias palabras de Emilio Botín, Presidente del Banco Santander Central Hispano, en la convención de directivos 2008 (...) “Una de las causas de la crisis que se está viviendo es que muchos grandes bancos cayeron en la tentación de escalar en la curva de riesgos, buscando mayores rentabilidades pero perdiendo el contacto con los clientes finales. Les ha costado muy caro. No ha sido el caso del Santander que ha respetado tres barreras que no se deben saltar: el riesgo de crédito, el riesgo de liquidez y el riesgo de mercado. Nosotros siempre hemos mantenido esas 3 barreras en su sitio y lo seguiremos haciendo (...) debemos centrarnos en la gestión de riesgos, los recursos y la calidad de servicio.”

Luego, se rectifica la discrepancia, entre la estrategia corporativa y la estrategia de operaciones centralizadas, incluyendo además la ausencia del control del riesgo, que no se ve contenida. Se justifica este punto<sup>21</sup>, asumiendo que hoy en día el riesgo se encuentra muy controlado, pero aún así no se debe excluir de la estrategia de la gerencia, siendo éste un factor tan relevante para el banco.

Servicios transaccionales cuenta con un área de post venta y una mesa de soporte tecnológico, que poseen especial contacto con los clientes, pero lamentablemente la relación e información que ellos manejan no se gestionan.

En las siguientes etapas del proyecto se propone incluir estas perspectivas dentro de la estrategia y vincular los objetivos estratégicos a la estrategia corporativa del banco.

## **5 DECLARACIÓN DE LOS CLIENTES**

### **5.1 CLIENTES INTERNOS**

El área de operaciones centralizadas del Banco Santander Chile, tiene como cliente interno fundamental, el área comercial, que consta de los ejecutivos encargados de la venta de los servicios y del contacto con los clientes. Para la Subgerencia de Servicios Transaccionales, la condición es la misma, teniendo la vista de los clientes reflejada en el área comercial.

Luego las necesidades de los ejecutivos comerciales van en directa relación con las necesidades de los clientes. A partir de entrevistas realizadas con distintos ejecutivos transaccionales, las necesidades son las siguientes:

Agilidad de procesos:

---

<sup>21</sup> Comentario proporcionado por Angel Rebolledo, Gerente Operaciones centralizadas.

El cliente se comunica con los ejecutivos en dos ocasiones principalmente, para la apertura de los servicios y para la solución de problemas y requerimientos. Luego es en estos dos momentos del ciclo del vida del servicio, donde los ejecutivos solicitan agilidad y exactitud en lo que se esta llevando a cabo.

#### Apoyo al negocio:

Esto se refiere a la atención de excepciones por parte del la Subgerencia de Servicios Transaccionales. En muchos casos, existen clientes “especiales<sup>22</sup>”, que necesitan algún servicio que se escapa de la normativa existente hasta el momento. Estas excepciones se pueden dar tanto en el tiempo requerido para la operación, o en la forma de entrega del servicio. Luego el área comercial exige flexibilidad para estos casos excepcionales, donde se debe beneficiar al cliente en pos de las normas existentes.

#### Fluidez de comunicación:

El área comercial exige disponibilidad para atender los requerimientos de los ejecutivos, desde el área de operaciones. Para esto la Subgerencia de Servicios Transaccionales cuenta con una mesa de ayuda llamada “SAT”, la cual se encarga de dar soporte en línea durante toda la jornada laboral.

Estos tres aspectos resumen las necesidades principales del área comercial con respecto a la Subgerencia de Servicios Transaccionales.

## **5.2 CLIENTES EXTERNOS**

De un estudio de mercado realizada por la empresa Adimark, durante Octubre del 2005, a los segmentos: Empresas Corporativas, Grandes Empresas, Empresas e Inmobiliarias, se lograron desprender importantes conclusiones con respecto a las necesidades de los clientes. En los Anexos I, J y K, se pueden ver algunos detalles del estudio.

Como se puede ver de los resultados, que muchas de las variables que afectan al cliente provienen desde el área comercial, como lo es la atención directa que recibe desde el ejecutivo. Es por esto que se analizarán los motivos que afectan directamente al área de operaciones.

Las respuestas son variadas, y en muchos casos es difícil identificar las expectativas del cliente con respecto a los servicios del Banco. Pero a pesar de las diferencias entre los distintos segmentos y de la diversidad de respuestas, se notan ciertos aspectos en común y de principal relevancia que se muestran a continuación:

#### Agilidad de los procesos:

---

<sup>22</sup> El Banco Santander Chile posee clientes de alta rentabilidad, a los cuales se les brinda una atención personalizada.

La totalidad de los segmentos, muestra una disconformidad principalmente con respecto a la lentitud en los procesos, o en algunos casos referido como burocracia. Este factor también es un motivo de una calificación positiva, en el caso de que el banco haya salido bien evaluado. Es también razón para preferir otro banco como principal, como es el caso del segmento Corporativo. Aún así, todos los segmentos consideran este aspecto, en una posición relevante tanto para calificar positiva, negativamente o definitivamente elegir otro banco al momento de operar.

#### Costo del servicio:

Este aspecto también es de fundamental relevancia para todos los segmentos en estudio. A pesar de que el área de operaciones no posee directa relación con la definición de los precios de los distintos productos, son ellos los responsables de la disminución de los costos asociados. Es por esto que se debe recalcar la fundamental participación que posee el área en términos de reducción de costos.

#### Servicio electrónico:

Como era de esperar este factor es de fundamental importancia, y con el tiempo va a ir cobrando cada vez más relevancia, a medida que los clientes se sientan más familiarizados con esta herramienta. La necesidad de contar con canales electrónicos, que brinden al cliente confiabilidad y comodidad se vuelve indispensable. Se puede notar que muchos de los problemas asociados a las calificaciones negativas provienen de este aspecto, así como también las calificaciones positivas.

Para corroborar la información obtenida anteriormente se realizaron entrevistas personales con cuatro clientes que utilizarán los servicios Transaccionales del Banco Santander Chile. Los datos obtenidos fueron similares a los obtenidos en la investigación de mercado, reafirmando la necesidad de canales electrónicos de calidad, ya que los principales conflictos que se poseen son referentes al canal Office Banking.

Se puede ver que las necesidades de los clientes internos y externos se encuentran alineadas, al ser el área comercial intermediaria entre el cliente y el área de operaciones.

## **6 ANÁLISIS EXTERNO PEST**

A continuación, para tener una visión general, con respecto al entorno al cual se enfrenta la Subgerencia de Servicios Transaccionales, se realizará un análisis PEST del entorno.

## **6.1 FACTOR POLÍTICO**

- Legislación antimonopolios que permite fusiones, resguardando la competencia. Esto ha generado una concentración en la industria durante los últimos años, que ha generado alta competencia. Para esta Subgerencia en particular, donde los servicios ofrecidos no se diferencian de los servicios ofrecidos por otros bancos, esto representa una amenaza, en la medida que se debe buscar una diferenciación de la competencia, para captar o mantener la cuota de mercado.
- Plan de bancarización impulsado por la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF). Para la Subgerencia de Servicios Transaccionales, donde se tiene una fuerte oportunidad dentro de la banca Pyme, esto amplía aún más las posibilidades de crecimiento de la cartera en este segmento en particular. Son las pequeñas y medianas empresas que aún no se abren al mundo de los servicios bancarios, las que pueden convertirse en potenciales clientes de la Subgerencia.

## **6.2 FACTOR ECONÓMICO**

- Disminución de ingreso por comisiones, dado el aumento de la competencia. La Subgerencia de Servicios Transaccionales genera sus ingresos a partir de las comisiones cobradas a sus clientes por los servicios entregados. Dada la gran competencia que se ha generado, las comisiones han disminuído, y en muchos casos ha sido imposible alcanzar las comisiones ofrecidas por la competencia. Esto ha generado una preocupación en disminuir los costos, así como también crecer en volumen.

## **6.3 FACTOR SOCIAL**

- Buena aceptación y tendencia al uso de servicios electrónicos. Esto es de fundamental relevancia para una Subgerencia como la de Servicios Transaccionales, que busca masificar el uso de los canales electrónicos al 100% de sus usuarios.
- Clientes más exigentes y más informados, lo que radica en que las empresas busquen mejorar continuamente su calidad de servicio. Es por esta razón que el área de operaciones y en particular la Subgerencia de Servicios Transaccionales, debe enfocarse en las necesidades del cliente.
- Fuerte endeudamiento de la población, 61% de los chilenos tienen algún tipo de deuda. A pesar de que este factor no incide directamente en la Subgerencia, si aumenta el volumen de clientes potenciales que posee, solo se debe estrechar la relación con el cliente y darle a conocer los servicios adicionales que posee el banco.

## **6.4 FACTOR TECNOLÓGICO**

- Aumento de tecnologías de transferencia electrónica de datos, que han contribuido a la masificación de los servicios financieros. Hoy en día las transacciones que se realizan al interior de la Subgerencia, son llevadas a cabo de forma automática por los motores electrónicos con que se cuenta. No sería posible procesar el volumen con que se cuenta de forma manual.

- Disminución del costo de tecnologías, tanto hardware y software. A pesar de que Banco Santander Chile cuenta con un único proveedor de tecnología, la disponibilidad tecnológica con la que se cuenta actualmente representa una oportunidad, tanto en disminución de costos, como en aumento de la calidad percibida por el cliente.

## **7 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

### **7.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES**

Los servicios transaccionales ofrecidos por las instituciones financieras no se encuentran diferenciados. Los clientes pueden encontrar indistintamente en los diferentes bancos los mismos servicios.

Para poder acceder a los diferentes servicios transaccionales, se debe contar con cuentas corrientes pertenecientes al Banco Santander Chile. La mayoría de las empresas poseen cuenta corriente en distintos bancos, por lo que esto no representa un impedimento mayor para adquirir servicios en los distintos bancos del país.

El Banco posee desde clientes rentables a clientes no rentables<sup>23</sup>. El Banco entrega servicios a ciertos clientes con costo cero, como el envío o retiro de remesas, tarifas especiales, etc, en los cuales el Banco asume la totalidad de los costos. Pero en algunos casos, los ingresos generados por estos clientes no justifica este gasto, lo que los convierte en clientes poco rentables o definitivamente no rentables. Esta situación se ha mantenido principalmente por la falta de seguimiento que se ha realizado sobre estos clientes, razón por la cual, la Gerencia de Operaciones Centralizadas decidió incorporar este indicador, para así tomar decisiones con respecto a los servicios entregados con costo Banco. Si se examina la rentabilidad de cada cliente, se puede notar que el porcentaje de clientes rentables en relación a la proporción de clientes totales, es similar para cada segmento. Los gráficos se muestran a continuación:

---

<sup>23</sup> La rentabilidad se mide en base a los siguientes indicadores: Cost/Income, Recurrencia, %desembolso, Margen, cantidad de clientes, cuentas vigentes, convenios activos, banca electrónica.

### Porcentaje clientes rentables por segmento

- CORPORATIVA
- GRANDES EMPRESAS
- EMPRESAS REGIONES
- EMPRESAS METROPOLITANA
- EMPRESAS
- INMOBILIARIA
- INSTITUCIONALES
- PYME

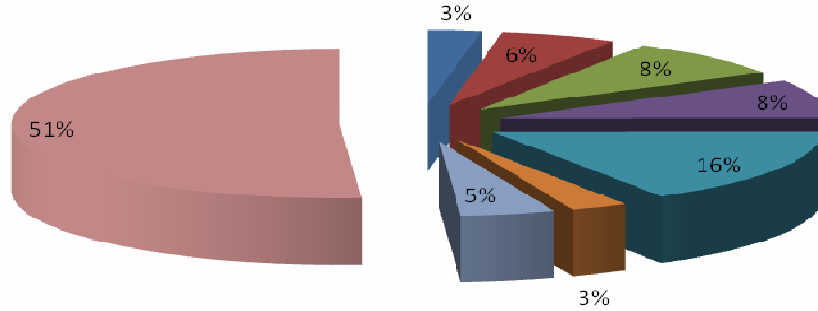


Figura N°14: Gráfico con los porcentajes de clientes rentables por segmento

### Porcentaje clientes poco rentables por segmento

- CORPORATIVA
- GRANDES EMPRESAS
- EMPRESAS REGIONES
- EMPRESAS METROPOLITANA
- EMPRESAS
- INMOBILIARIA
- INSTITUCIONALES
- PYME

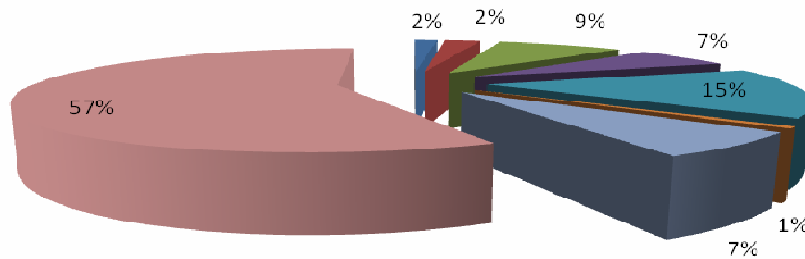


Figura N°15: Gráfico con el porcentaje de clientes poco rentables por segmento

### Porcentaje clientes no rentables por segmento

- CORPORATIVA
- GRANDES EMPRESAS
- EMPRESAS REGIONES
- EMPRESAS METROPOLITANA
- EMPRESAS
- INMOBILIARIA
- INSTITUCIONALES
- PYME

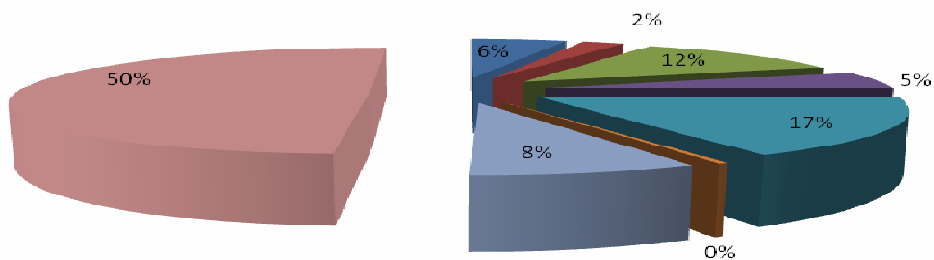


Figura N°16: Gráfico con los porcentajes de clientes no rentables por segmento

La rentabilidad varía entre un 79% a un 97%, siendo el segmento institucional el menos rentable y el inmobiliario el más rentable. Es pertinente notar que el segmento Pyme aporta con un número notable de clientes rentables.

A pesar de esto, las empresas más importantes son las que poseen mayor poder de negociación, adquiriendo descuentos especiales, y beneficios adicionales. En cambio, las empresas de menor tamaño como las Pyme, ni siquiera poseen un servicio post venta diferenciado como sí lo tienen las corporaciones, grandes empresas, inmobiliarias y empresas importantes del país.

Luego, se puede concluir que los grandes clientes poseen un gran poder de negociación, adquiriendo servicios especiales, tanto en precio como en condiciones de uso. Esto para el área de operaciones es relevante ya que implica una presión mayor a bajar costos y flexibilizar procesos.

## **7.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El principal proveedor del Banco Santander Chile, y por ende para Servicios Transaccionales, en cuanto a tecnología es ALTEC. Esta empresa perteneciente al Grupo Santander, corresponde al único proveedor tecnológico que posee el Banco, no siendo posible la negociación con otras empresas. Luego ellos poseen un alto poder de negociación.

Los procesos asociados a Servicios Transaccionales se encuentran automatizados en su gran mayoría, por lo que este punto en particular es de gran relevancia. Los precios entregados por ALTEC no son competitivos, y en muchos casos inalcanzables por el presupuesto de la Subgerencia de Servicios Transaccionales. Los tiempos de desarrollo también son muy elevados y en muchas ocasiones no representan una solución a las necesidades de la Subgerencia. Luego, el desarrollo tecnológico se ve limitado por los altos precios que no alcanzan a cubrir los presupuestos, además del prolongado tiempo de implementación.

Para la Subgerencia de Servicios Transaccionales existen otros proveedores, como notarías asociadas para el protesto de documentos valorados, imprenta encargada de la elaboración de cuponerías, Servibanca que es la encargada de la cuadratura y digitación de cupones y documentos valorados, EFT group que entrega el BPO para diversas áreas. Pero ninguna de éstas posee un alto poder de negociación, ya que son servicios competitivos y la permanencia de sus contratos se evalúa periódicamente, además con contar con castigos especificados para casos de incumplimiento.

## **7.3 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Hoy en día la principal amenaza que posee el sector financiero es la posibilidad de nuevas fusiones, más que nuevos entrantes. Este es el caso de

la importante fusión generada a partir de Banco Chile y Citibank durante el año 2007. El tamaño del banco es una de las principales barreras de entrada, dadas las economías de escala que se pueden generar además de la sustentabilidad financiera que capta a los clientes más relevantes. Esta se ve debilitada al enfrentarse con un banco de tamaño similar.

Luego, dados los antecedentes anteriores las amenazas de nuevos competidores son altas, tornando el entorno competitivo del banco aun más agresivo.

#### 7.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los servicios entregados por Servicios Transaccionales no se encuentran diferenciados entre si. Luego el cliente puede acceder al mismo servicio indistintamente del banco en el cual lo contrate. De un estudio realizado por Adimark en Octubre del 2005 para Banco Santander Chile, se puede notar que la fidelidad de los clientes es muy baja, indistintamente del segmento al cual pertenezcan, y una mejor oferta sería la principal razón para cambiar de banco<sup>24</sup>. El porcentaje de clientes que no se cambiaría bajo ninguna razón, corresponde en promedio en el 2005 para los diferentes segmentos, al 16,6% de los clientes, mientras que los clientes que se cambiarían ante una mejor oferta corresponde en promedio al 47%. El porcentaje de clientes que no operaría definitivamente con otro banco, es decir el porcentaje de clientes fidelizados, corresponde al 9%. El resumen, de estos datos se muestra en el gráfico a continuación:

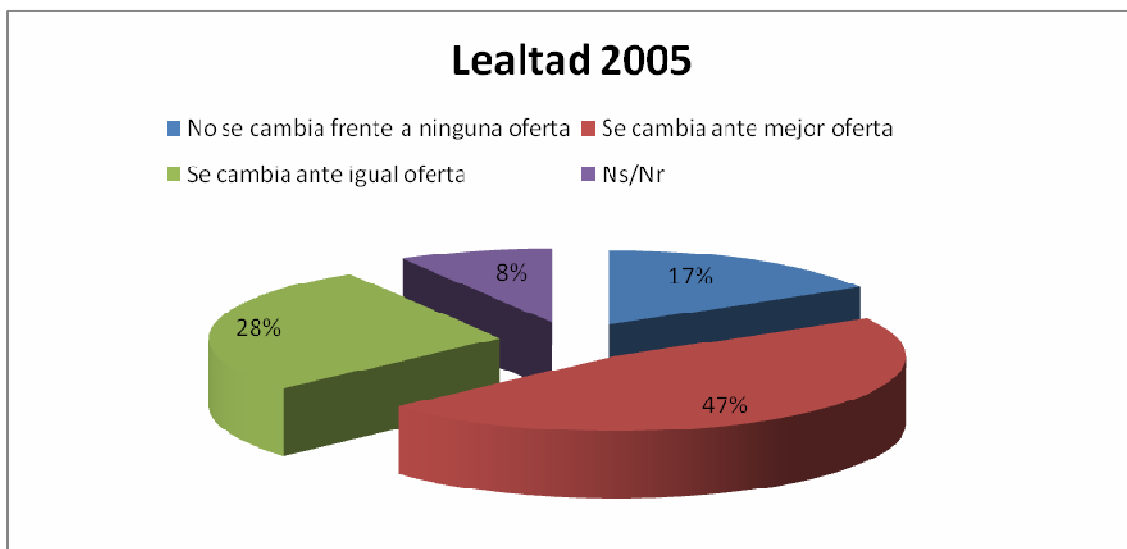


Figura N°17: Gráfico Lealtad clientes año 2005

Estos datos se pueden corroborar con un estudio realizado por la misma empresa durante el año 2007, donde se nota una fuerte disminución en el porcentaje de los clientes de Servicios Transaccionales que operan con Banco Santander (desde un 62% en el 2006 a un 52% en el 2007) y un aumento en el porcentaje de clientes que operan con otros bancos (desde un 53% en el 2006 a un 61% en el 2007).

<sup>24</sup> Ver Anexo L



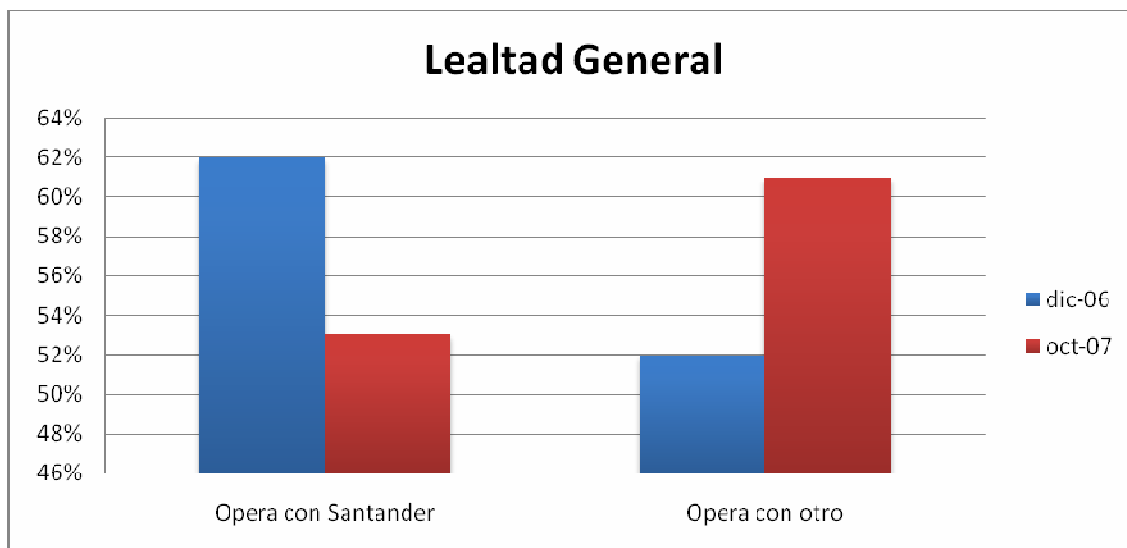


Figura N°18: Gráfico Lealtad General Octubre 2007

Se puede ver que la mayor parte de los clientes son sensibles al precio. Luego la amenaza de productos sustitutos es alta.

Por otro lado, a pesar de la fuerte sensibilidad al precio que poseen los consumidores, los servicios bancarios, y en particular los Servicios Transaccionales, poseen barreras de salida para sus clientes activos. Esto se puede ver mas detalladamente en el Anexo K, donde queda claro, que la principal razón para elegir al banco principal, es la antigüedad de la cuenta.

## 7.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Chile representa una economía sólida y en crecimiento. Se puede apreciar de los Anexos B, que las oportunidades del mercado financiero son altas, considerando el crecimiento que ha tenido el sector crediticio. También se puede apreciar del Anexo A una mejora en el bienestar de los segmentos medios y medios bajos. Además de contar con un sistema financiero con buen dinamismo y potencial de crecimiento, en especial en la banca retail, esto impulsaría la entrada de nuevos competidores al mercado, generando una rivalidad aún mayor.

En particular para la Subgerencia de Servicios Transaccionales, se concluye de la cartera de clientes, un fuerte potencial en los clientes Pyme. Solo un 4% de los clientes potenciales, es decir con cuenta activas en el banco, poseen algún convenio de servicios transaccionales. Considerando la rentabilidad que posee el segmento, esto representa fuertes oportunidades para todos los bancos. En total, sólo un 15% de los clientes potenciales del banco poseen convenios, concluyéndose que esto aumentaría la rivalidad entre los competidores. A continuación se muestra el resumen con porcentajes de convenios activos para cada segmento.

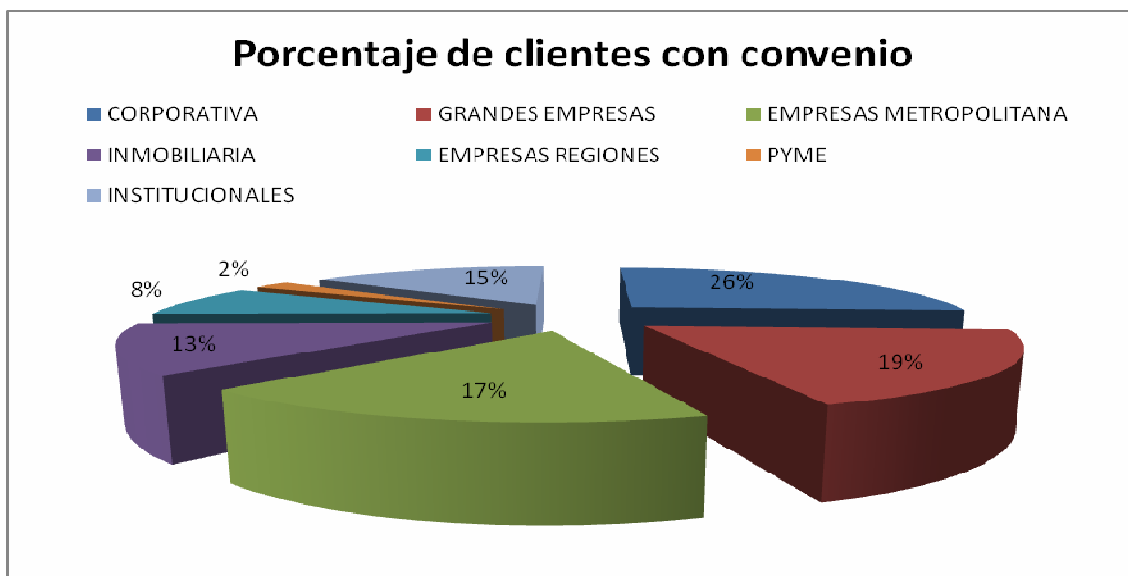


Figura N°19: Porcentaje de clientes con convenio, por segmento

De hecho la evolución del porcentaje de clientes con convenios de los clientes totales potenciales, es decir los clientes con cuentas activas, ha tenido un aumento importante desde el 2004. Se comenzó con un total del 14% de los clientes empresas totales, a un 29% en el 2007.

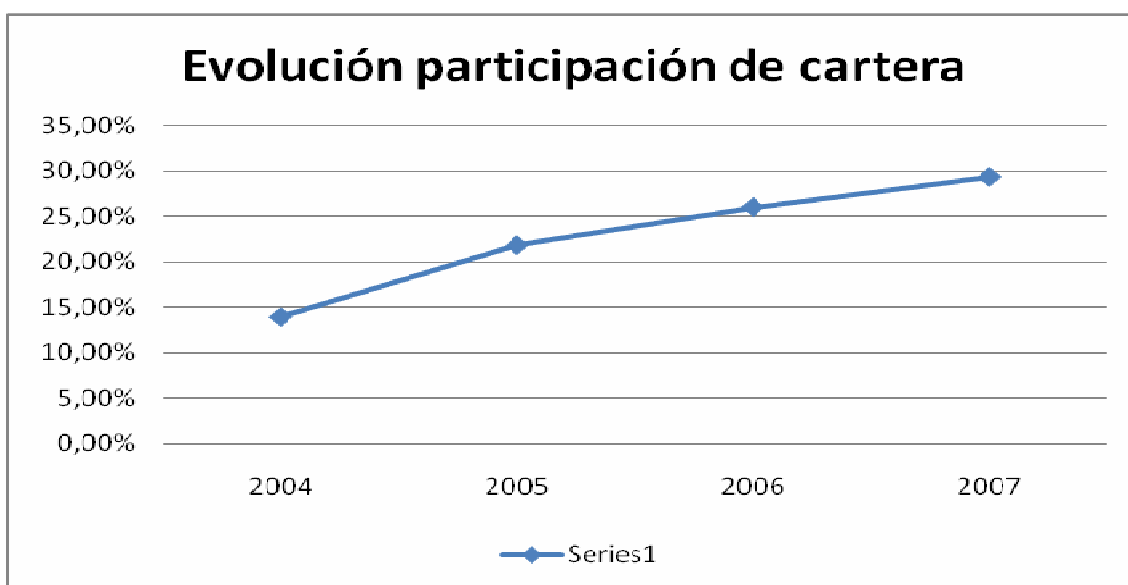


Figura N°20: Evolución de la participación en la cartera

Por otro lado, se puede apreciar el crecimiento que han tenido los servicios transaccionales en el último período.

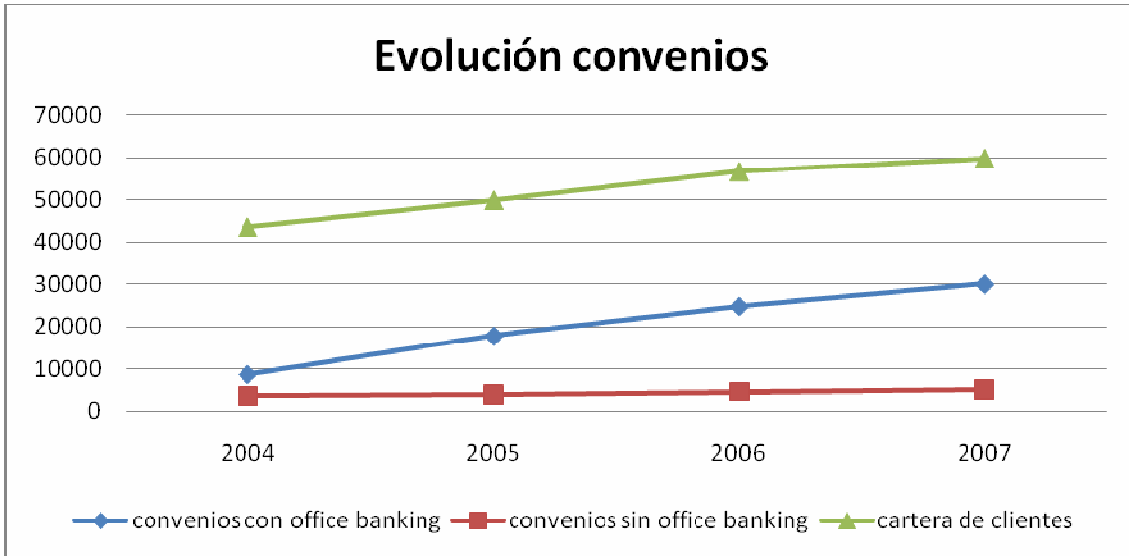


Figura N°21: Gráfico evolución de convenios desde el año 2004

Se puede apreciar del gráfico, el crecimiento que han tenido las venta de convenios asociados a servicios transaccionales, en particular asociados al canal electrónico. En el 2004 se poseía un total de 12.293 convenios, mientras que en el 2007 se cerró con un total de 35.186 convenios en total. Según expectativas del área comercial<sup>25</sup>, se espera para los próximos años que la venta de servicios transaccionales siga en aumento con el mismo dinamismo actual.

Si se analiza la velocidad de crecimiento que ha tenido el mercado, se obtiene el siguiente gráfico a continuación:

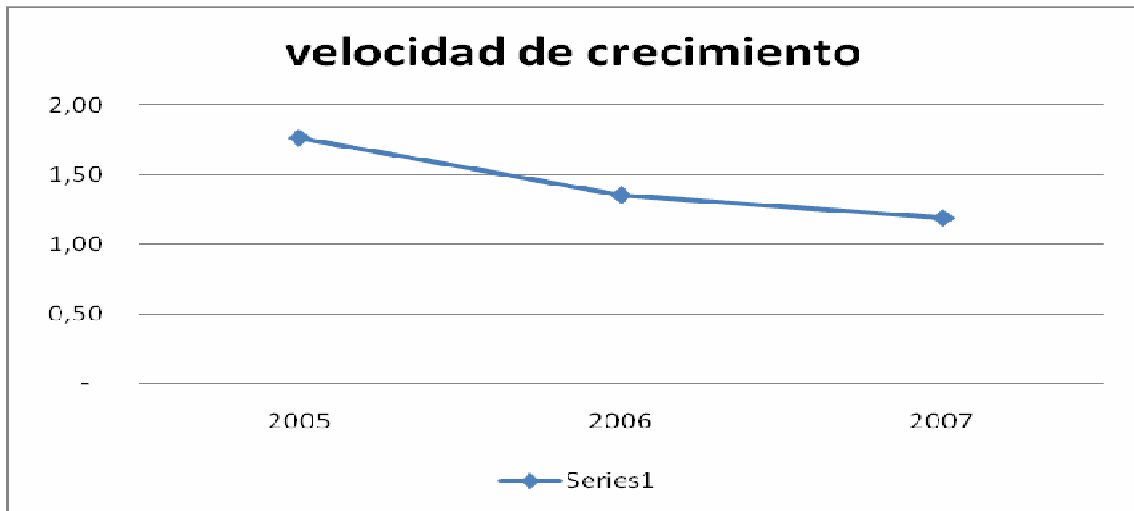


Figura N° 22: Gráfico velocidad de crecimiento venta Servicios Transaccionales

Luego se puede observar un desaceleramiento del crecimiento desde el 2004. Pero en particular para ciertos servicios, en especial para los servicios asociados a la recaudación de pagos automáticos PAC, se puede ver que el importante crecimiento que han tenido, no se ha visto desacelerado en el

<sup>25</sup> Fuente: Subgerente Servicios Transaccionales

tiempo, manteniendo un crecimiento constante desde el 2001. Su aumento en volumen ha sido casi cinco veces en relación al 2001.

## 7.6 MATRIZ ANÁLISIS EXTERNO

Matriz Análisis Externo			
Factores competitivos	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades Competitivas			
O1: Disponibilidad tecnológica	35%	1	0,35
O2: Crecimiento banca Pyme	10%	2	0,2
O3: Barreras de salida para clientes	5%	5	0,25
Total Oportunidades Competitivas	50%		0,8
Amenazas Competitivas			
A1: Fuerza de los competidores	20%	3	0,6
A2: Disminución comisiones e inflación	20%	3	0,6
A3: Alto poder de sustitución	10%	3	0,3
Total amenazas Competitivas	50%		1,5
Total factores competitivos	100%		-0,7

Figura N°23: Matriz Análisis Externo

## 7.7 CONCLUSIONES QUE SE DESPRENDEN DEL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Primero que nada se puede ver de la matriz formulada anteriormente, que tanto las amenazas, como las oportunidades se encuentran balanceadas, lo que muestra un arduo camino por delante, pero con extensas oportunidades que explotar. A pesar de esto dado el desempeño del banco, finalmente se tiene una calificación negativa, lo que muestra que no se están explotando las oportunidades en su totalidad y las amenazas no se están enfrentando de manera apropiada.

Se desprende del análisis PEST, que la situación política y económica del país, es en definitiva una gran oportunidad para Banco Santander Chile, ya que en primera instancia esto le permitiría abrirse al mercado internacional y captar clientes desde distintas partes de Latinoamérica, es por esto que esta oportunidad recibe calificación máxima. Lamentablemente este factor se ve opacado por la centralización de las operaciones en México, lo que le quitaría a Chile la posibilidad antes planteada. Esto en parte se puede fundamentar en el desempeño que ha tenido el Banco principalmente en cuanto a sus canales electrónicos y la tecnología utilizada. Como se puede ver de la matriz anterior, la disponibilidad tecnológica es una de las principales oportunidades, que les permitirían en definitiva a la Subgerencia entregar servicios de alta calidad a un costo reducido. Pero debido a razones políticas, esta oportunidad no se está explotando, recibiendo calificación mínima.

Para la Subgerencia de Servicios Transaccionales, es de primordial relevancia la tecnología. Todas las operaciones dependen de plataformas tecnológicas y canales electrónicos. Con la situación tecnológica que se vive en

mundo esto representa una oportunidad de gran peso para el área, pero lamentablemente no se está aprovechando. El desarrollo del canal electrónico fundamental, que es el Office Banking, se dejó en manos de México, al igual como se piensan dejar todos los centros de procesos del Banco.

Otra oportunidad identificada, es la posibilidad de crecimiento dentro de la banca Pyme. Dada la disminución en las comisiones recibidas por los servicios entregados por el Banco, es necesario aumentar los ingresos en cuanto al volumen de ventas. Luego es evidente la necesidad de crecer en el segmento que posee mayor volumen y disponibilidad, como lo son las Pyme. A pesar de esto, esta oportunidad recibe una baja calificación. Esto se debe a la poca dedicación que tiene el área por este segmento en particular, no explotando oportunidades evidentes. Es una banca que a pesar de su volumen no se encuentra segmentada, y posee un bajo número de ejecutivos para su atención. Tampoco posee condiciones especiales, a pesar de poseer una rentabilidad aceptable.

Las barreras de salida, también son una oportunidad que se debe explotar. A pesar de que muchas veces los clientes deciden no cambiarse de banco, por los trámites que le implicaría cerrar todos sus movimientos, y reabrirlos en otra institución, se debe tener cautela. Banco Santander, y en especial la Subgerencia de Servicios Transaccionales, ha tenido un buen desempeño en la venta de productos cruzados, pero no se puede confiar de este punto y debe cuidar de sus clientes. Como se puede ver, los clientes son muy sensibles al precio, y la Subgerencia no posee productos diferenciados, luego se debe tener particular cuidado en la calidad del servicio ofrecido y la disminución de costos de modo de ofrecer precios competitivos.

Finalmente se puede notar que una de las principales amenazas está dada por la fuerza de los competidores, en particular por las fusiones y las oportunidades del mercado. Se espera que la fusión Citibank –Chile repercuta fuertemente en el Banco. De todos modos esta amenaza no se califica con nota máxima, ya que este factor se encuentra identificado, y se están tomando medidas con respecto al mismo.

## **8 ANÁLISIS INTERNO**

### **8.1 RECURSOS FÍSICOS**

Santander es número uno en red de distribución con 368 sucursales<sup>26</sup>. Esto es una fortaleza, ya que los clientes pueden tener acceso a los servicios a lo largo de todo el país. Los servicios transaccionales se encuentran centralizados en Santiago de Chile; las oficinas de operaciones se encuentran localizadas en el sector centro de la capital. Se cuenta con un piso completo en el subsuelo del edificio de Bandera 102, donde los administrativos encargados poseen un espacio amplio y cómodo para desempeñar sus funciones. Por otro

---

<sup>26</sup> Fuente: presentación planificación estratégica 2007-2009, 2006.

lado, en un piso superior, se encuentran los ejecutivos transaccionales y la mesa de ayuda transaccional SAT, los que facilitan la interacción entre ellos y la solución de los eventuales inconvenientes existentes.

La comunicación con los ejecutivos se logra vía teléfono o mail, lo que hace posible la comunicación desde los diferentes puntos del país.

Luego, se puede concluir que los recursos físicos del Banco representan una fortaleza para el área de servicios transaccionales, tanto para operar, como para acceder a los diferentes clientes existentes.

## **8.2 RECURSOS TECNOLÓGICOS**

### **8.2.1 Plataformas operacionales**

Santander es líder en tecnología. En particular la Subgerencia de Servicios Transaccionales cuenta con plataformas tecnológicas especializadas para cada tipo de servicio ofrecido. Por un lado, esto es una fortaleza, ya que se asume automatización en los procesos, pero al mismo tiempo, se deben ejecutar demasiadas consultas, ya que estos sistemas no conversan entre sí. Hoy en día, basado en mejores prácticas existentes a nivel corporativo, se busca tener una plataforma única, que agilice los procesos.

### **8.2.2 Canales electrónicos**

La alta cantidad de incidencias con impacto en los clientes, también habla de la precariedad de la tecnología utilizada, en particular referente al funcionamiento del canal electrónico diseñado para las empresas denominado Office Banking. El número de incidencias es significativo, y los castigos operativos asociados a este aspecto en particular, corresponden al 52% de los castigos totales del área, lo que corresponde a \$272 MM aproximadamente<sup>27</sup>.

Del estudio realizado por la empresa Adimark<sup>28</sup> durante el año 2005, también se puede ver, que una de las principales fuentes de problemas corresponde al canal Office Banking. En particular para el segmento Corporativo, que incluye a los clientes más importantes para el Banco, un 18,2% de los clientes tuvieron problemas con este canal.

Hoy en día, existe un proyecto denominado “enlaces”, que tiene por objetivo reemplazar el Office Banking actual, por una plataforma completamente nueva. De esta forma se evita realizar mejoras sobre la ya existente, lo que tiene por resultado solo una pérdida en costos y no un beneficio en el funcionamiento. Lamentablemente, el proyecto se ha visto retrasado, ya que su desarrollo se está realizando en conjunto con México, lo que lo vuelve más complejo aún.

### **8.2.3 Comunicación**

---

<sup>27</sup> Fuente: Informe Comité de castigos Febrero 2008, Banco Santander Chile.

<sup>28</sup> Se puede ver en mayor detalle en el Anexo M.

La Subgerencia de Servicios Transaccionales, cuenta con una mesa de soporte transaccional, denominado SAT. Este cuenta con técnicos que atienden los requerimientos tanto de los clientes externos como internos. La atención se hace telefónicamente o vía mail, lo que facilita y agiliza notablemente la comunicación entre el área y sus clientes.

### **8.3 RECURSOS FINANCIEROS**

El margen obtenido a partir de los servicios transaccionales, corresponde a \$ 62.616 millones de pesos. Considerando que el porcentaje de clientes rentables que posee es del orden del 87%, se puede concluir que Santander posee una posición sólida con respecto a los servicios transaccionales.

### **8.4 RECURSOS ORGANIZACIONALES**

Para los servicios transaccionales ofrecidos por Banco Santander Chile, su estructuración principal, consta de un área comercial, la cual se encarga del contacto con el cliente en pos de la venta de dichos servicios. Detrás del área comercial, se encuentra el área de operaciones, la que se encarga de implementar la venta realizada por el área comercial, teniendo especial resguardo del riesgo asociado. En particular, para los servicios transaccionales, se cuenta con tres estructuras básicas:

Área de post venta: esta se encarga de la implementación de los servicios transaccionales asociados al canal electrónico Office Banking, además de la mantención de los convenios generados. Cuando un servicio no es vendido a través del canal, la relación con el cliente sigue en manos del área comercial.

Áreas servicios transaccionales: Para cada servicio existe un área encargada de los procesos asociados. Ellas son las encargadas de generar los convenios en los sistemas, y de realizar las operaciones individuales para cada servicio.

Área de soporte técnico SAT: ellos son los encargados de la implementación tecnológica de las diferentes aplicaciones del office Banking y de la atención de la mesa de ayuda, destinada a solucionar problemas y requerimientos que los clientes puedan tener.

Esto representa una fortaleza en relación a las otras Subgerencias del Banco, ya que se cuenta con la atención del cliente en la misma área de operaciones. Por un lado esto representa un beneficio para el cliente, ya que posee un contacto personalizado. Los ejecutivos post venta, son técnicos especializados en los servicios ofrecidos, y se tiene además una mesa de atención completa a disposición.

### **8.5 RECURSOS HUMANOS**

El área de servicios transaccionales cuenta con 37 empleados internos, además de 46 empleados externos, los que se distribuyen de la siguiente manera:

Distribución de cargos Subgerencia Servicios Transaccionales				
Área	Jefes de área	Sub jefe	Administrativos	Externos
Post venta	2	0	7	0
Recaudaciones	1	3	14	0
Cuadro contable de pagos	1	1	0	7
Pagos masivos	1	1	0	6
PAC	1	0	0	7
SAT	1	0	0	25
Proyectos	1	0	1	0
Gerencia	1	1	0	0
Total	9	6	22	45

Figura N°24: Distribución de cargos Subgerencia Serv. Transc.

Se puede ver que el fuerte de los cargos corresponde a cargos técnicos. Esto es de esperar para un área de operaciones, donde la mayor cantidad de tareas corresponden a operaciones en los sistemas. Para ellos se requiere grandes conocimientos técnicos, tanto del uso de herramientas tecnológicas, como del los servicios que se están ofreciendo. Del levantamiento del área se pudo notar las habilidades que poseían los administrativos, en particular en los cargos críticos. Sus habilidades en el uso de los sistemas y en el entendimiento de los mismos era notable.

Pero por otro lado, sus conocimientos al ser extremadamente técnicos, y al haber estado en el mismo cargo por tantos años, se veían marcados por una pérdida en la capacidad de innovación.

Para el área de post venta, además se necesitan habilidades comerciales, ya que se tiene contacto con el cliente. Pero el fuerte es el conocimiento técnico que se requiere para gestionar soluciones asociadas a problemas con los servicios transaccionales.

El SAT también requiere conocimientos técnicos, ya que deben solucionar problemas en línea.

Para el resto de las áreas en términos de los cargos administrativos son necesarias habilidades técnicas en términos de tecnología y contabilidad.

Para todos ellos se requieren estudios técnicos completos.

Para los jefes de área se requieren habilidades comerciales y técnicas, con estudios profesionales y alta experiencia en el rubro.

Los subjefes en general poseen capacidades similares a las requeridas para los cargos administrativos, pero con mayor potencial de liderazgo.



El caso actual refleja en general altos conocimientos técnicos, pero con poca capacidad comercial, lo que se ve reflejado principalmente en pérdida de vista de los clientes, y en un desalineamiento con respecto a los objetivos del área comercial.

Actualmente, se puede observar de la encuesta de satisfacción interna, que el área no se encuentra bien evaluada. El área de post venta se encuentra número 24 de un ranking de 53 unidades evaluadas, con un 66.3% de satisfacción, y un 18.9% de insatisfacción. Por otro lado la mesa de ayuda SAT se encuentra en peor situación aun, situándose en el lugar número 43, con un porcentaje de satisfacción del 46.7%, y un 23,4% de insatisfacción. En medio de ellas se encuentra la evaluación correspondiente a la implementación del Office Banking, que corresponde a una responsabilidad del SAT también, encontrándose en el lugar número 33 con un 56.3% de satisfacción, v/s un 19% de insatisfacción.

Luego se desprende que se deben implementar planes de acción, que logren una alineación con el área comercial. Además se deben flexibilizar los procesos e innovar en los mismos.

## 8.6 REPUTACIÓN CON LOS CLIENTES

En el estudio de mercado realizado por la empresa Adimark, durante Octubre del 2005, a cuatro distintos segmentos: Empresas Corporativas, Grandes empresas, Empresas e Inmobiliarias, se obtuvieron los siguientes resultados generales con respecto a los servicios recibidos por los clientes de distintos bancos.

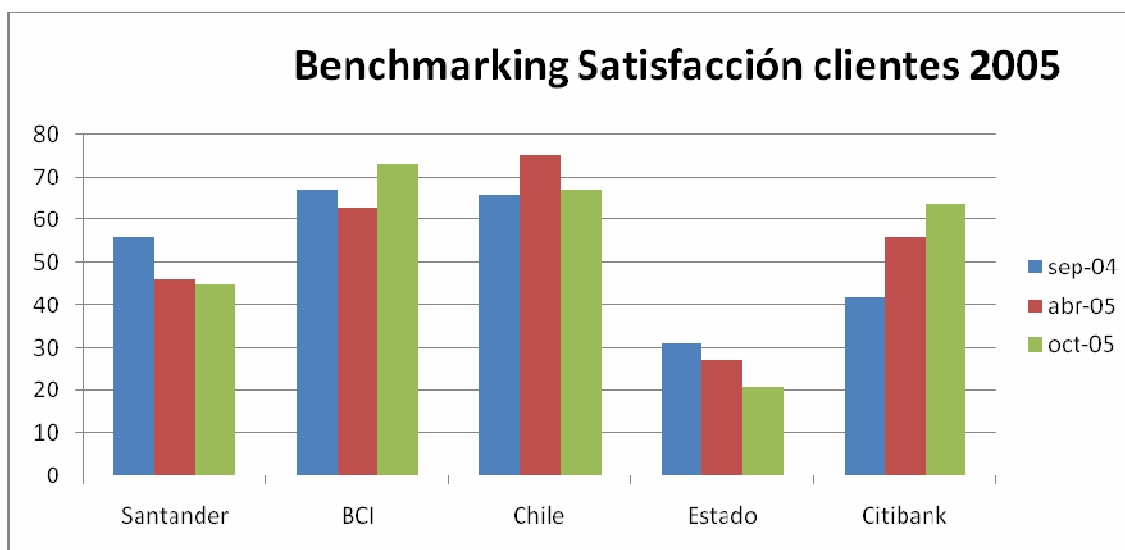


Figura N°25: Benchmarking satisfacción clientes.

Se puede observar que la satisfacción de los clientes, desde Septiembre del 2004, a Octubre del 2005, fue decreciendo significativamente, ubicándose muy por debajo de la calificación obtenida por sus principales competidores<sup>29</sup>.

Banco Santander recibe un 45% de satisfacción, durante Octubre del 2005, muy por debajo de sus más grandes competidores, Banco BCI y Banco Chile, que recibieron un 67% y un 73% respectivamente.

Pero si se analiza en detalle, y se estudian los datos recibidos específicamente por Servicios Transaccionales, se pueden ver que los resultados obtenidos, por los distintos bancos evaluados, no difieren con tanta notoriedad. En un estudio de mercado, realizado por la misma empresa, durante Octubre del año 2007, muestra los siguientes resultados:

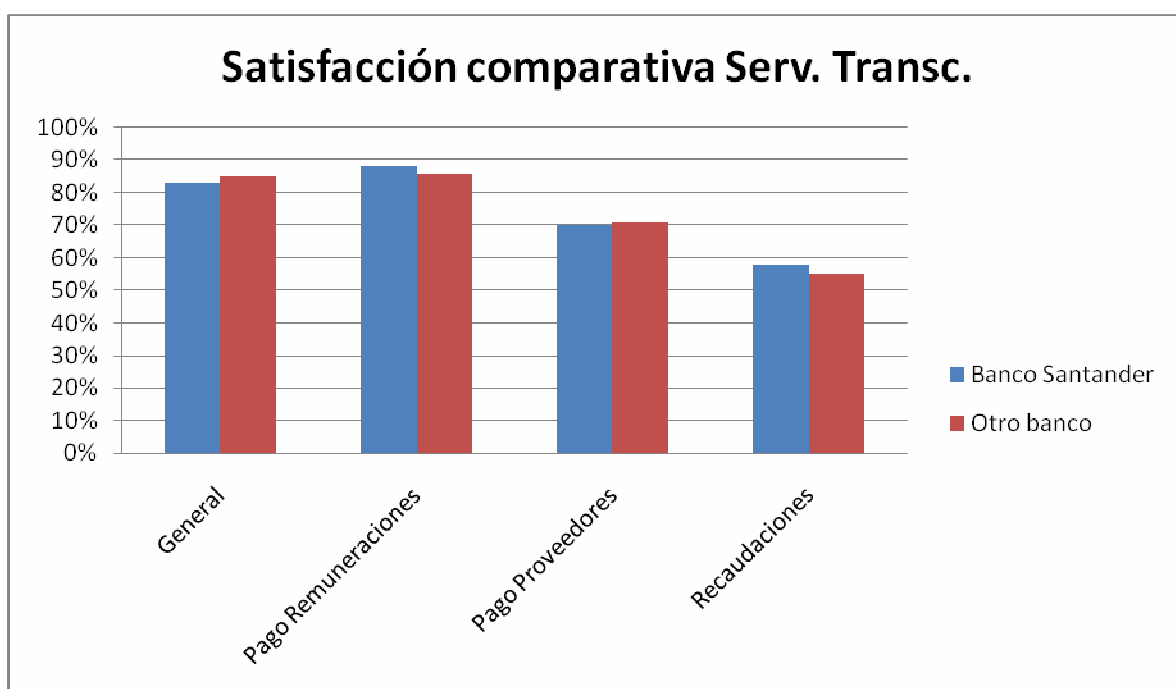


Figura N°26: Gráfico Satisfacción comparativa de los Servicios

Se puede notar una evaluación un tanto menor a la del mercado, con un 83%, en comparación con un 85% de satisfacción recibida por los otros bancos con los que los clientes han operado. Lo cual indica que los clientes poseen una percepción similar con respecto a los Servicios recibidos desde los distintos bancos.

En el Anexo N, se puede ver, desde el análisis por segmento, que la satisfacción por los distintos servicios se ha mantenido, en la mayoría de los casos, desde Octubre del 2006. Lo cual es considerado al interior del área como buenos resultados.

<sup>29</sup> A pesar de que Banco Estado es el que recibe la peor calificación, no se considera competencia para Banco Santander, ya que este está enfocado en el segmento Pyme, el cual no se consideró en esta investigación.

Por otro lado en el estudio de la satisfacción con respecto a aspectos específicos, se tiene que para el segmento empresas, se ha visto afectado por los precios de las comisiones, mientras que los otros segmentos este factor se ha visto mejorado. La causa de este resultado, puede deberse a los mejores precios que consiguen los clientes mas rentables que posee el área.

En los otros aspectos evaluados, los resultados obtenidos son satisfactorios, y se han mantenido en el tiempo o han mejorado.

Del análisis anterior, se puede ver, que a pesar de los resultados generales obtenidos por el banco, que muestran una clara insatisfacción de los clientes respecto a los servicios recibidos, la Banca Transaccional se ha mantenido, e incluso ha mejorado. Esto puede significar que el área ha absorbido de forma satisfactoria el aumento en la demanda y los problemas generados por los sistemas.

## 8.7 MATRIZ ANÁLISIS INTERNO

Matriz Análisis Interno			
Factores internos	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Sólida posición Banco Santander	20%	5	1
Post Venta y Mesa de ayuda SAT en operaciones	5%	5	0,25
Disponibilidad profesionales preparados	20%	3	0,6
Reputación Satisfactoria de la Subgerencia	5%	3	0,15
Total Fortalezas	50%		2
Debilidades			
Tecnología precaria	30%	5	1,5
Mala relación con área comercial	20%	5	1
Total debilidades	50%		2,5
Total factores internos	100%		-0,5

Figura N°27: Matriz análisis Interno

## 8.8 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO

Se puede concluir del análisis anterior, que Santander posee grandes fortalezas, pero estas no se están explotando en su totalidad. Por un lado, en la actualidad, posee una posición dentro del mercado excepcional. No se cuenta con datos específicos con respecto a la participación de mercado dentro de los Servicios Transaccionales, pero su amplia red comercial y su vasta cartera de clientes, le entrega una sólida base para desarrollar sus actividades. Es por esta razón que esta fortaleza posee calificación máxima, además de un porcentaje importante dentro de la matriz del análisis interno.

Por otro lado, a pesar de la baja reputación que posee Santander en general con los clientes empresas, se ha mantenido en su calificación con respecto a los Servicios Transaccionales. Probablemente esto se deba a la absorción de las dificultades tecnológicas por parte del personal técnico

altamente capacitado, y de los servicios de apoyo a los clientes. A pesar de esto, no se califica con nota máxima la disponibilidad de profesionales preparados, ya que se nota una cierta pérdida de capacidad de innovación dentro de las áreas, por parte de los cargos medios. La reputación con los clientes tampoco recibe calificación máxima, al considerarse que el cliente recibe un servicio integral, y no se puede abstraer de la percepción general que posee el cliente del Banco.

La precariedad de la tecnología sigue siendo una fuerte debilidad, y aspecto fundamental donde se deben implementar planes de acción. Es por esta razón que recibe tal ponderación y puntuación.

La mala relación con el área comercial también es un punto donde se debe trabajar. A pesar de tener responsabilidades diferentes, ambas áreas deben trabajar en conjunto, para poder alcanzar los distintos objetivos estratégicos propuestos eventualmente.

## **9 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

Del análisis de la estrategia actual del banco y del análisis FODA realizado, se llega a la siguiente estrategia propuesta:

### **9.1 Foco Estratégico**

Se justifica para la Subgerencia de Servicios Transaccionales, un foco estratégico basado en la excelencia operacional. En pocas palabras, se busca aumentar el número de clientes y el número de operaciones por clientes al mínimo costo posible. Para la Subgerencia en particular, esto significa:

**Reducir el costo de operación:** Este aspecto siempre ha sido relevante para el área, y su justificación esta en la importancia de la reducción de costos de las operaciones para así entregar precios competitivos a los clientes, cuidando mantener un margen positivo de ganancias.

**Aumentar la velocidad de procesos del negocio:** en orden al objetivo anteriormente planteado, se deben lograr ventajas competitivas entregándoles a los clientes respuestas ágiles.

**Flujos de información modernizados:** se debe contar con sistemas tecnológicos que permitan lograr los objetivos anteriores.

**Mejorar gestión de recursos:** Se debe gestionar en particular sobre los recursos humanos disponibles, de forma de contar con una disponibilidad profesional mayor.

**Mayor rentabilidad:** para esto se debe ampliar la cartera de clientes abriéndose principalmente al segmento Pyme.

Pero considerando los resultados obtenidos en los análisis realizados con anterioridad, donde se puede notar claramente que la Subgerencia de

Servicios Transaccionales se ve enfrentada a un mercado altamente competitivo, de poca diferenciación, donde se deben crear ventajas competitivas a partir de la especialización y sofisticación de los servicios entregados a sus clientes, se deben agregar ciertos aspectos fundamentales. Se debe enfocar todos los aspectos mencionados anteriormente en pos de la satisfacción de los clientes. De los análisis anteriores, se desprende que los clientes del Banco Santander Chile valoran tres atributos fundamentales, los cuales son: agilidad de los procesos, costo de los servicios y eficiencia de los canales electrónicos.

Los clientes cada día se vuelven mas exigentes y Banco Santander Chile no se debe quedar atrás, mejorando sus servicios tanto en calidad como en innovación , de modo de diferenciarse de la competencia, crear ventajas competitivas y fidelizar la relación que posee con sus clientes.

## **9.2 Conclusiones**

Del análisis, se concluye que la estrategia actual es consistente con las necesidades del mercado, pero no se debe olvidar las necesidades del cliente al momento de decidir cual será la estrategia a seguir.

El área de operaciones, considera al área comercial como sus clientes directos, pero no deben olvidar que el servicio finalmente lo reciben los clientes externos, y son a ellos a los cuales se les debe satisfacer. Por otro lado la deteriorada relación con el área comercial, debilita aún más el feedback con los clientes.

Por otro lado, no se consideran los empleados de la Subgerencia como un recurso gestionable, siendo ellos los responsables del buen funcionamiento de los servicios entregados. Se debe tener consideraciones sobre ellos, y trabajar en conjunto con el área de recursos humanos para obtener los resultados deseados.

Luego, se puede decir que se justifica la estrategia actual, pero se debe tener en consideración de la perspectiva de los clientes y de los empleados del área.

## **10 DISEÑO SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN**

### **10.1 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL**

El cuadro de mando actual se basa en tres perspectivas: Producción, riesgo y calidad de servicios. Tres aspectos alineados perfectamente con la estrategia y visión tanto corporativas como de la gerencia. Los indicadores utilizados que buscan monitorear el desempeño de servicios transaccionales son los siguientes:

### Incidencias con impacto en los clientes:

Se mide el volumen de clientes afectadas por las incidencias. Además se detallan las incidencias, las cuales en su mayoría corresponden a caídas del canal de electrónico existente. Esto se realiza con una periodicidad mensual.

Las mediciones de este indicador, durante Febrero del 2008 son los siguientes:

Aumento de un 90% en clientes impactados con respecto al promedio obtenido durante el 2007 (16 eventos con 45.000 clientes involucrados).

Crecimiento de un 89% en los tiempos de caída o disponibilidad de servicios on line con respecto al promedio del 2007. El 91% del tiempo esta entre las 9:00 y las 16:00 horas. La meta actual es de 15 horas, y en total se obtuvieron 87 horas, muy por sobre lo esperado. El detalle por canal se presenta a continuación:

Canales impactados						
Período	Office Banking	Home banking	call center	sucursales	Cajas	Banefe
Año 2007	16	24	9	10	7	6
Enero	26	34	17	27	4	39
Febrero	17	44	14	8	2	15

Figura N°28: Tabla con canales impactados

Con una meta de 2,5 horas de caída por canal, los resultados obtenidos están muy por sobre lo esperado.

Mas adelante se distinguen los impactos a clientes personas y los impactos a cliente empresas, los resultados son los siguientes:

Incidencias		
Periodo	N° de clientes impactados	N° incidencias
Año 2007	1284	23800
Enero	10490	62000
Febrero	4153	59054

Figura N°29: Tabla con número clientes impactados

Se puede ver que los resultados no se muestran como porcentaje de clientes, lo cual no permite dimensionar de forma clara la cantidad de clientes que están siendo afectados realmente. De la misma forma, no existe una meta clara con respecto a este indicador.

### Presupuesto de gastos:

Se mide la desviación del gasto mensual con respecto al presupuestado. La medición se realiza en forma agregada para toda la gerencia de servicios a empresas en su totalidad. Las mediciones con mayores desviaciones son detalladas y gestionadas.

Las mediciones de este indicador, durante Febrero del 2008 son los siguientes:

Cumplimiento del presupuesto de gasto acumulado al 99,8%, aunque el mes de Febrero se cumplió al 100%. Este valor corresponde al resultado de la Gerencia de Operaciones Centralizadas en su totalidad.

En particular, se entregan resultados con respecto al cumplimiento de la Subgerencia de Servicios a Empresas, donde durante Febrero del 2008 se tiene como resultado un exceso de un 102% y un acumulado a la fecha, de un 101,1%. Lamentablemente este dato no se tiene para la Subgerencia de Servicios Transaccionales en detalle.

Transaccionalidad de los clientes:

Principalmente acá se busca monitorear las transacciones realizadas a través del canal electrónico disponible para los clientes empresas denominado Office Banking. La mediciones al igual que en el caso anterior se realizan mensualmente.

Transaccionalidad Office Banking	
Período	N° Transacciones
Dic-07	3.364.901
Feb-07	3.140.539
Crec (%) Mes	-14,50%
Crec (%) mes´07	25,70%

Figura N°30: Tabla transaccionalidad Office Banking

Estos datos no poseen una meta asociada, ni una comparación en relación al crecimiento de la cartera de clientes.

Composición de la transaccionalidad:

Se detalla el indicador anterior, evaluando los volúmenes según transacciones: financieras, consultivas y operativas. Las transacciones más importantes para el banco son las financieras, por motivos ya conocidos. Los resultados se muestran a continuación:

Transaccionalidad financiera	
Período	N° Transacciones
Dic-07	722.580
Feb-08	517.064
Crec (%) Mes	-20,60%
Crec (%) mes´07	12%

Figura N°31: Tabla transaccionalidad financiera

Al igual que en el caso anterior, el indicador no entrega una dimensión clara de los resultados del uso de canal.

Riego operacional:

Este indicador muestra el monto en millones de pesos y el crecimiento que han tenido las operaciones pendientes. Se mide para la Subgerencia de Servicios a Empresas en su totalidad y el valor a Febrero del 2008 es el siguiente:

Monto Operaciones Pendientes	
Período	Monto MM\$
Promedio del 2007	180
Promedio del 2008	552
Febrero del 2008	143
Crecimiento OP Febrero 2008	-85,10%
Crecimiento OP v/s año 2007	-20,50%

Figura N°32: Monto operaciones pendientes

Más relevante que el indicador anterior, es la especificación del porcentaje de dichas operaciones que se encuentra fuera de estándar, que se muestran en la tabla a continuación:

Monto OP fuera de estándar	
Período	Porcentaje Monto OP
Promedio del 2007	41,30%
Promedio del 2008	38,80%
Febrero del 2008	73%
Crecimiento OP Febrero 2008	1527%
Crecimiento OP v/s año 2007	76,70%

Figura N°33: Tabla monto operaciones pendientes fuera de estándar

A pesar de que el detalle es relevante, no se muestra lo esencial de una operación pendiente. Es necesario destacar que una operación pendiente se puede generar por múltiples razones, entre las cuales se incluyen errores de digitación de cajeros, errores de sistemas, errores de cuadratura, etc. Todos estos no se encuentran asociados a errores provenientes del área de operaciones. Es por esto que la labor y la responsabilidad asociada al área de operaciones debe ir ligada a la resolución de dicha operación pendiente. Luego, para poder evaluar el desempeño del área se debe medir el tiempo medio de duración de la operación pendiente, es decir desde que se identifica la operación pendiente, hasta que se soluciona.



### Recomendaciones de auditorías:

Existe una medición asociada al cumplimiento de las distintas recomendaciones de auditorías existentes. Esto se mide para la Gerencia de Servicios a Empresas en su totalidad y de un total de 43 auditorías recomendadas, se posee un cumplimiento del 100%.

### Castigos operativos:

Esto se muestra en forma general para toda la gerencia de operaciones centralizadas, detallando claramente que tipo de castigos se aplicaron y el volumen en torno a ellos. La principal razón de castigos operativos es a raíz de fraudes a través de Internet.

Durante Febrero del 2008 se tuvo una disminución correspondiente a un 33% con respecto al mes anterior, pero aún así se tiene un incremento del 155% con respecto al mismo periodo durante el año anterior.

Para la Gerencia de Operaciones Centralizadas, se tienen \$236,6 MM, de castigos operativos para el mes de Febrero, bastante menos que el monto obtenido durante Enero del 2008, que alcanzó los \$ 403,9MM. Pero como se mencionó anteriormente, se posee un incremento en relación al promedio durante el 2007, que alcanzó los \$209,6 MM.

Dentro de los castigos operativos, se pueden separar en castigos operativos asociados al área comercial<sup>30</sup> y castigos operativos asociados al área de operaciones. De forma acumulada, al mes de Febrero del 2008, se tiene que los castigos operativos relacionados al área de operaciones corresponden al 75%, mientras que los castigos operativos asociados al área comercial, solamente al 25%.

De los castigos operativos asociados al área comercial, se tienen: caídas de sistemas (60%), Fraude tarjeta de crédito (22%), Cheque con firma discontinuada (3%), Cheque falso (1%), diferencia en tarjeta de crédito(7%), cheque caducado (2%) y otros (5%).

Para el mes de Febrero, la Subgerencia de Servicios Transaccionales, sólo tuvo un total de \$ 627.151, pero durante el mes de Enero, obtuvo \$ 271,8 MM. Los castigos asociados corresponden principalmente a caídas en los sistemas.

### Dotación:

Indica la cantidad de funcionarios por el total de la Gerencia de Operaciones Centralizadas y tiene como objetivo disminuir en el tiempo. Para la Gerencia de Servicios a Empresas, durante Febrero del 2008, no se registra

---

<sup>30</sup> Los castigos operativos asociados al área comercial son: Cuenta no cerrada, Error en pólizas de seguros, cheque firma discontinuada, comisión castigo por inversiones, fraude banco, protocolo hipotecario, otros.

un aumento en la dotación, respecto a Diciembre del 2007. Se posee una dotación total de 182 personas.

#### Horas extra:

Funciona de igual manera que el indicador anterior y busca reducir la cantidad de horas extra. Se mide en detalle para todas las áreas de la gerencia, gestionando sobre los que sobrepasen un promedio de 10 horas extra por persona.

Durante el mes de Febrero se tienen 6,7 horas extras promedio por dotación, con una meta de 10 horas extras promedio por dotación, los resultados son satisfactorios. Durante el levantamiento del área realizado en un comienzo, se notó que este indicador no se está calculando de forma adecuada, ya que se consideran dentro de la dotación, cargos que no poseen horas extras. Luego, este indicador se encuentra sub evaluado.

#### Consumo Materiales:

Este indicador, tal como su nombre lo dice, entrega el monto en pesos del consumo de materiales asociado a la Gerencia de Servicios a Empresas en general. No se posee una meta clara, pero es deseable una disminución o mantención de los montos. Durante Enero del 2008, la Gerencia de Servicios a Empresas consumió \$ 7.885 M, lo que representa un aumento en un 20,1%, con respecto al promedio del año 2007( \$6.567 M).

#### Consumo Telefónico:

Al igual que el indicador anterior, muestra el monto en pesos del gasto en cuentas telefónicas. Se mide para la Gerencia de Servicios a Empresas y durante Febrero del 2008, se tiene una suma total de \$846 M, mostrando una disminución con respecto al promedio del año 2007 que fue de \$1.004 M.

#### Consumo radio Taxi:

Los empleados de Banco Santander Chile, tienen derecho a usar el servicio de radio taxi, cuando su horario de salida se exceda luego de las nueve de la noche. Durante el mes de Enero del 2008, se tuvo una cifra asociada a este ítem igual a \$1.156 M, mostrando un crecimiento del 5,5% con respecto al promedio para el año 2007 (\$1.096 M).

Los indicadores actuales a pesar de que en muchos casos son datos relevantes que se deben conocer para la gestión, no evidencian su relación con la estrategia propuesta. Además no se distingue una relación causa efecto entre ellos.

Tampoco se está gestionando sobre información relevante con la que cuenta disponible el área, como encuestas de satisfacción interna y externa, análisis de reclamos del SAT, entre otros.

No se puede ver la relación entre la disminución de costos y aumento de productividad.

Tampoco se gestiona sobre las capacidades de las áreas, saturándolas en muchos casos y aumentando los problemas, errores y costos.

## **10.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Luego de las conclusiones obtenidas anteriormente y de múltiples reuniones con los directivos de la gerencia, los objetivos estratégicos obtenidos para la Gerencia de Operaciones Centralizadas son los siguientes:

### **PERSPECTIVA FINANCIERA**

#### **Aumento de los ingresos por mayores ventas**

A pesar de que la poca o nula incidencia que posee el área de operaciones sobre las ventas, se debe tener como objetivo alcanzar una mayor rentabilidad de los servicios ofrecidos, tanto en la disminución de costos, como en la ampliación de la cartera de clientes. Como se pudo ver anteriormente, dada la baja que se ha dado en las comisiones, es de fundamental interés para el banco, aumentar el volumen de ventas en la banca retail, es decir en el segmento Pyme.

Se puede asumir también que se espera aumentar principalmente en el servicio de pago automático de cuentas PAC, ya que tanto cobranzas como recaudaciones deberían migrar a esta modalidad. El pago de nóminas tanto de proveedores como de empleados también debería aumentar significativamente a la velocidad que lo está haciendo actualmente.

Para lograr un aumento en el número de clientes o también un aumento en las operaciones por clientes, es vital mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes, considerando los atributos más relevantes para ellos, los cuales son agilidad del servicios, costo del servicio, calidad y disponibilidad de los canales electrónicos, apoyo desde la banca comercial, entre otros.

En el Sistema de Control de Gestión actual, no se cuenta con este tipo de indicadores, pero al proponerlo, y al mostrar ciertas mediciones actuales, se mostró gran interés en este aspecto, razón por la cual se decidió incluir.

#### **Disminuir costos operativos**

El área de operaciones tiene como objetivo principal ser eficiente en costos. Constantemente se está buscando la forma de gestionar sobre los diferentes ítems que posee este aspecto. De esta forma se asegura la sustentabilidad del área y se pueden dar precios competitivos a los clientes, aspecto de fundamental relevancia, dada la sensibilidad al precio que poseen los clientes. En el Sistema de Control de Gestión actual, no se poseen

indicadores que midan de forma satisfactoria este objetivo estratégico, mas adelante se realiza una propuesta de medición.

### PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

#### **Aumentar la satisfacción de los clientes externos, por Servicios Transaccionales.**

Un aspecto un tanto olvidado en la estrategia y en el Sistema de Control de Gestión actual y que se debe tener en cuenta es la satisfacción de los clientes. Como se pudo ver del análisis de las necesidades de los clientes, estos basan su percepción principalmente en tres aspectos: Agilidad de procesos, tecnología disponible y precios de los servicios. De los estudios de mercado realizados por la empresa Adimark, se mostró que las inquietudes de los clientes además de ser diversas, cambiaban dependiendo del segmento al cual se enfrentaba. Pero lo que si se puede asegurar, es que se posee clientes altamente sensibles al precio, con una alta valoración del tiempo de respuesta y la agilidad de los servicios, muy exigentes con respecto a la tecnología disponible, no solo en cuanto a la existencia de canales electrónicos, sino que además en su buen funcionamiento. En conclusión se tienen clientes muy exigentes, que se vuelven cada vez mas informados y es necesario entregarles el servicio que ellos desean, para así poder enfrentar a la competencia.

Para lograr satisfacer las necesidades anteriores, se debe contar ante todo con empleados capacitados. Hoy en día se cuenta con cargos altamente técnicos, los cuales deben ser complementados con profesionales jóvenes que se encarguen de gestionar los procesos de modo de alcanzar su optimización agilizándolos. También se debe contar con tecnología adecuada que además de dar un ambiente mas fluido al interior del área de operaciones, de confianza a los clientes para realizar sus transacciones vía electrónica. Este último aspecto además logra disminuir costos, para eventualmente traspasar dichos ahorros hasta los clientes. Finalmente se debe contar con un buen clima laboral, de modo que los empleados sientan agrado en su trabajo, y se logre un aumento en la productividad.

#### **Potenciar el uso del canal complementario Office Banking**

El uso de los canales complementarios, además de reducir costos, agrega importante valor al cliente, en la medida que hace más flexible, rápida y cómoda s relación con el banco, ahorrándoles tiempo y sumándole calidad al proceso. Es por esta razón que operaciones centralizadas tiene como objetivo centrar sus esfuerzos en pos de aumentar el uso de los canales complementarios. Hoy en día se monitorea este objetivo en el Sistema de Control de Gestión actual.

#### **Mejorar la satisfacción de los clientes internos**

Se cuenta con acuerdos de nivel de servicio internos con el área comercial, que es de principal importancia respetar, para lograr un desempeño armónico y una alineación de objetivos estratégicos. En la actualidad, no se

cuenta con indicadores que consideren la satisfacción del área comercial en el Sistema de Control de Gestión actual.

#### PERSPECTIVA INTERNA:

##### **Disminución errores operativos**

Existen múltiples entidades regulatorias, que buscan resguardar los derechos de los clientes y el cumplimiento de las leyes establecidas. Asociadas a estas normativas existen importantes castigos, que encarecen los ingresos del banco. En el Sistema de Control de Gestión actual, se poseen indicadores para monitorear este objetivo.

Además, dada la cantidad de procesos que se desencadenan al interior de operaciones centralizadas, se debe contar con plataformas de alta calidad y disponibilidad, de manera apoyar las operaciones diarias, y mejorar el servicio ofrecido a los clientes. Como se puede ver en el Sistema de Control de Gestión actual, no se poseen indicadores con respecto a las caídas de las plataformas operacionales, solo se cuentan con datos asociados a la disponibilidad de los canales electrónicos.

##### **Lograr agilidad en los procesos, disminuyendo los tiempos de procesos**

Hoy en día el tiempo de respuesta ante los requerimientos de los clientes es de fundamental relevancia. Al poseer servicios commodity, solo se puede competir en tiempo y calidad. Se debe asegurar tiempos de respuesta, para lo cual se debe contar con procesos ágiles y flexibles. Hoy en día no existen indicadores disponibles para la medición de este objetivo.

##### **Aumentar la eficiencia productiva**

La cantidad de transacciones que ingresan al área de operaciones es muy grande, convirtiéndola en una fábrica de productos y servicios. Luego se debe optimizar los recursos disponibles, aumentando la productividad de las personas y de los sistemas. Como se pudo notar, tampoco existen indicadores con respecto a este objetivo planteado, solamente se tiene información en relación a la cantidad de horas extras.

#### PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE:

##### **Profesionalización del equipo de trabajo.**

Dada la relevancia del equipo de trabajo para el funcionamiento del área, se debe contar con profesionales capacitados para desarrollar las diferentes actividades que se generan en la Subgerencia. Se pudo notar del análisis interno que existía un gran potencial, pero se estaba desaprovechando al no capacitarlo en forma adecuada, especialmente dándole un enfoque hacia la innovación en la optimización de procesos. Es por esto que se debe incluir este

indicador, para así poder gestionar sobre este primordial recurso. El Sistema de Control de Gestión actual, no cuenta con indicadores asociados a este objetivo.

### **Motivar la cooperación, participación, respeto y grato ambiente laboral**

En un comienzo no se consideró relevante este aspecto, atribuyendo esta responsabilidad a recursos humanos. Pero fundamentada la importancia del clima laboral para la productividad, se decidió incorporarlo, para así eventualmente poder gestionar sobre este aspecto.

A partir de los objetivos expuestos se muestra su relación causa-efecto en el mapa estratégico a continuación.

### **10.3 MAPA ESTRATÉGICO**

Las relaciones causa efecto entre los distintos objetivos estratégicos propuestos se definen a continuación:

- “Disminuir los costos operativos” es causal directa de “Aumento de los ingresos por mayores ventas”. Si se poseen costos inferiores, se aumentará la rentabilidad del área. Se la misma forma, se puede “Aumentar los ingresos por mayores ventas”, “aumentando la satisfacción de los clientes”, ya que se espera que clientes contentos con el servicio, consuman mas y recomienden mas el banco a otros clientes potenciales.
- La “disminución de costos operativos”, en la Sugberencia de Servicios a Transaccionales, se logra al “Potenciar el uso del canal complementario” y al “Aumentar la eficiencia productiva”. De ambas formas, se puede obtener una disminución en los costos operativos asociados.
- Para “Aumentar la satisfacción de los clientes externos”, se deben asegurar tres objetivos principalmente: “Disminución de errores operativos”, “Lograr agilidad en los procesos, disminuyendo los tiempos de procesos” y “Potenciar el uso de los canales complementarios”. De esta forma se tiene un servicio ágil, cómodo y sin errores, que es lo que buscan los clientes principalmente. De forma adicional se tiene que al “Mejorar la satisfacción de los clientes internos”, que corresponde al área comercial, se asume que debería “Aumentar la satisfacción de los clientes externos”, al considerar los objetivos comerciales representativos de los objetivos de los clientes.
- De la misma forma, para “Mejorar la satisfacción de los clientes internos”, se debe apoyar el negocio, es decir cumplir con las necesidades de los clientes, luego se debe: “Lograr agilidad en los procesos, disminuyendo los tiempos de proceso” y “disminuir los errores operativos”. Así, los ejecutivos pueden asegurar a los clientes tiempos de respuesta y no ver excedida su carga de trabajo, atendiendo problemas excesivos producidos por errores operativos.
- Para “Potenciar el uso de los canales complementarios”, se debe “Disminuir los errores operativos”, asociados a los canales electrónicos. Esta es la

única forma, que los clientes se sientan confiados con la herramienta que esta utilizando.

- Para alcanzar los objetivos de la perspectiva interna, se debe contar con un buen equipo de trabajo. Para esto, se debe lograr una “Profesionalización del equipo de trabajo” y “Motivar la cooperación, participación y grato ambiente laboral”. El equipo de trabajo a pesar de poseer en su mayoría cargos técnicos, ya que deben desenvolverse ampliamente en los distintos ambientes tecnológicos, deben poseer una cabeza que busque gestionar los procesos y este en constante búsqueda de nuevas soluciones y tecnologías disponibles, así como también busque la optimización de los procesos en pos de satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos.

El mapa estratégico presentado a continuación muestra las relaciones causa-efecto que existen entre los objetivos estratégicos planteados, descritas anteriormente.

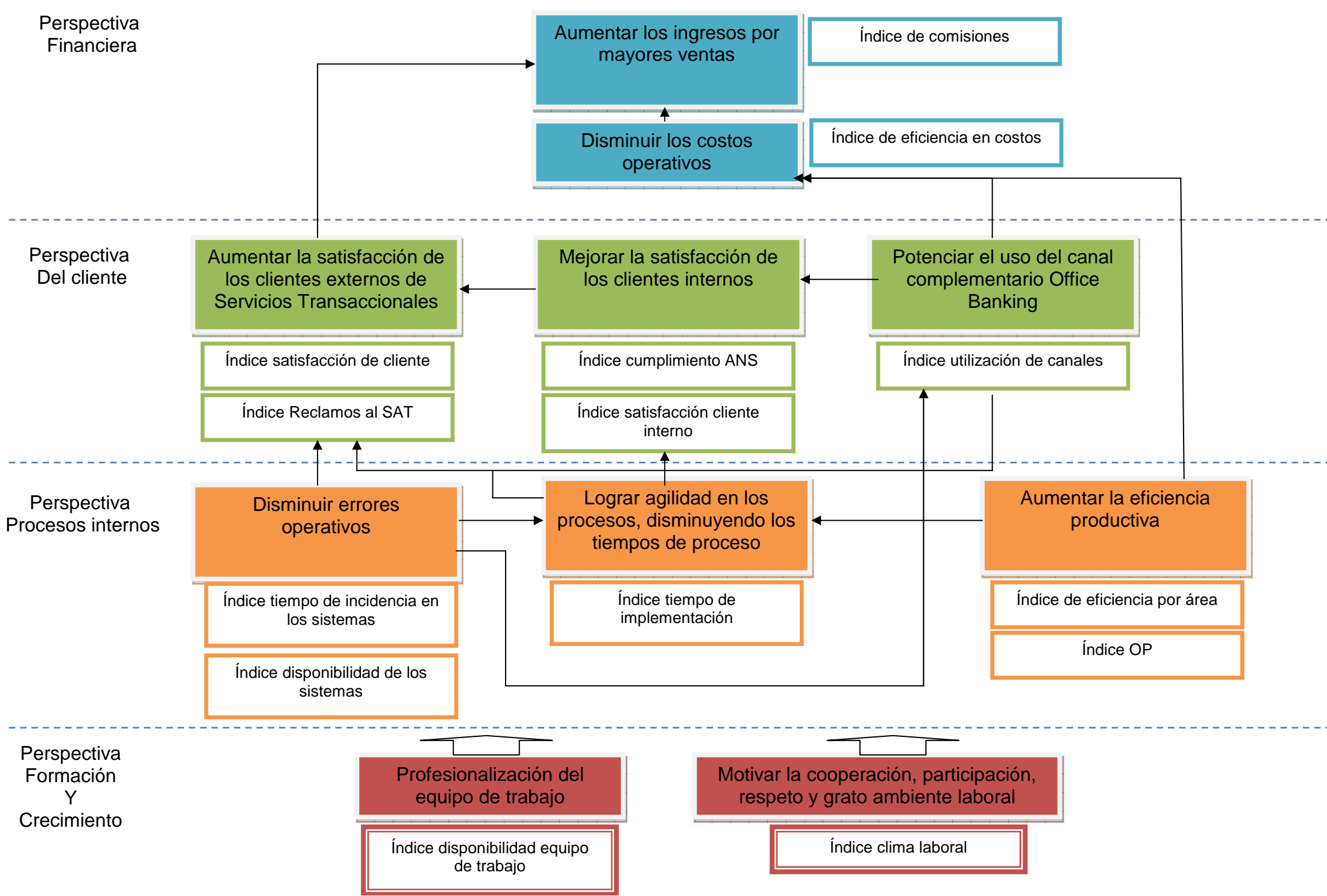


Figura N°34: Mapa estratégico para la Subgerencia de Servicios Transaccionales



## 10.4 INDICADORES ESTRATÉGICOS

### PERSPECTIVA FINANCIERA:

#### **Aumentar los ingresos por mayores ventas**

En este objetivo estratégico va implícita la estrategia corporativa que posee el Banco Santander Chile, específicamente la palanca que busca aumentar la participación de mercado con respecto a la banca retail. El monitoreo de este objetivo, va ligado al siguiente indicador:

#### Índice de comisiones recibidas:

$$indice\_comisiones\_recibidas = \frac{comisiones\_recibidas\_t}{comisiones\_recibidas\_t-1} * 100$$

Este indicador se puede calcular separadamente para cada servicio ofrecido, ya sea pagos masivos, recaudaciones, cobranzas o PAC.

#### Índice aumento de clientes por segmento:

$$índice\_aumento\_clientes = \frac{Número\_clientes\_segmento\_i\_en\_t}{Número\_clientes\_segmento\_i\_en\_t-1} * 100$$

Este indicador busca evaluar el aumento que ha tenido la cartera de clientes separado por cada segmento existente, es decir Corporativo, Grandes empresas, Inmobiliarias, Empresas y Pyme. Es interesante ver el crecimiento del segmento Pyme y la mantención de los segmentos mas importantes.

#### Índice aumento de operaciones

$$índice\_aumento\_operaciones = \frac{N^{\circ}\_operaciones\_prom/cliente\_t}{N^{\circ}\_operaciones\_prom/cliente\_t-1} * 100$$

Este indicador busca medir el aumento de las operaciones que ha tenido cada cliente. Es necesario realizar las mediciones de este indicador por cada segmento, para diferenciar los comportamientos. El número de operaciones promedio por cliente en cada período se mide sumando el número de total de operaciones y dividiéndola por el número de clientes de la cartera.

#### **Disminuir costos operativos**

La Subgerencia de Servicios Transaccionales no puede gestionar sobre los ingresos, pero si sobre los costos asociados a los procesos, lo cual es fundamental, ya que dichos costos se pueden traspasar en beneficios para los clientes y para el Banco.

Para las distintas áreas es necesario lograr la eficiencia en los costos. El indicador queda descrito como:

### Índice de eficiencia en costos:

Este nos muestra la relación existente entre los costos incurridos por el área y el número de operaciones realizadas en un periodo de tiempo dado. De esta forma se puede evaluar la utilización de los recursos financieros disponibles.

$$\text{Índice\_eficiencia\_en\_costos} = \frac{\text{costos\_del\_área}}{\text{Número\_de\_operaciones}}$$

Según al área a la cual se enfrente el indicador, la operación se va a modificar. Para las distintas áreas las operaciones quedan definidas como:

#### → Cobranzas:

Para esta área como se había mencionado anteriormente, el número de operaciones no es proporcional al número de documentos vigentes. Luego los costos se deben cuantificar en función a las operaciones totales, que para el área de cobranzas son: Prórrogas, Documentos Protestados, Documentos devueltos por instrucción, documentos devueltos protestados, y envíos a notaría.

#### → PAC:

Esta área en particular, posee sus operaciones externalizadas. Sólo existe un jefe de área interno a cargo. Luego, este indicador se puede utilizar para determinar los parámetros de las nuevas negociaciones de los contratos. Para esta área es relevante el número de convenios activados al interior del Banco Santander Chile y los convenios activados en los otros bancos.

#### → Recaudaciones:

El despliegue de esfuerzos en términos de costos para esta área va en directa relación con la cantidad de nóminas procesadas. Es cierto que cada nómina posee un número distinto de recaudos a efectuar, lo que dan nóminas más extensas que otras. Pero calcularlo en torno al número de nóminas, además de ser más sencillo (es un número más pequeño), da también una relación a la cantidad de convenios que se tienen.

#### → Pagos masivos:

Al igual que para el área PAC, los procesos de pagos masivos los posee una empresa externa, luego corresponde una medición para poder establecer acuerdos de nivel de servicio. Los procesos no son proporcionales al volumen de la nómina, pero en muchos casos, debido a las caídas en los sistemas, las operaciones de contingencia si aumentan según el volumen de la nómina y por ende los costos asociados. Pero al igual que en el caso anterior, por comodidad se tomarán el número de nóminas procesadas.

→ SAT:

Las operaciones del SAT se encuentran externalizadas, pero se deben regular principalmente por el número de llamadas atendidas por los telefonistas técnicos. Luego el denominador corresponde al total de llamadas contestadas.

→ Post Venta:

Los ejecutivos de post venta, al ser los encargados de implementar y gestionar el inicio de las operaciones, hacen relevante medir el costo asociado a post venta por el número de convenios operando.

## PERSPECTIVA DEL CLIENTE

### **Aumentar la satisfacción de los clientes externos, por Servicios Transaccionales.**

Al siguiente objetivo estratégico va a asociado un indicador que buscar captar la perspectiva del cliente a partir de su propia opinión y de su comportamiento. Luego el primer indicador corresponde a la calificación obtenida en la encuesta y se describe matemáticamente a continuación:

Índice de satisfacción del cliente:

$$\text{Índice de satisfacción del cliente} = \text{calificación obtenida en la encuesta}$$

También es relevante comparar con la calificación obtenida durante el mes anterior.

Índice de reclamos al SAT:

Otro indicador que se puede obtener a partir del comportamiento de los clientes es ver el registro de las llamadas recibidas por la mesa de ayuda SAT. El indicador queda definido como:

$$\text{Índice}_\text{reclamos}_\text{SAT} = \frac{\text{Número}_\text{llamadas}_\text{respondidas}}{\text{Número}_\text{llamadas}_\text{recibidas}} * 100$$

### **Mejorar la satisfacción de los clientes internos**

La Subgerencia de Servicios Transaccionales, posee acuerdos de nivel de servicio o ANS, con el área comercial. Estos ANS, van dirigidos principalmente a los tiempos de implementación de los distintos servicios dentro del área de operaciones. Luego para lograr este objetivo, se debe medir, tanto el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio establecidos, como los resultados de la encuesta de satisfacción interna, que se realiza periódicamente. Los indicadores se muestran a continuación:

### Índice cumplimiento ANS:

$$\text{Índice}_{\text{cumplimiento}_{\text{ANS}}} = \text{porcentaje}_{\text{ANS}_{\text{cumplidos}}}$$

### Índice satisfacción cliente interno:

$$\text{Índice}_{\text{satisfacción}_{\text{cliente}_{\text{interno}}}} = \text{calificación}_{\text{obtenida}_{\text{encuesta}}}$$

Para ambos indicadores, es relevante calcularlo con respecto al periodo anterior.

## **Potenciar el uso del canal complementario Office Banking**

Este objetivo estratégico se refiere al interés del área por disminuir costos y aumentar la eficiencia a través del uso de los distintos canales electrónicos.

En la Subgerencia de Servicios Transaccionales existen canales electrónicos para pagos y para comunicación con el área.

Para comunicarse con el área respectiva el canal complementario es el Office Banking. A través de él se realiza el envío de nóminas de pagos, de recaudaciones y de PAC.

El análisis de este indicador posee especial relevancia. Por un lado, a medida que se utilizan los canales electrónicos se disminuyen los costos asociados al proceso. Además, siempre y cuando el canal tenga un correcto funcionamiento, se agilizan los procesos. Finalmente existe un valor agregado para el cliente, el cuál se ve beneficiado al destinar menos esfuerzo en generar la comunicación con el Banco.

El índice asociado queda definido a continuación:

### Índice de utilización de los canales:

$$\text{Índice}_{\text{utilización}_{\text{canales}}} = \frac{\text{número}_{\text{de}_{\text{operaciones}_{\text{realizadas}_{\text{a}_{\text{través}_{\text{de}_{\text{OB}}}}}}}}}{\text{número}_{\text{total}_{\text{de}_{\text{operaciones}_{\text{realizadas}}}}}}$$

Las operaciones se refieren a las posibilidades de envío de información que posee el cliente descritas anteriormente. En el sistema de control de gestión actual, se cuenta con una medida con respecto a la cantidad de transacciones financieras realizadas a través de los canales electrónicos. Pero más relevante para el área, es conocer la cantidad de nóminas que se envían a través del canal Office Banking.

En particular para el área de pagos masivos existe una operación adicional que es relevante automatizar. Las empresas tienen la opción de pagar sus nóminas de pagos, automáticamente mediante un cargo que realiza

la EFT directamente desde sus cuentas corrientes. Esta modalidad agiliza muchísimo el proceso, ya que la plataforma se encarga de buscar provisión a la nómina de forma sistemática. Pero muchos clientes no utilizan este medio y prefieren pagar sus nóminas de pago mediante cheque, lo cual hace el proceso mucho más engorroso, ya que estos cheques deben digitalizarse y cuadrarse de forma separada. Es por esta razón que se le debe controlar el volumen de transacciones realizadas y gestionar en caso de que el volumen aumente en exceso.

#### Índice de automatización de pagos:

$$\text{Índice}_{\text{automatización}_{\text{pagos}}} = \frac{\text{número}_{\text{pagos}_{\text{realizados}_{\text{automáticamente}}}}}{\text{número}_{\text{total}_{\text{pagos}_{\text{realizados}}}}}$$

### PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

#### **Aumentar la eficiencia productiva**

#### Índice de rendición a clientes

Este indicador es aplicable para las áreas donde las rendiciones muestren responsabilidades propias del banco. Por ejemplo para pagos masivos es relevante identificar que cantidad de pagos no se efectuaron, ya que son ellos los encargados de realizarlos.

$$\text{Índice}_{\text{rendición}_{\text{clientes}_{\text{PM}}}} = \frac{\sum_i \text{Porcentaje}_{\text{de}_{\text{clientes}_{\text{no}_{\text{abonados}_{\text{i}}}}}]}{\sum_t \text{clientes}_{\text{abonados}}}$$

Para el área PAC el indicador es similar, pero se refiere específicamente a la activación de convenios, tanto monobanco, como multibanco. La información que hoy en día se envía al cliente, corresponde al “Universo” generado por la CCA, que entrega los convenios que han sido activados en otros Bancos, y una rendición con respecto a la cantidad de débitos recaudados bajo este canal.

$$\text{Índice}_{\text{Rendición}_{\text{PAC}}} = \frac{\sum_i \text{débito}_{\text{activo}_{\text{i}}}}{\sum_i \text{débitos}_{\text{enviados}_{\text{factibles}}}}$$

Se debe considerar que en muchas ocasiones los convenios no se activan debido a razones de fuerza mayor, y no por ineficiencias del área en particular o de la gestión sobre los otros bancos. También se debe separar según convenios monobanco y multibanco, ya que los correspondientes a otros bancos, a pesar que la responsabilidad frente al cliente cae sobre el Banco Santander Chile, dependen directamente de los otros bancos.

Hoy en día este indicador no es factible de calcular, ya que el “Universo” generado por la CCA, no se pareo con las nóminas enviadas. Esto último lo realiza el cliente y el área trabaja bajo reacción ante los eventuales reclamos. Esto se debe a que no se posee una plataforma que permita realizar este cálculo automáticamente, se tendría que hacer el pareo de forma manual, lo cual es imposible considerando la cantidad de convenio y débitos que se tienen.

Para las otras áreas este indicador no es representativo, ya que solo son informativos. Por ejemplo recaudaciones rinde los pagos que realizaron terceros mediante los diferentes canales, es decir es informativo.

#### Índice de operaciones pendientes:

$$\text{Índice\_operaciones\_pendientes} = \frac{\sum_i \text{Operación\_con\_error\_i}}{\sum_i \text{operaciones} - i}$$

Este índice se refiere a pagos o cobros mal ejecutados, lo cual conlleva a una serie de engorrosos procesos para poder modificar la situación de modo que el pago se ejecute adecuadamente.

Para el área de recaudaciones en particular los ajustes que son potenciales operaciones pendientes, provienen desde errores en el cuadro de cuentas realizado por la empresa Servibanca. Estas llegan manualmente de forma diaria y se muestra en detalle del conflicto contable asociado. El volumen asociado a estas operaciones es relevante, pero no son errores asociados directamente al área, sino más bien errores provenientes de las sucursales. Es por esto que es necesario llevar un control, para evaluar el funcionamiento del área comercial, especialmente de los cajeros que ingresan los pagos.

Luego el indicador relevante para el área de Servicios Transaccionales, es el tiempo de permanencia de la operación pendiente. El indicador queda definido como:

#### Índice tiempo medio OP:

$$\text{Índice\_operaciones\_pendiente} = \text{tiempo\_medio\_permanencia\_OP}$$

Para las áreas de cobranzas SAT y Post venta, no se puede asociar un indicador de esta naturaleza.

#### Índice de desempeño de la dotación:

El siguiente indicador esta enfocado en evaluar el desempeño personal de cada integrante del área respectiva. Busca evaluar la capacidad de cada administrativo en torno al volumen de operaciones realizadas. Muchas de las áreas tienen externalizadas sus operaciones, pero de todas maneras se cuenta

con acuerdos de nivel de servicio y este factor es primordial para la evaluación de los contratos a estipular.

El indicador se presenta a continuación:

$$\text{Índice\_desempeño\_dotación} = \frac{\text{Número\_de\_transacciones}}{\text{Número\_personas\_dotación}}$$

Las transacciones se refieren a las operaciones representativas de la carga de trabajo de cada miembro de la dotación. La especificación de cada transacción para cada área es la siguiente:

→ Recaudaciones:

Número de nóminas procesadas, mas la cantidad de operaciones pendientes solucionadas.

→ PAC:

Número de convenios a activados durante el período.

→ Cobranzas:

Número de transacciones cursadas en el departamento de cobranzas, las cuales corresponden a: Prórrogas, Documentos Protestados, Documentos devueltos por instrucción, documentos devueltos protestados, y envíos a notaría.

No se puede tomar la cantidad de saldos vigentes, ya que las operaciones asociadas no son necesariamente proporcionales.

→ Pagos masivos:

Cantidad de nóminas procesadas. A pesar que las nóminas están compuestas por distinto número de abonos, se puede volver demasiado engorroso el cálculo. En caso de existir conflictos por los resultados de las mediciones de este indicador, se pueden asignar ponderadores a las distintas nóminas, dándole mayor peso a las más voluminosas.

→ SAT:

Para el SAT las transacciones corresponden a las llamadas y correos electrónicos atendidos por cada técnico a cargo de la mesa de ayuda.

→ Post Venta:

Los ejecutivos post venta se dividen según su cartera de clientes. Luego las transacciones en este caso corresponderían al número de clientes operando por ejecutivo para cada período.

Adicionalmente se deben medir aspectos específicos que presentan cada área. Por ejemplo para el SAT se debe medir la cantidad de llamadas no contestadas, lo que mostraría eventualmente si la capacidad del mismo estuviese sobreexcedida. El indicador queda definido como:

Índice llamadas contestadas por el SAT:

$$\text{Índice}_\text{llamadas}_\text{contestadas} = \frac{\text{número}_\text{llamadas}_\text{contestadas}}{\text{número}_\text{llamadas}_\text{recibidas}}$$

El área comercial también se debe monitorear en cuando a la calidad de sus ventas, ya que una venta mal efectuada significa una pérdida de tiempo y un aumento en los costos para el área operativa. Los indicadores quedan definidos como:

Índice de venta cruzada:

$$\text{Índice Venta Cruzada} = \frac{\sum_i \text{Número de productos por cliente } i}{\text{Número de clientes totales}}$$

Esta Subgerencia en particular posee el área de post venta como parte de la Gerencia de operaciones centralizadas. Ellos son los encargados de gestiona la implementación de los convenios asociados al Canal Office Banking. Luego se puede medir su desempeño monitoreando la implementación de los convenios vendidos por el área comercial.

Índice convenios operando:

$$\text{Índice convenios operando} = \frac{\text{Número de convenios operando}}{\text{Número total de convenios vendidos}}$$

De esta forma, además de medir el desempeño del área de post venta en cuanto a la gestión en la implementación de los convenios Office Banking, se puede medir también la calidad de las ventas realizadas por el área comercial.

### **Lograr agilidad en los procesos, disminuyendo los tiempos de procesos**

Este objetivo se refiere a ser eficientes dentro de dos dimensiones; por un lado la implementación de los servicios y por otro el desarrollo mismo de los procesos centrales asociados a cada producto. Luego los indicadores quedan definidos como:

Índice tiempo de implementación de productos:

$$\text{Índice}_\text{tiempo}_\text{implementación}_\text{Servicios} = \frac{\sum_i (\text{Fecha}_\text{ingreso}_\text{convenio}_\text{it} - \text{Fecha}_\text{implementación}_\text{convenio}_\text{it})}{\sum_i \text{convenio}_\text{it}} \forall t$$



Para los productos implementados a través del Office Banking, las fechas quedan registradas en el tubo, y se puede identificar claramente el momento en que se deriva al SAT para que instale el toolkit o implemente la aplicación.

Para los convenios provenientes desde las sucursales, la medición se debe comparar con el acuerdo de nivel de servicio existente entre el área comercial y cada área involucrada.

### **Disminución errores operativos**

Para poder medir el cumplimiento con respecto a este objetivo se debe identificar la cantidad de transacciones afectadas debido a caídas. Puede ser que el número de caídas no sea significativo, pero debido a una fecha en especial, muchas transacciones se vean afectadas.

Índice de incidencias en los sistemas:

$$\text{Índice\_incidencias\_en\_los\_sistemas} = \frac{\text{Número\_transacciones\_afectadas\_en\_las\_caídas}}{\text{Número\_transacciones\_totales}}$$

$$\text{Índice\_disponibilidad\_de\_sistemas} = \frac{\text{Numero\_horas\_disponible} * \text{ponderador}}{\text{Número\_horas\_totales}}$$

Cada área en particular posee su propia plataforma, que ejecuta las transacciones respectivas, a las cuales se les debe monitorear en su funcionamiento.

Este índice se debe diferenciar para cada sistema, ya que no hay una plataforma común para cada área. El detalle de los sistemas por áreas es:

- Cobranzas: CBR
- Recaudaciones: REC, Pcomm, Rys.
- PAC: PAC
- Pagos Masivos: EFT

Para cada una de ella se debe asociar un indicador, que mida el desempeño de cada uno.

### PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y FORMACIÓN

#### **Profesionalización del equipo de trabajo.**

El siguiente indicador muestra la suma de la brecha existente, de los cargos críticos en relación al perfil esperado para el mismo.

Índice de profesionalización:

$$\text{Disponibilidad\_del\_Equipo\_de\_trabajo} = \sum_i \text{Brechas\_perfiles\_cargo\_crítico\_i}$$

Los cargos críticos se definen por cada área y corresponden a agentes clave de los procesos. Por ejemplo jefes de área, etc.

La brecha se refiere a la diferencia entre las capacidades deseadas de los perfiles, y las reales. Estas deben ser evaluadas por recursos humanos en base a la información que ellos disponen.

Cuando este indicador no alcance el 100%, se puede gestionar sobre este indicador, e implementar planes de capacitación personales.

Junto con definir cargos críticos, se debe inducir la necesidad de tener un back up que cumpla con los mismos requisitos, en caso de ausencias, renuncias, situaciones de fuerza mayor, etc. Luego se debe evaluar la existencia y capacidad del back up e imponer metas relacionadas.

### **Motivar la cooperación, participación, respeto y grato ambiente laboral**

Para el siguiente objetivo es necesario rescatar directamente desde los trabajadores del área, su conformidad o disconformidad con el ambiente laboral en el cual se desenvuelven. Para esto es necesario realizar una encuesta de satisfacción con respecto al ambiente laboral.

Índice del clima laboral:

*Índice \_ clima \_ laboral = calificación \_ obtenida \_ encuesta \_ satisfacción*

## 10.4 MEDICIÓN ACTUAL DE LOS INDICADORES

### 10.4.1 Indicadores actuales para el área de Pagos automáticos de cuentas:

<b>Perspectiva Financiera</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice de comisiones	101,6%	130,5%	Mensual	130%
Índice de eficiencia en costos	S.I		Mensual	S.I
<b>Perspectiva del Cliente</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice de satisfacción de cliente	N.A		Semestral	N.A
Índice reclamos SAT	S.I		Mensual	S.I
Índice utilización de canales	95,40%	137,50%	Mensual	140%
Índice cumplimiento ANS	S.I		Mensual	100%
Índice Satisfacción cliente interno	N.A		Semestral	N.A
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice activación de convenios	S.I		Mensual	100%
Índice desempeño de la dotación	95,70%	110,80%	Mensual	100%
Índice incidencia en los sistemas	S.I		Mensual	0
Índice tiempo de implementación	S.I		Mensual	2 días
<b>Perspectiva Crecimiento y Formación</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice de profesionalización	S.I		Anual	S.I
Índice del clima laboral	S.I		Anual	S.I

Figura N°35: Cuadro demanda Integral para área PAC

Como se puede ver del cuadro anterior, gran parte de los indicadores se encuentran sin información, lo que dificultan las conclusiones que se tienen con respecto a los mismos.

La necesidad de algún sistema de costeo que permita identificar, el gasto de cada área en particular, se vuelve muy necesario. Hoy en día se poseen datos con respecto al cumplimiento del presupuesto para toda la Gerencia de Servicios a Empresas.

Se puede ver que se están cumpliendo satisfactoriamente las metas con respecto al crecimiento en las comisiones. Esta meta se calculó considerando el crecimiento que ha tenido la cartera de clientes durante los últimos años, que corresponde precisamente a este valor. El primer indicador que corresponde a un 101%, es el crecimiento que han tenido las comisiones recibidas durante el mes del Noviembre del 2007, en relación al mes anterior, es decir a Octubre del 2007. El segundo indicador que corresponde a 130,5%, corresponde al crecimiento que ha tenido el promedio acumulado de comisiones recibidas durante el 2007, en relación al promedio en comisiones del año 2006. De esta forma, se tiene el crecimiento en el corto plazo, en relación al crecimiento anual de las comisiones.

La utilización de canales electrónicos, se refiere a la cantidad de nóminas recibidas a través del canal Office Banking. No se tomó como porcentaje del total de nóminas recibidas, ya que se pudo ver, de cálculos realizados, que el envío de nóminas a través del canal, era inversamente proporcional al envío de nóminas por diskette. Luego es relevante la medición con respecto al aumento del uso de los canales electrónicos para enviar información.

La utilización de los canales posee una meta mayor al crecimiento de la cartera, ya que se desea que no solo los nuevos clientes utilicen el canal, sino que además los que no lo hacían durante el pasado.

El índice del desempeño de la dotación, se vio disminuido en el último mes, pero aun así se posee un promedio acumulado mayor para el 2007 en relación al año 2006. Se espera que este indicador vaya disminuyendo en el tiempo, o al menos se mantenga, ya que a pesar del aumento en la cartera, todos los procesos se encuentran automatizados.

#### 10.4.2 Indicadores actuales para el área de Recaudaciones de pagos:

<b>Perspectiva Financiera</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice de comisiones	120,20%	108,10%	Mensual	110%
Índice de eficiencia en costos	S.I		Mensual	S.I
<b>Perspectiva del Cliente</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice de satisfacción de cliente	77,3%	97,90%	Semestral	100%
Índice reclamos SAT	S.I		Mensual	S.I
Índice utilización de canales	88,50%	112,10%	Mensual	120%
Índice cumplimiento ANS	S.I		Mensual	100%
Índice Satisfacción cliente interno	N.A		Semestral	N.A
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice Operaciones Pendientes	115,50%	120,20%	Mensual	90%
Índice permanencia OP	S.I		Mensual	1 mes
Índice desempeño de la dotación	91,50%	145%	Mensual	120%
Índice disponibilidad de los sistemas	S.I		Mensual	2,5 hrs
Índice incidencia en los sistemas	S.I		Mensual	0
Índice tiempo de implementación	S.I		Mensual	24 hrs
<b>Perspectiva Crecimiento y Formación</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice de profesionalización	S.I		Anual	S.I
Índice del clima laboral	S.I		Anual	S.I

Figura N°36: Cuadro de Mando Integral para Recaudaciones

Se puede notar que el índice de comisiones asociadas este servicio, ha ido en aumento durante el año 2007 en relación al 2006, y en particular durante el mes de Diciembre del 2007. Se espera que su crecimiento siga el mismo nivel de crecimiento que ha tenido hasta el momento. El servicio de recaudaciones posee un crecimiento menor al presentado por el servicio PAC.

La utilización de canales, se refiere a la cantidad de recaudos obtenidos a través de canales electrónicos, o través de recaudación por caja. Se puede ver que el número de recaudos realizados por Internet, tuvieron una baja durante el mes de Diciembre del 2007 en la relación al mes de Noviembre del 2007, pero se mantiene el crecimiento en relación al 2006. Aún así es de esperar que estos tengan un crecimiento aún mayor la obtenido.

La satisfacción de los clientes también ha presentado disminuciones. Durante Octubre del 2007 tuvo un porcentaje de satisfacción de los clientes equivalente al 77,3%, lo que implica una disminución con respecto a abril del mismo año.

Esto se puede deber al aumento en el volumen de operaciones pendientes que se ha tenido. Se debe recalcar que las operaciones pendientes tienen directa incidencia sobre los clientes. Se ha tenido un aumento de un 15,5% con respecto a Noviembre del 2007, y un aumento general de un 20,2% con respecto al 2006. A pesar de que no se cuenta con el detalle de la disponibilidad y de la incidencia de los sistemas, para el área de Recaudaciones, se pudo rescatar del levantamiento del área realizado, que los errores asociados a los canales electrónicos, son superiores a los errores asociados a la recaudación por caja, además de tener una dificultad de solución mayor.

El desempeño de la dotación durante el 2007 esta muy por sobre los resultados obtenidos durante el año 2006, lo que indica un buen desempeño del área. Lamentablemente no se puede encontrar la causa de los buenos resultados de la dotación, al no contar con datos respecto a los indicadores asociados a los objetivos estratégicos de la perspectiva de crecimiento y formación.

#### 10.4.3 Indicadores actuales para el área Cobranzas:

<b>Perspectiva Financiera</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice de comisiones	91,60%	58,40%	Mensual	N.A
Índice de eficiencia en costos	S.I		Mensual	S.I
<b>Perspectiva del Cliente</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice de satisfacción del cliente	56,0%	56,00%	Semestral	100%
Índice reclamos SAT	S.I		Mensual	S.I
Índice cumplimiento ANS	S.I		Mensual	100%
Índice Satisfacción cliente interno	N.A		Semestral	N.A
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice desempeño de la dotación	67,80%	101,4%	Mensual	110%
Índice disponibilidad de los sistemas	S.I		Mensual	2,5 hrs
Índice tiempo de implementación	S.I		Mensual	2 días
<b>Perspectiva Crecimiento y Formación</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice de profesionalización	S.I		Anual	S.I
Índice del clima laboral	S.I		Anual	S.I

Figura N°37: Cuadro de Mando Integral para Cobranzas

Lamentablemente para esta área existen muy pocos indicadores disponibles, además de poseer un servicio que espera migrar completamente a

la modalidad del servicio de recaudaciones. Como se puede notar, el monto recibido por comisiones ha disminuido considerablemente en el tiempo, y así también la satisfacción de los clientes. Esto se debe a que el servicio de cobranzas es un servicio burocrático además de poseer comisiones superiores a las de los otros servicios.

El desempeño de la dotación se ha mantenido durante el 2007 en relación al 2006.

#### 10.4.4 Indicadores actuales para el área de Pagos Masivos de nóminas:

Perspectiva Financiera				
Indicador	Valor actual		Periodicidad de medición	Meta
Índice de comisiones	S.I		Mensual	120%
Índice de eficiencia en costos	S.I		Mensual	S.I
Perspectiva del Cliente				
Indicador	Valor actual		Periodicidad de medición	Meta
Índice de satisfacción del cliente	84%	103,20%	Semestral	100%
Índice reclamos SAT	S.I		Mensual	S.I
Índice utilización canal envío nómina	S.I		Mensual	100%
Índice utilización canal pago nómina	S.I		Mensual	80%
Índice cumplimiento ANS	S.I		Mensual	100%
Índice Satisfacción cliente interno	N.A		Semestral	N.A
Perspectiva de los Procesos Internos				
Indicador	Valor actual		Periodicidad de medición	Meta
Índice Rendición a clientes	S.I		Mensual	100%
Índice desempeño de la dotación	113,90%	112,40%	Mensual	120%
Índice disponibilidad de los sistemas	S.I		Mensual	2,5 hrs
Índice incidencia en los sistemas	S.I		Mensual	0
Índice tiempo de implementación	S.I		Mensual	24 hrs
Perspectiva Crecimiento y Formación				
Indicador	Valor actual		Periodicidad de medición	Meta
Índice de profesionalización	S.I		Anual	S.I
Índice del clima laboral	S.I		Anual	S.I

Figura Nº 38: Cuadro de Mando Integral para Pagos Masivos

El área de Pagos masivos, es el que ha tenido un aumento notable en la calidad de los servicios entregados, desde que entregó sus operaciones al BPO de EFT Group, junto con un cambio de la plataforma de operaciones. Esto se ve reflejado en el aumento en la satisfacción de los clientes durante Octubre del 2007, en relación a Abril del mismo año. Los principales problemas que posee el área se asocia a las caídas de los sistemas.

No se poseen datos acerca del clima laboral, pero si se sabe que desde el cambio de plataforma, los empleados se han visto beneficiados.

La productividad del área a pesar de no alcanzar la meta, ha ido aumentando en el tiempo.

#### 10.4.5 Indicadores actuales para el área de Post Venta:

<b>Perspectiva Financiera</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>	<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice de eficiencia en costos	S.I	Mensual	S.I
<b>Perspectiva del Cliente</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>	<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice de satisfacción del cliente	N.A	Semestral	S.I
Índice cumplimiento ANS	S.I	Mensual	100%
Índice Satisfacción cliente interno	66.3%	Semestral	90%
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>	<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice activación de convenios	S.I	Mensual	5 días
Índice desempeño de la dotación	S.I	Mensual	S.I
Índice venta cruzada	S.I	Mensual	S.I
Índice convenios operando	S.I	Mensual	100%
<b>Perspectiva Crecimiento y Formación</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>	<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice de profesionalización	S.I	Anual	S.I
Índice del clima laboral	S.I	Anual	S.I

Figura N° 39: Cuadro de Mando Integral para Pagos Masivos

La conclusión mas relevante que se puede obtener a partir de la medición de los indicadores anteriores, para el área de Post Venta, es la mala calificación que se tiene con respecto a la encuesta de satisfacción interna. A pesar de que esta calificación es directa al área, es un reflejo del nivel que posee el área comercial en relación al área de operaciones.

Es relevante mencionar que los indicadores propuestos son posibles de medir, pero mientras no se tomen iniciativas, no se realizarán las gestiones necesarias para poder obtenerlos desde los sistemas.

Es sabido dentro de la Subgerencia de Servicios Transaccionales, el alto porcentaje de convenios que son vendidos, pero no son utilizados., considerando que la cantidad de ventas infactibles alcanzan alrededor de un mes de ventas por año. Esto no solo representa un desperdicio de esfuerzos en relación a tiempo, sino que también implica un gasto asociado a la implementación tecnológica de los servicios.



El cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio con el área comercial también se encuentran en discusión. Hoy en día los servicios se deben implementar dentro de 5 días hábiles para el caso del Office Banking. Es por esta razón que es necesario su monitoreo.

#### 10.4.6 Indicadores actuales para la mesa de Soporte de Ayuda Transaccional:

<b>Perspectiva Financiera</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice de eficiencia en costos	S.I		Mensual	S.I
<b>Perspectiva del Cliente</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice de satisfacción del cliente	S.I		Semestral	S.I
Índice cumplimiento ANS	S.I		Mensual	100%
Índice Satisfacción SAT	46,70%	S.I	Semestral	90%
Índice Satisfacción implementación OB	56,30%	S.I	Semestral	90%
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice desempeño de la dotación	121,90%	95,50%	Mensual	100%
Índice llamadas no contestadas	381,80%	128,80%	Mensual	100%
Índice tiempo de implementación	S.I		Mensual	3 días
<b>Perspectiva Crecimiento y Formación</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>		<b>Periodicidad de medición</b>	<b>Meta</b>
Índice de profesionalización	S.I		Anual	S.I
Índice del clima laboral	S.I		Anual	S.I

Figura N° 40: Cuadro de Mando Integral para SAT

Esta área también refleja la disconformidad que posee el área comercial de la mesa de ayuda. Es por esto que es necesario realizar mediciones con respecto a los indicadores propuestos, de forma de determinar la causa de su descontento. Lamentablemente hoy en día no es posible realizar dichas mediciones.

También se puede notar de los valores actuales, el aumento en la demanda insatisfecha por parte de los técnicos. Se podría asumir que no están cumpliendo bien con su trabajo, pero el índice de desempeño de la dotación se ha incrementado durante el año 2007 en relación al 2006, lo que indica una saturación de la mesa y una necesidad de ampliar su capacidad.

## 11 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A continuación, se presenta una lista con los planes de acción definidos para cada uno de los objetivos estratégicos presentados en el Cuadro de Mando, considerando las principales brechas detectadas con respecto a las metas planteadas en el análisis anterior.

## **Aumentar el aporte financiero de los Servicios Transaccionales**

Como se mencionó a lo largo de la presente memoria, se poseen múltiples oportunidades para aumentar la cartera de clientes de la Subgerencia de Servicios Transaccionales. Aún existen muchos clientes potenciales que ya son clientes del Banco Santander Chile, en especial en el segmento Pyme. Es referido a éste último segmento hacia donde va referido el primer plan de acción propuesto.

El segmento Pyme no se encuentra segmentado al interior de la Subgerencia. Para los clientes Corporativos, Grandes Empresas, Empresas e Inmobiliarias, se cuenta con ejecutivos especializados, que se ocupan personalmente de cada uno de los miembros de su cartera. Pero para el segmento Pyme la situación no es igual. Se posee igual número de ejecutivos post venta transaccional, pero a cada uno se le reparten los clientes aleatoriamente, sin diferenciar y priorizar clientes de este segmento, siendo que existen clientes de más peso que otros. Luego, se debe segmentar dentro de la cartera Pyme, de forma de poseer ejecutivos especializados, que entreguen un servicio más personalizado a los clientes Pyme más relevantes, logrando una mejor calidad de servicio y un acercamiento con esta importante oportunidad de crecimiento. Se deben destinar otro grupo de ejecutivos al seguimiento de ciertos clientes potenciales que se hayan identificado, para que así en conjunto con el área comercial se logre captar nuevos clientes, o aumentar el número de operaciones de los que ya se poseen.

## **Disminuir costos operativos**

Antes de pensar en disminuir costos operativos, se debe definir cuáles son los costos asociados a cada área de la Subgerencia de forma separada. De esta forma se pueden asumir cuáles son las fuentes de mayor consumo y gestionar sobre los resultados. Mientras no se identifiquen los gastos pertinentes de reducir, no se podrá gestionar sobre este factor tan relevante para la Gerencia de Operaciones Centralizadas.

También es necesario realizar evaluaciones de proyecto, de modo de estimar la diferencia en precio que se podrían obtener a partir de otros proveedores de tecnología del mercado. De esta forma se podría evaluar la posibilidad de contar con proveedores de tecnología competitivos.

## **Aumentar la satisfacción de los clientes externos, por Servicios Transaccionales**

En relación a este objetivo estratégico, se propone establecer una relación con los clientes más estrecha, aprovechando los servicios de atención al cliente que se poseen al interior de la Subgerencia. Hoy en día se cuenta con información detallada de los requerimientos y problemas atendidos en la mesa de ayuda SAT, que no se encuentra disponible libremente para el uso de otras áreas del Banco, entre ellas, el área de Eficiencia Productiva con la cual se realizó este proyecto. Los datos se encuentran registrados en tablas access, que permiten un fácil manejo de los datos.

El área de Post Venta también cuenta con información disponible sobre la cual gestionar.

Por otro lado se deberían incluir todos los servicios en el estudio de mercado realizado por la empresa Adimark, así como también, una evaluación del servicio post venta.

La labor de reconocer necesidades de los clientes basado en la información disponible anteriormente mencionada, además de una estrecha relación con el cliente, la debería llevar a cabo un grupo especializado en el diseño de mejoras continuas dentro del área.

### **Potenciar el uso del canal complementario Office Banking**

Hoy en día se esta llevando a cabo el proyecto enlaces, que es el principal plan de acción que se tiene para lograr este objetivo estratégico. A partir de este nuevo canal, se espera disminuir de forma importante las caídas de los sistemas, y entregarles así a los clientes una mejor calidad de servicio.

Por el momento, solo se debe tener cuidado en absorber los errores producidos por las caídas del canal. Principalmente se debe tener cuidado con no sobrepasar la capacidad de la mesa de ayuda, que son los encargados de solucionar la mayor parte de los problemas producidos por este factor. Para esto se debe monitorear el indicador asociado, y ampliar la disponibilidad de técnicos en los casos pertinentes.

### **Mejorar la satisfacción de los clientes internos**

Para lograr el objetivo estratégico anterior, se proponen dos planes de acción. El primero corresponde a realizar reuniones periódicas con el área comercial de modo de lograr un feedback positivo entre las dos áreas. Se recomienda, reuniones periódicas, con un intervalo no mayor de dos semanas, entre cada una, de modo de mantener estable la relación.

Por otro lado se deberían aplicar metas tanto a ejecutivos post venta como a los ejecutivos comerciales del Servicios transaccionales, que alineen los objetivos de ambas partes. Mientras los objetivos se enfoquen en direcciones distintas, los conflictos entre las áreas persistirán en el tiempo. Se necesita un área comercial que trabaje de la mano del área de operaciones, siendo esta la única forma de alcanzar los objetivos propuestos.

### **Disminución errores operativos**

Los errores operativos que se producen al interior de la Subgerencia de Servicios Transaccionales se generan principalmente por errores y caídas en los sistemas. Luego se deben implementar mecanismos para la medición de dichas caídas y estimar el momento indicado para realizar inversiones tecnológicas.

## **Lograr agilidad en los procesos, disminuyendo los tiempos de procesos**

La agilidad de procesos para estos casos se podría lograr en alguna medida, contando con una plataforma tecnológica común para las distintas áreas, que evite a los administrativos realizar tantas consultas en diferentes aplicaciones. Esto es de gran peso, en particular para el área de Recaudaciones de pagos.

Por otro lado se deben fijar estándares de mercado con respecto a la implementación de los servicios. Hoy en día el área de post venta posee un plazo de 5 días para la implementación tecnológica de los servicios, pero no se tiene claro si esto se está cumpliendo o no.

## **Aumentar la eficiencia productiva**

Al igual que en el caso anterior, se considera que una plataforma común, mejoraría la eficiencia productiva del área.

Para áreas como el SAT es imposible aumentar su capacidad manteniendo la dotación, ya que saturaría los esfuerzos de los ejecutivos. En cambio si los administrativos de las otras áreas cuentan con plataformas amigables, sus labores se podrían ver simplificadas.

## **Profesionalización del equipo de trabajo**

Para lograr este objetivo, se debe trabajar en directa relación con el área de Recursos Humanos. En conjunto con el área de operaciones se deberían construir los perfiles adecuados de los cargos críticos del área. De esta forma se podrían evaluar a los empleados, y entregarles capacitaciones en los casos pertinentes.

De análisis interno efectuado, se notó cierta tendencia de los cargos medios a perder su visión global del negocio, centrándose demasiado en el aspecto técnico. Luego se deben reforzar las habilidades directivas y de gestión que deben poseer estos cargos críticos.

## **Motivar la cooperación, participación, respeto y grato ambiente laboral**

A pesar de no poseer mediciones con respecto al estado actual de estos indicadores, se consideraron los siguientes aspectos: Ubicación de las oficinas en un subterráneo sin luz natural, procedimientos monótonos y miedos con respecto a eventuales disminuciones de personal.

Luego es necesario evaluar este punto y en conjunto con el área de recursos humanos implementar planes para mejorar el clima laboral. Incluso se podría considerar utilizar otras instalaciones para el funcionamiento del área.

## 12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente memoria, en una etapa preliminar, buscó entender tanto el entorno interno como externo en el cual estaba inserta la Subgerencia de Servicios Transaccionales del Banco Santander Chile. Esto significó un gran esfuerzo considerando que es un área operativa, que no considera relevante la información comercial para el desarrollo de sus actividades presentes, y la determinación de sus actividades futuras. Luego de recopilar y analizar la información necesaria, se pudo recrear un ambiente fidedigno desde el cual se desprendieron las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De esta forma con una idea mas clara con respecto a los factores críticos a considerar se pudo establecer las directrices principales de la estrategia para la Subgerencia de Servicios Transaccionales. Se concluyó que la estrategia existente era adecuada, pero no sentaba sus bases en el componente principal de esta cadena de valor, "El Cliente". Es por esto que se justifica el foco estratégico basado en la excelencia operacional, pero se recalca la necesidad de trabajar en conjunto con el área comercial de forma de lograr un mayor entendimiento con los clientes finales.

Del análisis FODA realizado y de la estrategia propuesta se desprendieron los objetivos estratégicos a seguir. Luego de múltiples reuniones con los directivos del área se logro concluir con respecto a los objetivos relevantes para la Subgerencia. En un comienzo hubo mucha reticencia hacia los indicadores que no fueran parte de la perspectiva de los procesos internos, es decir los indicadores operativos, aludiendo que no se estaba en un área comercial. Pero poco a poco, se fue notando la directa relación que poseían dichos objetivos, y en la necesidad de monitorear el desempeño del área desde los distintos actores del ciclo de vida del servicio entregado. Se logro un cuadro de mando sencillo, que muestra claramente la relación causa – efecto entre ellos.

Una vez identificados los Objetivos Estratégicos, se definieron indicadores para la medición del desempeño de cada uno de ellos. Lamentablemente en la actualidad no es posible obtener toda la información necesaria para la medición de dichos indicadores. Es de esperar que se considere la relevancia de medir dichos factores, y en el futuro se puedan medir, establecer metas y gestionar sobre ellos. Es la única forma de evaluar en que aspecto se esta fallando o mejorando, de modo de explotar las fortalezas, disminuir las debilidades y finalmente entregar al cliente un servicio satisfactorio, que cumpla con sus expectativas y estreche su relación con el Banco.

A pesar de la poca disponibilidad de información existente se diseñaron planes de acción para las principales brechas existentes, siempre considerando el trabajo en equipo de las distintas áreas del Banco. De esta forma se concretaron los objetivos propuestos al inicio del proyecto, obteniendo un Sistema de Control de Gestión para la Subgerencia de Servicios

Transaccionales, y el diseño de iniciativas estratégicas para eventuales GAPS existentes.

La presente memoria se se vió marcada principalmente por dos momentos claramente diferenciables entre si. La primera etapa, que duró un largo período, se destinó a conocer la organización, pero también a determinar la metodología a seguir. Este camino fue arduo, ya que se tuvo que distinguir cuales eran las principales necesidades de la Subgerencia, las cuales no estaban explícitas y se fueron descubriendo poco a poco a lo largo del tiempo. Se pudo concluir que las organizaciones, a pesar de poseer resultados satisfactorios y reconocidos, no poseen claridad de sus objetivos, y muchas veces por los grandes tamaños alcanzados, no son capaces de llevar un control armonioso de sus labores, encontrándose en su interior múltiples oportunidades de mejoras. Es por esta razón que se propuso establecer un Sistema de Control de Gestión, basado en una metodología completamente diferente a la tendencia que se estaba llevando al interior de la Gerencia de Operaciones Centralizadas en General, con una mirada novedosa e integradora, como lo es el Balances Score Card.

En la segunda etapa, donde se desarrollo la metodología elegida, se pudo identificar la principal falencia que poseía la Subgerencia en particular y en general, toda la Gerencia de Operaciones Centralizadas. Esta corresponde a la perdida del enfoque en el cliente. Los procesos son llevados a cabo basados en objetivos propuesto en pos de la disminución de costos y de la optimización de procesos, pero se olvidó que el servicio que ellos entregan va destinado a los clientes que el banco posee. Esto se debe a la convicción de que respondiendo a las necesidades del área comercial, se responde a las necesidades de los clientes, punto en el cual también existe una fuerte debilidad de la Subgerencia, al poseer una relación precaria con sus aliados. Esto se ve claramente reflejado en la evolución de la reputación del Banco dentro de sus clientes, los cuales cada vez mas no sienten el apoyo y se vuelven susceptibles al cambio bajo condiciones mejores o incluso iguales.

Dadas las condiciones del mercado, donde la competencia es la que reina el escenario, se deben lograr ventajas en cuanto a la competencia, explotando la relación que se tiene con los clientes, para así identificar cuales son sus necesidades y entregarles servicios novedosos y de excelencia. De la misma forma se debe contar con trabajadores involucrados con sus clientes, que no solo posean el manejo técnico del negocio, sino que además estén concientes del destino de su labor diaria. De esta forma se tiene una cadena de valor íntegra, conciente de sus partes y respetuosa de cada una de ellas, logrando así como resultado servicios que le agregan valor a los clientes, los fideliza y aumenta su cartera junto con su reputación. La Subgerencia de Servicios Transaccionales de Banco Santander Chile posee un duro camino por delante, pero si logra una armonía con sus clientes internos y externos podrá superar a su competencia y sustentará la posición excepcional que posee hoy en día.

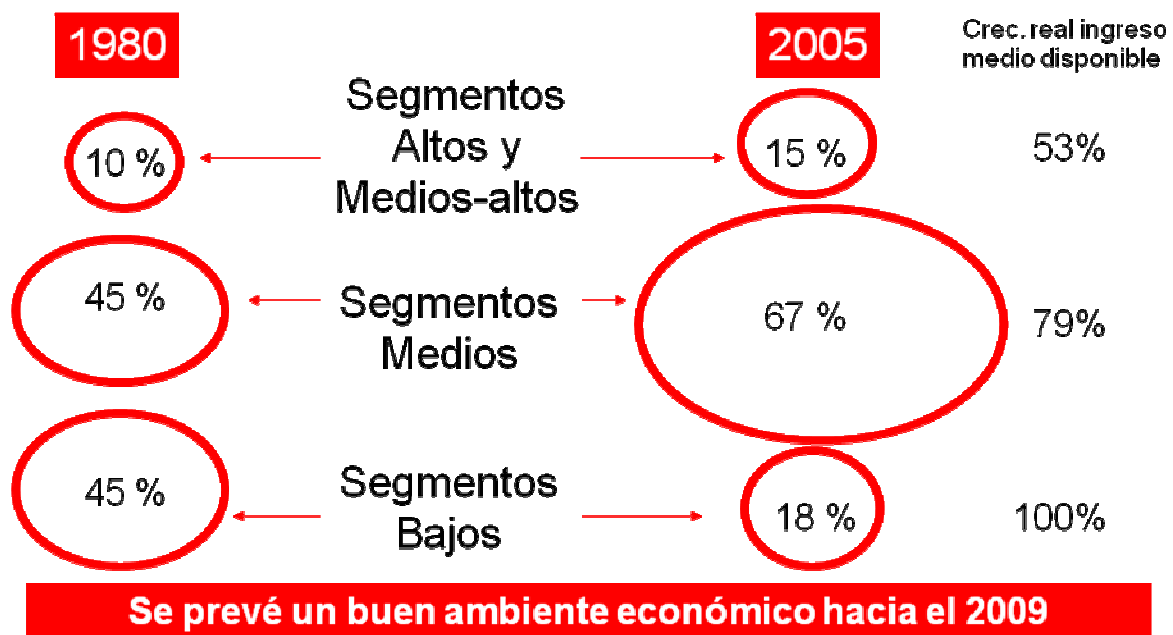
## 13 BIBLIOGRAFÍA

Para el desarrollo de esta memoria, se utilizó el siguiente material de apoyo,

- MICHAEL E. PORTER, “*The five competitive forces that shape Strategy*”, *Harvard Business Review*, January 2008.
- ENRIQUE JOFRÉ ROJAS, “Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios”, Mayo 2002
- HITT, HOSKISSON, IRELAND, 2004, “El ambiente interno: Recursos, capacidades y aptitudes centrales”. Tercera edición Thomsom Editores, México, 1999.
- TEODORO WIGOSKI, “Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos”, Documentos de Trabajo n°91, Serie de Gestión.
- ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON, “El Cuadro de Mando Integral”, Primera Edición, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Febrero 1997.
- SEBASTIÁN A. MONSALVE MIRANDA, “Diseño de un Sistema de Control de Gestión Estratégica para una empresa dedicada a la habilitación de oficinas”, Memoria, 2007.
- ROBERTO M. AGUIRRE PORTALES,, “Propuesta de mapa estratégico y cuadro de mando integral para Transbank S.A.”, Memoria, Agosto 2006.
- IVÁN ALVAREZ, “Seminario de Control de Gestión”, Apuntes y diapositivas, Diciembre 2007.
- SANTANDER CHILE, Informe Anual Banco Santander Chile 2007.
- SANTANDER CHILE, Intranet.

## 14 ANEXOS

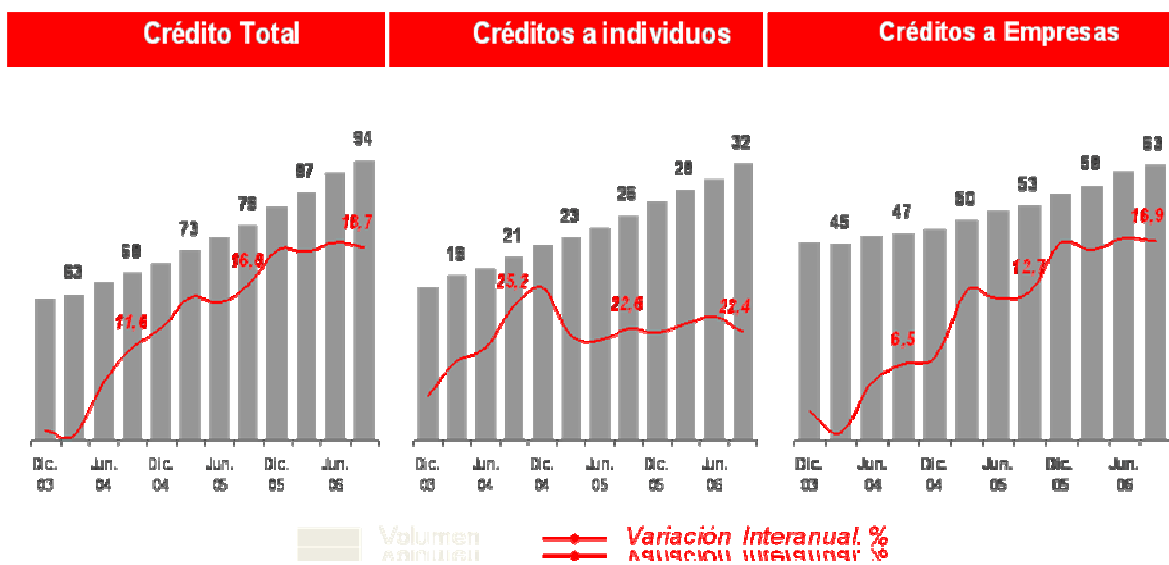
Anexo A: Porcentaje de hogares en cada categoría socioeconómica



Fuente: Adimark



Anexo B: US\$ miles de millones a tipo de cambio constantes 30/09/06



Fuente: Superintendencia de Bancos

## Anexo C: Principales productos y servicios que ofrece Santander Chile

Los principales productos que ofrece el Banco a sus clientes “personas” son:

### 1) Planes personas:

- Plan Santander Personas
- Plan Plus Personas
- Plan Banca Directa en Convenio
- Abono de Sueldo
- Plan Universitario
- Plan Jóvenes Profesionales
- Plan Senior

### 2) Cuentas corrientes:

- Moneda Nacional
- Moneda Extranjera
- Pago de Intereses
- Cuenta Familia

### 3) Tarjetas de crédito y RedCompra:

- Titanio
- LANPASS
- Cocha
- SuperPuntos
- RedCompra
- Círculo Pyme LanPass

### 4) Créditos:

- SuperConsumos
- Línea de Crédito Automática
- Crédito Postgrado

### 5) Hipotecarios:

- SuperHipoteca Cambio de Casa
- SuperHipoteca Flexible
- Construcción de Casa

### 6) Ahorro e inversiones:

- Fondos Mutuos
- Depósitos a Plazo
- Acciones
- Ahorro Previsional Voluntario (APV)
- Inversión Inmobiliaria
- Gestión de Inversiones
- Cuenta de Ahorro

### 7) Seguros

- Fraude Full

- Full Bienes
- Alivio Seguro
- Hospitalización
- Renta Protegida
- Vida
- Viajes
- Rentas Vitalicias
- Vida + Devolución
- Auto + Devolución

Los principales productos que ofrece el Banco a sus clientes “empresas” son:

1) Cuenta corriente:

- Cuenta Corriente en Moneda Nacional y Extranjera
- SuperCuenta

2) Financiamiento

- Corto Plazo
- Largo Plazo

3) Planes

- Plan Negocios Santander
- Plan Negocios Círculo Pyme
- Plan Círculo Pyme

4) Tarjeta de crédito

- Visa Empresarial
- MasterCard Corporate
- MasterCard Corporate Cocha
- MasterCard Tesorero Cocha
- MasterCard CirculoPyme LanPass
- Beneficios de Tarjetas

5) Negocio internacional

- Productos de Importación
- Productos de Exportación
- Financiamientos
- Negocios de Cambios Internacionales
- Mercado de Corredores
- Otros Servicios de Comercio Exterior
- Cartolas Comercio Exterior

6) Negocio internacional

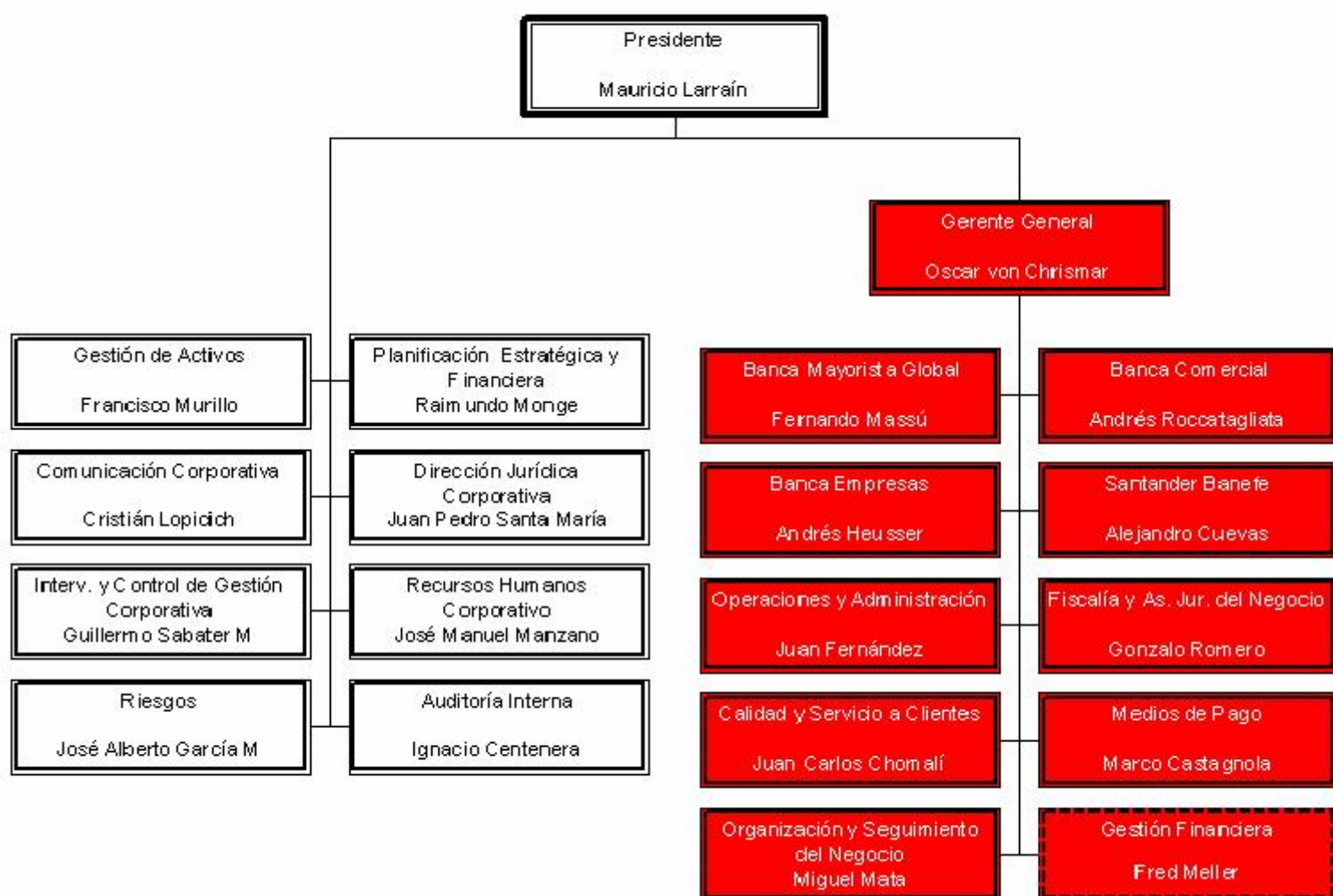
- Club Comex
- International Desk
- Incoterm
- Financiamiento Estructurado
- Red Internacional

- 7) Inversiones y coberturas
  - Productos de Inversión
  - Fondos Mutuos
  - Productos Derivados
  
- 8) Pagos y recaudaciones
  - Servicios de Pago
  - Servicios de Recaudaciones
  
- 9) Leasing
  - Leasing Mobiliario
  - Leasing Inmobiliario
  - Leasback
  
- 10) Factoring
  - Factoring de Documentos
  - Factoring de Facturas
  - Factoring de Letras
  - Factoring de Pagarés u otros documentos
  
- 11) Confirming
  - Confirming
  - e-confirming
  
- 12) Portales B2B
  - Recaudaciones
  - Compras
  - Pagos
  - Proveedores
  - Aduanas
  
- 13) Banca electrónica
  - Office Banking
  
- 14) Inmobiliaria y construcción
  - Inmobiliaria
  - Construcción

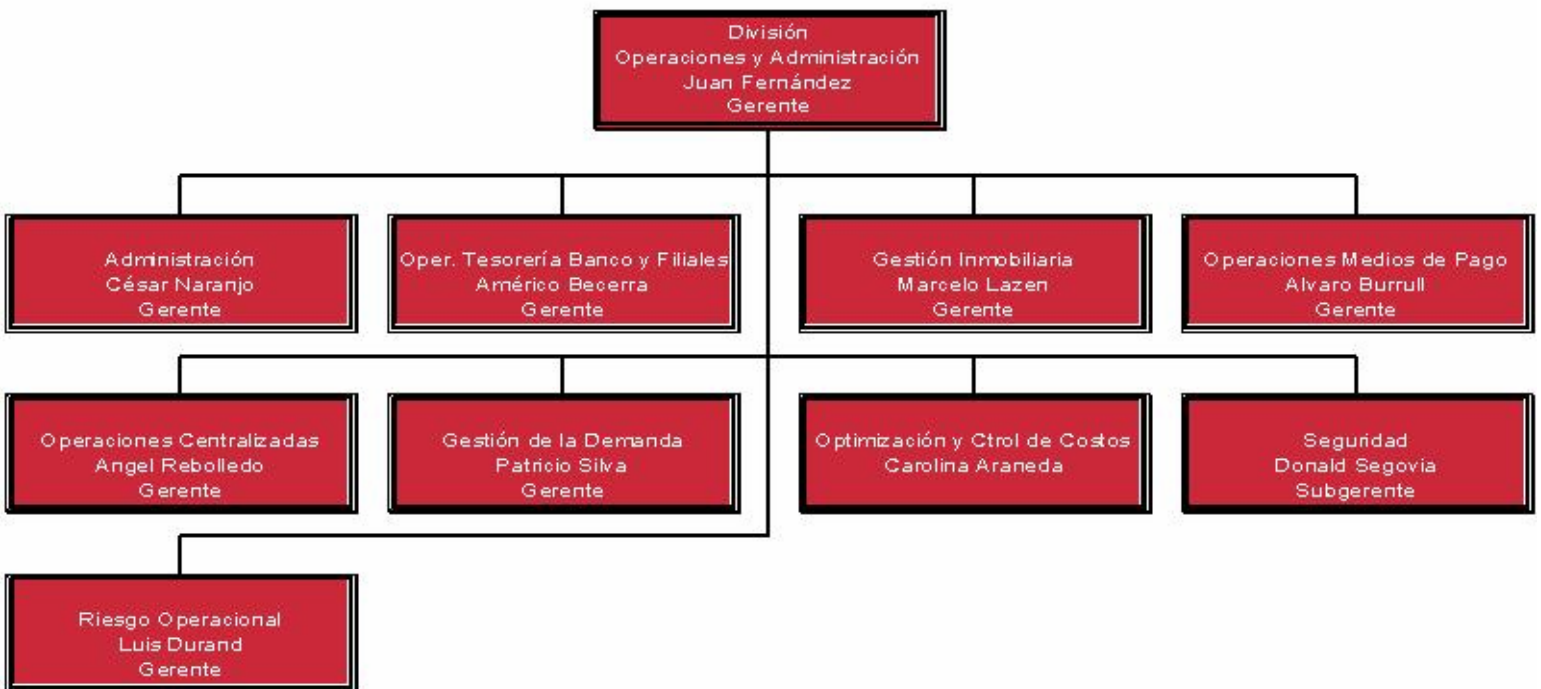
Anexo D: entrevista realizada a los administrativos de la subgerencia de servicios transaccionales.

1. Descripción de su trabajo (nombre, cargo, área a la q pertenece, años de trabajo, dependencia directa). Responsabilidades implicadas.
2. Que información (documentos) necesita para realizar su trabajo, como la recibe, de quien la recibe.
3. Posee trabajo en equipo, como se coordinan, que herramientas usan, y en que instancias se reúnen.
4. Que información entrega (documentos), a quien se lo entrega, donde y como.
5. Rutina diaria, problemas recurrentes (frecuencia), como se solucionan
6. Administración del tiempo (tiempo de preparación de un informe, existencia de tpos muertos).
7. Como miden y quien, su desempeño, cuales son objetivos = Utiliza indicadores de gestión, ¿cuales son?
8. ¿Cuales son los puntos débiles?, ¿alguna medida de mejora?
9. ¿Qué fortalezas encuentra dentro del área? En relación a la eficiencia
10. Cuales son los cargos subordinados y que espera que hagan
11. Habilidades para su cargo

## ORGANIGRAMA BANCO SANTANDER SANTIAGO



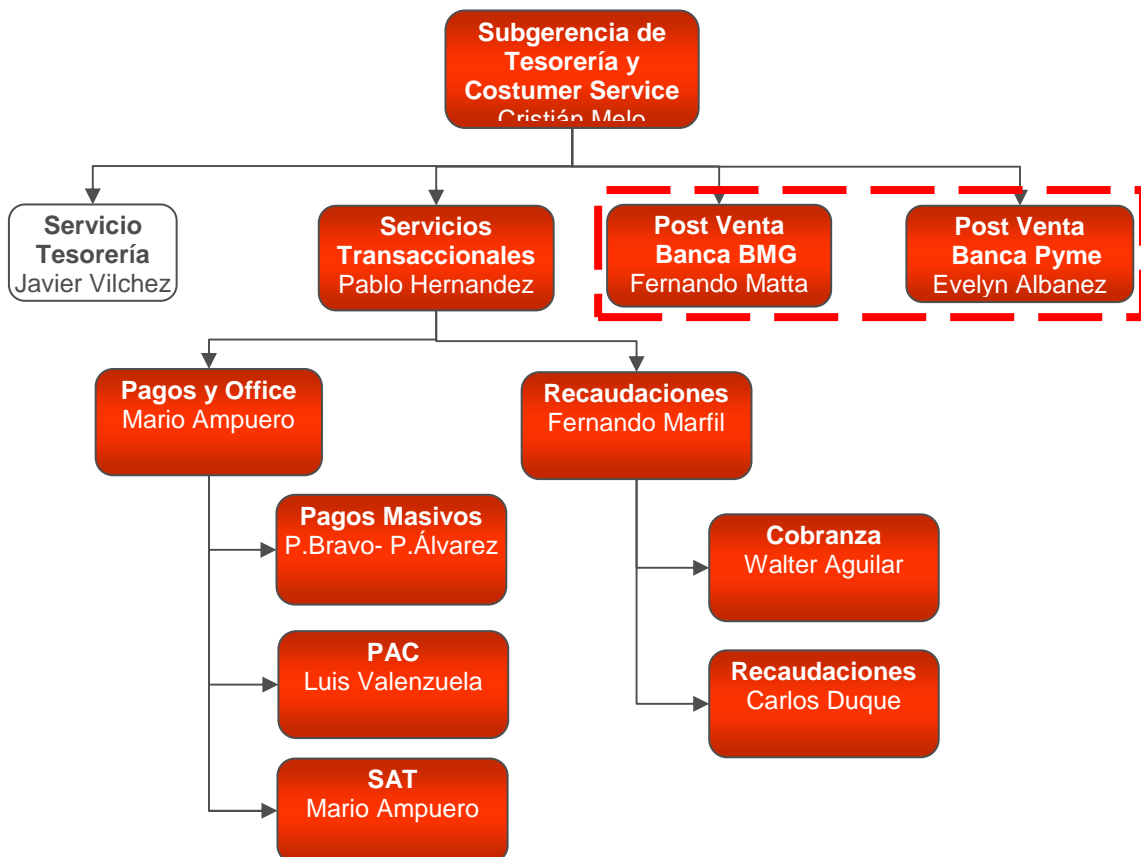
## OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN



Anexo G: Organigrama Operaciones Centralizadas



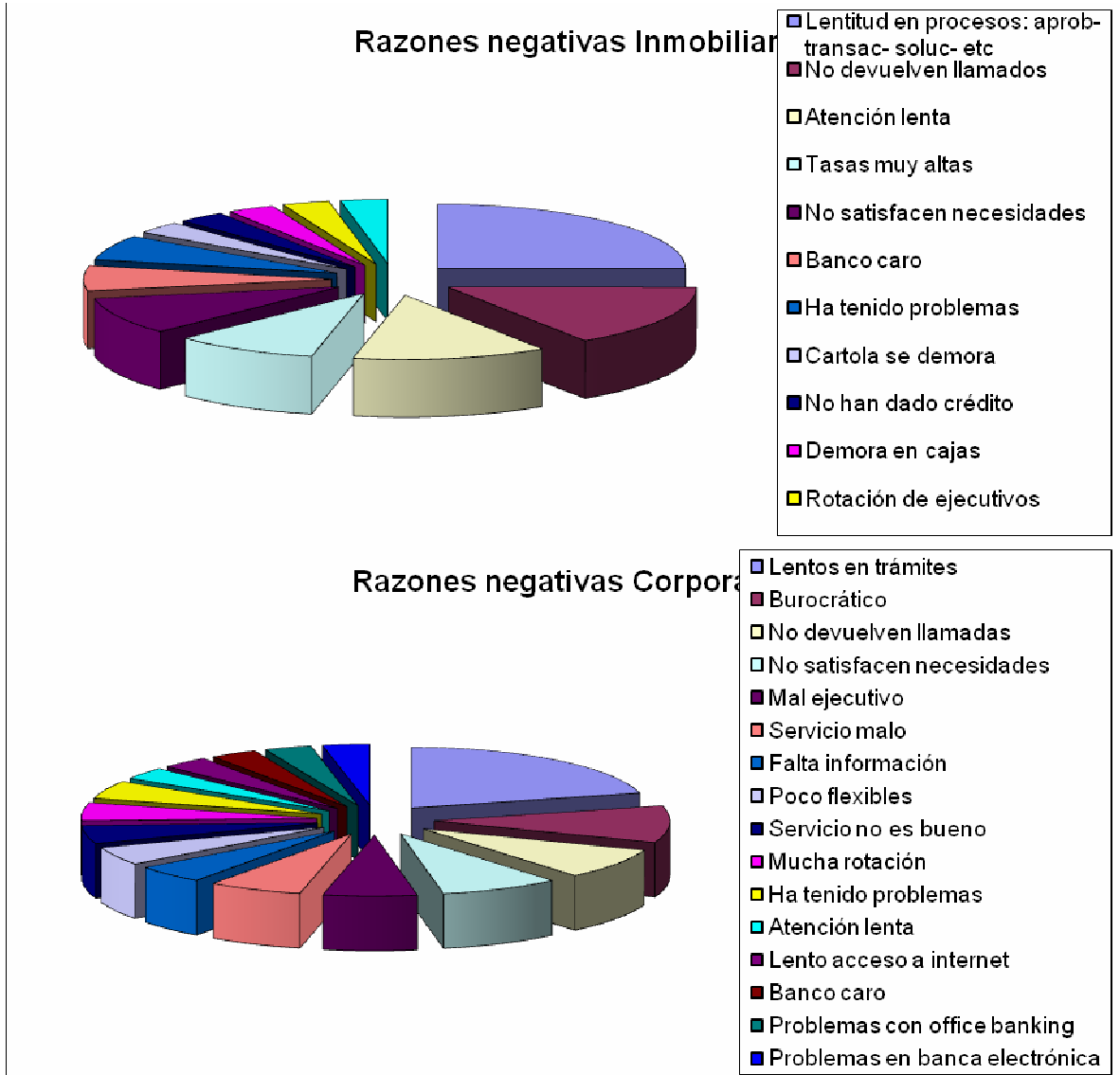
Anexo H: Organigrama Servicios transaccionales



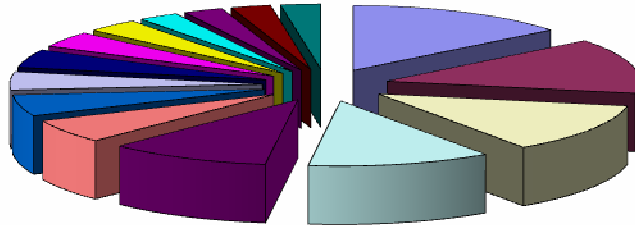


## Anexo I: Percepción negativa de los clientes

A continuación se muestran los resultados de la encuesta realizada por Adimark, durante el 2005, para evaluar las razones por las cuales se evaluó negativamente al Banco Santander Chile.

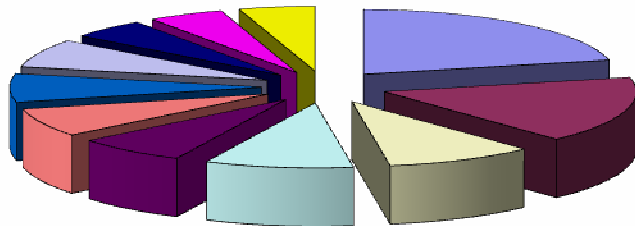


### Razones negativas Empres



- Procesos muy largos
- No devuelven llamadas
- Atención lenta
- Mala atención
- Burocrático
- Lento acceso a internet
- Mucha aglomeración
- Costos muy altos
- Tasas muy altas
- Cargos erróneos
- Falta información
- Cartola se demora
- Poco flexibles
- No satisface las necesidades
- Falta info de parte del ejecutivo

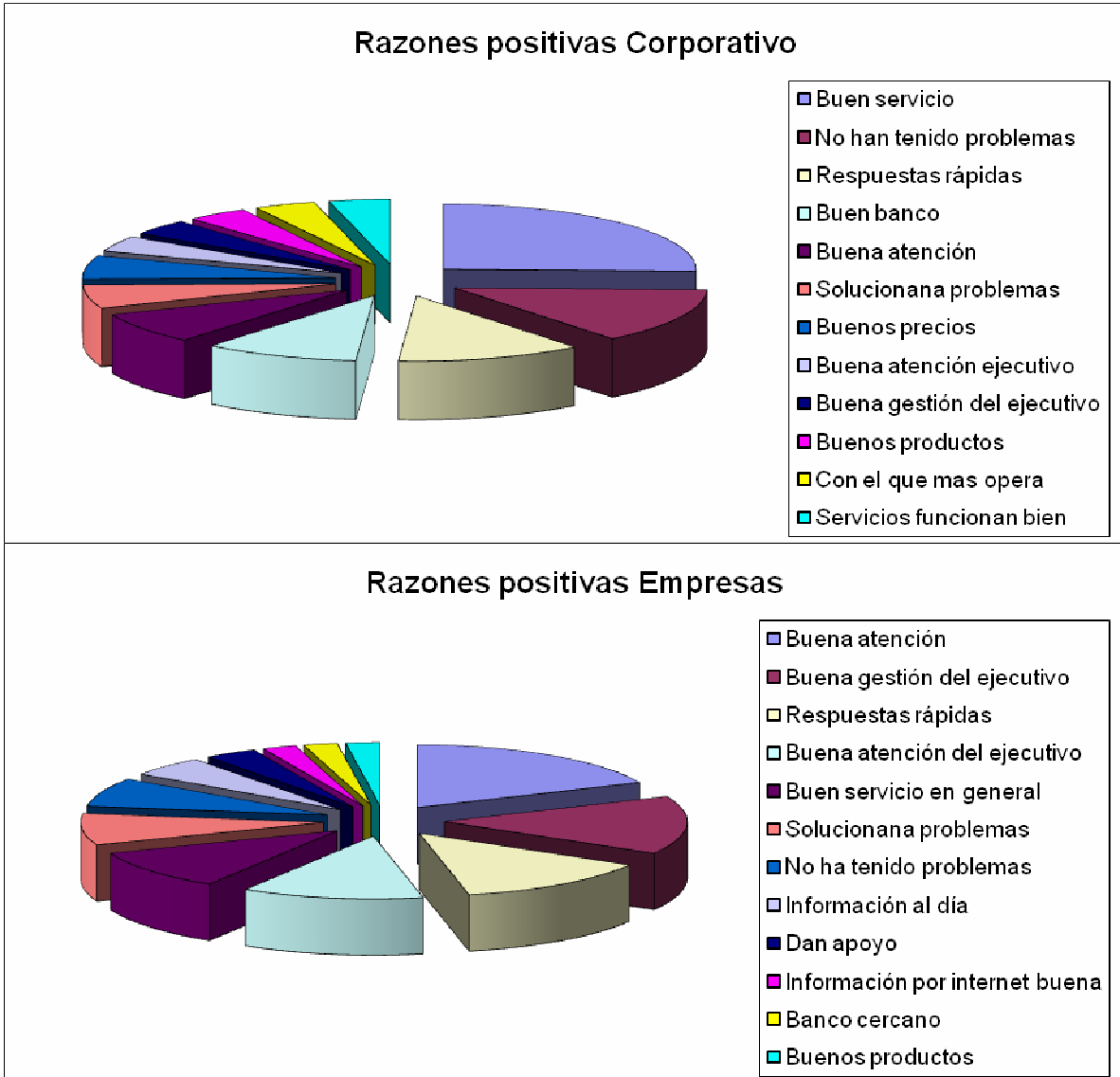
### Razones negativas GGEE



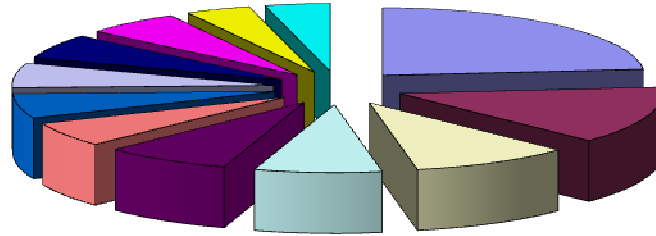
- Lenta solución de problemas
- No devuelven las llamadas
- Cuesta hacer transacciones en Internet
- No satisface necesidades
- Banco caro
- Cartola se demora en llegar
- Mal ejecutivo
- Servicio lento
- Cargos mal efectuados
- Mala atención
- Ha tenido problemas

Anexo J: Percepción positiva clientes Santander.

A continuación se muestran los resultados de la encuesta realizada por Adimark, durante el 2005, para evaluar las razones positivas de la evaluación a Santander.

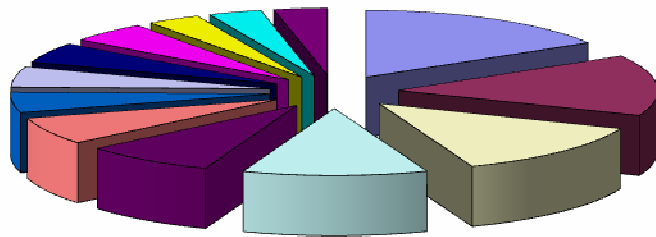


### Razones positivas GGEE



- No han tenido probl
- Buen servicio en general
- Solucionan los problemas
- Gestión ejecutivo
- Respuestas rápidas
- Buena atención en gral
- Buena atención del ejecutivo
- Buena relación ejecutivo
- Bueno productos
- Buen banco
- Ha recibido apoyo
- Con el que más opera

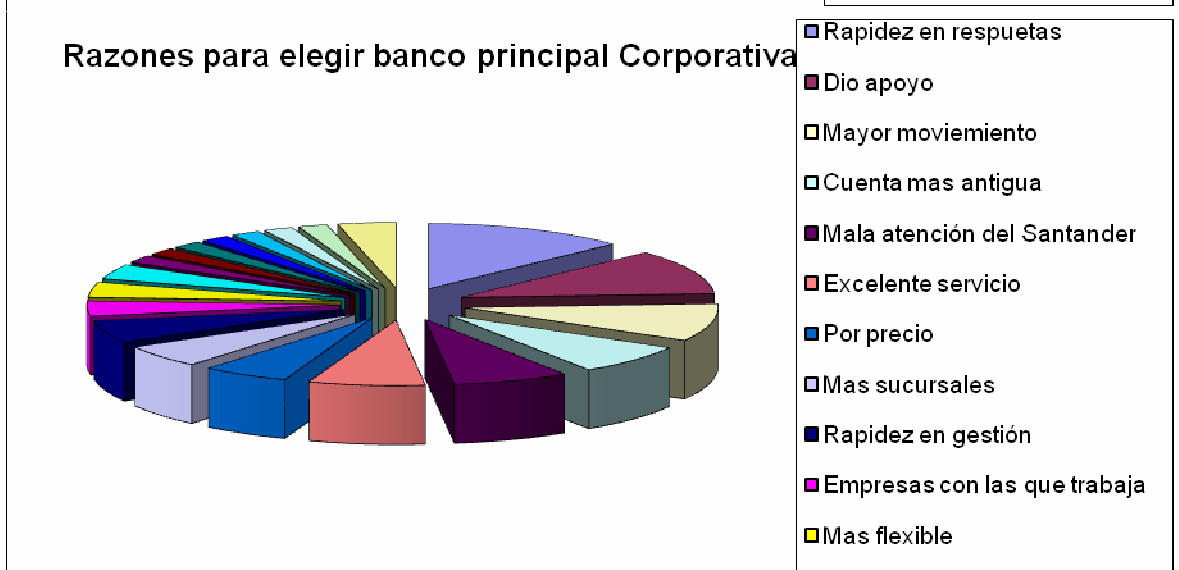
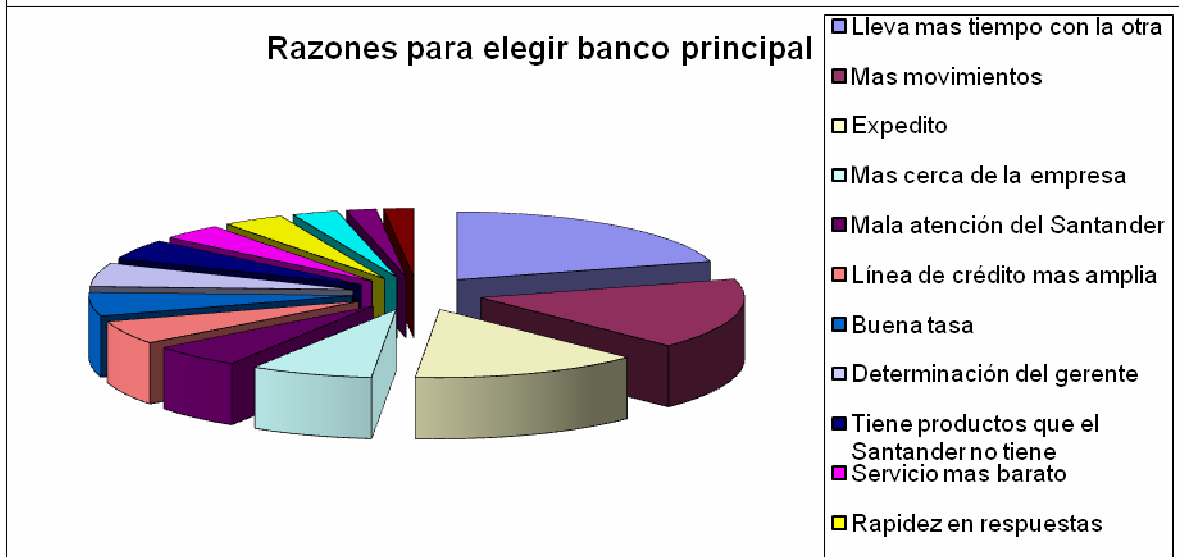
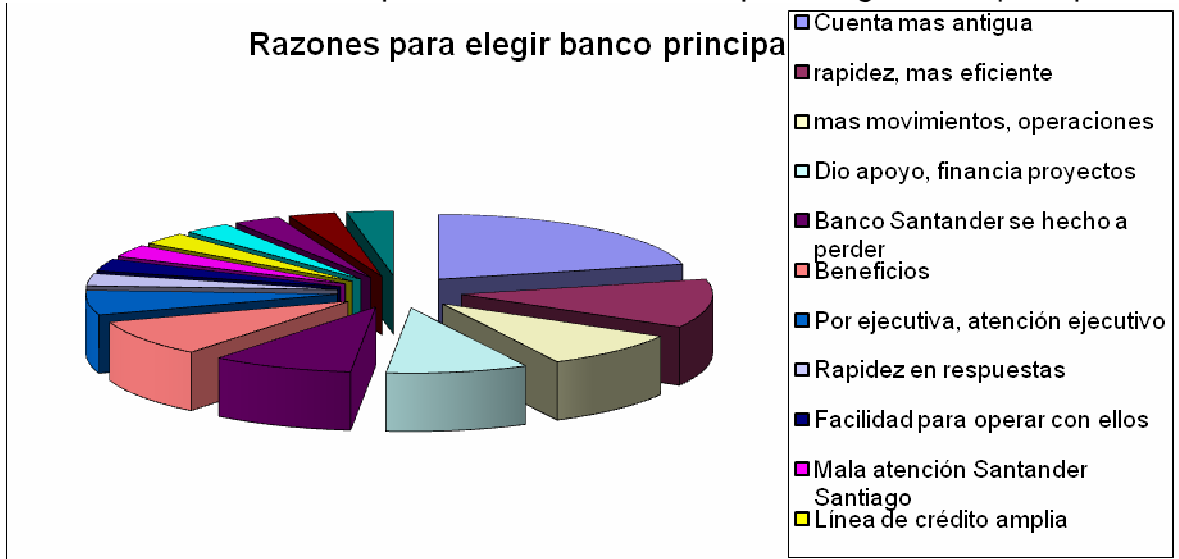
### Razones positivas Inmobiliario



- Respuestas rápidas
- Buena atención
- Buen servicio en general
- Información al día
- Buen ejecutivo
- Solucionan problemas
- Buena atención del ejecutivo
- Lo han apoyado
- No han tenido problemas
- Información por internet
- Sin problemas al gestionar créditos

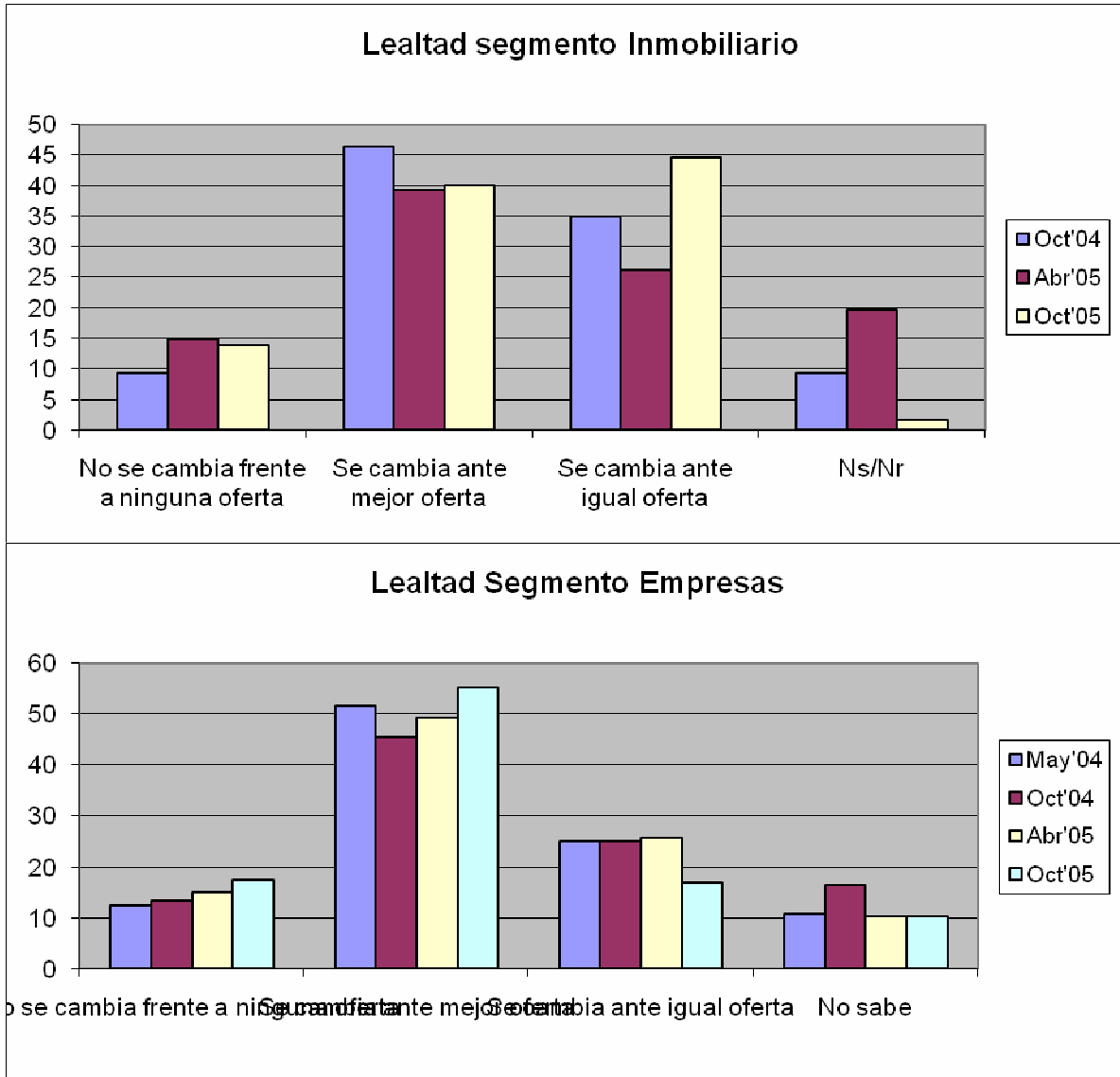
Anexo K: Razones para elegir banco principal.

A continuación se muestran los resultados de la encuesta realizada por Adimark, durante el 2005, para evaluar las razones para elegir banco principal.

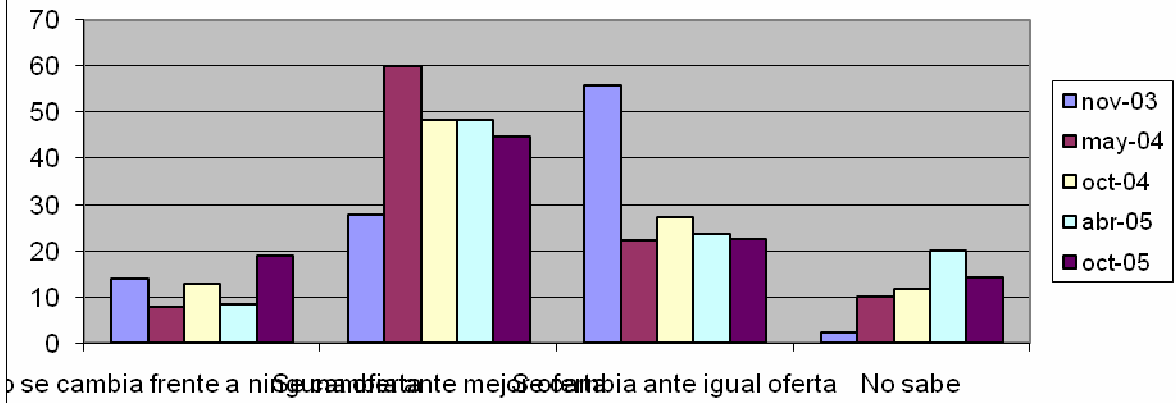


Anexo L: Lealtad de los clientes.

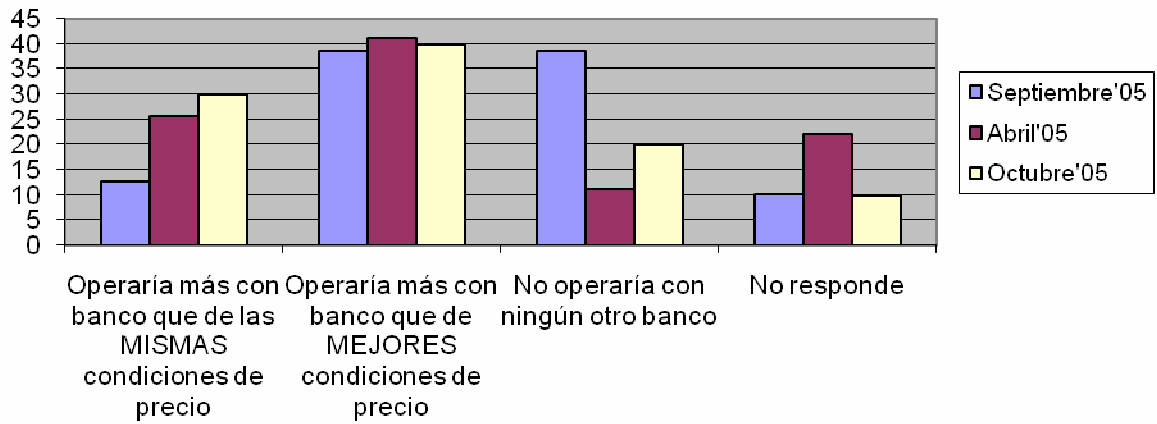
A continuación se muestran los resultados de la encuesta realizada por Adimark, durante el 2005, para evaluar la lealtad de los clientes en los distintos segmentos.



### Lealtad segmento GEE



### Lealtad Segmento Corporativo



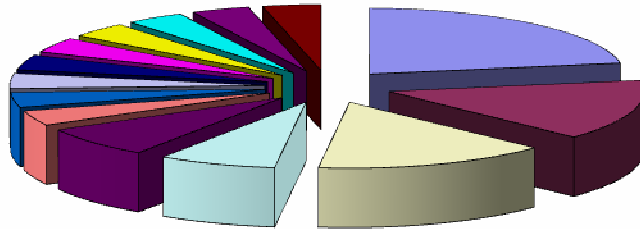
## Anexo M: Principales problemas.

A continuación se muestran los resultados de la encuesta realizada por Adimark, durante el 2005, para evaluar los principales problemas que tienen los segmentos.



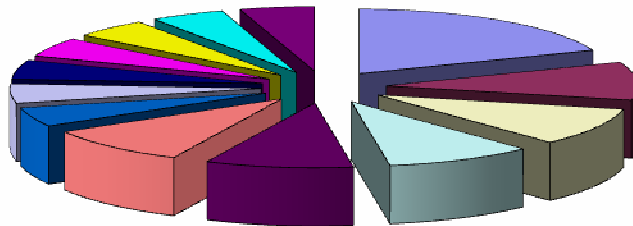


### Problemas para las Corporativas



- Problemas con office banking
- Cargos que no corresponden
- Mal servicio
- Mala atención
- Demora en respuestas
- Atraso en cartolas
- Pago de remuneraciones
- Abonos no realizados a tiempo
- No pagaron un cheque
- Servicio de cajas
- Problemas con COMEX

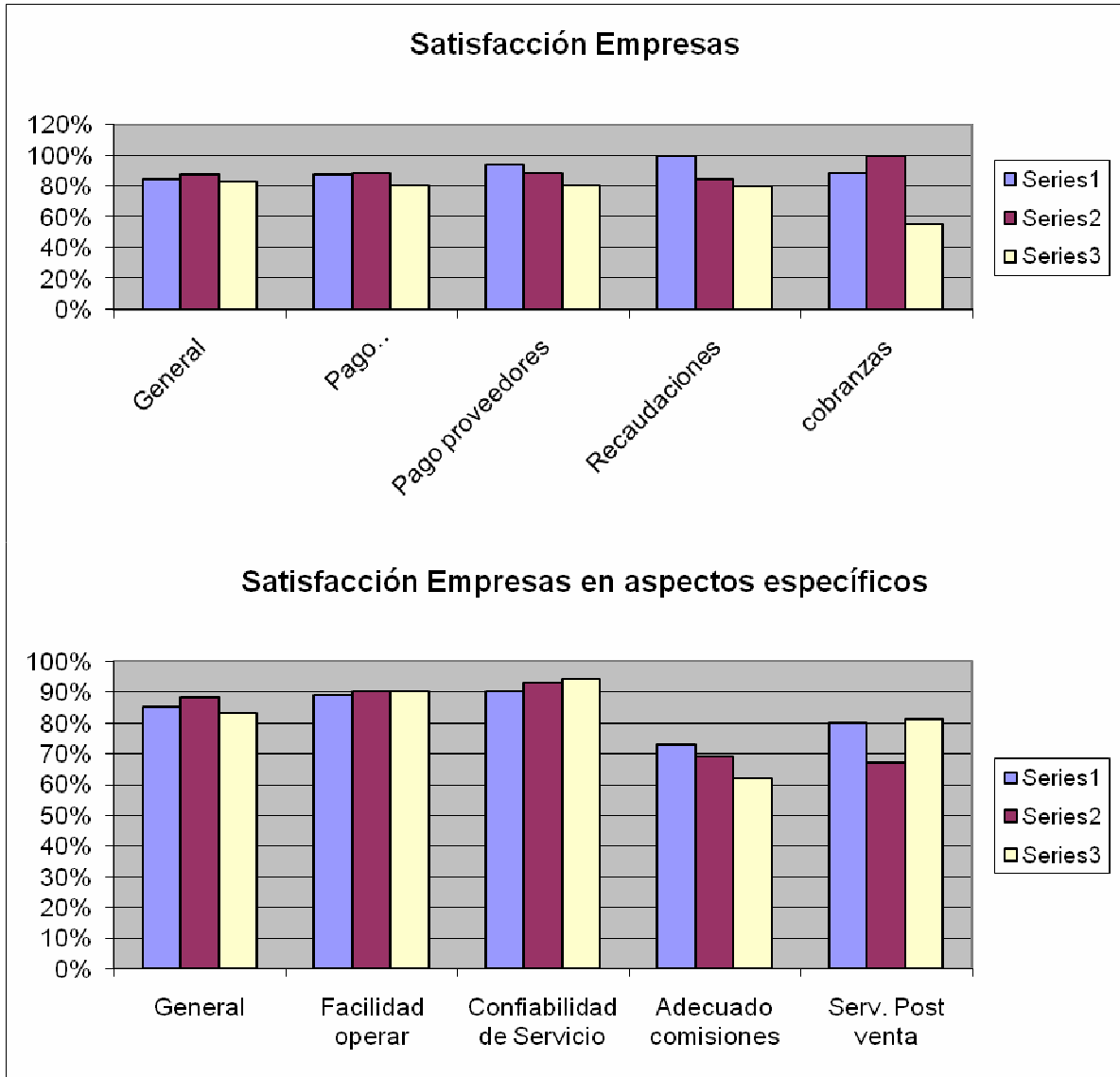
### Problemas para las GGEE



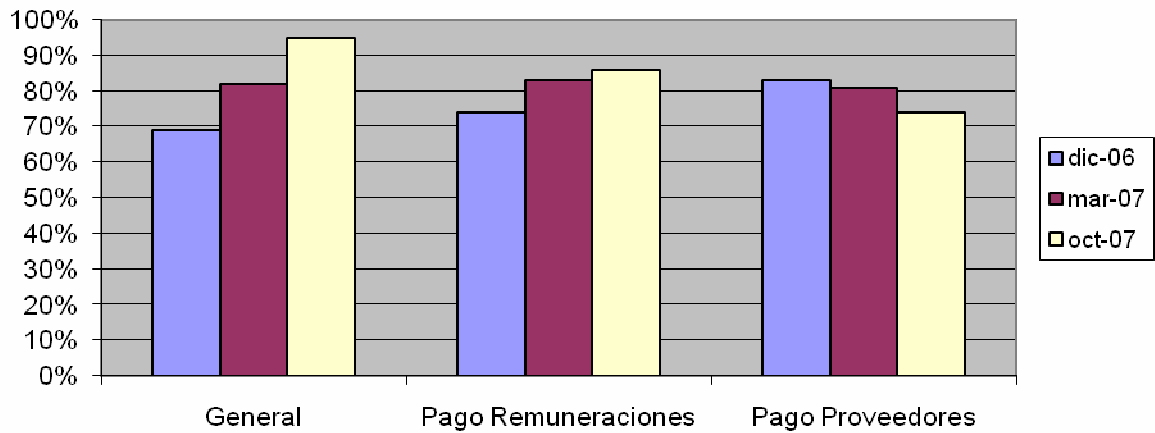
- Cargos indebidos
- Problemas con Office Banking
- Errores operativos
- Respuestas lentas
- Demoras en traspaso de dinero
- Son lentos
- Atraso cartolas
- Servicio cajas
- Perdida documentos
- Mesa dinero
- No están conformes con ejecutiva

Anexo N: Satisfacción 2007

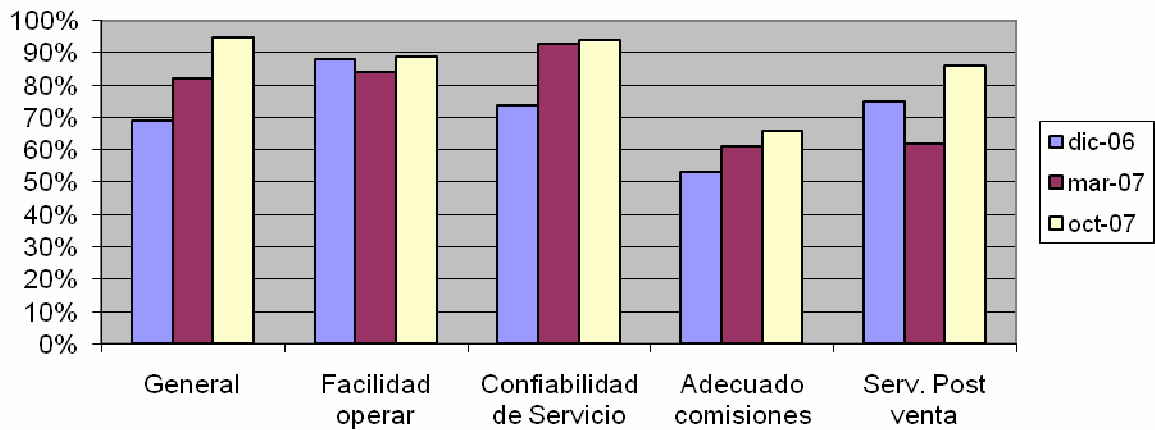
A continuación se muestran los resultados de la encuesta realizada por Adimark, durante el 2007, para evaluar la satisfacción con respecto a los Servicios Transaccionales ofrecidos por el Banco Santander..



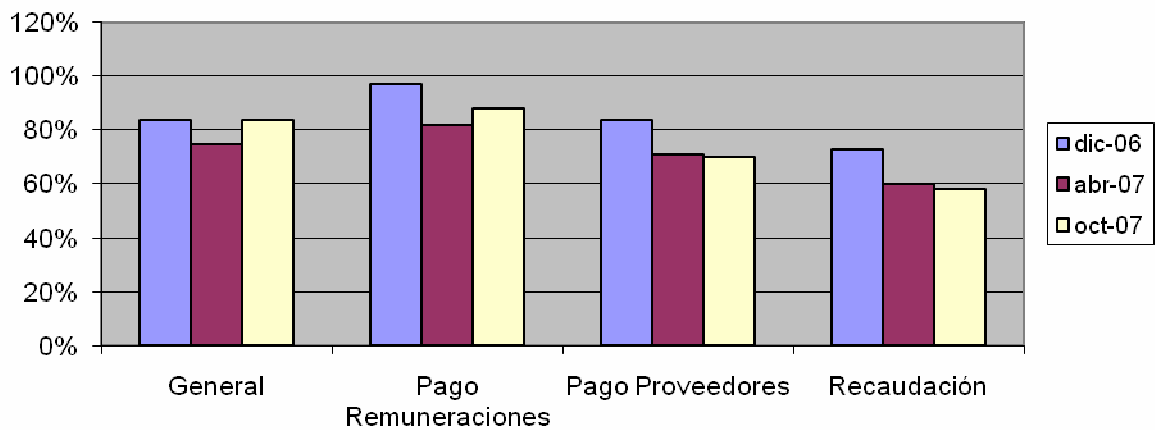
### Satisfacción general GEE



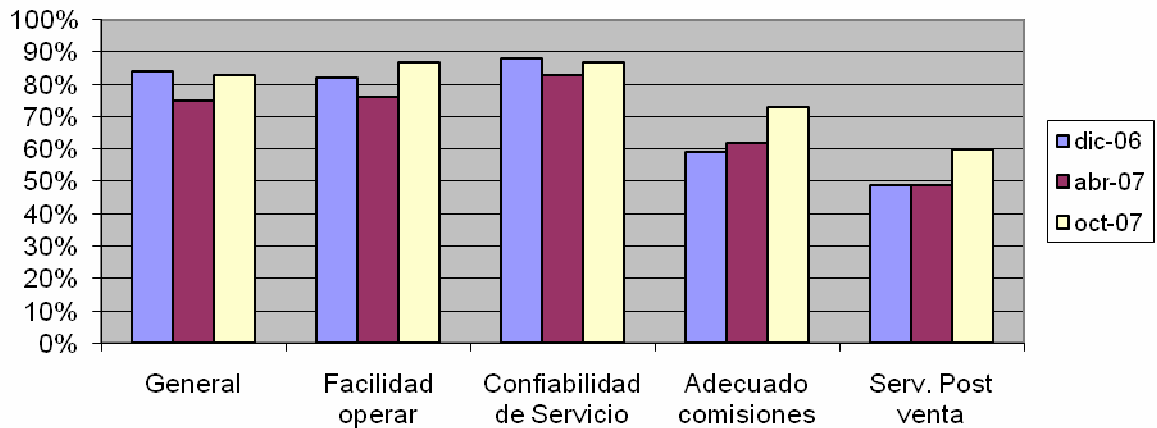
### Satisfacción GEE en aspectos específicos



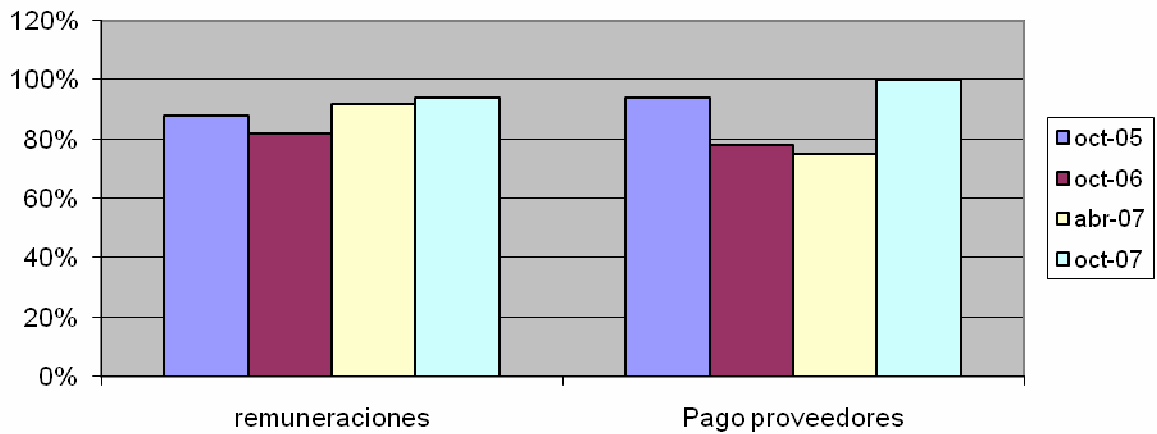
### Satisfacción general Segmento Corporativo



### Satisfacción segmento Corporativo en aspectos específicos



### Satisfacción general Inmobiliarias



### Satisfacción Inmobiliarias en aspectos específicos

