



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
LA SUBGERENCIA DE COMERCIO EXTERIOR DEL BANCO
SANTANDER CHILE”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MARCELA ANDREA FIGUEROA CABALLERO

PROFESOR GUIA:
RENE ESQUIVEL CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISION
OMAR CERDA INOSTROZA
NICOLÁS JADUE MAJLUF

SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO 2008

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: MARCELA FIGUEROA C.
FECHA: 25/08/08
PROF. GUÍA: SR. RENE ESQUIVEL

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA SUBGERENCIA DE COMERCIO EXTERIOR DEL BANCO SANTANDER CHILE

El objetivo del presente trabajo es “Diseñar un sistema de control de Gestión para la subgerencia de Comercio Exterior del Banco Santander Chile”, basado en la herramienta Cuadro de Mando Integral, que reemplace al actual, y se constituya con indicadores que vayan más allá de volúmenes, montos, dotación y horas extras.

Para lograr dicho objetivo, se utiliza una metodología que consta de cuatro etapas: declarativa, analítica, ejecución y control y compromisos. En la primera se realiza una recopilación de antecedentes relevantes referidos al Banco, especialmente de la subgerencia de Comercio Exterior (COMEX), los cuales permiten identificar la industria, productos, clientes y la estructura y funcionalidad de la unidad de negocio en estudio. El conocimiento de la etapa anterior, facilita la siguiente, la cual corresponde a un análisis externo e interno de COMEX; los resultados obtenidos del primero, determinan que, independiente de las altas barreras de entradas y normas regulatorias, los actuales participantes del mercado financiero enfocado a comercio exterior, están interesados en aumentar su participación en el rubro; en cuanto a los resultados del análisis interno, se determina que el grupo humano responsable es bastante completo, salvo por la ausencia de orientación al negocio y al cliente.

La etapa de ejecución, caracterizada por entrevistas y visitas a la subgerencia de Comercio Exterior, comienza con un análisis de la situación actual, la que, aparte de corroborar la principal debilidad de COMEX, deja al descubierto las flaquezas del sistema de control actualmente vigente. Luego se procede a definir una estrategia clara, que incorpora elementos críticos tales como: procesos, negocio, clientes, recurso humano, productividad, eficiencia, tecnología, riesgos y normativa. Esta estrategia se descompone en doce objetivos estratégicos, relacionados entre ellos como causa-efecto y distribuidos en cuatro perspectivas: Financiera, del Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Para cada objetivo se diseñan indicadores que hacen posible la gestión e iniciativas estratégicas que faciliten lograrlos. Estas últimas corresponden a una parte de la etapa de control y compromisos, que además, incorpora una medición preliminar no muy favorable para COMEX.

Finalmente, sobre la base de los resultados generados en esta propuesta, se determina que el sistema de control sugerido, basado en los indicadores definidos, mejora la gestión de la subgerencia de Comercio Exterior. Sin embargo, su construcción no está exenta de limitaciones, siendo las principales, el acceso a la información, debido a que no es posible consultar a los sistemas, debiendo hacerse en base a información administrada manualmente, y la falta de recursos para la implementación de ciertas iniciativas que permitan llevarlo a cabo.

AGRADECIMIENTOS

Con este trabajo he finalizado una de las etapas más importantes de mi vida. Aquí se acaba la universidad para dar un salto al mundo laboral.

No puedo más que agradecer a esa familia incondicional y ejemplar que me acompañó en cada paso que tuve que dar, que se emocionó con cada logro o que se angustió con alguna caída. Gracias papá, mamá y hermana, hoy quiero que se sientan orgullosos de mí, ya soy una Ingeniera Civil Industrial y se lo debo a ustedes.

También quiero agradecer a mi compañero Eduardo Valenzuela, con quien tuve el gusto de trabajar en el lugar donde desarrollé mi tema de memoria. Gracias por tu apoyo, por tu disposición a enseñar y por hacer que esta última etapa de la universidad fuera agradable.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	1
1.3. OBJETIVOS	2
1.3.1. Objetivo General	2
1.3.2. Objetivos Específicos	2
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA	3
2.1. MARCO CONCEPTUAL	3
2.1.1. Planificación Estratégica	3
2.1.2. Proceso Analítico	4
2.1.3. Sistema de Control de Gestión	7
2.1.4. Cuadro de Mando Integral	7
2.2. METODOLOGÍA	9
2.2.1. Etapa Declarativa	9
2.2.2. Etapa Analítica	10
2.2.3. Etapa Ejecución	10
2.2.4. Etapa de Control y Compromisos	12
2.3. RESULTADOS ESPERADOS	12
2.4. ALCANCES	12
CAPÍTULO 3: CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	13
3.1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA	13
3.1.1. Historia del Banco Santander	13
3.1.2. Banco Santander Chile	14
3.1.3. Gerencia de Operaciones Centralizadas	14
3.1.4. Subgerencia de Comercio Exterior	15
3.2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL	18
3.3. MERCADO DE COMERCIO EXTERIOR	22
3.4. CLIENTES Y PRODUCTOS	24
3.4.1. Percepción de los clientes indirectos	26
3.4.2. Percepción de los clientes directos	28
3.5. COMEX EN OTROS BANCOS	30
CAPÍTULO 4: DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	31
4.1. VISIÓN, MISIÓN Y PLAN ESTRATÉGICO DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO INVOLUCRADAS	32
4.1.1. Visión, Misión y Plan Estratégico de Banco Santander Chile	32
4.1.2. Visión, Misión y Estrategia de la gerencia de Operaciones Centralizadas	33
4.1.3. Visión, Misión y Estrategia de la gerencia Servicio a Empresas	34
4.1.4. Visión, Misión y Estrategia de la subgerencia de Comercio Exterior	34
4.1.5. Análisis de las Visiones, Misiones y Estrategias	35
4.2. ANÁLISIS EXTERNO DE COMERCIO EXTERIOR	36
4.2.1. Análisis PEST	36
4.2.2. Las Cinco Fuerzas de Porter	38

4.2.3.	Amenazas y Fortalezas	41
4.3.	ANÁLISIS INTERNO DE COMERCIO EXTERIOR.....	42
4.3.2.	Recursos Tangibles	42
4.3.2.	Recursos Intangibles	43
4.3.3.	Capacidades de la subgerencia de Comercio Exterior	46
4.3.4.	Debilidades y Fortalezas.....	47
4.4.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA SUBGERENCIA DE COMERCIO EXTERIOR.....	48
4.5.	DECLARACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	50
4.6.	CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	51
4.6.1.	Perspectiva Financiera	52
4.6.2.	Perspectiva del Cliente	53
4.6.3.	Perspectiva de Procesos Internos	54
4.6.4.	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.....	55
4.7.	INDICADORES ESTRATÉGICOS SELECCIONADOS	55
4.7.1.	Indicadores Perspectiva Financiera	55
4.7.2.	Indicadores Perspectiva del Cliente.....	57
4.7.3.	Indicadores perspectiva de Procesos Internos	58
4.7.4.	Indicadores perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.....	61
4.8.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	62
4.9.	MEDICIÓN DE PRUEBA	64
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		66
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN		69
ANEXOS		70
	Anexo A: Formato entrevistas individuales	70
	Anexo B: Organigrama Banco Santander Chile.....	72
	Anexo C: Organigrama de la subgerencia de Comercio Exterior	73
	Anexo D: Procesos de los productos COMEX.....	74
	Anexo E: Segmentación Banca Personas	78
	Anexo F: Productos Comercio Exterior Banco Santander Chile	80
	Anexo G: Entrevista Clientes indirectos de la subgerencia de Comercio Exterior.....	82
	Anexo H: Negocios Globales del Banco Santander Chile	83
	Anexo I: Mapa Estratégico Gerencia Servicio a Empresas.....	85
	Anexo J: Matriz de Factores Externos	86
	Anexo K: Matriz de Factores Internos.....	87
	Anexo L: Horarios de Recepción de Operaciones Diciembre 2007	88

ÍNDICE FIGURAS

Figura N° 1: Las Cinco Fuerzas de Porter.....	5
Figura N° 2: Clasificación de los recursos de la Empresa.....	6
Figura N° 3: Clasificación de las Operaciones.....	16
Figura N° 4: Participación de Mercado Bancos 2007.....	20
Figura N° 5: Crecimiento de los Bancos en Chile el 2007.....	21
Figura N° 6: Participación de Mercado Bancos en Comercio Exterior el 2007.....	23
Figura N° 7: Segmentación rubros del Banco Santander Chile en Comercio Exterior ...	23
Figura N° 8: Participación segmentos de Clientes COMEX durante el 2007.....	25
Figura N° 9: Resultados encuesta Adimark para clientes GBM y Banca Empresas	26
Figura N° 10: Motivos de utilización de Comercio Exterior del Banco Santander	27
Figura N° 11: Nivel Satisfacción e Insatisfacción para departamentos COMEX	28
Figura N° 12: Satisfacción Cliente Interno por departamento COMEX	28
Figura N° 13: Evaluación COMEX en disponibilidad, cumplimiento y compromiso.....	29
Figura N° 14: Clientes Santander que operan o no con Comercio Exterior del Banco...	38
Figura N° 15: Nivel de conocimiento y experiencia dotación COMEX.....	44
Figura N° 16: Años de Experiencia dotación COMEX.....	44
Figura N° 17: Volúmenes de los tres principales productos COMEX.....	48
Figura N° 18: Mapa Estratégico de la subgerencia de Comercio Exterior.....	52
Figura N° 19: Valores actuales y metas para indicadores perspectiva Financiera	64
Figura N° 20: Valores actuales y metas para indicadores perspectiva del Cliente.....	65
Figura N° 21: Valores actuales y metas para indicadores perspectiva de Procesos Internos	65
Figura N° 22: Valores actuales y metas para indicadores perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	65
Figura N° 23: Organigrama Banco Santander Chile.....	72
Figura N° 24: Organigrama sugerencia de Comercio Exterior	73
Figura N° 25: Procesos productos departamento Crédito Documentario	74
Figura N° 26: Procesos productos departamento Cobranza Extranjera y Préstamos	76
Figura N° 27: Procesos productos departamento MECO y CI.....	77
Figura N° 28: Mapa Estratégico gerencia Servicio a Empresas	85
Figura N° 29: Matriz de Factores Externos.....	86
Figura N° 30: Matriz de Factores Internos.....	87
Figura N° 31: Comportamiento de la recepción de operaciones (Dic. 2007).....	88

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La gerencia de Operaciones Centralizadas, perteneciente a la división de Operaciones y Administración del Banco Santander Chile, es una unidad encargada de apoyar el trabajo realizado por el área comercial en diversos rubros, es decir, apoyar el negocio. Para lograr lo anterior se descompone en otras dos subgerencias: Servicio a Empresas y Canales y Productos, las cuales a su vez están conformadas por subgerencias diferenciadas según su función en: fábricas (Centros de Proceso) o áreas de apoyo y gestión de la información.

Aparte de las dos gerencias mencionadas, la gerencia de Operaciones Centralizadas dispone de un departamento encargado de controlar el funcionamiento y productividad de las unidades a su cargo, para lo cual utiliza un sistema de control basado en montos, volúmenes, dotación y horas extras. Este departamento lleva por nombre “Gestión de Productividad Operativa”.

El tema de memoria tiene por ubicación la subgerencia de Comercio Exterior que corresponde a una fábrica destinada al procesamiento de productos y servicios del rubro de negocios internacionales, y que pertenece a la gerencia de Servicio a Empresas. El trabajo a realizar consiste en diseñar un “sistema de control de gestión estratégico” para esta unidad, que permita al departamento de Gestión de Productividad Operativa medir y controlar la eficiencia y si los objetivos planteados al interior coinciden con la estrategia general del banco, la cual postula cuatro palancas, y sólo una de ellas apunta directamente a las fábricas. Ésta corresponde a una “continua mejora de eficiencia” traducido en un aumento de la productividad sin aumento en los costos.

La subgerencia de Comercio Exterior (COMEX) es la contraparte del área comercial conocida con el nombre de Negocio Internacional. Este último vende el producto y/o servicio y COMEX se encarga de procesar la solicitud para obtener el resultado esperado por el cliente final. El procesamiento de una solicitud depende de una gran cantidad de variables, las cuales pueden ser controladas en favor de una mejor gestión. Para ello se diseñará un grupo de indicadores capaces de interpretar las información generada por la unidad y visualizar si se está alcanzando el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos para ella, los cuales deben ser capaces de explicar en conjunto la estrategia local.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La subgerencia de Gestión de Productividad Operativa es relativamente nueva dentro de la gerencia de Operaciones Centralizadas, y surgió por una necesidad de controlar las funciones de todas las áreas subordinadas como asimismo, para

gestionarlas. En relación a esto, el gerente posee gran interés en el desarrollo de sistemas de control de gestión para cada una de las subgerencias reconocidas como centros de procesos.

Otro motivo que incentiva el diseño de un sistema de control de gestión para la subgerencia de comercio exterior, es la necesidad de establecer indicadores de gestión específicos que permitan interpretar su funcionamiento y poner énfasis en los aspectos críticos. Hoy en día sólo se mide en base a volúmenes, montos, dotación y horas extras. A esto se suma también, la necesidad de alinear las distintas áreas de la gerencia a la estrategia del banco.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de sistema de control de gestión estratégico para la subgerencia de Comercio Exterior que permita alinear la gestión local a la estrategia global del Banco Santander Chile.

1.3.2. Objetivos Específicos

Para clarificar el objetivo general, éste ha sido desglosado en los siguientes objetivos específicos:

- i. Definir los objetivos estratégicos para la subgerencia de Comercio Exterior

Los objetivos estratégicos son un pilar importante en el Cuadro de Mando Integral pues son los que permiten clarificar y traducir la visión y estrategia de la organización y mantenerla comunicada entre los distintos niveles. Los objetivos estratégicos deberán seguir el lineamiento de la estrategia general del banco, contemplando explícitamente las necesidades de los clientes internos y externos, y representar la estrategia definida para la subgerencia.

- ii. Construcción del mapa estratégico para la subgerencia de Comercio Exterior

El mapa estratégico corresponde a una herramienta gráfica que permite separar los objetivos específicos en cuatro perspectivas y relacionarlos según causa-efecto. Con este objetivo se busca plasmar de manera sencilla y comunicable la estrategia de la subgerencia enfocada en ciertos aspectos relevantes.

- iii. Generar indicadores estratégicos para los distintos objetivos plasmados en el mapa.

Los indicadores estratégicos son una herramienta de medición que permite evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estos deben ser capaces de

resumir en forma clara toda la información relevante obtenida de la subgerencia de Comercio Exterior para determinar su desempeño en el tiempo.

- iv. Diseñar iniciativas estratégicas para superar GAPS y fortalecer el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La iniciativa estratégica explicita como la empresa logrará alcanzar las metas propuestas para los objetivos e indicadores estratégicos, a partir de un análisis de sus capacidades como empresa y del entorno que la rodea.

Consiguiendo estos cuatro objetivos específicos, ya es posible alcanzar el objetivo general de entregar una propuesta de sistema de control de gestión estratégico, el cual se plasmará como un Cuadro de Mando Integral.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

2.1. MARCO CONCEPTUAL

Para introducirnos al tema de Control de Gestión es necesario conocer: ¿dónde está la subgerencia de Comercio Exterior y qué funciones desempeña?, ¿a dónde se quiere llegar con ella? y ¿cómo es posible conseguir lo anterior?. Las respuestas a estas tres preguntas corresponden a conceptos de una planificación estratégica, lo que se abordará como primer tema dentro del marco conceptual; luego, se considera importante recoger mayores antecedentes acerca de la empresa y el medio que la rodea, para lo cual se hablará del Proceso Analítico. Teniendo previamente estos conocimientos es posible interiorizarse en el tema del control de gestión y en una de las herramientas que permite llevarlo a cabo, el Cuadro de Mando Integral.

2.1.1. Planificación Estratégica

Estrategia corresponde a un término de origen griego cuyo significado inicial corresponde a la capacidad de guiar ejércitos, y que hoy en día es utilizada para referirse al plan de acción que se desea llevar a cabo, dado un determinado objetivo a largo plazo. Es aplicable tanto a grandes como a pequeñas organizaciones, que lo utilizan como un instrumento de dirección que permita mantenerlas en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles. Se encuentra estrechamente relacionada con la estructura, pues debe adaptarse a ella en el caso de existir.

La planificación estratégica se entiende como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y los planes de acción para alcanzarla, a partir de un análisis de sus capacidades como empresa y del entorno que la rodea.

En este proceso se distinguen tres etapas:

- Declaración: Instancia en la cual los responsables de la organización expresan las aspiraciones de la empresa.
- Análisis: Etapa de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen la organización y del ambiente que la rodea.
- Ejecución: Etapa de elaboración de planes, programas y proyectos que apoyan la estrategia a desarrollar y que pueden ser tanto a largo plazo como a corto plazo.

Estas tres etapas concentran la definición de misión y visión, determinación de la capacidad interna de la organización, observación del ambiente externo y generación de las estrategias.

2.1.2. Proceso Analítico

El Proceso Analítico es la etapa de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen la organización y del ambiente en la cual está inserta, en búsqueda de las oportunidades de negocio y las ventajas competitivas sostenibles. En palabras más sencillas un análisis interno y externo.

Análisis Externo

En el análisis externo es posible reconocer un entorno general y un entorno específico. El entorno general es aquel que está compuesto por variables que afectan en forma general a todas las empresas del medio o sector, el cual está constituido por todas las empresas que compiten a nivel nacional e internacional. El entorno específico, en cambio, considera sólo el sector en el que se desenvuelve la empresa y las fuerzas que intervienen directamente con las actividades.

Para realizar el análisis externo del entorno general, se utiliza la herramienta PEST que considera cuatro factores que desempeñan un importante papel en la creación de valor de una estrategia, pero que están generalmente fuera de la empresa y deben ser considerados normalmente como amenazas u oportunidades. Estos son:

- Factores Políticos: Los que se refieren al uso o asignación del poder en relación con los gobiernos nacionales, regionales, locales, sistemas de gobiernos, estabilidad, toma de decisiones, etc.
- Factores Económicos: Son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: Índice de Crecimiento, Inflación, Devaluación, Ingreso per cápita, PBI, Comportamiento de la Economía Internacional, Tipo de Cambio, Flujo de Capitales y otros.
- Factores Sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, sus valores, educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, tradiciones, formas de vivir, etc.
- Factores Tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de maquinas, herramientas, materiales (hardware), así como de los procesos (software).
- Factores Geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, clima, recursos naturales y otros.

El análisis externo del entorno específico de una unidad de negocio intenta identificar el grado de atractivo de la industria a la cual pertenece. Permite tener un conocimiento a fondo de las características estructurales de la industria en la cual se participa y una sólida percepción de las acciones y motivaciones de los principales actores, entre ellos, los competidores y los consumidores.

Para realizar un análisis externo de éste tipo se utilizan múltiples herramientas o metodologías, entre las cuales se destacan: el análisis de las Fuerzas de Porter, análisis de los sistemas de valor, herramientas de organización industrial y el conocimiento del ciclo de vida.

De las herramientas recién mencionadas una de las más utilizadas son las Fuerzas de Porter o también conocidas como las Fuerzas Competitivas, que es un modelo elaborado hacia el año 1979 por el economista Michael Porter para describir cuáles son las fuerzas externas que influyen en la estrategia de una empresa. Estas permiten realizar un análisis del medio específico relacionando a la empresa con las fuerzas que influyen directamente en sus actividades y posteriormente identificar oportunidades y amenazas.

Se reconocen cinco fuerzas: Poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

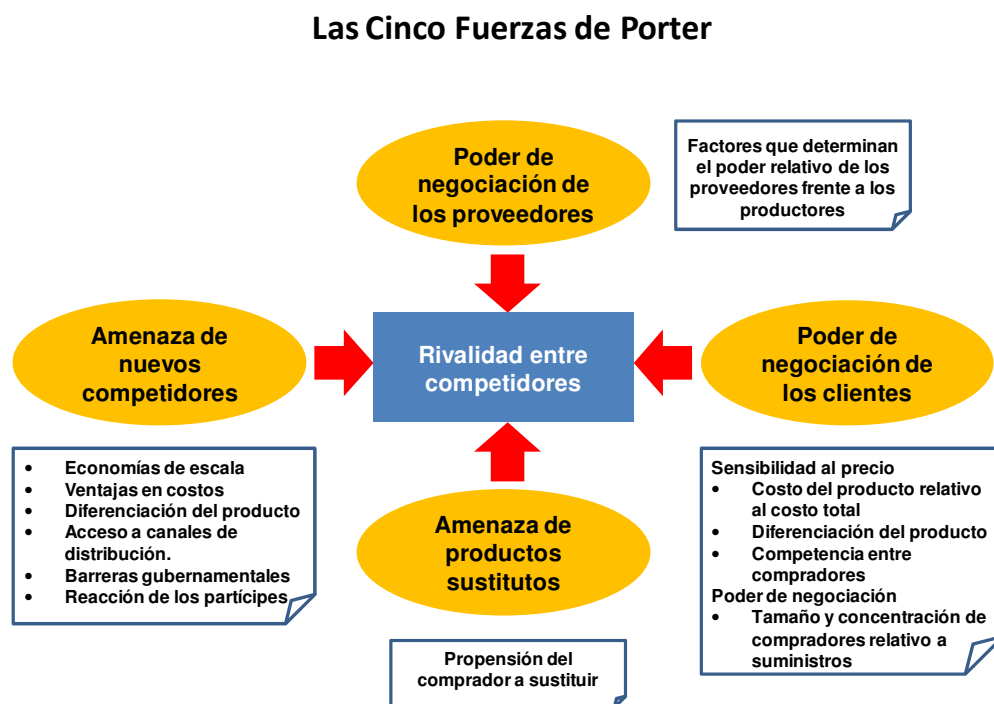


Figura Nº 1: Las Cinco Fuerzas de Porter

Una vez analizada cada fuerza se debe evaluar el atractivo de la industria y de esta forma generar oportunidades y amenazas para completar el análisis externo.

Análisis Interno

El análisis interno de una organización es la descripción de los factores que determinan las posiciones competitivas que se deben adoptar para obtener ventajas comparativas.

Para realizar un análisis interno se debe analizar la estructura organizativa de la unidad de negocio, y de los recursos y capacidades con los que cuenta. Los recursos de la empresa son el conjunto de factores o activos de los que dispone para llevar a cabo su estrategia competitiva. El objetivo de su identificación es elaborar un inventario de los recursos de la empresa.

Clasificación Recursos de la Empresa

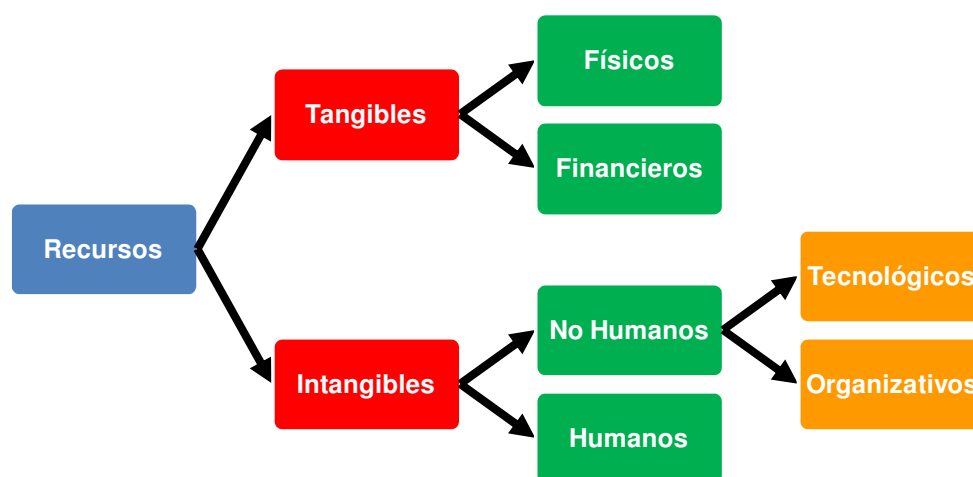


Figura N° 2: Clasificación de los recursos de la Empresa¹

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Se compone de las fortalezas y debilidades detectadas del análisis interno y de las oportunidades y amenazas del análisis externo. Se puede representar como una matriz que permita analizar las opciones estratégicas que existen o se han planteado.

¹ Fuente: <http://www.slideshare.net/silvioarellano/analisis-interno-de-empresa/>

2.1.3. Sistema de Control de Gestión

Las empresas de hoy en día están sometidas constantemente a un entorno inestable y de continua competencia, lo que dificulta la obtención de buenos resultados. Por esto requieren de estrategias coherentes y efectivas y de capacidad para implementarlas.

El control de gestión es un proceso que guía la gestión hacia los objetivos de la organización y proporciona un instrumento de evaluación, mediante el desarrollo de actividades de planificación, control y diagnóstico que mantengan la correspondencia entre las reglas de gestión locales y la estrategia trazada por la empresa. El diagnóstico se considera para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, la planificación para orientar las acciones en relación a las estrategias trazadas, hacia mejores resultados, y el control se entenderá como una función que permite medir el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en la planificación. El hecho de que un sistema de control de gestión se defina y oriente por los objetivos estratégicos, le otorga un carácter estratégico.

Algunas características que debe cumplir un sistema de control de gestión son las siguientes:

- Ser entendible y que siga la forma de la organización.
- Ser rápido, flexible y económico.
- Contar con una definición clara de cada centro de responsabilidad.
- Definir cuál es la información necesaria y como se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.
- Estar soportado sobre la base de las necesidades o metas trazadas por la organización.
- Medir el grado de cumplimiento de los objetivos específicos.

Tanto el tipo de estrategia como la estructura de una organización condicionan las características de un sistema de control de gestión.

2.1.4. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard nace, según Kaplan y Norton, del “choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del costo histórico”². Se define como un sistema de control de gestión originado para integrar indicadores derivados de la estrategia y capaz de entregar a los altos directivos una visión rápida, pero integral, de la empresa (se basa en la planificación estratégica). Es utilizado principalmente para:

- Clarificar estrategia y conseguir consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.

² Fuente: Robert S. Kaplan, David P. Norton, “El Cuadro de Mando Integral”, Primera Edición, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Febrero 1997, página 20.

- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El Cuadro de Mando Integral permite expresar la estrategia del negocio en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas básicas. Éstas permiten mantener un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves y subjetivas.

Las cuatro perspectivas son las siguientes:

- Perspectiva Financiera: Contiene indicadores capaces de resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado.
- Perspectiva de los Clientes: Considera indicadores que expresen resultados de satisfacción ante una estrategia formulada e implantada.
- Perspectiva de los Procesos Internos: Posee indicadores que miden los procesos internos de mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.
- Perspectiva del Aprendizaje o Formación y Crecimiento: Considera indicadores que identifiquen la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Las perspectivas mencionadas se disponen en un “Mapa Estratégico” que corresponde a una representación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia o como pretende generar valor. En él se debe identificar claramente las cuatro perspectivas que hacen referencia a los stakeholders de la empresa y en las cuales debe balancear su desempeño, los objetivos estratégicos principales que describen las aspiraciones o el impacto final que se quiere lograr, además de proporcionar una orientación para alcanzar la estrategia, y las relaciones causa-efecto que describen lo que se debe hacer para alcanzar el fin último de la empresa.

Para los objetivos estratégicos se generan indicadores que permitan controlarlos y medirlos. Estos se definen como variables cuyos valores están correlacionados con el nivel de cumplimiento del objetivo. Es posible identificar dos tipos:

- Conductivos: Encaminan actividades y comportamientos intermedios para predecir la tendencia de los indicadores de resultado, pero poseen poca correlación con el objetivo en análisis.

- De resultados: Representan, con alta correlación, el cumplimiento de un objetivo y enfocan los resultados para medir la performance al final de un período de tiempo o de una actividad.³

2.2. METODOLOGÍA

Para diseñar el sistema de control estratégico que se propone, se ha diseñado una metodología compuesta por etapas y los pasos que las conforman. Las etapas fueron obtenidas del apunte “Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios” del profesor Enrique Jofré donde se presentan como procesos del “Modelo de Planificación de Negocios”. En este modelo se consideran cinco procesos, siendo el último el de compensación que hace referencia a la instancia en que la organización debe hacerse cargo de las motivaciones de las personas; éste, ha sido descartado de la metodología por no considerarse parte del alcance del trabajo.

Como el sistema de control de gestión propuesto se basará en un Cuadro de Mando Integral, los pasos mencionados corresponden a las etapas propuestas en el libro de R. Kaplan y D.Norton con algunas modificaciones.

2.2.1. Etapa Declarativa

Etapa Declarativa

La etapa declarativa corresponde a una instancia comunicacional, en la cual se presentan aspectos generales de la institución y antecedentes relevantes de la unidad de negocio en estudio.

Paso 1: Investigar sobre la unidad de negocio y su relación con el Banco y otras unidades de negocios

Este paso consiste en adquirir antecedentes acerca de la subgerencia de Comercio Exterior, el negocio al que se dedica, el entono y las unidades de negocios relacionadas. Se recopila información de la Intranet y algunos documentos proporcionados por el jefe directo, lo cual se complementa con información obtenida de forma verbal de los propios jefes de algunas de las unidades. La información recopilada debe ser capaz de describir a cada una de las áreas y como están involucradas. Esto se explicita en el capítulo “Caracterización General de la Empresa”. El paso 1 también incluye la identificación de las visiones, misiones y estrategias respectivas en caso de existir y de los procesos involucrados en la sugerencia de Comercio Exterior.

³ Fuente: Matías Ignacio Quiroz Pinnau, “Aplicación del cuadro de mando integral en una empresa productora de baldosas”, Memoria, Enero 2005, 8 p)

Paso 2: Identificación de Clientes y su percepción del nivel de servicio ofrecido

Profundizando el paso anterior se identifican cuales son clientes del Banco en general y cuáles son los productos que se les ofrece. Lo mismo se realiza para la subgerencia de comercio exterior, en donde se identifica un subconjunto de los clientes totales para un determinado grupo de productos que son los ofrecidos por Negocio Internacional. Aquí se hace también una distinción de dos tipos de clientes, los directos e indirectos para la subgerencia.

Teniendo identificados los clientes se busca conocer su percepción sobre el trabajo realizado por Comercio Exterior; para ello se obtienen encuestas de satisfacción (de cliente interno y Adimark) y se exponen los resultados. Además, para corroborar la veracidad de éstas, se realizan preguntas a algunos clientes, las que para el caso de los clientes internos corresponden a una muestra representativa, no así los clientes finales o indirectos (debido a la dificultad para contactarlos), en que sólo se consideran los de más fácil acceso, para conocer sus percepciones formuladas sobre el servicio y calidad de los productos ofrecidos.

2.2.2. Etapa Analítica

La etapa analítica es la instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen una unidad de negocio y del ambiente que la rodea. Al igual que en la etapa anterior se desarrollan dos pasos.

Paso 3: Análisis de las visión, misión y estrategia de la subgerencia de Comercio Exterior y de las unidades de negocio relacionadas.

Teniendo ya conocimiento de las visiones, misiones y estrategias de las unidades de negocio se realiza, a modo de conclusión, un análisis que determine si existe lineamiento entre las estrategias y si realmente las visiones y misiones representan a las unidades y sus funciones.

Paso 4: Análisis interno y externo de la subgerencia de Comercio Exterior

En primer lugar se describe el medio externo de la subgerencia de Comercio Exterior para lo cual se utilizan dos herramientas: “PEST” y “Las Fuerzas de Porter”, las cuales, luego de un análisis, permiten identificar las posibles amenazas y oportunidades. A continuación se realiza la descripción del medio interno mediante la definición de los recursos tangibles e intangibles permitiendo obtener las fortalezas y debilidades que caracterizan a la subgerencia.

2.2.3. Etapa Ejecución

A partir de las oportunidades de negocios identificadas y del entorno en el cual está la organización, se formula la estrategia de negocios, descompuesta en lo que son los objetivos estratégicos, a los cuales se les asignan indicadores que permitan llevar un control de las actividades del área.

Paso 5: Levantar la situación actual de la subgerencia de Comercio Exterior

Con esta etapa se busca corroborar lo descrito en la etapa declarativa en relación a los procesos de la subgerencia de Comercio Exterior. Se visitan las dependencias y se realizan preguntas a algunos operativos con el objeto de comprender a cabalidad los procesos e identificar cuáles son los de mayor importancia dentro de la subgerencia. Las preguntas realizadas a los operativos se ciñen a una encuesta que se encuentra en el Anexo A.

Paso 6: Generar Objetivos Estratégicos

Para comenzar éste paso se organiza un ciclo de entrevistas que consideran primeramente al subgerente y sus cuatro jefes de departamentos. La idea es recordar la visión, misión y estrategia del banco y conversar sobre la de la subgerencia. Además, de manera sutil, se realizan las preguntas de las encuestas del Anexo A, con las que se busca obtener, ya sea de manera explícita o implícita, posibles objetivos estratégicos para el área, y las preocupaciones que puedan tener los participantes ante el desarrollo de un sistema de control de gestión.

Luego de las entrevistas los resultados son analizados, generando una lista provisional de objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas propuestas por el Cuadro de Mando Integral. Con este output se procede a realizar un primer taller ejecutivo que consiste en una reunión con las personas ya mencionadas para revisar, en conjunto, cada objetivo y determinar, mediante consenso, cuales son los relevantes por perspectiva.

Paso 7: Construir Mapa Estratégico

Instancia destinada a la construcción del mapa estratégico. Con los objetivos estratégicos ya definidos se procede a refinar la fraseología para su fácil comprensión y luego a graficar el mapa disponiendo los objetivos en las perspectivas correspondientes y explicitando mediante flechas las relaciones de causa-efecto existentes entre ellos, tanto dentro de una misma perspectiva como entre ellas.

Paso 8: Construir indicadores

Se organiza un segundo taller ejecutivo con las mismas personas del primero más la participación de sus "Back up"⁴. En la reunión se presentan los objetivos estratégicos plasmados en el mapa y se procede a selección de indicadores idóneos para la medición, identificando las fuentes de información y cómo es posible acceder a ella. Un objetivo puede tener uno o más indicadores, pero estos deben ser los mejores en recoger la información y comunicar la intención de éste. También debe definirse cuales serán las metas para cada indicador.

⁴ El término Back up hace referencia a la persona capaz de dirigir una determinada área en caso de ausencia del jefe.

2.2.4. Etapa de Control y Compromisos

Esta instancia es de retroalimentación para la subgerencia, permite cuestionarse cuan desviados se encuentran de la ruta trazada y cuál es el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos por el área.

Paso 9: Diseño de iniciativas estratégicas

Se programa un tercer taller ejecutivo con el subgerente y jefes de departamento para poder presentar el trabajo realizado, y entregar una instancia para que definan cuales serán las iniciativas estratégicas que adoptarán para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por ellos mismos y hacia donde deben apuntar los esfuerzos.

Paso 10: Medición de prueba

Se realiza, con lo indicadores definidos, una primera medición utilizando los datos actuales de la subgerencia de Comercio Exterior proporcionados por las fuentes identificadas.

2.3. RESULTADOS ESPERADOS

Lo que se espera de éste proyecto es la obtención de un Sistema de Control de Gestión, traducido en un Cuadro de Mando Integral, capaz de proporcionar una herramienta de medición de la productividad, aumento de mejorías y calidad de servicio de la subgerencia de Comercio Exterior, además de una fácil interpretación de los resultados obtenidos para la gestión, permitiendo observar si existe lineamiento con las estrategias de los niveles superiores e identificar como es posible ser más eficiente.

Se espera obtener también, la aceptación de la propuesta por parte del subgerente del área de Gestión de Productividad Operativa, subgerente del área de Comercio Exterior y del gerente de Operaciones Centralizadas.

2.4. ALCANCES

El proyecto a desarrollar circunscribe lo referente a la subgerencia de Comercio Exterior del Banco Santander Chile, esto significa cuatro departamentos: Crédito Documentario, Cobranza Extranjera y Préstamos, Mercado Corredores y Cambio Internacional y Gestión de Medios.

El Sistema de Control de Gestión se traduce en una propuesta de Cuadro de Mando Integral que llegará hasta la definición de iniciativas estratégicas, por lo que no está incluido realizar su implantación. El prototipo será entregado a la subgerencia de

Gestión de Productividad Operativa la que será la encargada de administrarlo en base a la información proporcionada por la subgerencia de Comercio Exterior.

CAPÍTULO 3: CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

3.1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

3.1.1. Historia del Banco Santander

El Banco Santander nace en Cantabria (España) el 15 de mayo de 1857. Inicialmente era un banco destinado al comercio entre el Puerto de Santander e Iberoamérica.

En España comienza siendo un banco de ámbito local, y se convirtió, a sus cien años (1957), en la séptima entidad financiera en España. En 1994 adquiere el Banco Español de Crédito (BANESTO) y lo sitúa en la primera posición del mercado español. En 1999, se fusiona con el Banco Central Hispano (BCH) y nace así la mayor entidad financiera de España.

En 1960 llega a Iberoamérica al comprar el Banco del Hogar Argentino, primera filial del Santander en América Latina. En 1982 el Santander adquiere el Banco Español-Chile y a partir de 1995 comienza un período de intensa expansión en Iberoamérica. Santander se posiciona en Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú y Venezuela, al mismo tiempo que se da un nuevo impulso al negocio en Chile, Puerto Rico y Uruguay. A partir del año 2000 se incorporan al Grupo, Banespa en Brasil, Grupo Serfín en México y Banco Santiago en Chile. Con ello se afianza la posición del Grupo como primera franquicia financiera en Latinoamérica. Gestiona un volumen de negocio superior a 250.000 millones de dólares, con 4370 oficinas.

Santander se ha convertido en un banco de ámbito internacional. Con la compra del Abbey en 2005 (6º banco del Reino Unido y 1º en el mercado hipotecario), Totta en Portugal y Santander Consumer (presente en 12 países europeos). En la actualidad el Santander, junto con el Royal Bank of Scotland y Fortis, han adquirido el ABN Amro por unos 70.000 millones de euros.

Al 2007, Santander celebraba su 150 aniversario siendo el duodécimo banco del mundo por capitalización bursátil (el primero de la zona euro), el séptimo por beneficios y la entidad con la mayor red de oficinas de banca minorista del mundo: 10.852 oficinas. Cuenta con más de 67 millones de clientes, 833.870 millones de euros en activos y más de 1.000.000 millones de euros en fondos gestionados.

3.1.2. Banco Santander Chile

El Grupo Santander se hizo presente en el país en 1978 a través de la apertura de una filial del Banco Santander de España. Años después, en 1982, adquiere activos y pasivos calificados del antiguo Banco Español-Chile, pero es a partir de 1989 que se comienza a escuchar la marca Banco Santander.

En 1996 Banco Santander Chile realiza su primera fusión con Banco Osorno, dando paso a una de las principales instituciones financieras de Chile, para el año 2000 se vuelve a fusionar pero esta vez con Banco Santiago dando paso a una nueva institución con el nombre de Banco Santander Santiago. Este banco corresponde al más grande de Chile en términos de activos totales, depósitos totales, préstamos y patrimonio neto. El banco ofrece la más 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, corretaje de valores, seguros y acciones y administración de fondos mutuos.

Al 31 de diciembre de 2007, Banco Santander Santiago poseía un activo total de Ch\$ 18.222.730 millones, préstamos netos de provisiones de Ch\$ 13.423.020 millones, depósitos de Ch\$ 10.821.355 millones y un Patrimonio neto de Ch\$ 1.438.042 millones (US\$ 1.843 millones)⁵.

A esta misma fecha se empleaba a 9.174 personas, se contaba con la mayor red de sucursales de Chile (453) y la más amplia red de cajeros automáticos del país (2.004).

3.1.3. Gerencia de Operaciones Centralizadas

En Chile el Banco Santander se divide en dos líneas encabezadas por la presidencia, la primera compuesta por ocho divisiones encargadas de administrar el funcionamiento interno del Banco (a nivel corporativo), y la segunda, cuya cabeza directa corresponde a la gerencia general, posee diez divisiones encargadas de administrar el funcionamiento de todo lo que el Banco genera y ofrece. Dentro de éstas últimas mencionadas se encuentra la de "Operaciones y Administración". El organigrama del Banco Santander Chile se puede observar en el Anexo B.

Cada división se vuelve a subdividir, y en el caso de "Operaciones y Administración" hay nueve gerencias que la componen, señalando en particular la gerencia de "Operaciones Centralizadas", que corresponde al lugar donde se desarrollará el tema de memoria. Esta gerencia tiene como función servir de apoyo a los negocios con un estricto resguardo de los riesgos operativos, manteniendo un enfoque en línea con la estrategia del Banco. Se caracteriza por poseer las unidades

⁵ Fuente: Memoria del Banco Santander.

destinadas al procesamiento de los productos y servicios más conocidas cómo fábricas o centros de proceso.

La gerencia de Operaciones Centralizadas cuenta con dos gerencias de gran importancia, estas son: “Gerencia de Canales y Productos” y “Gerencia de Servicio a Empresas”. Ambas se encargan de procesar todas las operaciones provenientes del área comercial, diferenciándose en que la primera procesa lo que proviene de la Banca Personas y Banca Pyme y la segunda de la Banca Empresas, GMB y Banca Institucional.

3.1.4. Subgerencia de Comercio Exterior

Como se menciona en el párrafo anterior, existen dos gerencias dentro de Operaciones Centralizadas, y es dentro del Servicio a Empresas donde se encuentra la unidad de negocio que se estudiará.

Servicio a Empresas posee tres subgerencias: Customer Service, Leasing y Factoring y Comercio Exterior. Esta última es la contraparte operativa del área comercial, denominada Negocio Internacional, y en conjunto tienen la tarea de satisfacer las necesidades de los clientes involucrados en negocios internacionales. La subgerencia es responsable de la gestión documentaria de importación y exportación, como también del control y proceso de cambios internacionales, cobranzas extranjeras y mercado de corredores. Su función es procesar, en tiempo y forma, todos los productos y servicios vendidos por el área comercial a los clientes, que llegan por medio de una solicitud llenada por el ejecutivo comercial. Los clientes en este caso pueden provenir de la Banca Empresas, Banca Institucional, GMB y también de la Banca Pyme aun cuando es en menor número.

El curso de un producto depende del tipo de operación recibida, las se clasifican dependiendo el origen y el termino de ellas. Es así como se identifican tres tipos de procesos los cuales son ilustrados a continuación en la Figura N° 3.

Clasificación Operaciones

Operación Chile - Extranjero



Operación Extranjero - Chile



Operación Chile - Chile



Figura N° 3: Clasificación de las Operaciones

Para realizar la tarea del curso de operaciones, la subgerencia de Comercio Exterior consta de 72 personas, una de ellas corresponde al subgerente, cuatro a jefes de departamento y las otras 67, que son operativos, revisores y supervisores, se reparten en cuatro departamentos, tres de los cuales se encargan de la parte operativa y el cuarto de apoyo. En el Anexo C se presenta un organigrama de la subgerencia con la dotación respectiva para cada departamento.

Los tres departamentos operativos realizan el curso de operaciones considerando los procesos antes mencionados, pero cada producto implica también subprocesos,

razón por la cual los departamentos se encargan de aquellos con subprocesos más similares.

Los cuatro departamentos que componen la subgerencia de Comercio Exterior se describen a continuación.

Crédito Documentario

Departamento encargado de procesar todas las solicitudes de productos relacionados a cartas de crédito de importación y exportación ya visadas. Para realizar esta tarea existen dos áreas operativas: Importación y Exportación, sin embargo, en ambos casos el proceso implica la apertura del producto en el sistema, una negociación⁶ y el pago para el caso de exportación, para importación se finaliza con una cobertura la cual es realizada por el departamento de Cobranza Extranjera y Préstamos. Los procesos y subprocesos se ilustran en el Anexo D parte 1.

Cobranza Extranjera y Préstamos

Departamento dividido en dos áreas: Cobranza Extranjera y Préstamos. La primera se encarga de procesar los productos cobranza extranjera de importación o exportación, las órdenes de pago de importaciones (OPI) y la cobertura de la carta de crédito de importación. Para estos productos el proceso implica la apertura en el sistema y la cobertura o pago en el caso de que sea del tipo exportación. El área de Préstamos se encarga de financiamientos contado, créditos comerciales y préstamos a exportadores (PAE) y el proceso que realizan es muy similar al anterior con la única diferencia que el primer paso se denomina otorgamiento y se finaliza con la cobertura. Los subprocesos se ilustran en el Anexo D parte 2.

Mercado de Corredores y Cambio Internacional (MECO y CI)

Departamento dividido en dos áreas: Mercado de Corredores y Cambio Internacional. El primero corresponde al encargado de órdenes de pago emitidas y recibidas y cheques en moneda extranjera. Para el primer producto se realiza la apertura en el sistema y se finaliza con la remesa al exterior o abono en cuenta corriente dependiendo del tipo de orden de pago. Los cheques realizan un proceso bastante más corto que implica su emisión y posterior entrega. El departamento de Cambio Internacional es bastante más reducido en número de personas (4) lo que se debe al bajo volumen de los productos boletas de garantías y cartas de crédito stand by recibidas y emitidas. Los procesos son bastante cortos y particulares para cada caso. Los subprocesos se ilustran en el Anexo D parte 3.

Gestión de Medios

Departamento de apoyo de COMEX. Se encarga del control contable, generación de informes, administración de carpetas, desarrollo de proyectos y posee un área llamada Visación destinada a realizar el primer control operativo el cual consta de la revisión y validación de poderes y firmas señaladas en las solicitudes de productos provenientes del área comercial.

⁶ La negociación es la instancia en la cual se compara las condiciones de una carta de crédito contra la documentación recibida, especialmente documentos de embarque. En caso de discrepancias se da aviso a las partes correspondientes.

En general, para los departamentos salvo Gestión de Medios, el primer paso de los subprocesos implica ingresar los datos recibidos en la documentación ya visada. También es importante mencionar que cada paso incluye un control, el cual puede significar revisar que venga toda la documentación y los datos necesarios para el curso, verificar que la documentación del extranjero coincida con la recibida por Negocio Internacional y revisar que el curso efectuado coincida con las condiciones estipuladas en los documentos. Los controles son de vital importancia dado el riesgo de las operaciones, especialmente cuando son por altos montos de dinero.

Finalmente, del resultado operacional obtenido por el Banco Santander Chile el año 2007, que alcanzó los 413.719 millones de pesos, la subgerencia de Comercio Exterior en conjunto con Negocio Internacional aportó el 8%⁷, el cual en su mayoría se debió a ingresos generados por los productos carta de crédito, cobranza extranjera y orden de pago.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL

La industria financiera y bancaria se ha caracterizado por una fuerte competencia y gran dinamismo, donde se compite por productos con perfil de "commodities". La ventaja competitiva que se puede obtener sobre la competencia va en la velocidad y flexibilidad de los productos del mercado para beneficio de los clientes.

Banco Santander Chile pertenece a esta industria, la cual se encuentra regulada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (Sbif) que es una institución autónoma, con personalidad jurídica, de duración indefinida, que se rige por la "Ley General de Bancos" y se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda.

Según la Ley General de Bancos, un "Banco es toda sociedad anónima especial que, autorizada en la forma prescrita por esta ley y con sujeción a la misma, se dedique a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos del público, con el objeto de darlos en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar estos dineros y, en general, realizar toda otra operación que la ley le permita"⁸.

En la actualidad existen 25 bancos establecidos y operando en el país. De dichos bancos hay 20 que se consideran como "Bancos Establecidos en Chile", que son los siguientes: Banco de Chile, Banco Internacional, Scotiabank Sud Americano, Banco de Crédito e Inversiones, Corpbanca, Banco Bice, HSBC Bank (Chile), Banco Santander-Chile, ABN AMRO Bank (Chile), Banco Security, Banco Falabella, Deutsche Bank (Chile), Banco Ripley, Rabobank, Banco Monex, Banco Penta, Banco Paris, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA), Banco Itaú Chile y Banco del Desarrollo.

⁷ Fuente: Memoria Banco Santander Chile año 2007.

⁸ Fuente: Ley General de Bancos, Artículo N° 40.

Además de los anteriores, hay 4 Sucursales de Bancos Extranjeros, que son: Banco do Brasil S.A., JP Morgan Chase Bank, N. A., Banco de la Nación Argentina, The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, LTD.

Finalmente, existe un Banco Estatal, que corresponde al Banco del Estado de Chile. Y a todos ellos se agrega el Banco Central de Chile que no es fiscalizado por la Superintendencia y que tiene como función velar por la estabilidad del valor de la moneda y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos.

Además de los bancos nombrados antes, hay varios que tienen gran difusión publicitaria, pero que en realidad no son bancos como tales, sino que son "marcas comerciales" y corresponden a las divisiones dirigidas a un determinado segmento o grupo de sus clientes y del público en general. Un ejemplo de esto es el Banco de Chile que posee tres marcas comerciales asociadas: Banco Edwards/Citi, CrediChile y Atlas.

Pese a esto, dichas divisiones de consumo son fiscalizadas de igual manera que los bancos matrices y sus resultados son revisados en forma conjunta con los de los bancos a los que pertenecen.

Junto con dichos bancos hay otros que han variado su denominación para efectos publicitarios, por lo que en los reportes oficiales aparecen con su nombre legal, pero para efectos de ventas se muestran con una denominación diferente o "nombre de fantasía", un ejemplo de estos es el banco de Crédito e Inversiones también conocido como BCI.

Tras la crisis bancaria del año 1982 se cerró el acceso de nuevos bancos al sistema; éste fue reabierto con la reforma a la Ley General de Bancos de 1997, lo que permitió que ingresaran nuevos actores al sistema.

Desde entonces la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras ha otorgado permisos de existencia a siete nuevos bancos, respondiendo a su política de apertura del mercado bancario nacional, que busca fortalecer la competencia. Las licencias se otorgaron a Deutsche Bank, Banco HNS (ahora Rabobank Chile), Banco Ripley, Banco Monex, Banco Conosur, Banco Penta y Banco Paris que se autorizó en agosto de 2004.

De la totalidad de los bancos mencionados sólo dos entidades se reparten la mayor participación de mercado a diciembre de 2007, estos son Banco Santander Chile con un 21,1% y Banco de Chile con un 18,5%.⁹ Sin embargo, hay que considerar la fusión del Banco de Chile con el Citibank, cuya participación correspondía a un 1,7%. Esto deja una brecha entre estas dos instituciones de sólo 0,9%. A continuación se presenta, en la Figura N° 4, un gráfico con las participaciones de mercado más relevantes de la industria.

⁹ Fuente: Artículo "Itaú, CorpBanca y Scotiabank lideraron crecimiento de la banca durante el 2007", sitio web Etcheberry Consultores (<http://www.jec.cl/articulos/?p=895>).

Participación de Mercado Bancos 2007

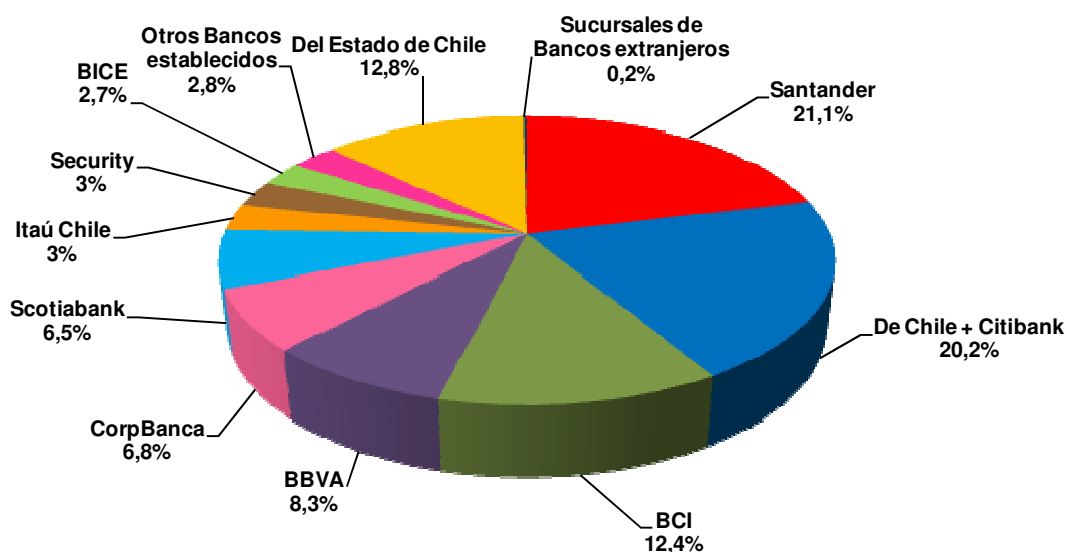


Figura Nº 4: Participación de Mercado Bancos 2007

En la industria existe una mezcla entre bancos de capitales locales y extranjeros, que mantiene presencia tanto a través de sucursales como también a través de subsidiarias. A Diciembre de 2007, los cuatro mayores bancos en términos de patrimonio representaban un 64% de los activos de la industria, un 66% de los depósitos y un 51% del patrimonio.¹⁰

Como es ya una tendencia en toda América Latina, el desempeño de la industria en Chile ha sido liderado por el fuerte crecimiento en banca retail, segmento que presenta un crecimiento importante en los últimos años, aun cuando registró una desaceleración en el 2007. Los bancos han focalizado sus esfuerzos comerciales principalmente en individuos de menores ingresos con el objeto de aumentar la presencia bancaria en segmentos de la población menos bancarizados. Sin embargo, en el 2007 esta tendencia se detuvo en cierta medida para dar paso a mayores restricciones en la originación de los créditos por parte del sistema en general, para así controlar el riesgo de cartera. Además, la fuerte competencia de parte de actores no bancarios (casas comerciales, cajas de compensación y cooperativas de ahorro y crédito) han presionado la competencia en los segmentos menos bancarizados, desplazando la competencia bancaria dado el mayor perfil de riesgo de este segmento.

El ejercicio bancario para el 2007 experimentó un descenso en la tasa de crecimiento de las colocaciones totales con respecto al año anterior¹¹, alcanzando un 12,84%. Esta baja se debe a una desaceleración de las colocaciones a personas cuya

¹⁰ Fuente: Reporte Especial "Industria Bancaria Chilena – Revisión anual y perspectivas" de Fitch Ratings.

¹¹ Crecimiento registrado el año 2006 fue de un 15,41%.

variación fue de un 7,78%. La contracción en la velocidad de expansión se deriva de una combinación de tres factores: la decisión de los bancos de moderar su penetración en segmentos minoristas, el aumento de la inflación y el comportamiento de las tasas de interés, que ha afectado la demanda por créditos.

En la Figura N° 5 es posible observar cuales fueron los 4 bancos con mayor crecimiento durante el período 2007, los que se encuentran por sobre el crecimiento del sistema y aquellos que están bajo este nivel, dentro de los cuales se encuentra el Banco Santander Chile.

Crecimiento de los Bancos en Chile 2007

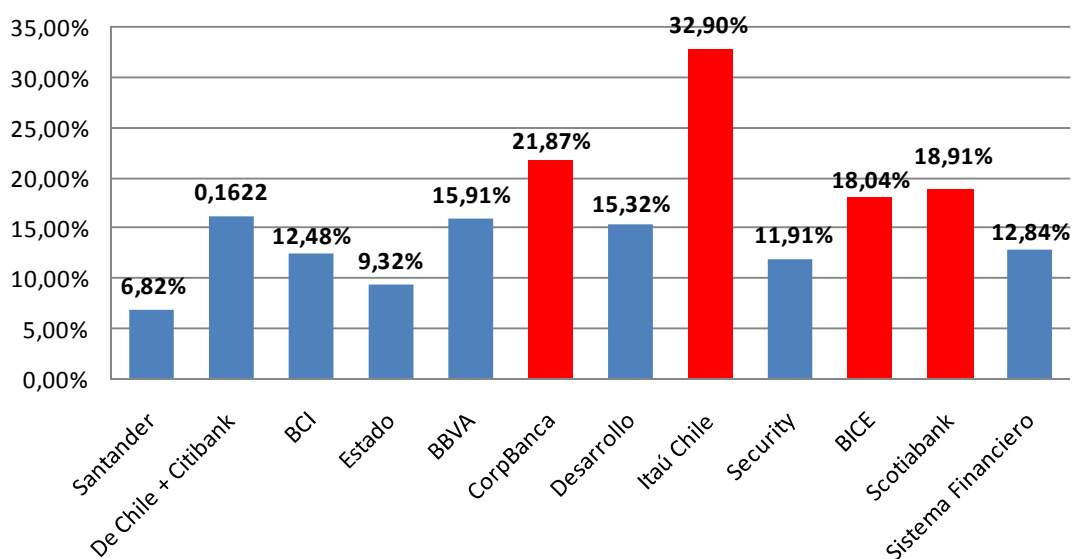


Figura N° 5: Crecimiento de los Bancos en Chile el 2007

La creciente participación de la banca en segmentos con mayores relaciones riesgo-retorno ha permitido mantener una relativa estabilidad en los márgenes operacionales, a pesar de un escenario caracterizado por aún bajas tasas de interés y presiones competitivas. Esto, junto con favorables niveles de eficiencia, ha compensado parcialmente los mayores requerimientos de provisiones y castigos. Con todo, la rentabilidad del sistema muestra una leve tendencia decreciente.

Según la clasificadora de riesgo Feller Rate los bancos mantendrán para el 2008 su foco en la rentabilidad y concentrarán su crecimiento en segmentos minoristas. Incrementar la base de clientes, así como el cruce y el uso de productos y mejorar la calidad de servicio serán claves para aumentar su penetración. Las variables macroeconómicas internas que podrían impactar son un crecimiento inferior al esperado, y las consecuentes menores inversiones, y una reducción de los niveles de confianza de las personas.

En los tres primeros meses de 2008 las utilidades del sistema bancario chileno llegaron a \$242.812 millones, de acuerdo al reporte mensual de la actividad bancaria entregada por la Sbf. El banco que reportó las mayores utilidades en el período fue el Santander, con \$76.522 millones, seguido del Banco Chile, con \$60.100 millones; el Banco de Crédito e Inversiones, con \$35.826 millones; y Corpbanca, con \$11.658 millones. En cuanto a la rentabilidad del sistema, ésta fue del 15,12%, siendo el Banco Santander el que obtuvo un ROE más alto de 22,80%. El índice de riesgo del sistema, por su parte, alcanzó en el período al 0,86%.¹²

3.3. MERCADO DE COMERCIO EXTERIOR

Durante el año 2007, la balanza comercial presentó un superávit de US\$ 24.456 millones, lo que significó un aumento anual de 10,1% respecto del año 2006. Este crecimiento se explica por el dinamismo experimentado por las exportaciones totales FOB, cuyo monto fue de US\$ 68.295,7 millones el año 2007, US\$10.179,2 millones más que el año 2006. Se destaca, la importancia que tiene el cobre en la canasta de exportaciones chilenas, que durante el año 2007 alcanzó una participación de 55,9% en el total de envíos realizados por Chile al mundo. Por su parte, el monto de las importaciones totales FOB, alcanzó a US\$ 43.839,7 millones, equivalente a un crecimiento de 22,1% respecto del año 2006.

El 91,2% de las exportaciones chilenas fueron con destino a países o bloques con acuerdos comerciales y un 8,8% hacia países sin acuerdos vigentes. Destaca el dinamismo presentado por los envíos hacia los países con acuerdos comerciales, cuyo valor exportado presentó un crecimiento anual de 15,7% en relación a igual período del año anterior, cifra levemente superior al incremento anual de 15,5% experimentado por las exportaciones chilenas al mundo, durante el mismo periodo.

Del total de las compras realizadas por Chile el año 2007, el 90,2% provienen de países o bloques con acuerdos comerciales y 9,8% de países sin acuerdos vigentes. Nuevamente MERCOSUR es el principal origen de las importaciones, bloque del cual provino el 21,9% del total de compras realizadas por Chile al mundo, seguido por Estados Unidos (17%), el Área de Euro (11,6%) y la República Popular China (11,4%).

A pesar de lo anterior, el Sistema Bancario terminó el año 2007 con una disminución del crecimiento de las Colocaciones de Comercio Exterior, con un incremento de sólo un 5,06%, muy inferior al 29,86% alcanzado hace doce meses atrás.¹³

La mayor participación de mercado se la lleva el Banco Santander, seguido muy de cerca por el Banco de Chile más Citibank y el Banco BCI, lo cual se puede observar en la Figura N° 6.

¹² Fuente: Artículo "Sistema bancario logró utilidades por \$242.812 millones a marzo de 2008", Diario Financiero online, Viernes 25 de abril de 2008.

¹³ Fuente: Documento "Panorama de la Industria Bancaria Diciembre de 2007", Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras – Chile, www.sbf.cl

Participación de Mercado Bancos en Comercio Exterior 2007

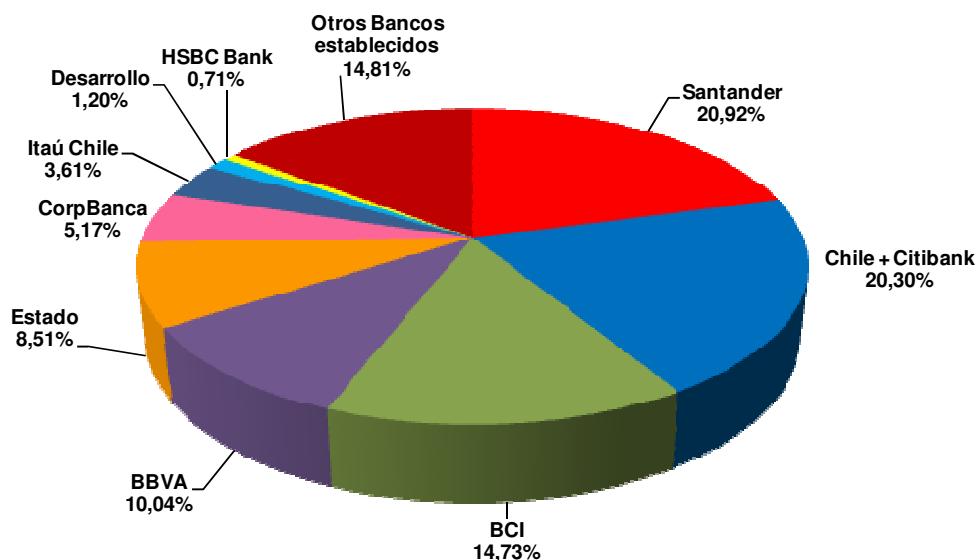


Figura N° 6: Participación de Mercado Bancos en Comercio Exterior el 2007

Dentro de este marco el Banco Santander tuvo un flujo por negocios de importaciones por MMU\$ 42.700 y de exportaciones por MMU\$ 65.700 para 32.000 y 7.900 clientes respectivamente. A continuación se muestra en la Figura N° 7 la segmentación por rubros en los negocios de importación y exportación.

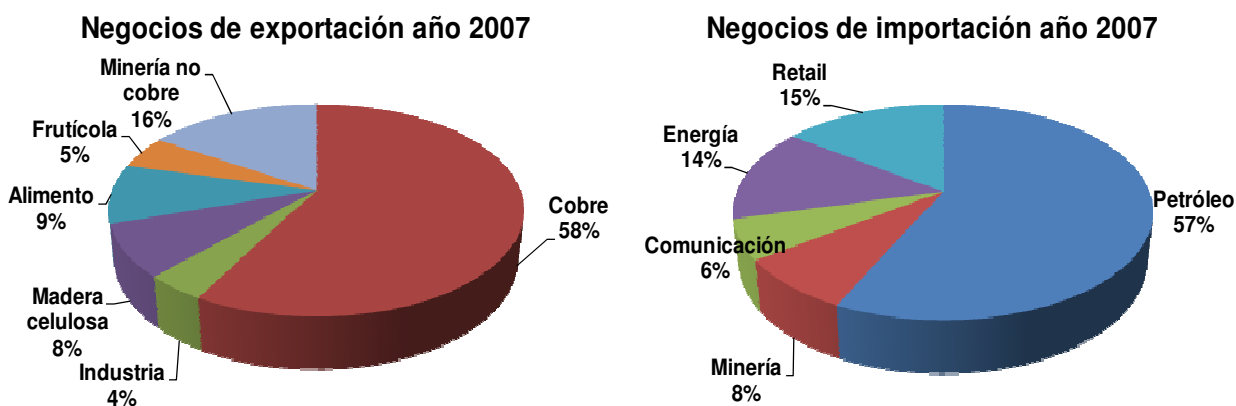


Figura N° 7: Segmentación rubros del Banco Santander Chile en Comercio Exterior

Del total de clientes que importan el 0,2% corresponde a mayores importadores cuyo flujo generado alcanza un 48% del total (MMU\$ 20.800), le siguen medianos importadores (31%) con un flujo de 51% (MMU\$ 21.640) y los menores importadores (69%) que a pesar de su gran volumen (21.490 clientes) sólo aportan al flujo con un 0,6% (MMU\$ 260).

En el caso de la exportación los mayores exportadores (0,6% de los clientes) aportan al flujo con el 77% (MMU\$ 50.700), los medianos (44%) con un 23% (MMU\$ 14.900) y los menores importadores (55%) con un 0,12% (MMU\$ 80).¹⁴

Para el año 2008 el Banco Santander Chile espera un crecimiento en los negocios de importación de un 20% y para los negocios de exportación de un 18%.

3.4. CLIENTES Y PRODUCTOS

Banco Santander Chile agrupa a sus clientes en cinco bancas: Banca Personas, Banca Pyme, Banca Empresas, Banca Institucional y GBM (Global Banking & Markets).

La Banca Personas agrupa a las personas naturales, las cuales a su vez se clasifican en alguno de los cinco subsegmentos existentes de acuerdo a los ingresos y actividad que presenten, estos son: Nobel, Preferente, Premier, Classic y Generación; éste último se conoce como la Banca Universitaria y también posee otro nivel de subsegmentación que considera a Estudiantes y Jóvenes Profesionales. El detalle de los subsegmentos se describe en el Anexo E Parte 1.

La Banca Pyme considera como clientes a personas independientes y profesionales que se han formado solos y han desarrollado mini industrias o actividades comerciales y de servicios, y a personas naturales con giro comercial o empresas de diferentes rubros que realizan cualquier actividad económica con fines de lucro (Ver Anexo E Parte 2).

La Banca Empresas agrupa a personas naturales con giro comercial o empresas de diferentes rubros que realizan actividades económicas con fines de lucro. Se clasifican según su tamaño pudiendo pertenecer al segmento Grandes Empresas o Empresa. Este último se segmenta a su vez considerando la zona del país a la que pertenecen, esto es en Metropolitanas o Regionales. Y también existe un segmento específico para aquellas empresas dedicadas al rubro Inmobiliario. Los detalles de los segmentos se mencionan en el Anexo E Parte 3).

La Banca Institucional agrupa a Organismos u Organizaciones Públicas y Privadas sin fines de lucro junto a todo el Sector Educación, captados desde los otros segmentos del Banco.

Finalmente, GBM es la Banca destinada a satisfacer a los más grandes clientes del Banco, entre ellos se encuentran corporaciones, instituciones financieras e inversores institucionales, nacionales e internacionales.

¹⁴ Mayores, medianos y menores importadores o exportadores se refiere a aquellos clientes que a pesar de su tamaño realizaron un determinado volumen de estas operaciones. Por ejemplo: No todos los clientes de grandes empresas son mayores exportadores.

Para las cinco Bancas en general los productos son muy similares, consideran planes, cuentas corrientes, tarjetas de crédito, préstamos, seguros y herramientas de ahorro e inversión. Esto mismo más productos de negocio internacional, servicios de pago y recaudaciones, leasing, factoring y confirming entre otros se suman a las Bancas Pyme, Empresas, Institucional y GBM.

Teniendo el conocimiento de lo anterior, es posible distinguir cuales son los clientes de la subgerencia de Comercio Exterior, los cuales se presentan con sus respectivas participaciones de mercado para el año 2007 en la Figura N° 8.

Participación segmentos clientes COMEX durante el 2007

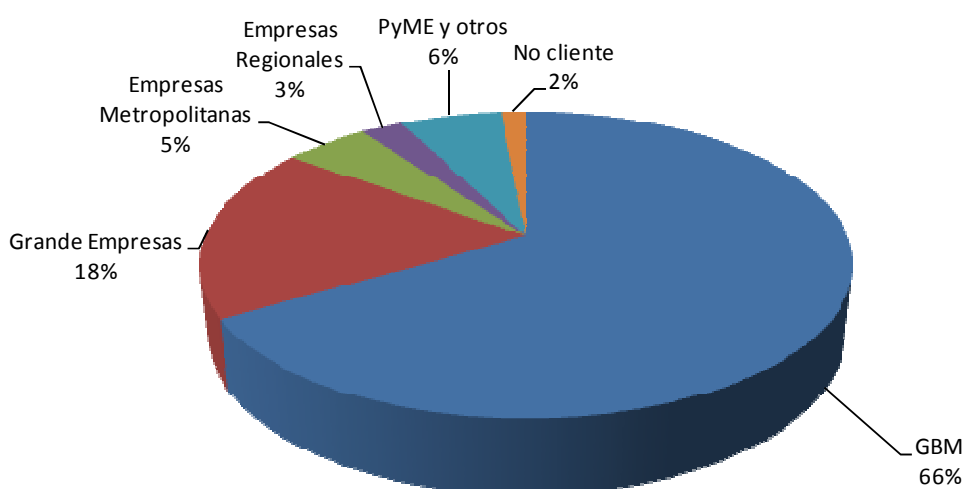


Figura N° 8: Participación segmentos de Clientes COMEX durante el 2007

Aquí es posible observar que los productos y servicios ofrecidos por el área de comercio exterior, que incluye a la subgerencia que lleva el mismo nombre (también llamada por su sigla COMEX) y a Negocio Internacional, son principalmente requeridos por los clientes pertenecientes a las Bancas Empresas y GBM. También es posible ver que existe una pequeña participación de la Banca Pyme e Institucional, y en menor medida de entidades no pertenecientes al Banco Santander (No Clientes¹⁵).

Los productos que ofrece el área de comercio exterior incluyen: cartas de crédito y cobranzas extranjeras de importación y exportación, órdenes de pago, cheques en moneda extranjera, boletas de garantía, cartas de crédito Stand by y financiamientos. La descripción de éstos se incluye en el Anexo F.

Los clientes mencionados hasta este punto corresponden a clientes indirectos de la subgerencia de Comercio Exterior, pues no existe una relación directa entre ambos.

¹⁵ No clientes del Banco se refiere a aquellas personas, empresas, instituciones o corporaciones que no poseen cuenta corriente en el Banco Santander.

Los clientes interactúan con el área de Negocio Internacional expresando sus necesidades, y estos últimos deben comunicar a la subgerencia cuál es el requerimiento que deben procesar.

En función de esto se observa un segundo tipo de cliente, el directo o cliente interno, que corresponde a Negocio Internacional. La subgerencia de Comercio Exterior trabaja según lo que el ejecutivo comercial solicita directamente y es a él a quien se le comunican los resultados obtenidos. Es importante mencionar que existe un segundo personaje perteneciente al área comercial que interactúa con la subgerencia directamente, estos son los especialistas, que tienen a su cargo un grupo de ejecutivos, poseen un mayor conocimiento operativo y se encargan de gestionar requerimientos entre ejecutivos y la subgerencia de Comercio Exterior.

3.4.1. Percepción de los clientes indirectos

Como se mencionó anteriormente, el 92% de los clientes finales de Comercio Exterior corresponden a aquellos pertenecientes a la Banca Empresas y GBM. A ellos se aplica una encuesta de satisfacción realizada por Adimark que además permite ver cuál es el porcentaje de clientes Santander que hace uso de productos y servicios de comercio exterior con éste u otros bancos, esto significa que un clientes con cuenta corriente en el Banco Santander puede hacer uso de productos y servicios de comercio exterior con éste banco, con otros o con éste y otros. Es importante mencionar que esta encuesta también evalúa otras áreas tales como Leasing, Factoring, Mesa de Dinero, Servicios Transaccionales, Servicio de Crédito, Servicio de Cuenta Corriente, Ejecutivos de Cuenta y Office Banking, y de todas ellas la mejor evaluada es Comercio Exterior, que en ninguno de los dos segmentos mencionados presenta grado de insatisfacción, siendo el promedio para todas las áreas de 3,7%, lo que se traduce en el grado de descontento de los clientes finales con los productos y servicios ofrecidos por ellas. A continuación, en la Figura N° 9, se presenta una tabla indicando los porcentajes obtenidos.

Clientes	% Satisfacción	% Clientes que operan con Santander
Clientes GBM	79%	59%
Clientes Banca Empresas		
Grandes Empresas	92,60%	68%
Empresas Metropolitana y Regionales	88%	76%

Figura N° 9: Resultados encuesta Adimark para clientes GBM y Banca Empresas

La información aportada por esta encuesta es bastante vaga, no específica las razones por las cuales el cliente se encuentra satisfecho o por qué prefiere los productos y servicios de comercio exterior de otros bancos. Por esta razón, se entrevistó a una muestra de diez clientes la cual es un poco sesgada al considerar sólo clientes del Banco que si hacen uso de sus productos y servicios de comercio exterior. La razón de esto es que no es posible acceder a información de los clientes para

contactarlos y sólo se puede hablar con ellos luego que han salido del espacio físico de Negocio Internacional.

La encuesta consta de cinco preguntas y está disponible en el Anexo G. Los resultados obtenidos señalan que la muestra se compone en su totalidad por clientes con cuenta corriente del Banco Santander. De ellos el 90% señala que el servicio entregado por el área de Comercio Exterior es entre Bueno y Muy Bueno, el 30% ha tenido algún problema relacionado a mala atención, plazo no cumplido y cobro de comisión no correspondiente. El 60% dice haber utilizado productos y/o servicios de comercio exterior de otros bancos lo cual se debe a mayor facilidad para el trámite (50%), precios más bajos (32,3%) y cumplimiento de plazos (16,6%). Finalmente, expresan cuales son las razones que los impulsan a operar con Comercio Exterior del Banco Santander. Para esta última parte se le ofrece al encuestado cinco opciones, las cuales fueron mencionadas por un ejecutivo de Negocio Internacional que asegura son los motivos de preferencia de los clientes. A continuación se muestra en la Figura N° 10 el porcentaje de la muestra que opta por cada opción presentada.

Motivos que influyen en la decisión de un cliente de operar con productos de Comercio Exterior del Banco Santander Chile

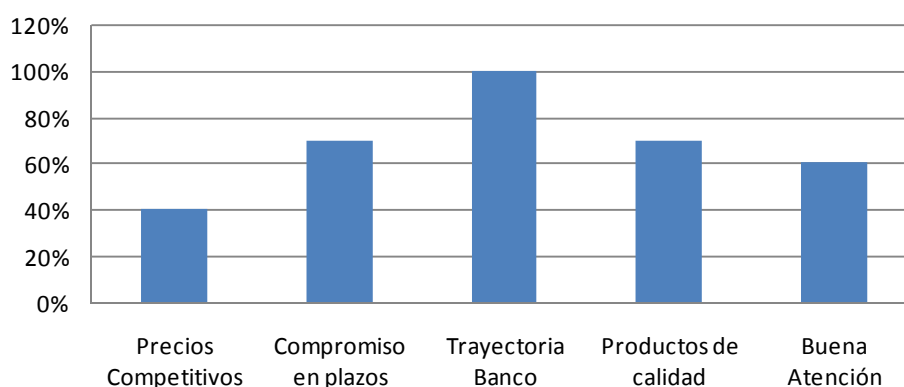


Figura N° 10: Motivos de utilización de Comercio Exterior del Banco Santander

Es posible notar que el motivo más recurrente que influye en la decisión de los clientes de operar con el Banco Santander en el negocio de comercio exterior es la trayectoria del Banco. Le sigue el compromiso en plazos y productos de calidad con un 70%, luego la buena atención (70%) que va directamente enfocada al área de Negocio Internacional y por último los precios competitivos (40%).

En general, los resultados obtenidos respaldan el grado de satisfacción de los clientes finales por el área de Comercio Exterior, destacando su responsabilidad y cumplimiento de compromisos asumidos con ellos. Sin embargo, se hace notoria la posibilidad de que los clientes migren a otros bancos que se hagan cargo en mayor medida de sus exigencias, como es facilidad en trámite, lo cual podría mejorarse con el uso de tecnologías de la información.

3.4.2. Percepción de los clientes directos

La percepción del cliente interno se evalúa a través de la encuesta de Satisfacción Interna, específicamente de la sección “Medición Cliente Interno Banca Empresas y GBM”. La evaluación obtenida por la subgerencia de Comercio Exterior arroja un nivel de satisfacción de 64,9% y de insatisfacción un 15,1%, siendo el mejor departamento evaluado el de Crédito Documentario y el peor Gestión de Medios específicamente por su área de Visación. A continuación se señala en la Figura N° 11 los porcentajes de la subgerencia por departamentos.

Departamentos	Satisfacción	Insatisfacción
Crédito Documentario	73,8%	8,6%
MECO y CI	67,8%	13,3%
Cobranza Extranjera y Préstamos	67,9%	11,2%
Gestión de Medios	42,6%	34,0%

Figura N° 11: Nivel Satisfacción e Insatisfacción para departamentos COMEX

Los clientes internos encuestados corresponden a 94 personas, en su mayoría pertenecientes a Negocio Internacional (62), pero también se deben considerar 32 personas de Banca Empresas que interactúan sólo con tres departamentos de la subgerencia de Comercio Exterior. En la Figura N° 12 se presentan los distintos tipos de clientes internos y su grado de satisfacción para cada uno de los cuatro departamentos.

Tipo Cliente Interno	Crédito Documentario	Cobranza Extranjera y Préstamos	MECO y CI	Gestión de Medios
Jefe Especialista Neg. Internacional	77,8%	66,7%	53,3%	33,3%
Ejecutivo Neg. Internacional	85,1%	83,8%	60,7%	37,5%
Ejecutivo Ventas	86,9%	90,3%	91,9%	60,0%
Especialista Neg. Internacional	68,0%	78,2%	53,2%	30,4%
Jefe Grupo Neg. Internacional	75,0%	50,0%	50,0%	75,0%
Jefe Grupo Ventas	55,6%	66,7%	50,0%	50,0%
Ejecutivo Grandes Empresas	55,6%		65,3%	55,6%
Asistente GGEE				27,3%

Figura N° 12: Satisfacción Cliente Interno por departamento COMEX

En general se aprecia que los clientes más satisfechos son los ejecutivos de ventas¹⁶, y los menos son los asistentes de Grandes Empresas, quienes solo se comunican con el área de Visaciones del departamento Gestión de Medios. Obviando a estos últimos los menos satisfechos serían los jefes de Grupo de Ventas.

En la encuesta interna se considera que la subgerencia de Comercio Exterior debe responder a tres variables relevantes, estas son: disponibilidad, cumplimiento y

¹⁶ El ejecutivo de ventas es quien atiende a los clientes de sucursales regionales realizando la misma tarea que un ejecutivo de Negocio Internacional, el cual se ubica en las dependencias del área de Comercio Exterior de Santiago.

compromiso. En la Figura N° 13 se presenta un gráfico que muestra el nivel alcanzado por los departamentos con respecto a estas tres variables a criterio de los clientes internos.

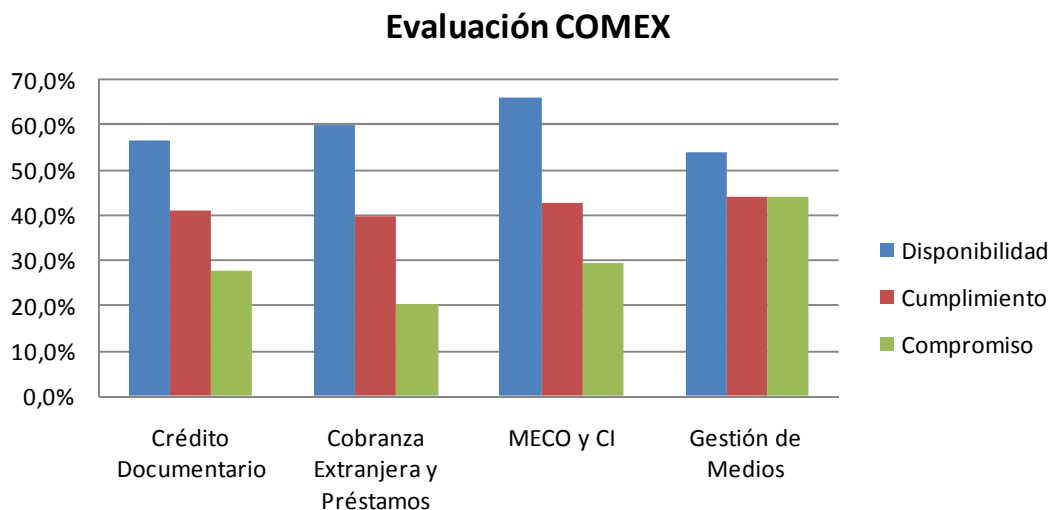


Figura N° 13: Evaluación COMEX en disponibilidad, cumplimiento y compromiso

Del gráfico se desprende que disponibilidad se lleva la mejor evaluación, esto significa que las personas de la subgerencia de Comercio Exterior destinan parte de su tiempo a resolver consultas provenientes de los clientes internos. El mejor departamento evaluado en este aspecto es Mercado de Corredores y Cambio Internacional. La siguiente variable mejor evaluada corresponde a cumplimiento la cual mide las respuestas de la subgerencia en base a los estándares definidos con el área comercial, como ejemplo a esto se señalan los plazos establecidos para el curso de una operación. Finalmente la variable peor evaluada corresponde a compromiso referida a que tan comprometidos con el negocio se ven los departamentos de la subgerencia, siendo el mejor evaluado Gestión de Medios.

Para entender cuáles podrían ser los motivos de bajos niveles de satisfacción e insatisfacción de los clientes internos se fue a conversar con algunos de ellos, los que señalan lo siguiente:

- Poca flexibilidad por parte de los administrativos de la subgerencia de Comercio Exterior ante la presencia de operaciones que están fuera de los estándares. No consideran que los productos son muy customizados.
- Procedimientos y controles a criterios de los administrativos de la subgerencia de Comercio Exterior.
- Personal de la subgerencia de Comercio Exterior pierde la visión del cliente final.
- Muchos procesos manuales en COMEX, falta automatización.
- Se aprecia baja dotación en COMEX para la carga de trabajo.
- Poca comunicación entre el área comercial y la subgerencia de Comercio Exterior.

De los puntos mencionados es posible mejorar fácilmente el referido a la poca flexibilidad en favor de una mayor customización y la comunicación entre las áreas, y con un poco de financiamiento se podrían automatizar algunos procesos con el objeto de reducir el número de errores manuales.

Para concluir, la gerencia de Operaciones Centralizadas posee un total de 53 departamentos los cuales se reparten en distintas subgerencias. Los departamentos de COMEX con su evaluación quedan ubicados en las siguientes posiciones: 19º para Cobranza Extranjera y Préstamos, 20º para Crédito Documentario, 25º para Mercado Corredores y cambio Internacional y 46º para Gestión de Medios. La posición de este último departamento se debe a que es el área que efectúa el primer control donde se genera el mayor número de reparos (operaciones rechazadas), por lo que se considera que la evaluación es un poco sesgada.

3.5. COMEX EN OTROS BANCOS

Banco Santander se encuentra presente en diecinueve países del continente Americano, consolidando sus mayores sedes en México, Brasil y Chile. Todos poseen un área orientada a proporcionar productos y servicios de comercio exterior. Sin embargo, existen diferencias en el modo de operar y lo que se ofrece al cliente.

En relación a lo primero, el Banco Santander Chile opera con un área comercial dedicada a los negocios del ámbito comercio exterior. Ellos venden el producto y elevan una solicitud escrita de forma manual la cual es derivada¹⁷ al área operativa encargada del tema. Es aquí donde se debe ingresar al sistema todo lo descrito en la solicitud. El Banco Santander Central Hispano se diferencia en dos aspectos, uno de ellos es que posee un único centro de procesos encargado de todos los productos ofrecidos por el banco, es decir, no hay centros de procesos específicos, y lo segundo es que hay mayor utilización de tecnología lo cual se ve reflejado en que la solicitud de un producto es ingresada directamente en el sistema por parte del ejecutivo de comercio exterior quedando inmediatamente a disposición del área operativa para procesarla. Esto elimina los tiempos de duplicación de tareas (ejecutivo ingrese datos de forma manual en hojas y luego operativo ingrese los mismos datos al sistema) y de viajes y tiempos muertos de la documentación requerida para empezar el procesamiento de las operaciones.

Otra diferencia encontrada es con el Banco Santander México, pero esta vez es en el tema de los servicios ofrecidos. Si bien ambos bancos ofrecen los mismos productos y servicios en México se va un paso adelante al implementar hace poco tiempo atrás un nuevo servicio que permite a clientes del Banco pagar impuestos de aduana vía electrónica de una manera cómoda, segura y expedita. Además se proporciona una cobertura multi-aduana (o sea, que se puede realizar un pago desde

¹⁷ La documentación relacionada a las solicitudes de productos de comercio exterior son llevadas a la subgerencia COMEX por mano, puesto que el área comercial se encuentra en el piso superior, o por valija desde otras sucursales.

una aduana a cualquier otra en el país) y un call center exclusivo para gestión y atención. El servicio opera con cargo automático a las cuentas de cheques de los importadores y exportadores, quienes pueden consultar los pagos a través de banca electrónica para una conciliación más rápida. A lo anterior se suma la posibilidad de solicitar cartas de crédito por internet.

En Chile también es posible encontrar bancos que ofrecen a sus clientes la posibilidad de solicitar productos por internet. Dos de ellos son el Banco BICE y CorpBanca que han implementado el servicio para cartas de crédito, órdenes de pago y cobranzas extranjeras, consiguiendo simplificar el proceso y logrando un importante ahorro de tiempo y documentación, lo que se traduce en menores costos.

CAPÍTULO 4: DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Las empresas de hoy en día se encuentran viviendo la era de la información, lo que implica que tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.¹⁸

Banco Santander Chile se encuentra impulsando el plan estratégico del período 2007-2009, que corresponde a un reforzamiento de la estrategia 2003-2006 cuya premisa era “Consolidarse como los mejores”. La estrategia actual busca aprovechar el sólido posicionamiento y la hasta ahora buena dinámica del mercado, para lo cual se han definido los siguientes desafíos:

- Lograr adecuado manejo de los riesgos estandarizados.
- Alcanzar mayor diferenciación y mejora de la competitividad vía innovación.
- Intensificar cultura de “reestructuración permanente”, aumentar la productividad, controlar los costos recurrentes, apoyar el crecimiento del negocio con tecnología y potenciar canales complementarios.
- Mantener foco en calidad de servicio.
- Mejorar gestión de clientes.
- Ampliar mercado (Bancarización)
- Ahondar las capacidades directivas y de gestores de equipos.
- Mejorar manejo de la información y mantener un control de gestión continuo.
- Acrecentar cultura de control interno con apego estricto a las normas
- Manejar adecuadamente la imagen y marca Santander.

Para comenzar con el desarrollo del Sistema de Control de Gestión para la subgerencia de Comercio Exterior, se señalarán los antecedentes estratégicos de ésta,

¹⁸ Fuente: Robert S. Kaplan, David P. Norton, “El Cuadro de Mando Integral”, Primera Edición, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Febrero 1997, página 15.

el Banco y las unidades de negocios relacionadas, se continuará con un análisis de medio externo e interno para el cual se utilizarán gran parte de los antecedentes mencionados en el capítulo anterior, se describirá la situación actual de COMEX y finalmente se procederá al desarrollo del tema utilizando la herramienta Cuadro de Mando Integral.

4.1. VISIÓN, MISIÓN Y PLAN ESTRATÉGICO DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO INVOLUCRADAS

4.1.1. Visión, Misión y Plan Estratégico de Banco Santander Chile

Visión

“Consolidarse como el mejor grupo financiero de Chile que entrega una rentabilidad creciente a sus accionistas y satisface todas las necesidades financieras de sus clientes”.

Misión

“Ser el mejor Banco para sus accionistas, clientes, empleados y la sociedad”.

Plan Estratégico 2007-2009

El plan estratégico actual es un reforzamiento del plan estratégico 2003-2006¹⁹ que busca aprovechar el sólido posicionamiento del Santander y la hasta ahora buena dinámica del mercado, manteniendo como foco el crecimiento integral. La estrategia se descompone en 4 palancas:

1. Crecimiento mayor que la competencia en banca retail

La banca retail corresponde a Banca Personas, Banca Empresas y Santander Banefe. Crecer más que la competencia significa aumentar la base de clientes y su vinculación, impulsando la calidad de servicio y la capilaridad de canales y transaccionalidad. Proporcionar mejores productos, ideas, comunicación, soporte a los productos y atención que a su vez genere una mayor cantidad de clientes satisfechos.

2. Aceleración de los cuatro negocios globales del Grupo

Los cuatro negocios globales del grupo son: Santander Global Banking & Markets, Asset Management, Medios de Pago y Seguros, los cuales se explican en el Anexo H. En relación a los negocios mencionados las orientaciones van en aprovechar sinergias globales con el Grupo Santander, capitalizar el crecimiento esperado y acrecentar sinergias entre áreas de empresas y retail.

¹⁹ La premisa del plan estratégico 2003-2006 era “Consolidarse como los mejores”.

3. Continua mejora de la eficiencia

Esta palanca está orientada a lograr fábricas capaces de procesar un mayor número de transacciones en forma sinérgica, que sean simples, flexibles y diferenciadas por segmento y que puedan trabajar sobre una plataforma tecnológica única. La mejora de la eficiencia significa mayor rapidez y eficacia de los procesos, control de costos recurrentes y mejora de la productividad.

4. Gestión activa de la prima de riesgo

Lo que se busca es una gestión de riesgos especializada por segmento (riesgo-retorno), recobros integrados al negocio retail y un monitoreo sistemático de todos los riesgos, especialmente el retail debido al crecimiento previsto en este negocio.

4.1.2. Visión, Misión y Estrategia de la gerencia de Operaciones Centralizadas

Visión

La visión de la gerencia de Operaciones Centralizadas no se encuentra explicitada, pero en palabras del gerente se entiende como la necesidad de tener procesos más ágiles sin obviar el marco regulatorio.

Misión

“Proveer procesos y servicios, para que las áreas de Negocio y Apoyo puedan desarrollarse y crecer, basadas en estándares de control, calidad y eficiencia, a un costo óptimo y con un enfoque de agregación de valor económico.”

Estrategia

La estrategia de la gerencia tiene como objetivo una mayor eficiencia y productividad. Para conseguir esto se define 3 focos estratégicos y las acciones que se deben tomar en cada uno.

Foco Recursos: ser más eficientes en gastos, mantener una gestión controlada por proyectos y continuar la profesionalización de los trabajadores.

Foco Procesos: gestionar las áreas centrales por productividad y mantener una gestión de procesos integrales.

Foco Tecnología: gestionar proyectos de desarrollo TI y apoyarse en servicios TI de alta disponibilidad y calidad.

Nuevamente en palabras del gerente se define como la medición y gestión de la productividad que permita obtener procesos más ágiles y controlados, es decir, procesos más eficientes.

4.1.3. Visión, Misión y Estrategia de la gerencia Servicio a Empresas

Visión

La visión de la gerencia Servicio a Empresas, al igual que la de la gerencia del nivel superior, no se encuentra explicitada, pero conforme a lo investigado y conversado con el gerente se entiende como la misma de Operaciones Centralizadas.

Misión

“Procesar todas las instrucciones recibidas de las áreas comerciales dentro de las condiciones normativas vigentes y estándares de servicio establecidos, velando además por la seguridad de la información y materializando a través de los sistemas y/o acciones manuales, los controles que mitiguen y/o eliminen los riesgos operacionales inherentes al negocio”

Estrategia

La estrategia de la gerencia Servicio a Empresas no se encontraba explicitada, razón por la cual se decidió, en conjunto con un equipo de trabajo, plasmarla en un mapa estratégico. Éste fue validado por el gerente y por el subgerente de Gestión de Productividad Operativa.

En la perspectiva financiera se considera el aumento de la rentabilidad y la eficiencia en costos operativos. En la del cliente cumplir con las expectativas de éste en relación a los servicios ofrecidos y potenciar los canales complementarios. En la de procesos internos contar con disponibilidad de servicios TI de alta calidad, lograr agilizar los procesos, aumentar la productividad y cumplir con la normativa interna, externa y acuerdos de nivel de servicio adquiridos con el área comercial. Finalmente en la perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento se considera la profesionalización del equipo de trabajo, contar con sistemas de información que apoyen las operaciones y motivar la cooperación, participación, respeto y grato ambiente laboral.

Para un mayor entendimiento del mapa estratégico y poder conocer las relaciones causa-efecto entre los objetivos, visitar el Anexo I.

4.1.4. Visión, Misión y Estrategia de la subgerencia de Comercio Exterior

Visión

La visión de la subgerencia de Comercio Exterior se encuentra en una etapa de modificación debido a su reciente reestructuración.

Misión

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

Estrategia

La estrategia de Comercio Exterior está definida como:

“Incrementar la productividad sustentado en la gestión de cuatro pilares: eficiencia, talento, tecnología y calidad.”

4.1.5. Análisis de las Visiones, Misiones y Estrategias

En la visión global de Banco Santander Chile se aprecia la intención por ser los mejores dentro del rubro, entregando ganancias a los dueños y satisfaciendo a los clientes. En la misión se hace referencia a estos mismos actores y además se considera la fuerza laboral pero de manera muy tangencial. La planificación estratégica diseñada para alcanzar estas metas propuestas considera cuatro palancas, de las cuales dos están orientadas a tener más clientes, más vinculación y más uso (palancas uno y dos) y dos a crecer con costos y riesgos controlados (palancas tres y cuatro).

La palanca sobre la que se trabajará es “Continua mejora de eficiencia” por considerarse la más cercana a los centros de procesos o fábricas, y es sobre está, y aspectos mencionados en la visión y misión general, donde debieran enfocarse el resto de las estrategias mencionadas.

Lo que se supone de visión para la gerencia de Operaciones Centralizadas se enfoca completamente en cómo les gustaría que fueran los procesos, pero no se menciona intención alguna por agradar a los clientes a través de éstos. En la misión en cambio se aprecia una leve intención por satisfacer a los clientes directos al mencionar que se desea proveer procesos y servicios para que las áreas de Negocio y Apoyo puedan desarrollarse y crecer, sin embargo se vuelve a obviar la existencia de clientes finales (indirectos) y cuál sería el impacto de estos procesos y servicios sobre los negocios y la calidad de servicio que se quiere ofrecer. La estrategia parece coincidir con la palanca número tres, señalando cuales serían los tres principales focos de preocupación que permitirían alcanzar una mayor eficiencia y productividad.

Descendiendo más en la línea del organigrama de la empresa, se llega a la gerencia Servicio a Empresas donde nuevamente se encuentra una visión no explicitada y que se supone coincide completamente con la del nivel superior, razón por la cual, también incurre en la misma falla al no considerar a los clientes. Con respecto a la misión sólo es posible observar una orientación a los procesos y disminución del riesgo operacional, no hay presencia de un interés por cómo afecta el proceder a los distintos clientes, perdiéndose un poco de lineamiento con respecto a la misión anterior. La estrategia para esta área no se encontraba definida por lo cual se procedió a realizar un mapa estratégico que englobara los aspectos relevantes de las estrategias de los niveles superiores.

Finalmente, en la subgerencia de Comercio Exterior se aprecia la ausencia de visión por reestructuración, una misión que habla de apoyar el negocio siguiendo la estrategia de la gerencia de Operaciones Centralizadas y con orientación al cliente, pero sin mencionar al negocio ni tampoco si existe una necesidad de gestionar la calidad que se ofrece a los clientes. La estrategia, en cambio, parece coherente a las anteriores, y aquí sí se considera el factor calidad.

Como conclusión final se puede decir que las visiones, misiones y estrategias no están del todo alineadas salvo en lo que se refiere a la eficiencia y productividad, obviando en varios momentos al cliente y la calidad, y algo que sólo se menciona al principio y muy superficialmente, el recurso humano, que podría ser parte de las estrategias en relación a la capacitación, bienestar e incentivos, aspecto que es fundamental en toda organización si se quiere mantener la motivación para cumplir los objetivos de COMEX.

4.2. ANÁLISIS EXTERNO DE COMERCIO EXTERIOR

Para realizar un buen análisis del medio externo de la subgerencia de Comercio Exterior, se hace la diferencia en la existencia de un entorno general y uno específico. El primero se analizará utilizando la herramienta “PEST” y el segundo la herramienta “Las Cinco Fuerzas de Porter”, en ambos casos se hace referencia a algunos antecedentes ya mencionados en el capítulo 3, Caracterización General de la Empresa.

4.2.1. Análisis PEST

En el análisis PEST se analizan los siguientes cuatro factores.

Factores Políticos

En los últimos años Chile ha vivido un período de estabilidad política, en términos tales, que ello ha permitido dar una señal de confianza a nuevos inversionistas extranjeros y, a los ya existentes, la posibilidad de ampliar sus negocios; todo ello ha sido mencionado en diversos informes internacionales. Un marco político relativamente equilibrado y una política fiscal de incentivo a la inversión, han configurado un panorama muy favorable para la economía del país.

En términos legislativos, en la industria financiera existe un marco regulatorio claro, con políticas bancarias conservadoras y bien definidas (Ley General de Bancos)²⁰, controlado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, que merece la credibilidad necesaria para realizar un buen trabajo. Dentro de este aspecto, los agentes antimonopolio han permitido adquisiciones y fusiones, dos de éstas últimas ocurridas durante el 2007, fueron las del Banco Chile-Citibank y ScotianBank-Banco del Desarrollo, lo que ha aumentado la competencia en la industria.²¹

El Plan de bancarización impulsado por la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF), junto con el Fondo de Garantías para Pequeños Empresarios (FOGAPE), ha aumentado la utilización que los medianos y pequeños empresarios

²⁰ Fuente: Artículo: “Industria Bancaria Chilena – Revisión y Perspectivas”, Clasificadora de riesgo FitchRatings.

²¹ Fuente: Artículo “2007: Sistema financiero chileno mantuvo sus sólidos fundamentos”, Clasificadora de Riesgo Feller-Rate.

hacen de las distintas formas de financiamiento ofrecidas por los bancos, entre las que se destacan leasing, factoring y créditos a exportadores.

Factores Económicos

El desempeño económico del país se ha mantenido estable, con un crecimiento de 5% experimentado el 2007 y una proyección de 4,5% para el 2008. Sin embargo, es la inflación quien se ha llevado las principales preocupaciones debido a su elevado índice, alcanzando un 7,8% el 2007 y proyectándose a 6,6% para 2008 según el FMI.²² Esta proyección ha sido refutada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) que asegura será mayor, por lo que se espera que el Banco Central aumente la tasa de interés; tal situación, tendrá el efecto de que cada vez sea más caro endeudarse.

La volatilidad de los mercados internacionales no ha tenido efectos profundos en la economía chilena, especialmente en la industria bancaria. Sólo se ha observado que el aumento de competencia en el sector financiero ha hecho disminuir el ingreso por comisiones. Otro punto importante a destacar, es que sujetos más riesgosos, es decir, con exigencias de ingresos bastante más reducidas, han aumentado su accesibilidad al crédito, generando que el manejo del riesgo crediticio sea una preocupación importante dentro de la industria.²³

Factores Sociales

Los servicios electrónicos han tenido buena aceptación por parte de los clientes, lo que ha hecho que cada vez más instituciones bancarias eleven el número de servicios disponibles vía web (reflejado en el estado del plan de bancarización de la Abif).²⁴ Esto ha facilitado el trámite de los clientes al no ser necesario concurrir a una sucursal para optar a ciertos productos.

Los consumidores nacionales están cada vez más informados, lo que aumenta su poder de negociación y las exigencias de calidad. Por lo anterior las empresas están concentradas en mejorar la calidad de servicio entregada a sus clientes.

Un dato relevante para la industria bancaria es que el 61% de los hogares chilenos tiene algún tipo de deuda, esto demuestra que los consumidores nacionales están haciendo un mayor uso de los distintos instrumentos de financiamiento para acceder a los bienes que desean. Este porcentaje se eleva hasta 67% al considerar sólo quintiles II y IV.²⁵

Factores Tecnológicos

El aumento, mejora y disminución de costos (Hardware y Software) de las tecnologías de transferencia electrónica de datos ha contribuido a la masificación de los

²² Fuente: Artículo: "FMI redujo de 5% a 4,5% proyección de crecimiento para Chile en 2008", Economía y Negocios Online, Miércoles 09 de Abril de 2008.

²³ Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/especiales/subprime2007/buchi.html>

²⁴ Fuente: http://www.abif.cl/noticia.php?noticia_id=171

²⁵ Fuente: http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=11411

servicios financieros.²⁶ Esto principalmente gracias al aumento de los servicios vía web. En este mismo ámbito, se observa que existe un amplio acceso a nuevas tecnologías de información, además de contar con la mano de obra necesaria para su implementación.

De lo anterior se puede ver que los factores políticos, sociales y tecnológicos parecen ser fuentes de oportunidad para los negocios financieros, no así el factor económico, donde a pesar de hablar de un desempeño estable, aun frente a las variaciones de los mercados internacionales, presenta aspectos negativos como: la inflación, aumento del riesgo en las carteras (mercado financiero) y leve desaceleración del crecimiento.

4.2.2. Las Cinco Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

La subgerencia de Comercio Exterior reconoce dos tipos de clientes, los directos e indirectos. Los directos corresponden a Negocio Internacional, perteneciente al área comercial del Banco, y los indirectos a los clientes finales.

De la totalidad de los clientes finales del Banco Santander en el negocio de comercio exterior, más de un 90% corresponden a empresas, grandes empresas y corporaciones. Este tipo de cliente, muy cotizado por las instituciones financieras debido a los importantes flujos de dinero que moviliza, se caracteriza por su alto poder de negociación, pues aún cuando sean clientes cuenta correntistas del Banco, tienen la posibilidad de operar con otros bancos que ofrezcan mejores productos, tarifas, plazos y facilidades en diversos trámite, de los cuales probablemente también son clientes. A continuación se presenta en la Figura N° 14 un gráfico que muestra, para los tres tipos de clientes mencionados, la relación entre clientes del Banco Santander que opera con los productos de comercio exterior de la institución y los clientes que lo hacen con otras entidades financieras.

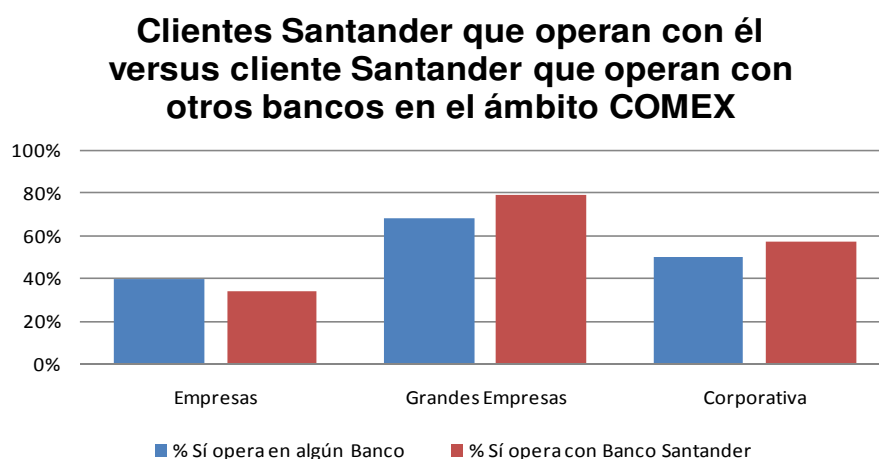


Figura N° 14: Clientes Santander que operan o no con Comercio Exterior del Banco

²⁶ Fuente: http://www.abif.cl/noticia.php?noticia_id=171

Los porcentajes de “Si opera con Banco Santander” incluye a aquellos clientes que operan en el ámbito COMEX sólo con Santander o con Santander y otro banco, lo mismo sucede para el caso “Si opera en algún Banco”. En el gráfico se nota que los porcentajes son casi parejos y relativamente altos para el total de clientes que no hace uso de los productos COMEX de Santander, considerando que todos los clientes contabilizados son de Banco.

El cliente directo de la subgerencia de Comercio Exterior es el área comercial. En este caso el poder de negociación del cliente es muy bajo puesto que la subgerencia es el único centro de procesos que puede proporcionar a Negocio Internacional lo que requiere. La subgerencia existe para apoyar el negocio de comercio exterior.

Poder de negociación de los proveedores

Dentro de la subgerencia de Comercio Exterior se reconocen sólo tres tipos de servicios proporcionados por empresas externas: courier, servicios TI y procesamiento de órdenes de pago.

En el caso del courier, el poder de negociación del proveedor es bajo; si bien la subgerencia posee una empresa de preferencia con la cual se maneja un contrato, ante cualquier subida de precios en el servicio courier, la subgerencia podría finalizar el acuerdo y comenzar uno nuevo con otra empresa.

Los servicios de tecnologías de información (TI) son proporcionados por una empresa perteneciente al Grupo Santander, creada especialmente para satisfacer las necesidades requeridas por todas las áreas del Banco. Esta empresa es quien entrega el soporte técnico, administra los sistemas y participa de los nuevos proyectos, sin existir posibilidad de recurrir a otra empresa del rubro, a no ser que sea subcontratada por esta misma. Esta limitación trae consigo una amenaza relacionada con la deficiencia tecnológica del Banco y, por consiguiente, a la subgerencia de Comercio Exterior, pues el servicio de TI ha demostrado no ser de la mejor calidad y de un costo bastante alto como para invertir en ella. Esta amenaza, además, repercute fuertemente en el poder de competencia contra otros bancos que, ya han desarrollado tecnologías que otorgan al cliente mejores posibilidades de solicitar productos vía web.

En la subgerencia de Comercio Exterior se ha externalizado sólo el procesamiento del producto de orden de pago. Este corresponde a la recepción de los documentos y solicitudes provenientes de Negocio Internacional y su posterior digitación para el ingreso al sistema. La empresa utilizada es de las mayores prestadoras de servicios de procesamiento, capaz de absorber grandes volúmenes. El vínculo se genera a nivel de Banco quien ha externalizado un gran número de procesos a esta empresa y no considera la utilización de otras.

Amenaza de nuevos competidores

Como ya se mencionó anteriormente, han aparecido nuevas instituciones financieras relacionadas a importantes retailers nacionales, que proporcionan servicios

financieros a la banca personas. A pesar de esto, el mercado financiero se considera bastante acotado, pues muchas instituciones financieras nacionales han consolidado a las grandes, fusionándose, lo que ha incurrido en el fortalecimiento de las barreras de entrada, ya que para entrar a un negocio de este tipo se necesita de una gran inversión inicial, además de cumplir una innumerable lista de leyes y normas que son resguardadas por la SBIF.

Volviendo al tema de las nuevas instituciones enfocadas a la banca personas, existe la posibilidad de que éstas se integren horizontalmente tratando de ingresar a la competencia por la Banca Empresas. Esto se ha podido corroborar debido a que uno de estos bancos ha comenzado a incursionar en el tema Factoring. Sin embargo, para comercio exterior aun queda una barrera más que superar, es decir, la reputación internacional con las instituciones financieras. En este caso la subgerencia de Comercio Exterior del Banco Santander Chile, posee una gran ventaja al estar respaldado por una institución de reconocimiento mundial.

Amenaza de productos sustitutos

En general todas las grandes instituciones financieras ofrecen los mismos productos relacionados a comercio exterior, manteniéndose un equilibrio en relación al precio y tiempo de obtención del resultado para el cliente. En Chile Banco Santander es uno de los que más ofrece productos de este tipo.

Productos sustitutos existen dentro un mismo banco, como es el caso de una carta de crédito y la cobranza extranjera, cuya diferencia radica en el nivel de confianza entre las partes. La casi totalidad de los productos de comercio exterior son estándares para todos los países, razón por la cual es difícil generar productos sustitutos ya que, aparte de satisfacer normas, debe ser reconocido por la instituciones financieras extranjeras.

El Banco Santander es uno de los principales jugadores en el rubro de comercio exterior, ofreciendo la mayor cantidad de productos relacionados dentro del mismo Banco, por lo que una amenaza de productos sustitutos por parte de la competencia se considera poco probable.

Rivalidad entre competidores

En la industria financiera existe una alta rivalidad entre competidores, siempre buscando posicionarse dentro del mercado como la más importante institución financiera del país. La competencia se ha caracterizado por la consolidación de los grandes bancos a través de la fusión con otros cuyas participaciones en el mercado son pequeñas.

Actualmente, el área de Comercio Exterior del Banco Santander Chile se adjudica la primera participación del mercado y el reconocimiento por sus servicios al ser considerado “el mejor banco en comercio exterior de Chile”. Sin embargo, la competencia se ha incrementado y gracias a la fusión Chile – Citibank, el Banco de Chile se encuentra a menos de un punto porcentual de alcanzar a quien fuera por mucho tiempo y aventajadamente la primera opción de los clientes.

Como se mencionó anteriormente, también poseen una importante participación de mercado en el rubro comercio exterior los Bancos BCI y BBVA, los cuales han experimentado crecimientos acorde al sistema financiero en la mayoría de sus áreas. También es importante considerar otros participantes más pequeños como el Banco BICE y CorpBanca que están entrando fuerte a la competencia a través de la oferta de productos como carta de crédito vía Internet, facilitando el trámite para el cliente y, además, han experimentado un crecimiento notable durante el 2007.

4.2.3. Amenazas y Fortalezas

Luego de realizar los análisis correspondientes al entorno general y específico, se identifican las posibles amenazas y fortalezas, las cuales se presentan a modo de resumen.

Amenazas

- Elevada tasa de inflación, la que al parecer será más elevada que la pronosticada por el FMI, según los antecedentes revelados actualmente por el Instituto Nacional de Estadísticas, lo que radicaría en la disminución del endeudamiento.
- Clientes finales difíciles de fidelizar, a lo que se suma la poca diferenciación de las variables del producto (precio y plazo), con respecto a otros bancos que también ofrecen productos de comercio exterior.
- Deficiencias en tecnologías de información difíciles de mejorar debido al alto costo de la empresa externa y su pobre nivel de calidad en los resultados entregados.
- Fuerte competencia entre bancos por los clientes asociados a Comercio Exterior, donde Banco Santander pelagra la primera participación de mercado debido al fortalecimiento de otras instituciones financieras tras importantes fusiones. Las TI de información también repercuten en el poder de competencia ya que hay bancos que están haciendo uso de ellas para atraer a los clientes.

Oportunidades

- La industria financiera posee un marco regulatorio claro, con políticas bancarias conservadoras y bien definidas (Ley General de Bancos) y una institución que se encarga de velar por el cumplimiento de éstas a favor de mantener la competencia.
- Buenos resultados del plan de bancarización que incentiva el uso de canales electrónicos por parte de los clientes. Elevado porcentaje de endeudamiento de los hogares chilenos.
- Facilidad en el acceso de tecnologías de transferencia electrónica de datos.
- Comercio Exterior se ve favorecido por la extensa red de contactos generada por el Banco Santander en todo el mundo. Por eso, la reputación y las altas barreras de entrada al negocio en términos económicos dificultan la participación de nuevos competidores en el rubro de comercio exterior.

A lo anterior es posible agregar una matriz con la valoración de los factores externos la cual se incluye en el Anexo J junto a una pequeña descripción.

4.3. ANÁLISIS INTERNO DE COMERCIO EXTERIOR

4.3.2. Recursos Tangibles

Recursos Físicos

La subgerencia de Comercio Exterior está ubicada en el centro de Santiago y su dependencia corresponde al piso completo de un edificio (3° piso), el cual es continuo al área comercial de Negocio Internacional (4° piso).

En el piso se encuentra al gerente de Servicio a Empresas, subgerente de Comercio Exterior, los cuatro departamentos de la subgerencia, separados físicamente, el archivo COMEX, que corresponde al lugar destinado para el almacenamiento de las carpetas comerciales vigentes, y dependencias de servicios.

Este lugar no considera un espacio para recibir clientes, pues eso es trabajo netamente del área comercial. Se distingue a la entrada un gran mesón correspondiente al área de visaciones (del departamento de gestión de Medios) que es donde llega la documentación entregada por el ejecutivo.

El personal de COMEX trabaja en cubículos separados dependiendo del espacio físico del departamento al que corresponden. Poseen computadores, impresoras, fotocopadoras, teléfonos y maquinaria específica para la protección de documentos valorados.

Recursos Financieros

La subgerencia cuenta con un presupuesto de gastos medido como la recuperación de castigos, y su cumplimiento acumulado a febrero de 2008 alcanza un 110,2%. Además se encuentra participando del plan de Ahorro propuesto para la gerencia de Operaciones Centralizadas, y cuyo cumplimiento a febrero del 2008 alcanza un 286,0%.

En general se habla de que no existe un aporte monetario entregado directamente por la gerencia de Operaciones Centralizadas a COMEX, sin embargo muchos de los gastos en los que se incurre son cancelados por otras áreas del Banco, como es el caso de la externalización de las órdenes de pago el cual paga el área de Administración. El aspecto negativo de esto es que no se posee dinero para invertir en proyectos desarrollados por la misma subgerencia, especialmente en los de tipo tecnológico, debido a su alto costo.

4.3.2. Recursos Intangibles

Recursos Humanos

La subgerencia de Comercio Exterior presenta una dotación de 72 funcionarios, dentro de los cuales se reconocen al subgerente, jefes de departamento, supervisores, revisores y administrativos.

Los administrativos y revisores son las personas más operativas dentro de COMEX, el primero es quien se encarga de desarrollar el curso de una operación, sin olvidar la revisión previa que debe realizar, y el segundo debe controlar que el curso esté bien hecho. Considerando que un departamento maneja varios productos, ambos se encargan del proceso de uno específico, razón que los hace poco flexibles pues deben ser rápidos enfocados sólo a su trabajo y sin orientación al cliente, tanto interno como externo. Las competencias que deben tener los operativos son: inglés básico, conocimientos de comercio exterior y la normativa que lo rige, facilidad para el manejo de softwares relacionados y gran poder de observación, este último debido a la gran cantidad de detalles que implica la solicitud de un producto.

Los supervisores y jefes de departamento, son personas con un perfil más estratégico, pues son la cabeza del departamento y poseen conocimiento de todos los procesos pertenecientes él, pero al igual que los operativos, deben tener las competencias antes mencionadas. Los aspectos que deben caracterizarlos son: el enfoque hacia el negocio y el cliente, fomentar el trabajo en equipo, que tengan don de liderazgo e inspiren respeto y confianza, que sean solucionadores de problemas, capaces de desarrollar y gestionar proyectos y tengan visión crítica en pro de mejoras en el funcionamiento de sus respectivos departamentos. Al supervisor se lo considera dentro de éste perfil, pues es quien entrega constante apoyo al jefe de departamento en la gestión del área, además de ser su reemplazo (Back up) en caso de ausencia, sin embargo, también es importante mencionar que asume un rol operativo cuando la carga de trabajo es muy elevada

Finalmente, el subgerente se posiciona como la cabeza de COMEX gestionándolo desde el punto de vista estratégico. Este personaje posee conocimientos de los productos y los procesos que implican, pero no se inmiscuye en ellos en el día a día, salvo en algunos casos particulares cuando ha ocurrido algún problema o se relaciona a un cliente de gran importancia.

A continuación se presenta en la Figura N° 15 una tabla con el nivel de conocimiento técnico y experiencia.

Subgerencia de Comercio Exterior		
	Conocimiento Técnico	Experiencia
Jefe departamento	Alta	Alta
Supervisor	Alta	Alta
Revisor	Media	Alta
Administrativo	Media	Alta

Figura N° 15: Nivel de conocimiento y experiencia dotación COMEX

En la tabla no se hace una diferenciación por departamentos pues las características se repiten en los cuatro casos, salvo en Gestión de Medios donde no hay presencia de revisores.

La columna “conocimiento técnico” se evalúa considerando lo siguiente:

- Alta: estudios universitarios o técnicos completos relacionados con el cargo en desempeño.
- Media: estudios universitarios incompletos o técnicos completos en una materia no vinculada con la tarea en desempeño.
- Baja: sin estudios complementarios a la enseñanza media o inferior.

La columna “experiencia” se valora según los años de trabajo del personal en una labor similar a la que desempeña en la actualidad, de esta manera:

- Alta: más de cinco años
- Media: entre uno y cinco años
- Baja: menos de un año

A continuación se presenta en la Figura N° 16 un gráfico que apoya el por qué la columna de la experiencia es en su totalidad Alta.

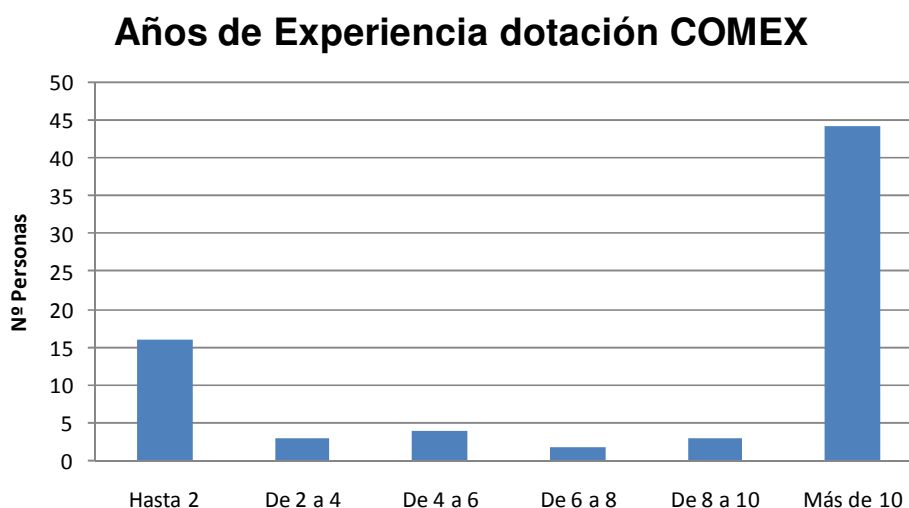


Figura N° 16: Años de Experiencia dotación COMEX

Si bien estos años corresponden al tiempo dentro de la institución y no necesariamente a lo mencionado líneas más arriba, si se cumple la condición de que su trabajo durante el período de tiempo trabajado en el Banco correspondió a tareas parecidas, en algunos casos cambiando de área y en otros ascendiendo en puestos como revisores.

Recursos No Humanos

Recursos Tecnológicos

La subgerencia cuenta con teléfonos y computadores con conexión a Internet e Intranet en cada cubículo que permite la comunicación interna y externa. A lo anterior se suma equipamiento tecnológico como impresoras, fax, escáner, fotocopiadora, y máquina protectora de documentos.²⁷

Para operar, la subgerencia consta de las licencias de Windows y Microsoft Office y se apoya en programas computacionales diseñados especialmente para cumplir con los requerimientos; estos son: Banktrade para el ingreso y curse de las operaciones, PCON para llevar la contabilidad, TurboSwift para comunicarse con los bancos extranjeros y un Workflow (utilizado sólo por el departamento de Mercado de Corredores y Préstamos) para llevar un control de las operaciones. Sin embargo, no existe conexión entre los distintos sistemas, en todos debe ser ingresada la información de forma manual generando duplicación de tareas, además de no ser herramientas que faciliten el control de la gestión realizada al interior de la subgerencia de Comercio Exterior.

Recursos Organizacionales

La subgerencia de Comercio Exterior está organizada en cuatro departamentos: Crédito Documentario, Mercado de Corredores y Cambio Internacional, Cobranza Extranjera y Préstamos y Gestión de Medios. En general los tres primeros trabajan de manera independientes, sin relacionarse, salvo algunas excepciones, sin embargo con el cuarto departamento existe una estrecha relación de dependencia al ser éste, a través de su área de visaciones, la puerta de entrada para las operaciones.

Visaciones recibe desde el área comercial la documentación del cliente y la operación. Aquí se realiza la validación de poderes y firmas, que en caso de ser rechazada se devuelve a comercial. Una vez finalizada y aprobada se deriva al departamento correspondiente para que se curse la operación. Este curse incluye una revisión técnica (verificación de datos y documentación completa), ingreso al sistema y autorización. Para la mayoría de las operaciones se incluye la comunicación con los bancos extranjeros, puesto que, principalmente, corresponden a transferencias de dinero en ambas direcciones.

²⁷ La máquina protectora de documentos es utilizadas para proteger cheques y boletas de garantía estampando una numeración en el papel.

Además se debe considerar que existe, o debiese existir, un lineamiento con el área comercial el cual se ha formado y mantenido a través de reuniones quincenales, sin embargo, estas no siempre se realizan en las fechas correspondientes, siendo en varias oportunidades postergadas u obviadas.

Dentro del aspecto organizacional también es posible hablar de los recursos de reputación, los que se distinguen en:

Reputación con los clientes: la subgerencia de operaciones no posee una relación directa con los clientes empresas pues la cara visible es el área comercial, sin embargo es ésta área operativa quien proporciona al cliente, a través del procesamiento de su solicitud, un grado de satisfacción.

El área de Comercio Exterior del Banco ha sido premiada por segundo año consecutivo como el “Mejor Banco en Comercio Exterior en Chile”, premio entregado por Global Finance, revista norteamericana líder entre las publicaciones internacionales especializadas en finanzas. Este premio reconoce anualmente a las entidades financieras con mejor servicio a clientes, precios competitivos, volumen de transacciones, crecimiento en activos, rentabilidad, relaciones estratégicas y productos innovadores, entre otros atributos.

En relación a la reputación que tienen los clientes directos (Negocio Internacional) de la subgerencia, esta es observable en la encuesta de “Medición cliente interno” que posee una sección para Banca Empresas y BMG, en donde se encuentran las opiniones sobre los servicios ofrecidos por COMEX, alcanzando un nivel de satisfacción de 65% y de insatisfacción un 15%, siendo el departamento peor evaluado el de Gestión de Medios por su servicio de visación, y los mejores el de Crédito Documentario y Cobranza Extranjera por sus servicios relacionados a los productos de exportación.

Reputación con los proveedores: los proveedores de esta subgerencia son la empresa de Courier, empresa de servicios tecnológicos y una empresa de digitación de información. Con la primera no se observan conflictos de ninguna índole, con la segunda sólo por parte de la subgerencia, y con la tercera sí, con quien se está pronta a negociar nuevos términos del contrato que apuntan a ser más favorables para Comercio Exterior.

4.3.3. Capacidades de la subgerencia de Comercio Exterior

La totalidad de los recursos mencionados hacen posible que la subgerencia de Comercio Exterior tenga la capacidad de procesar todas las solicitudes entregadas por el área comercial que vengan con la documentación completa y también de aquellas que llegan como urgencias y excepciones, alcanzando un cumplimiento del 100% de los Acuerdos de Nivel de Servicio contraídos²⁸, lo cual es sacrificando horas libre y

²⁸ Los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) corresponden a compromisos contraídos por la subgerencia de Comercio Exterior y área comercial (Negocio Internacional) en relación al procesamiento de las operaciones en número y tiempo.

aumentando las horas extras. También tiene la capacidad de absorber el crecimiento de transacciones y reducir los gastos. Sin embargo, estos recursos no posibilitan la eliminación de los errores producto fallas humanas, los cuales bordean el 7% del total de las operaciones cursadas, porcentaje que se ha mantenido bastante estable durante el último año; tampoco posibilitan que los operativos sean más flexibles con las tareas en momentos de elevadas cargas de trabajo en donde podrían proporcionar apoyo a otras áreas, la razón de esto, la escasa visión del negocio completo y del cliente final.

4.3.4. Debilidades y Fortalezas

Luego de realizar el análisis de los recursos e identificar algunas capacidades correspondientes al medio interno se determinan las debilidades y fortalezas que posee la subgerencia de Comercio Exterior.

Debilidades

- COMEX no cuenta con un presupuesto entregado por la gerencia de Operaciones Centralizadas, lo que incide en el escaso financiamiento para poner en marcha proyectos desarrollados para el área, sobre todo en marco tecnológico.
- Los softwares utilizados no se encuentran integrados, lo cual fomenta la duplicación de algunas tareas como la digitación de datos. Además, no están preparados para facilitar un control de la gestión interna de la subgerencia.
- Los errores operativos alcanzan aproximadamente el 7% de las operaciones cursadas, y no se ha logrado reducirlos durante el 2007, significando un gran número de clientes impactados.
- La mayoría de los operativos sólo conocen las actividades relacionadas a su propia tarea, reduciendo la posibilidad de entregar apoyo a otras cuando la carga de trabajo aumenta.
- La mayor parte del personal de la subgerencia de Comercio Exterior no posee una orientación a los clientes (interno y externo).
- Las reuniones quincenales, cuyo objetivo es el lineamiento con el área comercial, no se realizan con regularidad, siendo en varias ocasiones postergadas u obviadas.

Fortalezas

- Reconocido sentido de cumplimiento, el cual los lleva a cursar el 100% de las operaciones recibidas, independiente del crecimiento experimentado por estas en algún mes determinado, y por consiguiente cumplir la totalidad de los ANS contraídos con el área comercial, aún cuando esto signifique sacrificar sus horas libres y elevar las horas extras.
- En general la dotación se caracteriza por su alto grado de experiencia en cargos similares a los que desempeñan actualmente en la subgerencia de Comercio Exterior.

- El subgerente y cada jefe de departamento posee un Back up que conoce de igual manera el tema relacionado a su área siendo capaz de administrarla en ausencia del otro.
- Tres de los departamentos de COMEX (exceptuando Gestión de Medios) se definen acorde a los productos de comercio exterior, es decir, están organizados de tal forma que sólo cursen productos cuyos procesos sean similares facilitando así la labor de los operativos.

Al igual que para el análisis externo, a lo anterior es posible agregar una matriz con la valoración de los factores internos la cual se incluye en el Anexo K junto a una pequeña descripción.

4.4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA SUBGERENCIA DE COMERCIO EXTERIOR

Como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, la subgerencia de Comercio Exterior cuenta con cuatro departamentos definidos, acorde a los productos que procesan. De éstos, los principales son tres: carta de crédito, orden de pago y cobranza extranjera; las razones que llevan a considerarlos son, el volumen solicitado y los montos que implican. A continuación se presenta en la Figura N° 17 una tabla que muestra los volúmenes mensuales para el año 2007 (valores aproximados).

Producto	Volumen mensual aprox.
Carta de Crédito	3.000
Cobranza Extranjera	9.000
Orden de Pago	15.000

Figura N° 17: Volúmenes de los tres principales productos COMEX

Considerando que el volumen total de productos solicitados al mes rodea los 40.000, estos tres productos significarían cerca del 70%. Con respecto a valores de montos, no se presentará nada por confidencialidad de la empresa, pero sí, es posible decir que de estos tres productos, la carta de crédito es la que generalmente significa un mayor movimiento de dinero.

Debido a lo anterior y en conocimiento de los procesos de estos productos mencionados en el capítulo anterior, fue posible identificar algunos aspectos críticos de la subgerencia de Comercio Exterior (esto no significa que el resto de los productos no influyan, lo hacen pero en menor medida). Estos serían:

- Número de horas extras promedio por sobre la meta de 10 hrs por persona. Para el mes de mayo de 2008 se contabilizó en 16, pero realmente es mayor pues en esta medición se considera a la dotación completa y no todos contabilizan estas horas.
- Horas de la mañana con baja carga de trabajo y excesiva durante la tarde.

- 70% de las operaciones se concentra entre las 13:00 hrs y las 15:00 hrs. En el Anexo L, a modo de ejemplo, se muestra un gráfico de las recepciones del mes de diciembre de 2007.
- No existe indicador que mida el número de reprocesos que puede realizar una operación luego de ser reparada. Para el caso de las órdenes de pago, estas pueden alcanzar un número de hasta 5 reprocesos, producto del mal curso de la empresa externa. La razón de la ausencia de un indicador de este tipo se debe a la dificultad para medir con exactitud, pues de hacerse tendría que ser manual, y dado el elevado número de operaciones resulta una tarea bastante complicada.
- No hay un control de los errores operativos ni tampoco de cuál es el impacto generado en los clientes. Las operaciones con errores operativos estarían alrededor del 7%.
- Gran número de reparos para el caso de la carta de crédito de importación. Éstos, alcanzarían cerca del 50%. El motivo del elevado porcentaje se debe a que el producto carta de crédito es bastante complejo en cuanto a la documentación, requiriendo de un gran número de antecedentes que no son recabados en su totalidad por los ejecutivos comerciales, lo que implica reparar la operación y exigir la totalidad de los datos.
- Se posee un sistema de solicitud de órdenes de pago, el cual posee un casi nulo nivel de uso por los clientes lo que se debe a la poca información entregada por el área comercial al cliente acerca de su existencia y las ventajas. Este sistema, además de facilitarles la tarea, simplifica la labor operativa reduciendo costos y tiempos.
- Constantes caídas del sistema, principalmente en el horario de la tarde, donde ocurre la mayor carga de trabajo. Esto es producto de la deficiente administración de los sistemas por parte de la empresa externa de tecnología.

Con respecto al tema de los errores operativos cabe la duda de por qué corresponden a un alto nivel de las operaciones cursadas, sí la subgerencia cuenta con las personas y capacidades necesarias para realizar el trabajo que aquí se demanda. La razón a esto es la manualidad de las tareas y los elevados volúmenes de operaciones diarias, lo cual dificulta la reducción de errores humanos debido al detalle que requiere cada una. En algunos casos se puede deber a la omisión de algún control estipulado, lo cual considera una sanción grave.

Durante el análisis de la situación actual, también fue posible identificar el sistema de medición de COMEX, cuyos indicadores son elaborados por el departamento de Gestión de Productividad Operativa, y son informados de manera mensual en un cuadro de mando. Estos son: dotación, volumen de operaciones, número de horas extras, montos por colocaciones y productividad. Esto se mide como el volumen de operaciones dividido por el número de horas trabajadas (considerando horas extras), y la información para su construcción es recabada de los sistemas informáticos de la subgerencia de Comercio Exterior.

A lo anterior es importante agregar que, COMEX también lleva un control de ciertas cosas de forma manual (planillas Excel y workflow utilizadas por el departamento

MECO), entre ellas se destacan: número de operaciones reparadas, recibidas con urgencia o con excepción, horario de llegada de operaciones y castigos operativos.

Lo anterior deja en claro que existe mucha información que no se está utilizando para generar nuevos indicadores más específicos para el área, debido a que la información no se encuentra en los sistemas, lo que implica que podría no ser fidedigna al depender de la administración de una persona.

4.5. DECLARACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En el punto 4.1 se mencionaron las estrategias de la subgerencia de Comercio Exterior y las unidades de negocios a las que pertenece. Pero para poder definir objetivos estratégicos para la primera es necesario tener una estrategia bien definida, clara, coherente y completa, razón por la cual es necesario determinar cuáles son los elementos críticos a considerar.

Estos elementos críticos fueron obtenidos luego de aplicar la entrevista al subgerente y los jefes de departamentos. En síntesis estos serían: procesos, negocio, clientes, recurso humano, productividad, eficiencia, tecnología, riesgos y normativa. Además, fue posible identificar en las respuestas, posibles objetivos estratégicos.

Analizando esta información y considerando la actual estrategia se propuso la siguiente:

“Incrementar la productividad, apoyar el negocio y generar mayor valor a los clientes a través de procesos de calidad y eficiencia, sustentados en tecnología, control de riesgos, cumplimiento de normativa y, lo más importante, fortaleciendo las capacidades del recurso humano de COMEX.”

Esta propuesta de estrategia se presentó en el taller ejecutivo y pareció tener aceptación. También se mencionó los posibles objetivos deducidos de las entrevistas, y con esta información se procedió a descomponer la nueva estrategia en lo que serían los indicadores estratégicos finales; éstos, son fundamentales, pues permitirán transmitir la estrategia a los niveles que componen la jerarquía de COMEX.

A continuación se detalla la lista de objetivos específicos confeccionada durante la reunión con los altos cargos de la subgerencia de Comercio Exterior.

1. Aumentar el margen operacional de COMEX
2. Optimizar Costos
3. Cumplir plazos ofrecidos a clientes
4. Disminuir impacto sobre el cliente final por errores operativos
5. Aumentar uso de los productos vía por Internet
6. Optimizar tiempos de proceso
7. Velar por el cumplimiento de la normativa interna
8. Minimizar errores operativos

9. Controlar eficazmente los procesos externos
10. Maximizar productividad
11. Mejorar las competencias del grupo de trabajo
12. Generar un clima laboral agradable, que permita combinar trabajo y familia.

4.6. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

Antes de comenzar a diseñar el mapa estratégico, se revisó nuevamente los objetivos, pero esta vez con la intención de determinar si la fraseología era clara y daba a entender con facilidad la orientación. Esto tomó muy poco tiempo dado que no fue necesario hacer grandes cambios.

La construcción del mapa estratégico se realizó tomando en cuenta las indicaciones señaladas en el libro de Kaplan y Norton. Se consideraron las cuatro perspectivas mencionadas en el marco conceptual y se plasmó en ellas los objetivos con sus relaciones de causa-efecto.

A continuación se presenta el mapa completo y posteriormente la explicación de cada perspectiva, su objetivo y relaciones.

MAPA ESTRATÉGICO DE COMEX

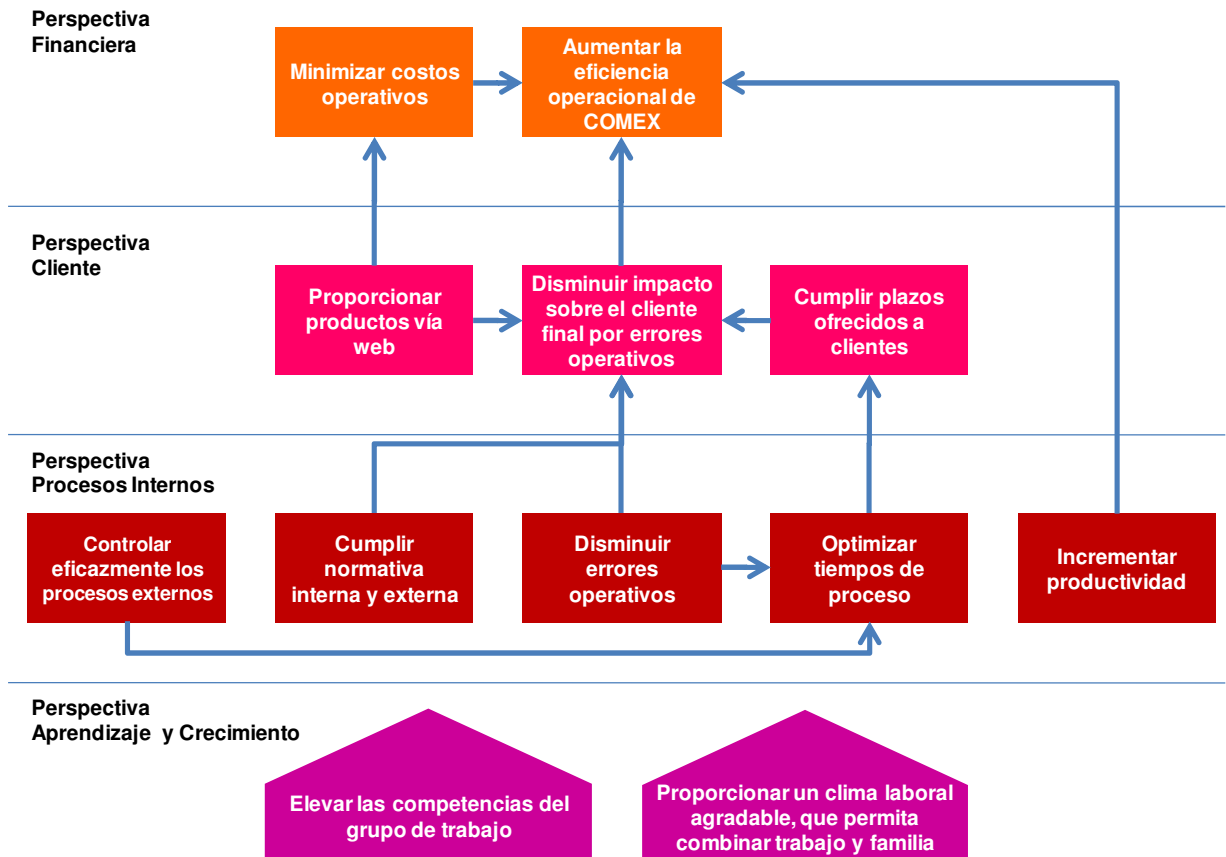


Figura N° 18: Mapa Estratégico de la subgerencia de Comercio Exterior

Para entender más claramente el mapa y conocer el significado de los objetivos y las relaciones que existen entre ellos, se entrega una explicación por perspectiva.

4.6.1. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera es la encargada de resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Es aquí donde se identifican dos objetivos estratégicos que representan de alguna forma al accionista en la estrategia postulada para la subgerencia de Comercio Exterior.

El objetivo que se considera a la cabeza de todos es “Aumentar la eficiencia operacional de la subgerencia de Comercio Exterior”, que define lo que se quiere conseguir con el trabajo conjunto del área Negocio Internacional y COMEX, en donde cada uno aporta a una variable, haciendo posible o no, este objetivo.

Muy ligado a este primer objetivo está el de “Minimizar costos operativos”, que se refiere a identificar y cuantificar los costos asumidos por la subgerencia y preocuparse de que lleguen a su valor mínimo. Estos deberían corresponder a remuneraciones, pago de servicios externos, monto de castigos y consumo.²⁹ Con respecto al tema monto de castigos hay que considerar cuanto es el acumulado durante el mes y a su vez, a cuanto equivale la recuperación de castigos lo cual se mide de acuerdo al acumulado del mes anterior. Dentro de la gerencia de Operaciones Centralizadas la recuperación de castigos esta definida como el presupuesto de COMEX, lo cual parece incoherente puesto que el dinero recuperado no es utilizado dentro de la subgerencia, sino que debe ser devuelto a los fondos del Banco. La no recuperación de castigos presupuestada para el mes se considera como un costo.

Cumplir estos objetivos se traduce en el aumento de la eficiencia operativa, ya que implicaría que ante una mayor o igual producción, podrían ser capaces de ser productivos, pero con menores costos.

4.6.2. Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva es la que permite medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que se les entregan a los clientes.

Al igual que para la perspectiva anterior, los objetivos mencionados aquí, en su conjunto, son la traducción de lo que se expresa en la estrategia propuesta para COMEX referente a los clientes, considerando ambos tipos (tipos de clientes definidos en el capítulo anterior) al momento de definir los objetivos estratégicos. Por eso, de los tres objetivos presentes en el mapa, uno se identifica con ambos (directo e indirecto o final) y dos, sólo con el cliente final.

Tomando como foco sólo al cliente final, los objetivos diseñados son:

“Disminuir el impacto sobre el cliente final por errores operativos” y “Proporcionar productos vía web”. El primero toma en consideración el que muchas veces, un cliente se ve perjudicado por factores netamente operativos, por lo cual se deben focalizar esfuerzos en reducir y/o eliminar este tipo de errores que no es imperceptible para el cliente. El segundo objetivo se refiere a un tema que ya ha comenzado a incursionar en el ámbito de comercio exterior de los bancos y que está generando competencia entre ellos; por tal razón, es importante tener como foco la necesidad de otorgarle a los clientes formas más fáciles de acceder a los productos y que a su vez simplifiquen la tarea operativa. Lo anterior, relacionaría a ambos objetivos, al entenderse que habría menores probabilidades de cometer errores que afecten al cliente final.

Finalmente el tercer objetivo es “Cumplir plazos ofrecidos a clientes”, que aborda uno de los temas de mayor importancia para ambos tipos definidos (directos e indirectos). Para el caso del cliente directo, significa no romper los compromisos acordados con el cliente final, manteniendo una buena imagen para con ellos; y para el caso de los indirectos, significa no retrasar sus negocios, que son de gran envergadura

²⁹ Los costos por consumo hacen referencia a uso de teléfono, radiotaxi, colaciones nocturnas y papel.

debido a los montos que implican y las relaciones que se deben mantener con el extranjero. Este es un tema tan delicado que, el hecho de no cumplir este objetivo con algún cliente podría significar la pérdida de un cliente final. Al igual que el objetivo anterior, éste también produce un impacto sobre el cliente, ya que el hecho de no cumplir los plazos significa una falla operativa que puede impactar fuertemente en los tiempos prometidos a dicho cliente.

4.6.3. Perspectiva de Procesos Internos

Los objetivos definidos para la perspectiva de Procesos Internos son cinco, y fueron los que presentaron mayor interés por parte del subgerente y los jefes de departamento, por considerarse más del ámbito operativo. Estos objetivos reflejan lo que debe hacer la subgerencia de Comercio Exterior, y en que enfocarse para lograr las metas planteadas en las perspectivas superiores y en lo que propone la estrategia.

Como primer objetivo se menciona “Incrementar la productividad”, objetivo central de la gerencia de Operaciones Centralizadas, que significa hacer más con la menor cantidad de recursos posibles, lo que implicaría menores costos. Ello generaría una estrecha relación con el objetivo de la perspectiva financiera referido al margen.

“Optimizar tiempos de proceso” busca contribuir a la disminución de los tiempos totales de entrega de productos a su mínima expresión, generando tiempos competitivos capaces de ser cumplidos y que no afecten los compromisos acordados con los clientes; por tal razón, este objetivo se relaciona con el de la perspectiva del cliente, es decir, “Cumplir plazos ofrecidos a clientes”.

El objetivo “Disminuir errores operativos”, intenta generar conciencia al interior de COMEX, de lo importante que es preocuparse de realizar un trabajo limpio y sin fallas para evitar repercusiones en el negocio y en los clientes. Un error puede significar incrementar el tiempo de proceso, afectando al objetivo antes mencionado o simplemente, un impacto en el cliente, situación que influiría sobre el objetivo de la perspectiva del Cliente.

Otro objetivo a considerar es “Cumplir normativa interna y externa”, de gran relevancia, puesto que toda operación debiera ceñirse a las normas impuestas por el Banco o por agentes externos a éste. Cumplir este objetivo ayuda a realizar un trabajo enmarcado en los estándares, lo que a su vez, implica tener menor número de posibilidades de sufrir imprevistos que puedan afectar al cliente y su negocio; Este objetivo también se relaciona con el de la perspectiva del cliente mencionado en el párrafo anterior.

Por último está el objetivo “Controlar eficazmente los procesos externos”, el cual se genera a partir de la necesidad de la subgerencia por controlar a la empresa externa, que se encarga del curso del producto orden de pago e identificar si responde a las necesidades de COMEX. Este objetivo posee una estrecha relación con “Disminuir tiempos de proceso”, puesto que si hay problemas con el curso de este producto, el efecto más probable es que genere un retraso en el tiempo de proceso.

4.6.4. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva, está enfocada a identificar la infraestructura que la subgerencia de Comercio Exterior debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Los objetivos enunciados aquí corresponden a la base para las perspectivas anteriores.

Uno de los objetivos corresponde a “Eleva las competencias del grupo de trabajo”, lo cual es fundamental, puesto que son las que hacen posible que se lleve a cabo el trabajo al interior de COMEX, e incrementarlas, puede facilitar y mejorar aún más lo que hasta el momento se realiza. Las competencias en las que se centra este objetivo son cuatro y fueron mencionadas en el análisis de los recursos humanos.

El objetivo “Proporcionar un clima laboral agradable, que permita combinar trabajo y familia”, es de vital importancia, porque apunta a mantener trabajadores a gusto con el trabajo que realizan y motivados por lograr las metas propuestas.

Sin estos lograr estos dos objetivos no se consiguen los de las otras perspectivas, afectando al negocio, al cliente y al bolsillo del Banco.

4.7. INDICADORES ESTRATÉGICOS SELECCIONADOS

Una vez construido el mapa estratégico, se procede a realizar una segunda reunión con los altos cargos de la gerencia (taller ejecutivo), pero esta vez se incorporan también los “back up” de cada jefe de departamento. Aquí se presenta el mapa y se procede a la etapa de identificación de posibles indicadores capaces de explicar, de manera individual o en conjunto con otros, los objetivos estratégicos. Para escoger los indicadores finales, no basta con el grado de correlación que tenga con el objetivo, también es necesario considerar si posee alguna fuente de información y cuál es su disponibilidad, pero esto será mencionado en el punto referido a la medición de prueba.

En relación a lo anterior se obtuvo un número de veintitrés indicadores, los cuales se presentan a continuación en sus particulares perspectivas.

4.7.1. Indicadores Perspectiva Financiera

Para los dos objetivos estratégicos de la perspectiva Financiera se distinguen cuatro indicadores, estos son:

Indicador Eficiencia Operacional

Objetivo Estratégico: Aumentar eficiencia operacional de COMEX

Descripción: Indicador, de carácter mensual, diseñado para medir la brecha existente entre los ingresos, cuya variabilidad se relacionan en gran medida al esfuerzo en ventas

del área comercial, y los costos operativos que dependen de la gestión interna de la subgerencia de Comercio Exterior.

Fórmula:

$$\text{Eficiencia operacional} = \frac{\text{Costo total COMEX}_t}{\text{Ingresos totales Negocio Internacional}_t}$$

Fuente: el monto por ingresos es proporcionado por el área de Negocio Internacional y los costos por estadísticas manuales administradas por el departamento Gestión de Medios.

Meta: No existe una meta definida por un número, puesto que los costos y los ingresos son muy variables; lo importante es que la brecha sea siempre mayor, es decir, que el indicador sea lo más cercano y siempre menor al del mes anterior.

Indicador Número de Clientes

Objetivo Estratégico: Aumentar eficiencia operacional de COMEX

Descripción: Indicador, de carácter mensual, diseñado para medir el número de clientes de Comercio Exterior con los que se cuenta a la fecha.

Fórmula:

$$\text{Número de Clientes} = \text{Número de clientes COMEX}_t$$

Fuente: el número de clientes lo maneja directamente el área de Negocio Internacional.

Meta: No existe una meta definida por un número, lo importante es que los clientes aumenten cada vez más o al menos no sean menos que el mes anterior.

Indicador Costo por Operación

Objetivo Estratégico: Minimizar costos operativos

Descripción: Indicador, de carácter mensual, diseñado para medir cuanto es el costo de una operación. Sin embargo, se hace presente que las operaciones varían mucho dependiendo del producto, por lo que se debería considerar este indicador para los distintos tipos de operaciones definidas y, luego de eso, construir uno más que englobe el total de operaciones.

Fórmula:

$$\text{Costo por operación} = \frac{\text{Costo total COMEX}_t}{\text{N}^\circ \text{ total de operaciones}_t}$$

Fuente: Estadísticas manuales administradas por el departamento Gestión de Medios.

Meta: No existe una meta definida, se considera que siempre sea menor al mes anterior.

Indicador Castigos Operativos

Objetivo Estratégico: Minimizar costos operativos

Descripción: Indicador, de carácter mensual, diseñado para medir el monto referente a los castigos operativos del mes.

Fórmula:

$$\text{Castigos Operativos} = \frac{\text{Monto acumulado por castigos operativos}_t}{\text{Monto generado por el total de operaciones}_t}$$

Fuente: Cuadro de mando actual.

Meta: La meta ideal es que sea cero, pero en caso de no lograrlo se considera que sea menor al mes anterior.

Indicador Nivel de Recuperación de Castigos

Objetivo Estratégico: Minimizar costos operativos

Descripción: Indicador, de carácter mensual, diseñado para medir el cumplimiento del presupuesto que corresponde a la recuperación de castigos, considerando el monto de recuperación prometido a inicios del mes, con el real recuperado a finales del mes.

Fórmula:

$$\text{Nivel Recuperación de Castigos} = \frac{\text{Monto real recuperado de castigos}_t}{\text{Monto prometido recuperado de castigos}_t}$$

Fuente: Cuadro de mando actual.

Meta: La meta es que se cumpla el 100% de la recuperación de castigos prometida, sin embargo, es posible que ésta sea superada.

4.7.2. Indicadores Perspectiva del Cliente

Para los tres objetivos estratégicos de la Perspectiva Cliente se distinguen cuatro indicadores, estos son:

Indicador Operaciones con Retraso

Objetivo Estratégico: Cumplir plazos ofrecidos a clientes

Descripción: Indicador, de carácter mensual, diseñado para medir cuantas operaciones del total realizadas durante un período, han llegado tarde a manos del cliente final por culpa de actividades operativas.

Fórmula:

$$\text{Operaciones con retraso} = \frac{\text{Nº operaciones cursadas con retraso}_t}{\text{Nº total operaciones cursadas}_t}$$

Fuente: No hay fuente.

Meta: La meta es que no existan operaciones cursadas fuera de plazo.

Indicador Satisfacción cliente interno por compromiso de plazos

Objetivo Estratégico: Cumplir plazos ofrecidos a clientes

Descripción: Indicador, de carácter semestral, obtenido de la encuesta al cliente interno, donde se entrega un porcentaje del grado de satisfacción por parte del área comercial en relación al compromiso de cumplir los plazos presentados por COMEX.

Fórmula:

$$\text{Satisfacción cliente interno por compromiso de plazos} = \% \text{ encuesta cliente interno}$$

Fuente: Encuesta cliente interno del área de Recursos Humanos.

Meta: La meta es que la satisfacción en relación al tema compromiso en plazos sea de un mayor o igual al 75%.

Indicador Impacto a Cliente

Objetivo Estratégico: Disminuir impacto sobre el cliente final por errores operativos.

Descripción: Este indicador, de carácter mensual, engloba en cierta medida al de operaciones con retraso, pues también se genera por un error operativo; sin embargo, cabe decir que un error operativo no sólo impacta al cliente en tiempo, también puede ser en montos, traspaso de información, entre otros. Por lo tanto, este indicador mide el total de operaciones con errores operativos que generó algún tipo de impacto sobre el cliente.

Fórmula:

$$\text{Impacto a Cliente} = \frac{N^{\circ} \text{ operaciones con errores que impactaron a clientes}_t}{N^{\circ} \text{ total operaciones cursadas}_t}$$

Fuente: Cuadro de mando actual.

Meta: La meta es que no superen el 3% pero el ideal es que sean cero.

Indicador Órdenes de Pago vía web

Objetivo Estratégico: Proporcionar productos vía web.

Descripción: El único producto ofrecido vía web por Comercio Exterior del Banco Santander es la orden de pago. Este indicador, de carácter mensual, permite cuantificar de cierta forma, cual es el grado de aceptación de los clientes finales ante esta modalidad de solicitud del producto con respecto a la tradicional.

Fórmula:

$$\text{Órdenes de pago vía web} = \frac{N^{\circ} \text{ órdenes de pago solicitadas vía web}_t}{N^{\circ} \text{ total órdenes de pago solicitadas}_t}$$

Fuente: Workflow del departamento Mercado de Corredores y Cambio Internacional.

Meta: La meta a corto plazo es que alcancen el 5%. Pero a futuro la idea es que sea mayor o igual al 75% del total de órdenes solicitadas.

4.7.3. Indicadores perspectiva de Procesos Internos

Para los cinco objetivos estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos se distinguen once indicadores, estos son:

Indicador Órdenes de pago Reprocesadas

Objetivo Estratégico: Controlar eficazmente los procesos externos.

Descripción: Indicador, de carácter mensual, diseñado para controlar a la empresa externa de procesamiento, encargada del curso del producto y orden de pago a través de la medición del porcentaje de reprocesos (operaciones reparadas en COMEX y devueltas a la empresa externa para su redigitación).

Fórmula:

$$\text{Órdenes de pago reprocesadas} = \frac{(N^{\circ} \text{ total digitaciones} - N^{\circ} \text{ total OP cursadas})_t}{N^{\circ} \text{ total digitaciones}_t}$$

Fuente: No hay fuente, pero se está implementando un sistema que permitirá controlar el estado de las operaciones.

Meta: La meta es que el indicador sea 0, es decir, que no haya operaciones redigitadas; si hay algunas, debe tenderse a que este número sea menor al del mes anterior.

Indicador Índice de cumplimiento de los ANS por la empresa externa de procesamiento

Objetivo Estratégico: Controlar eficazmente los procesos externos.

Descripción: Indicador, de carácter mensual, diseñado para controlar el nivel de cumplimiento de la empresa externa de procesamiento, a los compromisos acordados con COMEX mediante los Acuerdos de Nivel de Servicio. Actualmente sólo se mantiene uno y este corresponde a que las órdenes de pago deben ser digitadas en el día en que fueron recibidas y no postergadas, es decir, se debe cumplir el 100%.

Fórmula:

$$\text{Nivel incumplimiento empresa de proc. externo} = \frac{\text{Nº de O.de pago digitadas fuera de día}_t}{\text{Nº total de O.de pago digitadas}_t}$$

Fuente: Estadísticas manuales administradas por el departamento Gestión de Medios.

Meta: La meta es que no existan ANS no cumplidos.

Indicador Índice de Operaciones Reparadas

Objetivo Estratégico: Optimizar tiempos de proceso.

Descripción: Indicador, de carácter mensual, diseñado para determinar el porcentaje de operaciones enviadas por el área comercial y que no cumplen los estándares para ser cursadas; ello es motivo suficiente para que sean devueltas y reparadas.

Fórmula:

$$\text{Índice de operaciones reparadas} = \frac{\text{Nº operaciones reparadas}_t}{\text{Nº total operaciones enviadas por a. comercial}_t}$$

Fuente: Estadísticas manuales administradas por el departamento Gestión de Medios.

Meta: La meta es que el indicador sea menor a 5%.

Indicador Índice de Operaciones Reprocesadas al interior de COMEX

Objetivo Estratégico: Optimizar tiempos de proceso.

Descripción: Este indicador, de carácter mensual, mide como porcentaje el número de ingresos repetidos para las operaciones cursadas dentro de COMEX.

Fórmula:

$$\text{Operaciones reprocesadas por COMEX} = \frac{(\text{Nº total ingresos a sistema} - \text{Nº total operaciones recibidas})_t}{\text{Nº total ingresos a sistema}_t}$$

Fuente: No hay fuente.

Meta: La meta es que el indicador sea 0, es decir, no haya reingresos de operaciones; de haberlos, debe considerarse que este número sea menor al del mes anterior.

Indicador Cumplimiento Tiempo de Ciclo

Objetivo Estratégico: Optimizar tiempos de proceso.

Descripción: Indicador, de carácter mensual, diseñado para medir el porcentaje de operaciones que no cumplen con el tiempo estándar definido para su curso. Este tipo de indicador debería desagregarse por tipos de operaciones, puesto que no todas implican el mismo tiempo estándar. Luego de esto, calcular un indicador que agregue todos los resultados.

Fórmula:

$$\text{Cumplimiento tiempo de Ciclo} = \frac{\text{Nº operaciones bajo estándar}_t}{\text{Nº total operaciones}_t}$$

Fuente: No hay fuente.

Meta: La meta es que el indicador sea 0, y si hay algunos casos, que sea menor que el mes anterior.

Indicador Caídas de Sistema

Objetivo Estratégico: Optimizar tiempos de proceso.

Descripción: Indicador, de carácter mensual, diseñado para llevar la cuenta del tiempo acumulado sin poder operar debido a las caídas de sistema.

Fórmula:

$$\text{Caídas de sistema} = \text{N}^\circ \text{ horas acumuladas de sistema caído}_t$$

Fuente: Estadísticas manuales administradas por el departamento Gestión de Medios.

Meta: La meta es que el indicador sea 0.

Indicador Caída de Sistema de Mayor Duración

Objetivo Estratégico: Optimizar tiempos de proceso.

Descripción: Indicador, de carácter mensual, diseñado para identificar el tiempo más largo experimentado por una caída de sistema.

Fórmula:

$$\text{Mayor caída de sistema} = \text{Mayor N}^\circ \text{ horas continuadas de sistema caído}_t$$

Fuente: Estadísticas manuales administradas por el departamento Gestión de Medios.

Meta: La meta es que el indicador sea 0.

Indicador Operaciones con Excepción

Objetivo Estratégico: Velar por el cumplimiento de la normativa interna.

Descripción: Indicador, de carácter mensual, diseñado para determinar el porcentaje de operaciones cursadas sin cumplir estándares definidos por la normativa interna de COMEX.

Fórmula:

$$\text{Operaciones con excepción} = \frac{\text{N}^\circ \text{ operaciones ingresadas con excepción}_t}{\text{N}^\circ \text{ total operaciones ingresadas}_t}$$

Fuente: Estadísticas manuales administradas por el departamento Gestión de Medios.

Meta: La meta es que el indicador sea 0, y si hay algunos casos, que sea menor que el mes anterior.

Indicador Operaciones con Excepción No Regularizadas

Objetivo Estratégico: Velar por el cumplimiento de la normativa interna y externa.

Descripción: Este indicador, de carácter mensual, va de la mano con el anterior, pues es importante conocer cuantas operaciones con excepción no cumplen las condiciones de ser regularizadas dentro del tiempo solicitado.

Fórmula:

$$\text{Operaciones c/excepción no regularizadas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ operaciones c/excepción no regularizadas}_t}{\text{N}^\circ \text{ total operaciones con excepción}_t}$$

Fuente: Estadísticas manuales administradas por el departamento Gestión de Medios.

Meta: La meta es que el indicador sea 0.

Indicador Operaciones con Errores

Objetivo Estratégico: Disminuir errores operativos.

Descripción: Indicador, de carácter mensual, diseñado para determinar el porcentaje de operaciones cursadas, pero aun sin ser autorizadas, que presentan algún tipo de error. Es importante destacar que, si bien este indicador se ve muy parecido al de reprocesos, no miden lo mismo. También es importante destacar que estos errores no necesariamente alcanzan a tener un impacto sobre el cliente, como podría ser en el factor tiempo; por lo general, son imperceptibles.

Fórmula:

$$\text{Operaciones con errores} = \frac{\text{Nº operaciones cursadas con errores}_t}{\text{Nº total operaciones cursadas}_t}$$

Fuente: Estadísticas manuales administradas por el departamento Gestión de Medios.

Meta: La meta es que el indicador sea 0, y si hay algunos casos, que sea menor que el mes anterior.

Indicador Índice de Productividad

Objetivo Estratégico: Incrementar productividad.

Descripción: Indicador, de carácter mensual, diseñado para determinar el porcentaje de operaciones cursadas sin cumplir estándares definidos por la normativa interna de COMEX.

Fórmula:

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Nº total operaciones cursadas}_t}{\text{Nº total horas trabajadas}_t}$$

Fuente: Cuadro de mando actual

Meta: La meta es que el indicador sea mayor al mes anterior.

4.7.4. Indicadores perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Para los dos objetivos estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos se distinguen dos indicadores, uno para cada uno, estos son:

Indicador Cumplimiento del perfil

Objetivo Estratégico: Elevar las competencias del grupo de trabajo.

Descripción: Este indicador, de carácter anual y agregado, determina cuan compatible es el perfil de un operativo con respecto al definido para el cargo, permitiendo identificar las brechas que se deban mejorar en las cuatro competencias relevantes: inglés básico, conocimientos de comercio exterior y normativa que lo rige, manejo de software relacionados y poder de observación.

Fórmula:

$$\text{Compatibilidad competencia}_t = \% \text{ obtenido en prueba diseñada para competencia}_t$$

Fuente: Sistemas de Recursos Humanos.

Meta: La meta para estos cuatro indicadores es que cada operativo tenga en cada uno un porcentaje mayor o igual al 75%, lo mismo para el indicador agregado.

Indicador Índice de Satisfacción Encuesta de Clima Laboral

Objetivo Estratégico: Proporcionar un clima laboral agradable, que permita combinar trabajo y familia.

Descripción: Este indicador, de carácter anual, se basa en los resultados de clima laboral entregados por la encuesta aplicada por el área de Recursos Humanos, y busca conocer el estado de ánimo del personal de COMEX.

Fórmula:

$$\text{Satisfacción encuesta clima laboral} = \text{Porcentaje de satisfacción proporcionado por la encuesta de clima laboral}$$

Fuente: Sistemas de Recursos Humanos

Meta: La meta es que el indicador mayor al período anterior.

Indicador Horas Extras

Objetivo Estratégico: Proporcionar un clima laboral agradable, que permita combinar trabajo y familia.

Descripción: Este indicador, a diferencia del actual, determina el número real de horas extras promedio del personal de que si las contabiliza. Es decir, no considera al subgerente, jefes de departamento ni supervisores. También es de carácter mensual.

Formula:

$$\text{Horas extras} = \frac{\text{Nº total horas extras}_t}{\text{Nº personas que contabilizan horas extras}_t}$$

Fuente: estadísticas manuales administradas por el departamento Gestión de Medios.

Meta: La meta es que el indicador sea menor a 10 horas mensuales.

4.8. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Para lograr el cumplimiento de una estrategia no basta con enunciar los objetivos estratégicos en los cuales es posible descomponerla sino que, es necesario identificar medidas concretas que permitan alcanzarlos. Para esto se definen las siguientes iniciativas estratégicas:

- Constante comunicación con el área comercial: mantener las reuniones quincenales de alineamiento entre el área de Negocio Internacional y COMEX, a fin de trabajar en equipo y ampliar la orientación de este último hacia el negocio y los clientes finales. Propiciar que sea una instancia de aporte y no sólo de críticas, en donde se puedan fijar visitas del personal operativo al área comercial y viceversa, cuyo objetivo es que conozcan más de cerca el trabajo que realiza la contraparte.
- Productividad por equipos: llevar un índice de productividad por equipos de trabajo, que determine quienes no cumplen con los estándares definidos para la labor que realizan, de acuerdo a la carga de trabajo recibida. Evaluar a los grupos y hacer un reconocimiento al mejor equipo dentro del departamento; esto fomentaría que se motivaran a mejorar la productividad, dentro de los mismos equipos de trabajo.
- Estándares de tiempo para las operaciones: hasta el día de hoy nunca se ha definido un estándar de cuanto es lo que debería demorar una determinada operación; por esta razón, la iniciativa estratégica es que los jefes de departamento, en conjunto con su personal, definan tiempos estándares para el curso de las operaciones y lleven un control del número que no lo cumple. Este control actualmente debería ser manual y basado en la confianza de que el operativo ingresará tiempo de entrada a curso y de salida, pero para mejorar esto, se propone que soliciten a la empresa que presta los servicios tecnológicos y que administra los sistemas, que incorporen una aplicación que permita ver a qué hora se ingresa una operación al sistema y cuando finaliza el curso.

- Sistema operativo integrado: los errores operativos se deben en gran medida a errores humanos, debido a la poca automatización de los procesos. Por esta razón se considera importante solicitar a la empresa de tecnología que administra los sistemas crear un software integrado que permita reducir la duplicidad de la tarea “digitación de datos” para una operación. Esto ayudaría a reducir los tiempos de curse y las probabilidades de cometer errores.
- Contratos más claros y exigentes con empresas externas: esta iniciativa estratégica apunta principalmente a establecer un nuevo tipo de contrato con la empresa externa de procesamiento, donde no sólo se les obligue a cumplir los acuerdos y exigencias que requiere la subgerencia para satisfacer lo prometido a los clientes sino que, además, exigirle que los reprocesos de una operación no superen más de una vez, o en caso contrario, descontarlo del pago a final de mes.
- Capacitaciones sobre normativa interna y externa: proporcionar al personal COMEX instancias que le permitan conocer la normativa interna y externa vigente, y mantenerlos actualizados ante cualquier cambio. Además, proporcionar herramientas que permitan identificar con facilidad cuando una operación no cumple con las normas.
- Capacitaciones periódicas: los jefes de departamento, deben exigir a su personal la realización de cursos de capacitación impartidos por el área de Recursos Humanos del Banco Santander; además, deben incentivar el trabajo en conjunto con el área de Negocio Internacional, para lo cual se propone que, envíen al personal a aprender lo básico del trabajo comercial y a su vez, destinen tiempo a recibir a personal del área de Negocio Internacional, para enseñarles lo básico de la tarea operativa. Dentro de esta iniciativa se consideran también las capacitaciones relacionadas a la normativa.
- Identificación de perfiles: como ya se ha mencionado antes, el perfil de un operativo COMEX se basa en cuatro competencias esenciales. Es por esto que se considera de gran relevancia solicitar al área de Recursos Humanos que evalúe a los operativos, mediante pruebas específicas, para ver si existe alguna brecha que los aleje del perfil estándar y solucionarlo mediante capacitaciones.
- Horarios de trabajo diferidos: en gran medida, el clima laboral se ve afectado por el elevado número de horas extras que el personal debe cumplir a fin de lograr las metas propuestas por la subgerencia; sin embargo, se ha percibido que esto se debe a que el flujo de operaciones, que no es constante durante el día, se va incrementando fuertemente en horas de la tarde. Por tal razón, se propone, como una eficiente medida para optimizar este objetivo, adoptar un sistema de horarios de trabajo diferidos, es decir, que un grupo del personal comience a trabajar más tarde, lo que significa reducir el tiempo de ocio en el horario de la mañana dejando sólo la cantidad de gente necesaria para hacerse cargo de una carga de trabajo baja, y fortalecer el horario de la tarde principalmente pasado las 18 horas, desplazando los horarios del personal a cubrir esta etapa del día. Esto

cubriría la extensa jornada de trabajo diario con horarios reducidos en horas extras.

- Presupuesto COMEX: elaborar un informe, para hacer llegar al gerente de la división de Operaciones y Administración y al gerente de Operaciones Centralizadas, que detalle la importancia de asignar un presupuesto a esta subgerencia y los beneficios que puede traer tanto a corto como largo plazo, especialmente en el foco que a ellos les interesa, la reducción de costos. Sin un presupuesto es muy difícil lograr algunas de las iniciativas mencionadas, por lo tanto, es una buena idea proponer que la recuperación de castigos se convierta realmente en el presupuesto de COMEX.

Como estas iniciativas han sido pensados en base a los objetivos e indicadores diseñado, se cree facilitarán alcanzar la estrategia propuesta al momento de implementar el sistema de control de gestión.

4.9. MEDICIÓN DE PRUEBA

A continuación se presentan cuatro tablas, una para cada perspectiva, con los valores obtenidos por la medición de prueba realizada con los indicadores definidos. Los valores actuales corresponden al mes de mayo. Las metas propuestas corresponden a límites impuestos por el subgerente y jefes de departamento.

Indicadores Prespectiva Financiera	Valor Actual	Meta
Eficiencia Operacional	No disponible	/
Número de Clientes	No disponible	/
Costo por operación	No disponible	/
Castigos operativos	\$ 63.558.857	0
Nivel Recuperación de Castigos	110,20%	mayor o igual a 100%

Figura Nº 19: Valores actuales y metas para indicadores perspectiva Financiera

De esta primera tabla es posible observar que tres de los indicadores propuestos no presentan medición. La razón de esto es que para el primer indicador era necesario obtener los ingresos generados durante el mes de mayo y para el segundo el número de clientes, pero ambos valores son manejaos por el área de Negocio Internacional y que no fueron facilitados para los efectos de este trabajo. Lo mismo sucede con los costos, pero esta vez por petición de la subgerencia de Comercio Exterior.

Con respecto a los otros dos indicadores, se ve que el de castigos operativos no logra cumplir la meta fijada en cero (meta y valor del mes anterior) y el de presupuesto lo sobre cumple en un 10%.

Indicadores Perspectiva del Cliente	Valor Actual	Meta
Operaciones con retraso	No existe	0
Satisfacción cliente interno por compromiso de plazos	58,50%	mayor o igual a 75%
Impacto a cliente	7,8%	menor o igual a 3%
Órdenes de pago vía web	0,01%	mayor o igual a 5%

Figura Nº 20: Valores actuales y metas para indicadores perspectiva del Cliente

En la Figura Nº 20, se observa la tabla para la perspectiva del Cliente, la cual está casi completa salvo por el indicador “operaciones con retraso” para el cual no existe una fuente que proporcione este valor. Con respecto a los otros tres indicadores se observa que ninguno de los tres alcanza la meta propuesta, lo que indica que se debe gestionar sobre los objetivos estratégicos de esta perspectiva.

Indicadores Perspectiva Procesos Internos	Valor Actual	Meta
Órdenes de pago reprocesadas	No existe	0 o menor a mes anterior
Índice cumplimiento de ANS por la empresa externa de proc.	100%	100%
Índice de operaciones reparadas	13,7%	menor o igual a 5%
Índice de operaciones reprocesadas al interior de COMEX	No existe	0 o menor a mes anterior
Cumplimiento tiempo de ciclo	No existe	0 o menor a mes anterior
Caídas de sistema	8,4 hrs.	0 hrs.
Caída de sistema de mayor duración	33 min	0 hrs.
Operaciones con Excepción	0,47%	mayor o igual a 0,45%
Operaciones con Excepción no regularizadas	16,7%	menor o igual a 18,2%
Operaciones con errores	11,4	0 o menor a 12,1
Índice de productividad	3,4	mayor o igual a 3,3

Figura Nº 21: Valores actuales y metas para indicadores perspectiva de Procesos Internos

De los once indicadores definidos para la perspectiva de procesos Internos, tres no poseen información para realizar la medición, cuatro no cumplen con las metas y tres si lo logran, lo que indica que se está lejos de alcanzar lo señalado por los objetivos estratégico. De aquí se desprende el incumplimiento de la empresa externa, conflicto con el área comercial por asunto de reparos, la incidencia generada por los sistemas.

Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Valor Actual	Meta
Cumplimiento del perfil	No existe	mayor o igual a 75%
Índice de satisfacción encuesta de clima laboral	No disponible	/
Horas extras	20,57 hrs.	menor o igual a 10 hrs.

Figura Nº 22: Valores actuales y metas para indicadores perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Finalmente, en la tabla para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, sólo se logra determinar el valor de las horas extras reales promedio, las cuales superan a las calculadas en el cuadro de mando actual en casi cuatro horas. De los otros dos indicadores, uno no se encuentra disponible pues no fue posible conseguir la información con el área de Recursos Humanos y el otro no existe.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo presentado ha finalizado con la propuesta de un Sistema de Control de Gestión para la subgerencia de Comercio Exterior del Banco Santander Chile, basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Para desarrollar el tema fue necesario recabar antecedentes de la subgerencia de Comercio Exterior, la empresa y unidades de negocios relacionadas. Posteriormente, y utilizando la información recopilada, se realizó un análisis externo e interno que permitió identificar las amenazas y oportunidades en torno a la industria financiera enfocada a comercio exterior, como asimismo, las debilidades y fortalezas que posee COMEX para desenvolverse en este rubro.

De lo anterior fue posible concluir, que la industria financiera con foco en comercio exterior, está en constante crecimiento, y en un fuerte incremento de los niveles de competencia; por tal razón, el Banco Santander no sólo debe preocuparse de la reducción de costos (principal foco) sino que también debe gestionar internamente sus capacidades para mantenerse vigente a través de su área de Comercio Exterior, dirigiendo los esfuerzos a mejorar una de sus principales debilidades, es decir, la falta de orientación al negocio y al cliente final, por parte del personal COMEX. Una forma de hacer esto es a través de la gestión interna de sus áreas, donde precisamente encaja el sistema de control de gestión que se sugiere.

Diseñar el sistema de control de gestión consideró un detallado análisis de la situación actual del área antes señalada, el cual reveló aspectos críticos que confirman las debilidades mencionadas en el párrafo precedente, sobre las cuales se debe ejercer un permanente un control.

Para definir los objetivos estratégicos, se estimó necesario que la estrategia de la subgerencia fuera más clara y completa, debiendo considerar elementos críticos, tales como: procesos, negocio, clientes, recurso humano, productividad, eficiencia, tecnología, riesgos y normativa. La actual no los englobaba a todos, razón por la cual, se ha estimado necesario complementarla.

Con la estrategia ya definida, se procedió a la declaración de los objetivos estratégicos, etapa en la que se observó especial desinterés por parte del subgerente y jefes de departamento, respecto de todos aquellos objetivos pertenecientes a las "Perspectivas del Cliente" y "Aprendizaje y Crecimiento"; los primeros, salvo los identificados para clientes internos, por considerarse responsabilidad del área comercial, y los segundos, por ser un tema que debe ser manejado por el área de Recursos Humanos. Los considerados de primera relevancia son los de procesos internos, por ser los que influyen prioritariamente en el proceso operativo.

Algo similar ocurrió con los indicadores construidos, los cuales al momento de ser presentados, demostraron la resistencia de la subgerencia a ser controlada de manera más específica, a diferencia de cómo ocurre actualmente.

Para los veintitrés indicadores construidos, se determina una meta y la fuente que hace posible obtener la información para realizar las mediciones; sin embargo, del total, cuatro no poseen esta última (fuentes).

El proceso de definición de metas, se intentó realizar en conjunto con el subgerente y jefes de departamento, pero por la resistencia a un mayor control mencionado en el párrafo ante-precedente, existió dificultad para fijarlas. La principal disculpa presentada, fue el hecho que no es posible englobar las operaciones en indicadores agregados debido a las grandes diferencias existentes entre ellas, dando como ejemplo, que no es posible definir estándares en costos y tiempos para las operaciones, pues todas son distintas y, además, no dependen del área operativa.

Con respecto al tema de las fuentes, ya se mencionó que no todos la poseen, y para aquellos que sí la tienen, el principal obstáculo se relaciona con la forma de acceder a éstas, que en la mayoría de los casos debe ser de manera manual y no a través de los sistemas, lo cual facilitaría la tarea y reduciría el tiempo que toma llevarla a cabo. El problema a esto se debe a que los sistemas existentes son netamente operativos y nos están diseñados pensando en la gestión.

Implementar un sistema de control de gestión, que depende en gran medida de información administrada de forma manual, pierde veracidad, pues podría ser manipulada dependiendo de los intereses de las partes. Sin embargo, no considerar los nuevos indicadores sugeridos por ese motivo, dejaría el control de gestión de COMEX tal como ha sido hasta ahora, limitando con ello la posibilidad de orientarse hacia las metas propuestas por la gerencia de Operaciones Centralizadas y por el Banco mismo.

Consecuente con todo lo anterior, se recomienda:

- Solicitar la asignación de un presupuesto para utilizar en proyectos que incrementen la calidad del trabajo realizado.
- Invertir en más tecnología que permita que optimizar el procesamiento de productos y entrar fuertemente a la competencia proporcionando a los clientes mejores resultados.
- Solicitar a la empresa externa que administra los sistemas actuales que, incluya aplicaciones que permitan el almacenamiento de información para la gestión, y exigirle eficiencia, de lo contrario tomar medidas que obliguen a que hagan un mejor trabajo.
- Dictar políticas, a nivel de la gerencia de Operaciones Centralizadas, que permitan vencer las actuales resistencias a un mayor control y al cambio, e incentivar a la participación de estos.
- Readecuar la estrategia de la subgerencia de Comercio Exterior, estableciendo sistemas de incentivos para el personal que gatillen en una mejor producción de acuerdo a los objetivos planteados.
- Comunicar la estrategia de COMEX a todos sus niveles.

Para finalizar, el trabajo realizado se considera satisfactorio, pues ha permitido generar un cambio importante en el sistema de control actual, identificando donde es

necesario hacer gestión en la subgerencia de Comercio Exterior y que problemas se deben corregir para poder cumplir la planificación estratégica interna, de la gerencia de Operaciones Centralizadas y del Banco Santander Chile. En otras palabras, se ha ampliado el horizonte para hacer gestión. Sin embargo, para que el sistema de control de gestión funcione correctamente, es necesario contar con la aceptación y compromiso de los involucrados a participar de su implementación, lo cual se escapa del alcance de este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA. 2004. Por Michel Hitt “et al”. 5ª ed. México DF, Thomson.
- AGUIRRE, ROBERTO. 2006. “Propuesta de mapa estratégico y cuadro de mando integral para Transbank S.A.”, Memoria.
- ALVAREZ, IVAN. 2007. El balanced scorecard I [diapositivas]. Santiago, Chile. Apuntes Curso Control de Gestión, Escuela de Ingeniería Civil Industrial.
- ALVAREZ, IVAN. 2007. El balanced scorecard II [diapositivas]. Santiago, Chile. Apuntes Curso Control de Gestión, Escuela de Ingeniería Civil Industrial.
- ARAVENA, CHRISTIAN. 2008. “Diseño de un Cuadro de Mando Integral para AGUAS ANDINAS S.A.”, Memoria.
- BANCO SANTANDER CHILE. 2008. Memoria Anual 2007. Santiago, Chile.
- BANCO SANTANDER CHILE. 2008. Banco Santander Chile. [en línea] <http://www.santander.cl/> [consulta: 15 Diciembre 2007].
- CERDA, OMAR. 2007. Balanced Scorecard: Implementación [diapositivas]. Santiago, Chile. Apuntes Escuela de negocios para ejecutivos.
- CLASIFICADORA DE RIESGO FELLER-RATE. 2007. Sistema financiero chileno mantuvo sus sólidos fundamentos. Santiago, Chile.
- CLASIFICADORA DE RIESGO FITCHRATINGS. 2007. Industria Bancaria Chilena – Revisión y Perspectivas. Santiago, Chile.
- JOFRE, ENRIQUE. 2002. Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. Revista Ingeniería de Sistemas; Volumen XVI, No 1.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. 1997. Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Gestión 2000.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. 2004. Mapas Estratégicos. Barcelona, Gestión 2000.
- MONSALVE, SEBASTIAN. 2007. “Diseño Sistema de control de gestión estratégica para una empresa dedicada a la habilitación de oficinas”, Memoria.

ANEXOS

Anexo A: Formato entrevistas individuales

Entrevista “Subgerentes”

1. **Nombre:**
2. **Área a la que pertenece:**
3. **Cargo:**
4. **Descripción de su cargo:** responsabilidades de su cargo
5. **Misión, Visión y Estrategia de la subgerencia**
6. **Breve descripción del área:** para conocer a grandes rasgos los procesos y actividades realizadas en el área.
7. **Número de personas que trabajan en el área:**
8. **Principales procesos del área:** es necesario conocer o identificar los principales procesos que ocurren en el área para enfocar las energías en la revisión de estas.
9. **Problemas detectados:** es necesario conocer los principales problemas detectados por el gerente dentro del área. Como cuellos de botella y número elevado de fallas entre otros.
10. **Posibles mejoras:** es sabido que la gran mayoría de las soluciones existen dentro de las organizaciones, lo que falta es el análisis de las mismas como soluciones viables.
11. **Mecanismo de control:** si existen indicadores que le permitan controlar la eficiencia del área.

Entrevista “Jefes de departamentos”

12. **Nombre:**
13. **Área a la que pertenece:**
14. **Departamento al que pertenece:**
15. **Cargo:**
16. **Superior:**
17. **Descripción del cargo:** se necesita saber en qué se desempeña, qué trabajo u actividades realiza, de qué se responsabiliza.
18. **Conocimiento de la Misión, Visión y Estrategia del área**
19. **Personas a cargo (número):**
20. **Productos que pasan por el depto:** es necesario conocer o identificar los productos con los que se relaciona el departamento.
21. **Para cada producto consultar:**
 - a. Proceso asociado a producto
 - b. Input proceso (documentos, de donde viene, como llega)
 - c. Volumen de actividades por proceso
 - d. Actividades proceso (se cursa el producto, se evalúa, se solicita el curso, se consulta estado, entre otros)
 - e. Output proceso (hacia dónde va, como se envía)
 - f. Tiempo de proceso (tiempo efectivo)

- g. Recursos con los que se cuenta para realizar proceso
- h. Problemas detectados en el transcurso del proceso (a qué se deben los tiempos muertos, la información recibida es insuficiente, está incompleta o es errónea, falta de coordinación con otras áreas, las herramientas de apoyo no facilitan la tarea)
- i. Posibles mejoras identificadas.
- j. Normas y regulaciones que afectan el proceso.

Entrevista “Operativo”

1. **Nombre:**
2. **Área a la que pertenece:**
3. **Departamento al que pertenece:**
4. **Cargo:**
5. **Superior:**
6. **Descripción del cargo:** se necesita saber en qué se desempeña, qué trabajo u actividades realiza, de qué se responsabiliza.
7. **Conocimiento de la Estrategia del área**
8. **Productos involucrados:** es necesario conocer o identificar los productos que pasan por las manos del operario.
9. **Para cada producto consultar:**
 - a. Qué actividades se realizan para ese producto (se cursa el producto, se evalúa, se solicita el curso, se consulta estado, entre otros → actividades en orden de realización)
 - b. Input por actividad (de donde viene y como llega).
 - c. Volumen por actividad.
 - d. Tiempo de cada actividad (efectivo).
 - e. Tiempo espera antes de iniciar cada actividad (tiempo muerto entre actividades).
 - f. Output por actividad (hacia dónde va y como se envía)
 - g. Output final (hacia dónde va, como se envía).
 - h. Recursos con los que se cuenta para realizar cada actividad.
 - i. Problemas detectados en el transcurso de cada actividad (a qué se deben los tiempos muertos, la información recibida es insuficiente, esta incompleta o es errónea, falta de coordinación con otras áreas, las herramientas de apoyo no facilitan la tarea)
 - j. Posibles mejoras identificadas.
 - k. Normas y regulaciones que afectan a cada actividad.

Anexo B: Organigrama Banco Santander Chile

Organigrama Banco Santander Chile

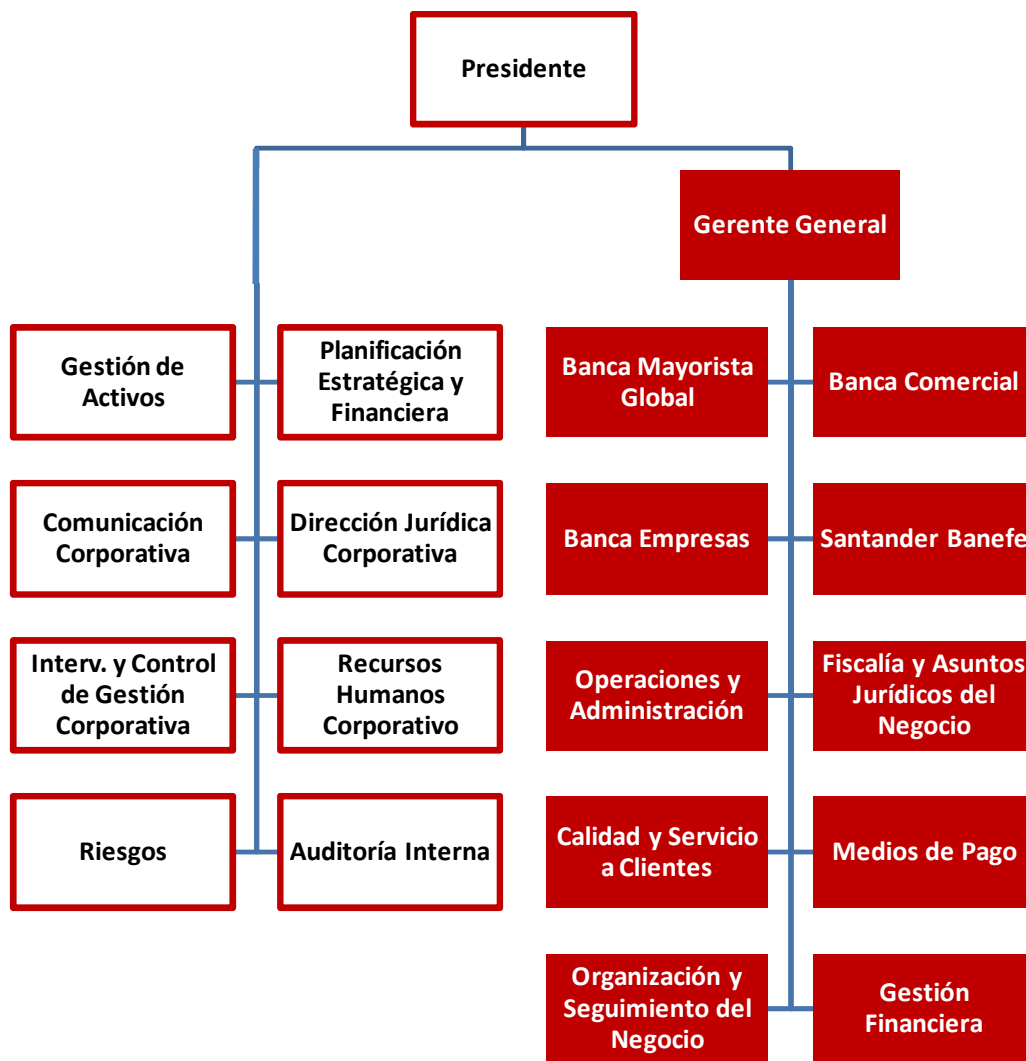


Figura Nº 23: Organigrama Banco Santander Chile

Anexo C: Organigrama de la subgerencia de Comercio Exterior

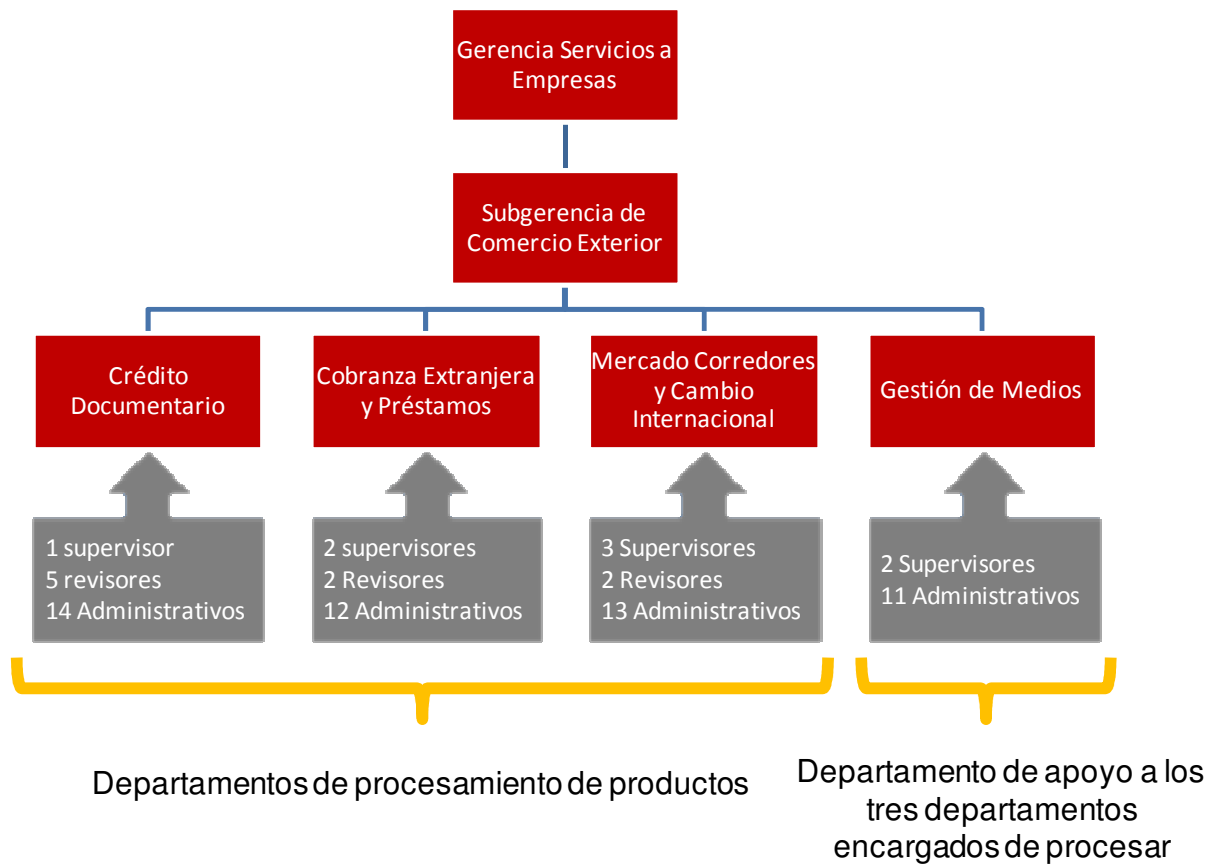


Figura N° 24: Organigrama sugerencia de Comercio Exterior

Anexo D: Procesos de los productos COMEX

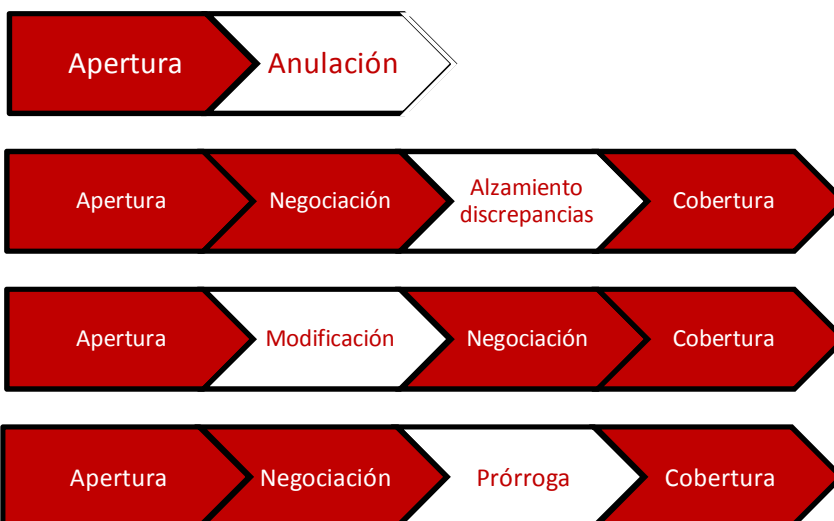
Parte 1: Procesos de los productos del departamento Crédito Documentario

Producto Carta de Crédito de Importación

Proceso general



Subprocesos



Producto Carta de Crédito de Exportación

Proceso general



Figura Nº 25: Procesos productos departamento Crédito Documentario

Parte 2: Procesos de los productos del departamento Cobranza Extranjera y Préstamos

Producto Cobranza Extranjera de Importación

Proceso general



Subprocesos



Producto Cobranza Extranjera de Exportación

Proceso general



Subprocesos



Producto Orden de Pago de Importación

Proceso general



Producto Financiamientos

Proceso general



Figura Nº 26: Procesos productos departamento Cobranza Extranjera y Préstamos

Parte 3: Procesos de los productos del departamento Mercado de Corredores y Cambio Internacional

Producto Orden de Pago Emitida

Proceso general



Producto Orden de Pago Recibida

Proceso general



Producto Cheque en Moneda Extranjera

Proceso general



Producto Boleta de Garantía

Proceso general



Producto Carta de Crédito Stand by Recibida

Proceso general



Producto Carta de Crédito Stand by Emitida

Proceso general



Figura N° 27: Procesos productos departamento MECO y CI

Anexo E: Segmentación Banca Personas

Parte 1

La Banca Personas del Banco Santander Chile se compone de 5 segmentos según sus características de nivel de ingreso y actividad.

- **Nobel:** Se considera clientes Nobel a aquellas personas naturales con renta personal superior a M\$5.000 mensuales y/o con un patrimonio neto mínimo de M\$250.000 en la Región Metropolitana, o renta mensual M\$4.000 y patrimonio neto de M\$150.000 en Regiones, que además de tener altos ingresos o patrimonio tienen un excelente nivel sociocultural, y presentan un comportamiento financiero intachable. Este segmento está compuesto por accionistas, directivos, altos ejecutivos de las mayores empresas del país, inversionistas, líderes de opinión, y personas pertenecientes al ámbito público o privado, de reconocida trayectoria profesional o empresarial. Son clientes que tienen un alto grado de sofisticación en sus requerimientos financieros, ya que son conocedores de la oferta de productos y servicios bancarios tanto en Chile, como en el exterior.
- **Preferente:** Son en su mayoría ejecutivos de Grandes Empresas, Profesionales Independientes o personas que realizan otras actividades cuyo ingreso individual se encuentra entre \$2.500.000 y \$4.999.999. Este segmento está compuesto por personas naturales con ingresos personales mensuales superiores a \$2.500.000. Son en su mayoría profesionales universitarios que ocupan altas posiciones jerárquicas en las empresas en las que se desempeñan, las que a su vez son las más grandes y conocidas del mercado. Las cónyuges de clientes Preferentes se clasificarán en este mismo segmento en forma independiente de los ingresos que perciban.
- **Premier:** Este segmento agrupa a personas naturales con renta individual entre \$ 1.300.000 y \$ 2.500.000. En su mayoría son profesionales universitarios o técnicos que ocupan cargos de nivel medio-superior en las empresas en las que se desempeñan. Son usuarios de productos transaccionales y de crédito. Utilizan bastante la Línea y Tarjeta de Crédito para compras y deuda.
- **Classic:** Este segmento está compuesto por personas naturales con renta personal mensual entre \$500.000 y \$1.300.000. Son personas que se desempeñan en su mayoría como empleados de nivel medio en empresas y comercios de distintos tamaños. Son poco sofisticados para sus requerimientos financieros. Utilizan muchos productos transaccionales, tienen baja capacidad de ahorro y normalmente operan con créditos de consumo, Línea y Tarjeta de Crédito.
- **Generación:** En este segmento se encuentran los jóvenes menores de 30 años, estudiantes o profesionales universitarios que recién comienzan. Son clientes que desde la universidad están siendo abordados con diversas ofertas de

servicios financieros, y presentan baja fidelidad con las instituciones. Están muy orientados al precio (especialmente entre los estudiantes), y se relacionan con el Banco fundamentalmente a través de los canales a distancia. Son muy poco tolerantes frente a los errores y a la demora en responder a sus requerimientos. Sobretodo los más jóvenes requieren de apoyo y educación por parte de sus Ejecutivos, ya que desconocen la legislación financiera y los productos bancarios. Se divide en dos subsegmentos que son:

- a) Generación Estudiantes: Estudiantes universitarios de penúltimo y último año (que se encuentran dentro de las universidades y carreras definidas como mercado objetivo por el Banco), sin renta.
- b) Generación Profesionales: Profesionales universitarios (de las universidades y carreras definidas por el Banco), con una renta personal mensual superior a \$ 500.000 en la Región Metropolitana y \$ 400.000 en Regiones.

Parte 2

La Banca Pyme del Banco Santander Chile se compone de 3 segmentos según sus características de nivel de ingreso y actividad.

- Pyme I: Estos clientes son básicamente personas independientes y profesionales que se han formado solos y han desarrollado mini industrias o actividades comerciales y de servicios. Volumen del Activo debe ser inferior a MM\$120 deuda No Hipotecaria y además no estar relacionada (% de participación) con un cliente de segmento mayor. Excluye los rubros forestales, vitivinícolas, agrícolas y frutícolas. Los clientes del segmento Negocio con ventas anuales entre MM\$36 y MM\$96 que pertenezcan al sector educación, a Organismos u Organizaciones Privadas o Públicas sin fines de lucro, se segmentarán dentro del segmento Institucional.
- Pyme II: Estos clientes son personas naturales con giro comercial o empresas de diferentes rubros que realizan cualquier actividad económica con fines de lucro. Sus necesidades financieras son básicamente productos transaccionales, financiamiento de corto y mediano plazo; y otros servicios destinados a empresas, tendientes a facilitarles la administración del negocio. Volumen del Activo debe ser inferior a MM\$120 deuda No Hipotecaria y además no estar relacionada (% de participación) con un cliente de segmento mayor. Excluye los rubros forestales, vitivinícolas, agrícolas y frutícolas. Los clientes del segmento Pyme con ventas anuales entre MM\$96 y MM\$1.200, que pertenezcan al sector educación, a Organismos u Organizaciones Privadas o Públicas sin fines de lucro, se segmentarán dentro del segmento Institucional.
- Pyme II.2: Se incluyen en este segmento, los clientes de los rubros forestales, vitivinícolas, agrícolas y frutícolas. También se incluyen aquellos clientes con Volumen del Activo mayor a MM\$120 deuda No Hipotecaria.

Parte 3

La Banca Empresas del Banco Santander Chile se compone de 4 segmentos según sus características de nivel de ingreso y actividad.

- **Inmobiliaria:** Agrupa a todas las Empresas Inmobiliarias del sector que ejecutan proyectos para vender a terceros y a todas las constructoras con ventas anuales mayores a MM\$800 (sin tope). Este segmento es administrado por gestores con experiencia en el sector y en general requieren pocos productos.
- **Grandes Empresas:** Generalmente son Empresas en que sus dueños participan en la administración y presentan una estructura no Corporativa. Presentan información periódica confiable pero no siempre pública, su riesgo crediticio es normal y valoran el apoyo financiero. El precio es un factor relevante, pero aceptan mayor spreads ante calidad de servicio. Las Grandes Empresas con ventas anuales superiores a los MM\$3.500 que pertenezcan al sector educación, a Organismos u Organizaciones Privadas o Públicas sin fines de lucro, se segmentarán dentro del segmento Institucional, en el subsegmento Institucionales Grandes Empresas.
- **Empresas Metropolitanas:** Está compuesto por personas naturales con giro comercial o empresas de diferentes rubros que realizan actividades económicas con fines de lucro. Las empresas con ventas anuales entre MM\$1.200 y MM\$3.500, que pertenezcan al sector educación, a Organismos u Organizaciones Privadas o Públicas sin fines de lucro, se segmentarán dentro del segmento Institucional.
- **Empresas Regionales:** Está compuesto por personas naturales con giro comercial o empresas de diferentes rubros que realizan actividades económicas con fines de lucro. Este segmento pertenece y es gestionado por Banca Comercial. Las empresas con ventas anuales entre MM\$1.200 y MM\$3.500, que pertenezcan al sector educación, a Organismos u Organizaciones Privadas o Públicas sin fines de lucro, se segmentarán dentro del segmento Institucional.

Anexo F: Productos Comercio Exterior Banco Santander Chile

Cartas de Crédito

- **Carta de Crédito Importación:** Instrumento emitido por el Banco Santander (Emisor) por cuenta de uno de sus clientes (Ordenante) que permite a un Beneficiario Proveedor girar contra el Banco Emisor una cantidad determinada de dinero, siempre que los términos y condiciones estipulados y exigidos en la CC sean cumplidos.

- Carta de Crédito de Exportación: Instrumento emitido por un Bco. Extranjero, el cual se compromete a pagar al exportador en Chile (Beneficiario) una determinada suma de dinero, siempre que se cumplan las condiciones estipuladas en la CC.
- Carta de Crédito Stand by recibida: Garantía emitida por un Bco. Extranjero para avalar créditos o Boletas de Garantía en Chile.
- Carta de Crédito Stand by emitida: Garantía emitida por Bco. Santander, por orden de un cliente, para avalar créditos o Boletas de Garantía en el extranjero.

Cobranzas Extranjeras

- Cobranza Extranjera de Importación: Mandato de un cedente (exportador en el extranjero) a Santander para realizar el cobro de un documento financiero a un importador nacional.
- Cobranza Extranjera de Exportación: Mandato de un cliente (exportador) para la aceptación o pago en el exterior de documentos correspondientes a un embarque, los que pueden ir acompañados de un documento financiero, letra de cambio o pagaré.

Órdenes de Pago

- Orden de Pago emitida: Instrumento de pago emitido por el Bco. Santander, por orden de sus clientes (Ordenante), para que sean efectivas en el extranjero.
- Orden de Pago recibida: Instrumento de pago emitido por un Bco. Extranjero, por orden de uno de sus clientes (Ordenante), para que sean efectivas en Chile.
- Orden de Pago de Importación: Instrucción entregada a Santander por un importador nacional, mediante la cual ordena pagar a un proveedor extranjero el valor de mercancías importadas. El cliente acompaña a dicha instrucción los documentos de embarque y, a veces, la declaración de ingreso.

Cheque en Moneda Extranjera: Instrumento de pago en moneda extranjera solicitado por un cliente

Boleta de Garantía: Depósito de dinero que constituye en Santander el Depositante o Tomador a favor de un Beneficiario, en garantía del buen cumplimiento de una obligación asumida por el tomador ante ese beneficiario. El depósito puede ser constituido en efectivo, con pagaré o con carta de crédito stand by.

Financiamientos

- PAE: Financiamiento en moneda extranjera o nacional que otorga Santander a sus clientes exportadores mediante la modalidad de préstamo contra suscripción de pagaré

- **Financiamiento Contado:** Financiamiento en moneda extranjera otorgado por Santander a sus clientes para efectuar el pago antes del embarque de los bienes a importar.
- **Créditos Comerciales:** Financiamiento en moneda extranjera otorgado por Santander a clientes

Anexo G: Entrevista Clientes indirectos de la subgerencia de Comercio Exterior

1.- ¿Es cliente cuenta correntista del Banco Santander Chile?

- a) Sí
- b) No

2.- ¿Cómo le parece el servicio del área Comercio Exterior?

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy Malo

3.- ¿Ha tenido alguna vez problemas con la atención o con los productos y servicios solicitados? (si la respuesta es Sí, mencionar problemas)

- a) Sí Problema: _____
- b) No

4.- ¿Ha utilizado productos y/o servicios de comercio exterior de otros bancos? (Si la respuesta es Sí, indicar el motivo)

- a) Sí Motivo: _____
- b) No

5.- ¿Cuál o cuáles son los motivos por los que utiliza productos y/o servicios de comercio Exterior del Banco Santander Chile? (Puede escoger más de una alternativa)

- a) Precios competitivos
- b) Compromiso en plazos
- c) La trayectoria del Banco le da seguridad a sus negocios
- d) Productos y servicios de calidad
- e) Buena Atención
- f) Otros

Anexo H: Negocios Globales del Banco Santander Chile

Global Banking & Markets

Modelo de negocios creado en 2006 a través de la unión de la Banca Corporativa, Tesorería y Banca de Inversión, que ofrece una atención integral a los clientes, agregándoles valor a través de una relación de negocios en profundidad y recurrencia. Tutela y gestiona a los grandes clientes del Santander (grandes corporaciones, inversores institucionales e instituciones financieras internacionales) ofreciéndoles soluciones financieras sofisticadas e innovadoras para cubrir todas sus necesidades de negocio, proporcionando productos y servicios de máxima calidad.

Santander Global Banking & Markets opera a través de cinco unidades de negocio:

- **Corporate & Investment Banking:** Responsable de identificar y satisfacer todas las necesidades financieras de los clientes en Chile y el extranjero, acompañándolos en sus definiciones estratégicas, aperturas bursátiles o emisiones de capital y operaciones de M&A.
- **Credit Markets:** Encargada de estructurar operaciones de financiamiento más complejas, tales como ejecución de deuda corporativa (bonos y créditos sindicados), financiamiento de proyectos, financiamiento de adquisiciones, banca de inversión inmobiliaria y distribución de papeles en el mercado de capitales local e internacional.
- **Mercados Globales:** Es la unidad a cargo de la comercialización de acciones, derivados, opciones, monedas y productos de renta fija para todo tipo de clientes. Además comercializa productos estructurados a la medida para los clientes corporativos.
- **Global Transaction Banking:** Orientada a satisfacer las necesidades financieras recurrentes en los productos de cash management, créditos (no sindicados), comercio exterior, venta de productos de tesorería y custodia de valores.
- **Proprietary Trading:** Tiene a su cargo el manejo de carteras de inversión con recursos propios.

Asset Management

Corresponde a una empresa filial del Banco Santander cuya razón social es Santander Asset Management S.A. Administradora General de Fondos y objeto social es ejecutar todos los actos y celebrar todos los contratos y operaciones propias de la administración de fondos mutuos, fondos de inversión, fondos de inversión de capital extranjero, de fondos para la vivienda y cualquier otro tipo de fondo cuya fiscalización sea encomendada a la Superintendencia de Valores y Seguros en conformidad a la ley.

La relación comercial que se produce con el Banco Santander Chile es complementar el servicio financiero que ofrece el Banco a sus clientes a lo largo del

territorio nacional, interactuando en aquellos segmentos de mercado en los cuales por restricciones normativas la matriz no puede actuar.

Medios de Pago

Como su nombre lo dice corresponden a los medios de pago ofrecidos por el Banco Santander a los clientes a través de las tarjetas de crédito y débito. Para eso existe una gerencia dedicada a mejorar los medios de pagos existentes, a idear nuevos que faciliten la gestión del pago y a otorgar beneficios por el uso de éstos.

Seguros

Es una empresa filial del Banco Santander con razón social de Corredora de Seguros Santander Limitada y objeto social la intermediación remunerada en la contratación de toda clase de seguros. La relación comercial que se produce con el Banco Santander Chile es que es uno de los canales de distribución que se utiliza para ofrecer los productos a los clientes.

Anexo I: Mapa Estratégico Gerencia Servicio a Empresas

MAPA ESTRATÉGICO DE SERVICIO A EMPRESAS

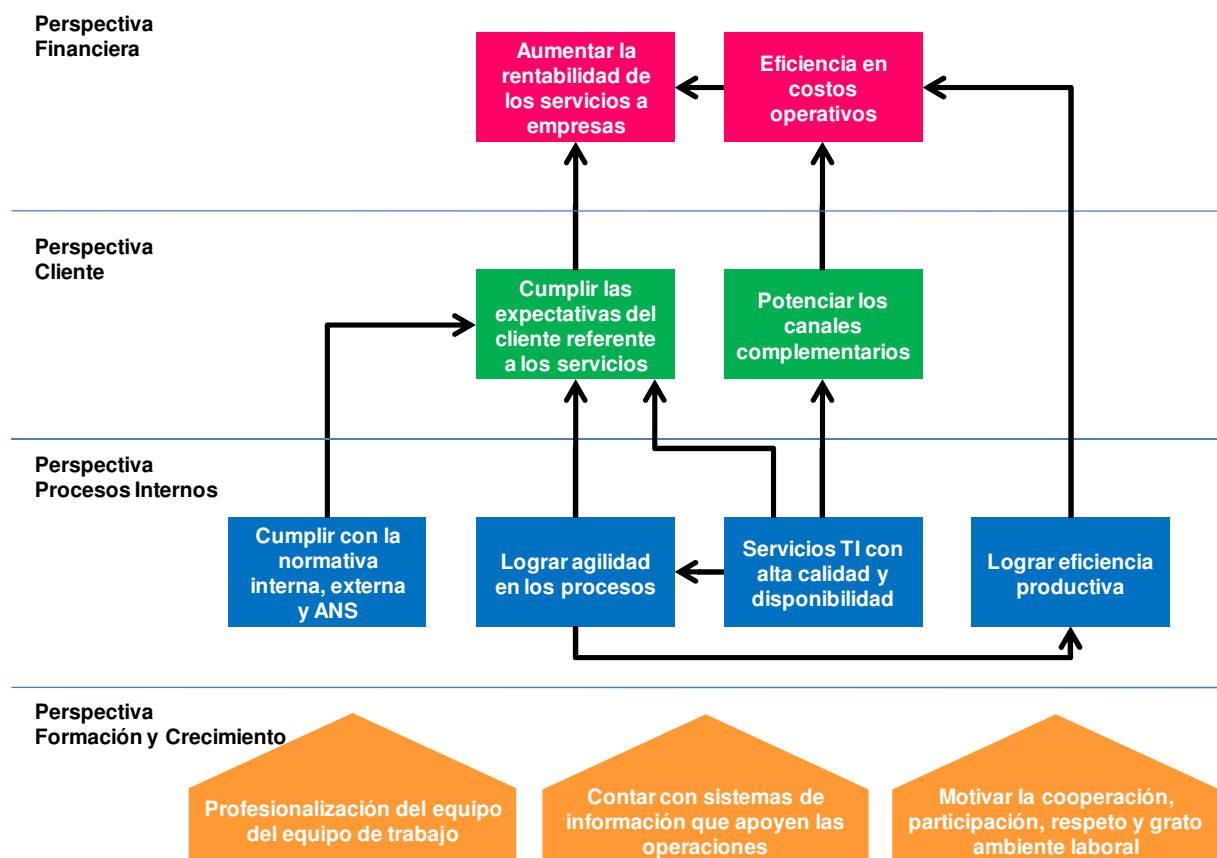


Figura Nº 28: Mapa Estratégico gerencia Servicio a Empresas

Anexo J: Matriz de Factores Externos

Para construir la matriz de factores externos se toman los aspectos mencionados en el análisis PEST y las Cinco Fuerzas de Porter, y a cada aspecto se le asigna un peso (porcentaje), que significa que tan importante es para el negocio de comercio exterior en general (impacto), y una calificación de uno a cuatro³⁰ que corresponde a que tan relevante es al interior de COMEX. A continuación se presenta la matriz en la Figura N° 29.

Factores Externos	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
O1: Factores Políticos; regulación favorable y plan bancarización	20%	4	0,8
O2: Factores Sociales; tendencia al endeudamiento población chilena	15%	4	0,6
O3: Factores Tecnológicos; acceso a tecnologías de información	15%	2	0,3
O4: Amenaza de nuevos competidores; alta barreras de entrada	5%	1	0,05
O5: Amenaza de productos sustitutos;	2%	1	0,02
Total Oportunidades	57%		1,77
Amenazas			
A1: Factores Económicos; desaceleración crecimiento y alta inflación	15%	3	0,45
A2: Poder de negociación de los clientes; clientes finales	10%	3	0,3
A3: Poder de negociación de los proveedores	3%	2	0,06
A4: Rivalidad entre competidores: 1º participación de mercado	15%	2	0,3
Total Amenazas	43%		1,11
Total de Factores Externos	100%		0,66

Figura N° 29: Matriz de Factores Externos

Los valores de la matriz fueron proporcionados por el subgerente de COMEX quien maneja el tema de comercio exterior a cabalidad. Para eso fue necesario dar a conocer al subgerente el análisis externo ya realizado y los aspectos a considerar.

Dentro de las oportunidades llama la atención el factor O3 (Factores Tecnológicos) por la importancia que tiene para el negocio pero la baja calificación otorgada. La justificación a esto corresponde a que a pesar de que la accesibilidad a la tecnología es cada vez mayor, la subgerencia no se ha caracterizado por aprovecharla y actualizar la que posee lo que radica principalmente en un tema presupuestario.

Con respecto a las amenazas se observa que el factor A4 (Rivalidad entre competidores) también identifica un alto peso, sin embargo, la calificación es bastante baja lo que se debe a la baja orientación al negocio por parte de los integrantes de la

³⁰ Calificación de uno a cuatro: 1: no relevante; 2: algo relevante; 3: relevante y 4: muy relevante.

subgerencia de Comercio Exterior que consideran es un tema del área de Negocio Internacional. A lo anterior se suma que no se otorgue la más alta calificación al factor A2 (Poder de negociación de los clientes) por los mismos motivos ya mencionados.

Anexo K: Matriz de Factores Internos

Utilizando el estudio de los recursos para analizar el medio interno se identifican ciertos factores importantes a considerar como fortalezas y debilidades que permiten construir la matriz de la Figura N° 30, en donde se le asigna a cada uno un peso y calificación, cuyo significado es el mismo mencionado para la matriz de factores externos y nuevamente los valores son asignados por el subgerente de COMEX.

Factores Internos	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
F1: Recursos Físicos; aptos para el desempeño	10%	3	0,3
F2: Recursos Humanos; nivel de experiencia de la dotación Alta	25%	4	1
F3: Recursos Organizacionales; estructura acorde a los productos	10%	3	0,3
F4: Capacidad de cursar operaciones y cumplir ANS al 100%	10%	4	0,4
Total Fortalezas	55%		2
Debilidades			
D1: Recursos Financieros; poco acceso a financiamiento	15%	3	0,45
D2: Recursos Tecnológicos; softwares no relacionados entre ellos y que no facilitan el control de gestión	15%	4	0,6
D3: Capacidad de disminuir errores operativos	10%	4	0,4
D4: Capacidad de flexibilidad de tareas	5%	2	0,1
Total Debilidades	45%		1,55
Total de Factores Internos	100%		0,45

Figura N° 30: Matriz de Factores Internos

A diferencia de la matriz de factores externos, aquí los valores de peso y calificación parecen ser más coherentes observándose que para aquellos pesos elevados la calificación se mantiene en tres o cuatro, y para el único factor considerado de poca importancia (D4) la calificación es baja (dos).

Anexo L: Horarios de Recepción de Operaciones Diciembre 2007

Recepción Operaciones Diciembre 2007

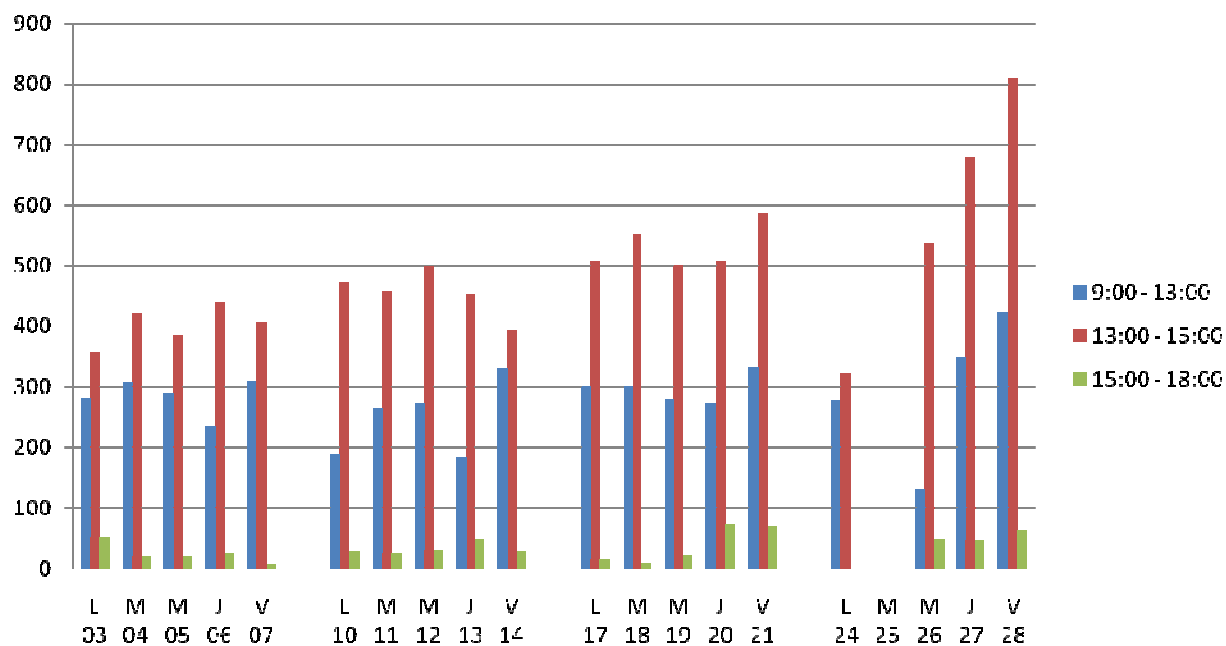


Figura Nº 31: Comportamiento de la recepción de operaciones (Dic. 2007)