

UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA EL
DEPARTAMENTO OPERACIONES LEASING DEL BANCO
SANTANDER CHILE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

EDUARDO ANTONIO VALENZUELA GARRIDO

**PROFESOR GUIA:
RENE ESQUIVEL CABRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISION
OMAR CERDA INOSTROZA
HERNAN CARDENAS HERMOSILLA**

**SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO, 2008**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: EDUARDO VALENZUELA GARRIDO
FECHA: 25/08/08
PROF. GUIA: SR. RENE ESQUIVEL CABRERA

DISEÑO CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES LEASING DEL BANCO SANTANDER CHILE

El presente trabajo nace como una iniciativa de la Gerencia de Operaciones Centralizadas del Banco Santander Chile, donde se buscaba tener nuevas herramientas para la gestión de sus departamentos, debido a que actualmente sólo existe un sistema centralizado donde sólo se considera el volumen de operaciones y horas extras.

Esta memoria tuvo como objetivo principal diseñar un sistema de control de gestión estratégico para el Departamento de Operaciones Leasing del Banco Santander Chile, utilizando la metodología de Balanced Scorecard, propuesta por Kaplan y Norton.

En primera instancia se realizó un análisis externo, para definir amenazas y oportunidades que presenta la industria del leasing. Con esto se determinó que la principal oportunidad es el crecimiento esperado para los próximos años; siendo la competitividad dentro de la industria, potenciada por la posibilidad de nuevos competidores, la principal amenaza. Luego, mediante el análisis interno se determinaron fortalezas y debilidades de la organización, entre las fortalezas destaca el alto conocimiento del producto y la experiencia en la industria del personal; y la poca orientación al cliente resultó ser la principal debilidad, lo que además es la principal crítica del área comercial hacia el Departamento de Operaciones Leasing.

Tanto con los resultados de estos análisis y la información estratégica recopilada, se llegó a la conclusión de que el foco estratégico del Departamento es la excelencia operacional, pero sin tener a la vista el cliente final. Para solucionar esto se realizó una propuesta estratégica donde se mantiene el foco en la excelencia operacional, pero se busca aunar control, calidad y eficiencia. Para alcanzar el objetivo propuesto se propuso de un Cuadro de Mando Integral, contemplando objetivos estratégicos definidos en cada una de las perspectivas, con sus indicadores y metas asociadas. Además, se esquematizaron las relaciones causa efecto entre los objetivos mediante un mapa estratégico.

Finalizando con un listado de iniciativas estratégicas, que ayuden a cumplir con las metas establecidas para cada objetivo propuesto. Entre estas iniciativas destacan determinar el valor actual de todos los indicadores, automatizar el control y seguimiento de las operaciones y el entrenamiento del personal para adquirir las competencias necesarias para su cargo.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	2
1.2. OBJETIVOS	3
2. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA.....	4
2.1. MARCO CONCEPTUAL	4
Análisis PEST	5
Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	5
Análisis Recursos	8
Cuadro de Mando Integral	8
Mapas Estratégicos	10
2.2. METODOLOGÍA	10
2.3. ALCANCES.....	12
3. ANTECEDENTES GENERALES ORGANIZACIÓN.....	14
3.1. BANCO SANTANDER	14
3.2. INDUSTRIA LEASING	14
3.3. LEASING SANTANDER	17
3.4. DEPARTAMENTO OPERACIONES LEASING.....	22
4. ANÁLISIS EXTERNO.....	25
4.1. ANALISIS PEST.....	25
Político	25
Económico	25
Social.....	26
Tecnológico	26
4.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	27
Poder de negociación de los consumidores	27
Poder de negociación de los proveedores.....	27
Amenaza de nuevos competidores.....	28
Amenaza de productos sustitutos.....	28
Rivalidad entre competidores	29

4.3 RESUMEN ANÁLISIS EXTERNO.....	29
A continuación se muestra la.....	29
Principales oportunidades.....	30
Principales amenazas.....	30
5. ANÁLISIS INTERNO	31
5.1. RECURSOS TANGIBLES.....	31
Recursos Materiales	31
Recursos Tecnológicos.....	31
Recursos Financieros	32
Recursos Organizacionales	32
5.2. RECURSOS INTANGIBLES	33
Recursos Humanos	33
Recursos de Reputación.....	36
5.3. CAPACIDADES	36
5.4. RESUMEN ANÁLISIS INTERNO	36
A continuación se muestra la.....	36
Principales Fortalezas.....	37
Principales Debilidades.....	37
6. ANTECEDENTES ESTRATEGICOS	39
6.1. BANCO SANTANDER CHILE.....	39
6.2. GERENCIA DE OPERACIONES CENTRALIZADAS.....	40
6.3. GERENCIA SERVICIOS A EMPRESAS.....	41
6.4. DEPARTAMENTO OPERACIONES LEASING.....	42
6.5. ANÁLISIS ESTRATEGIAS	43
7. PROPUESTA ESTRATÉGICA DEPARTAMENTO DE OPERACIONES LEASING... 45	
7.1. MISIÓN	45
7.2. VISIÓN.....	45
7.3. PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	45
8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL LEASING	47
8.1. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	47
8.2. MAPA ESTRATEGICO	49
8.3. INDICADORES ESTRATEGICOS	52

8.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	58
8.5. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	60
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
10. BIBLIOGRAFÍA	65
11. ANEXOS	67
Anexo A: Ejemplo Cuadro de Mando Integral.	67
Anexo B: Miembros Asociación de Empresas de Leasing	68
Anexo C: Diagrama otorgamiento leasing.....	69
Anexo D: Organigrama Departamento Operaciones Leasing	70
Anexo E: Cifras Industria Leasing y Clientes Santander	71
Anexo F: Segmentación Clientes Santander	73
Anexo G: Competencias Definidas por la Fundación Chile.....	75

INDICE FIGURAS

Figura 1: Modelo cinco fuerzas competitivas.....	6
Figura 2: Portafolio Colocaciones Sistema Financiero Chileno	15
Figura 3: Tabla stock colocaciones por tipo de bien, año 2007.....	16
Figura 4: Colocaciones Banco Santander, año 2007.	17
Figura 5: Participación de colocaciones por institución, años 2006-2007	18
Figura 6: Tabla clientes leasing por segmento de clientes del Banco Santander.....	19
Figura 7: Participación stock por segmento de clientes del Banco Santander	19
Figura 8: Satisfacción por segmento de clientes	22
Figura 9: Matriz de Evaluación de Factores Externos	30
Figura 10: Tabla Conocimiento y Experiencia personal Departamento Leasing.	34
Figura 11: Matriz de Evaluación de Factores Internos	37
Figura 12: Mapa Estratégico Departamento Operaciones Leasing	50

1. INTRODUCCIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

El proyecto nace como una iniciativa de la Gerencia de Operaciones Centralizadas del Banco Santander Chile. Esta memoria busca apoyar la gestión de esta Gerencia y en particular entregar herramientas a la Subgerencia de Gestión Productiva, que es la encargada de medir el desempeño de las distintas áreas de la gerencia.

En los últimos años el Banco ha cambiado la estructura de sus operaciones, organizándose actualmente en fábricas que procesan centralizadamente los servicios ofrecidos a sus distintos segmentos de clientes, por lo cual se creó la Gerencia de Operaciones Centralizadas. De esta manera se ha tratado de seguir la estrategia del Banco que busca absorber los crecimientos comerciales sin tener que aumentar los costos operativos, dado el fuerte crecimiento que ha tenido la institución en los últimos años, consolidándose como el mayor banco del país.

El trabajo de memoria se enmarca en un proyecto que incluye a otros tres trabajos de memoria, cada uno de los cuales estudia una de las áreas de la Gerencia de Servicios a Empresas, que depende directamente de la Gerencia de Operaciones Centralizadas.

En el caso particular de este trabajo se decidió diseñar un nuevo Sistema de Control de Gestión, utilizando la metodología de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Operaciones Leasing, ya que al realizar un análisis del área quedó de manifiesto que la estrategia del Banco y en particular de la Gerencia de Servicios a Empresas no se encuentra plasmada en el personal y no existe un control establecido del cumplimiento de los objetivos de ésta.

Actualmente, existe un Sistema de Control para toda la Gerencia, que incluye indicadores de cumplimiento de presupuesto, horas extras, productividad del área y castigos operativos. Con estos indicadores no se ha logrado realizar una adecuada gestión de las capacidades del área, por lo que no se han tomado medidas que busquen agregar valor en el largo plazo.

Por lo anterior se propone crear un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Operaciones Leasing, que permita visualizar de manera clara la estrategia propia del área, sus capacidades y los inductores de éxito.

1.2. OBJETIVOS

Objetivo General:

Diseñar un Sistema de Control de Gestión, utilizando la metodología de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Operaciones Leasing de la Gerencia de Operaciones Centralizadas del Banco Santander Chile que permita mejorar la gestión estratégica tanto del Departamento como de la Gerencia.

Específicos:

- Definir, a partir de la información estratégica disponible, en la organización objetivos estratégicos específicos, claros y cuantificables. Definiendo a que perspectiva corresponden.
- Construir un Mapa Estratégico que grafique las relaciones causas-efecto que existen entre los diversos objetivos estratégicos definidos.
- Construir y seleccionar indicadores estratégicos, que permitan medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos plasmados en el mapa estratégico.
- Definir planes de acción que permitan alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

2. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

2.1. MARCO CONCEPTUAL

Planificación Estratégica

Según Hitt, Ireland y Hoskisson la estrategia puede definirse como “[...] un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva.”¹ Las competencias centrales son los recursos y las capacidades que sirven de fuente de la ventaja competitiva que la empresa tiene sobre sus rivales. Una ventaja competitiva se logra cuando la empresa aplica una estrategia que crea valor, y que sus rivales no son capaces de imitar o consideran que es demasiado costoso hacerlo.

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual las organizaciones definen sus estrategias para mejorar su posición competitiva, definiéndose los objetivos, políticas y acciones más importantes. El proceso de planificación estratégica consta de tres etapas fundamentales: Declaración, Análisis y Ejecución.

En la primera etapa se realiza la definición de la misión y visión de la organización, junto a los objetivos estratégicos. La misión es dirigida hacia el interior de la empresa, muestra la razón de ser de ésta, los negocios en los que está involucrada y cuáles son las necesidades que busca satisfacer, es decir, define los mercados en que se desenvolverá y los clientes que desea satisfacer. La visión se enfoca en el exterior, da a conocer el objetivo que la empresa quiere tener en el futuro. Una vez declaradas la misión y visión se procede a definir los objetivos estratégicos, que deben ser: explícitos, precisos, definidos en el tiempo, alcanzables, medibles, claros, evaluables, comunicables, adecuados y realistas.

Durante la etapa de análisis se realiza un estudio acabado del entorno en el cual se desenvuelve la empresa. Una de las herramientas más utilizadas para esto son Las Cinco Fuerzas de Porter, con lo cual se pueden identificar las principales oportunidades y amenazas que enfrenta la organización. Además se debe realizar un estudio interno que permita determinar las capacidades centrales, fortalezas y debilidades de la organización. Con la información disponible, se procede a definir la estrategia que seguirá la compañía para crear valor en el tiempo, definiendo el tipo de relación que mantendrá con sus clientes y proveedores, las capacidades internas que explotará y transformará en competencias centrales, entre otros aspectos.

Finalmente, en la etapa de ejecución se definen tanto a corto como largo plazo los planes, programas y presupuestos. Estos deben ser coherentes con la carta de navegación definida y ser consistentes con la estrategia elegida. De esta manera estos planes serán el resultado de la formulación de las acciones en todos los ámbitos de la organización, tanto a nivel local como global, bajo una perspectiva funcional y

¹ HITT, M “et al”. Administración Estratégica. 2004

organizacional, debiendo ser capaces de recoger los cambios de la dinámica ambiental que se traducen en estrategias emergentes, como resultado de innovaciones o cambios estructurales.²

Análisis PEST

El análisis PEST entrega una visión del entorno externo que afecta a todas las firmas por igual. Es un acrónimo de los cuatro factores que considera: político, económico, sociocultural y tecnológico. Estos factores externos están, en general, fuera del control de las empresas y a veces se presentan como amenazas. De todas formas, cambios en el ambiente externo pueden crear nuevas oportunidades y desafíos.

Son muchos los aspectos que se pueden considerar en cada uno de los factores, por lo que cada análisis debe ser realizado para país, región o continente específico. A continuación se enumeran algunos puntos a considerar para realizar el análisis.

a) Análisis Político: estabilidad política, riesgo de invasión militar, marco legal, regulaciones de intercambio comercial, impuestos, regulación de precios, regulación laboral, entre otros.

b) Análisis Económico: sistema económico, intervención gubernamental en los mercados, ventajas competitivas del país, estabilidad de la moneda, eficiencia del mercado financiero, calidad de la infraestructura, formación de la fuerza laboral, costos de la mano de obra, ciclo económico, crecimiento económico, tasa de desempleo, tasa de interés, inflación, entre otros.

c) Análisis Social: demografía, estructura de clases sociales, nivel de educación, cultura, espíritu emprendedor, actitudes, entre otros.

d) Análisis Tecnológico: desarrollos tecnológicos recientes, impacto de la tecnología en la oferta de productos, impacto en la estructura de costos, impacto en la cadena de valor, tasa de penetración de la tecnología, entre otros.

Los aspectos a considerar en el análisis son virtualmente ilimitados. Las firmas deben determinar cuales los afectan y priorizar su influencia.

Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Porter propone analizar el atractivo de una industria mediante el análisis de cinco fuerzas que moldean la competencia, estas son: Rivalidad entre competidores, Amenaza de productos sustitutos, Amenaza de nuevos entrantes, Poder de negociación de los proveedores y Poder de negociación de los compradores. La configuración de estas fuerzas depende de cada industria, la fuerza o fuerzas más importantes

² JOFRE, E. Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. 2002

determinan la rentabilidad de la industria y son elementos fundamentales de la planificación estratégica. Aunque saber cuáles son las más determinantes no siempre es fácil.

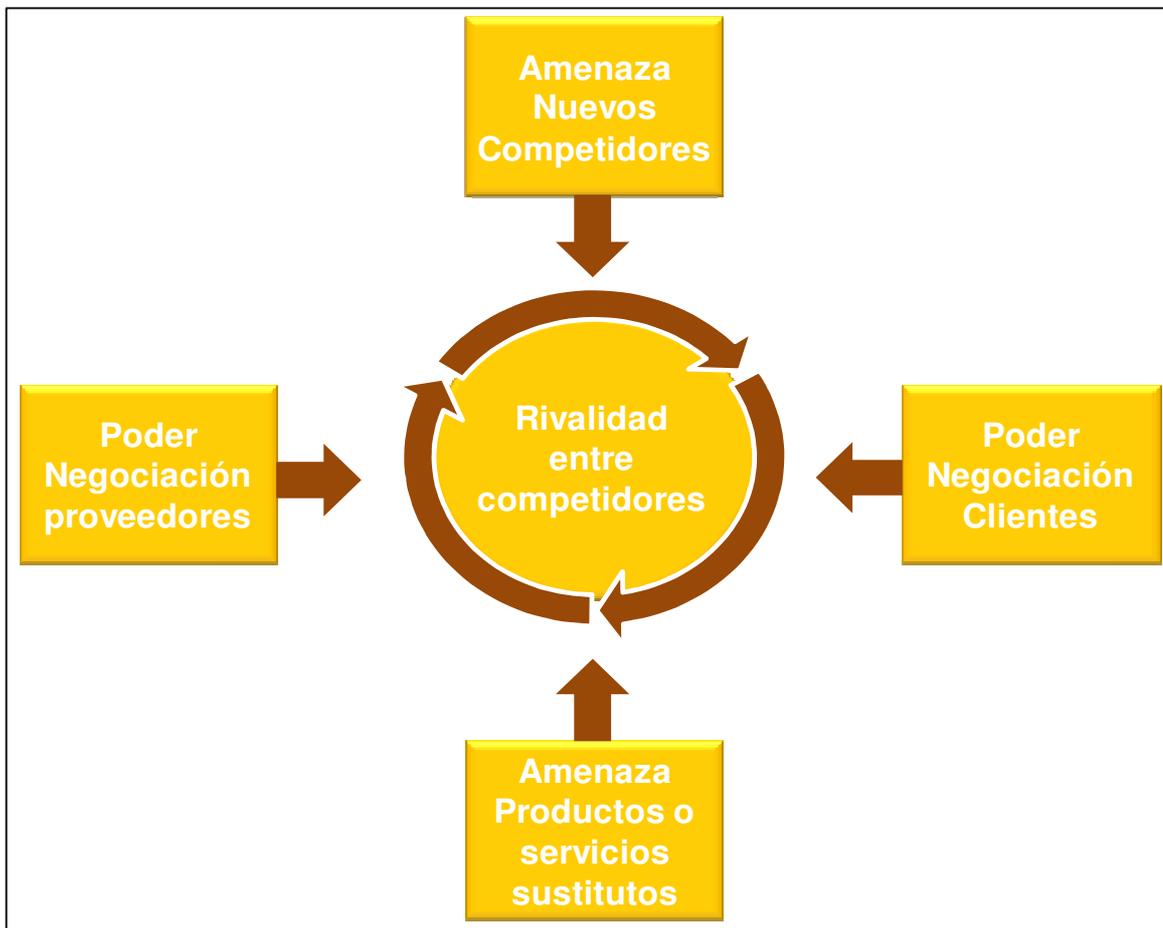


Figura 1: Modelo cinco fuerzas competitivas. Fuente: Harvard Business Review Enero 2008

Amenaza de Entrada: nuevos entrantes crean mayor capacidad de producción y buscan obtener una parte del mercado, presionando los precios, costos e inversiones necesarias para competir. La amenaza de nuevos competidores depende de cuan altas son las barreras de entrada y de la reacción esperada de los actuales participantes de la industria.

Las barreras de entrada son las ventajas que tienen los actores actuales sobre los nuevos operados. Existen siete principales aspectos: economías de escala, efecto red, costos de cambio para los consumidores, requerimientos de capital, ventajas de costos independientes del tamaño, acceso a los canales de distribución, y políticas gubernamentales.

Poder de los Proveedores: proveedores poderosos retienen gran parte del valor cobrando altos precios, limitando la calidad y/o los servicios o traspasando costos a los participantes de la industria. Los proveedores son poderosos si: están más concentrados que la industria a la que provee, sus utilidades no dependen significativamente de la industria a la cual le están vendiendo, las empresas tienen altos costos por cambiar de proveedor, entregan productos o servicios diferenciados, no hay sustitutos de los recursos ofrecidos, existe una posibilidad real de integración hacia adelante.

Poder de los compradores: compradores poderosos, la contracara de proveedores poderosos, pueden retener valor forzando a que los precios bajen, demandando mayor calidad o servicios (aumentando así los costos) y haciendo que los participantes de la industria se enfrenten uno con otros. Los clientes con poderosos si: son un grupo reducido o cada uno compra una gran parte de lo que se produce; los productos son estandarizados o poco diferenciados; los costos de cambiar de vendedor son bajos; existe una posibilidad de integración hacia atrás.

El grupo de compradores es sensible al precio si: el producto que compra significa una gran parte de su presupuesto, tienen bajos ingresos, no dispone de efectivo o deben bajar su nivel de consumo, la calidad de los productos o servicios ofrecidos por los compradores no se ve afectada por la calidad de los productos ofrecidos por la industria, los productos tienen una baja influencia en otros costos del comprador.

Amenaza de sustitutos: un producto sustituto realiza la misma función o una muy similar que el producto original, pero de diferente manera. En ocasiones la amenaza de sustitutos está escondida o es indirecta. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad de la industria disminuye, ya que estos pueden delimitar el precio máximo a cobrar. Si los productos de una industria no se diferencian de sus sustitutos, tanto la rentabilidad como las expectativas de crecimiento se ven mermadas. La amenaza de productos sustitutos es alta si: la relación precio-calidad es atractiva en relación al producto original, los costos de cambiar al sustituto es bajo para los compradores.

Rivalidad entre los competidores: la rivalidad entre los competidores existentes se materializa de distintas formas, incluyendo descuentos de precio, introducción de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoras de los servicios. El grado en que disminuye el potencial de rentabilidad de una industria depende de la intensidad con que las empresas compiten y de la base sobre la cual compiten. La rivalidad es mayor si: los competidores son muchos o tienen similar tamaño y poder; el crecimiento de la industria es lento; existen altas barreras de salida; los competidores están fuertemente comprometidos con la industria y quieren ser los líderes; las firmas no son capaces de entender claramente las señales que los otros envían.

La rivalidad es particularmente destructiva si sólo se basa en los precios, traspasando las utilidades directamente a los consumidores. La competencia por precios es más recurrente cuando: no hay diferenciación entre los productos y los costos de intercambio para los consumidores son bajos; los costos fijos son mayores que los costos marginales; la capacidad debe aumentar significativamente para lograr eficiencias; los productos son perecibles. Si la competición se da en base a los atributos

del producto, servicios de soporte, tiempo de entrega o imagen de la marca; es menos probable que dañe la rentabilidad de la industria, puesto que esto aumenta el valor para el consumidor y este está dispuesto a pagar un mayor precio.

Existen factores que no deben ser considerados como fuerzas, tales como: la tasa de crecimiento de la industria, tecnología e innovación, el gobierno, productos y servicios complementarios.

Análisis Recursos

Hitt, Ireland Hoskisson proponen en su libro “Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de la globalización” que los recursos son la fuente de las capacidades de una organización y estas, a su vez, son la base fundamental de las competencias centrales. Por lo que destacan la importancia de realizar un análisis interno basado en los recursos de los que dispone la empresa.

Existen recursos tangibles, aquellos que podemos ver y contar. Estos son de cuatro tipos: financieros, los organizacionales, los materiales y tecnológicos. Los recursos intangibles “incluyen bienes que normalmente tienen profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el tiempo”, como puede ser la confianza de los clientes, la capacidad para innovar o la compenetración del equipo de trabajo. Siendo de tres tipos: humanos, las innovaciones y la reputación.

Algunos aspectos a considerar al realizar el análisis se detallan a continuación:

- Recursos Financieros: situación crediticia de la empresa, capacidad para generar fondos internamente.
- Recursos de la organización: organigrama formal, sistemas formales para planear, controlar y coordinar.
- Recursos materiales: ubicación grado de complejidad de la planta y el equipo de la empresa, acceso a materias primas.
- Recursos tecnológicos: patentes, marcas registradas, derechos registrados y secretos comerciales.
- Recursos humanos: conocimientos, confianza, capacidad de los administradores, rutinas de la organización.
- Recursos para innovar: ideas, capacidad científica, capacidad innovadora.
- Recursos de la reputación: prestigio entre los clientes, nombre de la marca, percepciones de calidad, duración y confiabilidad de los productos, prestigio entre los proveedores.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, en inglés) es un Sistema de Control Estratégico, que recoge mediciones en cuatro perspectivas:

- *Financiera*: contiene indicadores capaces de resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado.
- *Clientes*: posee indicadores que identifican los segmentos de clientes y mercado, en los cuales competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad en estos segmentos.
- *Procesos Internos*: Posee indicadores que miden los procesos internos de mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.
- *Aprendizaje o Formación y Crecimiento*: considera indicadores que identifiquen la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo

Este Sistema de Control nace para superar las limitaciones de los sistemas de gestión basados únicamente en información financiera, al incluir métricas asociadas a los clientes, proveedores, personal, tecnología e innovación. Teniendo información de distintos aspectos se pueden reconocer factores explicativos, predictivos o causantes de resultados. Las métricas financieras dan cuenta de acciones pasadas y son incapaces de reflejar las acciones actuales que buscan crear valor.

El CMI traduce la estrategia en objetivos concretos y cuantificables; de esta manera las “medidas de satisfacción del cliente, del rendimiento interno de la empresa, de la innovación y de la mejora se obtienen de la visión particular del mundo de los negocios que tiene cada empresa, y de su perspectiva de los factores claves para el éxito”³.

A diferencia de los sistemas de control tradicionales el cuadro de mando integral “convierte en el eje central la estrategia y no el control”⁴.

El cuadro de mando integral proporciona a los directivos una visión general de la empresa desde las cuatro perspectivas antes mencionadas, dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo nos ven los clientes?(Perspectiva clientes)
- ¿En qué tenemos que destacar?(Perspectiva Interna)
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?(Perspectiva Formación y Crecimiento)
- ¿Qué les parecemos a los accionistas?(Perspectiva Financiera)

³ KAPLAN, R. y NORTON, D. CMI: medidas que impulsan el rendimiento. 2004

⁴ Idem.

Mapas Estratégicos

Los mapas estratégicos pueden definirse como “[...] una representación visual de las relaciones causa efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa [...]”⁵. Los mapas estratégicos permiten transformar la estrategia en un conjunto de objetivos e indicadores que se pueden gestionar para llevar a cabo la estrategia establecida. De esta forma los mapas estratégicos proporcionan “[...] el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución”⁶.

Los mapas estratégicos se basan en los siguientes principios:

1. La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.
2. La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente.
3. El valor se crea mediante procesos internos.
4. La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios.
5. La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.

Un mapa estratégico debe explicitar las perspectivas o dimensiones clave, los principales objetivos estratégicos y las relaciones causa efecto entre los objetivos incluidos en el mapa. Para observar un ejemplo de mapa estratégico ver Anexo A.

2.2. METODOLOGÍA

1. Recopilación de información.

Para obtener la información estratégica necesaria se consultarán diversas fuentes: intranet corporativa, presentaciones internas y entrevistas estructuradas con altos directivos. Con esto se busca tener clara la visión, misión y estrategia del Banco, la gerencia y el departamento en estudio, las que serán presentadas en detalle.

Además, se reunirá información de la industria, de los clientes y de las operaciones del área. Esto se realizará consultando información interna del banco, de entidades regulatorias (SBIF, Banco Central, entre otras), informes de consultores (clasificadoras de riesgo), estadísticas de la Asociación Chilena de Leasing (ACHEL), entre otros. Además, se realizarán entrevistas, en base a una pauta, con los funcionarios del área donde se busca definir el funcionamiento de ésta, sus fortalezas y debilidades.

⁵ KAPLAN, R y NORTON, D. Mapas estratégicos, Kaplan y Norton

⁶ Idem

2. Presentación de Antecedentes

Con los antecedentes recolectados se presentará una breve reseña de la industria del Leasing en Chile, mostrando cifras relevantes. Para luego presentar de manera más detalladas el negocio del leasing dentro del Banco Santander, dando a conocer segmentos de clientes, tipos de operaciones que se realizan, montos de operaciones, entre otros. Además, de mostrar los factores relevantes de competencia dentro de la industria.

A continuación, se describirá el Departamento de Operaciones Leasing donde se dará a conocer cómo se realizan las operaciones analizando cuales son los puntos débiles y fuertes del área que pudiesen impactar directamente a los clientes. Mostrando finalmente cual es la percepción de servicio tanto de clientes externos como internos.

3. Análisis interno y externo

Con el apoyo de la información recolectada, tanto datos como entrevistas, se realizará un análisis externo mediante el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter el análisis PEST, con lo cual se definirán las principales oportunidades y amenazas que presenta el negocio de leasing del Banco Santander.

Luego se realizará un análisis interno de los recursos tangibles e intangibles del área, utilizando la metodología propuesta por Hitt, Ireland y Hoskisson en su libro "Administración Estratégica", concluyendo con la identificación de las principales fortalezas y debilidades. Ambos análisis serán presentados al subgerente del área para su validación final.

4. Análisis estrategias actuales y propuesta estratégica

Los antecedentes estratégicos recolectados en primera instancia serán expuestos, para luego analizar el alineamiento entre estrategias y la coherencia de estas. En caso de estimarlo necesario se realizará una propuesta estratégica para el área, la cual será discutida con el subgerente para su aprobación final.

5. Definir objetivos estratégicos.

Primera etapa: con los análisis realizados y la información estratégica del área se procederá a definir una propuesta de objetivos estratégicos, que recojan los lineamientos estratégicos. Estos además deben hacerse cargo de las debilidades y amenazas del área potenciando las fortalezas y aprovechando las oportunidades de la industria.

Segunda Etapa: en una reunión con los directivos del departamento (subgerente, jefe departamento y jefes de áreas) se discutirán los objetivos propuestos, para lograr mejores definiciones de estos. Para lo anterior, se les enviará la propuesta con anticipación. Durante la reunión se analizarán los objetivos por perspectiva, primero se

verá la perspectiva financiera, luego la perspectiva del cliente, perspectiva interna y finalmente la perspectiva de formación y crecimiento. Se tomará nota de los comentarios y sugerencias.

Tercera Etapa: con los comentarios y sugerencias propuestas en la etapa anterior se procederá a redefinir, si es necesario, los objetivos propuestos, logrando una propuesta final.

6. Construir un Mapa Estratégico.

Primera etapa: Con los objetivos estratégicos definidos se procederá a establecer las relaciones causa efecto entre los objetivos estratégicos para definir una propuesta de mapa estratégico.

Segunda Etapa: en una reunión con los directivos del departamento se discutirá la propuesta de mapa estratégico. Para lo anterior, se les enviará la propuesta con anticipación. Durante la reunión se analizarán las relaciones causa efecto entre los diversos objetivos estratégicos. Se tomará nota de los comentarios y sugerencias.

Tercera Etapa: con los comentarios y sugerencias propuestas en la etapa anterior se procederá a redefinir, si es necesario, las relaciones causa-efecto del mapa, logrando una propuesta final.

7. Construir y seleccionar Indicadores estratégicos.

Primera etapa: una vez que el mapa estratégico esté definido, se definirán los indicadores necesarios para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos en el mapa. Esta propuesta incluye el nombre del indicador, formula, unidad de medida, descripción, periodicidad y meta.

Segunda Etapa: en esta etapa se incluirá al subgerente de Gestión Productiva de la Gerencia de Operaciones Centralizadas, quien junto a los directivos del área participarán en una reunión donde se discutirán los indicadores, sus características y las posibilidades de medición. Se tomará nota de los comentarios y sugerencias.

Tercera Etapa: con los comentarios y sugerencias propuestas en la etapa anterior se procederá a redefinir, si es necesario, los indicadores y sus características, logrando una propuesta final.

2.3. ALCANCES

Este trabajo se realizará en el Área de Leasing de la Gerencia de Operaciones Centralizadas de Banco Santander Chile. Se entregará una propuesta de Cuadro de Mando Integral que recoja los aspectos importantes que influyen en la aplicación de la estrategia de la Gerencia de Servicios a Empresas.

Esta propuesta incluirá los objetivos estratégicos, el mapa estratégico que refleje las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos y los indicadores estratégicos, junto a sus metas, que definirán el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados. Además, se entregarán planes de acción que permitan alcanzar las metas planteadas para el área.

3. ANTECEDENTES GENERALES ORGANIZACIÓN

3.1. BANCO SANTANDER

El grupo Santander tiene su origen en la ciudad de Santander, en el norte de España, el 15 de mayo de 1857, cuando la Reina Isabel II firma el Real Decreto que autoriza la constitución del Banco de Santander. Desde un comienzo fue un Banco abierto hacia el exterior, estando fuertemente ligado al comercio del puerto de Santander. Actualmente el grupo tiene presencia en más de 40 países, con una red de 11.178 oficinas, obteniendo durante el 2007 un beneficio atribuido de 9060 millones de euros⁷, lo que lo catalogó como el quinto Banco a nivel mundial en beneficios.

En 1982 hace su llegada a Chile al comprar el Banco Español-Chile, luego el año 2000 adquiere el Banco Santiago transformándose en el mayor banco del país. Santander Chile cuenta con 13.025 empleados, 2004 cajeros automáticos, 434 oficinas, formando la red de sucursales más extensa del país⁸. Durante el 2007 Santander Chile registró un beneficio atribuido de 543 millones de euros.

En término de colocaciones Banco Santander tiene una participación de mercado del 24,3% seguido muy de cerca del Banco de Chile con el 23,2%.

La administración del banco se compone de 10 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 en un enfoque en línea con la estrategia del Banco.

3.2. INDUSTRIA LEASING

El leasing es un contrato mediante el cual una persona (Lessor o arrendador), natural o jurídica, traspasa a otra (Lessee o arrendataria), el derecho a usar un bien físico a cambio de alguna compensación, generalmente un pago periódico y por un tiempo determinado, al término del cual el arrendatario tiene la opción de comprar el bien, renovar el contrato o devolver el bien.

Desde su aparición en 1977, la industria del leasing ha presentado un desarrollo con gran dinamismo en la industria financiera, especialmente en los últimos años. Si bien se ha visto afectada por los ciclos económicos (como en los años 1998 y 2000), se ha mantenido un flujo importante de operaciones.

⁷ Cifras Grupo Santander 2007. www.santander.com

⁸ Santander Chile, Memoria Anual 2007, 2008

Hasta el año 1999 el mercado estuvo dominado por empresas filiales de bancos, las cuales comenzaron a ser absorbidas por sus bancos matrices, transformándose así en divisiones de estos. Por lo anterior, los segmentos de clientes a los cuales se han enfocado estas empresas se han modificado, centrándose en las carteras de clientes propios de los bancos y en aquellos que buscan financiamiento para bienes inmuebles⁹. Se espera que las pymes sean el motor del crecimiento futuro, dada la baja penetración de este tipo de financiamiento en el sector.

La industria se encuentra formada por empresas filiales de bancos, bancos y empresas independientes. La Asociación Chilena de Leasing (ACHEL) reúne a 13 empresas, principalmente bancos¹⁰.

La industria ha crecido considerablemente en los últimos años, según cifras de la SBIF en el año 2004 las colocaciones de la industria ascendieron a cerca de 1.6 billones de pesos llegando el 2007 casi a los 3 billones de pesos. En la figura 2 se ve la evolución del portafolio de colocaciones del sistema financiero. El año 2007 las colocaciones leasing representaron el 4,7% del total de colocaciones del sistema.

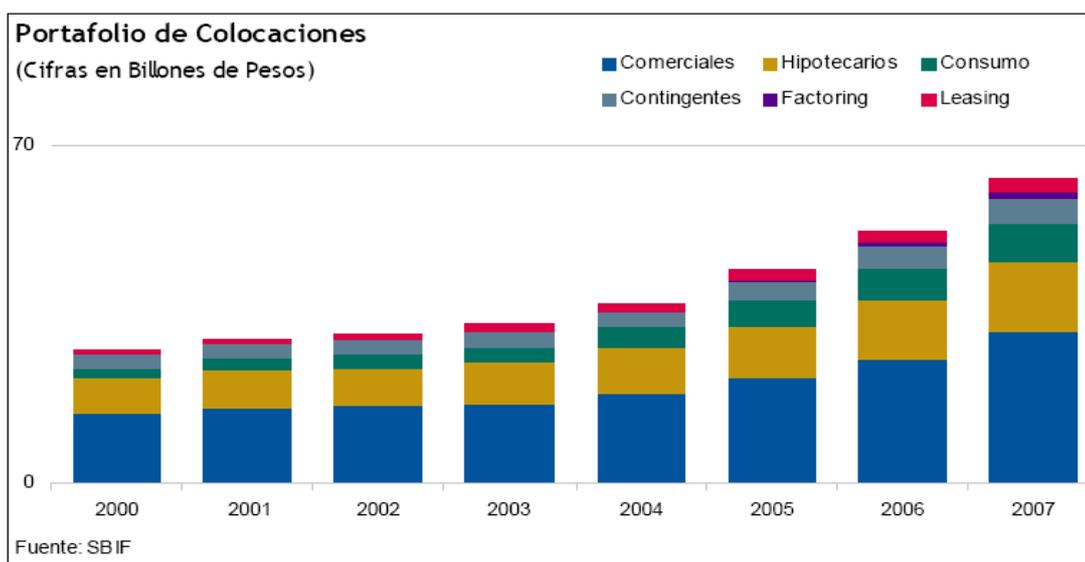


Figura 2: Portafolio Colocaciones Sistema Financiero Chileno

Como se puede apreciar en la figura 3, el mayor stock de colocaciones tiene relación con los Bienes Raíces (43,1%), seguido por los Equipos de Transportes (17,3%), Equipos Industriales (9,3%) y Eq. Movimiento de Tierra (9,1%).

⁹ www.achel.cl

¹⁰ Para mayor información ver ANEXO B.

Stock Tipo Bien	2007
Bienes Raíces	43,1%
Eq. Transporte	17,3%
Eq. Industriales	9,3%
Eq. Movimiento Tierra	9,1%
Vehículos	8,2%
Eq. Computación y Oficina	3,5%
Eq. Manipulación de Carga	2,9%
Eq. Forestales y Agrícolas	2,3%
Eq. Impresión y Reproducción	1,7%
Eq. Médico, Medición y Control	1,7%
Otros	0,8%
TOTAL	100%

Figura 3: Tabla stock colocaciones por tipo de bien, año 2007. Fuente: ACHEL

El leasing es un producto que presenta significativas ventajas, que han hecho que las empresas lo vean cada vez más como una buena alternativa de financiamiento. Algunas de estas ventajas son:

- Permite acceder al financiamiento de hasta un 100% del valor del bien.
- Por tratarse de un contrato de arriendo las cuotas pueden llevarse a gasto, disminuyendo de esta forma la base imponible.
- Financiamiento de mediano y largo plazo, entre 12 y 144 meses, dependiendo del bien solicitado.
- Financiamiento en diversas monedas: UF, dólares americanos o pesos chilenos.
- Permite incorporar como parte del financiamiento los gastos asociados, tales como seguros por todo el período de arrendamiento, impuestos, gastos legales, entre otros.
- Permite el pago de las inversiones en un plazo acorde a la rentabilidad que se obtiene del activo a adquirir, además de poder diferir el pago del IVA en el mismo plazo.
- Al término del plazo del contrato el arrendatario cuenta con tres opciones: comprar el bien, devolverlo o renovar el contrato.
- Al pagar cuotas mensuales permite a la empresa no destinar grandes sumas de dinero a la adquisición de bienes de capital y por ende disminuir su capital trabajo.

3.3. LEASING SANTANDER

Banco Santander comenzó a ofrecer financiamiento Leasing el año 1987 a través de una empresa filial, dado que la ley no permitía a los bancos ofrecer este producto. Luego, el año 2003, gracias al cambio en la legislación pasó a ser una división del banco.

Actualmente Santander ofrece tres servicios:

Leasing Inmobiliario: Financia la adquisición de bienes raíces, tales como plantas industriales, oficinas, locales comerciales, entre otros. También, financia la compra de terrenos y construcción del inmueble.

Leasing mobiliario: Financia la adquisición de bienes de capital, tales como: vehículos de transporte, maquinarias en general, equipos médicos, equipos de computación, entre otros.

Leasback: A través de este mecanismo, el cliente vende el bien al banco y este, posteriormente, se lo arrienda con una opción de compra al final del período.

El año 2007, tuvo colocaciones por 879.731 millones de pesos logrando un crecimiento del 7,1% con respecto al año anterior. Las colocaciones leasing representan el 6,55% del total de colocaciones del Banco Santander.

Colocaciones	2007	2006	Var 07/06
Prestamos Comerciales	4.657.869,3	4.349.408,6	7,1 %
Préstamos Comercio Exterior	821.696,6	796.963,9	2,0%
Préstamos Consumo	2.033.125,0	1.934.464,6	5,1%
Colocaciones en letras de Crédito	385.347,0	521.996,0	-26,2%
Contratos Leasing	879.730,6	821.280,0	7,1%
Colocaciones contingentes	1.191.279,6	1.098.775,3	8,4%
Otras colocaciones	3.346.317,7	2.880.961,9	16,2%
Cartera Vencida	116.653,9	99.445,4	17,7%
Total Colocaciones	13.423.019,7	12.503.295,7	7,4%

Figura 4: Colocaciones Banco Santander, año 2007. Fuente: Memoria Banco Santander 2007

A parte de ser un producto importante para Santander por el volumen de colocaciones que registra, este permite disminuir la carga impositiva. Esto se debe a que los bienes raíces deben pagar el impuesto territorial, que es cancelado por el arrendador, pero dado que los bienes pertenecen al banco estos impuestos son descontados del pago anual que este hace.

Banco Santander es el líder de la industria del leasing, según los datos recogidos por ACHEL, cuenta con el 24,6% de las colocaciones seguido por el Banco de Chile con

un 20,9% y el Banco de Crédito e Inversiones que tiene un 15,2%. Sin embargo ha perdido parte de este liderazgo, ya que en el año 2006 poseía 28,9% del mercado. En este periodo el Banco de Créditos e Inversiones y Banco Estado son quienes han aumentado en mayor medida sus participaciones, como se puede ver en la figura 5.

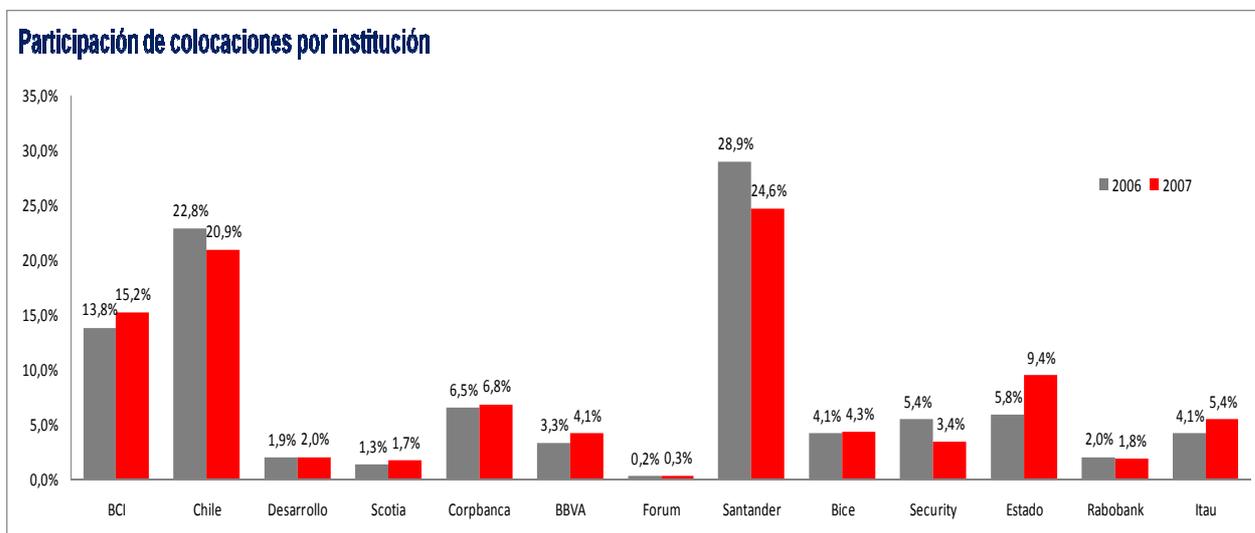


Figura 5: Participación de colocaciones por institución, años 2006-2007. Fuente: ACHEL

Los clientes leasing atendidos por Banco Santander¹¹ se dividen en: Banca Comercial Regional (BCR) que incluye los segmentos Pyme I, Pyme II y Pymell.2 de regiones, más el segmento de Empresas Regionales; Banca Comercial Metropolitana (BCM): incluye los segmentos Pyme I, Pyme II y Pymell.2 de la Región Metropolitana; Empresas Metropolitanas (EEMM), Grandes Empresas (GGEE), Banca Global (BMG), Institucional e Inmobiliarias. Quienes buscan invertir en bienes de capital para producir rentas (bienes raíces, vehículos, equipo médicos, entre otros).

Los clientes más numerosos corresponden a los segmentos BCR y BCM, quienes a su vez son los que presentan una mayor participación como segmento. Sin embargo el promedio de stock de ambos segmentos es bajo, dado que son principalmente pequeñas y medianas empresas. En este sentido el segmento institucional es el que presenta el mayor promedio por cliente. Los segmentos GGEE, BMG e Inmobiliarias presentan también altos promedios de stock por cliente, sobre los 400 millones de pesos¹².

¹¹ Para conocer los criterios de segmentación ver Anexo F.

¹² Para más detalle ver ANEXO E.

Segmento Clientes	Nº Clientes	Porcentaje
BCR	4.423	56,8%
BCM	2.054	26,4%
EEMM	737	9,5%
GGEE	323	4,1%
GMB	112	1,4%
INMOBILIARIA	104	1,3%
INSTITUCIONAL	31	0,4%
Total Colocaciones	7.784	100,0%

Figura 6: Tabla clientes leasing por segmento de clientes del Banco Santander. Fuente: Banco Santander

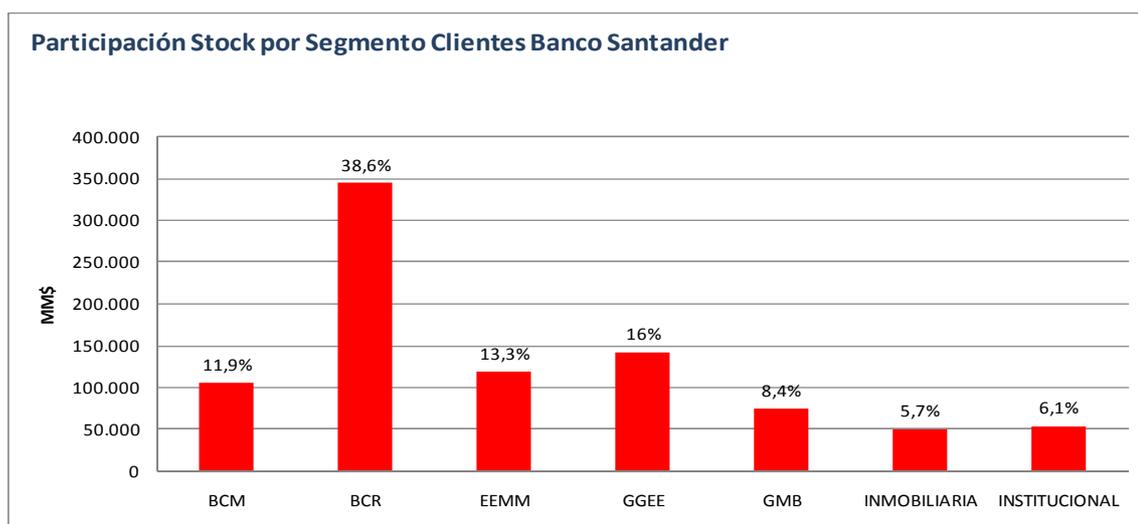


Figura 7: Participación stock por segmento de clientes del Banco Santander. Fuente: Banco Santander

Como se puede observar en la Figura 8, más del 93% de las operaciones corresponden a muebles. Sin embargo, en términos de montos la proporción es muy distinta, los inmuebles representan el 41,13%, esto se asemeja a la proporción de la industria.

Los segmentos BCR y BCM al ser los más numerosos son quienes tienen los porcentajes más altos tanto en número de contratos como de montos. Sin embargo, como se vio anteriormente el valor promedio de estos contratos es menor que en los otros segmentos. Cabe destacar que estos segmentos representan cerca del 80% del número total de operaciones, es decir, son clientes que utilizan intensamente esta forma de financiamiento. Además, estos clientes son más rentables, ya que pagan tasas más altas con respecto a los otros segmentos.

En el caso de los segmentos de empresas más grandes, cabe destacar que si bien el número de operaciones es bajo los montos de éstas en promedio son bastante mayores que el agregado de los segmentos BCR y BCM, destacándose los contratos de inmuebles del segmento Institucional que con sólo un 0,24% de las operaciones genera el 7,73% del monto total.

Segmento Clientes	Tipo de Bien	% Monto	% Contratos
BCR+BCM	Inmueble	16,67%	4,84%
	Mueble	37,87%	74,65%
EEMM	Inmueble	5,82%	1,15%
	Mueble	6,76%	9,76%
GGEE	Inmueble	6,53%	0,55%
	Mueble	11,50%	5,31%
GMB	Inmueble	0,88%	0,05%
	Mueble	0,88%	1,10%
INMOBILIARIA	Inmueble	3,49%	0,15%
	Mueble	1,55%	1,30%
INSTITUCIONAL	Inmueble	7,73%	0,24%
	Mueble	0,32%	0,90%
TOTAL	Inmueble	41,13%	6,98%
	Mueble	58,87%	93,02%

Figura 8: Tabla porcentaje montos y número de contratos por tipo de bien. Fuente: Banco Santander.

El servicio se ofrece a través de los ejecutivos de empresas y pymes de la red de sucursales. En Santiago el servicio se encuentra centralizado en la casa matriz, donde se cuenta con un equipo especializado de ejecutivos, con alto conocimiento del producto. Además, hay ejecutivos especialistas en las principales ciudades del país.

Los principales aspectos por los que hoy se compite son: precio, productos y calidad. En general las distintas organizaciones ofrecen los mismos servicios, las principales diferencias se establecen en los puntos anteriores. Los clientes exigen que el precio este de acuerdo a los estándares que la industria maneja, esto hace que sea una constante preocupación disminuir los costos de operación para ofrecer tasas de interés y gastos operacionales más bajos que la competencia. De igual forma, los costos asociados, como los seguros, deben estar de acuerdo al mercado. La relación entre tarifas y beneficios tributarios tiene que ser más atractiva que la opción de tomar un crédito comercial para adquirir los bienes. Banco Santander puede ofrecer tarifas competitivas, gracias a la centralización de las operaciones en su casa matriz que permite una mejor utilización de los recursos. Además gracias al alto volumen de contratos los costos asociados son bajos, ya sea de seguros como de costos de importación de bienes.

En el caso de los productos estos deben responder a las principales necesidades del cliente. Tanto los plazos como el monto de las cuotas deben fijarse de acuerdo al periodo de rentabilidad que se espera del activo en leasing. En este sentido los clientes desean que la institución sea flexible en el establecimiento de las condiciones del contrato, representando un real aporte para el desarrollo económico de estos. Otro

punto importante es que la institución sea capaz de adquirir cualquier tipo de bien y en cualquier punto del mundo. Gracias al trabajo conjunto del área comercial y el departamento de operaciones la flexibilidad de los contratos ha aumentado, permitiendo acceder a las exigencia de los clientes sin dejar de lado el resguardo de los riesgos asociados a este tipo de operaciones y cumpliendo con la normativa interna y externa que afecta este tipo de operaciones. En el caso de las importaciones se cuenta con una empresa externa con alto conocimiento que entrega el soporte necesario para adquirir bienes en cualquier país del mundo.

La calidad queda determinada por la atención que reciba el cliente de parte de su ejecutivo, la agilidad en la redacción del contrato y el servicio postventa que se le entregue al cliente. En el caso que la operación implique importar el bien desde el extranjero, es fundamental la asesoría que se le pueda entregar al cliente, buscando las mejores opciones de transporte, seguros y servicios de internación. Banco Santander ofrece a sus clientes pagar sus cuotas con cargo directo a su cuenta corriente o con cupones, los cuales pueden ser cancelados en cualquiera de las sucursales a través del país. También cuenta con un call center especializado donde los clientes tienen acceso a toda la información de sus contratos. La atención de los clientes, como se ha comentado, está a cargo de un grupo especializado de ejecutivos con alto conocimiento del producto y experiencia en la industria.

La satisfacción de los clientes es regular, por lo que es claro que queda bastante por mejorar. Según mediciones de la Gerencia de Calidad del Banco Santander la Banca Empresas (segmentos BCR, BCM y EEMM) han presentado sobre un 80% de satisfacción en las últimas tres mediciones. El segmento Grandes Empresas sólo la medición de marzo del año 2007 está bajo el 80%, sin embargo en el periodo siguiente llegó a 93%. Para las empresas inmobiliarias solamente en el periodo Marzo 2007 la satisfacción superó el 75% llegando a una total satisfacción. La principal conclusión que se puede rescata del estudio de la satisfacción de los clientes es que no existe una propuesta de valor clara y sostenida en el tiempo de los clientes, los resultados no son similares ni por segmento ni por periodo de medición. Además, el segmento que tiene los contratos con el mayor monto promedio exhibe malos resultados en dos de las tres mediciones realizadas.

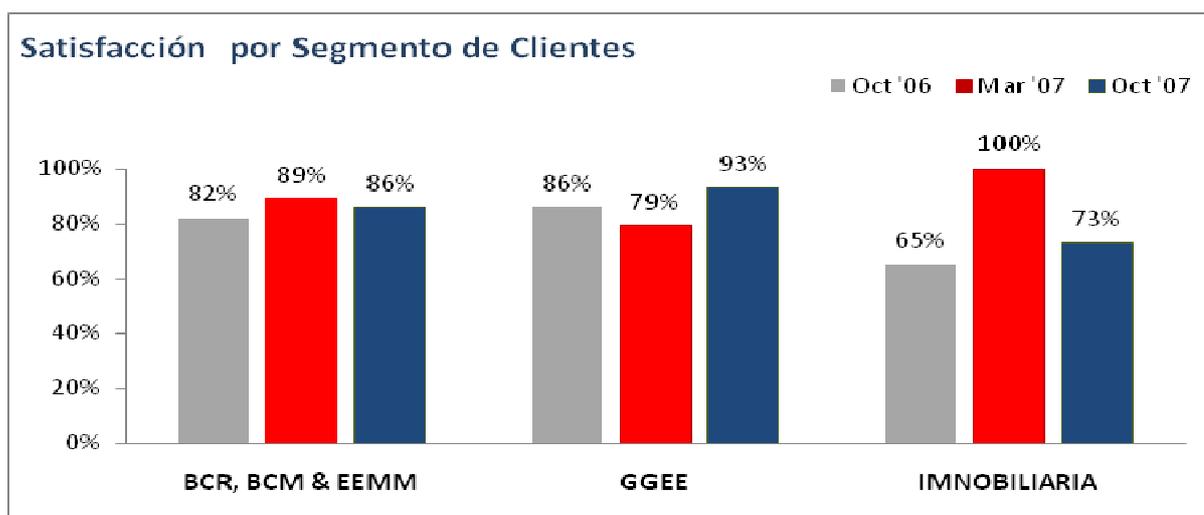


Figura 8: Satisfacción por segmento de clientes

3.4. DEPARTAMENTO OPERACIONES LEASING

El área de leasing cuenta con una parte comercial y su contraparte de operaciones. El área comercial vende el producto y se relaciona con los clientes. Por su parte, el departamento de operaciones, área en estudio, es la encargada de aprobar los contratos de las operaciones, de pagar a los proveedores, inscribir los vehículos, verificar el pago de permisos de circulación e impuestos territoriales, contratación de seguros, entre otras cosas. Es decir, se encargan de visar los contratos y de la mantención de los bienes.¹³

En el Departamento de Operaciones Leasing Trabajan 33 personas, el Subgerente del Área, el Jefe de Departamento, cinco supervisores y 26 operativos. La estructura es jerárquica, donde el subgerente tiene a su cargo las operaciones de Leasing y Factoring. Por su parte, el Jefe de Departamento es el encargado de los procesos necesarios para el curso de las operaciones de leasing, quien vela por el correcto funcionamiento y el cumplimiento de las normativas que afectan el producto. Bajo él están los supervisores a cargo de cada una de las cinco unidades que administran tareas específicas, ellos están centrados principalmente en el funcionamiento diario de su grupo de trabajo.¹⁴ A continuación, se detallan las tareas de cada unidad dentro del departamento:

Contraloría Leasing: es la encargada de dar el visto bueno a los contratos, aprueba las repactaciones y realizar las modificaciones a los contratos. Además, autorizan la emisión de las Órdenes de Compra. Tiene un supervisor y seis operativos.

¹³ Para una breve descripción del proceso de otorgamiento de un leasing ver ANEXO C

¹⁴ Para ver el organigrama del área ir a ANEXO D.

Bienes y adquisiciones: reciben las facturas de los proveedores, para su posterior pago. Además, realizan las inscripciones de los bienes y verifican el pago de permisos de circulación e impuestos territoriales. Tiene un supervisor y seis operativos.

Administración Seguros Leasing: contratan los seguros de los bienes, pagan el uso de las autopistas, administran el archivo y la custodia del departamento, genera las cuponerías de pago y recopilan la información del área necesaria para redactar los informes mensuales. Tiene un supervisor y cuatro operativos.

Operaciones Leasing Relacionadas: importan los bienes comprados en el extranjero, realizan los prepagos y transferencias de bienes. Tiene un supervisor y cinco operativos.

Contabilidad Leasing: realizan la contabilidad propia del área. Además, son los encargados de la facturación electrónica y notas de crédito. Tiene un supervisor y cinco operativos.

Como se puede apreciar el área de operaciones no tiene contacto directo con el cliente final (usuario del leasing), las solicitudes llegan desde los ejecutivos comerciales especializados, quienes se relacionan con los clientes finales directamente. Operaciones Leasing responde a los requerimientos de los clientes internos, teniendo entre sus objetivos apoyar el negocio y velar por el cumplimiento de las normas internas y externas en cada una de las operaciones financiadas. A diferencia del área comercial que está segmentada de igual manera que los clientes, el departamento de operaciones está estructurado para no hacer distinción entre operaciones, no hay una estructura predefinida que permita dar un trato preferencial a clientes recurrentes o que realizan grandes contratos, todas las operaciones tienen la misma prioridad, no hay clientes especiales. Tampoco existe el carácter de urgencia, los ejecutivos comerciales no tienen un canal formal de apresurar alguna operación importante.

Para otorgar un leasing el área comercial debe enviar en primera instancia el contrato de la operación a Contraloría Leasing para que ésta lo apruebe y pueda ser firmado por el cliente. Luego de esto se realiza una segunda revisión y se autoriza la emisión de una Orden de Compra(O/C), que será entregada al cliente por el ejecutivo comercial a cargo de la operación. Con este documento el cliente puede adquirir el bien directamente con su proveedor, quien hace entrega de los materiales contra la firma de una carta de aceptación y la recepción de la O/C. Posteriormente el proveedor se dirige con la factura, la carta de aceptación y la O/C a la oficina del Departamento de Operaciones Leasing en el sexto piso de Bombero Ossa #1068, donde se reciben estos documentos y se verifica que todos ellos estén bien emitidos, de no ser así los documentos son devueltos. Con la recepción conforme del set de documentos, el pago a los proveedores se hace una vez que los bienes estén inscritos a nombre de Banco Santander Chile.

Con la recepción de los documentos comienza el proceso de inscripción de los bienes. Si estos fueron inscritos por el proveedor, se verifica que la inscripción este bien realizada. Las inscripciones de los vehículos que debe hacer el banco son tramitadas

por una empresa externa. También, se comienza con la tramitación de los seguros en caso que el Banco deba contratarlo.

Dado que las revisiones son manuales y la falta de un sistema automático de seguimiento, se producen algunos problemas que afectan de manera importante la calidad del servicio:

Pago de contribuciones: el pago de este impuesto se realiza cuatro veces al año, en la mayoría de los contratos el arrendador debe cancelarlos y entregar al banco el comprobante de este pago. Si el cliente no hace el pago, el banco lo realiza cobrándole en la siguiente cuota el monto cancelado. Esto provoca que en ocasiones los pagos se dupliquen, cuando es el banco el que pago primero, el cliente debe pedir el reembolso del dinero a la Tesorería General de la República. En el caso contrario, es el banco quien solicita la devolución y reversa el cobro al cliente. No existe un control automático de los pagos, por lo que una persona está destinada a revisar caso a caso la situación de la propiedad. Considerando que se tienen más de 3.500 propiedades, este proceso genera inconvenientes tanto a los clientes como al departamento de operaciones;

Seguimiento de las Operaciones: al no existir un sistema automático de seguimiento de las operaciones, ni los ejecutivos comerciales ni los clientes tienen la información de manera rápida y fácil del estado de sus operaciones. Esto tampoco permite tener registros de errores operativos, número de operaciones procesadas por persona u operaciones reparadas;

Control de Operaciones: como los controles son manuales, es decir, la documentación la revisa y contrasta un administrativo, la posibilidad de error es alta lo que hace necesario realizar controles cruzados, donde otro administrativo aprueba la revisión realizada anteriormente. Esto hace que el proceso se retrase y sea susceptible a errores, aumentando los riesgos operativos del proceso.

Una mejora importante, que busca hacer los procesos más expeditos, es la definición de un contrato tipo (contrato CEL) para operaciones recurrentes y simples, como puede ser la adquisición de vehículos o equipos computacionales. Este contrato tiene un formato único donde se agregan los datos del arrendador, las características de los bienes y el monto de las cuotas. Una vez firmado por el cliente llega a Contraloría Leasing para su revisión y autorización de la O/C. De esta forma las operaciones son mucho más rápidas, ya que el contrato no tiene doble revisión.

Actualmente el departamento administra un stock de más de 14 mil contratos, con un flujo mensual promedio de 450 nuevos contratos, el año 2007 se realizaron 5.459. Se cuenta con alrededor de 38 mil bienes en leasing. De estos, aproximadamente 3.500 corresponden a bienes raíces y 16 mil son vehículos.

4. ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar el análisis externo, primero se utilizará un Análisis PEST para luego seguir con un Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

4.1. ANALISIS PEST

Político

En los últimos años se ha materializado la estabilidad política del país, la cual ha sido destacada en diversos informes internacionales. En términos legislativos existe un marco regulatorio claro para la industria bancaria¹⁵, además la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras cuenta con la credibilidad necesaria para realizar un buen trabajo. Dentro de este aspecto, los agentes antimonopolio han permitido dos fusiones durante el último año (Banco Chile-Citibank y ScotianBank-Banco del Desarrollo) lo que ha aumentado la competencia en la industria¹⁶ en todos los ámbitos, principalmente en aquellos que no han madurado, como el leasing.

El Plan de bancarización impulsado por la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF), que busca acercar tanto a personas como empresas que actualmente utilizan el sistema bancario; junto con el Fondo de Garantías para Pequeños Empresarios (FOGAPE), administrado por Banco Estado, y el Fondo de Garantías para Inversiones (FOGAIN), administrado por CORFO, que permiten que empresas que no califican para recibir financiamiento puedan acceder a diversos tipos de créditos; han aumentado la utilización que los medianos y pequeños empresarios hacen de las distintas formas de financiamiento ofrecidas por los bancos, entre las que se destacan leasing, factoring y créditos a exportadores. Banco Santander Chile ha ganado parte de los fondos licitados por ambos administradores, en el caso de FOGAIN el banco solamente utiliza los fondos para garantizar operaciones de leasing.

Económico

El desempeño económico del país se ha mantenido estable, para el presente año existe una proyección de crecimiento del 4,5%. La inflación es una de las mayores preocupaciones, el año 2007 alcanzó un 7,8% y según el FMI se espera que este año la

¹⁵ CLASIFICADORA DE RIESGO FELLER-RATE. 2007. Sistema financiero chileno mantuvo sus sólidos fundamentos.

¹⁶ CLASIFICADORA DE RIESGO FITCHRATINGS. 2007. Industria Bancaria Chilena – Revisión y Perspectivas.

cifra llegue a 6,6%¹⁷. Sin embargo, las últimas cifras entregadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) hacen presagiar que la inflación para el 2008 será mayor, por lo que se espera que el Banco Central aumente la tasa de interés desembocando en que sea cada vez más caro endeudarse.

La volatilidad de los mercados internacionales no ha tenido efectos profundos en la economía chilena, especialmente en la industria bancaria. Sin embargo el aumento de la competencia en el sector financiero ha hecho disminuir el ingreso por comisiones. Otro punto importante a destacar es que sujetos más riesgosos han aumentado su accesibilidad al crédito, generando que el manejo del riesgo crediticio sea una preocupación importante dentro de la industria¹⁸.

La industria del leasing se ve fuertemente afectada por los ciclos económicos, como se puede ver en el Anexo E entre los años 1998 y 2001 las operaciones anuales bajaron notablemente en línea con la crisis económica vivida durante estos años. Por lo tanto, un buen desempeño económico favorece el crecimiento de la industria.

Social

Los servicios electrónicos han tenido una gran aceptación, lo que ha hecho que cada vez más servicios estén disponibles vía web¹⁹. En el caso de las instituciones bancarias, estas han aumentado los servicios disponibles vía web de manera que los clientes no deban concurrir a las sucursales para realizar sus trámites.

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

Un dato relevante para la industria bancaria es que el 61% de los chilenos tiene algún tipo de deuda²⁰, esto demuestra que los consumidores nacionales están haciendo un mayor uso de los distintos instrumentos de financiamiento para acceder a los bienes que desean.

En el caso específico de la industria del leasing, en los últimos años al aumentar su conocimiento las empresas han comenzado a preferirlo por sobre otras formas de financiamiento, llegando a ser un 4,7% de las colocaciones de la industria financiera el año 2007.

Tecnológico

¹⁷ Artículo: "FMI redujo de 5% a 4,5% proyección de crecimiento para Chile en 2008", Economía y Negocios Online, Miércoles 09 de Abril de 2008

¹⁸ <http://www.economiaynegocios.cl/especiales/subprime2007/buchi.html>

¹⁹ http://www.abif.cl/noticia.php?noticia_id=171

²⁰ http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=11411

El aumento, mejora y disminución de costos de las tecnologías de transferencia electrónica de datos ha contribuido a la masificación de los servicios financieros. Esto principalmente gracias al aumento de los servicios vía web. En este mismo ámbito, se observa que existe un amplio acceso a nuevas tecnologías de información, además de contar con la mano de obra necesaria para su implementación.

4.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Poder de negociación de los consumidores

Los clientes de Grandes Empresas, Corporaciones, Empresas Inmobiliarias e Instituciones tienen un mayor poder de negociación, son quienes realizan los contratos por montos mayores de la industria²¹, sobre \$400 millones. Este tipo de organizaciones logra negociar contratos a medida, que se ajustan completamente a sus necesidades. Obtienen mejores plazos de pago, además el monto de las cuotas se adecuan al período de rentabilidad del bien.

Para los clientes es fácil cambiarse de proveedor si cuentan con líneas de crédito aprobadas en distintas instituciones. Existen numerosas empresas de leasing, la única diferencia entre estas es la tasa cobrada y la calidad de servicio ofrecida. Toda información se encuentra disponible, tanto de las tasas como de los gastos de administración y seguros, por lo que no hay asimetrías de información.

Los clientes son muy sensibles al precio, especialmente los pequeños y medianos empresarios, ya que el producto ofrecido por las distintas entidades es el mismo. Las empresas más grandes se fijan además en la flexibilidad de los contratos y el servicio postventa.

Poder de negociación de los proveedores

El proveedor informático del área, Altec, es quien se encarga de la administración, mantención y desarrollo de los sistemas. Esta empresa tiene un alto poder de negociación, ya que por política interna es el único proveedor autorizado. Esto provoca que los tiempos establecidos para el desarrollo de mejoras informáticas no tengan el mismo ritmo que los crecimientos del mercado, provocando una obsolescencia en los sistemas informáticos. Además, el costo de sus servicios es más alto que el ofrecido por otras empresas del mercado, en ocasiones es cuatro veces mayor. Todo lo anterior radica en que el soporte informático del área no tenga la calidad necesaria para competir de la mejor manera. La evidencia más clara de esto es que no existe un sistema automático para el seguimiento de las operaciones.

²¹ Para ver los montos promedio de contratos por clientes, ver Anexo E

El proveedor de las operaciones de comercio exterior presenta un nivel de negociación medio, ya que realiza actividades para otras áreas del banco. Por lo anterior el banco es un cliente que representa una parte importante del negocio de esta empresa. El proveedor de inscripciones de vehículos y mera tenencia tiene un nivel de negociación bajo, ya que las operaciones realizadas por ellos son fácilmente internalizables. Si suben el precio o cambian las condiciones, el área termina el contrato y realiza las actividades de manera interna.

Si bien los proveedores de materiales (vehículos, equipos, maquinarias, entre otros) negocian con los clientes directamente el precio y condiciones de compra, estos tienen un papel importante en la decisión de compra del cliente. Pueden no aceptar las órdenes de compra de alguna institución, por que el negocio no se concretará o pueden instar al cliente a elegir una compañía de leasing específica que tiene algún convenio con ellos.

Amenaza de nuevos competidores

La industria se encuentra en un periodo de crecimiento, esto ligado al buen desarrollo económico que ha mostrado el país. En los últimos cinco años las colocaciones han aumentado a tasas sobre el 10 %, llegando el 2005 a un 30%²².

Este panorama aumenta la posibilidad de nuevos competidores. Actualmente la industria del leasing está formada por empresas ligadas o filiales de bancos, bancos y empresas independientes. La principal amenaza de nuevos entrantes la componen aquellos bancos que no están enfocados en el segmento empresas. Nuevos bancos como Banco Falabella o Banco Ripley que se enfocaban en servicios a personas actualmente están comenzando a ofrecer servicios a empresas, principalmente a pequeñas y medianas empresas. Estos segmentos son los más atractivos para la industria, ya que son los que han sustentado el crecimiento de los últimos años (según estimaciones de ACHEL este segmento crece a tasas de alrededor del 20%).

Dado que costos de entrada son bastante altos no es probable que aparezcan nuevos competidores desde fuera del sistema financiero. Las compañías de seguro han comenzado a entregar este servicio centrados en el segmento de grandes empresas y corporaciones, financiando bienes inmuebles a plazos mayores a 15 años. Aún no son consideradas como una amenaza por la industria bancaria del leasing.

Amenaza de productos sustitutos

Los sustitutos del leasing son los créditos comerciales y el financiamiento propio. Dado que el leasing tiene mayores beneficios tributarios, las cuotas pueden llevarse a

²² Ver Anexo E para más información de los datos estadísticos de la industria del Leasing

gastos y también los gastos asociados, como seguros, pueden incorporarse a las cuotas, disminuyendo la base imponible.

Otra ventaja importante es que los financiamientos mediante leasing están contemplados dentro del Fondo de Garantías Para Pequeños Empresarios (FOGAPE), lo que facilita el acceso. Además, el conocimiento y aceptación del leasing ha aumentado en los últimos años, lo que ha fortalecido la industria.

Rivalidad entre competidores

La industria del leasing se encuentra formada por empresas filiales de bancos, bancos y empresas independientes. Ésta diversidad en los oferentes de leasing se ha traducido en un negocio de alta competitividad, exigiendo de las compañías participantes la optimización en la obtención de recursos y desarrollo de sus capacidades comerciales para lograr mantener su posición en la industria.

Dado que no existe diferenciación entre los productos ofrecidos por las distintas compañías, se compite por precio. El ingreso de los bancos a la industria ha provocado una presión sobre los *spread* de la industria.

Como observó anteriormente entre el 2006 y 2007 las participaciones de mercado variaron notablemente, tanto Banco Santander como Banco de Chile perdieron parte de su liderazgo, que fue aprovechado por el Banco de Crédito e Inversiones y el Banco Estado.

4.3 RESUMEN ANÁLISIS EXTERNO

A continuación se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos. En esta matriz se define si cada factor estudiado corresponde a una oportunidad o una amenaza, estima su relevancia y analiza su impacto en la empresa. En base es estos resultados se definen posteriormente las principales amenazas y oportunidades de la organización.

FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Fuerte Crecimiento de la Industria	20%	4	0,8
Mayores Beneficios frente a otros productos	10%	3	0,3
Desempeño económico estable del país	5%	2	0,1
Inclusión del Leasing en FOGAPE y FOGAIN	10%	3	0,3
TOTAL OPORTUNIDADES	45%		1,5
AMENAZAS			
Fuerte Competencia en la Industria	20%	4	0,8
Posibilidad de nuevos competidores	10%	3	0,3
Restricciones debido a deficiencias tecnológicas	15%	2	0,3
Productos sustitutos	5%	2	0,1
Poder negociación consumidores	5%	2	0,1
TOTAL AMENAZAS	55%		1,6

Figura 9: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Principales oportunidades

- El leasing es una industria en crecimiento, principalmente en el segmento pequeña y mediana empresa. Esto apoyado por el buen desarrollo económico que el país ha presentado en los últimos años.
- Mayores beneficios para los clientes frente a otras opciones de financiamiento, principalmente tributarios.
- Inclusión del leasing en el Fondo de Garantías Para Pequeños Empresarios (FOGAPE) y del Fondo de Garantías para Inversiones (FOGAIN) lo que ha aumentado el uso de este financiamiento.

Principales amenazas

- Fuerte competencia de la industria obliga a Santander a bajar sus precios y ofrecer un mejor servicio, dado que esta son las únicas fuentes de diferenciación.
- Incorporación de nuevos competidores, ya que esto provocará aumentar aún más la competencia existente y acelerará la maduración de la industria.
- Las restricciones que provocan las deficiencias en tecnologías de la información, debido a lo limitante que resulta tener un proveedor monopólico. Esto disminuye la flexibilidad del área.

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1. RECURSOS TANGIBLES

Recursos Materiales

El área tiene sus oficinas en el sexto piso de Bombero Ossa # 1068, donde ocupan la mitad de las instalaciones que el banco dispone en ese piso. Aquí cada administrativo cuenta con un habitáculo personal, también se cuenta con una sala de reuniones y una sala que se utiliza de archivo y custodia temporal. El archivo cuenta con un scanner de alto desempeño con el cual digitaliza los contratos de las operaciones, quedando a disposición tanto del área comercial como de operaciones en la intranet. Además, se le facilitan seis cubículos al área de cobranzas del departamento de Operaciones Factoring.

Al pertenecer al Banco Santander, los funcionarios tienen acceso al casino, gimnasio, policlínico y sala cuna corporativa. El área no cuenta con vehículos propios, por lo que el desplazamiento de los funcionarios para realizar trámites y para irse a sus hogares luego de trabajar horas extras se hace en taxis contratados por el área.

Recursos Tecnológicos

Comunicaciones.

Todos los puestos de trabajo cuentan con teléfono y computadores con conexión a internet e intranet corporativa.

Para la correspondencia interna se utiliza el sistema de valijas. Con los clientes y proveedores esto se realiza mediante el servicio de Courier.

Software.

Se utilizan dos software de desarrollo interno, Banca Comercial Leasing (BCL) y Sistema Operaciones Leasing (SOL). El primero se utiliza en forma conjunta con el área comercial, donde se ingresan los datos del cliente y la operación, y que ayuda al proceso de revisión de contratos. El otro programa lo utiliza exclusivamente el área de operaciones, para administrar los contratos. Aquí se encuentra todos los detalles de las operaciones, siendo el software más utilizado.

Además, cuenta con las licencias de Windows y Office de Microsoft, que se utilizan principalmente para comunicación interna (Outlook) y para llevar algunos registros (Excel y Access).

Recursos Financieros

El área no cuenta con un presupuesto definido, no maneja dineros directamente. Los insumos necesarios para la operación son manejados desde un área central, con la cual se negocia en caso que estos sean insuficientes. Esto repercute en el financiamiento de nuevos proyectos, debido que el área no cuenta con dineros propios, no puede gestionar el desarrollo de iniciativas o el entrenamiento de su personal.

La adquisición de bienes es aprobada por un comité central, que al momento de aprobar la operación destina los fondos para su cancelación. Este no es un ítem en que intervenga el departamento, únicamente hace los pagos a los proveedores.

Recursos Organizacionales

El Departamento de Operaciones Leasing depende de la Subgerencia de Leasing y Factoring que su vez esta bajo la Gerencia de Servicios a Empresas del Banco Santander Chile. Está formado por cinco áreas, las cuales fueron descritas anteriormente. Cada una de ellas cuenta con un supervisor, entre cinco y seis administrativos, que realizan las tareas operativas. Estas unidades están dirigidas por un Jefe de Departamento que se encarga de dirigir el equipo de trabajo, entre sus principales responsabilidades están minimizar el riesgo operacional, mantener un clima laboral que promueva el buen desempeño de los empleados, plantear mejoras en los procesos y estar en constante comunicación con sus superiores y con el área comercial. Este trabajo debería ser apoyado por los supervisores de cada área, pero dado que éstos ayudan a los administrativos en su trabajo diario pierden de vista este aspecto de su labor.

Cada supervisor revisa y da el visto bueno a las operaciones realizadas por sus subordinados. Además, se realizan controles cruzados entre los operativos quienes timbran y firman lo que revisan, quedando respaldados estas revisiones. Todos los controles son manuales, por eso la intensidad de estos. En casos especiales, montos elevados de dinero u operaciones con excepciones administrativas, se debe solicitar la autorización al Subgerente del área y del Gerente de Servicios a Empresas.

El sistema de backups (reemplazos) presenta algunos problemas, esto dado que varias funciones son realizadas sólo por un funcionario sin tener un reemplazo establecido. Esto produce retrasos en las operaciones cuando algún administrativo falta o se encuentra de vacaciones. Los supervisores y el Jefe de departamento son los únicos que tienen reemplazos establecidos.

En los últimos meses se ha conformado una mesa de trabajo con el área comercial para definir los parámetros de los contratos especiales para clientes de grandes empresas y corporaciones, quienes solicitan productos especiales hechos a la medida. En esta mesa se negocian las aprobaciones de los contratos y se estipulan que operaciones se pueden o no realizar. Dentro de este mismo ámbito, no existen Acuerdos de Nivel de Servicios (ANS) establecidos para todos los procesos que realiza operaciones. Solamente la revisión de los contratos que realiza la Contraloría Leasing

tienen definidos estos acuerdo. Esto hace que el área comercial no pueda controlar de manera eficaz al Departamento de Operaciones, aumentando los roces entre ellas. Es una tarea pendiente lograr definir estos acuerdos que determinen plazos y estándares de calidad en las tareas realizadas para el área comercial.

Operaciones leasing mide mensualmente el volumen de nuevos contratos (flujo), de contratos vigentes (stock) y de procesos (revisiones de contrato, recepción de factura, pago a proveedores, entre otros). También, se controla el número de horas extras pagadas mensualmente. Este último ítem es al que mayor énfasis se da, ya que la Gerencia de Operaciones Centralizadas ha definido que sus unidades deben cumplir como meta un máximo de 10 horas promedio mensuales. Esta cifra se obtiene al dividir las horas extras por la dotación completa, esto sin considerar que algunos funcionarios por su tipo de contrato no cobran horas extras, induciendo a una subestimación de este dato.

5.2. RECURSOS INTANGIBLES

Recursos Humanos

En el departamento trabajan 33 personas, el subgerente del área, el jefe de Departamento, cinco supervisores y 26 operativos. Se presenta a continuación una tabla con el nivel de conocimiento técnico y experiencia.

Contraloría		
	Conocimiento Técnico	Experiencia
Supervisor	Alta	Alta
Administrativos	Alta	Alta
Bienes y Adquisiciones		
	Conocimiento Técnico	Experiencia
Supervisor	Alta	Alta
Administrativos	Alto	Media
Contabilidad		
	Conocimiento Técnico	Experiencia
Supervisor	Alta	Alta
Administrativos	Alto	Alta
Administración Seguros		
	Conocimiento Técnico	Experiencia
Supervisor	Alta	Alta
Administrativos	Alto	Media
Operaciones Relacionadas Leasing		
	Conocimiento Técnico	Experiencia
Supervisor	Alta	Alta
Administrativos	Alto	Alta

Figura 9: Tabla Conocimiento y Experiencia personal Departamento Leasing. Fuente: Creación Propia

Para leer la tabla, la columna “conocimiento técnico”, se valora de la siguiente manera: *Alta*, que corresponde a estudios universitarios o técnicos completos relacionados con el cargo en desempeño; *Media*, estudios universitarios incompletos o técnicos completos en una materia no vinculada con la tarea en desempeño; y *Baja*, sin estudios complementarios a la enseñanza media o inferior. La columna “experiencia” se valora según los años que el personal ha trabajado en una labor similar a la que desempeña en la actualidad, de esta manera: *Alta*, más de cinco años; *Media*, entre uno y cinco años, y *Baja*, menos de un año. Lo anterior se determinó en base a las entrevistas que se realizaron para conocer los procesos del área y con la información disponible en Recursos Humanos.

Con respecto a los perfiles de los Supervisores y del Jefe de Departamento, estos se encuentran definidos por recursos humanos, siendo utilizados para la selección de estos cargos. Estos perfiles no son de acceso público por lo que no se pudo acceder a ellos. Sin embargo, junto al Subgerente de Operaciones Leasing y

Factoring se definieron las competencias más importantes que requieren estos cargos, en base a aquellas definidas por Fundación Chile²³:

- Orientado hacia al cliente.
- Colaborar y generar confianza en el equipo.
- Resolver problemas en equipo.
- Desarrollar y gestionar proyectos.
- Ser creativo.
- Trabajar con confianza y seguridad.
- Aplicar alternativas de solución de problemas.
- Identificar objetivos y coordinarse con otros.

La razón de que los perfiles sean iguales se debe a que el supervisor tiene que entregar un constante apoyo en la gestión del área al Jefe de Departamento, además de reemplazarlo en caso de ausencia. Estos cargos deben ser los encargados de potenciar entre sus subalternos el trabajo en equipo, innovación y orientación al cliente.

En el caso de los administrativos estos deben tener una orientación al cliente, de forma que puedan entender las necesidades de los clientes internos, pero siempre teniendo presente al cliente final, y así gestionar soluciones pertinentes y ágiles a estos requerimientos. Deben a su vez ser capaces de trabajar en equipo y mantener una comunicación expedita con sus compañeros y superiores, para lograr resolver las dificultades oportunamente. Finalmente, deben ser creativos aportando ideas para resolver los problemas que se presenten, siempre buscando mejores formas de hacer las cosas.

No se realizó una evaluación formal de la disponibilidad de estas competencias. Sin embargo, se determinó, en base a las entrevistas realizadas y las conversaciones con el subgerente del área, que las mayores deficiencias se encuentran en la orientación al cliente y en colaborar y generar confianza en el equipo. En general, los supervisores no presentan un nivel destacable en cada una de las competencias, generando una brecha significativa con el Jefe de Departamento.

Se puede concluir que a pesar de que los miembros del departamento tienen bastante experiencia en el negocio y un buen nivel educacional, los encargados de las diversas áreas no presentan las competencias necesarias para sacar el mayor provecho a las habilidades de sus subordinados ni para mejorar el negocio.

²³ Visitar <http://www.competenciaslaboraleschile.cl> para más información. Las definiciones de las competencias se muestran en el Anexo G.

Recursos de Reputación

Reputación con clientes

En general los clientes finales tienen una buena percepción de los servicios ofrecidos por el área de leasing. La aceptación está en torno al 80% en los distintos segmentos. Las principales quejas tienen referencia con la lentitud de las operaciones y la falta de seguimiento de estas.

En el caso de los clientes internos la satisfacción neta es de un 67%, con lo cual se ubican en el lugar 13 de 53 unidades. Las principales críticas son la mala calidad de servicio entregada por los administrativos, la falta de criterio al reparar las operaciones, incumplimiento de los plazos establecidos, falta de visión comercial, poca disponibilidad para atender a consultas y requerimientos. El área comercial ve a operaciones como el enemigo más que un aliado.

5.3. CAPACIDADES

El Departamento tiene la capacidad de procesar todas las operaciones según las reglamentaciones establecidas. El proceso Revisión de Contratos, realizado por Contraloría Leasing, se encuentra dentro de los plazos establecidos. También, ha sido capaz de absorber los crecimientos comerciales del último período, sin aumentar la dotación ni los costos. Lo anterior debido a la utilización de dotaciones flotantes, donde uno o más administrativos de una unidad específica apoyan a aquellas que se ven sobrepasadas a fin de mes.

A pesar de los problemas de comunicación con el área comercial, operaciones es un apoyo para ésta, respondiendo consultas y requerimientos sobre las operaciones. Esto se debe a que los ejecutivos comerciales no tienen un conocimiento acabo de los productos, por lo que ante cualquier duda acceden al área comercial.

5.4. RESUMEN ANÁLISIS INTERNO

A continuación se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos. En esta matriz se define si cada factor estudiado corresponde a una fortaleza o una debilidad, estima su relevancia y analiza su impacto en la empresa. En base es estos resultados se definen posteriormente las principales debilidades y fortaleza de la organización.

FACTORES INTERNOS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Alto conocimiento técnico	25%	4	1
Flexibilidad que ha permitido absorber crecimientos comerciales	15%	3	0,45
Estructura separa por funciones	5%	3	0,15
TOTAL FORTALEZAS	45%		1,45
DEBILIDADES			
Carencia de Orientación al cliente	20%	4	0,8
Control y Seguimiento Manual de Operaciones	12%	3	0,36
Inexistencia de Acuerdos de Nivel de Servicios	9%	3	0,27
Falta de recursos económicos propios	9%	3	0,27
Sistema de backups no formalizado	5%	2	0,1
TOTAL DEBILIDADES	55%		1,7

Figura 10: Matriz de Evaluación de Factores Internos

Principales Fortalezas

- Alto conocimiento técnico y experiencia de los miembros del área, esto sin dejar de lado la incorporación de administrativos jóvenes que aportan con nuevas ideas y permiten tener continuidad.
- El área ha logrado absorber los crecimientos comerciales, sin necesidad de aumentar la dotación o de aumentar los costos. Debido principalmente a la utilización de dotación flotante.

Principales Debilidades

- Tanto el Jefe de Departamento como los Supervisores y administrativo no tienen orientación al cliente, lo que se refleja principalmente en falta de disposición para responder a las consultas del área comercial y la nula visión del cliente final. Esto ha provocado que los clientes internos no estén satisfechos.
- El control y seguimiento de las operaciones es manual, lo que aumenta el riesgo de errores. Tampoco, existe un sistema de control de gestión que apoye este punto.

- No existen estándares establecidos formalmente para las operaciones más importantes, por lo que el área comercial no puede exigir con fundamentos el cumplimiento de estos estándares.
- El área no cuenta con recursos económicos propios para proyectos, por lo que no puede hacer una gestión de estos, provocando un retraso en las mejoras de los sistemas y procesos.

6. ANTECEDENTES ESTRATEGICOS

6.1. BANCO SANTANDER CHILE

Durante el año 2006 se definió la estrategia del Banco Santander Chile para el periodo 2007-2009 que continua el trabajo realizado durante el periodo 2004-2006, donde se busca ser el mejor Banco para sus accionistas, clientes, empleados y la sociedad, construyendo relaciones de largo plazo.

En relación a sus accionistas se busca crear valor a través de la transparencia de su gobierno corporativo, acceso a la información y tratamiento igualitario. Para los clientes se busca entregar los más altos estándares de servicio, productos que respondan a sus necesidades, entregándole valor a cada uno de ellos. El compromiso con los empleados es crear el mejor lugar para trabajar, entregándoles oportunidades de desarrollo, capacitación constante y equilibrando trabajo y familia. Además. Banco Santander destaca por contar con un voluntariado corporativo comprometiéndose fuertemente con campañas sociales.²⁴

Visión

Ser el mejor grupo financiero de Latinoamérica

Misión

Consolidarse como el grupo financiero de referencia para Chile y Latinoamérica en el periodo 2007-2009

Principios de la Organización

- Liderazgo
- Excelencia en la Gestión
- Orientación al Cliente
- Talento
- Ética y Compromiso con la Sociedad

Palancas estratégicas

1. Crecimiento por sobre el mercado en banca retail

La banca retail corresponde a las Banca Personas, Banca Empresas y Santander Banefe. Lo que se busca es aumentar la base de clientes y su vinculación, entregando mejores productos y la mejor calidad de servicio de la banca. Además, se requiere aumentar la capilaridad de los canales y la transaccionalidad

²⁴ http://www.santander.cl/contenidos/info_corporativa/gob_cor.asp

2. Aceleración de los cuatro negocios globales

Los cuatro negocios globales del grupo son: Santander Global Banking & Markets, Asset Management, Medios de Pago y Seguros. Se busca aprovechar las sinergias globales del Grupo Santander, para lograr capitalizar el crecimiento que se espera de estos negocios. También, se busca acrecentar las sinergias entre el área de empresas y retail.

Con los dos puntos anteriores se busca más clientes, mayor vinculación y mayor uso de los servicios entregados por el banco.

3. Continua mejora de eficiencia

Se pretende lograr fábricas capaces de procesar un mayor número de transacciones en forma sinérgica. Estas fábricas deben ser simples, flexibles y diferenciadas por segmento. Las fábricas deben ser capaces de absorber los crecimientos comerciales, sin subir sus costos. Se busca también que todas las actividades del banco se encuentren en una plataforma tecnológica única. Todo lo anterior radicará en una mejora en la eficiencia y productividad, disminuyendo los costos de procesos y haciendo los procesos más rápidos, lo cual radicara en una mejora en la calidad del servicio ofrecido.

4. Gestión activa de la prima de riesgo

Con esto se pretende lograr una gestión del riesgo especializada por segmentos, donde se maneje el riesgo-retorno. Dado que el crecimiento en la banca retail trae aparejado un mayor riesgo de todo tipo, el monitoreo de este debe ser sistemático, sin dejar de lado los otros segmentos de clientes. Otro punto a considerar son los recobros integrados al negocio retail.

Con los puntos tres y cuatro se busca crecer con costos y riesgos controlados.

6.2. GERENCIA DE OPERACIONES CENTRALIZADAS

Misión

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

Estrategia

La gerencia busca como objetivo final mayor eficiencia en el uso de los recursos y mayor productividad de sus centros de procesos (fábricas). Esto sin dejar de lado en

ningún momento el control sobre las operaciones, de modo que cumplan con la normativa interna y externa, disminuyendo así el riesgo operacional. Para esto han definido tres palancas estratégicas:

1. Hacer un uso más eficiente de los recursos
 - Eficiencia en Gastos.
 - Gestión controlada por Proyectos.
 - Continuar Profesionalizando la Gerencia.

2. Mejorar los procesos
 - Gestión de Procesos Integrales.
 - Gestionar las Áreas Centrales por productividad.

3. Disponer de la mejor tecnología de apoyo
 - Gestión de Proyectos de desarrollo TI.
 - Servicios TI con alta disponibilidad y calidad.
 - Potenciar los canales complementarios.

6.3. GERENCIA SERVICIOS A EMPRESAS

Misión

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

Estrategia:

Dado que la estrategia de la Gerencia de Servicios a Empresas no se encuentra explicitada, junto a los otros memoristas que trabajaron en el área se decidió plasmarla en un mapa estratégico, que se muestra en el Anexo H. Este incorpora las palancas estratégicas de la Gerencia de Operaciones Centralizadas que son transversales a todas las áreas de esta.

Con la perspectiva financiera se busca aumentar la rentabilidad de los servicios a empresas y mejorar la eficiencia de los costos operativos. El primer objetivo es importante, ya que determina si el área ha sido capaz de absorber los crecimientos comerciales sin aumentar los costos. Con respecto a la eficiencia, lo que se busca sacar el mayor provecho a los recursos de que dispone el área.

En cuanto a la perspectiva del cliente, lo que se busca es lograr cumplir con las expectativas del cliente, esto se puede medir con la encuesta de satisfacción que realiza anualmente Adimark. Además, se busca potenciar el uso de canales complementarios a las sucursales (internet, cajeros automáticos), para que los clientes puedan acceder de manera más expedita a los servicios ofrecidos y para mejorar su experiencia de compra.

La perspectiva interna está enfocada en cómo se quiere que se realicen los procesos. Estos deben ser ágiles y cumplir tanto con la normativa interna y externa, para esto los sistemas deben ser de alta calidad y estar siempre disponibles. Con lo anterior se logrará la eficiencia productiva esperada.

Por último en la perspectiva de formación y crecimiento, se busca aumentar la profesionalización del área para mejorar las capacidades del personal y así lograr una mejor utilización de los recursos. Por otro lado los sistemas de información deben ser una ayuda a las operaciones, permitiendo a los empleados tomar mejores decisiones. Por último, se busca crear un buen ambiente laboral que motive a todos a realizar un mejor trabajo y que fomente el sentido de pertenencia a la organización.

6.4. DEPARTAMENTO OPERACIONES LEASING

Misión

Apoyar el negocio, con un estricto resguardo de las normativas vigentes y estándares de servicio establecidos, controlando los riesgos operacionales propios del negocio.

Estrategia

Operaciones Leasing tiene por objetivo mejorar la productividad y hacer un uso más eficiente de los recursos. Siendo siempre un apoyo para el área comercial, además de ser los responsables del control de las operaciones. Para esto se definieron tres palancas estratégicas, que siguen los lineamientos de la estrategia de la Gerencia de Operaciones Centralizadas.

1. Hacer un uso más eficiente de los recursos

- *Controlando gastos recurrentes:* optimizando el uso de los recursos, utilizando menos papel, mejorando la utilización de radio taxis, entre otros.
- *Externalizar procesos que no agregan valor:* aquellos procesos que no son el core del área se externalizan, para centrar los esfuerzos en aquellos procesos centrales del área. Algunos procesos externalizados son la inscripción de los vehículos, la importación de los bienes comprados en el extranjero y la inscripción de la mera tenencia de los vehículos.

- *Aumentado las competencias del área:* con esto se busca disminuir el riesgo operacional, si los trabajadores cuentan con las competencias necesarias para el cargo que desempeñan tomarán mejores decisiones, disminuyendo los errores que pueden provocar costos para el banco.

2. Mejorar los procesos

- *Automatización de procesos:* con esto se busca que los procesos dependan menos de las personas, con lo cual se disminuye el riesgo de errores y con esto la posibilidad de mayores costos por errores operativos.
- *Disminuir tiempos de proceso:* junto con las automatizaciones, también se busca tener procesos más sencillos que permitan que los tiempos de proceso disminuyan al mínimo.

3. Disponer de la mejor tecnología de apoyo

- *Aumentar la disponibilidad de los sistemas:* esto permite mejorar la productividad, ya que al estar más horas disponibles los sistemas más operaciones pueden ser realizadas.
- *Mejorar los tiempos de respuesta de los sistemas:* no sirve de nada que los sistemas estén disponibles si estos son muy lentos. Con esto se busca aumentar la productividad.

6.5. ANÁLISIS ESTRATEGIAS

Cabe destacar que la estrategia del Banco Santander es adecuada con los objetivos planteados para los próximos años, además de ser consecuente con las acciones seguidas durante el último período. Esta tiene como principio fundamental crear valor para los accionistas, clientes y empleados, mediante el crecimiento en la Banca Retail y la aceleración de los cuatro negocios globales, controlando los riesgos asociados y el costo de las operaciones.

Observando la estrategia planteada por la Gerencia de Operaciones Centralizadas se puede apreciar que el foco es la excelencia operacional y el control, centrándose en el uso eficiente de los recursos. Si bien en la misión existe una mención a la calidad de servicio, ésta no es considerada dentro de las palancas estratégicas. Esto se replica en el caso de la Gerencia de Servicios a Empresas y Departamento de Operaciones Leasing. Con lo anterior se está perdiendo de vista el cliente final, lo que radica en un deterioro de la calidad del servicio ofrecido a estos, desalineándose de la creación de valor para los clientes planteada en la estrategia del Banco. Es claro que los clientes directos de estas áreas son las áreas comerciales, pero es fundamental que

se tenga como objetivo cumplir con las expectativas de los consumidores finales, cuidando que esto no provoque un alza de los costos operativos.

En el caso específico del Departamento de Operaciones Leasing su estrategia está alineada con la de las gerencias de las cuales depende. El foco en los clientes finales tampoco se encuentra en su declaración, si bien se hace una leve mención en su misión, no está presente de manera transversal en la planificación estratégica. Es claro que también tiene como centro el uso eficiente de los costos y el control de las operaciones.

7. PROPUESTA ESTRATÉGICA DEPARTAMENTO DE OPERACIONES LEASING

7.1. MISIÓN

Se propone modificar la misión propuesta por el Departamento acercándola a la propuesta por las gerencias que la anteceden:

“Proveer procesos y servicios, que apoyen el desarrollo del Área Comercial de Leasing, basados en estrictos estándares de control, calidad y eficiencia, a un costo óptimo”

Lo que busca es aunar control, calidad y eficiencia. El control es fundamental para disminuir el riesgo operacional propio de las actividades del área, ya que son los responsables de validar que las operaciones se ajusten a la norma. La calidad es necesaria para aumentar la vinculación con los clientes, mejorando su recurrencia. Todo lo anterior debe ser realizado a un costo bajo de forma que los márgenes de operación mejoren, por lo que la eficiencia es de suma importancia mantener los costos controlados.

7.2. VISIÓN

A continuación, se presenta la visión estratégica que se propone para el área.

“Ser el Área de apoyo con mayor reconocimiento al interior de Banco Santander y dentro de la Industria, logrando entregar a nuestros clientes la mayor calidad al mejor costo”

7.3. PROPUESTA ESTRATÉGICA

En base a las capacidades, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que posee el Departamento de Operaciones Leasing del Banco Santander Chile, se presenta a continuación una propuesta estratégica que complementa la planteada actualmente por el área.

“El objetivo principal de este departamento es ser un apoyo esencial al negocio, sin dejar de lado el control de los riesgos asociados a las operaciones. Se quiere entregar a los clientes servicios que satisfagan sus necesidades, desde el comienzo de la operación hasta el traspaso del bien. Entregando al área comercial las herramientas necesarias para que Banco Santander Chile siga creciendo y liderando la competitiva industria del Leasing financiero.

Existirá una preocupación constante por que el personal tenga las capacidades y el entrenamiento necesario para combinar calidad de servicio y control, teniendo una visión global del negocio, entregando soluciones ágiles y oportunas.

Los procesos se realizaran bajos los más altos estándares de control, calidad y eficiencia, establecidos en conjunto con el área comercial y en el marco de la normativa legal vigente. Para lo cual se hará el mejor uso de los recursos, buscando mejoras constantes en los procesos y disponiendo de la mejor tecnología de apoyo, que permita satisfacer los requerimientos, necesidades y demanda de nuestros clientes”

8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL LEASING

8.1. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

A continuación se detallan y explican los objetivos estratégicos planteados para el Departamento de Operaciones Leasing.

Perspectiva Financiera

- *Aumentar el margen operacional de Leasing:* el área no tiene influencia directa sobre los ingresos, pero sí la tiene sobre los costos. Si el área comercial disminuye los ingresos es responsabilidad de operaciones disminuir los costos, de esta manera el margen tenderá a mantenerse. De todas maneras las acciones que tome operaciones influyen en las realizadas por su contraparte comercial para atraer a nuevos clientes o generar otros negocios con los clientes actuales.
- *Incrementar el uso de los servicios:* esto influencia los ingresos percibidos por concepto de comisiones e intereses. Esta consecuencia financiera es resultado de satisfacción del cliente con el servicio ofrecido. Si operaciones realiza un buen trabajo los ejecutivos comerciales tendrán mejores argumentos de venta.
- *Disminuir los costos operativos:* para aumentar los márgenes se necesita disminuir los costos, principalmente los costos fijos se deben disminuir y los variables deben ser bajos. Con costos más bajos los clientes pueden acceder a mejores tarifas que aumentarán su preferencia por Banco Santander.
- *Incremento en el Nivel de Ventas:* Con esto se busca tanto influir en los ingresos como seguir siendo los líderes del negocio. Durante los últimos años Banco Santander ha liderado la industria, teniendo una participación de mercado en ésta industria específica mayor a la participación del banco en el Industria Bancaria. Con esto se busca que la participación del banco en el leasing siga siendo mayor que la participación en el Sistema Bancario.

Perspectiva Clientes

- *Cumplir los plazos establecidos:* los clientes valoran el cumplimiento de los compromisos, principalmente en el caso de los plazos de los procesos. Con este objetivo se busca además que se establezcan plazos para las actividades que realiza operaciones y que tienen impacto directo sobre los clientes.

- *Mejorar servicio postventa:* dado que este producto está activo por plazos que van desde 1 a 12 años, entregar un buen servicio de post venta es fundamental. Los clientes exigen que les entreguen la ayuda necesaria durante todo el tiempo que dura el contrato. Los principales servicios de post venta son: prepagado de bienes, gestión de seguros por siniestro, pago de contribuciones, entre otros.
- *Minimizar impacto cliente:* los errores operativos no deben impactar al cliente. Si por un error del banco el cliente se ve afectado, la satisfacción de éste disminuye notablemente y en mayor medida con los clientes de grandes empresas y corporaciones, aumentando la posibilidad de perder estos clientes.

Perspectiva Interna

- *Minimizar errores operativos:* para disminuir el impacto sobre el cliente es esencial que se minimicen los errores operativos. Además, esto permite disminuir los costos operacionales y la calidad del servicio.
- *Procesos externalizados de calidad:* dado que el área cuenta con varios procesos externalizados es fundamental que estos procesos sean de calidad y no signifiquen retrasos o errores. Ya que por culpa de estas empresas los clientes se ven impactados Santander es quien asume la responsabilidad, lo que deteriora su imagen.
- *Mejorar tiempos de proceso:* al disminuir los tiempos de procesos se mejora el cumplimiento de los plazos establecidos y se mejora la productividad del área. También esto ayuda a disminuir los costos, ya que se realizan más operaciones en un tiempo determinado.
- *Mejorar controles:* al tener controles rigurosos se disminuye la posibilidad de errores, disminuyendo los riesgos y el impacto sobre los clientes. Esto mejora la satisfacción de los clientes y disminuye los costos, dado que reparar estos errores desvía recursos disponibles.

Perspectiva Aprendizaje

- *Adquirir las competencias referidas a Orientación al Cliente y Trabajo en Equipo:* con esto se busca que los empleados, especialmente los encargados del área, tengan las competencias necesarias para entregar un mejor servicio a los clientes y tomar mejores decisiones. Además, logrando la cohesión del equipos se espera que el ambiente de trabajo mejora y aumente la cooperación, mejorando la vinculación de los empleados.
- *Proporcionar un clima laboral agradable, que permita combinar trabajo y familia:* el objetivo es crear un ambiente que sea grato para los empleados, de forma que vean su trabajo como un medio para desarrollarse y creen un sentimiento de

pertenencia con el banco. Esto está totalmente ligado a la política de Banco Santander Chile que fomenta el bienestar de sus empleados.

8.2. MAPA ESTRATEGICO

El siguiente mapa estratégico se elaboró para graficar las relaciones causa efecto que presentan los diferentes objetivos planteados.

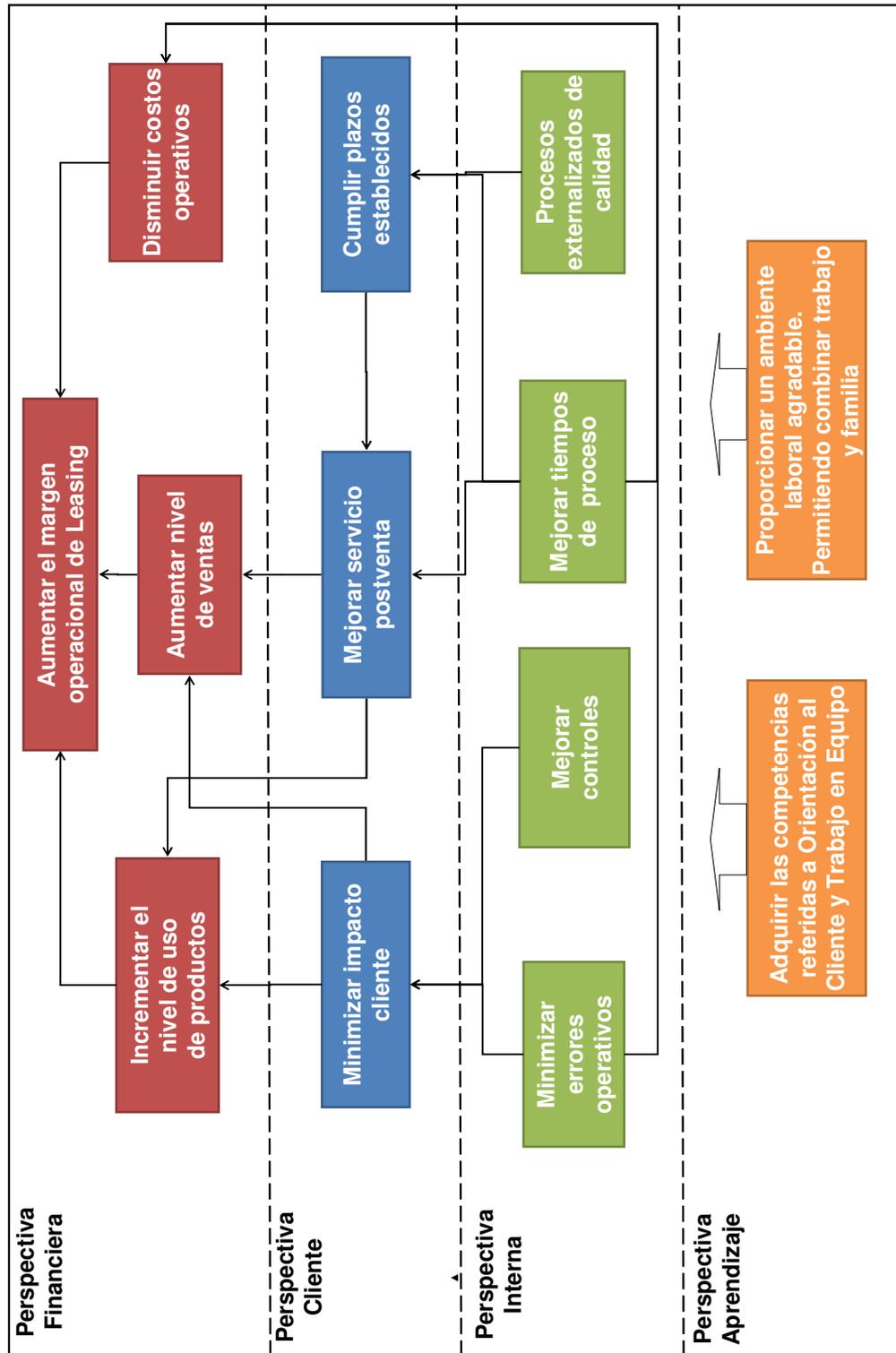


Figura 11: Mapa Estratégico Departamento Operaciones Leasing. Fuente: creación propia.

Las relaciones causa-efecto entre objetivos se explicarán a continuación:

- *“Aumentar el margen operacional”* se relaciona con los objetivos *“Incrementar el nivel de uso de productos”*, *“Incremento en el Nivel de Ventas”* y *“Disminuir los costos operacionales”*. El primero involucra aumentar los ingresos por un mayor uso de los productos por parte de los clientes, el segundo busca aumentar los ingresos por un mayor número de negocios, tanto de nuevos clientes como de antiguos. El tercero busca disminuir los costos, con esto se busca atacar los dos factores que afectan el margen, ingresos y costos.
- *“Incrementar el nivel de uso de productos”* se relaciona con *“Minimizar impacto cliente”* y *“Mejorar servicio postventa”*, estos dos objetivos tienen incidencia directa en la satisfacción que los clientes tengan del servicio. Con clientes más satisfechos es más fácil que estos utilicen nuevamente Santander para financiar sus bienes vía leasing.
- *“Disminuir los costos operacionales”* está relacionado con *“Minimizar errores operativos”* y *“Mejorar tiempos de proceso”*. Al disminuir los errores operativos se puede hacer un mejor uso de los recursos disminuyendo los costos. Con tiempos de proceso menores se pueden realizar más operaciones en la jornada laboral, disminuyendo las horas extras de trabajo.
- *“Incremento en el Nivel de Ventas”* se relaciona con *“Minimizar impacto cliente”* y *“Mejorar servicio postventa”* con estos objetivos se busca que el área comercial tenga mejores argumentos para la venta del producto, ofreciendo un servicio de excelencia a costos competitivos.
- *“Minimizar impacto cliente”* se encuentra relacionado con *“Minimizar errores operativos”* y *“Mejorar los controles”*. Es claro que los errores que se cometen al realizar una operación pueden terminar afectando a los clientes, ya sea por retrasos o por molestias generadas a ellos. Al mejorar los controles se evitan problemas futuros a los clientes, por incumplimiento de normativas.
- *“Mejorar servicio postventa”* tiene relación con *“Cumplir plazos establecidos”* y *“Mejorar tiempos de proceso”*. Cumpliendo los plazos se mejora el servicio postventa, ya que los clientes saben cuál es el plazo máximo que demorará lo que están solicitando. Con tiempos menores los clientes sentirán que los procesos son ágiles, mejorando su percepción de estos.
- *“Cumplir plazos establecidos”* tiene directa relación con *“Procesos externos de calidad”* y *“Mejorar tiempos de proceso”*. Si los procesos externos cumplen con los estándares definidos, será más factible cumplir con los plazos que se prometieron. La disminución de los tiempos de procesos tiene un impacto directo en el cumplimiento de los plazos establecidos, además permiten acortar los plazos.

- Los dos objetivos planteados en la Perspectiva de Formación y Crecimiento son transversales, sientan la base para alcanzar los objetivos planteados arriba.

8.3. INDICADORES ESTRATEGICOS

Perspectiva Financiera

Indicador: Margen Operacional.

Objetivo estratégico: Aumentar el margen operacional de Leasing.

Fórmula: Ingresos - Costos.

Unidades: Pesos. (\$).

Descripción: este indicador permite observar cuán importante es el gasto operacional referente a los ingresos percibidos. De esta forma se puede comprar cuanto han crecido o disminuidos los costos a través del tiempo. Los ingresos son los percibidos por las comisiones e intereses que se les cobra a los clientes por los servicios entregados. El costo operacional corresponde a los costos generados por el área operativa, estos incluyen remuneraciones (sueldo, bonos y pago de horas extras) e insumos (papel, teléfono, taxis, fax, entre otros). También, se debe incluir el monto por castigos operativos, cuando estos existan.

Periodicidad: mensual.

Valor Actual: no es posible definirlo aún.

Meta: en un principio debe ser menor o igual al valor del periodo anterior.

Indicador: % de Ingresos que representa el costo operacional.

Objetivo estratégico: Aumentar el margen operacional de Leasing.

Fórmula: Costos operativos/ingresos.

Unidades: Porcentaje (%).

Descripción: este indicador permite observar cuán importante es el gasto operacional referente a los ingresos percibidos. De esta forma se puede comprar cuanto han crecido o disminuidos los costos a través del tiempo. Los ingresos son los percibidos por las comisiones e intereses que se les cobra a los clientes por los servicios entregados. El costo operacional corresponde a los costos generados por el área operativa, estos incluyen remuneraciones (sueldo, bonos y pago de horas extras) e insumos (papel, teléfono, taxis, fax, entre otros). También, se debe incluir el monto por castigos operativos, cuando estos existan.

Periodicidad: mensual.

Valor Actual: no es posible definirlo aún.

Meta: en un principio debe ser menor o igual al valor del periodo anterior. Para definir una meta en el largo plazo hay que realizar un estudio acabado de costeo.

Indicador: Costo Promedio Operación.

Objetivo estratégico: Disminuir costos operativos.

Fórmula: Costos operativos/número operaciones.

Unidades: pesos/operaciones.

Descripción: este indicador permite ver si los costos y el número de operaciones tienen variaciones en la misma dirección. El número de operaciones corresponde a la totalidad de las operaciones realizadas por el área. El costo operacional corresponde a los costos generados por el área operativa, estos incluyen remuneraciones e insumos (papel, teléfono, taxis, fax, entre otros). También, se debe incluir el monto por castigos operativos, cuando estos existan.

Periodicidad: mensual.

Valor Actual: no es posible definirlo aún.

Meta: en un principio debe ser menor o igual al valor del periodo anterior. Para definir una meta en el largo plazo hay que realizar un estudio acabado de costeo.

Indicador: Índice de contratos por segmento cliente.

Objetivo estratégico: Incremento nivel de uso de servicios.

Fórmula: Número contratos en stock segmento i / total de clientes activos segmento i.

Unidades: Porcentaje (%).

Descripción: El número de contratos en stock del segmento i corresponde al número de contratos activos de este segmento. Para medir el total de clientes activos del segmento i se consideran los clientes que tienen algún contrato de leasing activo en el periodo pertenecientes al segmento especificado.

Periodicidad: mensual.

Valor Actual: no es posible definirlo aún.

Meta: mayor que el mes anterior. En el plazo de 2 años debe llegar a 3.

Indicador: Promedio contratos segmento de cliente.

Objetivo estratégico: Incremento nivel de uso de servicios.

Fórmula: Monto total contratos en stock del segmento i / total de clientes activos del segmento i.

Unidades: Pesos (\$).

Descripción: El monto total de contratos en stock del segmento i corresponde a la sumatoria de los montos de contratos activos del segmento especificado. Para medir el total de clientes activos del segmento i se consideran los clientes que tienen algún contrato de leasing activo en el periodo.

Periodicidad: mensual.

Valor Actual: BCR MM\$52; BCM MM\$78; EEMM MM\$161; GGEE MM\$441; GMB MM\$671; INMOBILIARIA MM\$491; INSTITUCIONAL MM\$1753.

Meta: mayor o igual que el mes anterior.

Indicador: Volumen Ventas .

Objetivo estratégico: Aumentar nivel de ventas.

Fórmula: monto ventas mensuales.

Unidades: Pesos (\$).

Descripción: este valor se obtiene mediante la sumatoria del monto de cada contrato formalizados durante el mes en estudio.

Periodicidad: mensual.

Valor Actual: Enero MM\$ 40.433; Febrero MM\$ 38.871; Marzo MM\$ 39.343.

Meta: mayor que el mes anterior y mayor a los otros participantes de la industria.

Indicador: Contratos Formalizados .

Objetivo estratégico: Aumentar nivel de ventas.

Fórmula: Número contratos mensuales.

Unidades: N/A.

Descripción: este dato se obtiene al contabilizar los contratos que se contabilizaron durante el mes.

Valor Actual: Enero 437; Febrero 398; Marzo 413.

Meta: mayor que el mes anterior y mayor a los otros participantes de la industria.

Perspectiva Clientes

Indicador: Índice plazos no cumplidos.

Objetivo estratégico: Cumplir plazos establecidos.

Fórmula: número operaciones plazos no cumplido/total de operaciones.

Unidades: Porcentaje (%).

Descripción: corresponde al número de operaciones donde no se cumplieron los plazos prometidos, definidos en los acuerdos de servicio.

Periodicidad: mensual.

Valor Actual: no es posible medirlo debido a que no se llevan registros.

Meta: 3%.

Indicador: Días promedio de atraso.

Objetivo estratégico: Cumplir plazos establecidos.

Fórmula: suma días de atraso/número de operaciones atrasadas.

Unidades: operaciones.

Descripción: suma días de atraso corresponde a la sumatoria de los días de atraso que presentaron las operaciones durante el periodo. Esto se divide por el número de operaciones atrasadas.

Periodicidad: mensual.

Valor Actual: no es posible medirlo debido a que no se llevan registros.

Meta: menor a un día.

Indicador: Índice operaciones erróneas con consulta al cliente

Objetivo estratégico: Minimizar impacto en cliente

Fórmula: número operaciones erróneas con consulta al cliente / total operaciones.

Unidades: Porcentaje

Descripción: el número de operaciones erróneas con consulta al cliente, corresponde a las operaciones erróneas que para ser solucionadas se necesita consultar al cliente. Esto se divide por el total de las operaciones realizadas durante el periodo.

Periodicidad: mensual

Valor Actual: es posible medirlo debido a que no se llevan registros.

Meta: 0,5 %.

Indicador: Índice de reclamos por servicios postventa.

Objetivo estratégico: Mejorar el servicio post venta.

Fórmula: Número servicios postventa con reclamo/Número total de servicios postventa.

Unidades: Porcentaje (%).

Descripción: el número de total servicios postventa corresponde a todos aquellos requerimientos que hace el cliente después de ser firmado el contrato, estos pueden ser prepago de bienes, renovaciones de seguro, solicitud de certificados, entre otros. Por su parte el número de servicios postventa con reclamo es la contabilización de reclamos que los clientes hacen por estos servicios. Con esto se espera que los funcionarios tengan un visión más clara de la calidad de servicio que están entregando a los clientes.

Periodicidad: mensual

Valor Actual: es posible medirlo debido a que no se llevan registros.

Meta: Menor al mes anterior, hasta llegar a cero.

Perspectiva Interna

Indicador: Índice operaciones erróneas

Objetivo estratégico: Minimizar errores operativos

Fórmula: número operaciones erróneas/ total operaciones.

Unidades: Porcentaje (%).

Descripción: el número de operaciones erróneas corresponde al número de operaciones en las cuales los operativos cometieron algún error que provoco retrasos en el proceso. Esto se divide por el total de las operaciones realizadas durante el periodo.

Periodicidad: mensual

Valor Actual: no es posible medirlo debido a que no se llevan registros.

Meta: menor o igual a 1%.

Indicador: Índice operaciones fuera tiempo estándar.

Objetivo estratégico: Mejorar tiempos de procesos

Fórmula: número operaciones sobre tiempo establecido/ total operaciones.

Unidades: Porcentaje (%).

Descripción: el número de operaciones sobre el tiempo establecido, corresponde a las operaciones que toman más tiempo del que se definió. Esta cantidad se divide por el total de las operaciones realizadas durante el periodo.

Periodicidad: mensual

Valor Actual: no es posible medirlo debido a que no se llevan registros.

Meta: menor o igual a 5%.

Indicador: Índice operaciones con excepción no regularizadas.

Objetivo estratégico: Mejorar controles

Fórmula: número operaciones con excepción no regularizadas / total operaciones con excepción.

Unidades: Porcentaje

Descripción: número operaciones con excepción no regularizadas corresponde al número de operaciones que se realizaron con el compromiso de algún ejecutivo comercial que regularizaría la operación y no fue así. Esto se divide por el total de operaciones con excepción del periodo.

Periodicidad: mensual

Valor Actual: no es posible medirlo debido a que no se llevan registros.

Meta: cero.

Indicador: Índice actividades externalizadas con error

Objetivo estratégico: Procesos externalizados de calidad

Fórmula: número actividades externalizadas con error / total operaciones externalizadas.

Unidades: Porcentaje

Descripción: el número de actividades externalizadas con error corresponde al número de errores que cometen las empresas externas en las actividades que realizan. Esto se divide por el número total de operaciones externalizadas.

Periodicidad: mensual

Valor Actual: no es posible medirlo debido a que no se llevan registros.

Meta: menor o igual a 3%.

Perspectiva Formación y crecimiento

Indicador: Cargos Estratégicos que no cumplen con el perfil deseado.

Objetivo estratégico: Adquirir las competencias referidas a Orientación al Cliente y Trabajo en Equipo

Fórmula: Número de cargos que no alcanzan el perfil.

Unidades: N/A

Descripción: en base al perfil deseado para el Jefe de Departamento y los Supervisores se debe medir la disponibilidad de competencias en estos cargos. Principalmente de la Orientación al Cliente y Trabajo en Equipo, que son los factores que se determinaron ser más importantes para estos cargos.

Periodicidad: semestral.

Valor Actual: no es posible medirlo debido a que no se han realizado las mediciones necesarias.

Meta: 0.

Indicador: Disponibilidad de competencias en cargos estratégicos.

Objetivo estratégico: Adquirir las competencias referidas a Orientación al Cliente y Trabajo en Equipo

Fórmula: Porcentaje de disponibilidad de competencias.

Unidades: %.

Descripción: en base al perfil deseado para el Jefe de Departamento y los Supervisores se debe medir en que porcentaje están disponible las competencias en estos cargos. Principalmente de la Orientación al Cliente y Trabajo en Equipo, que son los factores que se determinaron ser más importantes para estos cargos.

Periodicidad: semestral.

Valor Actual: no es posible medirlo debido a que no se han realizado las mediciones necesarias.

Meta: 98%.

Indicador: Horas Extras Promedio

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

Fórmula: Total horas extras trabajadas/ número de funcionarios

Unidades: Horas/personas

Descripción: el total de horas extras trabajadas contempla tanto las pagadas como aquellas que no se cobran. En la actualidad solamente se miden aquellas horas que son pagadas, por lo que este indicador no refleja a cabalidad el trabajo fuera de horario que realiza el área.

Periodicidad: mensual

Valor Actual: 15 horas/ persona (esta medición fue realizada solo con las horas pagadas divididas por el total de la dotación).

Meta: debe ser menor a 10 horas/personas.

Indicador: Índice de Satisfacción Encuesta Clima Laboral

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

Fórmula: N/A

Unidades: Porcentaje (%).

Descripción: este índice es definido por recursos humanos en base a encuestas realizadas a los funcionarios anualmente.

Periodicidad: anual.

Valor Actual: no fue posible conseguir los datos.

Meta: mayor a un 95%

8.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La tabla que se presenta a continuación corresponde al reporte que se entregará mensualmente para la revisión del cumplimiento de los objetivos. Este reporte será enviado al Subgerente de Leasing y Factoring, al Gerente de Servicios a Empresas y al Gerente de Operaciones Centralizadas. Además, estará disponible en intranet para la consulta de los funcionarios del departamento y del área comercial.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
Objetivo Estratégico	Indicador	Valor	Variación periodo anterior	Meta	Cumplimiento
Aumentar el margen operacional de Leasing	Margen Operacional			Mayor o igual mes anterior	
	% de Ingresos que representa el costo operacional			Menor o igual mes anterior	
Disminuir costos operativos	Costo Promedio Operación			Menor o igual mes anterior	
Incrementar nivel de uso de servicios	Índice de contratos por segmento de clientes			Mayor al mes anterior	
	Promedio contratos por segmento de cliente			Mayor al mes anterior	
Aumentar nivel de ventas	Volumen ventas			Mayor al mes anterior	
	Contratos formalizados			Mayor al mes anterior	
PERSPECTIVA CLIENTES					
Objetivo Estratégico	Indicador	Valor	Desviación mes anterior	Meta	Cumplimiento
Cumplir plazos establecidos.	Índice plazos no cumplidos			3%	
	Días promedio de atraso			Menor a 1	
Minimizar impacto en cliente	Índice operaciones erróneas con consulta al cliente			0,5%	
Entregar un mejor servicio postventa	Índice de reclamos por servicios postventa			Menor al mes anterior	
PERSPECTIVA INTERNA					
Objetivo Estratégico	Indicador	Valor	Desviación mes anterior	Meta	Cumplimiento
Minimizar errores operativos	Índice operaciones erróneas			1%	
Mejorar tiempos de procesos	Índice operaciones fuera tiempo estándar			5%	
Mejorar controles	Índice operaciones con excepción no regularizadas			0	
Procesos externalizados de calidad	Índice actividades externalizados con error			3%	
PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO					
Objetivo Estratégico	Indicador	Valor	Desviación mes anterior	Meta	Cumplimiento
Adquirir las competencias referidas a Orientación al Cliente y Trabajo en Equipo	Cargos Estratégicos que no cumplen con el perfil deseado.			0	
	Disponibilidad de competencias en cargos estratégicos.			98%	
Proporcionar un clima laboral agradable, que permita combinar trabajo y familia	Horas Extras Promedio			10	
	Índice de Satisfacción Encuesta Clima Laboral			95%	

Figura 12: Formato Cuadro de Mando. Fuente: Creación propia.

8.5. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

- **Medir el estado actual de los indicadores:** dado que está definida la información requerida, esta se debe recabar para nutrir estos indicadores. La mayoría de los datos hay que extraerlos de los sistemas, de informes emitidos por el área comercial y del informe de rentabilidad del banco. En el caso de la medición de las brechas entre el perfil propuesto y las competencias presentes en los empleados se necesita la ayuda del área de Recursos Humanos para establecer un sistema de evaluación que permita contar con esta información.
- **Definir acuerdos de nivel de servicio con el área comercial:** para poder controlar los procesos es relevante que se definan estándares de servicio en conjunto con el área comercial. Estos acuerdos deben combinar las necesidades del área comercial y las capacidades de operaciones. En primera instancia se deben definir los procesos para los cuales se establecerán estos acuerdos, incluyendo al menos curso de operaciones, pago a proveedores, modificaciones de contrato, cálculo de prepagos y transferencias. Luego, se deben definir los estándares, ya sea en base a mediciones o a juicios de los participantes en la negociación. Estos acuerdos deben ser revisados anualmente y actualizados en caso de ser necesario.
- **Reuniones de planificación con el área comercial:** actualmente no existe una comunicación constante que permita gestionar los recursos. Estas reuniones permitirían a operaciones conocer las estimaciones de venta del área comercial, con lo que se podría planificar el uso de los recursos. El resultado de esta planificación sería disminución de horas extras de trabajo, mejora en los tiempos de procesos y en la calidad de servicio. Otros temas a tratar son las proyecciones a largo plazo y las tendencias de la industria, de modo que ambas áreas se preparen para los requerimientos futuros, intentando adelantarse a los movimientos de los competidores para seguir siendo los líderes de la industria. Las reuniones se deben realizar una vez al mes, al menos con la presencia del Subgerente de Leasing y Factoring, el Jefe del Departamento de Operaciones Leasing, el Gerente Comercial de la División Leasing y el Subgerente Comercial de la División Leasing.
- **Automatizar controles y seguimiento:** con esto se pretende que las revisiones de documentos se automaticen, para disminuir la posibilidad de error. La tecnología está disponible y es barata en comparación a los beneficios obtenidos. Esto además aporta a disminuir los tiempos de proceso. En el caso del seguimiento se busca tener un sistema automático de seguimiento de las operaciones para que sea más fácil la gestión. Actualmente el seguimiento es manual, lo que hace perder tiempo. Al disminuir los tiempos de proceso aumenta la productividad y se pueden reducir las horas extras de trabajo. En el caso del seguimiento lo que se requiere es un WorkFlow (WF) que actualice automáticamente el estado de la operación, registrando los tiempos de

proceso y el responsable de cada actividad. Este WF debe recoger la información desde los sistemas del banco. Además, debe existir una aplicación que muestre la información agregada, permita calcular indicadores y genere reportes automáticos.

Para la automatización de los controles se requiere que los sistemas utilizados para operar sean capaces de capturar los datos de las operaciones desde imágenes digitalizadas utilizando OCR (Optical Character Recognition). Ésta información debe ser contrastada con la ingresada en los sistemas por los ejecutivos y corroborada por contraloría leasing.

- **Intercambio comercial-operativo:** para mejorar la visión total del negocio y la comunicación entre el área comercial y operaciones se plantea que exista un intercambio de funciones, donde los ejecutivos comerciales realicen las actividades del departamento de operaciones y viceversa. Con esto ambas partes tendrán un mayor entendimiento de los problemas que enfrenta su contraparte, lo que mejorará la comunicación entre ambas partes. Además, con esto se pueden gestar mejoras a los procesos. Este proceso se debe realizar durante los primeros 15 días de cada mes, donde la carga de trabajo no es alta. El ejecutivo comercial observará y participará durante una semana del proceso completo, pasando por las áreas con las cuales interactúa (Contraloría Leasing, Bienes y Adquisiciones, Seguros y Operaciones Relacionadas). En el caso de los funcionarios de operaciones, estos seguirán el proceso comercial de los contratos desde la solicitud del cliente hasta la formalización de este.
- **Capacitación constante a los ejecutivos comerciales:** dado que los ejecutivos comerciales no tienen tanta experiencia en el manejo de los productos como operaciones, estos cometen errores al generar los negocios lo que provoca retrasos en los procesos o los negocios se deben hacer nuevamente desde cero. Con capacitaciones trimestrales se espera que tanto las excepciones como los reparos disminuyan, con la consecuencia inmediata de una reducción de los tiempos de procesos. En estas capacitaciones se deben tratar al menos los siguientes temas: descripción del proceso desde la vista de operaciones, normativa vigente, documentos necesarios para la aprobación de las operaciones, tipos excepciones administrativas y procedimiento para estas, errores más comunes cometidos por los ejecutivos, diferencia entre un contrato normal y un contrato CEL, cuándo es mejor utilizar un contrato CEL, entre otros.
- **Redefinición preguntas encuesta satisfacción cliente interno:** las preguntas actuales que se realizan esta encuesta no están bien formuladas, inducen a error por lo que no se logra una evaluación representativa. Además, hay áreas que no interactúan con Operaciones Leasing que también la contestan. Otro punto a mejorar es la tabulación de comentarios realizados en estas evaluaciones, ya que ahora sólo se muestran entre cuatro y seis comentarios, perdiéndose información valiosa.
- **Entrenamiento cargos estratégicos:** es fundamental que los supervisores y el jefe de departamento potencien sus capacidades o que adquieran aquellas de las cuales carecen. Se espera que reciban al menos un entrenamiento de 20

horas cronológicas semestralmente. Esto ayuda además a tener personas más capaces de asumir cargos con mayor responsabilidad. Este entrenamiento debe estar centrado en las competencias definidas para el perfil definido anteriormente. Una vez medida las brechas, como se propone en el primer punto, se tiene que definir cuales son los temas a los cuales se le debe dar mayor énfasis en la primera etapa del entrenamiento, esto lo puede definir el subgerente junto al jefe de departamento y el área corporativa de recursos humanos.

- **Talleres de calidad de servicio e innovación:** con esto se busca que el personal se capacite para mejorar su orientación al cliente y así entregar un servicio que cumpla con las expectativas de los clientes, gracias a la mejor comprensión que se tiene de las necesidades de estos. También, se quiere fomentar la innovación al interior del departamento con el fin de mejorar los procesos, sistemas y generar nuevos negocios. Estos temas se levantaron en base a la evaluación que el área comercial hizo al departamento de operaciones y a lo detectado por el subgerente de operaciones. Los talleres deben ser para la totalidad de los funcionarios del departamento.
- **Concurso de Iniciativas:** la idea es tener dos concursos durante el año. Las iniciativas deben estar enfocadas en mejorar los procesos o los sistemas. Este plan está en directa relación con los talleres de calidad de servicio e innovación, ya que estos entregarán las herramientas necesarias para pensar en mejoras e innovaciones. Los ganadores de este concurso podrán formar parte del equipo que ponga en funcionamiento esta iniciativa, recibirá algún estímulo monetario o días adicionales de vacaciones.

9. CONCLUSIONES

El trabajo de título presentado anteriormente entrega un sistema de control de gestión para el Departamento de Operaciones Leasing de Banco Santander Chile, mediante la metodología de Balanced Scorecard.

Para comenzar a trabajar se recabó la información necesaria para realizar los análisis interno y externos donde se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades u amenazas. Con esto se definió que la principal oportunidad es el fuerte crecimiento esperado en la industria y la principal amenaza es la alta competencia entre los competidores. Por lo anterior, Banco Santander debe aprovechar su liderazgo actual para seguir siendo el primer actor del leasing financiero, aprovechando su experiencia en este negocio para anticiparse a los requerimientos de los clientes y ofreciendo productos que respondan plenamente a las necesidades de estos.

Al analizar las estrategias se concluye que las estrategias tanto de la gerencia de operaciones centralizadas y del departamento operaciones leasing están alineadas, con un fuerte foco en la eficiencia y el control, perdiendo de vista la calidad del servicio y el crecimiento del negocio. Estas a su vez no se condicen con la estrategia general del banco que busca crear valor para sus accionistas, clientes, empleados y la sociedad. Por lo anterior se decidió complementar la planificación estratégica actual del área, donde se busco aunar calidad, control y eficiencia. Buscando transformar al departamento en un actor fundamental para el crecimiento del negocio, entregando al área comercial las herramientas necesarias para apoyar y mejorar su gestión.

Como se explicó anteriormente el foco es la excelencia operacional, donde Santander Chile (37,7%) en términos de eficiencia está por debajo de los ratios de Brasil (36,9%), México (30,7%) o la Red Santander España (35,7%). Estas cifras pueden ser la razón de que la eficiencia operativa sea una preocupación constante en las áreas operativas, que se ven presionadas a bajar los costos al máximo, sin contar siempre con las herramientas necesarias para esto, lo que ha provocado un deterioro de la calidad de servicio entrega a los clientes.

Finalmente se definieron objetivos estratégicos e indicadores, además, las relaciones causa efecto se graficaron en un mapa estratégico. Estos objetivos responden a lo concluido en el análisis interno y externo realizado, donde se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades u amenazas. Con esta propuesta se ha cumplido con los objetivos propuestos al comienzo del trabajo.

Con esta herramienta se espera que el negocio del leasing en el Banco Santander mejore su posición competitiva en la industria, ya que se buscó atacar los puntos débiles y hacer frente a las amenazas que presenta el entorno. En los últimos años ha perdido parte del liderazgo que tenía, principalmente por el fortalecimiento de bancos más pequeños que se han centrado en el segmento de pequeñas y medianas

empresas. Tanto los objetivos como indicadores estratégicos fueron bien recibidos por el Subgerente de área, quien con sus comentarios aportó a la mejora de estos. También, coincidió en que la calidad de servicio es un tema pendiente al interior del departamento.

Este es el primer trabajo concreto en el área que aborda temas más allá de los netamente operativos y financieros, donde se buscó entregar una propuesta de valor para los clientes y se tocaron temas referentes a las personas que son las bases de los procesos. Con este primer paso se espera que en el futuro estos temas sean considerados una prioridad en la gestión desarrollada por los responsables del área.

Un tema pendiente es realizar un estudio riguroso de los costos involucrados en las operaciones que permita definir claramente el costo unitario de las actividades desarrolladas por el departamento. Esto ayudará a definir mejores tarifas y a conocer qué puntos tienen una mayor incidencia en el costo final del producto.

La implementación del sistema de control no es parte de este trabajo, por lo que es tarea del departamento gestionarla. Al realizarlo es posible que algunos objetivos, indicadores o metas deban ser modificadas o incluir nuevos, buscando ajustarse mejor a la planificación propuesta. Además, es tarea del Subgerente y del Jefe de Departamento dirigir esta implementación, poniendo a disposición todos los recursos necesarios para esto y facilitar la transmisión de la estrategia propuesta dentro del área.

Las principales recomendaciones están recogidas en las iniciativas estratégicas propuestas, donde se destaca la inversión tecnológica para mejorar el desempeño de los sistemas, el desarrollo de competencias de los funcionarios y la comunicación con el área comercial para entregar servicios que respondan a las necesidades de los clientes.

10. BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACION CHILENA DE LEASING. 2008. Asociación Chilena de Leasing. [en línea] <http://www.achel.cl/> [consulta : 04 mayo 2008]
- ASOCIACION DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS. 2008. Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. [en línea] <http://www.abif.cl/> [consulta : 14 junio 2008]
- ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA. 2004. Por Michel Hitt “et al”. 5ª ed. México DF, Thomson.
- ALVAREZ, IVAN. 2007. Control de gestión estratégica [diapositivas]. Santiago, Chile. Apuntes Curso Control de Gestión, Escuela de Ingeniería Civil Industrial.
- ALVAREZ, IVAN. 2007. Las fases de la planificación estratégica [diapositivas]. Santiago, Chile. Apuntes Curso Control de Gestión, Escuela de Ingeniería Civil Industrial.
- ALVAREZ, IVAN. 2007. El balanced scorecard I [diapositivas]. Santiago, Chile. Apuntes Curso Control de Gestión, Escuela de Ingeniería Civil Industrial
- ALVAREZ, IVAN. 2007. El balanced scorecard II [diapositivas]. Santiago, Chile. Apuntes Curso Control de Gestión, Escuela de Ingeniería Civil Industrial.
- BANCO SANTANDER CHILE. 2008. Memoria Anual 2007. Santiago, Chile.
- BANCO SANTANDER CHILE. 2008. Banco Santander Chile. [en línea] <http://www.santander.cl/> [consulta : 03 Abril 2008]
- CERDA, OMAR. 2007. Balanced Scorecard: Implementación [diapositivas]. Santiago, Chile. Apuntes Escuela de negocios para ejecutivos.
- CLASIFICADORA DE RIESGO FELLER-RATE. 2007. Sistema financiero chileno mantuvo sus sólidos fundamentos. Santiago, Chile.
- CLASIFICADORA DE RIESGO FITCHRATINGS. 2007. Industria Bancaria Chilena – Revisión y Perspectivas. Santiago, Chile.
- COOPERATIVA ALIANZA LTDA. 2008. Mapa Estrategico Cooperativa Alianza. [en línea] <http://www.alianza.coop/CoopAlianza/paginas/documento.aspx?idr=23> [consulta : 06 Abril 2008]
- FUNDACION CHILE. 2008. Competencias Laborales. [en línea] <http://www.competenciaslaboraleschile.cl> [consulta : 20 Junio 2008]

GRUPO SANTANDER. 2008. Grupo Santander. [en línea]
http://www.santander.com/cs/gs/Satellite?pagename=SANCorporativo/GSDistribuidora/SC_Index [consulta : 03 Abril 2008]

JOFRE, ENRIQUE. 2002. Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. Revista Ingeniería de Sistemas; Volumen XVI, No 1.

KAPLAN, R. y NORTON, D. 2004. Cuadro de Mando Integral: medidas que impulsan el rendimiento. En: Harvard Business Review Como medir el rendimiento de la Empresa. Buenos Aires, Argentina, Editorial Deusto. pp. 135-156.

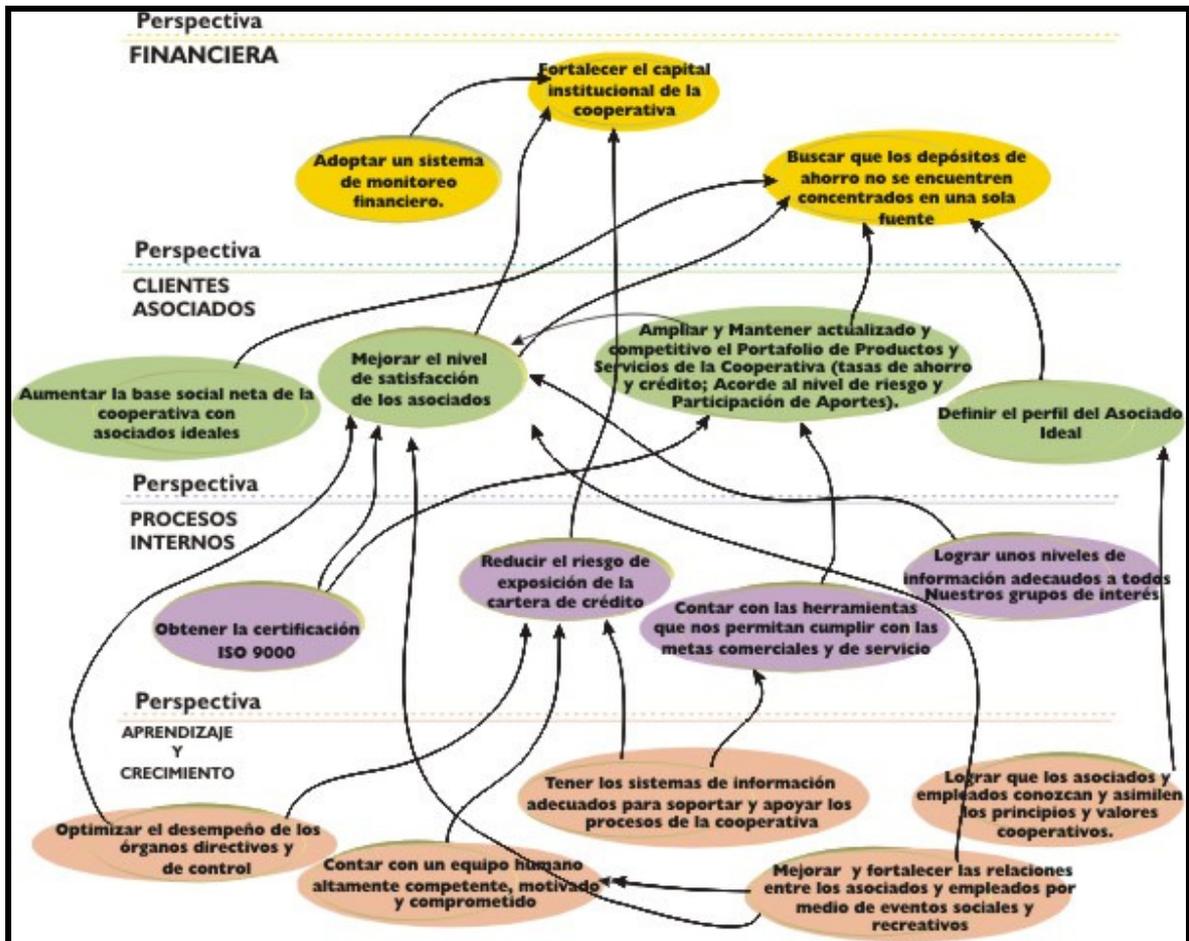
KAPLAN, R. y NORTON, D. 1997. Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Gestión 2000.

KAPLAN, R. y NORTON, D. 2004. Mapas Estratégicos. Barcelona, Gestión 2000.

MONSALVE M., S. A. 2007. Análisis de costo del impacto y la implementación de una unidad de preparación de quimioterapia. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

11. ANEXOS

Anexo A: Ejemplo Cuadro de Mando Integral.

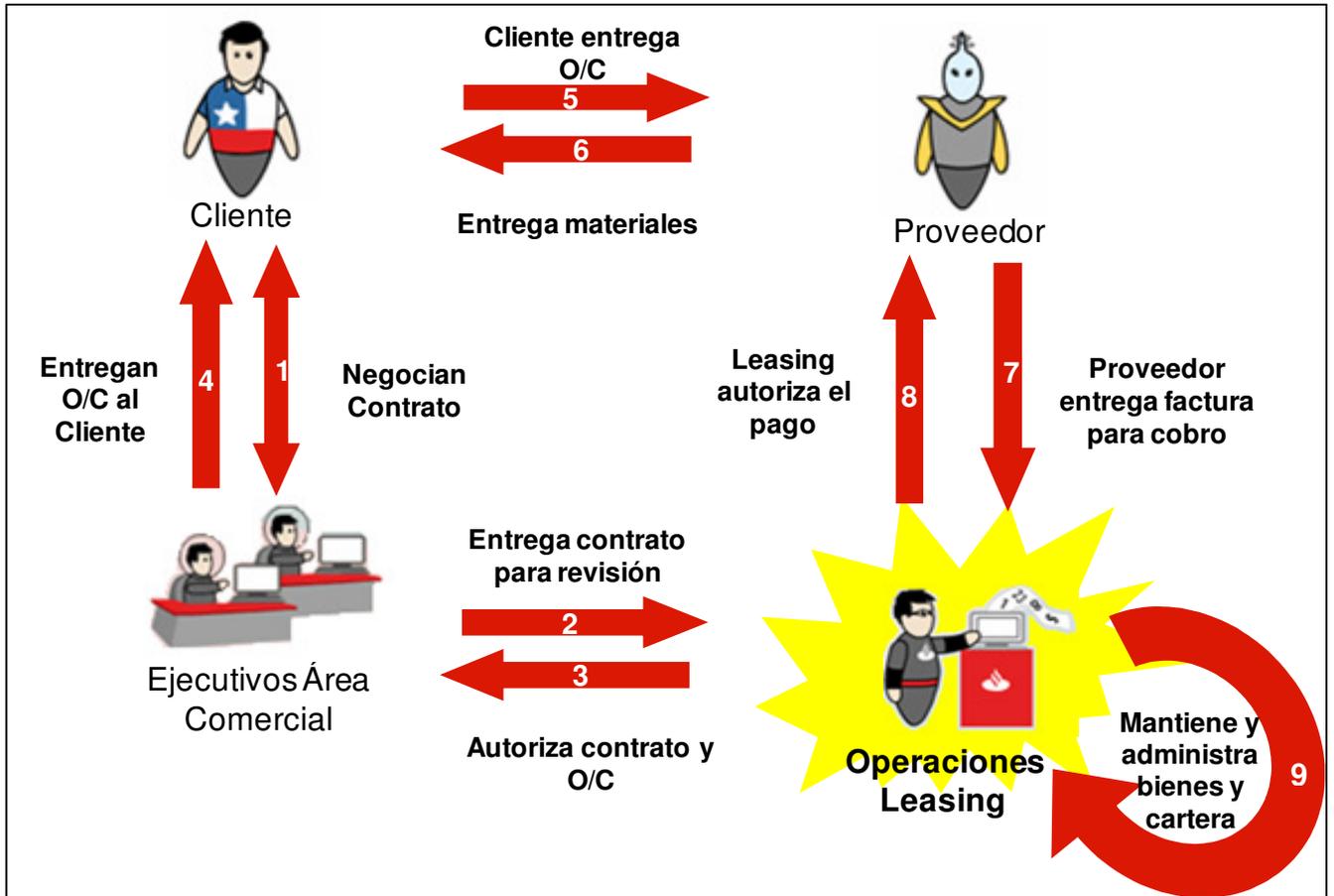


Mapa Estratégico Cooperativa Alianza Ltda.

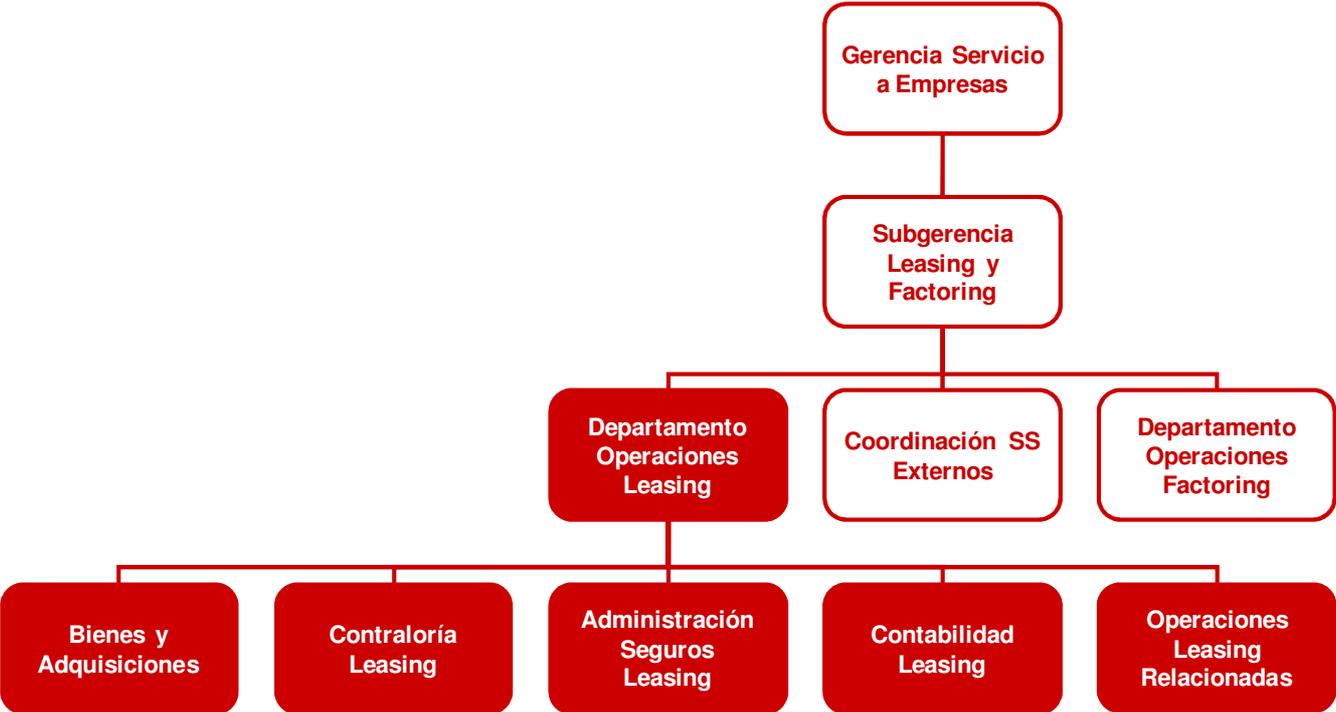
Anexo B: Miembros Asociación de Empresas de Leasing

BBVA	Pedro de Valdivia 100, Piso 4. Providencia, Santiago, Chile Tel: (2) 6791000 Fax: (2) 6792749
BCI	Miguel Cruchaga 920, Piso 8. Santiago Centro, Santiago, Chile Tel: (2) 6927000 Fax: (2) 6927899
Banco del Desarrollo	Av. Bernardo O'Higgins 949, Piso 23, Oficina 2301. Santiago, Chile Tel: (2) 6745000 Fax: (2) 6719154
Corpbanca	Huérfanos 1072, Piso 3. Santiago Centro, Santiago, Chile Tel: (2) 6876076 Fax: (2) 6716700
Rabobank	Av. Del Valle 714, Piso 2, Huechuraba, Santiago, Chile Tel: (2) 5498603 Fax: (2) 5498649
Banco Security	Miraflores 178, Piso 5. Santiago Centro, Santiago, Chile Tel: (2) 2704000 Fax: (2) 2704008
Banco Estado	Av. Bernardo O'Higgins 1111, Piso 3. Santiago, Chile Tel: (2) 6707000
Banco de Chile	Huérfanos 740, Piso 9. Santiago Centro, Santiago, Chile Tel: (2) 3888000 Fax: (2) 3810115
Banco Santander	Bombero Ossa 1068, Piso 5. Santiago Centro, Santiago, Chile Tel: (2) 3202000 Fax: (2) 3201278
Banco Itaú	Enrique Foster Sur 20, Piso 4. Las Condes, Santiago, Chile Tel: (2) 6860000 Fax: (2) 3945310
Banco Bice	Teatinos 220 , Piso 3. Santiago Centro, Santiago, Chile Tel: (2) 6922000 Fax: (2) 7872654
Forum Leasing	Isidora Goyenechea 3365, Piso 3. Las Condes, Santiago, Chile Tel: (2) 3693003 Fax: (2) 3693107
Scotiabank	Agustinas 1336 Santiago Chile Tel: (2) 6926207 Fax: (2) 6926258

Anexo C: Diagrama otorgamiento leasing

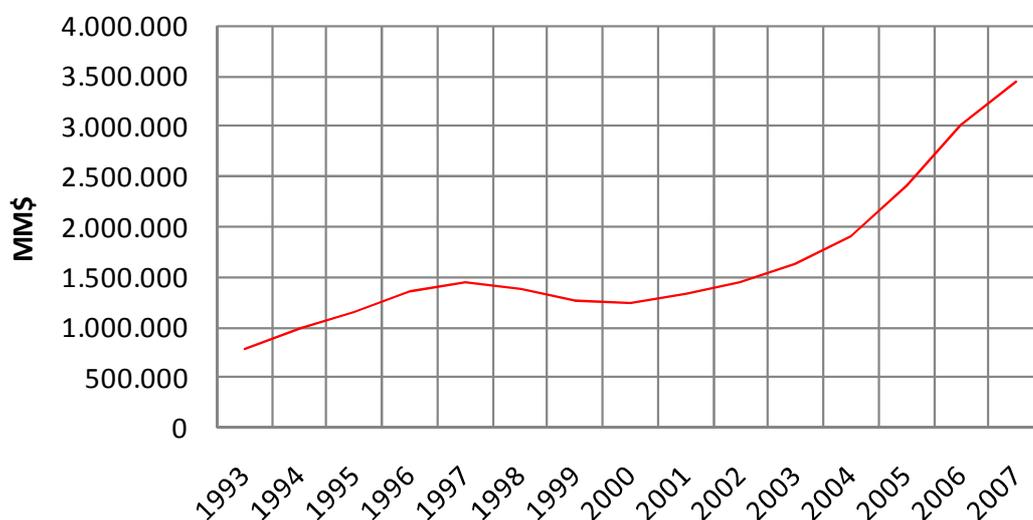


Anexo D: Organigrama Departamento Operaciones Leasing

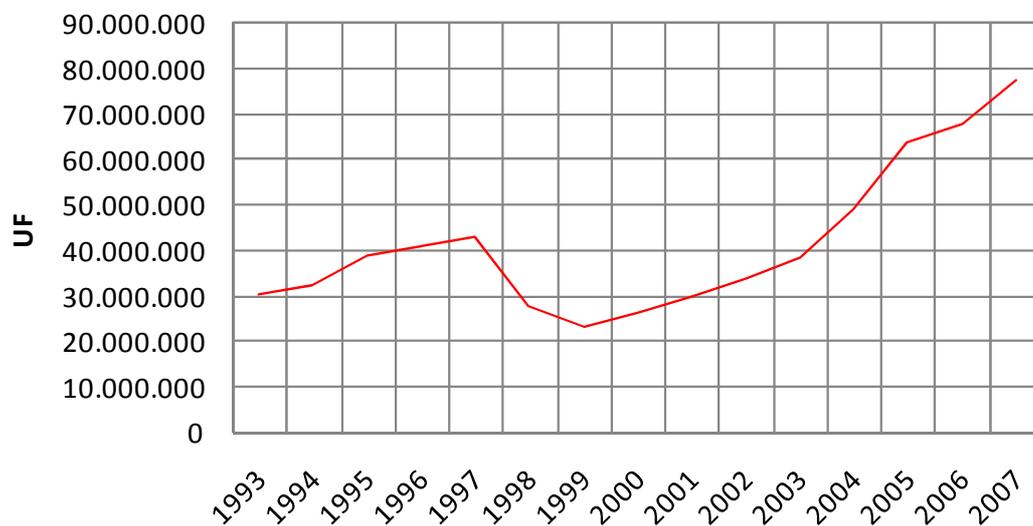


Anexo E: Cifras Industria Leasing y Clientes Santander

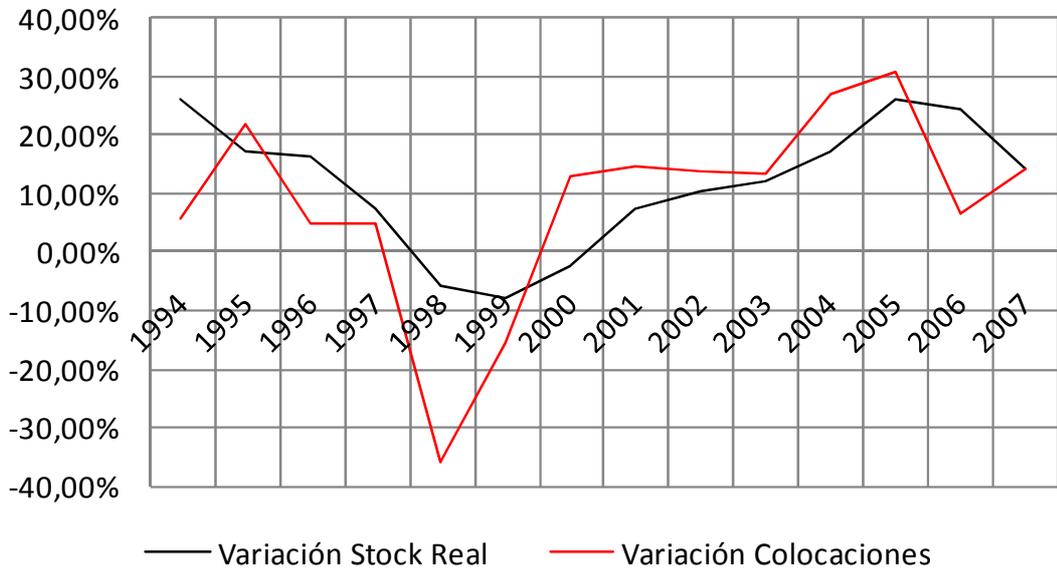
Colocaciones Asociados ACHEL



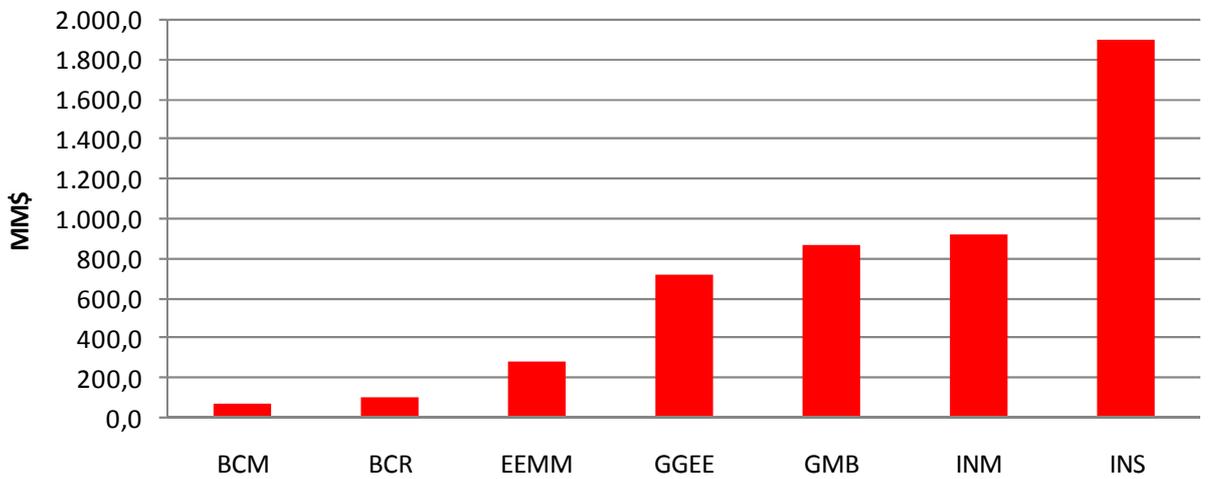
Stock Contratos en UF Asociados ACHEL



Variaciones Totales Asociados ACHEL



Promedio Valor Contrato por Tipo de Cliente



Anexo F: Segmentación Clientes Santander

Banca Pyme

Segmento Pyme I: Estos clientes son básicamente personas independientes y profesionales que se han formado solos y han desarrollado mini industrias o actividades comerciales y de servicios. Volumen del Activo debe ser inferior a MM\$120 deuda No Hipotecaria y además no estar relacionada (% de participación) con un cliente de segmento mayor. Excluye los rubros forestales, vitivinícolas, agrícolas y frutícolas. Los clientes del segmento Negocio con ventas anuales entre MM\$36 y MM\$96 que pertenezcan al sector educación, a Organismos u Organizaciones Privadas o Públicas sin fines de lucro, se segmentarán dentro del segmento Institucional.

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

Segmento Pyme II.2: Se incluyen en este segmento, los clientes de los rubros forestales, vitivinícolas, agrícolas y frutícolas. También se incluyen aquellos clientes con Volumen del Activo mayor a MM\$120 deuda No Hipotecaria.

Banca Empresas

Segmento Inmobiliaria: Agrupa a todas las Empresas Inmobiliarias del sector que ejecutan proyectos para vender a terceros y a todas las constructoras con ventas anuales mayores a MM\$800 (sin tope). Este segmento es administrado por gestores con experiencia en el sector y en general requieren pocos productos.

Grandes Empresas: Generalmente son Empresas en que sus dueños participan en la administración y presentan una estructura no Corporativa. Presentan información periódica confiable pero no siempre pública, su riesgo crediticio es normal y valoran el apoyo financiero. El precio es un factor relevante, pero aceptan mayor spreads ante calidad de servicio. Las Grandes Empresas con ventas anuales superiores a los MM\$3.500 que pertenezcan al sector educación, a Organismos u Organizaciones Privadas o Públicas sin fines de lucro, se segmentarán dentro del segmento Institucional, en el subsegmento Institucionales Grandes Empresas.

Empresas Metropolitanas: Está compuesto por personas naturales con giro comercial o empresas de diferentes rubros que realizan actividades económicas con fines de lucro.

Las empresas con ventas anuales entre MM\$1.200 y MM\$3.500, que pertenezcan al sector educación, a Organismos u Organizaciones Privadas o Públicas sin fines de lucro, se segmentarán dentro del segmento Institucional.

Empresas Regionales: Está compuesto por personas naturales con giro comercial o empresas de diferentes rubros que realizan actividades económicas con fines de lucro. Este segmento pertenece y es gestionado por Banca Comercial. Las empresas con ventas anuales entre MM\$1.200 y MM\$3.500, que pertenezcan al sector educación, a Organismos u Organizaciones Privadas o Públicas sin fines de lucro, se segmentarán dentro del segmento Institucional.

GMB

Globales Chilenas: Principales grupos económicos de Chile

Globales Internacionales: Empresas Chilenas pertenecientes a grupos globales extranjeros.

Corporativa Chilena: Empresas corporativas chilenas o extranjeras con presencia en Chile con volumen medio de negocios con el banco y con importante potencial de crecimiento.

Sector Financiero: Empresas chilenas o extranjeras con presencia en Chile que pertenecen a la industria financiera, principalmente bancos y sus filiales, compañías de seguros de vida y generales, corredoras de bolsa, fondos mutuos y Factoring.

Banca Institucional

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

Anexo G: Competencias Definidas por la Fundación Chile.

Desarrollar y gestionar Proyectos:

Cuando se tienen objetivos de cierta envergadura, lo recomendable es acometerlos a través del desarrollo de un proyecto. Éste comprende regularmente tres etapas: una que pone énfasis en la planificación, otra con énfasis en la ejecución y, una última, en la que cobra relevancia la evaluación de los resultados.

Un proyecto consiste en el ordenamiento de un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, combinando recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, se planifican y realizan con el propósito de conseguir un resultado. Todo proyecto se lleva a cabo bajo un marco presupuestario y dentro de un período de tiempo determinado. Gestionar un proyecto significa liderar, administrar y controlar su ejecución.

Ser Creativo

Creatividad es la capacidad humana de modificar el entorno para satisfacer necesidades, a partir de cambios en lo establecido, produciéndose un acercamiento entre lo que es y lo que podría ser. Esta capacidad, determinada en cierta medida por las características genéticas de cada cual, también puede ser estimulada y desarrollada. Los nuevos conocimientos constatan que el estímulo creativo enriquece el cerebro y que la base de la capacidad creativa radica en la libertad de acción para experimentar y en la autonomía afectiva.

La creatividad y la solución de problemas, aunque no son sinónimos, requieren por igual una alta dosis de flexibilidad. Aprender un problema desde una óptica correcta significa indagar las causas venciendo prejuicios y permitiéndose distintos enfoques. Buscar soluciones, a su vez, implica poder desprenderse de fórmulas tradicionales que sólo permiten seguir haciendo las cosas como siempre se han hecho.

Trabajar con confianza y seguridad

Todos necesitamos trabajar tranquilos y con confianza en lo que hacemos. Como no siempre podremos manejar todas las variables que intervienen en la ejecución de una tarea, el tener claro qué vamos a hacer y qué recursos disponemos para ello, contribuye a tener confianza y seguridad. Digamos que estos elementos, en el marco de actividades planificadas, otorgan una buena base para el logro de esta competencia. En concreto, se hace necesario anticipar, en la medida de lo posible, los recursos, los problemas e inconvenientes que trae consigo la tarea. Como también estar dispuesto a resolver problemas y tomar decisiones que sean propias del cargo.

Para trabajar con confianza y seguridad es necesario asumir con responsabilidad los errores. Es importante hacernos conscientes y asumir antes que nada nuestra cuota-parte, aun cuando exista también responsabilidad de otros. No contribuye al desarrollo el responsabilizar a los demás por lo que nos está pasando, cuando nos resulta incómodo, o por las equivocaciones que podamos cometer. El temor a la descalificación hace que muchas veces actuemos de este modo. Esto genera actitudes de resistencias, lo que tiende a retrasar la solución de problemas. Si bien es cierto el clima organizacional influye en la generación de seguridad y confianza, también es cierto que dentro de cada cual es necesario desarrollar estas capacidades para no depender solamente de condiciones externas a uno.

Aplicar alternativas de solución de problemas

Ampliar las posibilidades de éxito en la resolución de un problema supone, primero, identificar y seleccionar la mejor alternativa de solución. Sabemos que existen diferentes miradas y posibilidades de solución para un mismo problema, pero no siempre actuamos en consecuencia. Por ejemplo, por encontrarnos en una situación de urgencia, aplicamos la alternativa que tenemos más a mano. O, tenemos un punto de vista diferente al de otra persona y queremos imponer el nuestro. Digamos que ampliar la gama de alternativas generalmente permitirá ampliar las posibilidades de éxito, en la resolución de problemas, y, agreguemos que toda idea propuesta será válida en la medida que atienda el problema y se oriente al cumplimiento de objetivos previamente fijados.

En un segundo momento es importante aplicar la solución escogida y hacerle seguimiento. Para la implementación de una solución se debe tener la voluntad de poner en práctica la decisión y contar con un mapa de ruta para llevar a cabo el objetivo. La idea es ir, en el camino, chequeando el proceso de manera de evitar sorpresas que pudiesen desviarnos. Por eso es importante constatar si se está cumpliendo el plan de acción, los tiempos previstos, los costos definidos y las tareas de las personas responsables, por ejemplo.

Finalmente, se hace necesario evaluar los resultados de la solución aplicada. Esto es identificar aquellas pautas o criterios que permitan declarar que el problema se ha resuelto. Con los criterios establecidos se podrá verificar si el problema se resolvió y evaluar el grado de efectividad de la solución escogida. Si los resultados obtenidos no cumplen con las expectativas tal vez sea necesario reiniciar el camino de búsqueda de nuevas soluciones.

Identificar objetivos y coordinarse con otros

Identificar objetivos supone tener claridad sobre la finalidad que convoca al equipo. Dicho en otras palabras, es la acción de determinar claramente por qué “causa” van a trabajar juntos y comprometerse con ella.

A su vez, coordinarse con otros implica crear las condiciones necesarias para lograr lo esperado, esto es, transferirse información significativa, organizar los roles de

cada cual, definir las normas, las jerarquías, el estilo de funcionamiento y los sistemas de control con que operará el equipo.

En complemento de lo anterior, están las acciones de sincronización de las tareas que ejecutan diariamente los equipos de trabajo y que se llevan a cabo a través de diversas reuniones, como por ejemplo, reuniones para analizar situaciones, tomar decisiones, compartir, informar, organizar, evaluar, y todo aquello que haga falta para lograr lo esperado. Esas reuniones pueden tener desde un carácter muy informal hasta uno muy estructurado, pero cualquiera sea el caso, siempre deberán representar un espacio articulador de los esfuerzos individuales.

Colaborar y generar confianza en el equipo

Cada uno de nosotros está dotado de diferentes capacidades, pero ninguno “las tiene todas”. O sea, para abordar alguna empresa compleja, necesitamos complementarnos con otros talentos. Es esta condición de complementariedad la que nos mueve a colaborar. Ahora bien, si la fuerza básica de la colaboración es la necesidad de recibir apoyo, necesitaremos del componente “confianza” para que esta competencia se desarrolle en su máxima expresión. Digamos que la confianza es el elemento que permite que cada uno se sienta perteneciente, que aporte, se equivoque, corrija, pida y entregue en un ambiente de acogida, libre de amenazas.

Digamos, también, que confianza involucra ser confiable para otros. Ser confiable es tener un capital social que abre puertas, que es difícil de lograr y fácil de perder. Consiste, básicamente, en la capacidad de cumplir compromisos y manifestar con la conducta lo mismo que se dice en palabras. O sea, predicar y practicar. Decir y hacer. Prometer y comprometerse.

Resolver problemas en equipo

La palabra problema y la palabra conflicto van de la mano, generalmente con una carga negativa. Sin embargo un equipo de trabajo no puede avanzar sin hacerse cargo de los problemas y sin mirar de frente los conflictos. Si revisamos los motivos que generan problemas con mayor frecuencia, tenemos: intereses contrapuestos, visiones distintas, alternativas sobre las que hay que decidir, desviaciones respecto de lo que se esperaba, cambios en el horizonte, incertidumbre en los resultados, errores, escasez de recursos, caracteres personales disímiles, información que no fluye y estilos contrapuestos, por nombrar algunos. Después de ver este listado, ¿podríamos imaginarnos un equipo de trabajo sin problemas?

La experiencia nos enseña que enfrentar adecuadamente los problemas al interior del equipo es fuente de unión y compromiso entre sus miembros. Para analizar los problemas existen técnicas que nos permiten “desmenuzarlo”, despejando sus principales componentes para hacer más fácil su tratamiento. Por ejemplo, es necesario aprender a separar las causas de un problema respecto de sus síntomas (por qué ocurre lo que ocurre); es importante saber diferenciar los problemas urgentes y los problemas importantes; y es sano separar aquellos que podemos solucionar nosotros

mismos, respecto de aquellos que no dependen de nosotros. También constituye un aprendizaje saber resolver por consenso antes que por mayoría, saber buscar alternativas antes de tomar una decisión, y así sucesivamente. Digamos que todas estas técnicas contribuyen a despersonalizar los problemas y a enfrentarlos técnicamente.

Orientado hacia al cliente

Capacidad de conocer, entender y satisfacer las necesidades, requerimientos y demandas de los clientes actuales y futuros. Capacidad de ayudar o servir a los clientes en la satisfacción de las necesidades, esforzándose por conocer y resolver sus problemas.

Anexo H: Mapa Estratégico Gerencia Servicios a Empresas.

