



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL
ÁREA DE TESORERÍA DEL BANCO SANTANDER CHILE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

EDUARDO SEBASTIÁN VIVEROS ARENAS.

PROFESOR GUÍA:

RENE ESQUIVEL CABRERA.

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

OMAR CERDA INOSTROZA.

HERNÁN CARDENAS HERMOSILLA.

SANTIAGO DE CHILE

2008

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE TESORERÍA DEL BANCO SANTANDER CHILE.

El presente trabajo, consiste en la realización de un sistema de control de gestión, mediante la metodología del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, para el área de Tesorería del Banco Santander Chile.

Para la realización de esto, se desarrollaron, en una primera instancia, reuniones individuales con todos los integrantes del área. De manera, de entender los procesos y el funcionamiento actual de las distintas unidades laborales que la componen. Con esto, se identificaron los procesos principales y los cargos estratégicos.

Consecutivamente, se desarrolló un análisis del medio externo, mediante un estudio PEST y las Cinco Fuerzas de Porter. El primero de éstos, permitió entender el contexto externo en el que se desenvuelve el Banco, y en especial, cómo este influye con el área en estudio; el segundo análisis mencionado, permitió entender el medio externo en el cual está inserto Tesorería. Finalmente, se identificaron las Oportunidades y Amenazas existentes, tanto para el Banco, como para el área.

Finalizado este proceso, se desarrolló un análisis interno, mediante la metodología creada por los autores Hitt, Ireland y Hoskisson. Con esto, se pudieron detectar las capacidades, recursos y características del área. El resultado final de este análisis, fue el identificar las Fortalezas y Debilidades del área.

Una vez caracterizado tanto el medio interno, como el externo del área, se desarrolló un análisis de la Misión, Visión y Estrategia del Banco, de manera de entender la forma en que estas interactúan con el área.

Con toda la información que se obtuvo de los análisis antes mencionados, se elaboró una estrategia para el área, ésta recoge todos los factores que se obtuvieron de estos análisis. Posteriormente, se elaboraron de manera alineada los objetivos e indicadores estratégicos asociados a cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Para entender la relación entre los objetivos, se elaboró un mapa estratégico.

El resultado final de este proyecto, consistió en la elaboración de un CMI para el área, en el cual se identificaron los niveles actuales de los indicadores y se establecieron las metas para los mismos.

Al final de esta memoria, se presentan iniciativas de acción, que tienen por finalidad entregar los primeros lineamientos de las acciones que debiesen seguirse para la óptima implementación del CMI en el área de Tesorería.

A Dios y mis padres,
Gigi y Eduardo.

Agradecimientos.

Primero que nada, quiero agradecer a mis padres, por todo el esfuerzo que han realizado para que pueda tener este título profesional, por darme las herramientas necesarias para superar cualquier dificultad. A mi hermana, por su constante cariño y por mostrarme las cosas simples y bonitas de la vida.

A Tatiana, por enseñarme lo que es el amor verdadero y por ser mi pilar y “copiloto” para el sendero de la vida.

A Sofia Antonia, por darme las garras, motivos y energía para luchar.

A mis amigos del colegio, Jorge, Cristhian, Felipe, Franciscos, Cesar, Christian, Claudio y Ronald. También a mis amigos “lomeños” Jorge y Cristian. Por estar siempre ahí y ser un apoyo constante en mis 26 años.

A los “guerreros”, Andrea, Gustavo, Miguel, Daniel, Francisca, Nicolas, Catalin, Rodrigo, Caro y Duncan, por todos los momentos vividos, por todo el apoyo entregado cuando la contienda era desigual, por mostrarme que existen otras personas en ingeniería y por ayudar a hacer más llevadera la estadía dentro de la facultad.

Finalmente a mis profesores guía y co- guía, por la ayuda entregada para el correcto desarrollo de esta memoria.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: Introducción.....	10
1.1. Antecedentes Generales	10
1.2. Justificación y descripción del proyecto	12
1.3. Objetivo general y específicos.....	13
1.3.1. Objetivo general	13
1.3.2. Objetivos específicos.....	13
1.4. Alcances y resultados	14
CAPÍTULO 2: Marco Teórico.....	16
2.1. Análisis PEST.....	16
2.2. Cinco fuerzas de Porter.....	17
2.3. Análisis Interno.....	19
2.4. Análisis FODA.....	20
2.5. Planeación estratégica.....	22
2.6. Balanced Scorecard (BSC).....	23
2.7. Mapa estratégico.....	25
CAPÍTULO 3: Metodología.....	27
3.1. Proceso Declarativo.....	27
3.2. Proceso Analítico.....	27
3.2.1. Escrutinio del Entorno.....	28
3.2.2. Escrutinio Interno.....	28
3.2.3. Generación de Valor.....	28
3.3. Proceso de Ejecución.....	28
3.4. Proceso de Control y Compromisos.....	29
3.5. Proceso de comunicación.....	29

3.6. Proceso de compensación.....	30
CAPÍTULO 4: Antecedentes generales de la empresa.....	31
4.1. Reseña histórica.....	31
4.2. Descripción de la industria.....	33
4.3. Descripción de la gerencia y el área.....	37
4.4. Proveedores.....	41
4.5. Clientes.....	44
CAPÍTULO 5: Análisis externo.....	47
5.1. Análisis Político.....	47
5.2. Análisis Económico.....	48
5.3. Análisis Social.....	48
5.4. Análisis Tecnológico.....	50
5.5. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	50
5.6. Poder de negociación de los proveedores.....	51
5.7. Poder de negociación de los consumidores.....	54
5.8. Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos.....	55
5.9. Rivalidad entre competidores.....	56
5.10. Conclusiones de análisis externo.....	56
CAPÍTULO 6: Análisis interno.....	58
6.1. Recursos tangibles.....	58
6.1.1. Recursos Físicos.....	58
6.1.2. Recursos Tecnológicos.....	58
6.1.3. Recursos Organizacionales.....	59
6.2. Recursos intangibles.....	61
6.2.1. Recursos Humanos.....	61
6.2.2. Recursos Reputación.....	64
6.3. Capacidades.....	64

6.4. Conclusiones del análisis interno.....	65
CAPÍTULO 7: Análisis de los clientes.....	68
7.1. Clientes Internos.....	68
7.2. Clientes Externos.....	69
7.3. Conclusiones sobre análisis de los clientes.....	69
CAPÍTULO 8: Planificación estratégica.....	71
8.1. Misión de la empresa.....	71
8.2. Visión de la empresa.....	71
8.3. Estrategia de la empresa.....	71
CAPÍTULO 9: Mapa estratégico.....	75
9.1. Tema estratégico.....	75
9.2. Objetivos Estratégicos de Tesorería.....	78
9.2.1. Perspectiva Financiera.....	78
9.2.2. Perspectiva Clientes.....	79
9.2.3. Perspectiva de los Procesos Internos.....	79
9.2.4. Perspectiva de Crecimiento y Formación	80
9.3. Relación entre objetivos estratégicos de Tesorería.....	81
CAPÍTULO 10: Indicadores.....	83
10.1. Objetivos estratégicos y sus indicadores.....	83
10.1.1. Perspectiva Financiera.....	83
10.1.2. Perspectiva Clientes.....	84
10.1.3. Perspectiva Procesos Internos.....	85
10.1.4. Perspectiva Crecimiento y Formación.....	87
.....	88
CAPÍTULO 11: Cuadro de Mando Integral.....	89
11.1. Perspectiva Financiera.....	89
11.2. Perspectiva de los Clientes.....	89

11.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	90
11.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento.....	90
.....	91
CAPITULO 12: Iniciativas de Acción Propuestas.....	92
CONCLUSIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS.....	98
ANEXO 1. Tipos de Barreras de entrada.....	98
ANEXO 2. Condiciones para que los Grupos de proveedores posean poder de negociación.....	99
ANEXO 3. Condiciones para que los Consumidores posean poder de negociación.....	100
ANEXO 4. Condiciones para una alta rivalidad entre los competidores.....	101
ANEXO 5. Mapa estratégico genérico.....	102
ANEXO 6. Breve reseña de la Ley SOX.....	102
ANEXO 7. Diagramas de flujos de tesorería.....	104
ANEXO 8. Resultados de encuestas de satisfacción obtenidos por Tesorería.	110
ANEXO 9. Detalle gráficos resultados relevantes banco 2007.....	113
ANEXO 10. Características de cada zona del grupo.....	114
ANEXO 11. Detalle de obtención de datos para cálculo de participación de mercado.....	114
ANEXO 12. Principales componentes del sistema bancario.....	115
ANEXO 13. Participación de Mercado de las Empresas de Transporte de Valores.....	115

CAPÍTULO 1: Introducción

1.1. Antecedentes Generales¹

El presente trabajo de título tiene por finalidad elaborar y proponer un sistema de control de gestión para el área de tesorería del Banco Santander Chile, mediante la metodología del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral creada por Robert Kaplan y David Norton. Antes de comenzar, se realizará una reseña del grupo Santander, posteriormente se analizará la evolución del grupo a través de los mercados europeos, americanos y finalmente en Chile.

El Grupo Santander está organizado en torno al Banco Santander y tiene su origen en el año 1857 en la provincia de **Santander** (hoy **Cantabria**), en el norte de **España**. Está formado por una extensa red de **entidades financieras** en todo el mundo, la mayoría de ellas en **Europa** y **Latinoamérica**.

En el mundo, Santander es el 1er. Banco de la zona euro² por capitalización bursátil y el séptimo en el mundo por beneficios. Cuenta con € 833.873 millones en activos, € 1.000.996 millones en fondos gestionados, 67 millones de clientes. Es la entidad con la mayor red de distribución minorista del mundo occidental con 10.852 oficinas y presencia en más de 40 países. Es el principal Grupo Financiero en España y en América Latina, y desarrolla una importante actividad en el Reino Unido a través del *Abbey*, así como en Portugal, donde es el tercer grupo financiero. Es líder en financiamiento al consumo en Europa a través de *Santander Consumer Finance*, con presencia en 12 países de Europa (Alemania, Italia, España, entre otros) y Estados Unidos. En 2006, Santander alcanzó un beneficio neto atribuido de 7.596 millones de euros (22% más que en el año anterior), el mayor que cualquier empresa española e impulsa una fuerte inversión en la banca a clientes y calidad de servicios.

En 1947 se abrió la primera oficina del banco en América, en la Habana (Cuba), a la que siguieron otras en Argentina, México y Venezuela. Actualmente Santander es la mayor franquicia bancaria y gestiona un volumen de negocio superior a US\$ 250.000 millones en créditos, depósitos, fondos de inversión y de pensiones y patrimonios administrados, a través de 4.370 oficinas. En 2006,

¹ Extraído de:

http://www.santander.com/cs/gs/Satellite?canal=CAccionistas&cid=1146205899430&empr=SANCorporativo&leng=es_ES&pagenome=SANCorporativo/Page/SC_ContenedorGeneral , http://es.wikipedia.org/wiki/Banco_Santander , <http://www.santandersantiago.cl/contenidos/memorias/ss2002/06nuevo/nuevo01.html> y Memorias del Banco Santander 2006

² Se entiende por zona euro al conjunto de estados miembros de la Unión Europea que han adoptado el euro como moneda oficial creando así una unión monetaria. Para controlar la eurozona, se creó la autoridad monetaria de Eurosistema, el cual se formó a partir del Banco Central Europeo y los bancos centrales nacionales de los estados de la **Unión Europea** cuya moneda es el **Euro**. (es.wikipedia.org/wiki/Zona_Euro)

Santander obtuvo en América Latina un beneficio neto atribuido de US\$ 2.866 millones, un 29% más que el mismo periodo del año anterior.

El Banco Santander entra al mercado chileno en 1982 con la adquisición del Banco Español-Chile.

A partir del año 2000 se incorpora al Grupo el Banco Santiago. Con ello se afianza la posición del Grupo como primera franquicia financiera en Latinoamérica.

Santander es el mayor banco del país en términos de préstamos y depósitos. Cuenta con 397 oficinas y una red de 1.588 cajeros automáticos, la más amplia a lo largo de todo el país.

La administración del banco se compone de 10 divisiones, el proyecto que aquí se describe se desarrollará específicamente en la división de Operaciones y Administración, en el área de Operaciones Centralizadas. Esta unidad se encuentra estructurada para el apoyo a los negocios procurando un estricto resguardo de los riesgos operativos. Otra característica de los procesos que se llevan a cabo bajo esta gerencia es una alta complejidad y variedad. En la figura 1 se adjunta un organigrama de las gerencias que componen la División de Operaciones y Administración del Banco Santander Chile.

Figura 1. Organigrama gerencias de Operaciones Centralizadas.



Fuente: Intranet de Santander.

De estas cuatro gerencias las más estratégicas son la "Gerencia de Canales y Productos" y la "Gerencia de Servicio a Empresas". Ésta última se compone de tres subgerencias:

- Comercio Exterio
- Leasing y Factoring
- Tesorería y Costumer Service

Este trabajo de título se desarrolló en la Gerencia de Servicio a Empresas, subgerencia de Tesorería y Costumer Service, específicamente en el área de Tesorería.

1.2. Justificación y descripción del proyecto

Los objetivos actuales del área de Tesorería del Banco Santander Chile, están vinculados con el aumento del número de transacciones y su monto de manera mensual. La información para la medición del desempeño del área se realiza mediante el análisis de los volúmenes y los montos de las transacciones realizadas por las distintas sucursales. A continuación se adjunta la Tabla 1 que esquematiza el sistema actual de control para el área.

Tabla 1. Objetivos e indicadores actuales de Tesorería

Objetivos Actuales	Indicadores Actuales
Aumentar volumen de las transacciones cursadas	Número de Cheque recibidos
	Número de Transacciones asociadas a los cheque
	Número de transacciones cursadas
Aumentar el monto de las transacciones cursadas	Monto de efectivo Recibido
	Monto asociado a los cheques

Fuente: Tesorería Banco Santander.

Estos indicadores dificultan de sobremanera la gestión del área, y no ayudan en la toma de decisiones, porque no entregan información sobre las dificultades puntuales que se presentan en el desarrollo de las tareas, presentando un enfoque orientado más a lo operativo que a la entrega de satisfacción a los clientes.

Sumando lo anterior a canales de comunicación deficientes entre las áreas, además del escaso conocimiento de los lineamientos estratégicos del Banco y en particular como éstos repercuten sobre cada una de las unidades hace necesaria la creación de un nuevo sistema de control de gestión, el que apoye la toma de decisiones para la creación de ventajas competitivas.

El mercado en el que hoy se desenvuelve esta empresa, se ha transformado en uno de los más competitivos en Chile, donde las fusiones y la tendencia a la creación de grandes bancos internacionales ha sido la tónica más frecuente. Por otro lado, el hecho que los productos ofrecidos por los distintos bancos del país no se diferencian entre sí y la alta velocidad de imitación existente en este medio,

hace que el medir el desempeño de la empresa por indicadores como los actuales no sea eficiente para poder enfrentar con la rapidez necesaria este mercado ni para crear ventajas competitivas frente a la competencia.

En el libro “Cómo medir el rendimiento en la empresa” publicación de la revista *Harvard Business Review*, queda demostrado que para poder enfrentar los mercados actuales que se caracterizan por su alto nivel competitivo, ya no basta con evaluar el rendimiento de la empresa mediante indicadores de productividad y financieros, si no que es necesario incluir dimensiones enfocadas al cliente, y la búsqueda de la profesionalización y mejora de las competencias del área.

Considerando lo anterior, se tiene el ambiente perfecto para la creación de un nuevo sistema de control de gestión, el cual se realizará a partir de la metodología del Cuadro de Mando Integral, de aquí en adelante CMI, o *Balanced Scorecard*. Este proyecto es de vital importancia para el banco, ya que permite gestionar de una mejor manera los distintos departamentos, obtener información relevante para ayudar la toma de decisiones y permitir una gestión eficiente y eficaz, además el alinear las áreas con respecto a la visión, misión y estrategias propuestas por el banco de manera de que todas se enfoquen en la consecución de un objetivo común, y finalmente la creación de un buen ambiente laboral, el cual fomente la profesionalización de los funcionarios.

1.3. Objetivo general y específicos.

1.3.1. Objetivo general

El Objetivo general del proyecto, es la creación de un sistema de control de gestión para el área de Tesorería del Banco Santander Chile, el cual permitirá controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el área.

1.3.2. Objetivos específicos

- 1. Definir los objetivos estratégicos para el área de Tesorería.**
Para ello se desarrollarán reuniones con los funcionarios de los

distintos niveles jerárquicos existentes dentro del área. Luego se considerarán los resultados obtenidos a partir de los análisis PEST, PORTER y FODA. Finalmente, se definirán los objetivos³ estratégicos con los cuales se intenta plasmar la aplicabilidad de la estrategia en las cuatro perspectivas que posee el CMI.

2. **Definir el mapa estratégico para Tesorería a partir de la estrategia creada para el área.** Una vez llegado a un consenso de los objetivos estratégicos existentes, se creará el mapa estratégico “el cual se define como la presentación gráfica de las interrelaciones entre los objetivos estratégicos de una organización”⁴ y que permita apreciar de forma clara la alineación entre los mismos.
3. **Definir para los distintos objetivos estratégicos sus indicadores estratégicos correspondientes.** Una vez establecidos los objetivos estratégicos y su interrelación, es necesario crear los indicadores para cada uno de manera que permita monitorear el cumplimiento de los mismos. Estos indicadores se obtendrán de reuniones con los cargos estratégicos del área.
4. **Construir un cuadro de mando integral para el área propuesta.** Una vez validados los indicadores para los objetivos, se crea el CMI que tiene por finalidad entregar a la empresa elementos para medir su éxito. Éste se basa en el siguiente principio: “No se puede controlar lo que no se puede medir”⁵.
5. **Definir líneas o Iniciativas de Acción Estratégicas.** Una vez obtenido el CMI para el área es necesaria la creación de lineamientos estratégicos de manera de conseguir los objetivos estratégicos establecidos.

1.4. Alcances y resultados

Esta memoria tiene por finalidad desarrollar un sistema de control de gestión a partir de la metodología del *Balanced Scorecard* para el área de Tesorería del

³ “(...)Como objetivo se entiende principalmente a las directrices que influyan sobre la forma de actuar del directivo y del trabajador (...)”, extraído de http://www.bscconsultores.cl/sobre_bsc.asp

⁴ Texto extraído de “El Cuadro de Mando Integral como guía para la acción” de José Manuel Argudín, Director de Juran Institute.

⁵ Frase extraída de “Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral” de R. Kaplan y D.Norton

Banco Santander. Por motivos de tiempo, este proyecto no incluirá la implementación.

Los resultados esperados son: la caracterización del medio, tanto interno como externo en el cual se desarrolla el área, la realización de una estrategia, la creación de objetivos e indicadores con sus respectivas metas y finalmente la creación de un Cuadro de Mando Integral.

Se incluirá el capítulo “Planes de Acción Propuestos”, con el cual se pretende entregar los primeros lineamientos para la óptima implementación del *Balanced Scorecard*.

CAPÍTULO 2: Marco Teórico

Para el correcto desarrollo de este proyecto, realizar un estudio del medio en el cual se encuentra el Banco y en especial el área en estudio. Para esto se realizará un análisis externo mediante un PEST, y las “Cinco Fuerzas de Porter”, con los cuales se pretende caracterizar el mercado e identificar los factores claves para el éxito. Posteriormente, se desarrollará un análisis interno para identificar las capacidades, debilidades y fortalezas existentes en el área, mediante un FODA.

Con la información obtenida anteriormente, se creará una propuesta de estrategia para el área y usando la metodología del *Balanced Scorecard*, se desarrollará un sistema de control de gestión para el área.

2.1. Análisis PEST⁶

El análisis PEST es una herramienta que se usa principalmente para la medición de negocios. Permite comprender el crecimiento o declive de un mercado y con esto conocer la posición, el potencial existente y la dirección de un negocio. Se compone de cuatro dimensiones las cuales se explican a continuación.

a) **Dimensión Política**, su principal función es analizar los factores administrativos, legales y reguladores en los que la empresa opera. Pretende aclarar temas del tipo: legislación actual en el mercado local, legislación futura, legislación internacional, proceso y entidades regulatorias, políticas gubernamentales, etc.

b) **Dimensión Económica**, corresponde a un análisis económico donde se desenvuelve la empresa. Pretende aclarar temas del tipo: situación económica local, tendencias en la economía local, ciclos de mercado, factores específicos de la industria, etc.

c) **Dimensión Socio-cultural**, es un análisis de las creencias, valores y formas de vida de las personas que rodean la empresa, éstas pueden ser las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas y étnicas. Pretende aclarar las

⁶ Desarrollo de esta definición se obtuvo gracias a investigación propia y las siguientes páginas de internet, y www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/directivos/documentos/EstratInternPIAPYME.ppt

dudas existentes en los siguientes temas: tendencias de estilo de vida, opinión y actitud del consumidor, cambios de leyes que afecten factores sociales, imagen de la marca, patrones de compra del consumidor, etc.

d) **Dimensión Tecnológica**, análisis para evitar la obsolescencia y promueve la innovación, ya sea mediante la creación de nuevos productos y/o procesos o mejora de los mismos. Abarca temas de la siguiente índole: desarrollos tecnológicos, financiamiento para la investigación, tecnologías usadas/dependientes, tecnologías/soluciones sustitutas, madurez de la tecnología, información y comunicación, legislación tecnológica, acceso a la tecnología, etc.

Finaliza este análisis con la comprensión del mercado en el cual esta inserto el Banco y en especial como éste repercute en el área en estudio.

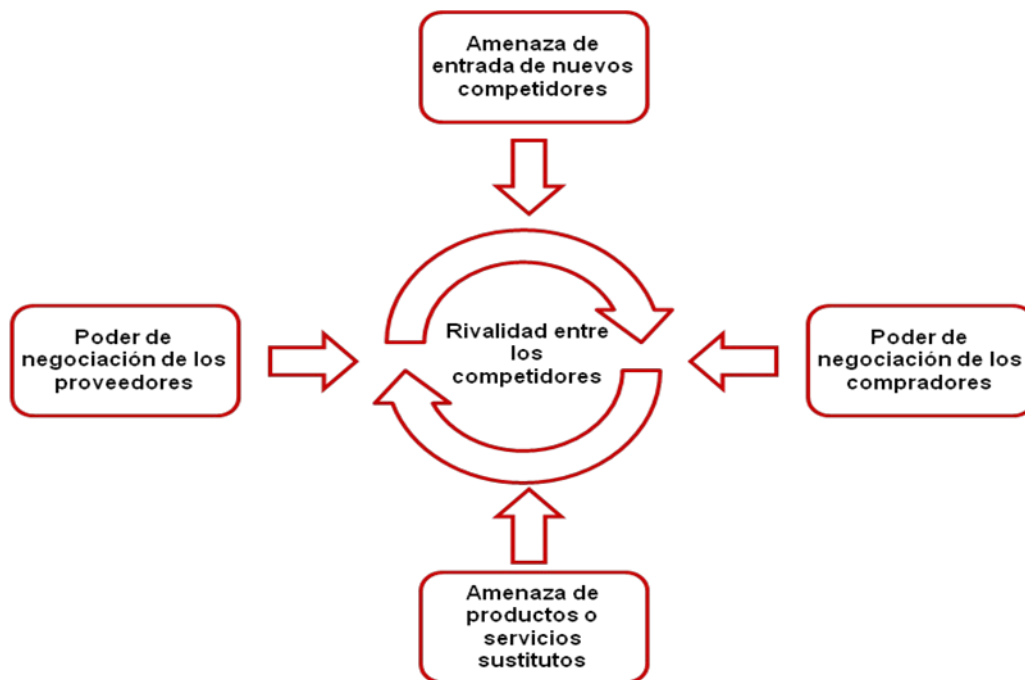
2.2. Cinco fuerzas de Porter⁷

Para entender la importancia que posee este análisis, se cita una frase textual del *paper* “*Five Competitive Forces that Shape Strategy*” escrito por Michael Porter, “*Awareness of the five forces can help a company understand the structure of its industry and stake out a position that is more profitable and less vulnerable to attack*” (Traducción al español, “El tomar conciencia de las cinco fuerzas puede ayudar a una compañía a entender la estructura del mercado y conseguir una posición que sea mas rentable y menos vulnerable al ataque”).

El autor de esta forma de planeación estratégica corporativa, establece la existencia de cinco fuerzas las cuales determinan la rentabilidad de largo plazo de un mercado o de algún segmento en particular del mismo. Éste análisis tiene por finalidad la evaluación de los objetivos y recursos que posee la empresa frente a estas cinco fuerzas, las cuales se muestran gráficamente en la figura 2.

Figura 2. Representación gráfica de las Cinco Fuerzas de Porter y su interacción.

⁷ Desarrollo de esta sección se basa en el paper “Five Competitive Forces that Shape Strategy” de Michael E. Porter y de <http://www.marinsek-cueto.com.ar/gestion3/Articulo%204%20-%20El%20modelo%20de%20las%205%20fuerzas%20de%20Porter.doc>



Fuente: Elaboración propia

A continuación se desarrollará una breve reseña de cada una de las fuerzas.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. Nuevos entrantes en el mercado, traen nueva capacidad, nuevas competencias internas y el deseo de ganar participación de nuevos mercados, lo que produce efectos en los precios, costos, y la tasa necesaria para invertir. Por lo tanto, la amenaza de entrada pone un límite máximo para el potencial beneficio del mercado. Cuando la amenaza es alta, las organizaciones establecidas deben mantener/bajar sus precios o aumentar la inversión para disuadir a los potenciales entrantes.

La amenaza de entrada, depende del tamaño de las barreras de entrada⁸ y de la reacción que los entrantes pueden esperar de las organizaciones establecidas.

2. Poder de negociación de los proveedores⁹. Proveedores poderosos capturan más valor para ellos mismos entregando precios altos, limitando la calidad o el servicio, o cambiando sus costos a los participantes del mercado.

Un mercado o segmento no será atractivo mientras más organizados estén los proveedores, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones en precios y tamaños de los pedidos. Esta situación se complica si los insumos que entregan son claves para la organización, no tienen sustitutos o son pocos y de

⁸ Tipos de Barreras de entrada en Anexo 2.

⁹ Condiciones para que los grupos de proveedores posean poder de negociación Anexo 3

altos costos. La situación más complicada consistiría cuando el proveedor decida integrarse hacia delante lo que produciría la entrada de un nuevo competidor en el mercado de la organización.

3. Poder de negociación de los consumidores¹⁰. Un mercado o segmento no será atractivo si los clientes están bien organizados, el producto tiene varios sustitutos, el producto no se encuentra muy diferenciado en el mercado o es de bajo costo, lo que permite que el cliente pueda cambiar por igual o menor precio el bien. Los consumidores bien organizados pueden capturar un mayor valor forzando los precios a la baja, demandando mejor calidad y más servicios y generalmente haciendo competir a los participantes de la industria; todo esto a expensas de la rentabilidad del mercado.

4. Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos. Un mercado o segmento es menos atractivo si existen bienes¹¹ sustitutos reales o potenciales. El escenario puede ser más conflictivo si los bienes sustitutos poseen una mayor tecnología o pueden tener precios más bajos. Cuando la amenaza sustitutos es alta, la rentabilidad del mercado baja. Estos limitan la potencial rentabilidad de la industria a través de la creación de un máximo para los precios.

5. Rivalidad entre los competidores¹². Un mercado pierde su atractivo por parte de un entrante si la competencia en el mismo es alta y los competidores se encuentran bien posicionados. La rivalidad entre los competidores se puede tomar de variadas formas, ya sea mediante una guerra de precios, la introducción de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoras en los servicios. Una alta rivalidad limita la rentabilidad de los mercados.

Finaliza este análisis con la identificación de las fuerzas críticas del área en estudio. A las cuales hay que brindarles una especial atención estratégica.

2.3. Análisis Interno

Para la realización del análisis interno del área, se utilizará metodología propuesta por los autores Hitt, Ireland y Hoskisson, en su libro “El ambiente interno: Recursos, capacidades y aptitudes centrales”, la cual posee las siguientes etapas:

¹⁰ Condiciones para que los grupos de consumidores tengan poder de negociación Anexo 4

¹¹ Se entiende por bien a un producto o servicio

¹² Condiciones para una alta rivalidad entre los competidores Anexo 5

a) Descripción de los recursos tangibles del área. Para el correcto desarrollo de este análisis, se divide en tres subetapas, las cuales se detallan a continuación:

- i. Recursos Físicos. Tiene por finalidad, describir los recursos físicos que posee el área, como máquinas, equipos, etc.
- ii. Recursos Tecnológicos. En esta sub-etapa, se describen los recursos de comunicación y software.
- iii. Recursos Organizacionales. Tiene por finalidad, realizar un análisis de los procedimientos generales del área.

b) Descripción de los recursos intangibles del área. En esta etapa, se analizarán los recursos humanos existentes en Tesorería, para la realización de esto, se estudiará la experiencia y los conocimientos técnicos de la dotación.

c) Descripción de las principales capacidades. Finalmente, se expondrán las principales capacidades y debilidades que posee la empresa

2.4. Análisis FODA¹³

El análisis FODA o por su sigla en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), permite explotar las fortalezas en una organización y con esto tomar ventajas de las Oportunidades que se presenten. Por otro lado, permite gestionar los puntos débiles existentes para poder enfrentar de mejor manera las amenazas existentes en el mercado. También es utilizado para la creación de un diagnóstico en la fase del proceso de planeación por medio del cual se determina el estado actual de una empresa

Éste análisis permite optimizar los recursos y desarrollar estrategias más eficaces de manera de resistir en mercados altamente competitivos. La única condición para el cumplimiento de lo anterior es enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito. Para esto, se compone en la perspectiva interna con Fortalezas y Debilidades, y la perspectiva externa con Oportunidades y Amenazas. A continuación se desarrollará una pequeña reseña de las mismas.

a) Perspectiva Interna: en esta área se explicitan las fortalezas (las que pueden ser vistas como realizaciones) y debilidades (las cuales son áreas internas de

¹³ Descripción análisis FODA desarrollado gracias a

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/manual_armado_de_un_plan_de_negocios-analisis_foda/9292-3 , JORNADA FIN DE CICLO 05-06 GUÍA PARA ANÁLISIS FODA de la Coordinación Central Distrito México Norte y El análisis FODA, material entregado por Sr. Omar Cerda.

oportunidad). El objetivo de esta perspectiva es hacerse cargo de las debilidades y potenciar las fortalezas.

- i. Fortalezas, se define como fuerza, vigor¹⁴ esto se considera como un logro establecido. Normalmente constituye una parte integral de la actividad de la empresa que no puede perderse (o tiene pocas posibilidades).
- ii. Debilidades, es una descripción de un problema de algún área de la organización, el cual debe ser visto como un aspecto que debe mejorarse para estar en condiciones de lograr los propósitos de la empresa.

b) Perspectiva Externa: corresponde a analizar las oportunidades y amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado. El objetivo es desarrollar la capacidad para aprovechar las oportunidades y para minimizar o anular las amenazas.

- i. Oportunidad, corresponde a un evento que estará ocurriendo dentro del mercado de la empresa en el horizonte de planeación y que debería aprovecharse para contribuir con el desarrollo de la misma.
- ii. Amenaza, es un evento que ocurrirá en el medio de la empresa en el horizonte de planeación y que puede obstaculizar el funcionamiento de la organización o el logro de sus objetivos si no se ejecuta ninguna acción para revertirla.

El análisis FODA se resume en la tabla 2.

Tabla 2. Resumen análisis FODA

	Positivas	Negativas
Interna	Fortalezas	Debilidades
Externa	Oportunidades	Amenazas

¹⁴ Definición extraída de www.rae.es

Fuente: Elaboración propia

Finaliza este análisis identificando las capacidades, debilidades y brechas existentes en el área.

2.5. Planeación estratégica¹⁵

La planeación estratégica es una herramienta usada por la Gerencia, y consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, en función de la misión y los objetivos, el medio ambiente y los recursos disponibles.

Una definición actualizada y creada por contraejemplo puede ser la propuesta de Johnson y Scholes en el 2001, que dice “La ausencia de planificación produce falta de control dentro de la organización, así como la incapacidad para responder a situaciones imprevistas. La falta de planificación también limita la existencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión, y a su vez, podría representar la falta de criterio para decidir las inversiones y gastos a realizar”

El proceso de planeación estratégica consta de tres etapas, las cuales se explicitan a continuación.

a) Formulación de la Estrategia. Consiste en la elaboración de la misión de la empresa, detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización, definir las fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán a futuro. Esta etapa a su vez se divide en las siguientes sub etapas.

- i. Formulación de las Metas. Para el correcto desarrollo de ésta, es necesario clarificar ¿Qué se quiere de la empresa? Esto se establece por la misión¹⁶ de la misma. Con la selección de las metas se especifica lo que la organización debe cumplir en el mediano y largo plazo.
- ii. Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia. Una vez terminada la sub etapa anterior, es necesario el verificar la relación entre la situación actual y los objetivos propuestos. De no existir, es fundamental la

¹⁵ Para el desarrollo de este tema, se usó lo siguiente, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default3.asp , <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml> y apuntes de Marco Teórico Análisis Estratégico

¹⁶ Con la misión se entiende el por qué de la existencia de la organización y lo que debe hacer.

validación de lo realizado anteriormente y posteriormente comunicar esto a toda la organización.

- iii. **Análisis del Ambiente**¹⁷. Finalizado lo anterior, es necesario identificar la influencia que tendrán los objetivos y la estrategia con el ambiente y Stakeholders¹⁸. Se divide en:

Análisis Externo. Revisión de las Oportunidades y Amenazas del medio hacia la organización.

Análisis Interno. Corresponde a fijar las fortalezas y debilidades que posee la organización.

- iv. **Toma de Decisiones Estratégicas**. Una vez realizado un análisis FODA se pueden generar alternativas estratégicas, fundamentándose en las fortalezas de la organización, con el fin de explotar las oportunidades, anular las amenazas y corregir las debilidades.

b) Implementación de la estrategia. Para la realización de esta etapa, es necesario que la organización deba establecer sus objetivos anuales, crear políticas de acción, fomentar la motivación de los funcionarios, asignar recursos y promover la comunicación de la estrategia a todas las áreas respectivas, de manera que cada una conozca lo que debe realizar.

c) Evaluación de la estrategia. Una vez implementada la estrategia es fundamental la revisión periódica o monitoreo de la ejecución de la misma por parte de las componentes de la organización. Esta actividad sirve para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes (o creadas) o para sugerir cambios.

Finaliza este análisis con la creación de una estrategia atinente al área en estudio.

2.6. Balanced Scorecard (BSC)¹⁹

El BSC es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a los planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los integrantes de la organización. Esta metodología fue creada a principios de los noventa por Robert Kaplan y David Norton con la cual revolucionaron la administración de empresas.

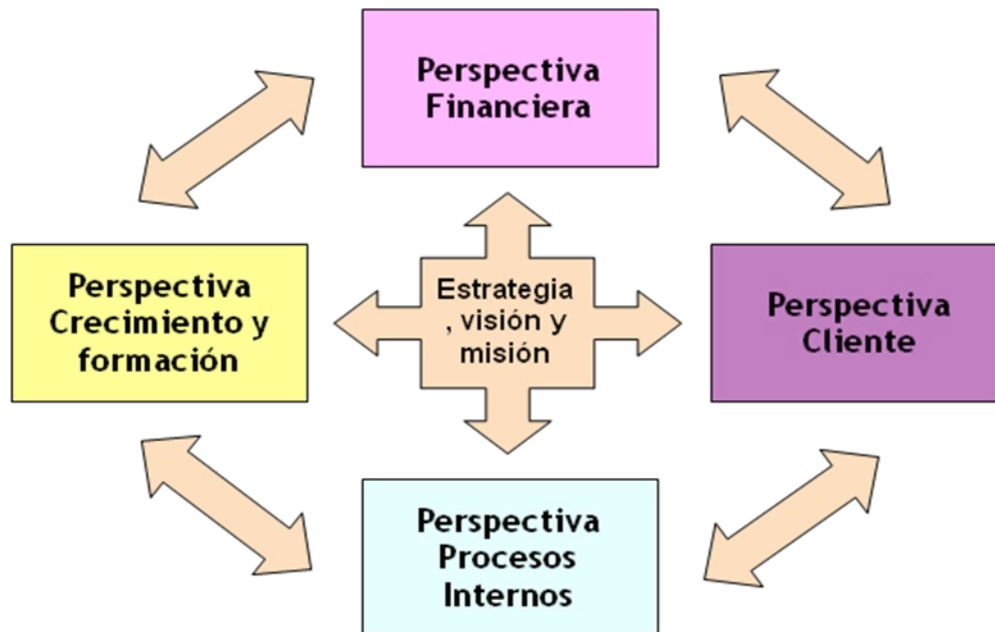
¹⁷ Para el Análisis del Ambiente, se realizará mediante un FODA

¹⁸ Se entiende por Stakeholders a todas las entidades o individuos que se relacionan directa e indirectamente con la organización.

¹⁹ Para el desarrollo de este tema, se utilizó el libro de R. Kaplan y D. Norton. "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" de la editorial Harvard Business School Press en 1996. Además de páginas web <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf> y <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Este nuevo sistema combina medidas tradicionales financieras (las cuales se basan en el desempeño pasado) con factores no financieros creados para la generación de negocios en el futuro. En efecto, los autores proponen cuatro perspectivas las cuales de forma gráfica se adjuntan en la figura 3.

Figura 3. Representación gráfica de las perspectivas del BSC.



Fuente: Elaboración propia

Para un mejor entendimiento del BSC, se desarrollará una breve reseña de las perspectivas que posee.

a) Perspectiva Financiera. Históricamente han sido los indicadores más usados, pues son el reflejo lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor económico añadido (resumir las consecuencias económicas de acciones realizadas, además permiten monitorear la práctica y ejecución de la estrategia. Todas las medidas que forman la relación causa/efecto entre los objetivos estratégicos de las demás perspectivas, culminan en una mejor actuación financiera para la organización. Algunos objetivos financieros pueden ser, un aumento de la rentabilidad de la empresa (medido en ingresos de explotación, Rendimiento de capital empleado y Valor Económico Añadido (EVA)), a través del crecimiento de las ventas y Cash Flow.

b) Perspectiva del Cliente. "...esta perspectiva permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior" (Kaplan y Norton). En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y

de mercado, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en los segmentos seleccionados. Algunos indicadores fundamentales para esta perspectiva podrían ser, Satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

c) Perspectiva Procesos Internos. En esta perspectiva es necesaria la identificación de los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos se caracterizan por entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros para los accionistas. El BSC incluye dentro de esta perspectiva la innovación, lo cual no se realizaba anteriormente.

d) Perspectiva Crecimiento y Formación. En esta perspectiva se identifican la infraestructura necesaria para que la empresa pueda construir una mejora y crecimiento en el largo plazo. Normalmente se compone de tres áreas, personas, sistemas y clima organizacional

Para el desarrollo de un buen BSC es necesario que se cumplan al menos lo siguiente:

- i. Alto involucramiento de los directivos, lo cuales deben establecer las estrategias de la organización y las mediciones respectivas de cada una.
- ii. Relaciones de causa/efecto, cada uno de los objetivos creados deben ser parte de una cadena de relaciones lógicas de causa/efecto.
- iii. Debe existir un balance entre los indicadores de resultado y los indicadores de gestión.
- iv. Enlace financiero, finalmente los objetivos se ligan en la consecución de resultados financieros, normalmente es el aumento de valor de la empresa.

Finaliza con la creación de objetivos estratégicos e indicadores estratégicos con sus metas respectivas, los cuales se distribuyen en la perspectiva correspondiente.

2.7. Mapa estratégico²⁰

²⁰ Para el desarrollo de este tema se usó el libro de R. Kaplan y D. Norton. "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" de la editorial Harvard Business School Press en 1996, Apunte "El Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica del Valor" de Francisco Trullenque Director de Strategy & Focus y <http://www.ganaropciones.com/tablero.htm>

Los mapas estratégicos²¹ son el mayor aporte a la gestión por parte de Kaplan y Norton. Corresponden a una arquitectura genérica que sirve para describir y comunicar la estrategia. Proporciona las herramientas para traducir declaraciones estratégicas en hipótesis, objetivos, indicadores y metas específicas.

El mapa estratégico es una representación gráfica de los objetivos estratégicos que la organización debe seguir, ordenados en las diferentes perspectivas del BSC y vinculados por una cadena de relaciones de causa efecto.

Las principales funciones del Mapa son:

- a) **Crear consenso de los ejecutivos y asignación de responsables.** El mapa elimina la ambigüedad y clarifica responsabilidades
- b) **Educar y Comunicar.** Acerca e informa a los funcionarios la estrategia de la organización
- c) **Crear alineamiento.** Cada componente y cada funcionario de la organización conecta sus objetivos con el mapa estratégico.
- d) **Promover transparencia.** Con la comunicación y educación a los empleados, partes interesadas y autoridades de los objetivos a desarrollar por cada uno de ellos.

En conclusión, la creación del mapa estratégico otorga un marco formal de descripción y comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización.

Finaliza con la creación de un mapa estratégico para el área, el cual representa de forma gráfica la relación causa-efecto existente entre los distintos objetivos estratégicos pertenecientes a las distintas perspectivas.

²¹ Se adjunta en Anexo 6. Ejemplo genérico de mapa estratégico.

CAPÍTULO 3: Metodología

Para el desarrollo de la presente memoria se utilizará como referencia el apunte de Enrique Jofré, “Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios” y el libro “*Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral” de R. Kaplan y D. Norton. Con los cuales se desarrolló una metodología de siete etapas que permiten orientar el desarrollo de un análisis estratégico para la creación de un sistema de control de gestión.

3.1. Proceso Declarativo

Esta etapa consistirá en la realización de reuniones con las personas encargadas del área de manera de establecer tanto de manera formal como informal los objetivos tanto actuales como de futuro para el área. Posteriormente, se analizarán estas declaraciones, las que tienen por finalidad encargarse de la gran mayoría de los *stakeholders*²² de la organización e instalar las acciones que producirán la creación de valor de cada uno de los involucrados.

El proceso declarativo terminará con el estudio de la Misión, Visión y la Estrategia del Banco, en especial como éstas repercuten directamente con el área y su relación con los objetivos deseados.

3.2. Proceso Analítico

El desarrollo de esta etapa consistirá en el análisis y comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen el área. Esto se realizará por medio de dos etapas; en la primera, se estudiarán los flujos SOX²³ existentes de los procesos del área y en una segunda, se realizarán entrevistas a los cargos estratégicos y algunos operarios relevantes. Posteriormente, se estudiará el ambiente en el cual se desarrolla el área. Para esto, se analizará el mercado en el que se encuentra inserta y se buscarán las oportunidades de negocio y posibles ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Para un correcto desarrollo, esta etapa se subdividirá en tres fases. Las cuales se describen a continuación:

²² Se entiende por *Stakeholders*, a clientes, dueños, comunidad o trabajadores. Toda persona que se ve influenciada por la organización.

²³ Breve reseña de los flujos SOX en Anexo n° 7.

3.2.1. Escrutinio del Entorno

Dentro de los factores que existen para la creación de la estrategia, es necesario conocer el medio externo en el que se desenvuelve ésta área. Para ello, se desarrollará el FODA, mediante dos herramientas: el análisis PEST, el cual me permitirá ver el atractivo del mercado, y se realizará un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, de manera de identificar los factores críticos para el éxito, además la dinámica y estructura de la industria.

Esta fase culminará con la identificación de las Oportunidades y Amenazas tanto para el Banco como para Tesorería.

3.2.2. Escrutinio Interno

En una primera instancia, se identificarán las principales Unidades de Negocios con sus actividades respectivas existentes en el área. Para la realización de esto, se utilizará la metodología propuesta por los autores Hitt, Ireland y Hoskisson en su libro “El ambiente interno: Recursos, capacidades y aptitudes centrales”, la que consiste en el análisis de los recursos de la Tesorería. Esto se desarrollará en tres etapas, en la primera, se realizará una descripción de los recursos tangibles, es decir, sus recursos físicos, recursos tecnológicos y recursos organizacionales; la segunda etapa consistirá en una descripción de los recursos intangibles, vale decir, sus recursos humanos; la última etapa, consistirá en una descripción de las principales capacidades de Tesorería.

Esta etapa finalizará con la identificación de las principales Fortalezas y Debilidades existentes en Tesorería.

3.2.3. Generación de Valor

Esta fase se caracterizará principalmente por la búsqueda de factores de éxito y alternativas que generen valor para todos los *stakeholders* de manera sostenible en el tiempo.

Mediante los análisis realizados anteriormente, saldrán a luz los factores claves del área, los cuales se revisarán con los cargos estratégicos respectivos de manera de ponderarlos y desarrollar aquellos más importantes.

3.3. Proceso de Ejecución

Esta etapa se recogerá y procesará la información obtenida de los análisis anteriores. Principalmente las oportunidades y riesgos de negocio identificadas,

las brechas encontradas en la fase de Escrutinio Interno y los lineamientos a futuro.

Finalizará con el establecimiento del Foco Estratégico para el área, el que permitirá la creación de una estrategia para la misma, con los objetivos estratégicos respectivos. Consecutivamente, se desarrollarán las iniciativas de acción necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos. En estas iniciativas, se constituyen las acciones y proyectos de corto y largo plazo con compromisos tanto cuantitativos como cualitativos.

3.4. Proceso de Control y Compromisos

Se caracteriza por ser la instancia de retroalimentación, en la cual se verifica la desviación actual existente, entre lo deseado y lo concreto. Además de confirmar el grado de cumplimiento existente.

El desarrollo del proceso de control y compromisos, se realizará mediante la metodología del “*Balanced Scorecard*”, el cual permitirá tener un sistema de control de gestión para el área. Este se establecerá mediante la evaluación de los objetivos estratégicos existentes y cuando corresponda, la creación de nuevos. Los cuales se distribuirán según la perspectiva que les corresponda. Posteriormente, se elaborarán indicadores relevantes para los objetivos con sus metas respectivas.

El final de esta etapa consiste en la elaboración de un mapa estratégico para el área, el cual es la representación gráfica de las relaciones causa–efecto existentes entre los objetivos y las distintas perspectivas.

Esta etapa incluye también, la realización de reuniones iterativas (mensuales) con los integrantes del área, de manera de mejorar y resolver los posibles problemas existentes. El objetivo de estas reuniones, será la búsqueda de la eficiencia y la mejora constante de los procesos y la calidad de los servicios.

3.5. Proceso de comunicación

Esta etapa consistirá en la creación de reuniones con los cargos estratégicos para comunicar el mapa estratégico desarrollado y la posterior explicación del cuadro de mando integral propuesto. Dentro de estas reuniones, se crearán las instancias necesarias para la corrección de los temas desarrollados.

Una vez terminada estas reuniones, se desarrollarán instancias para difundir toda la información a los funcionarios restantes. Se incluirán las

especificaciones necesarias sobre el nuevo sistema de control de gestión propuesto para el área, la importancia que poseen ellos dentro de este proceso de cambio, además se explicará el objetivo del mapa estratégico y el nuevo cuadro de mando.

Finaliza este proceso, con la aceptación por parte de todos los integrantes del área sobre este nuevo sistema de control de gestión y con la identificación clara de las funciones que debe realizar cada participante de manera de cumplir con los objetivos estratégicos establecidos. También se especifica la necesidad de confeccionar reportes mensuales donde se informa la evolución de los indicadores. (No se encuentra dentro de los alcances de la memoria, pero se desarrollarán los primeros lineamientos de los informes en el capítulo 12 de esta memoria)

3.6. Proceso de compensación

En esta etapa, se crearán las acciones necesarias para que las iniciativas de acción sean realizadas de manera óptima. La esencia de este proceso, es entender que todo pasa por las personas y estas actúan en función de los beneficios que reciben por los compromisos que asumen. De ahí la importancia de la creación de sistemas de compensación óptimos. Si bien este punto no se encuentra dentro de los alcances de la memoria, se dejarán establecidos los principales lineamientos y características del mismo en el capítulo 12 de esta memoria, "Iniciativas de Acción Propuestas".

CAPÍTULO 4: Antecedentes generales de la empresa

4.1. Reseña histórica²⁴

Debido a la extensión de la historia del banco Santander, se realizará una breve reseña de histórica, la que se iniciará con su fundación, hasta llegar a su situación actual, pasando por su expansión.

El banco Santander es fundado el 15 de mayo de 1857, cuando la reina Isabel II autoriza su constitución. Desde sus orígenes estuvo ligado al comercio exterior, con el norte de España e Iberoamérica, mediante el puerto de Santander.

En 1942 compra el Banco de Ávila, una pequeña institución financiera de la época. Esto le permitió instalarse en Madrid, la capital financiera del país en ese entonces.

En 1947 se abre la primera oficina de representación en América, en La Habana (Cuba), a la que posteriormente siguió Argentina, México y Venezuela. En 1956 se crea el departamento Iberoamericano del Banco. En 1957, al cumplir 100 años, se había convertido en la séptima entidad financiera de España.

En 1960 Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos entra en el Consejo de Administración de la organización. Durante este año se compra el Banco del Hogar Argentino, primera filiar del Santander América Latina y, en 1965 se crea el Banco Intercontinental Español (Bankinter). Posteriormente, con la adquisición en 1976 del First National Bank de Puerto Rico y la del Banco Español Chile en 1982, convierten al Santander en pionera de la banca comercial en Iberoamérica.

En 1995 comienza un segundo período de expansión en Iberoamérica que permite desarrollar el negocio en Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú y Venezuela, al tiempo que se da un nuevo impulso a negocios ya existentes en Chile, Puerto Rico y Uruguay. A partir del año 2000 se incorpora 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 en Latinoamérica.

En 2003, el Grupo constituye Santander Consumer, al integrar la alemana CC-Bank, la italiana Finconsumo, Hispamer en España y otras sociedades de la organización. Esta nueva franquicia de banca de consumo está presente hoy en doce países europeos²⁵, en Estados Unidos a través de Drive Finance y finalmente

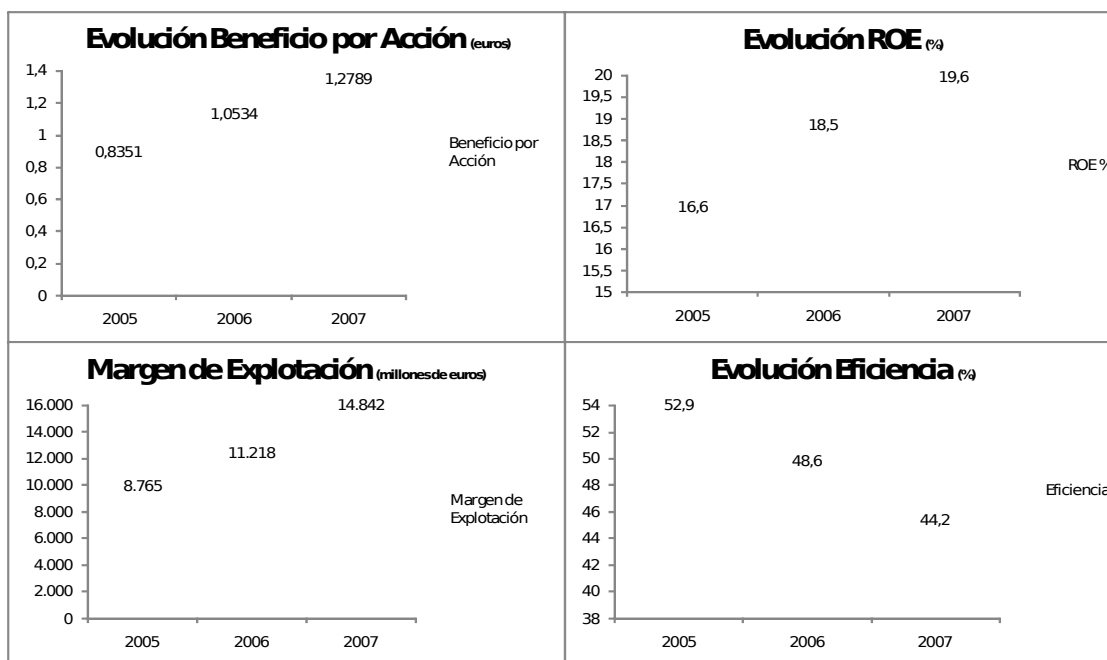
²⁴ Tema desarrollado a partir de, Memorias Santander 2007, y <http://www.banca15.com/historia/150-sch.htm> "Cronología Santander 150 años de historia"

se ha llegado a un acuerdo para iniciar su primera operación en Latinoamérica, específicamente en Chile.

En 2006, obtuvo un beneficio récord de 7.596 millones de euros, el mayor de cualquier empresa española e impulsa una fuerte inversión en la banca a clientes y calidad de servicios.

En 2007, Santander es el primer Banco de la zona euro y el quinto del mundo por beneficios. En 2007 alcanzó 8.111 millones de euros de beneficio ordinario, un 23,2% superior al ejercicio anterior. A continuación se adjuntan gráficos con los resultados relevantes del banco en el 2007²⁶.

Figura 4. Gráficos resultados relevantes banco 2007



Fuente: Memoria Santander 2007.

De los gráficos anteriores, se destaca la evolución positiva de los principales indicadores del Banco a pesar de la baja sostenida del nivel de eficiencia. Por lo que existe un potencial de crecimiento en la medida que se tomen las acciones necesarias para la mejora de la eficiencia en la entidad. Éste tema pasó a tener tal relevancia que se incluyó dentro de las “palancas estratégicas²⁷” de la organización.

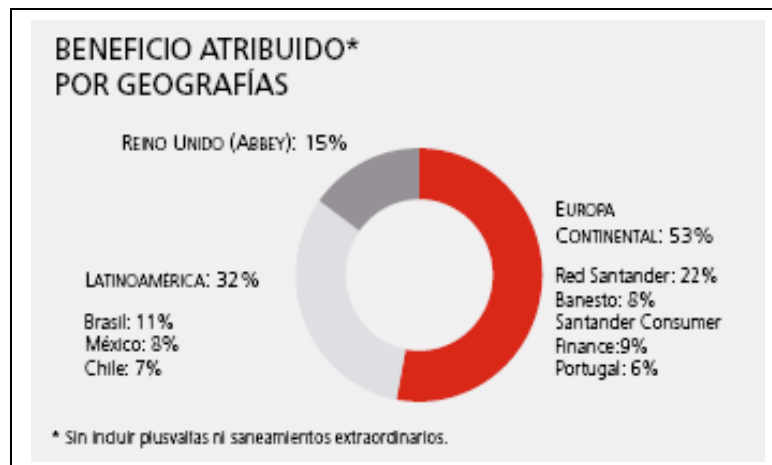
²⁵ Los doce países europeos son, España, Reino Unido, Portugal, Italia, Alemania, Holanda, Polonia, República Checa, Austria, Hungría, Noruega y Suecia.

²⁶ Detalle de los gráficos en Anexo 9.

²⁷ El plan estratégico del banco se explica en detalle en la sección 8.3 Estrategia de la Empresa, página 62 de esta memoria.

La gestión de esta gran organización a nivel mundial, se divide en tres zonas, las cuales obtuvieron el siguiente beneficio neto el 2007.

Figura 5. Beneficios por Zona Geográfica.



Fuente: Memoria Santander 2007.

Donde se destaca que la Europa Continental proporciona el 53% de los beneficios al grupo lo cual demuestra el fuerte posicionamiento de la empresa en esa zona. Posteriormente lo sigue Latinoamérica con un 32%, lo cual muestra un medio posicionamiento. En la actualidad se está tomando las medidas necesarias para potenciar al banco en esta zona. Finalmente se encuentra Reino Unido con un 15%. En este momento se busca la manera de mejorar la entrada del grupo en este mercado²⁸.

4.2. Descripción de la industria²⁹

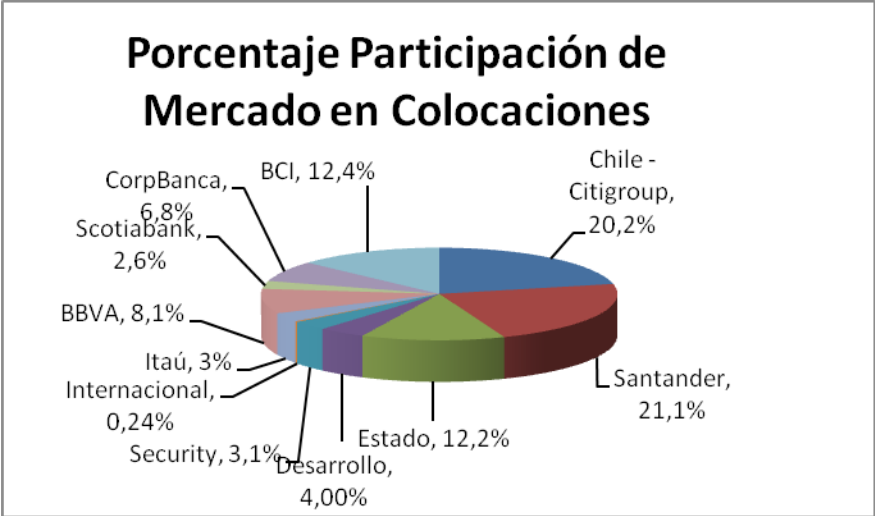
Como manera de caracterizar la industria en donde se desarrolla la organización, se realizará un análisis de la Participación de Mercado que posee el Banco, posteriormente se realiza un análisis de la Evolución de las Colocaciones en Chile y finalmente un análisis de la Eficiencia y Rentabilidad de los bancos en el mercado nacional.

²⁸ Detalle de las características de las zonas en Anexo 11.

²⁹ Para el desarrollo de este tema se usó lo siguiente, FELLER RATE, "Evolución de la banca en créditos de consumo Septiembre 2007" y SUPERINTENDENCIA DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS, "Panorama de la industria bancaria Diciembre 2007".

a) Existen dos grandes bancos que lideran el mercado de la banca en la actualidad, estos son, el nuevo banco formado por la fusión entre el banco Chile y el Citigroup con lo que tendrían una participación de 20,2% en colocaciones, siguiendo muy de cerca al banco Santander, el cual posee una participación de 21,2%. A continuación se adjunta la Figura 6, con las participaciones de mercado bancario para las colocaciones³⁰.

Figura 6. Porcentaje de Participación de Mercado en Colocaciones.

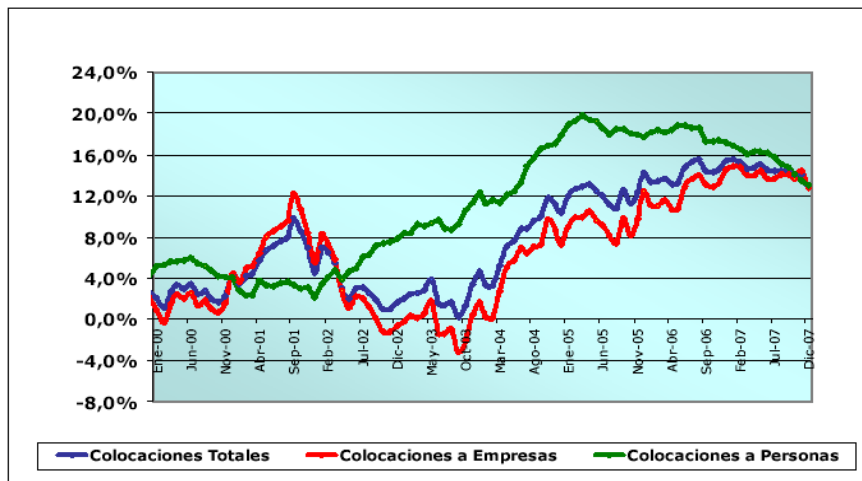


Fuente: Investigación propia.

Se destaca también que los bancos con pequeña participación de mercado, se les hace difícil el competir con los líderes, por lo que su gran mayoría ha tomado la decisión estratégica de focalizar sus servicios y entregar una atención de calidad a nichos de mercado.

Figura 7. Evolución de las colocaciones a empresas y personas del sistema bancario.

³⁰ En Anexo 12, detalle de donde se obtuvo cada valor para la realización del gráfico.



Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS, “Panorama de la industria bancaria Diciembre 2007”

b) Existe un descenso en la tasa de crecimiento de las colocaciones totales en el 2007, la cual ha llegado a un 12,84%. Esto se debe a la existencia de una desaceleración en las colocaciones a personas, en especial la cartera de consumo, la cual posee una variación de 7,78% en comparación con el año 2006. En la figura 7 se describe la evolución de las colocaciones a empresas y personas del sistema bancario.

Se puede concluir que para colocaciones a empresas, existe un crecimiento anual de 12,77%, el cual es menor al registrado en igual fecha del año anterior de un 14,53%. Esto se debe en gran medida a la baja en el crecimiento de las colocaciones de comercio exterior, las cuales marcaron en Diciembre 2006 un crecimiento de 29,86%, mientras que lo registrado en igual fecha del año 2007 es de un 5,06%³¹.

Para las colocaciones a personas se tiene un incremento anual de 12,96% en Diciembre 2007, lo que es claramente menor a lo que se poseía a igual fecha en el 2006 de un 17,2%. Esto se debe en gran medida por la baja en las colocaciones de consumo, las cuales registraban un 21,65% en Diciembre 2006 y a igual fecha en el 2007 se posee un crecimiento de 7,78%³².

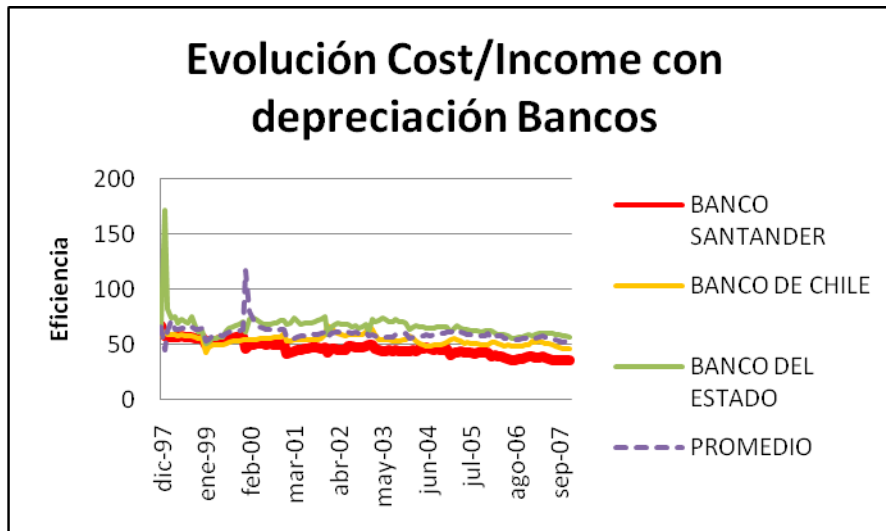
Considerando lo anterior, se puede concluir que la actividad bancaria se mantiene en expansión, pero a una menor tasa que el año anterior, esto se debe en gran medida la baja en el crecimiento de las colocaciones de consumo.

c) Existe un aumento en la eficiencia medida por Cost/Income, es decir la relación existente entre los costos e ingresos por parte de los bancos en el mercado nacional. En la figura 8 se muestra la evolución de la eficiencia de los participantes más representativos.

³¹ Detalle de datos utilizados en Anexo 13.

³² Detalle de datos utilizados en Anexo 13.

Figura 8. Evolución Cost/Income con depreciación Bancos

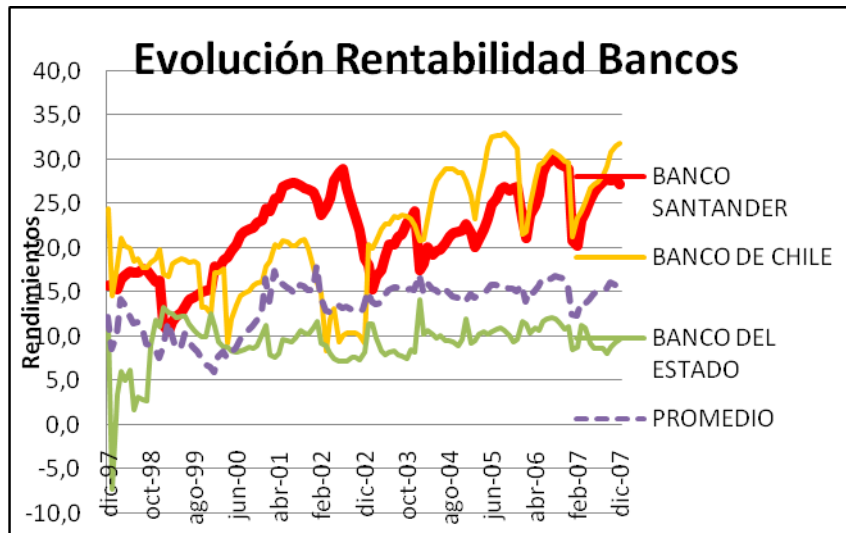


Fuente: Intranet Santander.

Del gráfico anterior, se puede apreciar un aumento constante en el tiempo del nivel de eficiencia, tanto del Banco Santander como sus principales competidores. Además es importante destacar que la institución en estudio, ha presentado siempre un nivel muy bajo de este indicador, en comparación con el promedio existente en el mercado, el cual se representa en el gráfico por la línea “promedio”.

Una vez analizado el nivel de eficiencia existente en el mercado nacional, en especial por parte del Banco Santander, es interesante ver el fenómeno que se crea al estudiar el histórico de la rentabilidad de los bancos, el que se describe de forma gráfica a continuación:

Figura 9. Evolución Rentabilidad Bancos.



Fuente: Elaboración propia. Datos: Intranet Santander.

Del gráfico de la figura 9, se puede ver claramente los altos niveles de rentabilidad que poseen los Bancos Santander y Banco de Chile, los cuales son superiores al promedio del mercado. Además, se aprecia la férrea competencia existente a nivel de rentabilidad entre los principales competidores en Chile. Finalmente, se destaca la tendencia al alza por parte del Banco de Chile en comparación con el actuar del Banco Santander el cual a partir de mediados de Abril 2007 presenta una tendencia a la baja.

Es interesante observar el fenómeno existente entre el nivel de eficiencia y la rentabilidad en el principal competidor, el Banco de Chile. Ya que a pesar de tener un nivel de eficiencia menor al Banco Santander, su rentabilidad es mayor, lo que indica la existencia de un potencial para la institución en estudio con respecto a la mejora de su propia rentabilidad. De ahí la necesidad de desarrollar las acciones estratégicas necesarias para aprovechar este potencial.

4.3. Descripción de la gerencia y el área

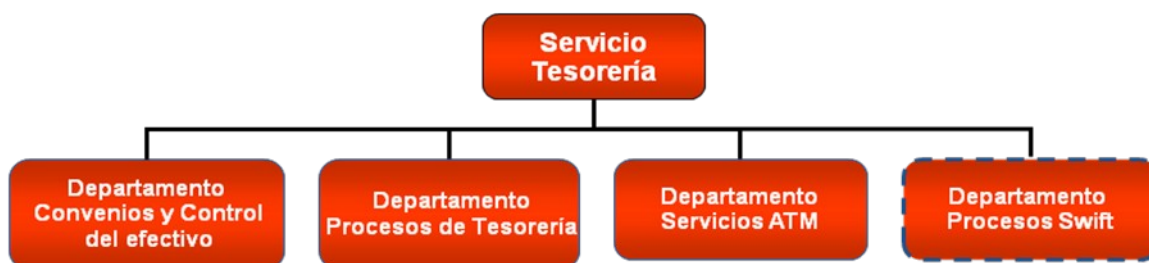
La administración del banco se compone de diez divisiones, donde el problema a desarrollar se llevará a cabo en la División de Operaciones y Administración. En particular se centrará en una de las nueve áreas que la conforman; el área de Operaciones Centralizadas. Esta área está estructurada para el apoyo a los negocios con un estricto resguardo de los riesgos operativos. Debido a lo anterior, los procesos que se llevan a cabo bajo esta gerencia son

complejos y diversos, además de ser fundamentales para el funcionamiento cotidiano del banco. Se conforma de cinco subgerencias³³.

Operaciones centralizadas posee dos importantes Gerencias, las que constituyen sus “Fábricas”, estas son: la Gerencia de Canales y Productos y la Gerencia de Servicio a Empresas³⁴. Al interior de ésta última, se encuentra la Subgerencia de Tesorería y Costumer Service, siendo Tesorería el área en donde se desarrollará esta memoria.

Tesorería a su vez posee cuatro departamentos, los que tienen funciones específicas, las que están pensadas para interactuar de tal forma que velen por el correcto desarrollo del área. En la figura 10 se muestra un esquema que describe los departamentos en que se divide el área de Tesorería.

Figura 10. Organigrama de Tesorería.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se desarrolla una breve explicación de las principales funciones de cada departamento.

a) Departamento Convenios y Control del Efectivo. Ésta área se compone de tres analistas internos y tres analistas externos, y un jefe de departamento. En la tabla adjunta, se presentan las principales funciones con sus procesos respectivos.

³³ Las subgerencias del área son, Gerencia de Canales y Productos, Gerencia de Servicios a Empresas, Equipo Creces, Gerencia de Red de pago de Supercaja, Gerencia de Gestión de la Productividad Operativa

³⁴ La Gerencia de Servicios a Empresas se conforma de la subgerencia de Comercio Exterior, subgerencia de Leasing y Factoring y Subgerencia de Tesorería y Costumer Service

Tabla 3. Principales Funciones con sus procesos respectivos

Funciones	Procesos
Implementación de convenios	Control presupuestario por servicio
	Evaluación, contratación, implementación y seguimiento de servicios domiciliarios
	Programación de remesas ³⁵ a clientes para abastecer Sencillos y pagos de remuneraciones
Control y Operaciones	Administración y Cuadratura de Custodias Externas (dinero en Brink´s, Prosegur y Dumbar)
	Cobro y cancelación de operaciones con diferencias en cajeros externos o faltantes en remesas
	Evaluación para la aprobación/rechazo convenios clientes
	Evaluación para la compra/venta dinero con otros bancos

Fuente: Investigación propia

Es importante destacar que anteriormente a esta investigación, no se realizaban evaluaciones a los clientes para la entrega de convenios³⁶, lo que produjo que en la actualidad exista una gran cantidad de clientes no rentables con convenio, los cuales generan altos costos para el Banco.

Los principales procesos son: evaluación, contratación, implementación y seguimiento de servicios domiciliarios, Programación de remesas a clientes para abastecer Sencillos y pagos de remuneraciones y Evaluación para la aprobación/rechazo convenios a clientes, ya que cualquier eventualidad repercute directamente en la calidad de los servicios entregados a los clientes.

b) Departamento Procesos de Tesorería. Ésta área se compone de dos supervisores, cuatro administrativos y veinticinco externos³⁷, la cual se encuentra a cargo de un jefe del departamento, el cual vela por el correcto desempeño del equipo externo. En tabla 4 se presentan las principales funciones con sus procesos respectivos.

Tabla 4. Principales Funciones de Procesos de Tesorería

Función	Procesos
---------	----------

³⁵ Se entiende por remesa, a un conjunto de dinero.

³⁶ Se entiende por convenio, a todo servicio entregado por Tesorería cuyo costo es cancelado por el Banco Santander

³⁷ Estos externos pertenecen a la empresa de Personal Support

Servicios de Remesas y Pagos	Envío de remesas hacia sucursales y clientes
	Recepción de remesas desde sucursales y clientes
	Limpieza de papel moneda retirando billete no apto (mal estado)
	Recuento de remesas
	Flujo de moneda extranjera, exportación e importación de divisas
	Creación y envío remesas a ETV's para abastecimiento de ATM's .
Administración de Bóvedas	Administración stock y flujo de bóveda principal del Banco (1.500.000 UF)
	Administración de bóveda por cuenta del Banco Central de Chile (5.000.000 UF)
	Control y asignación de seguros bóvedas a nivel nacional

Fuente: Elaboración propia

Los procesos principales del departamento son: Envío de remesas hacia sucursales y clientes, Recuento de remesas, Creación y envío remesas a ETV's para abastecimiento de ATM's, ya que cualquier anomalía de los mismos repercute directamente en la apreciación de los servicios por parte de los clientes (tanto internos como externos). Además el volumen de los procesos mencionados anteriormente es mucho mayor que el resto.

c) Departamento Servicios ATM, esta área la compone una persona. Las principales funciones y sus respectivos procesos, se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Principales Funciones Servicios ATM.

Función	Procesos
Cuadratura Virtual	Cuadratura regional y metropolitana
	Clasificación por ETV
	Validación contabilidad Banco
	Rendición y comparación con ETV's
Apoyo a los arqueos regionales	Verificación exactitud de la cuadratura
	Determinar diferencias y gestionar respuesta
Cálculo e instrucción de remesas	Remesas a nivel nacional
	Remesas por empresa

Fuente: Elaboración propia

Los procesos más importantes son: remesas a nivel nacional y remesas por empresas. Estos procesos consisten en el cálculo de las remesas a necesitar mensualmente por los ATM's, clientes internos y empresas, de manera que el Banco tenga disponible esta cantidad para el correcto abastecimiento de los clientes mencionados anteriormente. Estos procesos son significativos tanto en volumen como en relación directa con los clientes.

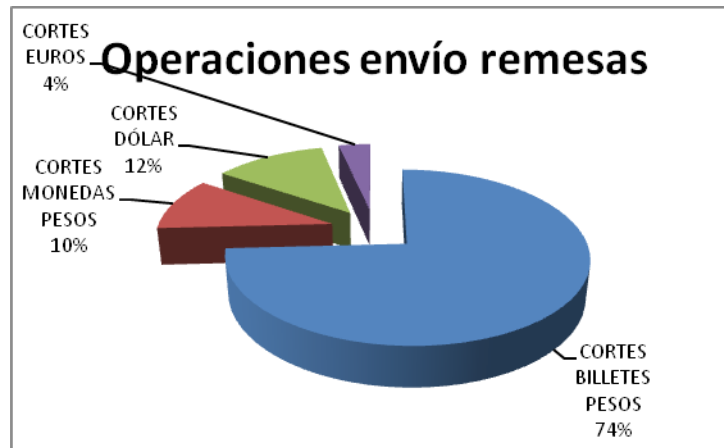
d) Departamento Procesos Swift. Ésta área se compone de un analista y un jefe del departamento. Las principales funciones son, velar por el correcto envío y la resolución de los posibles problemas de la mensajería *Swift*. Lo que se considera relevante al interior del banco, ya que corresponde al medio de comunicación interbancario.

4.4. Proveedores

En la actualidad el área en estudio posee dos proveedores, los cuales se detallan a continuación.

a) Personal Support: Empresa encargada de los procesos de creación, limpieza y conteo de remesas. Actualmente se compone de veinticinco funcionarios externos, cuatro administrativos y dos supervisores, los que desarrollan labores dentro de las dependencias de Tesorería. El control por parte del Banco hacia esta empresa lo realiza el jefe del departamento de Procesos de Tesorería. Mensualmente concreta un promedio de 880 operaciones de creación de remesas para los clientes, donde un detalle se puede apreciar en la figura 11.

Figura 11. Operaciones envío de remesas.

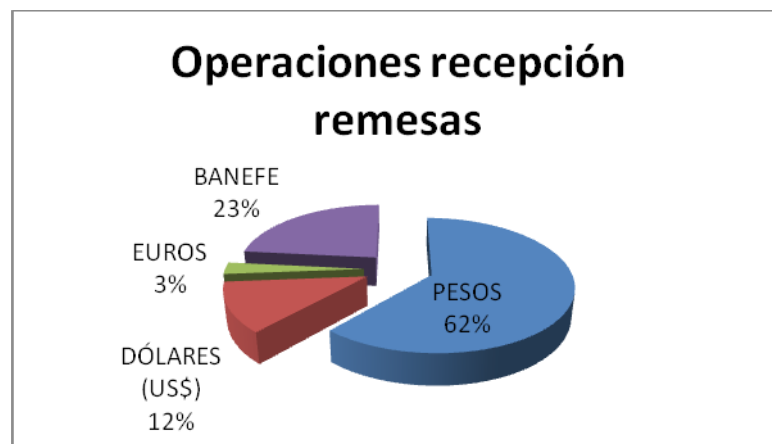


Fuente: Información Departamento de Convenios y Control de efectivo.

En la figura 11 se aprecia claramente que la principal operación realizada, corresponde a la creación³⁸ de remesas en corte³⁹ de billetes en pesos, la cual posee un monto asociado de alrededor de los 48 mil millones de pesos.

Por otro lado, *Personal Support* ejecuta la recepción de remesas, operación que incluye la recepción de remesas, conteo, limpieza y clasificación (ya sea según tipo metálico o billete y denominación). En promedio mensual, se tienen un total de 800 operaciones, cuya distribución se describe de manera grafica en la figura 12.

Figura 12. Operaciones recepción de remesas



Fuente: Información Departamento de Convenios y Control de efectivo.

³⁸ La operación de creación de remesas por parte de *Personal Support*, incluye las operaciones de conteo, limpieza y creación de las remesas según los requerimientos del pedido.

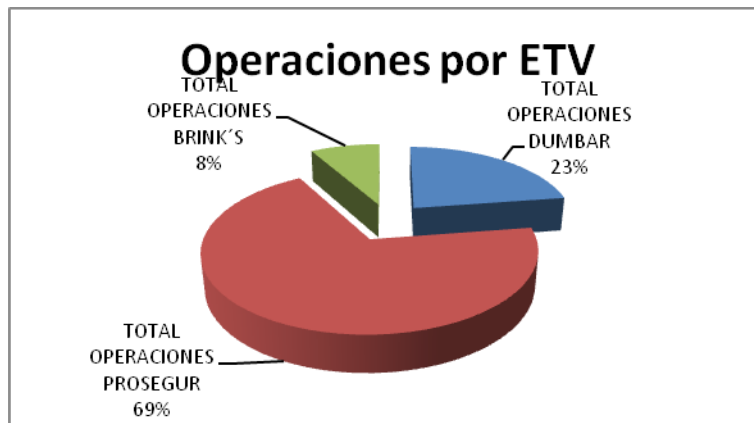
³⁹ Con corte, se refiere a la creación de remesas

Se destaca que la principal operación realizada, corresponde a la recepción de remesas en pesos, ocupando un 62% del total de operaciones realizadas por el área por el concepto de recepción de remesas. El monto recibido promedio, es de alrededor de los 100 mil millones de pesos.

Es necesario aclarar que dentro de las operaciones de recepción, el segundo lugar lo ocupa la filial del Banco Santander, Banefe. Esta operación consiste en la recepción, conteo, limpieza y clasificación de las remesas recibidas por parte de esta filial.

b) Empresas de Transporte de Valores (ETV's): Son empresas que entregan los servicios de transporte, custodia y abastecimiento de ATM's. Actualmente, el Banco Santander posee contratos con Prosegur, Brink's y Dumbar, los cuales en promedio mensual desarrollan alrededor de 1400 operaciones. A continuación, en la figura 13, se adjunta gráfico con los porcentajes de operaciones por ETV.

Figura 13. Operaciones por ETV.



Fuente: Información Departamento de Convenios y Control de efectivo.

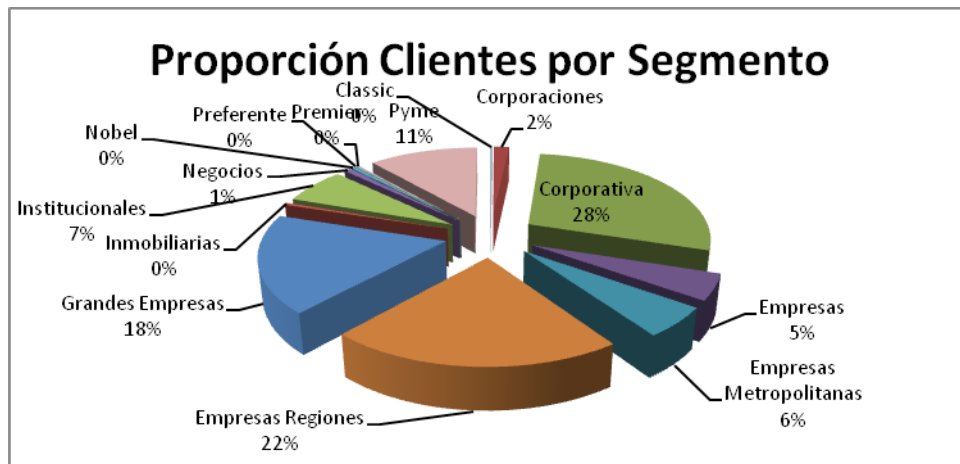
Se puede apreciar que alrededor del 70% de las operaciones realizadas por las ETV's, se realiza por Prosegur, lo cual genera una gran dependencia por parte del Banco hacia esta empresa.

Se sabe que Brink's y Prosegur generan un oligopolio en el mercado de las empresas de transporte de valores, ya que juntos poseen más del 50% del mercado. Debido a esto, es interesante observar que Brink's realiza alrededor de un 8% del promedio de operaciones mensuales para el Banco. Este es el resultado de una medida estratégica que pretende disminuir el poder de los proveedores de este servicio, para complementar las labores de Brink's y Prosegur, se eligió a Dumbar que es una empresa pequeña con poco poder de mercado, ésta realiza el 23% de las operaciones de transporte y abastecimiento para Tesorería.

4.5. Clientes

En la actualidad, Tesorería posee alrededor de 44.000 clientes, los que según sus números y montos de sus transacciones, se dividen en los siguientes segmentos: *Classic*, Corporaciones, Corporativa, Empresas, Empresas Metropolitana, Empresas Regiones, Grandes Empresas, Inmobiliarias, Institucionales, Negocios, Nobel, Preferente y *Premier*. En la siguiente figura, se puede apreciar la proporción de clientes por segmento.

Figura 14. Proporción Clientes por Segmento.



Fuente: Investigación propia.

Destacándose que la mayor cantidad de clientes se concentra en el segmento Corporativo con un 28%. Los segmentos con 0% de clientes, se debe más que nada a que poseen muy pocos clientes en comparación con los demás, pero en ningún caso son exactamente cero.

Anteriormente a este estudio, no existía ninguna clase de análisis previo para la aprobación en el otorgamiento de convenios por parte del Banco a los clientes, producto de esto, hoy en día se tienen alrededor de 2300 clientes no rentables⁴⁰ con convenios, los que generan un costo total aproximado mensual de 200

⁴⁰ La clasificación de la rentabilidad de los clientes, se realiza mediante el cálculo de Cost/Income de los mismos.

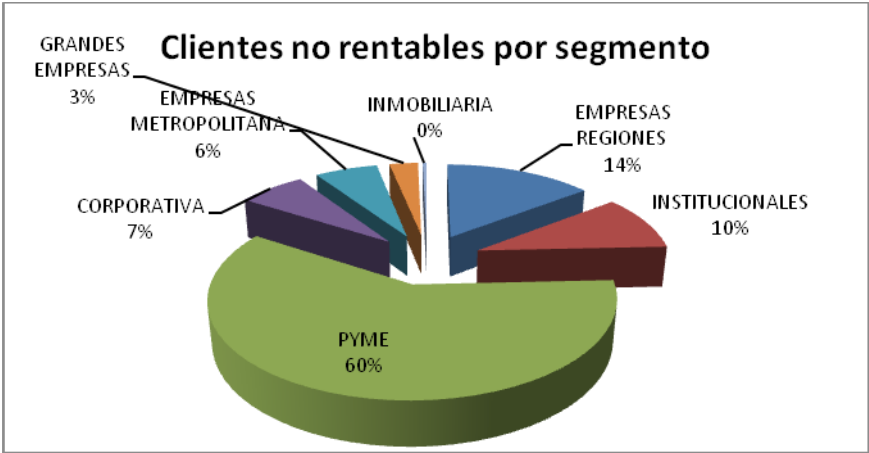
Cliente No Rentable → $\text{Cost/Income} > 1.0$

Cliente Poco Rentable → $0,45 < \text{Cost/Income} < 1.0$

Clientes Rentables → $\text{Cost/Income} < 0,45$

millones de pesos, lo que equivale aproximadamente a 2.200 millones de pesos anuales. Debido a lo anterior, el área está realizando una “limpieza de la cartera de clientes”, lo que tiene por finalidad eliminar los convenios que poseen los clientes no rentables para el Banco y entregar convenios a aquellos clientes que sean rentables. Es necesario recordar, que los servicios entregados por Tesorería, no generan utilidades para el Banco, ya que su objetivo primordial, es el de retener a aquellos clientes que el Banco considere importantes, es decir, aquellos cuyo Cost/Income de sus operaciones realizadas en el Banco, sea menor a 0,45. De manera gráfica, se adjunta la cantidad de clientes no rentables por segmento en la figura 15.

Figura 15. Clientes No Rentables por segmento

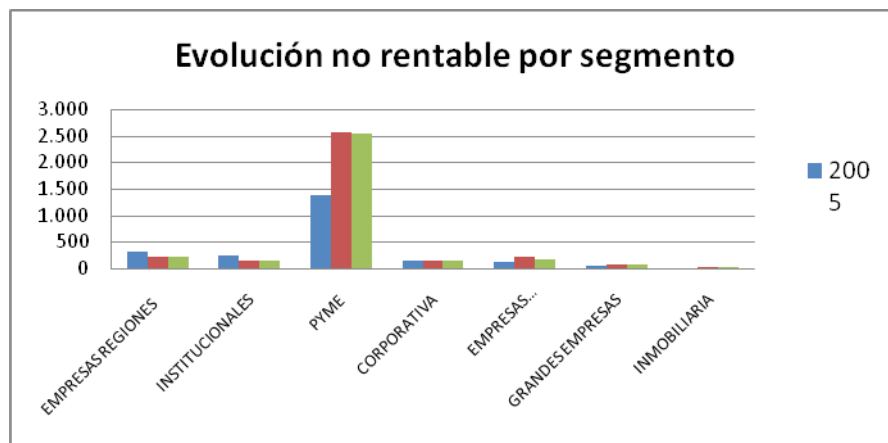


Fuente: Área de Presupuesto.

Es relevante observar que el segmento Pyme posee alrededor del 60% de los clientes no rentables con convenio, lo que representa un total aproximado de 1380 clientes, los cuales generan un costo mensual aproximado para el Banco de 12,5 millones de pesos. Si bien el segmento Empresas Regiones posee un 14% de los clientes no rentables, este genera un costo mensual aproximado de 87 millones de pesos. De ahí la urgente necesidad de la limpieza de la cartera de clientes, en la búsqueda de la optimización y eficiencia en los costos.

Se puede destacar, que las acciones de limpieza de cartera se han realizando esporádicamente desde el 2006, si bien no han tenido grandes resultados, se puede apreciar a continuación la evolución de la cantidad de clientes no rentables por segmento.

Figura 16. Clientes No Rentables por segmento



Fuente: Área de Presupuesto

Existe una tendencia en la disminución de los clientes no rentables por segmento. Esta acción, ha permitido al Banco, ahorrar aproximadamente 500 millones de pesos anuales.

Teniendo en claro los antecedentes generales de la empresa, se desarrollará un análisis del entorno del Banco y en especial del área, posteriormente se realizará un análisis a clientes, se revisará la misión, visión y estrategia del Banco, en especial, como éstas repercuten directamente con en el área. Con toda esta información se creará una propuesta de estrategia para el área y a partir de ésta, se elaborará un mapa estratégico, el cual incluirá objetivos estratégicos para cada perspectiva, de manera de incluir todos los factores encontrados de los análisis anteriormente desarrollados. Una vez finalizado el mapa, se fabricarán indicadores estratégicos para cada una de las perspectivas. El resultado final de este trabajo, será la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para el área.

CAPÍTULO 5: Análisis externo

Para entender el medio externo en el que se desarrolla la Organización y en especial el área, se realizará un análisis PEST, lo que permitirá tener una visión del marco en donde se desenvuelve el Banco, posteriormente, se utilizará la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter, para entender el medio externo en el que se desarrolla Tesorería. Para la realización de ello, se estudiarán los principales negocios que posee esta área: envío/retiro de remesas, custodia de valores, conteo y limpieza de remesas y finalmente abastecimiento de ATM's. Todos estos servicios tienen por finalidad crear valor de parte del Banco a los clientes además de tener la propiedad de crear barreras de salida para los clientes.

A continuación se entregan los resultados obtenidos en el análisis PEST, el cual se conforma de un estudio Político, Económico, Social y Tecnológico.

5.1. Análisis Político

De acuerdo a la situación política existente en el país, se destacan las siguientes características del mercado nacional.

a) Chile es un país políticamente estable. Desde el inicio de la democracia, hace más de 15 años, no han existido dentro del país problemas políticos que afecten el normal funcionamiento de la nación. De hecho, Chile es considerado a nivel mundial, uno de los países más estables de la región.

b) Existe una alta regulación de mercado. Para el monitoreo y control de la industria bancaria, el país cuenta con las siguientes instituciones: el Banco Central y la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), las cuales han creado un marco regulatorio claro con políticas bancarias definidas. Existe también la Comisión Antimonopolios, que ha creado una clara legislación antimonopolios, permitiendo las fusiones siempre y cuando esto no afecte la libre competencia, lo que produce una alta competitividad en el mercado.

c) Plan de bancarización impulsado por la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). Este plan tiene por finalidad acercar los productos bancarios a toda la población, pretende incorporar los servicios de la industria a 3 millones de personas en un plazo de 5 años. Las principales medidas para lograr lo anterior son: Impulso a medios de pago bancarios, ampliación red de ATM's, ampliación del horario de atención bancaria, potenciación del microcrédito a empresas y personas y finalmente la flexibilización de normas sobre techos de

tasa máxima convencional y de gastos de cobranza. Todas estas medidas afectan directamente el funcionamiento actual del Banco.

5.2. Análisis Económico⁴¹

Con respecto al análisis económico desarrollado se tienen los siguientes factores:

a) Estable desempeño económico. Desde el 2004 el país ha presentado un crecimiento moderado en torno al 6%. En la actualidad, existe una alta volatilidad en los mercados internacionales, debido principalmente a la crisis de hipotecas “*subprime*” en Estados Unidos y el factor clima, los cuales no han tenido grandes efectos en la economía nacional, de hecho el crecimiento esperado es de alrededor de un 4,5%.

b) Alta inflación. En el 2007 se tuvo una inflación de alrededor de un 7,8%, y la proyección para el 2008 realizada por el Fondo Monetario Internacional de 6,6%. Esto se debe en gran medida al estancamiento del crecimiento del país, el incremento en los precios de los alimentos, energía y el incremento en la restricción de créditos de consumo. Como manera de controlar la inflación en el país, el Banco Central aumento la tasa de interés en 50 puntos base, hasta 6,75% anual. Esta medida repercute directamente en la disminución de los créditos por parte de la población, lo que significa una baja en las ganancias del Banco.

c) Disminución de ingreso por comisiones. Debido al mercado altamente competitivo donde se desarrolla la Organización, la forma de diferenciarse de la competencia puede ser de dos maneras: mejora en la calidad de los productos, o mediante una baja en los precios, lo que afecta directamente en la disminución de las comisiones recibidas por el Banco.

d) Sujetos más riesgosos han aumentado su accesibilidad al crédito. Factor que se debe en gran medida al aumento en la tendencia, por parte de las *retails*, a la entrega de créditos a personas que anteriormente no se les entregarían. Esto ha significado para el Banco, la necesidad de reestructurar los perfiles para la entrega de créditos.

5.3. Análisis Social⁴²

⁴¹ Fuente: <http://www.rrojasdatabank.info/inechile2/emr30032006.pdf> ; <http://ultimamirada.wordpress.com/2007/12/04/el-desempeno-economico-de-chile/> y <http://www.uach.cl/rpp/online/ver.php?not=10618>, consultas realizadas 3 de Julio de 2008.

⁴² Fuente usada, http://www.conadecus.cl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=989, http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_5291.pdf y <http://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v14n3/art03.pdf>. Consultas realizadas 4 de Julio de 2008

Con respecto al análisis social, se destacan las siguientes características:

a) Clientes más informados y más exigentes. Con la facilidad en el acceso a la información, los nuevos clientes existentes en la industria de los bancos, evaluarán a todos los posibles candidatos al momento de necesitar un crédito. Sumando a esto, el factor de ser un mercado altamente competitivo, donde no existe una gran diferencia en los precios por servicios entregados por los bancos, toma vital importancia la diferenciación por calidad. Producto de lo anterior, los clientes exigirán calidad frente a los servicios contratados.

b) Fuerte endeudamiento de la población chilena. Según el Banco Central, la población posee una relación de deuda versus ingreso del 60%. Esta cifra es baja en comparación con los países avanzados, donde la relación mencionada anteriormente llega hasta el 143% del ingreso disponible. Si se le suma a esto, la expansión económica y los bajos índices de cesantía actuales en el país mantendrían en movimiento la expansión crediticia a pesar de las alzas en las tasas de interés. Lo mencionado anteriormente, refleja la existencia de un enorme potencial para el aumento en la penetración del consumo, que actualmente representa sólo un 44% de las deudas, dejando un escenario favorable para las instituciones bancarias

c) Buena aceptación y tendencia al uso de servicios electrónicos. Este factor es consecuencia de la creciente necesidad, por parte de la sociedad por servicios durante las 24 horas del día. Esta tendencia ha aumentado en la actualidad, en la cual muchas personas han debido hacer frente a la escasez de tiempo, con lo cual dichos servicios se han vuelto muy valorados y aceptados por la gente. En Chile, un 62% de los clientes del banco realiza las operaciones bancarias vía web. Cerca de un 75% de los usuarios utilizan la banca por internet con una frecuencia mínima de una vez a la semana, lo cual implicaría que existe un nivel de satisfacción importante. La banca por internet, se encuentra en el tercer lugar de uso de los servicios con un 15,5%, donde el primer lugar lo ocupan los ATM con un 19,2% y el segundo lugar, servicios convencionales a través de la caja/mesón con un 15,9%.

d) Acciones para la creación de identidad de marca. Este factor es resultado de una de las acciones del plan estratégico del Banco, la cual corresponde a la unificación de la marca Santander a nivel mundial. Dentro de las acciones desarrolladas, se puede mencionar la “Copa Santander Libertadores”, la que dentro de sus propósitos, era la de crear la conciencia de la unificación de la marca en la población. También se puede apreciar, en el “Campeonato de Fórmula 1”, en el cual también se puede apreciar la invasiva campaña de marketing. Finalmente en el país, el Banco pasó de llamarse Santander Santiago a sólo Santander; dicho fenómeno se repite a nivel mundial.

5.4. Análisis Tecnológico⁴³

a) Existencia de nuevas tecnologías de información más eficientes. En nivel mundial, existen variadas tecnologías de información, creadas para satisfacer la alta demanda y las necesidades de este mercado. Chile, es el país con mayor grado de avance en la Sociedad de la Información de Latinoamérica, de acuerdo a los resultados del indicador de la Sociedad de la Información (ISI). Lo anterior, indica el enorme potencial existente en el mercado nacional para la creación de sistemas de información eficientes y adaptados para cada necesidad. Además, revela la existencia de mano de obra totalmente capacitada para la implementación de dichos sistemas.

b) Disminución del costo de las tecnologías, tanto hardware como software. En la actualidad, el costo de almacenar, procesar y transmitir información ha disminuido un 20% anual como promedio en los últimos 40 años. La información se ha convertido en un insumo tan importante como los recursos humanos, naturales y financieros para el desarrollo de las economías modernas. La información es un factor sumamente importante en la producción que genera un aumento en la productividad y una reducción de los costos. Por otro lado, las compañías de software, desarrollan cada vez sistemas más eficientes para la satisfacción de las necesidades de su mercado, lo que ha generado entre ellas una feroz competencia, la cual conlleva a una disminución de los precios existentes y un aumento en la calidad y eficiencia de las tecnologías de información desarrolladas por dichas empresas. Esto beneficia de sobremano a todos los potenciales clientes de las mismas.

c) Acciones para la unificación de las plataformas informáticas y servidores. Dentro de las acciones del plan estratégico del Banco, existe la unificación de los sistemas usados a nivel mundial, así como también se están realizando las acciones para la centralización del procesamiento de la información, mediante el establecimiento de servidores en España, los cuales se encargarán de todas las operaciones de todas las sucursales del Banco. Mejorando así la eficiencia y comunicación entre las sucursales, tanto nivel nacional como internacional.

5.5. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los servicios entregados por Tesorería poseen la característica de poder ser entregados por otros bancos e inclusive por las empresas de transporte de valores (ETV's).

⁴³ Fuentes usadas, http://www.lasegunda.com/ediciononline/ciencia_tecnologia/detalle/index.asp?idnoticia=419149, consulta realizada el 6 de Julio de 2008, Ingeniare. Revista Chilena de ingeniería, vol. 14 N°3, 2006, y http://www.wikilearning.com/monografia/analisis_de_la_evolucion_historica_y_del_estado_actual_de_la_actividad_bibliologica_informacional-la_revolucion_de_la_informacion/7794-34. Consulta realizada el 7 de Julio de 2008

La entrada de nuevos competidores, al mercado de los bancos es difícil, ya que presenta las siguientes dificultades para un posible entrante: existen dos grandes bancos, que juntos tienen una participación en colocaciones de alrededor del 41%, también poseen altas economías de escala, ya que son bancos mundiales y generan ventajas estratégicas debido a su nivel en la curva de aprendizaje. Todo esto, produce que la entrada de posibles competidores sea reducida, lo cual significa que es baja la cantidad de proveedores de servicios semejantes a los entregados por Tesorería.

En el mercado de las ETV's, actualmente existe un duopolio⁴⁴ entre las empresas Prosegur y Brink's, que dominan este mercado. Los servicios de envíos y retiros de remesas entregados por el banco, se realizan principalmente gracias a una previa licitación con estas empresas, las cuales finalmente entregan el servicio a los clientes. Actualmente las ETV's están ofreciendo nuevos servicios a sus clientes, entre los que se destacan el conteo y limpieza de remesas, el abastecimiento de ATM's (cuando sea el caso) y la custodia de valores. Éste hecho influye en Tesorería y la obliga a velar por la calidad de sus servicios de cara al cliente. La gran diferencia existente, es que estos servicios serían cancelados directamente por el cliente, perdiendo la ventaja que ofrece el Banco, ya que según su rentabilidad, estos costos pueden ser cancelados por la Organización.

5.6. Poder de negociación de los proveedores

Como se mencionó en el capítulo 4.4, para los servicios entregados por Tesorería existen dos tipos de proveedores, donde uno de ellos se encarga del conteo, limpieza y creación de remesas y el otro se encarga del transporte (envío/retiro de remesas) y abastecimiento de ATM's⁴⁵.

Personal Support, este proveedor no posee un gran poder de negociación, ya que las operaciones realizadas son netamente operativas. En la actualidad existen máquinas capaces de realizar las operaciones de conteo, limpieza y creación de remesas, reduciendo en gran porcentaje la cantidad de trabajadores para la realización de dichas funciones, disminuyen los errores y tiempos de los procesos asociados. Si bien no existen iniciativas por parte del Banco para la automatización de dichos procesos, pero la posibilidad de realizarlo, obliga a la empresa externa a entregar un servicio de calidad de manera de evitar esta posible sustitución. En promedio, este proveedor realiza alrededor de 875 operaciones mensuales para la creación de remesas. Un detalle de estas

⁴⁴ Anexo 13. Detalle de participaciones de mercado de las Empresas de Transporte de Valores (ETV's).

⁴⁵ Las ETV's se encargan de entregar el dinero necesario para que los ATM's funcionen con normalidad, el total de efectivo entregado por el banco para dicha función es el resultante de una negociación entre las transportadoras de valores y el encargado de Abastecimiento de ATM's.

operaciones se puede apreciar la figura 11 del capítulo 4, donde se desarrolla el tema de los proveedores.

Alrededor del 74% de las operaciones realizadas para la creación de remesas⁴⁶, corresponde a la elaboración de cortes de billetes pesos. Para el caso de la recepción de remesas⁴⁷, se tienen en promedio mensual de 766 operaciones, donde la operación recepción de operaciones en pesos, es la más importante en volumen y monto corresponde a un 62% del total.

Por otro lado, existen Prosegur, Brink's y Dumbar, que son las encargadas de transportar las remesas, tanto el envío como retiro, y el abastecimiento de ATM's. Como se mencionó anteriormente, en este caso el poder de negociación de los proveedores es alto ya que Prosegur y Brink's crean un duopolio en el mercado de las empresas transportadoras de valores, de manera que al momento de licitar por servicios, éstas entregan tarifas semejantes lo que da la impresión de la existencia de un "cartel" implícito. El problema existente en la actualidad es que sólo estas empresas poseen las condiciones necesarias⁴⁸ para poder paliar con el gran volumen de movimientos y clientes que posee el Banco.

Con respecto al abastecimiento de ATM's por las ETV's, se puede destacar el gran nivel de abastecimiento de ATM's realizado por la empresa Prosegur, la que posee un 57%, lo que representa un total aproximado de 460 cajeros en regiones y 380 cajeros en la región Metropolitana. Brink's posee un nivel de 43%, lo que significa un total aproximado de 330 cajeros en regiones y 300 en la región Metropolitana. Finalmente, Dumbar que en este caso posee 0% de abastecimiento de cajeros, esto no significa que no posea cajeros para abastecer, sino que su total es pequeño en comparación a las demás ETV's. De hecho, se encarga de 4 cajeros de la región Metropolitana. A continuación se puede apreciar una gráfica con el promedio mensual de operaciones por ETV.

Figura 17. Promedio mensual Operaciones por ETV⁴⁹.

⁴⁶ Es necesario recordar que la operación creación de remesas, incluye los siguientes subprocesos: conteo, limpieza y finalmente la creación de remesas.

⁴⁷ La operación de recepción de remesas, incluye los siguientes subprocesos para *Personal Support*: recepción remesas, conteo, limpieza y clasificación.

⁴⁸ Esto se debe en gran medida a las altas barreras de entrada existentes en el mercado de las transportadoras de valores. Lo que dificulta de sobremanera la aparición de nuevas empresas.

⁴⁹ El monto transportado según ETV's sigue directa relación con el porcentaje de operaciones realizadas por las transportadoras de valores.

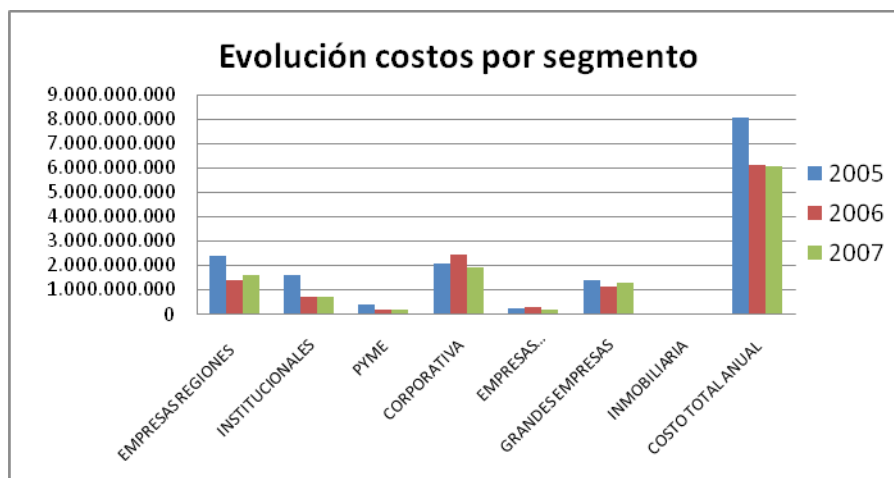


Fuente: Departamento Convenios y control del efectivo.

Es interesante observar que Dumbar realiza un 23% del promedio mensual de operaciones y Brink's, a pesar de ser una empresa mas grande, sólo un 8%. Esto se debe en gran parte a dos factores, por un lado la empresa Dumbar, está en una estrategia de aumentar su participación de mercado y para esto está invirtiendo en recurso tanto físico como humano, y al mismo tiempo mejorando la calidad de los servicios, de manera de poder hacer frente a las necesidades del Banco. Por otro lado, este fenómeno se debe a acciones realizadas por Santander para reducir el poder de negociación de las principales ETV's.

Con respecto a la evolución de los costos operacionales por segmento, se puede apreciar el siguiente gráfico.

Figura 18. Evolución costos por segmento.



Fuente: Área de Presupuesto.

Se puede destacar, que en los últimos 3 años, el banco Santander ha gastado en promedio, alrededor de 6.500 millones de pesos en servicios entregados a toda la cartera de clientes que posee Tesorería. Al segmento “Corporativo”, pertenecen los clientes más importantes para el Banco, debido a esto, el banco Santander está dispuesto a entregarles los servicios necesarios, como forma de retener a este grupo. Actualmente, este segmento significa un costo de alrededor los 2.000 millones de pesos mensuales.

5.7. Poder de negociación de los consumidores

Actualmente⁵⁰, estos servicios se entregan a aquellos clientes rentables⁵¹ existentes en el Banco y que además los solicitan.

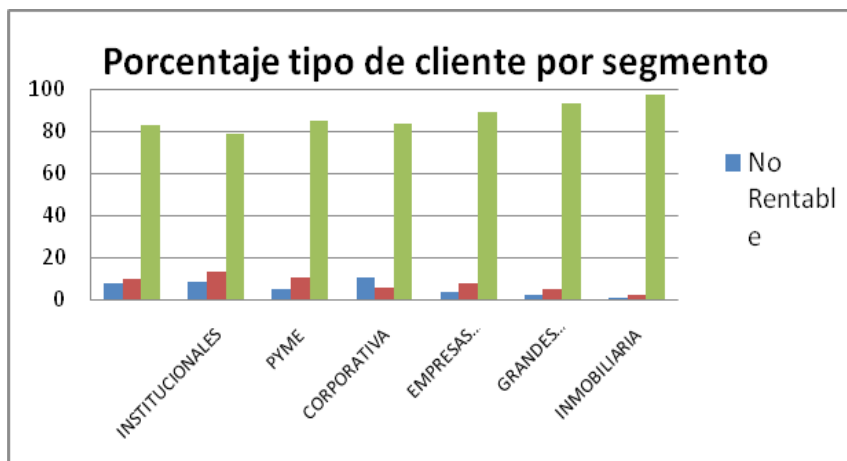
Existen clientes que poseen grandes volúmenes de transacciones producto de ello, son requeridos por todos los bancos, éstos al encontrarse en dicha posición demandan requerimientos y servicios especiales por los que los bancos están totalmente dispuestos a pagar. Un ejemplo es el caso de la Ilustre Municipalidad de Santiago, que posee grandes volúmenes de transacción y montos, los cuales generan alta rentabilidad para los bancos. Este cliente, es requerido por muchas instituciones bancarias, las que ofrecen una gran cantidad de propuestas. Esto crea grandes ventajas para este tipo de consumidor y, si se suma a esto, el efecto que ha creado la fusión entre el Citi y Edwards y banco del Desarrollo con el Scotiabank, lo que produce una oferta que beneficia al cliente.

⁵⁰ Anteriormente se entregaban los servicios a todos los clientes que los solicitaban, sin un previo análisis de la rentabilidad de los mismos.

⁵¹ Este tipo de clientes, son clasificados por el banco Santander como clientes rentables, es decir, aquellos que poseen un $\text{cost/income} < 0,45$.

En el 2007, se tiene la configuración de clientes por segmento mostrada en la figura 19.

Figura 19. Evolución costos por segmento.



Fuente: Área de Presupuesto.

Donde los clientes rentables, los cuales presentan la propiedad de ser importantes para el mercado bancario y en especial para el banco Santander, y además poseen una fuerte capacidad de negociación, son en promedio el 85% del total de clientes existentes en Tesorería. Dicho porcentaje se espera que crezca, en la medida que se ejecuten de manera eficiente las acciones de limpieza de cartera, de manera de terminar convenios con clientes no rentables y con esto, habilitar nuevos convenios para los clientes rentables que posee el Banco.

5.8. Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos

En el escenario actual, la entrada de estos nuevos servicios puede ser por dos fuentes: la primera, consiste en servicios semejantes entregados por otros bancos, debido a esto, la única manera de diferenciarse para la obtención de ventajas competitivas de cara a los clientes, es mediante la entrega de un buen servicio, tanto por el área comercial como por el área de Tesorería en este caso. Es necesario recordar que estos servicios tienen la particularidad de la creación de valor para los clientes que tienen la característica de manejar altos montos y volúmenes de transacciones, debido a esto la necesidad de entregar un trato privilegiado para los mismos.

La segunda fuente, es a través de las Empresas Transportadoras de Valores, las que están diversificando sus negocios y con esto, no sólo realizan el transporte

de valores, sino que ofrecen servicios de creación, limpieza, conteo y custodia de remesas. Estos servicios presentan la desventaja que de ser contratados por potenciales clientes, deberían pagar por estos servicios, esto crea una barrera de salida para clientes rentables, ya que no genera incentivos para dejar los servicios recibidos, mientras la calidad de los mismos sea buena. Para los clientes no rentables a los que se les están quitando los convenios, generan incentivos para la búsqueda de mejores servicios entregados por las ETV's, lo que produce movilidad en el mercado de las transportadoras de valores.

5.9. Rivalidad entre competidores

El mercado en el que se desarrolla esta organización, es uno de los más competitivos y dinámicos existentes en Chile, dentro de sus características se pueden destacar: las fusiones y la entrada de nuevos bancos, los cuales poseen una alta participación a nivel mundial; la existencia de dos grandes competidores, Santander y Edwards-City, los que juntos poseen una participación en colocaciones de alrededor del 41%, donde el competidor más cercano, posee una participación de un 12%; existe una alta velocidad de imitación y mejora, de los nuevos productos o servicios desarrollados entre los competidores; y finalmente, clientes más informados y exigentes. Todos estos antecedentes repercuten directamente en áreas que entregan servicios a los clientes, como Tesorería, ya que significa que deben adaptarse constantemente a las nuevas exigencias existentes en el mercado. Lo que produce que la rivalidad existente sea alta.

Es necesario recordar, las acciones de diversificación que están empezando a realizar las ETV's, lo que si bien no afecta directamente a los clientes objetivos de Tesorería (los rentables), produce "ruido", ya que ayuda a la movilidad dentro del mercado.

5.10. Conclusiones de análisis externo

Luego del análisis PEST, el cual permitió entender desde una perspectiva macro el medio donde se desarrolla el Banco, y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, que permitió detectar oportunidades o amenazas tanto para el Banco como para el área en estudio, se puede concluir que las principales **OPORTUNIDADES** encontradas son las siguientes:

a) Plan de bancarización. Este plan va a permitir acercar los productos o servicios bancarios a la población, y con esto, aumentar el uso de los mismos, generando más utilidades para los bancos.

b) País estable económicamente. Las variaciones económicas a nivel mundial, no han repercutido de gran manera en la economía nacional, lo que significa la existencia de un potencial de negocios por explotar.

c) Aceptación uso de servicios electrónicos. El uso de los servicios electrónicos en Chile, presentan una tendencia al alza, lo que es beneficioso para el Banco, ya que significa la aceptación por parte de los clientes a este canal y por otro lado, un ahorro en costos.

d) Acciones para la unificación de las plataformas informáticas y servidores. La creación de un sistema único, que permita monitorear, apoyar y ayudar a la toma de decisiones, permitirá mejorar la eficiencia y la comunicación entre las sucursales, tanto a nivel nacional como internacional. Dentro de las acciones para la unificación de las plataformas, existe la revisión y mejora de los procesos actuales, beneficiando a todos los *stakeholders* de la organización.

e) Acciones para la limpieza de cartera de clientes. Esta oportunidad, permitirá habilitar recursos, para poder entregar convenios a clientes rentables, con lo que el Banco agrega valor a sus productos y al mismo tiempo les crea barreras de salida a los clientes. Con esto se espera un aumento en este tipo de clientes y el consiguiente aumento en las utilidades del Banco.

Las principales **AMENAZAS** encontradas, se detallan a continuación:

a) Existencia de una alta inflación. Para poder controlar este factor, el Banco Central subió la tasa de interés, lo cual repercute directamente en una baja en los créditos lo que afecta directamente a la industria bancaria.

b) La aparición de un nuevo y poderoso rival en el mercado de los bancos. La fusión Citi-Edwards, lo que produce la aparición de un nuevo competidor, el cual pueda tener mejores prácticas en la entrega de servicios de Tesorería. De ahí la necesidad de buscar siempre la manera de mejorar los procesos en la búsqueda de la máxima eficiencia y calidad.

c) La diversificación de negocios por parte de las ETV's. Este factor, crea la urgente necesidad por parte del Banco de mejorar los servicios entregados por Tesorería, de manera de no crear iniciativas para que los clientes rentables terminen sus convenios, a pesar de tener que cancelar un monto por las mismas operaciones.

CAPÍTULO 6: Análisis interno

Para la realización del análisis interno, se utilizará una adaptación a la metodología propuesta por los autores Hitt, Ireland y Hoskisson, en su libro “El ambiente interno: Recursos, capacidades y aptitudes centrales”. Los resultados se entregan a continuación:

6.1. Recursos tangibles

6.1.1. Recursos Físicos

Por razones de confidencialidad, en esta memoria no se puede realizar una descripción detallada sobre la estructura física de Tesorería, producto de esto, se realizará una descripción general de los recursos de la misma. En una primera parte, se explicarán las instalaciones propias de Tesorería, posteriormente, se detallará la seguridad física del recinto.

Con respecto a las instalaciones, se tiene lo siguiente: Sala de recepción y despacho de remesas, dos bóvedas Banco (bóveda principal y bóveda de paso⁵²), una bóveda Banco Central de Chile, sala de procesos, para el recuento, limpieza y clasificación del efectivo, sala de proceso de canje.

La seguridad física del recinto, presenta las siguientes características: 30 cámaras digitales instaladas en la sala de procesos, 20 cámaras digitales perimetrales, las cuales están instaladas en lugares de tránsito y estanco de valores, cámaras en accesos exteriores al Banco, 1 domo que cubre locación de la sala de procesos, equipos de grabación digitalizada con monitoreo a distancia, alarmas digitales con reacción inmediata, controles de acceso mecanizados, con vigilancia in situ y finalmente, una zona de estanco para el ingreso de porta valores.

6.1.2. Recursos Tecnológicos

Antes del desarrollo de este tema, es necesario explicar, que los trabajadores de “*Personal Support*”, los cuales se ubican dentro de las dependencias del Banco, no utilizan computadores, ya que su trabajo es netamente manual y no requiere de un computador, salvo los tres jefes a cargo, los cuales llevan un

⁵² La bóveda principal, es aquella donde el Banco mantiene su dinero. La bóveda de paso, es aquella donde se mantiene las remesas extraídas de la bóveda principal, en espera de su utilización para el abastecimiento de los clientes.

registro de las operaciones mediante un archivo Excel, el cual posteriormente es comparado con los datos del Banco.

Cada uno de los demás integrantes del área, los cuales son trabajadores del Banco, posee un computador, los cuales tienen las licencias de Microsoft Windows y Microsoft Office, donde los programas más usados son: el Microsoft Word, Excel y Outlook. Donde los dos primeros son utilizados netamente para el registro de las operaciones diarias y el tercero, es utilizado como medio de comunicación entre los integrantes del área y los demás departamentos del Banco. Además cada uno de ellos cuenta con un teléfono y su anexo respectivo, como medio de comunicación más directo.

Finalmente, es necesario destacar, que el Banco cuenta con *intranet*, la cual es usada normalmente, para la entrega de la información corporativa a los integrantes de la Organización. Si bien, es una herramienta comunicacional importante, sería recomendable potenciarla aún más, mediante el desarrollo para la incorporación de un programa que ayude a la comunicación directa (tipo *chat*).

6.1.3. Recursos Organizacionales

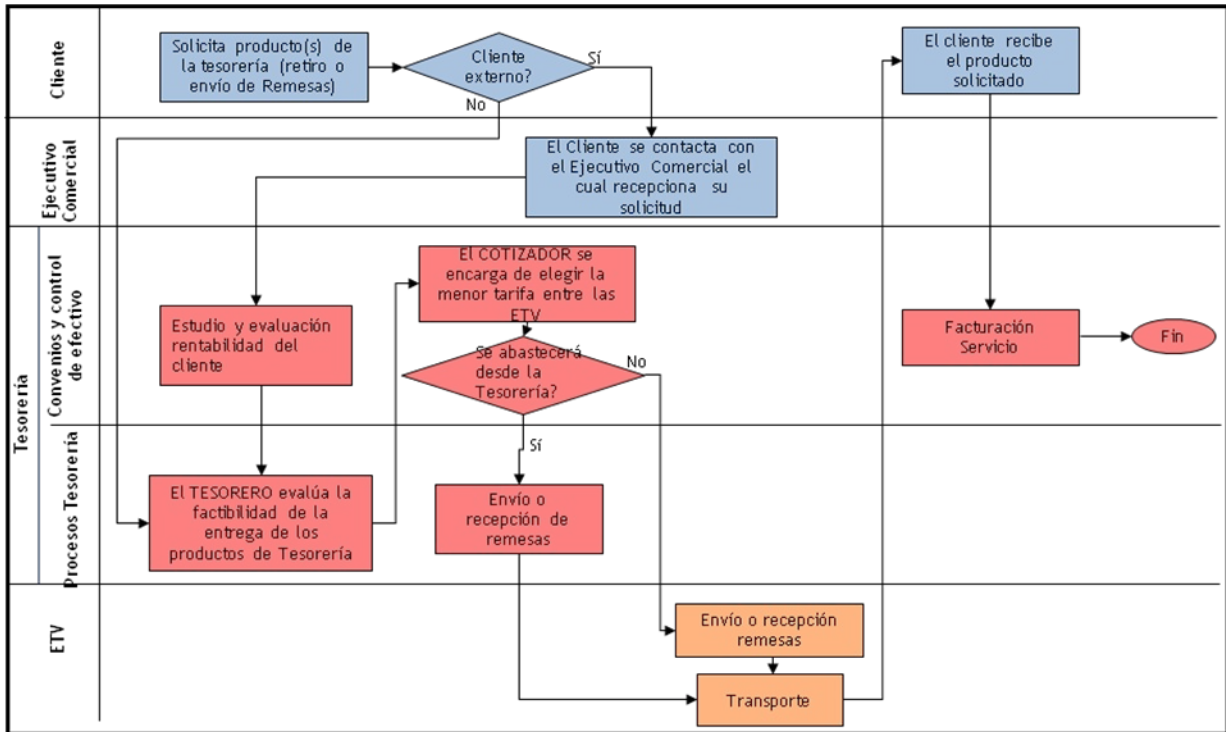
Tesorería, está organizada en tres departamentos funcionales⁵³, los cuales se describen a continuación:

- a) Departamento de Convenios y Control de Efectivo.
- b) Departamento de Procesos de Tesorería.
- c) Departamento de Servicios ATM

De manera gráfica se puede apreciar la relación existente entre estos Departamentos en la figura 20.

Figura 20. Relación departamentos de Tesorería.

⁵³ El organigrama actual, presenta el departamento de Procesos *Swift* como perteneciente al área de Tesorería. El problema existente, es que este departamento no tiene relación funcional alguna con el área en estudio. Producto de esto, se están realizando las acciones para cambiarlo a un área afin. Debido a esto no se incluye dentro de este análisis.



Fuente. Entrevistas al área.

El proceso normal comienza cuando el Cliente se contacta con su Ejecutivo Comercial, en donde le pide el servicio de Tesorería que requiere. El ejecutivo, crea esta solicitud y se contacta con el departamento de Convenios y Control de Efectivo (CCE), donde la primera acción que realiza, es el análisis de la rentabilidad del Cliente que pidió el servicio. El resultado final, es la clasificación como rentable o no rentable. Posteriormente, el cotizador⁵⁴ del departamento de CCE, crea una licitación con las ETV's, las cuales le envían el precio del servicio requerido, eligiéndose la más económica. Si el cliente es no rentable, por medio del Ejecutivo, se le informa el precio del servicio, pudiendo elegir este último si lo toma o no.

Posteriormente, se le informa a al departamento de Procesos de Tesorería (PT), quien realizará una evaluación de la factibilidad de los servicios que requieren los Clientes, tanto rentables como aquellos no rentables pero que aceptaron pagar por los mismos. En caso de ser factibles, se realizan todas las acciones para la instauración de este servicio. En caso contrario, se le envía la información a CCE, el cual le informa al Ejecutivo Comercial, y finalmente es éste, el que le entrega la información al Cliente.

A fin de mes, todas las empresas proveedoras de Tesorería, hacen llegar al CCE las facturas con el cobro de los servicios, donde este departamento, se encarga de clasificar las facturas de acuerdo a la rentabilidad de los Clientes. En caso de ser rentable, el Banco se encarga de costearlos. Para los no rentables, CCE envía una notificación al Ejecutivo, el cual entrega la información con los

⁵⁴ El "cotizador", es el encargado de realizar las cotizaciones para los servicios.

costos al Cliente. Si este no paga dentro de los primeros 10 días, el Banco tiene la facultad de retirar dinero de las cuentas corrientes de estos Clientes para poder cancelar dichos servicios.

Por otro lado, se encuentra el departamento de Servicios ATM (DSA), el cual se encarga de abastecer a toda la red de cajeros automáticos del Banco. La información que recibe para el cálculo de la cantidad de efectivo a necesitar mensualmente, proviene de Redbanc, quien mensualmente entrega un informe con los giros/depósitos realizados por cajero. Con esta información, el encargado de DSA, carga su base de datos y actualiza su modelo predictivo, el que le entrega de resultado, el monto a necesitar para el próximo mes. Posteriormente, envía la solicitud de efectivo a necesitar y ésta pasa a una revisión en el CCE, quien da el visto bueno. Luego, se entrega esta información a PT, el cual se encarga de crear las remesas para el abastecimiento de los ATM. Finalmente, se entrega este monto a las distintas ETV's, las cuales se encargan del abastecimiento de los distintos ATM's, cuando sea necesario.

6.2. Recursos intangibles

6.2.1. Recursos Humanos

El área en estudio, posee 15 funcionarios internos del Banco, donde su nivel de conocimiento y experiencia, se detallan en la tabla 6.

En la tabla 6, la columna de “**CONOCIMIENTO TÉCNICO**”, se valora de la siguiente manera:

- a) Alta, significa estudios universitarios completos o carrera técnica completa relacionada con el cargo.
- b) Regular, significa estudios universitarios incompletos o carrera técnica completa en área no relacionada con la tarea en desempeño.
- c) Baja, significa sin estudios complementarios a la enseñanza media o inferior

Por otro lado, la columna “**EXPERIENCIA**”, se valora de la siguiente manera:

- a) Alta, significa más de 5 años de desempeño en el cargo
- b) Regular, significa entre 1 y 5 años de desempeño en el cargo
- c) Baja, significa menos de 1 año de desempeño en el cargo

Tabla 6. Nivel de Conocimiento Técnico y Experiencia de los funcionarios

Tesorería		
Funcionario	Conocimiento Técnico	Experiencia
Jefe Área	Alta	Alta
Convenios y Control de Efectivo		
Funcionario	Conocimiento Técnico	Experiencia
Jefe Depto	Alta	Alta
Analista 1	Regular	Alta
Analista 2	Regular	Regular
Analista 3	Baja	Alta
Procesos Tesorería		
Funcionario	Conocimiento Técnico	Experiencia
Jefe Depto	Alta	Alta
Administrativo 1	Regular	Alta
Administrativo 2	Baja	Alta
Administrativo 3	Regular	Alta
Administrativo 4	Baja	Alta
Supervisor 1	Baja	Alta
Supervisor 2	Regular	Alta
Servicios ATM		
Funcionario	Conocimiento Técnico	Experiencia
Jefe Depto	Regular	Alta
Procesos Swift		
Funcionario	Conocimiento Técnico	Experiencia
Jefe Depto	Regular	Alta
Analista 1	Regular	Regular

Fuente: Recursos Humanos Banco Santander

De la tabla 6, se puede apreciar que el jefe del área de Tesorería presenta las capacidades necesarias para poder desempeñar correctamente su cargo, si bien lleva en el cargo alrededor de 5 años, ha generado acciones importante en pro de la eficiencia y calidad de los procesos y servicios entregados por Tesorería, por ejemplo, ha iniciado las primeras acciones para la limpieza de la cartera de clientes, también ha comenzado las tareas para la creación de sistemas informáticos que ayuden a la toma de decisiones, por nombrar algunas.

Los departamentos de Procesos Tesorería y Convenios y Control de Efectivo, son liderados por personas con experiencia y conocimiento técnico suficiente para el correcto desempeño del área.

El departamento de Servicios ATM, lo compone una sola persona, quien posee experiencia suficiente para el desarrollo del día a día. En tanto, su conocimiento técnico es regular, lo que significa que existe un potencial para mejorar los procesos desarrollados en el área. En la actualidad, el área se desempeña bien, ya que los pronósticos de demanda realizados siempre son

superiores a lo utilizado para el abastecimiento de ATM's. El problema se presenta, cuando la diferencia entre lo pronosticado y lo real es mayor de lo aceptable, con esto, el Banco pierde el no poder utilizar estos recursos para invertirlos en otros proyectos, además se incluye dentro de esta problemática, el que el encargado del área, no presenta incentivos para el estudio en pro de mejorar el modelo predictivo. Producto de esto, se hace necesaria la búsqueda y creación de modelos más eficientes para la elaboración de mejores pronósticos y de esta forma, optimizar el uso de los recursos por parte del Banco.

En el departamento de Procesos *Swift*, si bien el jefe del mismo posee un nivel regular de conocimiento técnico, presenta la ventaja, en comparación con el departamento, que su nivel de experiencia en el desarrollo del cargo es alto, ya que posee más de 15 años en el desempeño del mismo. Actualmente, esta persona es reconocida en el mercado bancario por su destacada labor.

En términos generales, es necesario destacar que el 87% de la dotación actual, posee más de 10 años desempeñándose en su cargo, lo cual significa que presentan una vasta experiencia en el desarrollo de sus funciones. A continuación, se presenta una tabla resumen de la antigüedad de los funcionarios del área.

Tabla 7. Tabla resumen antigüedad de los funcionarios

TABLA RESUMEN DATOS	
Total Dotación	15
Promedio Antigüedad Años	17,11
Máximo Años	42,58
Mínimo Años	2,01
De 0 a 2 años	0
De 2 a 4 años	2
De 4 a 6 años	0
De 6 a 8 años	0
De 8 a 10 años	0
Mas 10 años	13

Fuente: Recursos Humanos Banco Santander

A partir de la tabla 7, se infiere la falta de acciones para la entrada de nuevos funcionarios, ya que alrededor del 60% de la dotación posee más de 25 años desempeñando el mismo cargo. Además, es sabido que la mezcla entre juventud y experiencia crea positivas sinergias en el grupo y también genera acciones para la mejora de los procesos actuales.

6.2.2. Recursos Reputación

El desarrollo de este tema, se dividirá en un análisis a los clientes externos, posteriormente a los clientes internos, y finalmente a los proveedores.

a) Clientes internos. La reputación que poseen estos clientes con respecto a Tesorería, es que es un “departamento eficaz y eficiente en sus funciones”, ya que no poseen grandes problemas con la entrega de remesas. Esto se debe a que las ETV’s priorizan las entregas de remesas a las distintas sucursales del Banco, frente a los clientes externos.

b) Clientes externos. Existe una reputación de “empresa poco responsable”, esto se debe en gran medida, a la baja en la calidad de los servicios recibidos por parte de Tesorería a los clientes, ya que es normal, el no cumplir con las fechas y horas de entrega/retiro de remesas. Otro problema recurrente, es la entrega de montos aproximados a los que realmente se solicitan, lo que significa que las ETV’s realizan más de un viaje por cliente. Esto produce que en el largo plazo, los clientes rentables comiencen a buscar mejores servicios, ya sea dentro de otro banco o cancelando por el mismo con un contrato directo con las ETV’s.

c) Proveedores. En la actualidad, la reputación existente hacia la empresa por parte de *Personal Support*, es de una empresa “exigente y poco eficiente en el desarrollo de sus procesos”, se debe en gran medida, a la falta de planificación para la creación de remesas, lo que produce que existan días en el mes en el cual, exista poco trabajo que realizar por parte de este proveedor, y otros, en los cuales no se alcanza a cumplir satisfactoriamente con las tareas.

Por su parte, las ETV’s han creado la siguiente reputación, “empresa exigente y poco flexible”, debido en gran medida a los constantes problemas de comunicación entre las partes, y por la constante negativa por parte del personal del Banco en realizar reuniones con las ETV’s de manera de buscar mejores prácticas para la realización de las funciones de manera eficiente y óptima.

6.3. Capacidades

A continuación, se presentan las principales capacidades del Tesorería:

Los departamentos de Procesos de Tesorería y Convenios y Control de Efectivo, cuenta con los funcionarios y los cargos estratégicos correctos, para el normal funcionamiento del día a día. Estos funcionarios son capaces de realizar alrededor del 98% de las operaciones respectivas, según las especificaciones declaradas por los clientes. Para la realización de esto, ambos departamentos cuentan con funcionarios capaces de: analizar la rentabilidad de los clientes, realizar licitaciones para los nuevos proyectos, elección de la mejor propuesta, análisis de la factibilidad del desarrollo de este servicio por parte de Tesorería, y finalmente la puesta en marcha del mismo.

Por otro lado, se tiene el departamento de Servicios ATM, donde el encargado y único funcionario, desempeña de manera correcta su labor en el día a día. Como se dijo anteriormente, es necesario desarrollar acciones de perfeccionamiento de esta persona, de manera de poder enfrentar de mejor manera la situación actual.

Finalmente, Proceso *Swift*, es un departamento que realiza de manera exitosa su labor focalizada en la gestión, es decir, de la solución de los problemas y la solución a consultas, de la mensajería *swift*. Esta labor es relevante para el Banco, ya que es el medio por el cual los bancos, tanto nivel nacional como internacional, se comunican entre sí. Uno de los tantos tipos existentes de estos mensajes, tienen que ver con la compra/venta de dinero a otros bancos, lo que es relevante para Tesorería al momento de ser deficitario o excedentario en algún tipo de dinero.

En términos macros, Tesorería, dentro de sus capacidades, funciona de manera normal, ya que si bien no se desempeña mal, tampoco se encuentra en un óptimo. Debido a esto, se propone el realizar reuniones entre los departamentos y los proveedores externos que la conforman, de manera quincenal o mensual, de forma de estudiar los principales problemas detectados, buscar soluciones a los mismos, comparar desempeño actual, con las demás áreas de Tesorería del Banco a nivel mundial. Todo esto en la búsqueda de mejores prácticas y la mejora de la comunicación entre las partes.

6.4. Conclusiones del análisis interno

Una vez desarrollado el análisis anterior, se detectaron las siguientes **FORTALEZAS**:

- a) **Cuenta con personal con capacidades adecuadas en los cargos estratégicos⁵⁵**, lo cual permite un correcto desempeño de estas labores. Además el 86% de los funcionarios, tiene más que 15 años desempeñándose en el mismo cargo, lo que asegura el alto nivel de experiencia de ellos.
- b) **Desarrollo de buenos proveedores.** El área ha desarrollado contratos y dentro de ellos, ha establecido niveles de servicio, los cuales tienen por finalidad satisfacer las necesidades actuales de la misma. Los proveedores, poseen un alto nivel de cumplimiento de los servicios acordados en los contratos respectivos.

⁵⁵ Los cargos estratégicos obtenidos hasta ahora son, Tesorero general, el cual se encarga de realizar mes a mes el pedido de efectivo para cumplir de manera óptima con los servicios de Tesorería, Abastecimiento de ATM's, cargo que tiene por finalidad el llenado de los cajeros automáticos pertenecientes al Banco, Convenios y control de efectivo, encargado de la cotización, análisis e implementación de los convenios, además el realizar controles en los flujos de efectivo existentes en el área.

- c) **Comunicación expedita.** El área en estudio, posee herramientas como *intranet*, teléfonos y mensajería *Outlook*, además los departamentos del área se encuentran en un mismo piso, lo que facilita la comunicación entre los integrantes de Tesorería.

Después del análisis anteriormente desarrollado, se encontraron las siguientes **DEBILIDADES**:

- a) **Existe poca automatización de los procesos principales.** Dentro de los procesos principales, se pueden destacar: creación, conteo y limpieza de las remesas, procesos que actualmente es realizado por *Personal Support*, el cual conlleva el factor del error humano. Actualmente, existe la “máquina clasificadora de billetes”, la cual realiza estas mismas funciones con un mínimo de error. Otro proceso que puede ser automatizado, es el de la estimación de remesas a necesitar día a día por parte de los clientes del Banco, ya que perfectamente podría realizar esta operación algún software, el cual sea actualizado diariamente, y este al final del día entrega las remesas a necesitar en forma y monto para el día siguiente, de manera de efficientar los procesos.
- b) **No se cuentan con tecnologías que ayuden en la toma de decisiones.** Hoy en día sólo se cuentan con planillas de Excel para el manejo de inventario dentro del área, lo que dificulta la eficiencia de los procesos, de hecho todos los cálculos realizados tanto por el Tesorero, como por el encargado de Abastecimiento de ATM’s, se realizan con cálculos simples, mas enfocados en la estima y experiencia de estos cargos estratégicos, que en modelos matemáticos.
- c) **Mejorar los Acuerdos de Nivel de Servicios (ANS) con los proveedores.** Los ANS que se poseen ahora, si bien son cumplidos, no están del todo bien diseñados. Como ejemplo, se puede decir, que al entregar remesas a los clientes externos, cerca del 45% de estas ocurre en entregas parciales. Si bien, al final se realiza la entrega, esta no es como se estableció con el cliente. Producto de esto y otros factores, se hace necesaria la revisión de los ANS, de manera de mejorar los servicios entregados, tanto clientes internos como externos.
- d) **Falta de acciones para la realización de reuniones entre los integrantes de Tesorería.** En la actualidad, no se realizan reuniones formales de todos los departamentos del área y proveedores. Lo que deja de lado un potencial para la mejora de los procesos actuales, la búsqueda de soluciones en conjunto para problemas recurrentes y la creación de mejores prácticas para los procesos actuales.

Una vez finalizado el análisis del medio externo, mediante el PEST y las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis interno, mediante la metodología propuesta

por los autores Hitt, Ireland y Hoskisson, con los cuales se pudo desarrollar el FODA y encontrar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades del área. A continuación en la tabla 8, se adjunta un resumen del análisis FODA

Tabla 8. Resumen análisis FODA.

		POSITIVAS	NEGATIVAS
INTERNAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		a) Posee personal con capacidades adecuadas en los cargos estratégicos	a) Poca automatización procesos principales
		b) Desarrollo de buenos proveedores	b) No se cuenta con tecnología que ayude a la toma de decisiones
	c) Comunicación expedita	c) Mejorar los ANS con los proveedores	d) Falta de acciones para la realización de reuniones periódicas entre los integrantes del área
EXTERNAS		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		a) Plan de Bancarización	a) Existencia de una alta inflación
		b) País estable económicamente	b) La aparición de un nuevo y poderoso rival en el mercado bancario
		c) Aceptación uso de servicios electrónicos	c) Diversificación de negocios por parte de las ETV's
		d) Acciones para la unificación de las plataformas informáticas y servidores	
	e) Acciones para la limpieza de la cartera de clientes		

Fuente: Elaboración propia.

Finalizado el análisis interno y externo en los que se desarrolla el área, es necesaria la realización de un análisis de los clientes, el cual se entrega a continuación.

CAPÍTULO 7: Análisis de los clientes

Para la realización de este tema, se realizaron entrevistas con algunos clientes internos del Banco, tanto ejecutivos comerciales como Tesoreros de sucursales, y algunos clientes externos. Estas entrevistas tienen por finalidad, conocer la percepción que poseen los clientes con respecto al funcionamiento del área.

7.1. Clientes Internos

Luego de reuniones con estos clientes, se establecieron los siguientes problemas:

- a) **Entrega no eficiente de remesas.** Como se mencionó anteriormente, esto tiene que ver con las entregas parciales de un monto total, el cual es necesario para realizar correctamente las funciones de estos clientes. Esto, repercute también con los clientes externos, al no poder retirar dinero de una sucursal, ya que esta no posee dinero. Este fenómeno es más común las quincenas y fines de mes.
- b) **Altos tiempos en respuesta a problemas.** Debido a la existencia de procesos no eficientes, se tiene en la actualidad una gran cantidad de problemas de parte de los clientes internos, los cuales al contactarse con Tesorería, el 75% de las veces no reciben una solución clara o en un tiempo prudente (dentro de una hora), por lo que normalmente, se tiene que esperar hasta 4 horas por la resolución de un problema. Debido a esto, se recomienda que antes de regularizar el funcionamiento del área, en pro de la eficiencia, es necesario crear un departamento pasajero, el cual se encargue principalmente de la resolución de problemas que afecten directamente a los clientes. Una vez que se logre establecer las mejores prácticas para los procesos del área, este departamento debería desaparecer o dejar menos personas encargadas del mismo.
- c) **Continuo desabastecimiento de ATM's.** Este fenómeno es común dentro de los cajeros ATM's islas, y se debe en gran medida a la mala gestión por parte de las ETV's para el abastecimiento de dichos cajeros, ya que ellos son los encargados de esta labor. En la actualidad, esta acción no es medida dentro de los ANS establecidos

con estas empresas, debido a esto, la urgente necesidad por parte del Banco, de regular esta situación.

7.2. Clientes Externos

Luego de reuniones con clientes externos y algunas sugerencias por parte de ejecutivos comerciales, los cuales reciben llamadas de clientes, se detectaron los siguientes problemas.

- a) **Altos tiempos de cotización de servicios.** Los servicios de Tesorería, presentan la particularidad de servir de apoyo a los negocios de los clientes, producto de esto, es que se hace necesaria la óptima calidad de los mismos y el cumplimiento de las fechas y horas establecidas. Actualmente el 45% de los clientes que piden cotizaciones de servicios, desisten de los mismos, debido a que el tiempo de espera es alto, alrededor de 10 días. Esto repercute en la apreciación que realiza el cliente respecto a la imagen del Banco.
- b) **Altos tiempos en respuesta a problemas.** Es el mismo fenómeno mencionado en el punto 7.1.b. La principal diferencia existente, es que estos clientes son los que generan utilidades al Banco. Producto de esto, se hace urgente la toma de acciones para la reducción de estos tiempos.
- c) **Entregas no eficientes de remesas.** Es el mismo fenómeno que el comentado en el punto 7.1.a, pero estos servicios son los que se entregan a clientes que generan utilidades al Banco, debido a esto, es necesaria la toma de acciones para reducir esta problemática.

7.3. Conclusiones sobre análisis de los clientes

Finalizado el análisis de los clientes, se puede apreciar que los principales problemas existentes dentro de Tesorería, repercuten directamente con los clientes. Producto de esto, se hace prioritario mejorar los servicios realizados, principalmente a los clientes externos. El desempeño del área, ha significado la pérdida de clientes rentables o la elección de otros bancos a clientes rentables nuevos, lo cual impacta directamente en las utilidades de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, se recomienda en esta etapa de mejora de los procesos actuales, crear un departamento que se encargue de gestionar los problemas existentes, principalmente de los clientes externos, con los servicios

entregados por Tesorería, de manera tal, de mejorar la percepción de calidad que poseen los clientes sobre el área.

En el capítulo 8 se desarrollará un análisis de la estrategia actual y la manera en que esta se relaciona con el área en estudio.

CAPÍTULO 8: Planificación estratégica

8.1. Misión de la empresa

Banco Santander Chile posee la siguiente misión, “Consolidarse como un grupo financiero de referencia para Chile y Latinoamérica”. Para llegar a lo propuesto, la organización propone dos conceptos:

a) Fomentar la innovación dentro de la entidad, ya que es una fuente para la obtención de ventajas competitivas para el mercado tan complejo en el que se desenvuelve la empresa

b) Transformar a la empresa en una que aporte al desarrollo del país. Para conseguir esto, se pretende desarrollar las siguientes dimensiones.

- i. Dimensión económica-financiera, corresponde a crear la percepción de los clientes en que el banco es una entidad que los apoya en la consecución de sus negocios.
- ii. Dimensión relación grupos de interés, corresponde a mejorar la comunicación y relación con todos los integrantes de la organización, tanto internos como externos.

8.2. Visión de la empresa

La visión existente en la empresa es, “**Ser el mejor grupo financiero de Latinoamérica**”. Para poder lograr esto, la gestión a partir de objetivos financieros y operativos no es eficiente, ya que deja de lado elementos fundamentales para la creación de ventajas competitivas en mercados altamente exigente. Debido a esto es que se propone la creación de un BSC de manera de tener un sistema de control de gestión más integral y eficiente para los mercados actuales

8.3. Estrategia de la empresa

El plan estratégico de la organización 2006 a 2010 se compone de cuatro palancas, las cuales se detallan brevemente a continuación:

a) Crecer más que la competencia en la banca retail. La banca retail se compone de la Banca Comercial, Santander Banefe y Banca empresas. Para crecer más que la competencia el banco propone, mejorar los productos, mejorar las ideas, mejorar la comunicación, mejorar el soporte a los productos, mejorar la atención y con esto tener una mayor cantidad de clientes satisfechos. Todo esto se traduce en, “Enfocarse en las verdaderas necesidades de los clientes⁵⁶”.

b) Potenciar los cuatro negocios globales del grupo. Los negocios globales y la forma de potenciarlos se describe a continuación.

- i. Santander Global Banking & Markets. La manera de potenciar este negocio, es mediante la creación de valor para las grandes corporaciones de clientes y la búsqueda de una mayor eficiencia.
- ii. Asset Management. La forma de potenciar es mediante el aumento del crecimiento de esta área, la cual se conforma de los fondos mutuos y las pensiones.
- iii. Medios de Pago. La forma de mejorar este negocio, es buscando la manera de beneficiar a los clientes con las nuevas tecnologías.
- iv. Seguros. Su mejora será a través de la creación de nuevas soluciones que beneficien a las personas y las empresas.

c) Lograr una sostenida mejora de la eficiencia y productividad. Mejorar la eficiencia, se refiere a la búsqueda de la eficacia y una mayor rapidez de los procesos sin olvidar mejorar el servicio para los clientes. Para conseguir esto, la organización ha creado controles de costos recurrentes y mejoras en la productividad, lo cual se logra mediante la perfección de los procedimientos, simplificando los mismos y mejorando la tecnología.

d) Realizar una gestión activa del riesgo. Para la realización de esto, la organización propone conciliar el crecimiento retail y tener un control de los riesgos asociados, con lo que se consigue una mejora en el apoyo a los clientes. De la estrategia global del Banco se puede entender que la misma posee tres focos estratégicos fundamentales, que son:

- i. Asegurar un Crecimiento mayor que la competencia
- ii. Obtener la Eficiencia Productiva de procesos
- iii. Gestión controlada y eficaz del Riesgo

De lo anterior, se puede ver una estrategia clásica de negocios en la que el foco esta en el crecimiento y logro de la eficiencia productiva, además se aprecia la falta de acciones para la creación de Competencias dentro de los funcionarios del Banco.

⁵⁶ Extraído de intranet Banco Santander Chile

A partir de las palancas anteriormente mencionadas, la Gerencia de Operaciones Centralizadas, desarrolló la siguiente estrategia a seguir por todos los departamentos que la conforman. Esta se adjunta a continuación.

Figura 21. Estrategia Gerencia de Operaciones Centralizadas



Fuente: Rodolfo Prat, subgerente Gestión Productividad Operativa.

Al igual que en el caso anterior, claramente se aprecia el foco en los productos, y en la excelencia operacional, lo que en mercados altamente competitivos, no sirve como medida para obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Producto de esto, se recomiendan las siguientes acciones.

1. Incluir dimensiones de gestión de las necesidades de los clientes.

Actualmente, existe un departamento encargado de recibir y gestionar los problemas con los clientes, lo que permite reconocer el verdadero funcionamiento de los distintos servicios o productos ofrecidos. Esta información permitiría detectar las principales falencias de los productos o servicios entregados y ayudaría a la identificación de necesidades insatisfechas de los clientes. Hoy en día, esta fuente de “verdadero conocimiento” no es usada para la gestión.

2. Incluir dimensiones de mejora de la capacidad de la dotación.

Es necesario destacar que la estrategia de Operaciones Centralizadas, incluye la creación de funcionarios de excelencia, lo que corresponde específicamente a “**Continuar Profesionalizando la División**”, como primera aproximación a la mejora de las capacidades de la organización. Esta acción, no es del todo buena, ya que no sólo es la acción de profesionalizar la dotación, sino que también es necesario incluir la urgencia de la disminución de las brechas existentes en los cargos estratégicos,

para lo cual en una primera instancia es necesario identificarlos y posteriormente crear las acciones respectivas para la baja de este GAP. (como capacitaciones)

Finalmente, utilizando la información obtenida del análisis del medio externo a través de PEST y las Cinco Fuerzas de Porter, además del análisis del medio interno, con lo cual se pudo desarrollar el FODA y el análisis de la Misión, Visión y de la Planificación Estratégica, se crea la siguiente propuesta de estrategia⁵⁷, atinente al área:

“Entregar servicios de calidad enfocados en las verdaderas necesidades de los clientes, de manera de agregar valor a los productos entregados, sin olvidar la rentabilidad, la eficiencia productiva y velar por la mejora continua de la dotación mediante el aumento de la disponibilidad estratégica⁵⁸”.

Una vez obtenida la propuesta de estrategia, se tiene el pie inicial para la creación de un BSC correcto de manera que genere valor para las futuras acciones realizadas por el área.

⁵⁷ Las estrategias ganadoras poseen las siguientes características, Consistencia, Consonancia, Factibilidad y Ventaja; las cuales se ven reflejadas en la estrategia propuesta.

⁵⁸ La disponibilidad estratégica, tiene que ver con las acciones de disminución de las brechas existentes, entre los cargos estratégicos y los demás integrantes de la dotación.

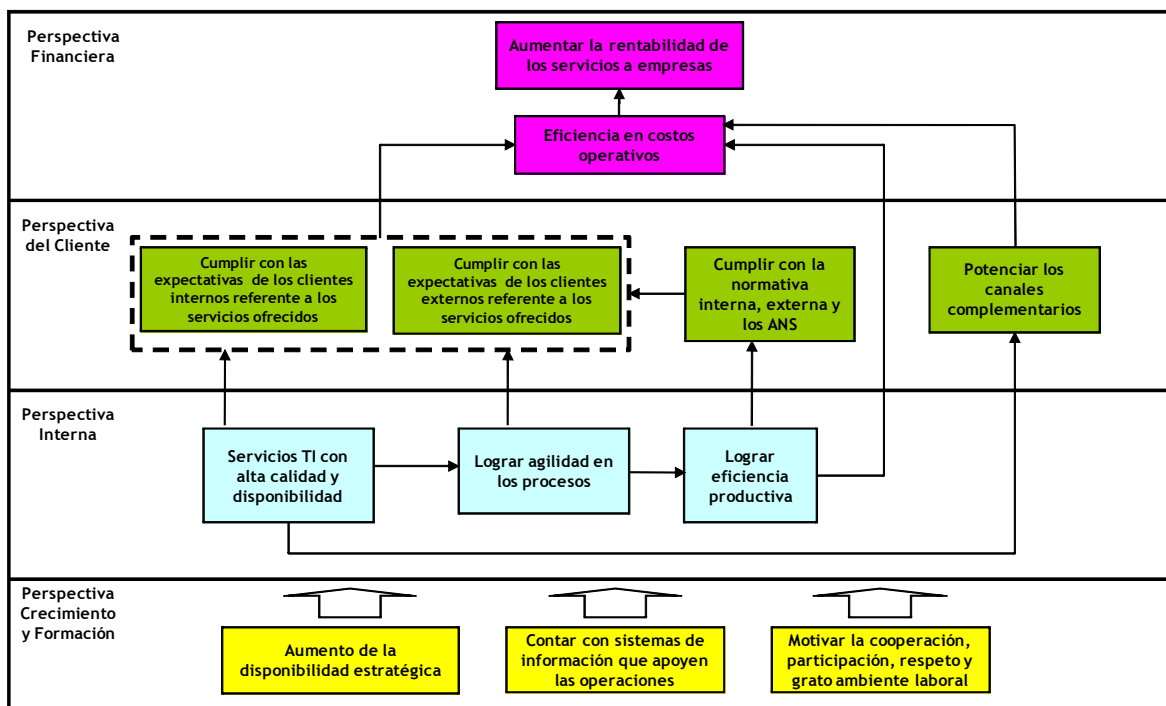
CAPÍTULO 9: Mapa estratégico

9.1. Tema estratégico

Como forma de dar consistencia al mapa estratégico desarrollado para Tesorería, se elaboró primero que nada, un mapa estratégico para Servicios a Empresas, gerencia donde pertenece Tesorería. De esta manera, se procurará tener los objetivos estratégicos alineados⁵⁹.

Para la creación del mapa estratégico de Servicios a Empresa, específicamente los objetivos estratégicos para las perspectivas correspondientes, se utilizó el plan estratégico del Banco, y reuniones con el gerente del área, en las cuales, se detectaron las principales falencias de la gerencia. Además, se concretizaron las primeras acciones para la creación de una gerencia de excelencia. Los resultados obtenidos se reflejan a continuación, a través de un mapa estratégico.

Figura 22. Mapa Estratégico Servicios a Empresas.



Fuente: Memoristas Santander.

⁵⁹ Se intenta usar el "efecto cascada", creado por Kaplan y Norton, el cual indica que la gerencia superior de una organización crea un mapa estratégico, el cual se va adaptando posteriormente a cada una de las demás gerencias de niveles inferiores. La idea es tener los objetivos estratégicos alineados, de manera de que todos los integrantes de la organización apunten al logro de un mismo fin.

A continuación, se desarrollará una breve explicación de los objetivos estratégicos, de cada una de las perspectivas.

a) Perspectiva Crecimiento y Formación.

- i. Aumento de la disponibilidad estratégica. Este objetivo, tiene por finalidad mejorar las capacidades de la dotación y especialmente, la disminución las brechas de los funcionarios con los cargos estratégicos. Para la realización de esto, el personal de Recursos Humanos del Banco, tendrá que definir los perfiles específicos para los cargos, posteriormente, se medirá las diferencias existentes entre los funcionarios y los perfiles definidos. Finalmente, es necesario desarrollar capacitaciones para la disminución de estas brechas
- ii. Contar con sistemas de información que apoyen las operaciones. Con este objetivo, la gerencia se quiere hacer cargo de uno de sus principales problemas. Ya que el sistema más usado actualmente, para el apoyo en las operaciones, Excel, no es del todo eficiente.
- iii. Motivar la cooperación, participación, respeto y grato ambiente laboral. Actualmente no existen acciones ni estrategias que se hagan cargo de este objetivo. Siendo que existe una amplia literatura, en la cual denotan la importancia que tiene en el desempeño de los funcionarios, el crearles un grato ambiente laboral. Producto de esto, este objetivo intenta hacerse cargo de esta falencia.

b) Perspectiva Interna.

- i. Servicios TI con alta calidad y disponibilidad. En la actualidad, los servicios de este tipo, entregados a los clientes, presentan una gran tasa de reclamos, lo cual se debe principalmente, a que las plataformas informáticas no tienen la capacidad de manejar la demanda actual de estos servicios. Esto se ve reflejado en la baja disponibilidad y calidad de los mismos.
- ii. Lograr agilidad en los procesos. Problemática actual de la gerencia, la cual se intenta mejorar mediante la creación de este objetivo
- iii. Lograr eficiencia productiva. La finalidad de este objetivo, es conseguir la eficiencia productiva de los procesos de la gerencia.

c) Perspectiva del Cliente.

- i. Cumplir con las expectativas del cliente externo, referente a los servicios ofrecidos. Mediante este objetivo, se intenta mejorar la calidad de los servicios actuales. También, tiene que ver con la creación de servicios que satisfagan las verdaderas necesidades de los clientes. El correcto cumplimiento, se verá reflejado en un aumento de las operaciones y de los clientes.

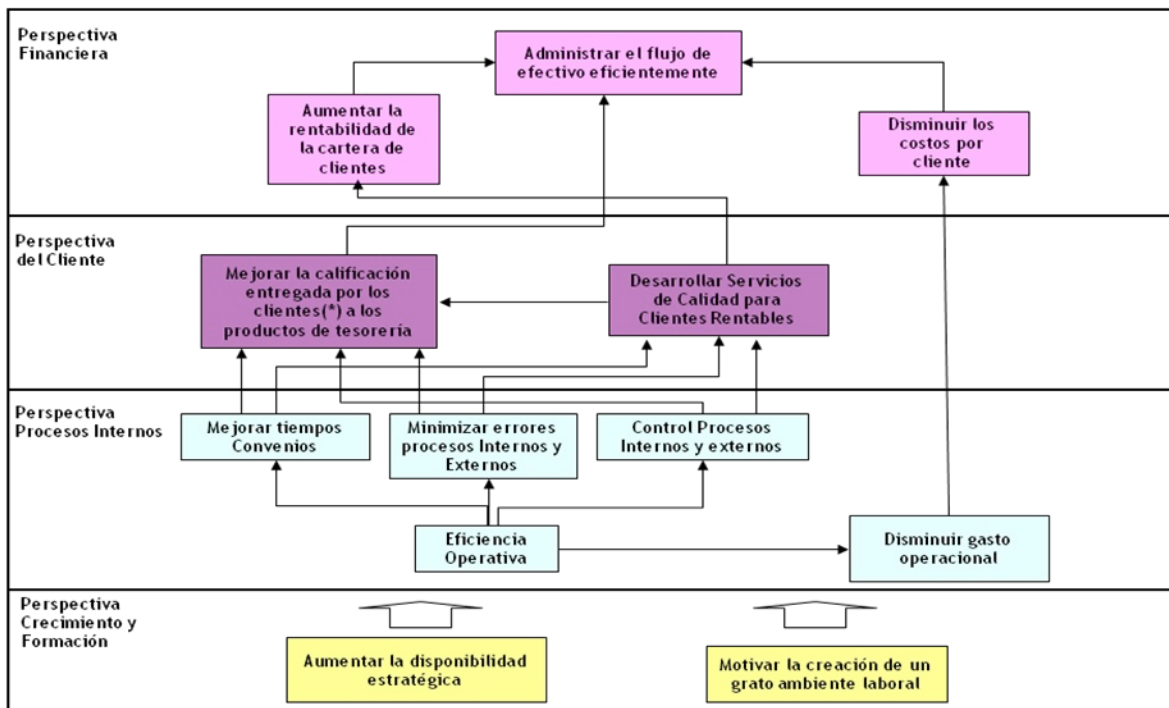
- ii. Cumplir con las expectativas del cliente interno, referente a los servicios ofrecidos. Al igual que en el caso anterior, pero se aplica a este tipo de clientes.
- iii. Cumplir con la normativa interna, externa y los ANS. Este objetivo, tiene por finalidad hacerse cargo de la normativa que regula el funcionamiento de la gerencia.
- iv. Potenciar los canales complementarios. Con este objetivo, se busca potenciar aquellos canales que no han sido explotados en su totalidad, como internet.

d) Perspectiva Financiera.

- i. Eficiencia en costos operativos. Objetivo que tiene por finalidad, hacerse cargo de la eficiencia en los costos de los procesos de la gerencia.
- ii. Aumentar la rentabilidad de los servicios a empresas. Éste es el objetivo último del mapa estratégico, y para conseguir el mismo, es necesario que se desarrollen correctamente los demás objetivos.

Con la estrategia propuesta para Tesorería, la cual incluye los resultados de los análisis anteriores, el mapa estratégico de Servicios a Empresas, y reuniones con los cargos estratégicos de Tesorería, se desarrolló el siguiente mapa estratégico para el área en estudio.

Figura 23. Mapa estratégico de Tesorería.



Fuente: elaboración propia

El mapa anterior, es una representación gráfica de las relaciones existentes entre los objetivos estratégicos propuestos para Tesorería, en sus respectivas perspectivas. Es necesario destacar, que gracias a la metodología del BSC, se incluyen para la gestión del área, la dimensión Clientes y la de Crecimiento y Formación de la dotación, lo cual permite la creación de herramientas y estrategias fundamentales para la creación de ventajas competitivas.

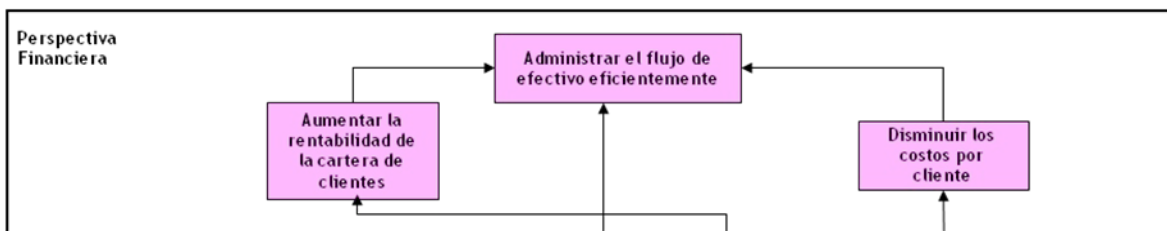
A continuación, se desarrolla una explicación de los objetivos estratégicos propuestos para Tesorería.

9.2 Objetivos Estratégicos de Tesorería

9.2.1. Perspectiva Financiera

Para la perspectiva financiera, se tienen los siguientes objetivos.

Figura 24. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera.



Fuente: elaboración propia

Estos objetivos se describen a continuación.

a) **Aumentar la rentabilidad de la cartera clientes.** Este objetivo, se relaciona directamente con la limpieza de la cartera de clientes, es decir, con la disminución de aquellos que son no rentables con convenios, de manera de liberar estos dineros y entregar servicios de Tesorería a aquellos clientes que son rentables, como se mencionó anteriormente, estos clientes son los más importantes para el Banco.

b) **Disminuir los costos por cliente.** Este objetivo es consecuencia de la eficiencia operativa y la eficiencia en gastos. Tiene relación con los costos que se tiene por cliente y la necesidad de ser eficientes en los mismos.

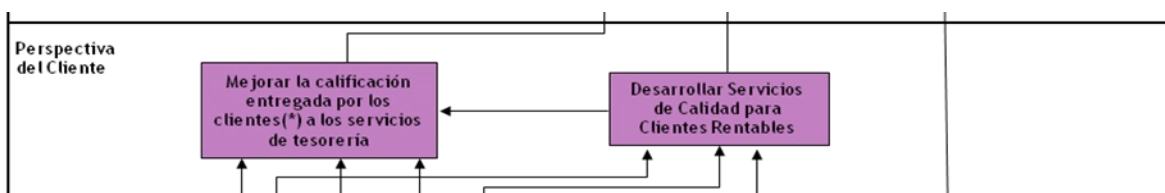
c) **Administrar el flujo de efectivo eficientemente.** El fin último de Tesorería, es la de Administrar el efectivo eficientemente. Esto se quiere lograr, mediante los dos objetivos mencionados anteriormente. Esta administración se relaciona directamente con entregar el óptimo en efectivo, tanto para los clientes internos

como externos del Banco. Sin olvidarse de ser eficientes en costos y tener una cartera rentable.

9.2.2. Perspectiva Clientes

Para esta perspectiva, se crearon los siguientes objetivos.

Figura 25. Objetivos estratégicos de la perspectiva del Cliente.



Fuente: elaboración propia

Los cuales se detallan a continuación.

a) Mejorar la calificación entregada por los clientes, internos y externos, a los servicios de Tesorería⁶⁰. Como manera de conocer si el desempeño del área está mejorando, se utilizará la encuesta anual que se realiza a los clientes internos y externos, en la cual califican con nota de 1 a 7, donde 7 es el óptimo, los servicios recibidos por el Banco. Esta puntuación, deberá reflejar, la evolución de la mejora de los procesos actuales de Tesorería (Eficiencia operativa). Actualmente se tiene una puntuación de 4,5. Se espera que en 5 años más, se tenga una puntuación sobre 6,0.

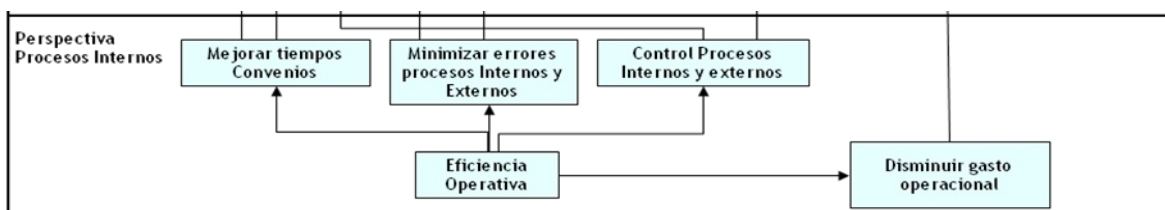
b) Desarrollar Servicios de Calidad para Clientes Rentables. Estos clientes son los más importantes para el Banco, producto de esto, se hace necesaria la entrega de servicios de calidad. Este objetivo, tiene por finalidad, velar por el servicio entregado a estos clientes, donde la mejora de estos, se verá reflejada en el aumento en el número de clientes y el total de operaciones realizadas por el área.

9.2.3. Perspectiva de los Procesos Internos

Para esta perspectiva, se tienen los siguientes objetivos.

⁶⁰ En anexo 8, se muestran algunos resultados obtenidos por Tesorería en estas encuestas. Esto fue realizado por la empresa externa Praxis.

Figura 26. Objetivos estratégicos de la perspectiva de los Procesos Internos.



Fuente: elaboración propia

Los cuales se detallan a continuación

a) **Eficiencia Operativa.** Este objetivo estratégico se encuentra totalmente relacionado con la estrategia del Banco Santander Chile. La meta es mejorar los procesos operativos de Tesorería en la búsqueda de la eficiencia. Para esta área, este objetivo se focaliza en 3 sub-objetivos, los cuales son:

i. **Mejorar tiempos de Convenios.** Actualmente, el Banco ha perdido clientes, debido a los altos tiempos que existen al momento de realizar cotizaciones por servicios a los clientes⁶¹, por lo que la resolución de la posibilidad de que el Banco cancele por esto, se demora aún más. Este sub-objetivo, tiene por finalidad, hacerse cargo de esta problemática.

ii. **Minimizar errores procesos Internos y Externos.** Este objetivo, tiene por finalidad, resolver la alta tasa existente de errores de procesos, aproximadamente un 45% del total de procesos. Esta tasa afecta directamente a los clientes de Tesorería.

iii. **Control Procesos Internos y Externos.** La finalidad de este objetivo, es controlar el funcionamiento de las empresas externas que trabajan en Tesorería, de manera de verificar el cumplimiento de los ANS establecidos.

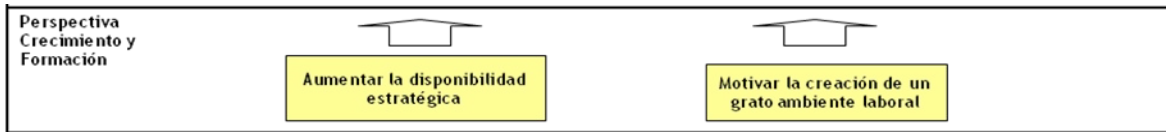
b) **Disminuir gasto operacional.** Para el banco es un tema importante la reducción sostenida y constante en los costos de operaciones, por lo que este objetivo tiene la finalidad de mostrar el cumplimiento de la baja en el gasto operacional

9.2.4. Perspectiva de Crecimiento y Formación

Para esta perspectiva, se tienen los siguientes objetivos

⁶¹ Alrededor de 10 días se demora Tesorería en resolver las cotizaciones a servicios.

Figura 27. Objetivos estratégicos de la perspectiva de Crecimiento y Formación.



Fuente: elaboración propia

Para este caso se tienen dos objetivos primordiales.

a) **Aumentar la disponibilidad estratégica.** Este objetivo, tiene por finalidad dos acciones estratégicas, la primera, fomentar la profesionalización del área y la segunda, la disminución de las brechas a cargos estratégicos, es decir, que los cargos estratégicos posean funcionarios capaces de realizar sus labores. Estas dos acciones, pretenden aumentar la capacidad de la dotación. Para el logro de esto, el área de Recursos Humanos, definirá los perfiles específicos para los funcionarios. Posteriormente, se medirá la diferencia entre el perfil creado y la capacidad actual. Finalmente, se desarrollarán capacitaciones para disminuir estas brechas.

b) **Motivar la creación de un grato ambiente laboral.** Si bien este objetivo no presenta alineación con la estrategia propuesta por la organización, se incluye debido a la gran relevancia que posee, para la consecución de los objetivos planteados anteriormente. Es sabido que en un ambiente grato de trabajo, las innovaciones y las mejoras de eficiencia, surgen espontáneamente en el día a día.

9.3. Relación entre objetivos estratégicos de Tesorería.

Los objetivos de la Disminución Brechas cargos estratégicos y Motivar la creación de un grato ambiente laboral, son la base del mapa estratégico y en especial de los demás objetivos estratégicos.

Posteriormente en la perspectiva de los procesos internos, la cual se “apoya” en la perspectiva de Crecimiento y Formación, existen los objetivos principales los cuales son: Disminución gasto operacional y Eficiencia Operativa, el cual se posee 3 sub-objetivos, los cuales son: Mejorar tiempos de convenios, Minimizar errores procesos internos y externos, finalmente, Control de procesos internos y externos. En la medida que estos 3 sub-objetivos se realicen satisfactoriamente, permitirán el cumplimiento de los siguientes objetivos: Mejorar la calificación entregada por los clientes internos y externos a los servicios de Tesorería y el Desarrollar servicios de calidad para los clientes rentables.

El Desarrollar servicios de calidad para clientes rentables, se relaciona directamente con el Aumentar la rentabilidad de la cartera de clientes, bajo el supuesto de óptima calidad de servicios a clientes rentables, significa el aumento

en la satisfacción de estos clientes, y con esto, la entrada de nuevo clientes rentables para el Banco.

Finalmente, los objetivos de Aumentar la rentabilidad de la cartera de clientes, Disminución de los costos por clientes y Mejorar la calificación entregada por los clientes internos y externos a los servicios de Tesorería son objetivos causa, cuyo efecto es la Administración del flujo de efectivo eficientemente, el cual es el objetivo principal y último de Tesorería.

CAPÍTULO 10: Indicadores

10.1. Objetivos estratégicos y sus indicadores

A continuación, se desarrollará una explicación de los objetivos y sus indicadores respectivos asociados.

10.1.1. Perspectiva Financiera

De manera gráfica, se adjunta a una tabla con los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera, con su indicador respectivo.

Tabla 9. Resumen Objetivos Estratégicos, Indicadores Estratégicos y Definición de los mismos Perspectiva Financiera

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Definición
Administración del flujo de efectivo eficientemente	Índice de clientes no rentables	$F1 = \frac{\text{Clientes_no_rentables_con_convenio_t}}{\text{Clientes_no_rentables_con_convenio_t-1}}$
Aumentar la rentabilidad de la cartera de clientes	Índice de clientes rentables	$F2 = \frac{\text{Clientes_rentables_con_convenio_t}}{\text{Clientes_rentables_con_convenio_t-1}}$
Disminución de los costos por cliente	Índice de Eficiencia, gastos por operaciones	$F3 = \frac{\text{Gasto_Operaciona_l_k_t}}{\text{Total_Operacione_s_k_t}}$
	Índice de eficiencia gasto por cliente	$F4 = \frac{\text{Total_Gasto_clientes_i_t}}{\text{Total_clientes_i_t}}$

Fuente: elaboración propia

Explicación de los indicadores establecidos,

- F1, es el indicador que tiene que ver con el aumento de la rentabilidad de la cartera, para esto, pretende medir la evolución, período a período, de los clientes no rentables con convenios.

- F2, al igual que el indicador anterior, tiene por finalidad aumentar la rentabilidad de la cartera de clientes, pero en este caso, analiza la evolución de clientes rentables, período a período.
- F3, Este indicador, permitirá controlar la evolución de los gastos, período a período (t), que posee el Banco producto de las operaciones de conteo, limpieza y transporte (k). Se divide en tres indicadores, F31 que medirá el gasto en conteo, F32, medirá el gasto en limpieza y F33 gasto en transporte.
- F4, este indicador, tiene por finalidad controlar la evolución del gasto promedio que se posee por cliente.

10.1.2. Perspectiva Clientes

Al igual que el caso anterior, se adjunta una tabla resumen con los objetivos, indicadores y la definición de los mismos.

Tabla 10. Resumen Objetivos Estratégicos, Indicadores Estratégicos y Definición de los mismos Perspectiva de Clientes.

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Definición
Desarrollar Servicios de Calidad para Clientes Rentables	Índice de clientes con productos Tesorería	$C1 = \frac{N^{\circ} \text{de_clientes_con_productos_tesorería_t}}{N^{\circ} \text{de_clientes_con_productos_tesorería_t-1}}$
	Índice de operaciones por cliente	$C2 = \frac{\text{Total_operaciones_clientes_t}}{\text{Total_operaciones_clientes_t-1}}$
Mejorar la calificación entregada por los clientes(*) a los productos de tesorería	Índice de reclamos de Tesorería	$C3 = \frac{\text{Total_reclamos_Tesorería_t}}{\text{Total_reclamos_Tesorería_t-1}}$
	Resultado encuesta satisfacción cliente	$C4 = \frac{\text{calificación_general_referida_serv_transacc_t}}{\text{calificación_general_referida_serv_transacc_t-1}}$
	Índice demanda insatisfecha	$C5 = \frac{DDA_INSA\ (**)_t}{DDA_INSA_t-1} \rightarrow 0$

Fuente: elaboración propia

A continuación se detalla el significado de (*) y (**)

(*) Se entiende por clientes a: Sucursales, ATMs, ETVs y clientes del banco

$$(**) DDA_INSA_t = \frac{Total_clientes\ (*)_no_abastecido\ s_t}{Total_clientes_t}$$

Breve reseña de los indicadores.

- C1, permite medir la evolución de clientes con productos de Tesorería mes a mes.
- C2, mide la evolución de operaciones período a período. Junto con C1, permitirá monitorear la percepción de calidad que reciben los clientes con respecto a los productos o servicios entregados por el área.
- C3, tiene por finalidad ver la evolución de los reclamos, período a período (t), recibidos tanto por clientes internos como externos de los servicios entregados por Tesorería.
- C4, como forma directa de ver la percepción de los clientes hacia los productos de Tesorería, se medirá la evolución de la nota obtenida por el área en la encuesta de satisfacción hacia los clientes internos y externos.
- C5, este indicador, tiene por finalidad, ver la evolución período a período de la demanda insatisfecha, o no cumplimiento de la entrega de remesas, tanto clientes internos como externos. Este indicador es un agregado de cuatro, C31 será el encargado de medir la demanda insatisfecha de los ATMs, C32 medirá la demanda insatisfecha sucursales, C33 medirá con respecto a clientes externos y finalmente C34 con respecto a las ETV's⁶².

10.1.3. Perspectiva Procesos Internos

En este caso, se tiene la siguiente tabla resumen de indicadores.

Tabla 11. Resumen Objetivos Estratégicos, Indicadores Estratégicos y Definición de los mismos Perspectiva de Procesos Internos.

⁶² Esto significa que la formula general entregada se cambiará el tipo de cliente dependiendo de cual sea el indicador.

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Definición
Eficiencia Operativa	Índice de errores en las operaciones(1)	$P1 = \frac{\text{Total_operaciones_discrepancias (2)_i(3)_t}}{\text{Total_operaciones_i_t}}$
Mejorar tiempos de Convenios	Índice tiempo de cotizaciones	$P2 = \frac{\sum (Fecha_ingreso_cotización_it - Fecha_entrega_cotización_it)}{\text{Total_cotizaciones_t}} \forall t$
Minimizar errores procesos Internos y Externos	Índice varianza stocks de seguridad	$P3 = \frac{\sum \text{Saldo_instalación_i}}{\text{Encaje}} \rightarrow 1$
Control Procesos Internos y Externos	Nivel de cumplimiento de los ANS por parte de externos	$P4 = \frac{\% _ \text{Cumplimiento_ANS_Empresa_k_t}}{\% _ \text{ANS_establecido_Empresa_k_t}}$
Disminución gasto operacional	Índice gasto operacional de limpieza y recuento de dinero	$P5 = \frac{\text{Gasto_destinado_Personal_sup_port_t}}{\text{Total_operaciones_t}}$
	Índice gasto en empresas de transporte de valores	$P6 = \frac{\text{Gasto_destinado_ETV_t}}{\text{Total_operaciones_transportadas_t}}$
	Índice Gasto Operacional	$P7 = \frac{\text{Total_Gasto_t}}{\text{Total_Operaciones_t}} = \frac{\text{Total_Gasto_t}}{\text{Total_Clientes_t}} * \frac{\text{Total_Clientes_t}}{\text{Total_Operaciones_t}}$
	Índice de eficiencia uso/pedido efectivo	$P8 = \frac{\text{Total_usado (4)_Cliente_Interno (5)_i_t}}{\text{Total_entregado (4)_Cliente_Interno (5)_i_t}}$

Fuente: elaboración propia.

El significado de la nomenclatura utilizada, se detalla a continuación.

- (1). Se entiende por operaciones a: conteo de billetes, limpieza y transporte de remesas.
- (2). Discrepancia, es cualquier eventualidad que afecta el normal funcionamiento.
- (3). El valor de i puede ser cliente interno o externo.
- (4). Se refiere a las remesas.
- (5). En este caso se entiende por cliente interno, tanto las ETV's como las sucursales del Banco.

A continuación se explican los indicadores propuestos para esta perspectiva.

- P1, este indicador, pretende medir la evolución de la tasa de error existente en las operaciones de Tesorería, para los tipos de clientes. En el óptimo, el valor de este indicador debería ser cero.

- P2, indicador que tiene la finalidad de monitorear la evolución, período a período, de los tiempos de cotización de los convenios, el ideal es que este valor sea a los más dos días.
- P3, este indicador tiene por finalidad lograr la eficiencia en la entrega a los distintos clientes internos del Banco, de manera de entregarles a ellos la cantidad óptima de remesa a usar. Lo cual habilita dinero al Banco para usar en otros fines. Para conseguir esto, se plantea que la suma de todos los saldos existentes en los clientes internos, sean iguales al encaje, que es la cantidad mínima por ley que deben poseer en sus bóvedas.
- P4, este indicador, controlará el nivel de cumplimiento por de los ANS de los proveedores externos. Se compone de dos indicadores, P41 el cual medirá el nivel de cumplimiento de ANS por parte de las ETV's y P42, medirá el desempeño de *Personal Support*,
- P5 y P6, controlarán la evolución del gasto, de los proveedores externos por operación.
- P7, corresponde a un indicador compuesto, y permitirá controlar la evolución del Gasto y operaciones promedio por cliente.
- P8, indicador que tiene por finalidad, analizar el nivel de eficiencia que poseen los clientes internos al momento de realizar sus pedidos de remesas.

Debido a la no existencia de indicadores que verifiquen el funcionamiento del área, se elaboraron 8 indicadores que permitirán monitorear el desempeño actual de Tesorería. En una primera etapa, será necesario utilizar todos estos indicadores. Posteriormente, se eliminarán C3 y P8, los cuales serán monitoreados a través de P3.

10.1.4. Perspectiva Crecimiento y Formación

En este caso, se tiene la siguiente tabla resumen de objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores.

Tabla 12. Resumen Objetivos Estratégicos, Indicadores Estratégicos y Definición de los mismos Perspectiva de Crecimiento y Formación.

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Definición
Promover la profesionalización del área	Índice de Disponibilidad estratégica	$PCF1 = \sum Brechas_perfiles_cargo_estrategico_i$
	Índice de diferencia perfiles	$PCF2 = \sum_i (Perfil_actual_i_t - Perfil_especifico_i_t) \rightarrow 0$
Motivar la creación de un grato ambiente laboral	Índice de capacitaciones	$PCF3 = \frac{Total_funcionarios_capacitados_t}{Total_funcionarios_area_t}$
	Índice horas extras	$PCF4 = \frac{Total_horas_extras_funcionarios_t}{Total_horas_extras_funcionarios_t-1}$
	Índice de ausentismo	$PCF5 = \frac{Total_dias_ausencia_area_i_t}{Total_dias_t}$
	Resultado de la encuesta de satisfacción interna	$PCF6 = Calificación_promedio_area_i_t$

Fuente: elaboración propia.

La explicación de los indicadores se detalla a continuación.

- PFC1, tiene por finalidad el aumentar la capacidad de la dotación, mediante la disminución de las capacidades de los funcionarios con los cargos estratégicos. Es decir, pretende medir la brecha existente entre los perfiles de los cargos estratégicos actuales y el perfil del funcionario más cercano.
- PFC2, pretende medir las brechas existentes entre los perfiles de la dotación actual, con los perfiles específicos creados por Recursos Humanos.
- PFC3, mide el nivel de perfeccionamiento de la dotación, mediante la realización de capacitaciones a la misma.
- PFC4 y PFC5, según Robert Kaplan y David Norton, una manera de medir el ambiente laboral, es mediante el nivel de ausentismo y las horas extras. Ellos plantean que en ambientes adecuados, ambos niveles deberían poseer valores pequeños.
- PFC6, la forma más concreta de poder medir el ambiente laboral, mediante la calificación obtenida de la encuesta de satisfacción interna, la cual se realiza anualmente. En la cual se evalúa con nota de 1 a 7 el área.

CAPÍTULO 11: Cuadro de Mando Integral

A continuación se desarrollan los niveles actuales y las metas para los indicadores propuestos para Tesorería.

11.1 Perspectiva Financiera.

- **Índice de clientes no rentables.** En la actualidad se tienen un total de 2.300 clientes. La evolución de este indicador no se posee. El óptimo de este indicador, es que posea valor cero.
- **Índice de clientes rentables.** No se posee la información actual, para saber el valor de este indicador. Pero este indicador, tiene por finalidad que su valor sea mayor o igual a uno.
- **Índice de eficiencia gastos por comisiones.** Como tiene finalidad de verificar período a período, su objetivo es analizar inmediatamente las desviaciones que pueda tener. Por lo que no se puede establecer una meta.
- **Índice de eficiencia gasto por cliente.** Al igual que el indicador anterior, tiene por finalidad, realizar las acciones correspondientes, al momento de encontrar desviaciones importantes. Debido a esto, no se puede establecer a priori una meta.

11.2 Perspectiva de los Clientes.

- **Índice de clientes con productos de Tesorería.** El valor actual no se posee, la meta de este indicador es poseer un valor mayor o igual a 1,0 por período
- **Índice de operaciones por cliente.** No se tiene valor, la meta de este indicador es ser mayor o igual a 1,0.
- **Índice de reclamos recibidos por servicios de Tesorería.** En la actualidad, no se posee un registro de este valor. La meta establecida, será de aceptar valores entre 0 y 0,5.
- **Resultados encuesta satisfacción clientes.** El valor de este indicador en la actualidad es de 1,07 debido a las notas de 4,3 obtenido el 2006 y 4,5 el 2007. La meta de este indicador, es tener siempre valor mayor o igual a 1,0

- **Índice de demanda insatisfecha.** Los indicadores actuales, no permiten medir el valor actual para este índice. La meta establecida, es la de tener valor entre 0 y 0,5.

11.3 Perspectiva de Procesos Internos.

- **Índice de errores en las operaciones.** En la actualidad, el valor de este indicador es 40%. La meta que se propone corresponde a un valor de 0.

- **Índice de tiempo de cotizaciones.** Este valor es de 10 días. La meta propuesta corresponde a 2 días.

- **Índice de varianza de stock.** No se posee un valor actual de este indicador. La meta es que posea un valor de 1,0.

- **Nivel de cumplimiento de los ANS, por parte de los externos.** En la actualidad el nivel de cumplimiento por parte de *Personal Support*, es de un 94% de lo acordado. Por otro lado, las ETV's, se encuentran dentro del 97%. La meta corresponde a un 100%.

- **Índice de gasto operacional por limpieza y recuento de dinero.** Este indicador, tiene por finalidad, el monitoreo de este valor. De manera de analizar y resolver las fluctuaciones que se puedan tener. Producto de esto, no posee meta.

- **Índice de gasto en ETV's.** Al igual que el caso anterior, su objetivo es el monitoreo de la evolución de este gasto. De manera de analizar las desviaciones existentes. Producto de esto no posee una meta

- **Índice de gasto operacional.** Su objetivo, es monitorear la evolución del gasto y operaciones realizadas por clientes. Producto de esto, no tiene meta.

- **Índice de eficiencia uso/pedido efectivo.** No se tiene información sobre el valor actual. La meta es que este indicador posea valor 1,0.

11.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento.

- **Índice de disponibilidad estratégica.** No existe registro sobre el valor actual de este indicador. La meta que se propone es que posea un valor 0.

- **Índice de diferencia de perfiles.** Actualmente no se posee valor. La meta es ser 0.

- **Índice de capacitaciones.** Sin valor actual, la meta es de 1,0

- **Índice horas extras.** El valor actual, es en promedio 20 horas extras mensuales por funcionario. La meta es llegar a 0.

- **Índice de ausentismo.** No se tiene una cifra clara de la situación actual del área. La meta es llegar a un 3%.

A continuación, se adjunta el Cuadro de Mando Integral para Tesorería.

Tabla 13. Cuadro de mando integral para Tesorería

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Objetivo Estratégico	Indicadores	Nivel Actual	Meta
Administración del flujo de efectivo eficientemente	Índice de clientes no rentables	S.I.	0
Aumentar la rentabilidad de la cartera de clientes	Índice de clientes rentables	S.I.	≥1
Disminución costos por cliente	Índice de eficiencia gastos por comisiones	N.A.	N.A.
	Índice de eficiencia gastos por cliente	N.A.	N.A.
PERSPECTIVA CLIENTES			
Objetivo Estratégico	Indicadores	Nivel Actual	Meta
Desarrollar servicios de calidad para clientes rentables	Índice de clientes con productos Tesorería	S.I.	≥1
	Índice de operaciones por cliente	S.I.	≥1
Mejorar la calificación entregada por los clientes a los productos de Tesorería	Índice de reclamos recibidos por Tesorería	S.I.	0 - 0,5
	Resultados encuesta satisfacción interna	1,07	>1
	Índice demanda insatisfecha	S.I.	0 - 0,5
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Estratégico	Indicadores	Nivel Actual	Meta
Disminución tiempos de convenios	Índice tiempo cotizaciones	10 días	2 días
Minimización errores procesos internos y externos	Índice de errores en operaciones	40%	0%
	Índice varianza stock de seguridad	S.I.	1
	Índice de eficiencia uso/pedido efectivo	S.I.	1
Control procesos internos y externos	Nivel cumplimiento de los ANS por parte de <i>Personal Support</i>	94%	100%
	Nivel cumplimiento de los ANS por parte de las ETV's	97%	100%
	Índice de Gasto operacional <i>Personal Support</i>	N.A.	N.A.
	Índice de Gasto operacional ETV's	N.A.	N.A.
PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y FORMACION			
Objetivo Estratégico	Indicadores	Nivel Actual	Meta
Disminución Brechas cargos estratégicos	Índice de disponibilidad estratégica	S.I.	0
	Índice de diferencia de perfiles	S.I.	0
	Índice de capacitaciones	S.I.	1
Motivar la creación de un grato ambiente laboral	Índice de horas extras	20 hr/mes	0
	Índice de ausentismo	S.I.	0
	Resultado encuesta de satisfacción interna	4,1	≥6,0

Fuente: elaboración propia.

Donde, S.I. significa Sin Información y N.A. No Aplica.

CAPITULO 12: Iniciativas de Acción Propuestas.

Para poder desarrollar los objetivos estratégicos establecidos, y principalmente la Estrategia propuesta, se recomienda realizar las siguientes acciones.

1. Desarrollar la tecnología existente. Actualmente, la forma de llevar el control del área y el manejo de inventario, se realiza mediante planillas Excel que poseen los funcionarios. El problema principal se crea al momento de compartir o revisar datos, ya que se deben hacer mediante el envío de estas planillas vía mail, lo que dificulta la eficiencia en la gestión. Producto de esto, se recomienda usar programas tipo SAP, el cual permitiría analizar los volúmenes de los procesos, de todos los departamentos de Tesorería en tiempo real. El problema para la realización de esto, se debe principalmente a que por decisión del Grupo Santander, el único proveedor informático, es ALTEC. Esta filial del Grupo, se caracteriza por su lentitud y el desarrollo de productos poco eficientes. Debido a esto, se sugiere la búsqueda de nuevos proveedores informáticos.

2. Crear modelos de compensación. Existe una amplia literatura, que plantea que todo lo que pasa en una organización, pasa primero por las personas. Por lo que cualquier cambio que se desee desarrollar, es necesario primero convencer a las personas de las ventajas de los mismos. Debido a esto, se recomienda la creación de modelos de compensación, con el objetivo de incentivar a los funcionarios para que trabajen en la consecución de los mismos resultados. Para esto, se sugiere el análisis a los sueldos entregados, para que estos incluyan una parte fija y otra variable, la cual esté directamente relacionada con los logros de los objetivos, es decir, entregar bonos en forma de premio.

3. Crear o adaptar modelos predictivos eficientes. Los modelos predictivos utilizados actualmente, no son eficientes, ya que se basan principalmente, en la experiencia de las personas. El problema existente, es que el Banco mensualmente tiene que asegurar un monto de efectivo para Tesorería, con lo cual deja de invertir ese dinero en otros proyectos, los cuales le generan utilidades. Debido a esto, es necesaria la búsqueda de modelos más eficientes, de manera de predecir la cantidad óptima a necesitar mensualmente por Tesorería.

4. Realizar contratos claros y exigentes con las empresas externas. En la actualidad, las empresas externas tienen varias libertades al momento de realizar los servicios a Tesorería. Esto se debe principalmente, a la no claridad de los contratos. Por lo que se recomienda desarrollar una renegociación de los mismos, en los cuales se incluyan las acciones específicas y el cómo realizar las mismas, por parte de estas empresas. Además de la incorporación de castigos, en caso de no cumplir con los acuerdos establecidos. Estos castigos, se llevaran a cabo,

mediante descuentos en los pagos a fin de mes, cuyo monto quedará establecido en estas negociaciones.

5. Crear Departamento de Atención Clientes de Tesorería. Esta acción presenta la particularidad de ser pasajera, cuya duración será hasta que los indicadores propuestos en el CMI, obtengan los valores meta. La función de este departamento, será la de atender todos los requerimientos que posean los clientes rentables. De manera de asegurarles una pronta y eficiente solución.

6. Realizar capacitaciones. Para la mejora de las capacidades de los funcionarios, se proponen dos acciones: la primera, ordenar a los jefes de departamentos, a incentivar a sus funcionarios, a asistir a los cursos de capacitación que entrega el área de Recursos Humanos del Banco, la segunda acción, corresponde a la realización de capacitaciones dentro de las áreas, de manera que los cargos estratégico expliquen las principales funciones que desarrollan.

7. Definir perfiles de la dotación. Se recomienda a Recursos Humanos del Banco, el desarrollar estudios de manera de definir concretamente los perfiles necesarios, en los cargos respectivos, de manera de potenciar la capacidad de la dotación

8. Realizar reuniones entre los integrantes de Tesorería. El objetivo de estas reuniones, es la de buscar soluciones a los principales problemas que se hayan detectado dentro del área y la creación de buenas prácticas. Para la realización de esto, se sugiere juntar mensualmente a los trabajadores de Tesorería, y algunos representantes de las ETV's y *Personal Support*.

9. Fomentar la realización de encuestas a los clientes externos. Como manera de conocer el desempeño del área de cara a los clientes, se recomienda realizar encuestas bimensuales aleatoriamente a los clientes rentables, de manera que califiquen la calidad del servicio recibido, y la entrega de sugerencias para la mejora de los servicios. Esta información ayudará al perfeccionamiento del área.

CONCLUSIONES

En la presente memoria, se desarrolló un análisis de la industria, en la que desarrolla el Banco Santander, con la cual se identificaron las oportunidades y amenazas existentes y como éstas se relacionan con Tesorería. Posteriormente, se realizó un análisis interno en el que se identificaron las capacidades, recursos y características, lo que permitió conocer las fortalezas y debilidades del área.

Con la información obtenida, se desarrolló una propuesta de estrategia para el área, la cual permitió el desarrollo de objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, según la metodología del *Balanced Scorecard*, de Robert Kaplan y David Norton. Posteriormente, se desarrollaron los indicadores y las metas asociadas a los objetivos, finalizando con la creación de un CMI.

Para la correcta implantación del CMI propuesto, se desarrollaron iniciativas de acción, cuya finalidad, es la de ayudar al logro de los objetivos estratégicos propuestos para el área y crear los primeros lineamientos para la facilitación de la implantación del CMI en Tesorería.

Con lo anterior, se logra el cumplimiento de todos los objetivos propuestos a realizar en esta memoria. Lo único que faltaría para terminar este proyecto, sería la implementación del CMI, lo que por motivos de tiempo no se pudo desarrollar. Se recomienda para futuros implementadores, realizar reuniones en una primera etapa con los cargos estratégicos, de manera de explicar el proyecto desarrollado, posteriormente realizar reuniones con los demás funcionarios, recalcándoles la vital función que ellos tienen.

Es necesario destacar, que como el proyecto desarrollado es una propuesta para el Banco, es totalmente factible, la modificación, eliminación y creación de nuevos objetivos con sus indicadores estratégicos respectivos, siempre y cuando, no se pierda el foco en la estrategia. Esto ocurrirá, en el caso en que el estudio desarrollado haya obviado temas relevantes.

Considerando lo anterior, se puede decir que el proyecto podría haber sido más potente, si se hubiera contado con la ayuda, y fluida comunicación con los cargos estratégicos existentes en Tesorería, los cuales por miedo al cambio, fueron ariscos al momento de preguntar sobre el desempeño de su área. Como forma de resolver este conflicto, se desarrollaron reuniones individuales con cada uno de ellos, de manera de explicarles la esencia, y la importancia de su participación para la óptima realización del proyecto.

Como última nota relevante, es que para poder competir en los mercados actuales, los cuales se caracterizan principalmente por ser altamente competitivos, es necesario que las personas que se encuentran en cargos estratégicos de las organizaciones, estén dispuestos al cambio, a perfeccionarse, actualizarse y

estudiar. También es necesario agregar, que una gestión eficiente de un área, departamento o organización, no basta que se focalice en excelencia operacional, crecimiento y la disminución de los costos, sino que es necesario incluir al cliente, sus necesidades y más específicamente a la satisfacción de las verdaderas necesidades de ellos. Tampoco hay que olvidar a la dotación, ya que finalmente son ellos los responsables del óptimo funcionamiento de los procesos, producto de esto es necesario incluir en un sistema de control de gestión, una dimensión que se encargue del Crecimiento y Formación de los funcionarios. Solo así, se podrán lograr ventajas competitivas superiores al promedio.

BIBLIOGRAFÍA

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

- PORTER, MICHAEL, *“The five competitive forces that shape Strategy”*, *Harvard Business Review*, January 2008.

- JOFRÉ ROJAS, ENRIQUE, “Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios”, Mayo 2002

- HITT, HOSKISSON, IRELAND, 2004, “El ambiente interno: Recursos, capacidades y aptitudes centrales”. Tercera edición Thomsom Editores, México, 1999.

- WIGODSKI, TEODORO, “Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos”, Documentos de Trabajo n°91, Serie de Gestión.

- KAPLAN, ROBERT Y NORTON, DAVID, “El Cuadro de Mando Integral”, Primera Edición, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Febrero 1997.

- MONSALVE, SEBASTIAN, “Diseño de un Sistema de Control de Gestión Estratégica para una empresa dedicada a la habilitación de oficinas”, Memoria, 2007.

- AGUIRRE, ROBERTO, “Propuesta de mapa estratégico y cuadro de mando integral para Transbank S.A.”, Memoria, Agosto 2006.

- ARAVENA, CHRISTIAN, “Diseño de un Cuadro de Mando Integral para Aguas Andinas S.A.”, Memoria, Enero 2008.

- ALVAREZ, IVÁN, “Seminario de Control de Gestión”, Apuntes y diapositivas, Diciembre 2007.
- Santander Chile, Informe Anual Banco Santander Chile 2007.

ANEXOS

ANEXO 1. Tipos de Barreras de entrada.

Las Barreras de entrada, se definen como ventajas que poseen las organizaciones establecidas en relación a los nuevos entrantes. Las principales son:

1. Economías de escala. Este tipo de barrera, se crea cuando las organizaciones que producen grandes volúmenes disfrutan de menores costos por unidad debido a que pueden distribuir los costos fijos sobre más unidades, utilizan tecnología más eficiente o poseen mejores contratos por parte de los proveedores. Esta barrera determina la entrada forzando a los posibles entrantes a entrar al mercado en grandes volúmenes lo que requiere desplazar a las organizaciones establecidas o simplemente aceptar la desventaja en costos
2. Beneficios de escala. Ocurre en mercados donde la voluntad a pagar por los compradores por productos de la compañía aumenta cuando aumenta el número de compradores habituales de los productos de la empresa.
3. Costos de cambio de los clientes. Los costos de cambio son costos fijos que enfrentan los clientes cuando cambian de proveedores. Mientras mas altos sean estos costos, más difícil será para un entrante ganar clientes.
4. Requerimientos de Capital. La necesidad de invertir una alta cantidad de recursos financieros para competir, puede determinar a los entrantes. Mientras mayor sea la cantidad de corporaciones que posean recursos financieros para entrar en cualquier mercado, las grandes inversiones de capital realizadas por ellas en ciertas áreas limitará a los posibles entrantes.

5. Desventajas en costos independientes de la escala. Corresponde al caso cuando las organizaciones establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por los posibles entrantes independientes del tamaño y las economías de escala que posean. Algunas ventajas son las patentes, ubicación geográfica, curva de experiencia, subsidios.
6. Desventaja para acceder a los canales de distribución. Los nuevos entrantes deben asegurar la distribución de su producto o servicio. En la medida que los canales de distribución estén bien atendidos por las organizaciones establecidas, más difícil será para los entrantes convencer a los distribuidores de aceptar sus productos. Para esto usan la reducción de precios, aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, etc. Esto reduce la utilidad de los posibles entrantes.
7. Restricciones de Gobierno. Corresponden a todas aquellas restricciones que pueden directamente perjudicar o ayudar a posibles entrantes, o pueden aumentar (o disminuir) las otras barreras. El Gobierno puede limitar o negar el acceso a un mercado, como por ejemplo, evitando inversiones extranjeras. A su vez pueden facilitar la entrada a los mercados, ya sea mediante subsidios o a través de investigaciones tecnológicas estatales que pueden ser usadas por todas las empresas.

ANEXO 2. Condiciones para que los Grupos de proveedores posean poder de negociación.

Un grupo de proveedores poseerá poder de negociación si:

- a) Son más concentrados que el mercado en el cual venden
- b) No dependen fuertemente del mercado para la obtención de sus ganancias

c) Cuando los participantes del mercado enfrentan costos de cambios al sustituir los proveedores

a) Cuando los proveedores ofrecen productos que son diferenciados

b) Cuando no existe sustituto para los productos que los grupos de proveedores ofrecen.

c) Cuando el grupo de proveedores tiene intenciones de integrarse hacia delante.

ANEXO 3. Condiciones para que los Consumidores posean poder de negociación.

Un grupo de consumidores tendrá poder de negociación si:

a) Cuando existen pocos compradores o cada uno compra un volumen superior para que sea abastecido por un solo proveedor

b) Cuando los productos existentes en el mercado son estandarizados y no se diferencian. Produce que los compradores creen competencia entre los proveedores

c) Cuando los compradores enfrentan bajos costos al cambiar de proveedor

d) Cuando los grupos de compradores tienen intenciones de integrarse hacia atrás

ANEXO 4. Condiciones para una alta rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre los competidores es más alta si:

- a) Cuando los competidores son numerosos o son violentamente iguales en tamaño y poder

- b) Cuando el mercado crece lentamente

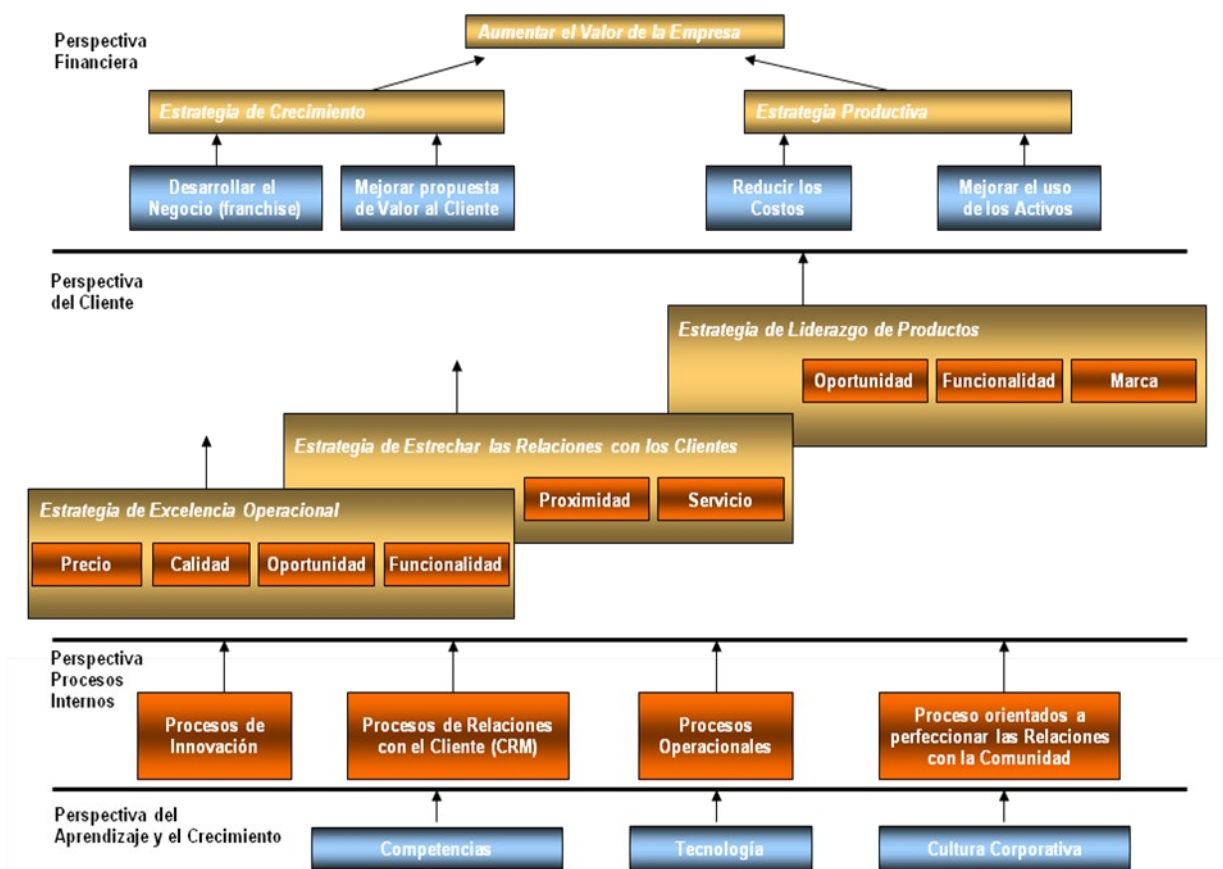
- c) Cuando las barreras de salida son altas

- d) Cuando las organizaciones no saben leer las señales de su competencia bien debido a la escasez de familiaridad que poseen entre ellas, diferentes metas, etc.

- e) Cuando los rivales están muy comprometidos con la empresa y poseen aspiraciones para ser los líderes, especialmente si desean tener resultados económicos mayores que la industria en particular.

ANEXO 5. Mapa estratégico genérico.

Figura 28. Ejemplo de Mapa Estratégico.



Fuente. Elaboración Propia

ANEXO 6. Breve reseña de la Ley SOX

La Ley Sarbanes-Oxley (ley SOX) fue aprobada en julio de 2002 después de un profundo debate en la Cámara de Representantes. La Ley pretendía mejorar la protección a los accionistas a través de una serie de medidas, muy exigentes, que afectaban a los diferentes agentes que participan en los mercados públicos de empresas. Así, la Ley influye, de manera muy significativa, entre otros, en los Consejos de Administración, en los directivos de estas empresas, en los bancos

de inversión, en los analistas financieros, y también, en la actividad y regulación de los auditores de cuentas.

La Ley Sarbanes-Oxley es un texto cuyos contenidos principales se agrupan en seis grandes áreas que afectan a todas las sociedades cotizadas en los mercados americanos. Las cuales se nombran a continuación.

1. Mejora en la calidad de la información pública y en los detalles de la misma.

2. Reforzamiento de responsabilidades en el Gobierno Corporativo de las sociedades.

3. Mejora en las conductas y comportamientos éticos exigibles: mayores exigencias de responsabilidad en los temas de gestión indebida de información confidencial.

1. Aumento de la Supervisión a las actuaciones en los mercados cotizados.

2. Incremento del régimen sancionador asociado a incumplimientos.

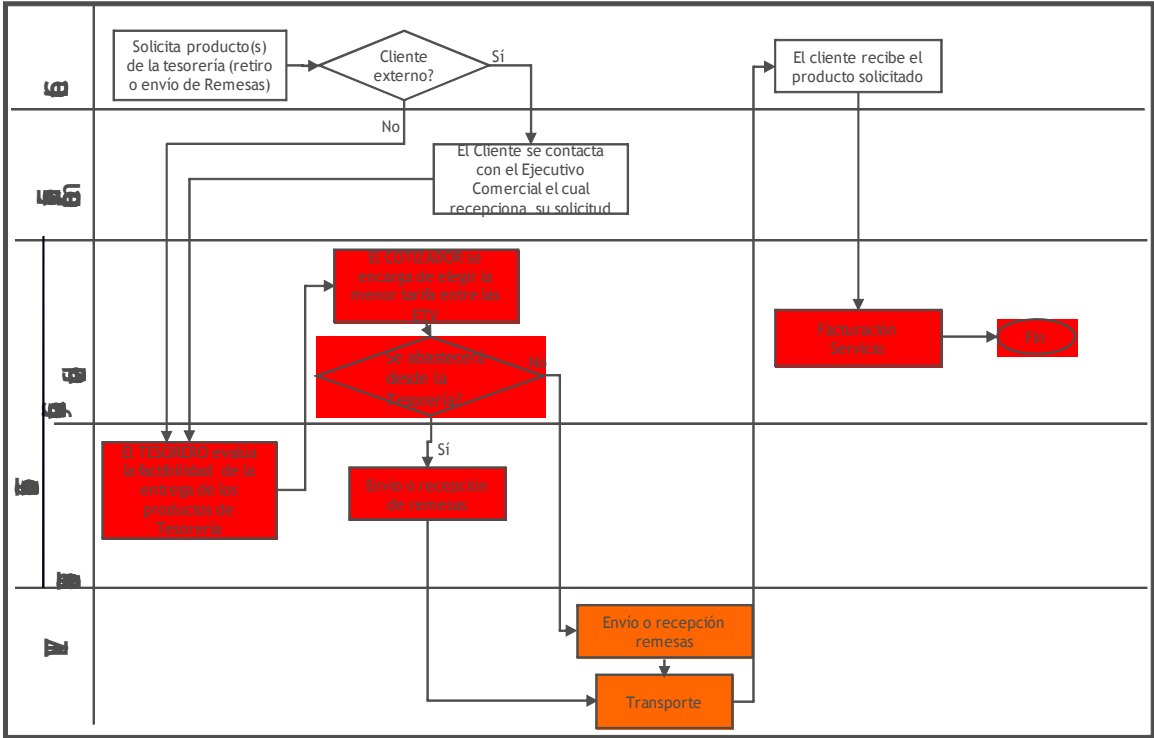
3. Aumento de exigencia y presión sobre la independencia efectiva de los auditores.

Para mas información, en el siguiente link
[http://www.ey.com/Global/Assets.nsf/Spain/Art%C3%ADculo_Ley_Sarbanes-Oxley/\\$file/Ley%20Sabarnes-Oxley%20y%20auditor%C3%ADa%20partida%20doble%2005.pdf](http://www.ey.com/Global/Assets.nsf/Spain/Art%C3%ADculo_Ley_Sarbanes-Oxley/$file/Ley%20Sabarnes-Oxley%20y%20auditor%C3%ADa%20partida%20doble%2005.pdf)

ANEXO 7. Diagramas de flujos de tesorería

1. Flujo General de Tesorería

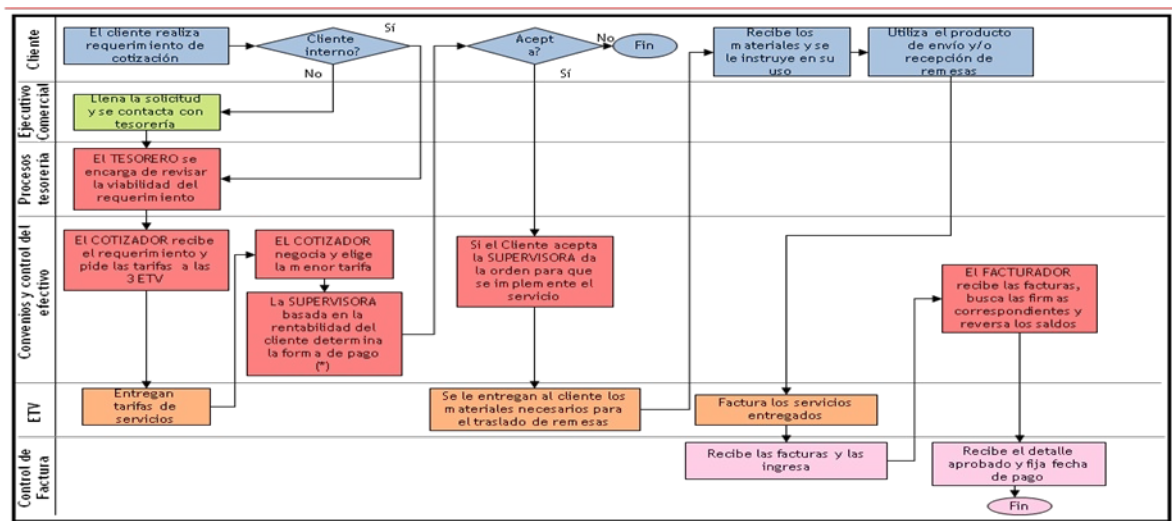
Figura 29. Flujo General de Tesorería.



Fuente. Elaboración Propia

2. Flujo apertura productos tesorería

Figura 30. Flujo apertura productos Tesorería.

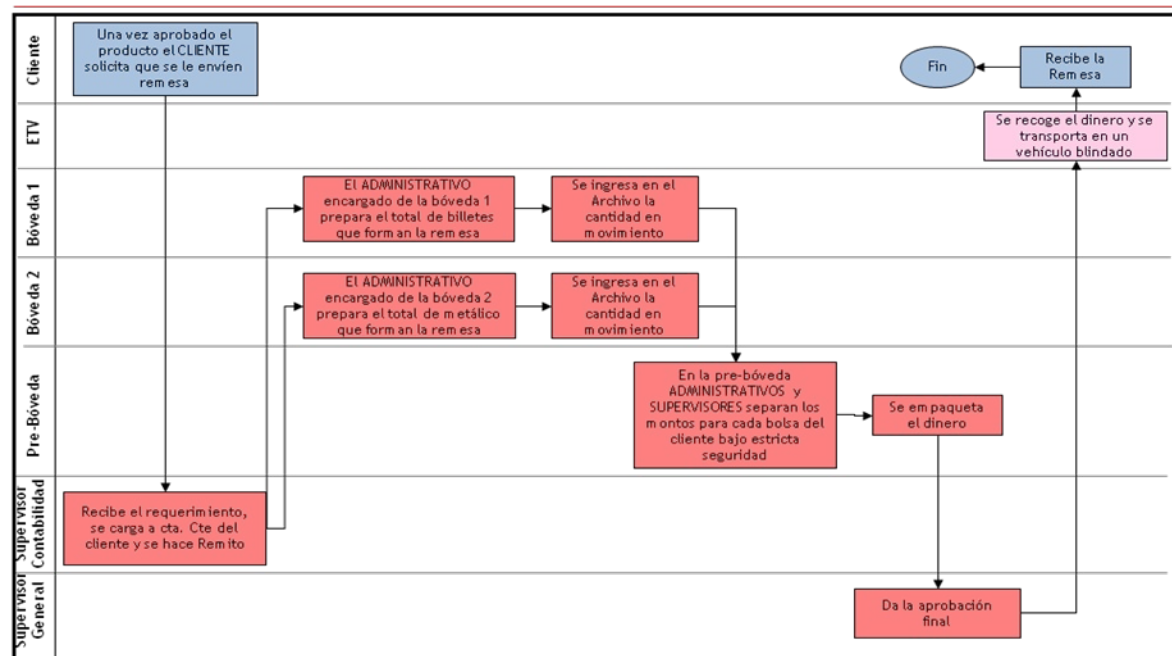


Las formas de pago pueden ser 4: (1) El cliente paga directamente a la ETV; (2) es financiado por el banco y mantenido por el banco; (3) Financiado por el Banco y luego cargado a la cta. Cte del cliente; (4) Cargo directamente a cta. Cte del cliente

Fuente. Elaboración Propia

3. Flujo envío de remesas desde la Tesorería

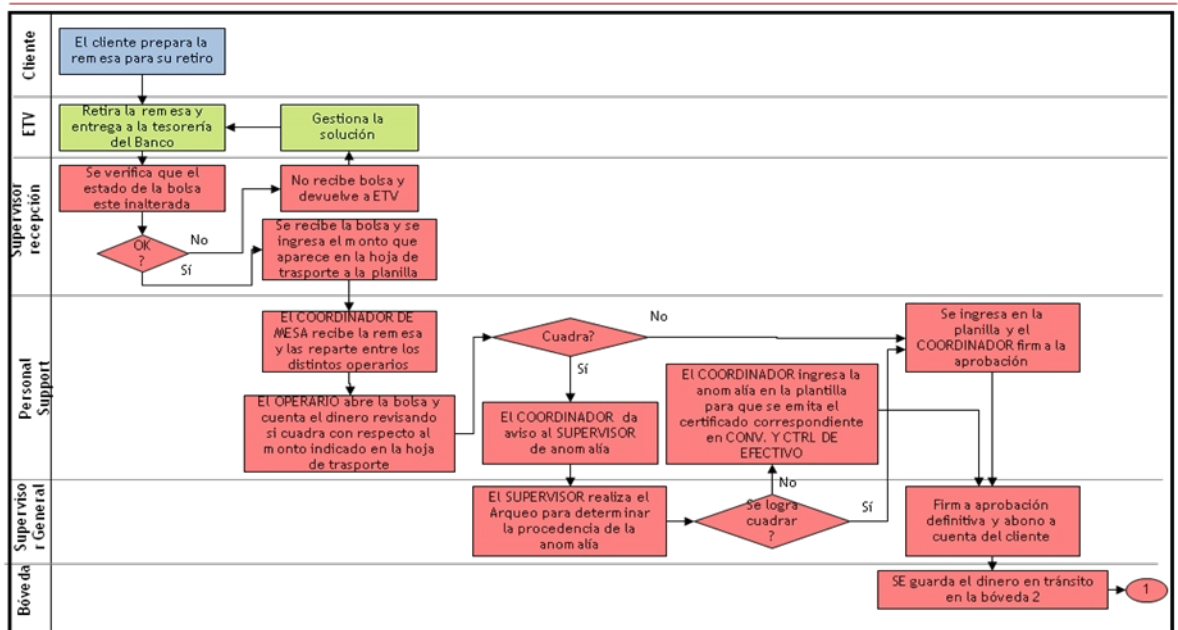
Figura 31. Flujo envío de remesas desde la Tesorería.



Fuente. Elaboración Propia

4. Flujo retiro remesas hacia la Tesorería (1/2)

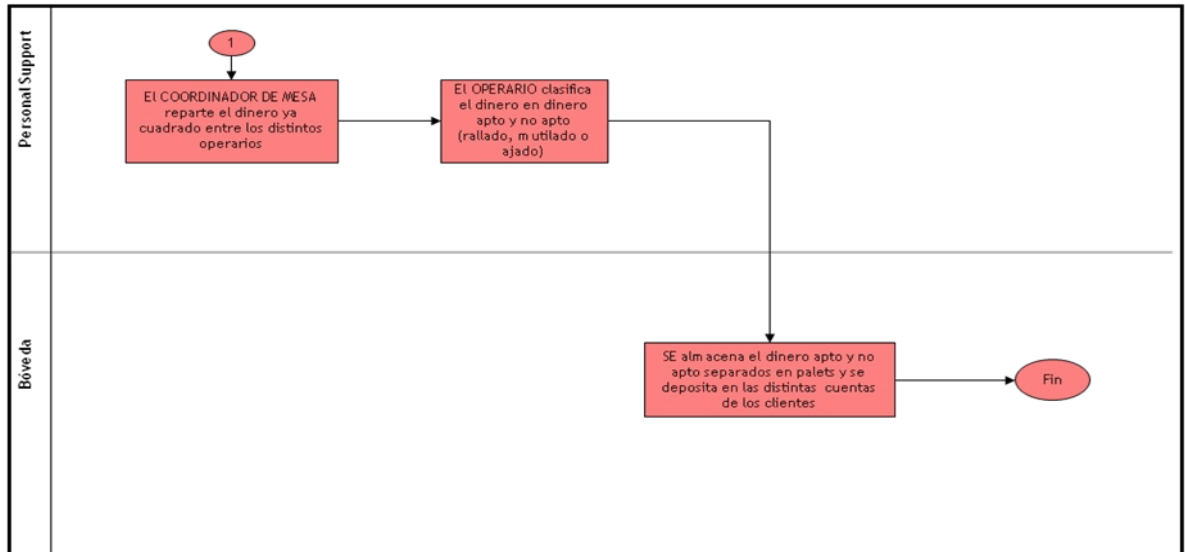
Figura 32. Flujo retiro remesas hacia la Tesorería.



Fuente. Elaboración Propia

5. Flujo retiro remesas hacia tesorería (2/2)

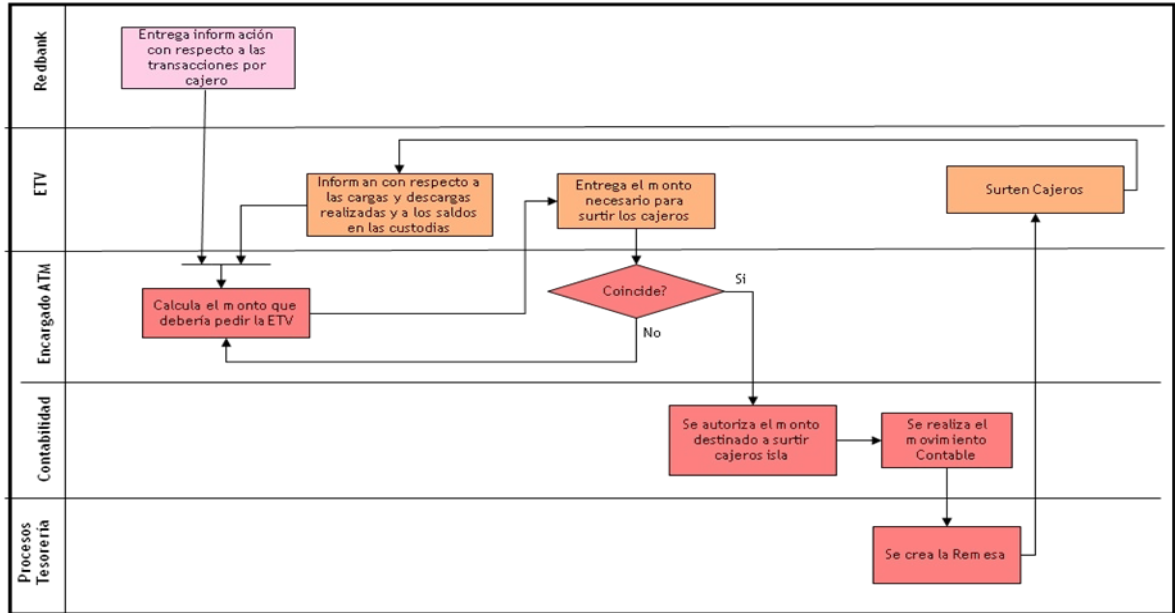
Figura 33. Flujo retiro remesas hacia la Tesorería.



Fuente. Elaboración Propia

6. Flujo abastecimiento ATM.

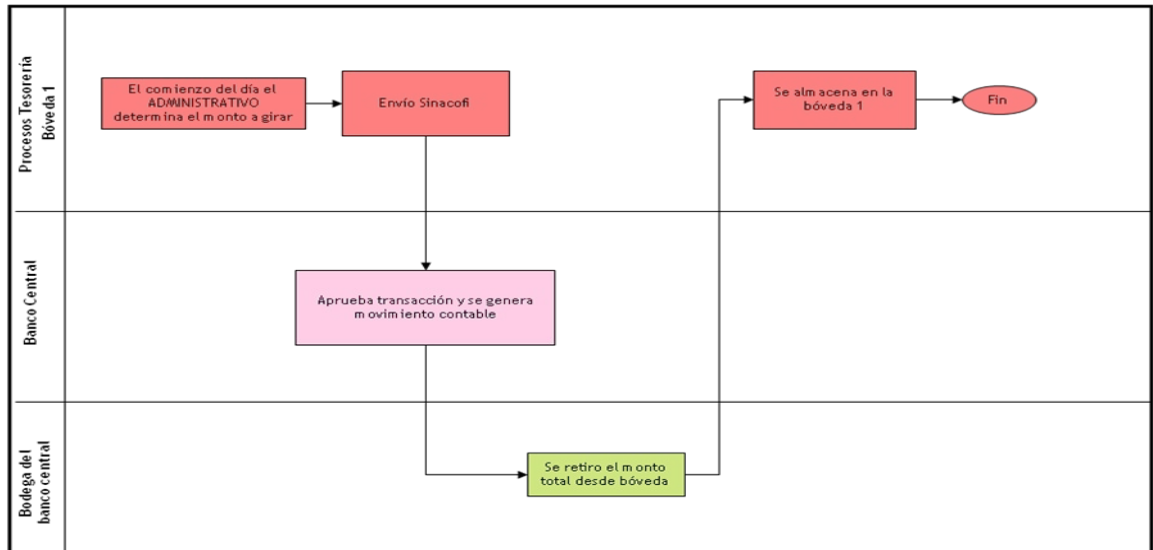
Figura 34. Flujo abastecimiento ATM.



Fuente. Elaboración Propia

7. Flujo giro desde el Banco Central.

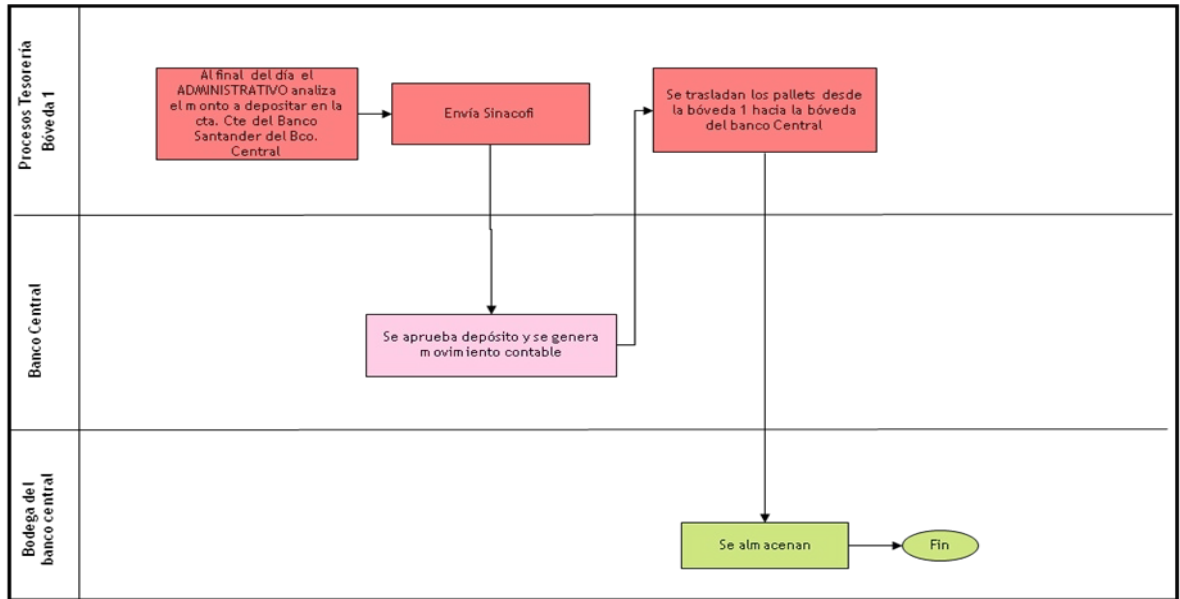
Figura 35. Flujo giro desde el Banco Central



Fuente. Elaboración Propia

8. Flujo depósito en el Banco Central

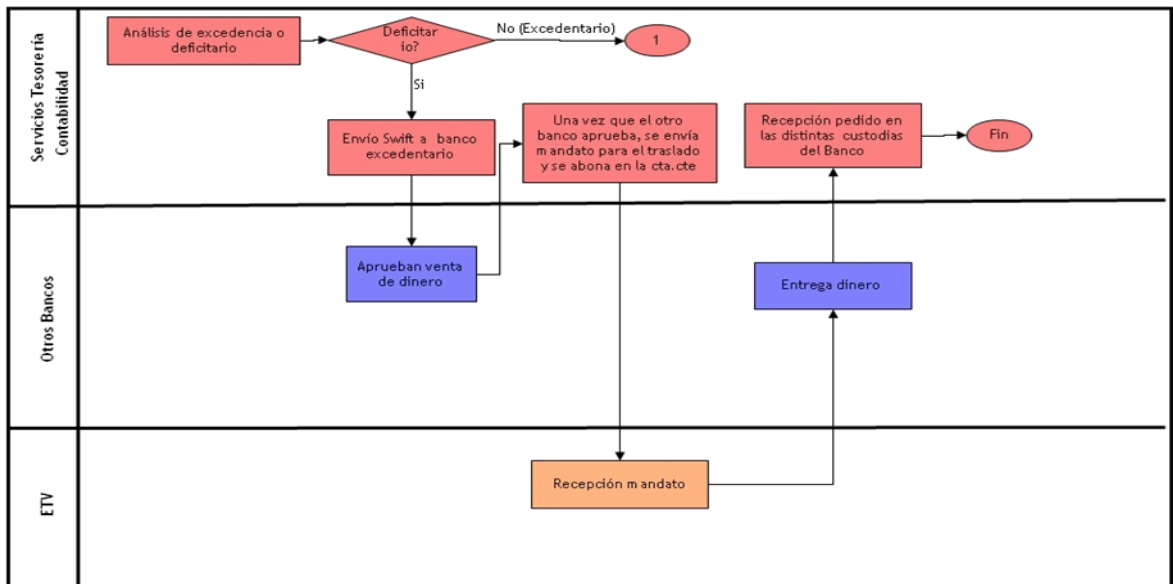
Figura 36. Flujo depósito en el Banco Central.



Fuente. Elaboración Propia

9. Flujo compra y venta de dinero con otros bancos (1/2).

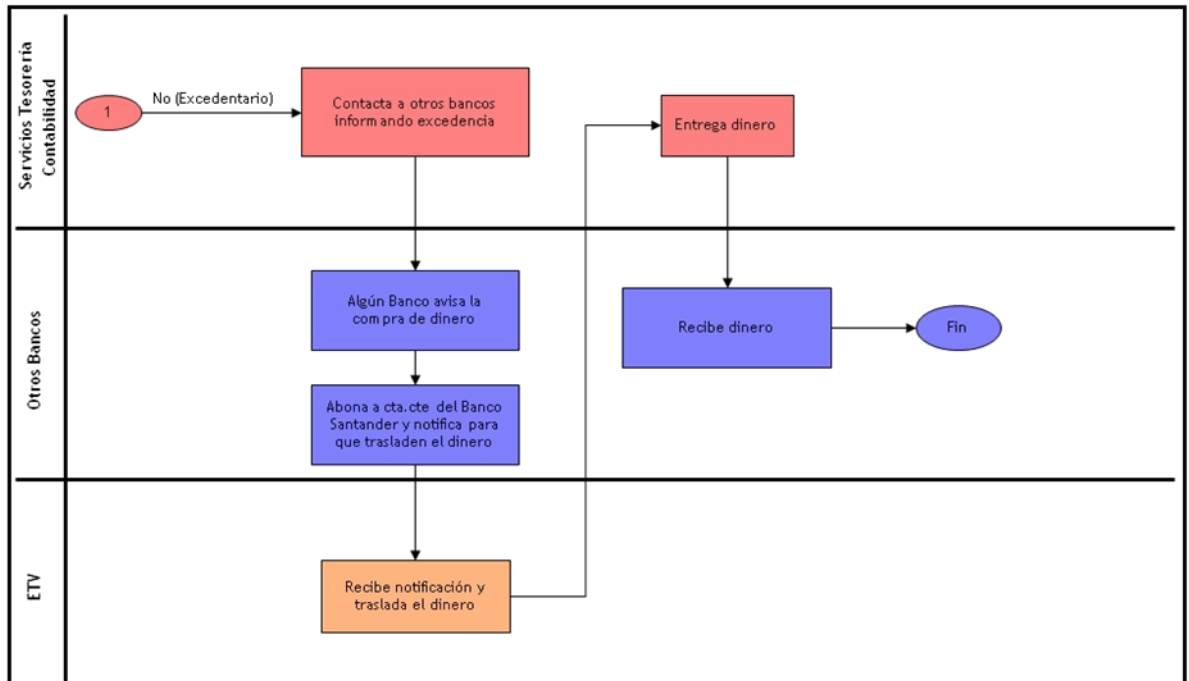
Figura 37. Flujo compra y venta de dinero con otros bancos.



Fuente. Elaboración Propia

10. Flujo compra y venta de dinero con otros bancos (2/2)

Figura 38. Flujo General de Tesorería.

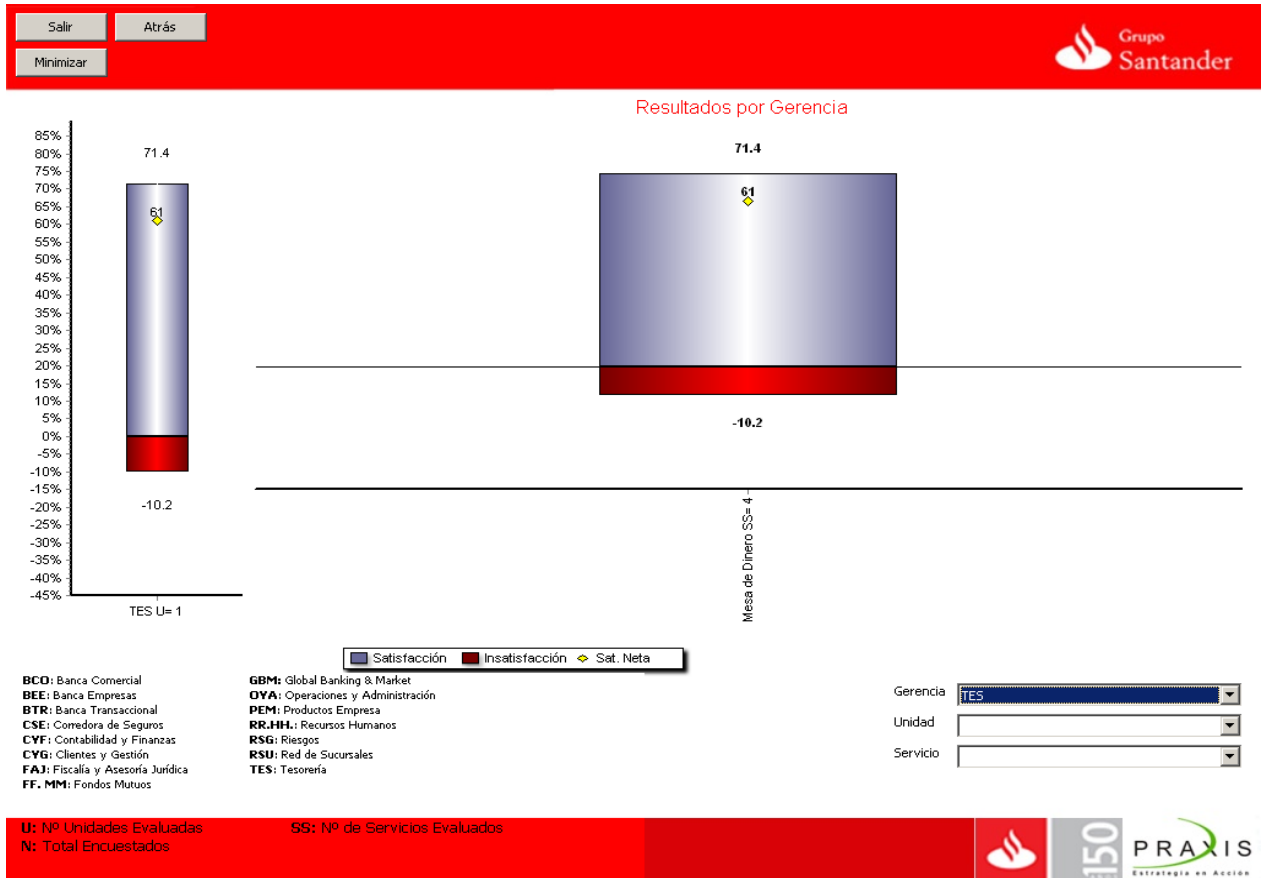


Fuente. Elaboración Propia

ANEXO 8. Resultados de encuestas de satisfacción obtenidos por Tesorería.

1. Encuestas de satisfacción de servicios Tesorería

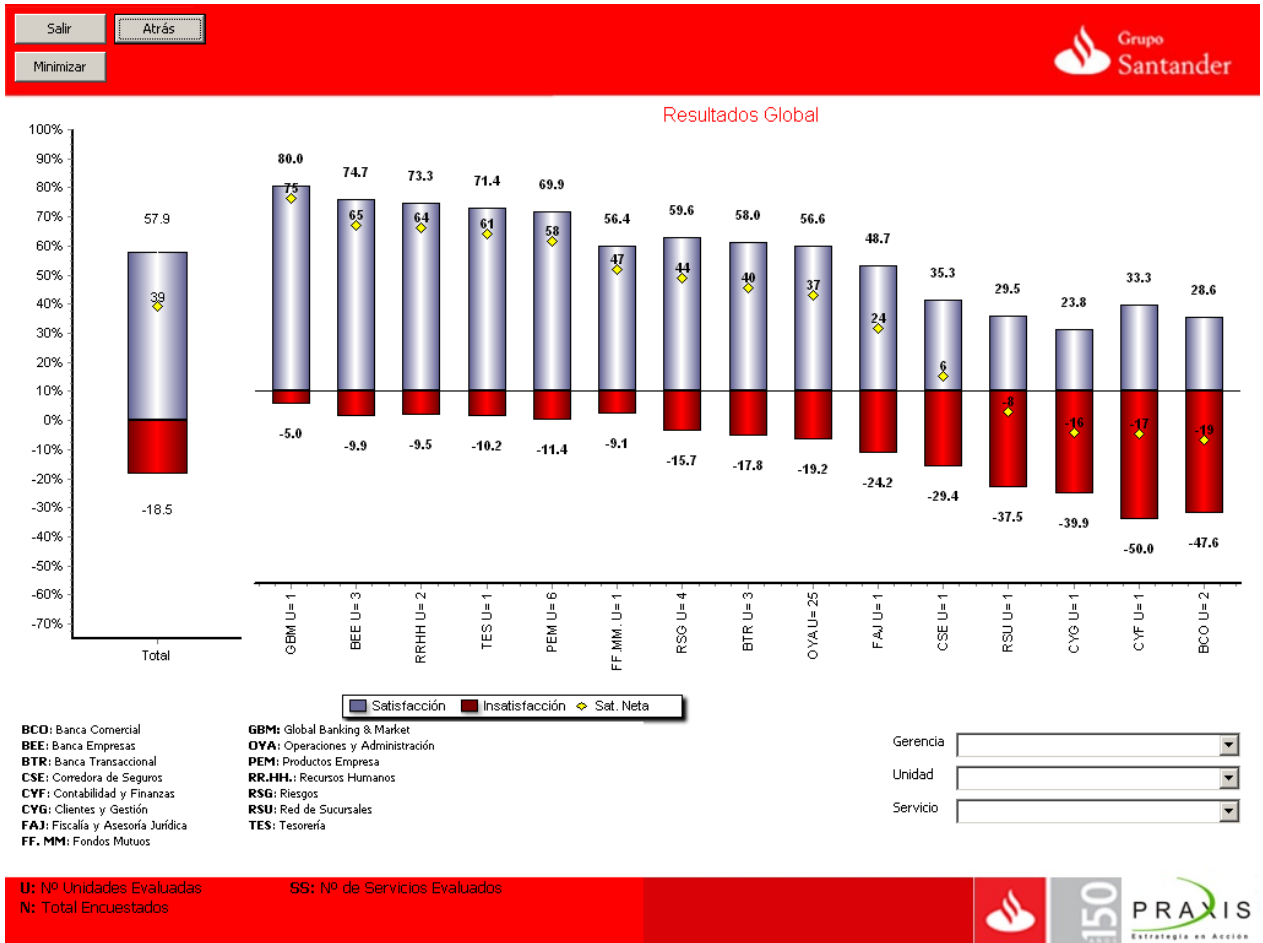
Figura 39. Resultado encuesta de satisfacción servicios de Tesorería



Fuente. Resultado encuesta interna realizada por Praxis.

2. Relación Tesorería con el resto de las áreas

Figura 40. Relación Tesorería con otros áreas.



Fuente. Resultado encuesta interna realizada por Praxis.

3. Relación Tesorería con las otras gerencias

Figura 41. Relación Tesorería con las otras gerencias

Gerencia	Satisfacción	Insatisfacción	Sat. Neta	Nº Unidades Evaluadas	Ranking
Global Banking & Market	80	-5	75	75	1 de 15
Banca Empresas	74.7	-9.89	64.8	64.8	3 de 15
Recursos Humanos	73.3	-9.52	63.8	63.8	2 de 15
Tesorería	71.4	-10.2	61.2	61.2	4 de 15
Productos Empresa	69.9	-11.4	58.5	58.5	6 de 15
Fondos Mutuos	56.4	-9.09	47.3	47.3	16 de 15
Riesgos	59.6	-15.7	44	44	7 de 15
Banca Transaccional	58	-17.8	40.2	40.2	8 de 15
Operaciones y Administración	56.6	-19.2	37.4	37.4	25 de 15
Fiscalía y Asesoría Jurídica	48.7	-24.2	24.5	24.5	10 de 15
Corredora de Seguros	35.3	-29.4	5.88	5.88	11 de 15
Red de Sucursales	29.5	-37.5	-8.04	-8.04	12 de 15
Clientes y Gestión	23.8	-39.9	-16.1	-16.1	13 de 15
Contabilidad y Finanzas	33.3	-50	-16.7	-16.7	14 de 15
Banca Comercial	28.6	-47.6	-19	-19	15 de 15

Copiar Para copiar esta información, haz click en el botón copiar y luego pega en una hoja Excel

Fuente. Elaboración Propia

ANEXO 9. Detalle gráficos resultados relevantes banco 2007.

Figura 42. Resultados relevantes Banco Santander Chile 2007.

BALANCE Y RESULTADOS

Millones de euros

	2007	2006	Var. (%)	2005
Activo total	912.915	833.873	9,5	809.137
Créditos a clientes (neto)	565.477	523.346	8,1	435.829
Recursos de clientes gestionados	784.995	739.223	6,2	651.360
Fondos propios	51.945	40.062	29,7	35.841
Total fondos gestionados	1.063.892	1.000.996	6,3	961.953
Margen de intermediación (sin dividendos)	14.882	12.076	23,2	10.324
Margen ordinario	27.095	22.333	21,3	19.076
Margen de explotación	14.842	11.218	32,3	8.765
Beneficio atribuido al Grupo sin plusvalías*	8.111	6.582	23,2	5.212
Beneficio atribuido al Grupo	9.060	7.596	19,3	6.220

RATIOS

%

	2007	2006	2005
Eficiencia	44,22	48,56	52,94
ROA	1,09	1,00	0,91
RoRWA	1,95	1,83	1,78
ROE sin plusvalías*	19,61	18,54	16,64
ROE	21,91	21,39	19,86
Ratio BIS	12,66	12,49	12,94
Tier I	7,71	7,42	7,88
Tasa de morosidad	0,95	0,78	0,89
Cobertura de morosidad	150,55	187,23	182,02

LA ACCIÓN

	2007	2006	2005
Número de acciones en circulación (millones)	6.254	6.254	6.254
Cotización (euros)	14,79	14,14	11,15
Capitalización bursátil (mill. euros)	92.501	88.436	69.735
Beneficio atribuido sin plusvalías* por acción (euros)	1,2789	1,0534	0,8351
Beneficio atribuido por acción (euros)	1,4287	1,2157	0,9967
Dividendo por acción (euros)	0,6508	0,5206	0,4165
Valor contable por acción (euros)	8,31	6,41	5,73
Precio / valor contable por acción (veces)	1,78	2,21	1,95
PER (cotización / beneficio atribuido sin plusvalías por acción, veces)	11,56	13,42	13,35

OTROS DATOS

	2007	2006	2005
Número de accionistas	2.278.321	2.310.846	2.443.831
Número de empleados	131.819	123.731	120.047
Europa Continental	47.838	44.216	43.612
Reino Unido (Abbey)	16.827	17.146	19.084
Latinoamérica	65.628	60.871	55.889
Gestión financiera y participaciones	1.526	1.498	1.462
Número de oficinas	11.178	10.852	10.201
Europa Continental	5.976	5.772	5.389
Reino Unido (Abbey)	704	712	712
Latinoamérica	4.498	4.368	4.100

* Sin incluir plusvalías ni saneamientos extraordinarios.

Fuente: Memoria Santander 2007.

ANEXO 10. Características de cada zona del grupo

Figura 43. Características de cada zona del grupo.

EUROPA CONTINENTAL	<p><i>Santander es el primer banco de la zona euro</i></p>	<table border="1"> <tr><td>Oficinas (número)</td><td style="text-align: right;">5.976</td></tr> <tr><td>Empleados (número)</td><td style="text-align: right;">47.838</td></tr> <tr><td>Créditos a clientes en balance*</td><td style="text-align: right;">310.618</td></tr> <tr><td>Recursos de clientes gestionados*</td><td style="text-align: right;">323.602</td></tr> <tr><td>Beneficio atribuido al Grupo*</td><td style="text-align: right;">4.423</td></tr> </table> <p><small>* Millones de euros</small></p>	Oficinas (número)	5.976	Empleados (número)	47.838	Créditos a clientes en balance*	310.618	Recursos de clientes gestionados*	323.602	Beneficio atribuido al Grupo*	4.423
Oficinas (número)	5.976											
Empleados (número)	47.838											
Créditos a clientes en balance*	310.618											
Recursos de clientes gestionados*	323.602											
Beneficio atribuido al Grupo*	4.423											
REINO UNIDO	<p><i>El objetivo de Abbey es ser el mejor banco comercial de Reino Unido</i></p>	<table border="1"> <tr><td>Oficinas (número)</td><td style="text-align: right;">704</td></tr> <tr><td>Empleados (número)</td><td style="text-align: right;">16.827</td></tr> <tr><td>Créditos a clientes en balance*</td><td style="text-align: right;">184.086</td></tr> <tr><td>Recursos de clientes gestionados*</td><td style="text-align: right;">216.672</td></tr> <tr><td>Beneficio atribuido al Grupo*</td><td style="text-align: right;">1.201</td></tr> </table> <p><small>* Millones de euros</small></p>	Oficinas (número)	704	Empleados (número)	16.827	Créditos a clientes en balance*	184.086	Recursos de clientes gestionados*	216.672	Beneficio atribuido al Grupo*	1.201
Oficinas (número)	704											
Empleados (número)	16.827											
Créditos a clientes en balance*	184.086											
Recursos de clientes gestionados*	216.672											
Beneficio atribuido al Grupo*	1.201											
LATINOAMÉRICA	<p><i>Santander es el primer Grupo financiero de Latinoamérica</i></p>	<table border="1"> <tr><td>Oficinas (número)</td><td style="text-align: right;">4.498</td></tr> <tr><td>Empleados (número)</td><td style="text-align: right;">65.628</td></tr> <tr><td>Créditos a clientes en balance*</td><td style="text-align: right;">68.854</td></tr> <tr><td>Recursos de clientes gestionados*</td><td style="text-align: right;">137.682</td></tr> <tr><td>Beneficio atribuido al Grupo*</td><td style="text-align: right;">2.666</td></tr> </table> <p><small>* Millones de euros</small></p>	Oficinas (número)	4.498	Empleados (número)	65.628	Créditos a clientes en balance*	68.854	Recursos de clientes gestionados*	137.682	Beneficio atribuido al Grupo*	2.666
Oficinas (número)	4.498											
Empleados (número)	65.628											
Créditos a clientes en balance*	68.854											
Recursos de clientes gestionados*	137.682											
Beneficio atribuido al Grupo*	2.666											

Fuente: Memoria Santander 2007

ANEXO 11. Detalle de obtención de datos para cálculo de participación de mercado.

Tabla 13. Detalle de obtención de datos para cálculo de participación de mercado

INSTITUCIÓN	FUENTE
Chile - Citigroup	www.feller-rate.cl/general2/comunicados/bancos/cpbchile0707.pdf
Santander	http://www.fitchratings.cl/Noticia.asp?id_Noticia=1912
Estado	FUENTE, LA TERCERA , 21 FEBRERO 2008
Desarrollo	http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/8/14/scotiabank-negocia-compra-banco-chileno/view
Security	http://www.itaú.cl/A83455A567B34FDB8C071B23F1DE90DB/C90F0B7049434454B6F62FB8FB6D42B7/articulo/4154
Internacional	FUENTE ESTRATEGIA, 23 DE ABRIL DE 2007
Itaú	http://www.itaú.cl/A83455A567B34FDB8C071B23F1DE90DB/C90F0B7049434454B6F62FB8FB6D42B7/articulo/4154
BBVA	http://www.businessnewsamericas.com/news/banca/BBVA_busca_estar_entre_los_tres_primeros_hacia_el_2010
Scotiabank	http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php%3Fcod%3D8932+participacion+de+mercado+en+colocaciones+de+lo
CorpBanca	FUENTE LA TERCERA , 21 FEBRERO 2008
BCI	http://www.servicioweb.cl/chile_noticias/content/view/52/2/

Fuente: Investigación propia.

ANEXO 12. Principales componentes del sistema bancario.

Tabla 14. Componentes del sistema bancario.

	Montos		Peso relativo a Act. totales (%)	Variación anual (%)				
	MM\$	MMUS\$		Dic'2006	Mar'2007	Jun'2007	Sep'2007	Dic'2007
Colocaciones totales	63.735.096	128.545	73,89	15,41	14,66	14,52	14,30	12,84
Empresas	42.476.332	85.669	49,24	14,53	13,97	13,69	14,08	12,77
- Comerciales	36.669.066	73.956	42,51	13,18	13,19	13,93	15,54	14,56
- Comercio exterior	5.403.178	10.897	6,26	29,86	18,72	9,63	9,84	5,06
- Interbancarias	404.088	815	0,47	-20,16	16,28	34,89	-17,12	-21,35
Personas	21.258.764	42.876	24,65	17,20	16,05	16,20	14,74	12,96
- Consumo	7.827.115	15.786	9,07	21,65	18,01	15,77	11,97	7,78
- Vivienda	13.431.649	27.090	15,57	14,56	14,86	16,47	16,45	16,22
Instrumentos no derivados	9.504.373	19.169	11,02	---	---	11,32	22,46	17,88
- Instrumentos para negociación	3.817.923	7.700	4,43	---	---	0,50	22,14	7,86
- Instrumentos de inversión	5.686.451	11.469	6,59	---	---	21,79	22,70	25,72
- Disponibles para la venta	5.513.919	11.121	6,39	---	---	23,84	24,83	27,77
- Hasta el vencimiento	172.531	348	0,20	---	---	-13,94	-15,95	-16,97
Instrumentos financieros derivados	2.850.403	5.749	3,30	---	---	10,49	108,97	144,88
- Derivados para negociación	2.834.061	5.716	3,29	---	---	6,81	108,27	150,11
- Derivados para coberturas contables	16.343	33	0,02	---	---	---	320,44	-47,07
Activos totales ⁽¹⁾	86.256.486	173.967	100,00	13,00	13,38	14,12	15,52	13,96
Depósitos totales	49.868.267	100.577	57,81	12,66	14,21	14,62	12,42	10,16
- Depósitos vista (netos de canje)	11.543.503	23.282	13,38	16,47	18,57	10,68	16,79	12,97
- Depósitos a plazo	38.324.764	77.296	44,43	11,60	13,08	15,71	11,27	9,34
Obligaciones con el exterior	5.200.372	10.488	6,03	2,90	-24,82	-6,81	37,14	26,11
Instrumentos de deuda emitidos	11.200.556	22.590	12,99	10,60	13,60	15,30	16,66	18,89
- Letras de crédito	4.712.036	9.504	5,46	-6,66	-5,78	-5,83	-6,62	-9,24
- Bonos ordinarios	4.339.684	8.753	5,03	55,96	78,69	83,03	90,51	100,49
- Bonos subordinados	2.148.836	4.334	2,49	31,67	22,41	18,36	5,85	4,05
Instrumentos financieros derivados	2.767.518	5.582	3,21	---	---	21,67	121,79	148,95
- Derivados para negociación	2.698.575	5.443	3,13	---	---	13,69	115,24	158,82
- Derivados para coberturas contables	68.944	139	0,08	---	---	821,34	2540,75	-0,17
Capital y reservas	5.973.774	12.048	6,93	8,16	9,13	9,14	11,10	16,12
Memo:								
Colocaciones vencidas	478.686	965	0,55	-4,77	0,34	12,72	16,48	13,28
Contratos de leasing totales	2.991.508	6.033	3,47	13,14	13,93	14,06	16,69	13,45
Operaciones de factoraje	1.218.614	2.458	1,41	21,10	32,46	47,06	64,88	49,29
Colocaciones contingentes	5.220.108	10.528	6,05	25,97	18,85	12,70	17,03	10,62
Colocaciones totales netas de contingentes	58.514.988	118.017	67,84	14,53	14,32	14,68	14,07	13,04

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

ANEXO 13. Participación de Mercado de las Empresas de Transporte de Valores.

Texto extraído de: www.informativos.net/Noticia.aspx?noticia=45357

“ESPAÑOLA PROSEGUR ACTOR IMPORTANTE EN EL MERCADO DE TRANSPORTE DE VALORES

Tras las quiebras de Wackenhut Valcorp (en 2003) e Ingeseq (2004), para el sector se proyecta un crecimiento de las ventas de 10% en el presente año. José Antonio Labbé, gerente general de Prosegur, estima que esa expansión será posible sin mayores problemas, para llegar a ventas anuales de US\$ 90 millones en total. La mitad se explicaría por el crecimiento de la economía del país y, la otra, por los clientes que sigan externalizando el transporte y procesos de valores. En este mercado participan siete empresas, básicamente: Prosegur, Brink's, Wagner, Eserval, Trexel, Dumbar y Chile Valores. Según Labbé, su compañía lidera el sector con una participación de 48%, seguida por Brink's con 40%. La chilena mejor situada es Wagner con 5%. Brink's no aceptó una entrevista. La salida de Wackenhut Valcorp e Ingeseq han permitido crecimientos adicionales a las empresas del rubro, favoreciendo en especial a las mayores. De hecho, Prosegur, en lo que se refiere estrictamente a su negocio de transporte de valores -también está en otros como el transporte expreso de paquetería-, anotó ventas por US\$ 36 millones en 2004, con un crecimiento de 28%. Parte de ese incremento se explica por los clientes que se salieron de Ingeseq, reconoce Labbé. El negocio de transporte de valores partió en Chile en 1978. La hispana Prosegur fue la pionera ese año, para que uno más tarde se instalara la estadounidense Brink's Chile. Son precisamente estos dos actores los que, además antiguos, son los más poderosos del mercado. "Es un duopolio ciertamente, es la estrategia del líder y el seguidor", acusa una fuente de una de las empresas nacionales del sector. La mayor experiencia, las espaldas financieras, presencia a nivel nacional y la alta inversión se han convertido en barreras de entrada para las nuevas compañías. Es así como las firmas chilenas, que son las de menor tamaño, no les ha quedado más que especializarse en nichos para sobrevivir. "Efectivamente, son elevadas las barreras de entrada, ellas (las compañías grandes) prestan servicio a nivel nacional lo que favorece su estrategia operativa y económica", dice una fuente de Eserval. Labbé, en tanto, afirma que lo que se ofrece hoy en día es un servicio integral, muy sofisticado en tecnología, que hace difícil que las firmas pequeñas puedan competir de igual a igual. Sin embargo, desde otra perspectiva, un estudio de Leemira Consultores Asociados de fines del año pasado estimó que la oferta de estas empresas es muy restringida. Este rubro "es uno de los más atractivos en el sector de seguridad privada a nivel nacional, principalmente por el volumen de venta mensual y por la baja oferta existente". El documento precisaba, además, que mientras las empresas transnacionales lograban crecimientos anuales de entre 10% y 20%, las nacionales conseguían entre 1% y 10%."