

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA ENTIDAD FINANCIERA BANCO SANTANDER
EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO AÑO 2009**

**FERNANDO ANDRADE
CLAUDIA SOFIA CORAL ENRIQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORÍA DE INVESTIGACIONES Y POSGRADOS
PROGRAMA ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA ENTIDAD FINANCIERA BANCO SANTANDER
EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO AÑO 2009**

**FERNANDO ANDRADE
CLAUDIA SOFIA CORAL ENRIQUEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
Esp. WILSON REVELO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORÍA DE INVESTIGACIONES Y POSGRADOS
PROGRAMA ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2009

RESUMEN

La coyuntura económica actual, marcada por una profunda crisis económica, política y social, no ha sido ajena para el sector financiero, la cual, permitió convertir a las Corporaciones de Ahorro y Vivienda en Bancos Comerciales, abriendo para esta una gama de oportunidades para la comercialización de sus productos y servicios. Lo que obliga a los Bancos en este caso BANCO SANTANDER a desarrollar nuevas estrategias de mercadeo para mantener e incrementar su nivel de clientes y rentabilidad, por lo cual, se ve la necesidad de realizar un PLAN ESTRATÉGICO PARA BANCO SANTANDER ESTABLECIMIENTO BANCARIO PASTO.

ABSTRACT

The current economic joint, marked by a deep economic crisis, politics and social, it has not been other people's for the financial sector, the one which, it allowed to transform to the Corporations of Saving and Housing into Commercial Banks, opening up for this a range of opportunities for the commercialization of their products and services. What forces to the Banks in this case BANK SANTANDER to develop new marketing strategies to maintain and to increase their level of clients and profitability, reason why, leave the necessity to carry out a STRATEGIC PLAN FOR BANK SANTANDER ESTABLISHMENT BANK GRASS.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	15
1. LINEAMIENTOS GENERALES	16
1.1 TEMA.....	16
1.2 TÍTULO.....	16
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.3.1 Descripción del problema.....	16
1.3.2 Formulación del problema:.....	17
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.5 OBJETIVOS.....	18
1.5.1 Objetivo general. Formular.....	18
1.5.2 Objetivos específicos:	18
1.6 DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	19
1.7 PROCESO METODOLOGICO	19
1.7.1 Tipo de investigación	19
1.7.2 Fuentes de recolección de información	20
1.7.3 Población y muestra	20
2. MARCO REFERENCIAL.....	24
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	24
2.1.1 Reseña histórica.	24
2.2 MARCO TEÓRICO	31
2.3 MARCO LEGAL.....	49
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	54
3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	57
3.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	57
3.1.1 Entorno económico:	57
3.1.2 Entorno Político- Administrativo.....	72

3.1.3. Entorno Social – Cultural Y Demográfico.....	77
3.1.4 Entorno Tecnológico	80
3.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.....	84
3.2.1 Factores microambientales	84
3.2.2 Análisis del entorno competitivo de banco Santander	115
3.2.3 Análisis y tabulación encuestas.	126
3.2.4. Proceso administrativo de la entidad.	151
3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	159
3.4 REDIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL	174
4. PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO	179
4.1 FILOSOFIA EMPRESARIAL.....	179
4.1.1. Nivel principal.....	179
4.1.2. Nivel secundario	180
4.2 VISIÓN.....	180
4.3 VALORES CORPORATIVOS	180
4.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS	181
4.5. POLITICAS CORPORATIVAS.....	181
4.6 PLANEACIÓN.....	181
4.6.1 Objetivos Empresariales:	182
4.6.2 Políticas empresariales	183
4.6.3 Estrategias	184
4.6.4 proceso del servicio:	185
4.7 ORGANIZACIÓN	191
4.8 DIRECCIÓN.....	192
4.9 CONTROL ESTRATEGICO.....	197
4.9.1 Indicadores de Gestión:	199
4.9.2 Indicadores de Talento Humano:	201
4.9.3 Indicadores de mercado:.....	201
4.9.4 Indicadores de finanzas:	202
5. PLAN OPERATIVO.....	203

6. CONCLUSIONES	216
7. RECOMENDACIONES.....	218
BIBLIOGRAFÍA.....	220

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Total población urbana de la ciudad de Pasto.....	21
Cuadro 2. Valores preestablecidas para la variable tipificada ZB.	21
Cuadro 3. Muestra de habitantes de cada estrato	22
Cuadro 4. Matriz Dofa	38
Cuadro 5. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE	47
Cuadro 6. Nariño. Principales Indicadores económicos de Nariño	60
Cuadro 7. PASTO: Inflación anual, según grupo de bienes y servicios - Diciembre 2003-2008.....	64
Cuadro 8. Nariño. Exportaciones no tradicionales registradas en valor FOB, según clasificación CIU Años 2007-2008.	68
Cuadro 9. Nariño. Importaciones registradas en valor FOB, según clasificación CIU - Años 2007-2008	70
Cuadro 10. Nariño. Saldos de las captaciones del sistema financiero - Septiembre 2007-2008	72
Cuadro 11. NARIÑO. Saldos de las colocaciones del sistema financiero - Septiembre 2007-2008	72
Cuadro 12. Pasto: Proyección población urbana y rural. 1998 – 2008	77
Cuadro 13. Variación de Salarios Mínimos Legales.....	79
Cuadro 14. Matriz de Evaluación de las Variables Externas – EFE – BANCO SANTANDER Establecimiento Bancario Pasto	83
Cuadro 15. Matriz Futura de EFE - BANCO SANTANDER, Establecimiento Bancario Pasto.....	84
Cuadro 16. Requisitos y Características	96
Cuadro 17. Requisitos y Características	97
Cuadro 18. Requisitos y Características	98
Cuadro 19. Requisitos.....	100

Cuadro 20. Requisitos para la Aprobación.....	101
Cuadro 21. Super Seguro Santander Vida.....	106
Cuadro 22. Matriz del Perfil Competitivo.....	125
Cuadro 23. No. Habitantes por estrato.....	144
Cuadro 24. Matriz de Evaluación de las Variables Interna – EFI – BANCO SANTANDER. PASTO. 2008.....	158
Cuadro 25. Matriz Futura – EFI – BANCO SANTANDER. PASTO.....	159
Cuadro 26. Matriz DOFA.....	161
Cuadro 27. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....	164
Cuadro 28. Análisis comparativo de ventas en MILES DE MILLONES \$	174
Cuadro 29. Matriz cuantitativa de planeación estratégica	176
Cuadro 30. Plan estratégico para Banco Santander. Pasto 2009.....	205

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1. Colombia. Crecimiento Sectorial del PIB 2008	58
Grafica 2. Pasto y Nacional: Evolución IPC Total Anual	64
Grafica 3. Pasto, Evolución Trimestral de la Tasa de Desempleo, Subempleo y Ocupación. Julio 2002 - Diciembre 2003	66
Grafica 4. Nariño. Exportaciones registradas según país de destino. Año 2008 ..	69
Grafica 5. Nariño. Importaciones registradas por sectores de la CIIU. Año 2008.	71
Grafica 6. Porcentaje de Personas que están vinculadas a una Entidad Financiera. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008	112
Grafica 7. Entidad Financiera en Donde las Personas se Encuentran Vinculadas. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008	113
Grafica 8. ¿Qué Entidad Recuerda? BANCO SANTANDER. Pasto.2008	114
Grafica 9. Porqué la Recuerda?. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008	115
Grafica 10. Cuál es el Producto que más Utiliza de una Entidad Financiera?. BANCO SANTANDER. Pasto 2008	130
Grafica 11. Qué lo Motiva a Vincularse con una Entidad Financiera?. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008.....	131
Grafica 12. Qué Promociones ofrecidas por las Entidades Financieras le llaman más la Atención? BANCO SANTANDER. Pasto. 2008.....	133
Grafica 13. Esta de acuerdo con la Ubicación de las Entidades Financieras?. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008	135
Grafica 14. Porque NO esta de acuerdo con la Ubicación de las Entidades Financieras?. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008.....	135
Grafica 15. Porque SI esta de acuerdo con la Ubicación de las Entidades Financieras? BANCO SANTANDER. Pasto. 2008.....	136
Grafica 16. Cómo Desearía que fuera la Asesoría para Productos y Servicios. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008	137

Grafica 17. Qué Beneficios Adicionales le Gustaría Recibir?. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008.....	138
Grafica 18. Que Opinan de Estos Beneficios Adicionales?. BANCO SANTANDER. Pasto.2008.....	138
Grafica 19. Se Cambiaría de Entidad Financiera?. BANCO SANTANDER. Pasto.2008.....	139
Grafica 20. Porqué Si se Cambiaría de Entidad Financiera. BANCO SANTANDER. Pasto.2008.....	139
Grafica 21. A Qué Entidad Financiera se Cambiaría?. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008.....	140
Grafica 22. Porqué NO se Cambiaría de Entidad Financiera. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008.....	141
Grafica 23. Qué le Molesta de una Entidad Financiera?. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008.....	142
Grafica 24. Distribución de la Población Según Ocupación. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008.....	145
Grafica 25. Distribución de la Población Según Género. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008.....	146
Grafica 26. Distribución de la Población Según Rangos de Edad. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008.....	147

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama. Banco Santander Establecimiento Bancario. Pasto. 2008.....	29
Figura 2. Organigrama. Banco Santander Central Hispano Colombia.....	30
Figura 3. Cuatro pilares o premisas fundamentales.....	89
Figura 4. Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial.....	119
Figura 5. Segmentación por Ventajas Buscadas del Producto – Mercado de Entidades Bancarias. BANCO SANTANDER. Pasto.2008.	148
Figura 6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	167
Figura 7. Participación Relativa en el Mercado	168
Figura 8. Matriz Interna – Externa IE	171
Figura 9. Crecimiento rápido del mercado	175

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización de la economía ha impuesto una serie de retos al sistema económico del país, siendo su esencia el volverse mas competitivos, lo que implica un proceso de análisis de sus fortalezas y limitantes con el fin de direccionarlas estratégicamente al logro de las oportunidades que el nuevo entorno ofrece y prever la posibles amenazas que el continuo cambio a nivel mundial genera. Este proceso complejo se resume en la Metodología de Planeación Estratégica, la cual posibilita a las organizaciones el cumplimiento de sus principios, misión, visión y objetivos corporativos en el corto, mediano y largo plazo.

La crisis económica actual a ocasionado grandes problemas al sistema financiero y a su entorno competitivo, entre ello la perdida de la capacidad adquisitiva de la población, entendida esta como empresa y particulares, a demás a disparado las tasas de interés para productos de colocación y a ocasionado una perdida de confianza en el sistema financiero. Tanto el Departamento de Nariño como el Municipio de Pasto no han sido ajenos a este fenómeno, es mas, por ser regiones marginales con un escaso aparato productivo, una economía basada en el comercio y la agricultura y un bajo nivel educativo entre otros aspectos, representado en bajos ingresos económicos, brinda en teoría escasas posibilidades para un buen desarrollo de las entidades financieras, sin embargo, en este sentido las estrategias de mercadeo, el continuo desarrollo de nuevos productos y un buen servicio son la clave del éxito para crear ventajas competitivas perdurables, que le permitan posicionar a la organización en el mediano y largo plazo.

Pero este posicionamiento no se consigue si primero no se realiza un diagnostico a nivel interno, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades como organización y en especial de los productos y servicios que posee; en este sentido BANCO SANTANDER, posee una gama amplia de productos y servicios, los cuales son soportados por un excelente servicio.

1. LINEAMIENTOS GENERALES

1.1 TEMA

Planeación Estratégica

1.2 TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ENTIDAD BANCO SANTANDER EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO AÑO 2009

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Descripción del problema. De acuerdo al Nuevo orden económico como lo es la globalización y la internacionalización de las empresas ven la necesidad de concentrar sus esfuerzos en crear alternativas de ofrecer sus portafolios de servicios y productos en los mercados externos y así lograr una sobrevivencia en el mercado interno.

La permanente identificación de oportunidades y amenazas y el conocimiento de sus debilidades y fortalezas y de las de la competencia, son tareas ineludibles para el desarrollo de cualquier organización. Dentro del mercado financiero se han planteado nuevas oportunidades y desafíos, sobre todo dentro de los países emergentes como Colombia. Así mismo la creciente integración de los mercados, a raíz del nuevo modelo de desarrollo económico mundial ha hecho que la gestión de los sistemas financieros locales sean mas eficiente¹, permitiendo desarrollar y aplicar otros conceptos de mercadotecnia como alternativa para que algunas entidades financieras se mantengan y crezcan en un ambiente cada vez más competitivo, razón por la cual el desarrollo e implementación de un Plan estratégico para la Entidad Bancaria Banco Santander en la ciudad de San Juan de Pasto, suministra a la gerencia las herramientas necesarias para tales propósitos, con la ayuda de nuevas e innovadoras estrategias que permitirán el desarrollo esperado por la entidad bancaria con excelentes resultados.

La Oficina Banco Santander Pasto, es un establecimiento de crédito que presta y desarrolla productos y servicios financieros captando recursos de los ahorradores y colocándolos a corto, mediano y largo plazo entre los diferentes sectores económicos de la ciudad, de ahí la importancia de diseñar estrategias que permitan mantener su posicionamiento en el mercado.

¹ BANCO SANTANDER. Generalidades del Sistema Financiero y Bancario. 2004

La crisis económica del país, y en si la que presenta el sector financiero, han creado desconfianza hacia la entidad afectando su rentabilidad y el beneficio de sus operaciones.

Debido a la crisis es necesario estar a la vanguardia con estrategias de mercadeo adecuadas para la Entidad, que le permitan una posición única y exclusiva que la hará diferenciarse de las demás entidades del sector. Estas estrategias tendrán revisiones y actualizaciones permanentes para lograr resultados satisfactorios en la organización.

Por tal motivo la formulación de este plan servirá como herramienta necesaria para que Banco Santander se prepare, analice y enfrente hechos inesperados que puedan incidir en el desarrollo normal de sus actividades comerciales, afectando su nivel de competitividad. Ya que *“Solo las empresas que tienen un posicionamiento correcto y distintivo en el mercado logran un desempeño coherente durante largos periodos”*²

1.3.2 Formulación del problema:

¿Qué herramientas de planeación permitirán alcanzar a la Entidad Financiera Banco Santander un alto grado de posicionamiento dentro del sector financiero en la Ciudad de San Juan de Pasto?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Por medio del Plan Estratégico para Banco Santander se pretende lograr un conocimiento amplio de esta entidad y desarrollar un diagnostico integral que nos permita identificar sus fortalezas, oportunidades amenazas y debilidades para así determinar en que situación real se encuentra la empresa y diseñar una serie de estrategias comerciales y de mercadeo para la construcción de ventajas competitivas que permitan un crecimiento rentable en cuanto a productos y servicios, donde poca importancia tenga ser ganadores frente a la competencia; por el contrario restar importancia a sus competidores mediante una lógica estratégica que podemos denominar Innovación de Valores, permitiendo identificar y ofrecer fuentes nuevas de valor y así terminar consiguiendo las mejores ventajas de posicionamiento y competitividad en la ciudad de San Juan de Pasto.

Todos los actores del Sistema Financiero están dispuestos a hacer lo que sea por permanecer en una economía dinámica y competitiva, es por esto que se considera de gran importancia el análisis del sector financiero en todos sus campos y el entorno general que afectan de manera directa e indirecta a la Entidad Financiera Banco Santander, permitiendo con esto cualificar las variables

² PORTES, Michael. El camino que conduce a la diferenciación. Bogotá: Norma, 2002. p.45.

que inciden en mayor o menor grado en el desarrollo de la entidad y la manera como enfrentarlas.

Es indispensable contar con este estudio, puesto que la situación actual a la que se enfrenta el Sistema Financiero en medio de unas condiciones económicas, que por ahora, no son fáciles como son altas tasas de interés, baja demanda, márgenes de intermediación altos, perspectivas de reevaluación y desempleo, la tendencia hacia la consolidación de empresas grandes y el crecimiento del número de solicitudes de entidades para procesos de fusión o absorción, alianzas estratégicas y liquidación de entidades tanto del sector privado como público, le exige mantener constantes procesos de cambio, para adelantarse y estar preparados para situaciones inesperadas que pueden presentarse en el futuro. Crisis que obligan a las instituciones a establecer nuevas estrategias que ofrezcan solidez, respaldo y confianza a sus clientes.

Así mismo se hace necesario la formulación de un Plan Estratégico para la Entidad Financiera Banco Santander de la ciudad de San Juan de Pasto, ofreciendo un nuevo portafolio de productos y servicios, que le permitan posicionarse y afianzar la credibilidad de sus clientes exclusivos, compartidos y potenciales, teniendo en cuenta claro esta su comportamiento, costumbres y cultura de la región, mediante el desarrollo de innovadoras y efectivas estrategias de mercado, de tal manera que incrementen su participación en el sector financiero, para lograr un alto nivel de competitividad y posicionamiento que ofrezca mayor rentabilidad y calidad en productos y servicios para a sus clientes.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general. Formular. Un Plan Estratégico de la Entidad Banco Santander que permita orientar las políticas de la empresa, liderazgo y posicionamiento de la Entidad Financiera Banco Santander en la ciudad de San Juan de Pasto año 2009

1.5.2 Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la entidad financiera Banco Santander en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Describir y analizar la situación interna de Banco Santander descubriendo sus fortalezas y debilidades.
- Analizar la situación externa de la entidad financiera Banco Santander con el objeto de identificar amenazas y oportunidades.

- Formular las estrategias mas competitivas que permitan a BANCO SANTANDER aumentar su nivel de competitividad y posicionamiento en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Operacionalizar las variables y estrategias que permita aumentar el nivel de posicionamiento en la Entidad Financiera Banco Santander en la Ciudad de San Juan de Pasto.

1.6 DELIMITACIÓN DEL TEMA

La investigación se llevara acabo en las fechas comprendidas entre los meses de octubre de 2008, hasta agosto de 2009, tiempo en el cual, se espera desarrollar los objetivos propuestos y formular un plan estratégico para la entidad financiera banco Santander en la Ciudad de San Juan de Pasto. El proyecto se efectuara en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.7 PROCESO METODOLOGICO

1.7.1 Tipo de investigación. La estructura de la investigación se basa en un estudio de tipo analítico, descriptivo y propositivo mediante el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo y su confrontación con los aspectos teóricos y legales citados en este modelo de empresa. El estudio analítico descriptivo se realizará basándonos en fuentes de tipo primario como trabajo de campo por medio de entrevistas y encuestas; fuentes de tipo secundario como revistas y libros especializados. Propositivo porque se plantearan estrategias, las cuales contribuirán al desarrollo y posicionamiento en el mercado de la Entidad Financiera.

La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y estas es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Los resultados obtenidos en el diagnostico se analizarán para identificar causas y establecer estrategias, planes de acción e indicadores de gestión expresados en el Plan Estratégico de la Entidad Financiera Banco Santander.

La recolección de datos para diseñar el Plan Estratégico se realizará con información de tipo cualitativo a través de preguntas que suministren respuestas sobre preferencias, deseos y demás; y cuantitativo por cuanto se realizarán encuestas de donde se obtendrán datos de la muestra aleatoria de la población.

La investigación implica la recolección, el procesamiento, el análisis y la interpretación de toda la información obtenida, lo que ayudará a la administración a entender y comprender el medio ambiente del mercado, identificar sus problemas y a desarrollar y evaluar planes de acción. Con estos resultados se podrá formular estrategias a corto y largo plazo.

1.7.2 Fuentes de recolección de información. Las fuentes de recolección de información son todos aquellos organismos, instituciones o personas, que tienen la investigación requerida, sea esta en forma oral, escrita o grabada. Así la fuente de información es el lugar donde se encontraron los datos requeridos, que posteriormente se convirtieron en información útil para los investigadores. A su vez, los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requirieron para llegar al conocimiento exacto de una cosa. Estos datos que se recopilaron de las fuentes, fueron los suficientes para poder sustentar y defender una tesis. Existen dos categorías distintas de fuentes de datos.

Fuentes primarias, se refieren a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido en cualquier medio o soporte la información. Esta fuente primaria la tiene la población misma. Para extraer los datos de esta fuente se utiliza el método de encuesta, entrevista o por observación.

Esta investigación obtuvo sus fuentes primarias principalmente de sus usuarios financieros potenciales, los cuales brindaron información de primera mano acerca de los servicios que ofrecen las entidades financieras y determinar el posicionamiento del mercado.

Posteriormente se acudió al talento humano de la entidad financiera, para determinar información interna de la entidad, para medir el direccionamiento estratégico de la empresa, el grado de satisfacción del talento humano, desarrollo y crecimiento del personal

Fuentes secundarias, se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier soporte y que utilizan el medio que sea. Dicha información se encontró principalmente en libros de presentación y Gerencia Estratégica, monografías de propuestas de planes estratégicos de diferentes empresas, relacionadas con el sector financiero, paginas de Internet relacionadas con el sector financiero, presentación de proyectos, estadísticas, informes.

1.7.3 Población y muestra. La población de estudio está dada por:

El total de la población comprendida entre los estratos 3, 4 y 5 (190.864) cuya cifra a marzo de 2008, según datos del DANE se clasifican así:

Cuadro 1. Total población urbana de la ciudad de Pasto

TOTAL POBLACION URBANA DE LA CIUDAD DE PASTO	
ESTRATO 1	56.435 HABITANTES
ESTRATO 2	139.601 HABITANTES
ESTRATO 3	142.598 HABITANTES
ESTRATO 4	37.128 HABITANTES
ESTRATO 5	11.138 HABITANTES
TOTAL	386.900HABITANTES

Fuente: DANE 2008

Dentro de la muestra existe la posibilidad de encontrar clientes que tienen cuentas activas e inactivas en la Entidad Financiera Banco Santander. A la fecha Banco Santander de la ciudad de San Juan de Pasto, abarca 12.000 cuentas entre clientes naturales y jurídicos, de las cuales 4.500 se encuentran activas y 7.500 inactivas.

Se utilizará un muestreo aleatorio simple para el cálculo del tamaño muestral.

Z	:	Margen de confiabilidad	=	95%
S	:	Desviación estándar	=	0.5
e	:	Margen de error	=	5%
ZB	:	Variable tipificada	=	1.96
N	:	Tamaño de la población	=	190.864 (estratos 3, 4 y 5)
n	:	Tamaño de la muestra		

El nivel de confianza B es del 95% porque se pretende obtener una información tan veraz como sea posible. El margen de error es del 5% porque se es consciente de la constante fluctuación de algunas de las variables que se están teniendo en cuenta.

La siguiente tabla muestra los valores preestablecidos para la variable tipificada ZB, cuando el nivel de confianza toma valores determinados

Cuadro 2. Valores preestablecidas para la variable tipificada ZB.

B	90%	95%	99%
ZB	1.64	1.96	2.56

Fuente: Investigación Integral de Mercados. JOSE NICOLAS JANI

El máximo valor de B es del 99%, ya que nunca se tendrá un nivel de confianza del 100%, debido a que los valores tomados no son constantes.

$$\text{Formula} \quad : \quad n = \frac{no}{1 + \frac{no}{N}}$$

$$\text{Donde} \quad no = \frac{Z^2 * S^2}{e^2}$$

Reemplazando tenemos:

$$no = \frac{(1,96)^2 * 0,25}{(0,05)^2}$$

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{174.872}}$$

$$n = 383$$

Para obtener una información real de una población de 190.864 habitantes, se debe tomar una muestra de 383 personas para ser encuestados aleatoriamente, distribuidos entre los habitantes de la ciudad de San Juan de Pasto pertenecientes a los estratos 3, 4 y 5. Muestra distribuida de acuerdo a la participación del número de habitantes de cada estrato, con relación a la población objeto de estudio así:

Cuadro 3. Muestra de habitantes de cada estrato

ESTRATO	No. HABITANTES	% PART.	No. ENCUESTAS
ESTRATO 3	142.598 Habitantes	72,39%	278 Encuestas
ESTRATO 4	37.128 Habitantes	21.23%	80 Encuestas
ESTRATO 5	11.138 Habitantes	6.39%	25 Encuestas
TOTAL	190.864 Habitantes	100%	383 Encuestas

Fuente: DANE

Se utilizará una información primaria, que recolectará con encuestas dirigidas a personas entre los 18 y 60 años, de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de San Juan de Pasto. Además se recolectará información de la Entidad Financiera a través de la observación directa, siendo así la investigación más confiable, objetiva y participativa, ya que no existirán intermediarios.

Otra manera de recolectar datos es a través de la información bibliográfica, necesario para el desarrollo del trabajo.

La información se obtuvo de textos, revistas, Internet y estudios realizados sobre administración y plan estratégico. Además de la información suministrada por el DANE y por la misma entidad bancaria.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Reseña histórica. En el año 1850, la ciudad de Santander, situada en el norte de España, vivía un extraordinario crecimiento motivado por el tráfico portuario. Ante las necesidades de los futuros clientes y las oportunidades de financiación del comercio con América, en 1857 nace el Banco de Santander, con el objetivo de disponer de los medios financieros precisos para atender las operaciones de crédito, las transacciones comerciales y de moneda extranjera y para facilitar la floreciente vida del puerto de la ciudad.

Pese a las convulsiones políticas y económicas que se vivían en España, el principio de solidez acompaña al Banco desde su nacimiento y le permite un firme enraizamiento que le facilita su sólida permanencia. Empieza a acuñarse en su comportamiento la idea de rentabilidad y buen servicio: ser los mejores antes que los mayores.

La vocación internacional con que nace el Santander se va consolidando con el tiempo. En los años 50 abre oficinas de representación en América y Europa, fundado en la década de los 60 los primeros bancos filiales. La década de los 70, se caracteriza por la expansión en el mercado español y la apertura de los primeros establecimientos operativos en Europa y América, convirtiéndose en el Banco español con más oficinas de la Unión Europea. En los años 80 y 90 continúa incrementando esta presencia internacional, y crea la primera franquicia de banca comercial de iberoamérica.

La expansión bancaria controlada rigurosamente por la legislación española hasta 1971, pone a prueba su flexibilidad y capacidad de innovación, y gracias a su solidez, logra salir de la condición de Banco regional para convertirse en Banco nacional. El Banco de Santander nuevamente se diferencia, realizando innovaciones en el campo de la atención al cliente y e la gestión comercial a través de costumbres comerciales poco practicadas por el resto de la banca, como son las visitas personales a sus clientes.

La década de los 70 es también la del nacimiento del liderazgo tecnológico, colocándose el Santander a la vanguardia de la Banca española en tecnología de operaciones bancarias, siendo en 1975 la primera entidad española con su red de oficinas unidas a través de sistemas de teleproceso.

La diversificación geográfica del Grupo se ve complementada por la amplia gama de servicios financieros que ofrece: banca comercial, gestión de fondos de inversión y de pensiones, seguros, banca privada, internacional, tesorería,

mercado de capitales, y banca de inversiones. Esta doble diversificación, convierte al Banco Santander en punto de referencia para resolver todas las necesidades financieras a todo tipo de clientes. Este compromiso con los clientes se plasma en el lanzamiento de productos y servicios que marcan nuevas pautas comerciales en diversos países.

Los 80 son años de consideración del proceso vivido desde su fundación: cultura corporativa basada en el esfuerzo competitivo, agresividad comercial, prudencia crediticia y las prácticas contables más conservadoras. En 1.987 se crea un nuevo logotipo corporativo, Banco Santander, nueva denominación de la entidad, haciéndose extensivo a todo el grupo financiero, representando la marca de la franquicia global.

El símbolo adoptado forma la letra “**S**”, que refleja las tradiciones del pasado, los logros tecnológicos actuales y un compromiso continuo con la excelencia. La llama que significa la imagen de la luz, el calor y la humanidad, contrasta con la base, que significa un sólido cimiento de pujanza.

Se implantan nuevos métodos de gestión, basados en el conocimiento individualizado de cada colectivo de clientes, se crean ofertas a su medida y se refuerza la labor comercial del equipo de la oficina. De ésta manera, se logra incorporar y brindar servicio a una inmensa gama de clientes, sin importar su tamaño o requerimiento, haciendo Banca Global.

Hoy el Grupo Santander, está constituido por sociedades bancarias y financieras en las que la empresa matriz, el Banco Santander, participa en su capital. Es un grupo de servicios financieros amplios y diversificados, con una presencia significativa en mercados y países donde tiene capacidades y ventajas claras: España y Europa son el ancla, e iberoamérica su principal mercado de expansión natural.

Así es el Santander, primer Grupo financiero español e iberoamericano, con un posicionamiento estratégico único en el continente europeo.

Un Banco de hoy para todo el mundo, que hace crecer a sus empleados, accionistas, y clientes, creando valor para todos en las sociedades en que trabaja, y cuyo reto más exigente es ser capaz de combinar crecimiento con rentabilidad, eficiencia, calidad de servicio y control de los riesgos.

La capacidad de sus equipos de profesionales durante 5 generaciones, una vocación clara y exclusivamente orientada a los servicios financieros, con la flexibilidad y la competitividad como rasgos característicos, y un compromiso permanente con la innovación y la rentabilidad, han constituido los anclajes de su actual posición en los mercados financieros internacionales.

El Banco Santander llega a Colombia en el año de 1997, a través de la adquisición de Bancoquia e Invercredito, por lo que se hace necesario hablar un poco del Banco Comercial Antioqueño fundado el 4 de octubre de 1912 por los comerciantes antioqueños don Estanislao Uribe y Alemán Antioqueño con sede en la ciudad de Bremen en Alemania y oficina principal en la ciudad de Medellín.

En la década de 1920 a 1930 se desencadena la gran depresión pero pese a las dificultades de la época la empresa inicia su expansión a las primeras regiones del país, creando las sucursales de Barranquilla, Bucaramanga, Armenia, Cali, Bogotá y Cartagena.

Con la segunda guerra mundial, el Banco cambia su sede principal a la ciudad de Medellín-

En 1941 se rompen las relaciones entre Colombia y Alemania decisión que lleva al Banco en 1942 a cambia su nombre por el de Banco Comercial Antioqueño.

En 1962 a los 50 años de fundado el Banco Comercial Antioqueño muestra un gran desarrollo en sus indicadores y un cubrimiento nacional respaldado por 50 oficinas.

En enero de 1992 se fusiono con un banco colombiano llamado el Banco Santander. Para 1996 se presenta el cambio de imagen.

El Banco Santander presenta su intención de compra en 1996 y en marzo de 1997 se oficializa la venta.

El 1 de junio de 1997 el Banco Comercial Antioqueño, Bancoquia, cambia su nombre e imagen por el Banco Santander Colombia S.A.

Otra empresa vinculada al Banco Santander es Invercredito que es la Compañía de Financiamiento Comercial, constituida el 12 de julio de 1961 la cual orientó su actividad financiera durante 35 años principalmente al manejo, aprovechamiento e inversión de fondos provenientes del ahorro privado mediante la captación de dinero o valores del público para colocarlos también entre el público a título de préstamo, depósitos o de cualquier otra forma de crédito, a través de diversos productos y servicios que la convirtieron en el primer lugar dentro de las Compañías de financiamiento Comercial.

En 1996 cuando se presentó la intención de compra del Banco Comercial Antioqueño, el Banco Santander presenta su propuesta de comprar el 100% de las acciones de Invercrédito negocio que se oficializó en 1997.

La fusión de ambas compañías se dio el 4 de noviembre de 1997, fecha en la cual las oficinas de Invercrédito se bancarizaron y el negocio del banco amplió sus servicios con la Financiación de productos comerciales hasta hoy.

Santander mantiene una posición única en la banca internacional, con una sólida base de negocio comercial recurrente y un alto grado de diversificación geográfica que es garantía de futuro.

En el 2008 Banco Santander fue el tercer Banco del mundo por beneficios y el séptimo por capitalización bursátil. En 2008, el Grupo alcanzó un beneficio atribuido ordinario de 8.876 millones de euros, un 9% más que en 2007, sin incluir plusvalías.

Diversificación Geográfica

Una de las principales señas de identidad del Grupo es su carácter internacional, que se refleja en la diversificación geográfica de sus negocios en tres grandes áreas:

- Europa Continental: Las principales unidades comerciales son la Red Santander, con 2.933 oficinas, y Banesto (1.915 oficinas) en España; Santander Totta en Portugal, con 770 oficinas, y Santander Consumer Finance, que está entre las entidades líderes en financiación al consumo en España, Alemania, Italia y países nórdicos.

- Reino Unido. Tras las adquisiciones en 2008 de Alliance & Leicester y de la red de oficinas y los depósitos minoristas de Bradford & Bingley, Santander se sitúa como el tercer banco del país por depósitos, con una cuota de mercado del 10%, 1.303 oficinas y 25 millones de clientes. En 2008, se ha multiplicado por dos el número de puntos de ventas.

- Latinoamérica. Santander es la mayor franquicia financiera de la región, con 6.089 oficinas, y ocupa posiciones de liderazgo en las economías con mayor potencial como Brasil, México, Chile y Argentina. En Brasil, tras la integración de Banco Real, Grupo Santander se sitúa como el tercer banco privado del país con 3.551 oficinas y 22 millones de clientes.

En 2008 Grupo Santander marcó otro hito importante con la adquisición en EEUU de Sovereign, con fuerte presencia en Banca Comercial en el Noreste del país a través de 747 oficinas.

El Banco también cuenta con Divisiones que actúan a escala global y que desarrollan negocios de: Banca Mayorista (Santander Global Banking & Markets), Gestión de Activos (Santander Asset Management), Seguros (Santander Insurance), Banca Privada Global, y Medios de Pago (Santander Cards).

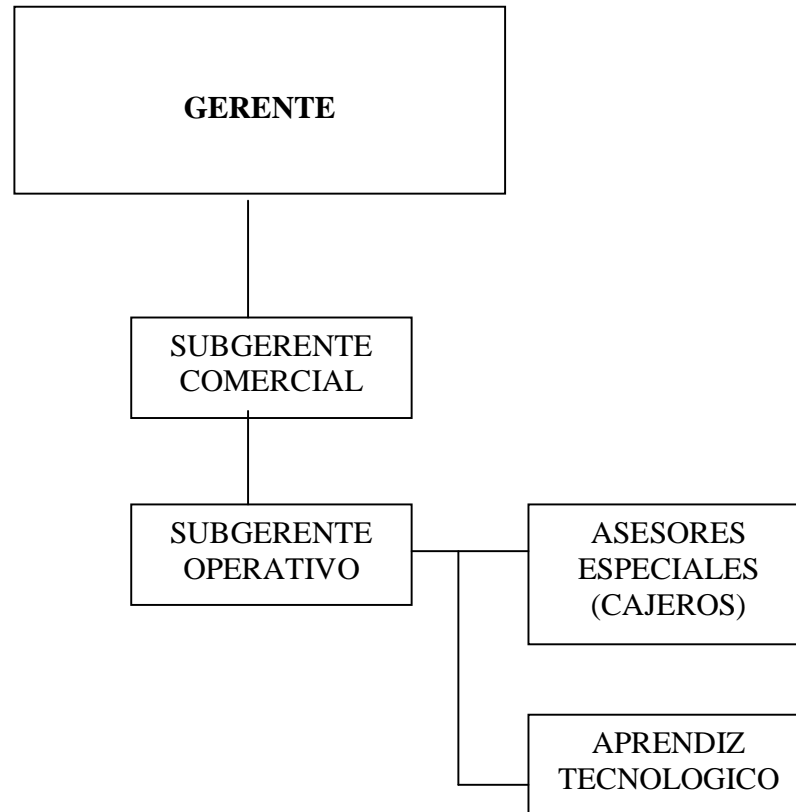
Modelo de negocio

Santander ha construido un modelo de negocio propio, que se sustenta sobre los siguientes pilares: foco en banca comercial a través de la mayor red de oficinas de la banca internacional (más de 14.000, incluyendo Sovereign), diversificación geográfica, prudencia en la gestión de riesgos, tecnología de vanguardia al servicio de la eficiencia comercial, disciplina de capital y el mejor equipo gestor.

De esta forma el Banco trata de aportar el mayor valor añadido a sus 90 millones de clientes, 3 millones de accionistas y 170.961 empleados.

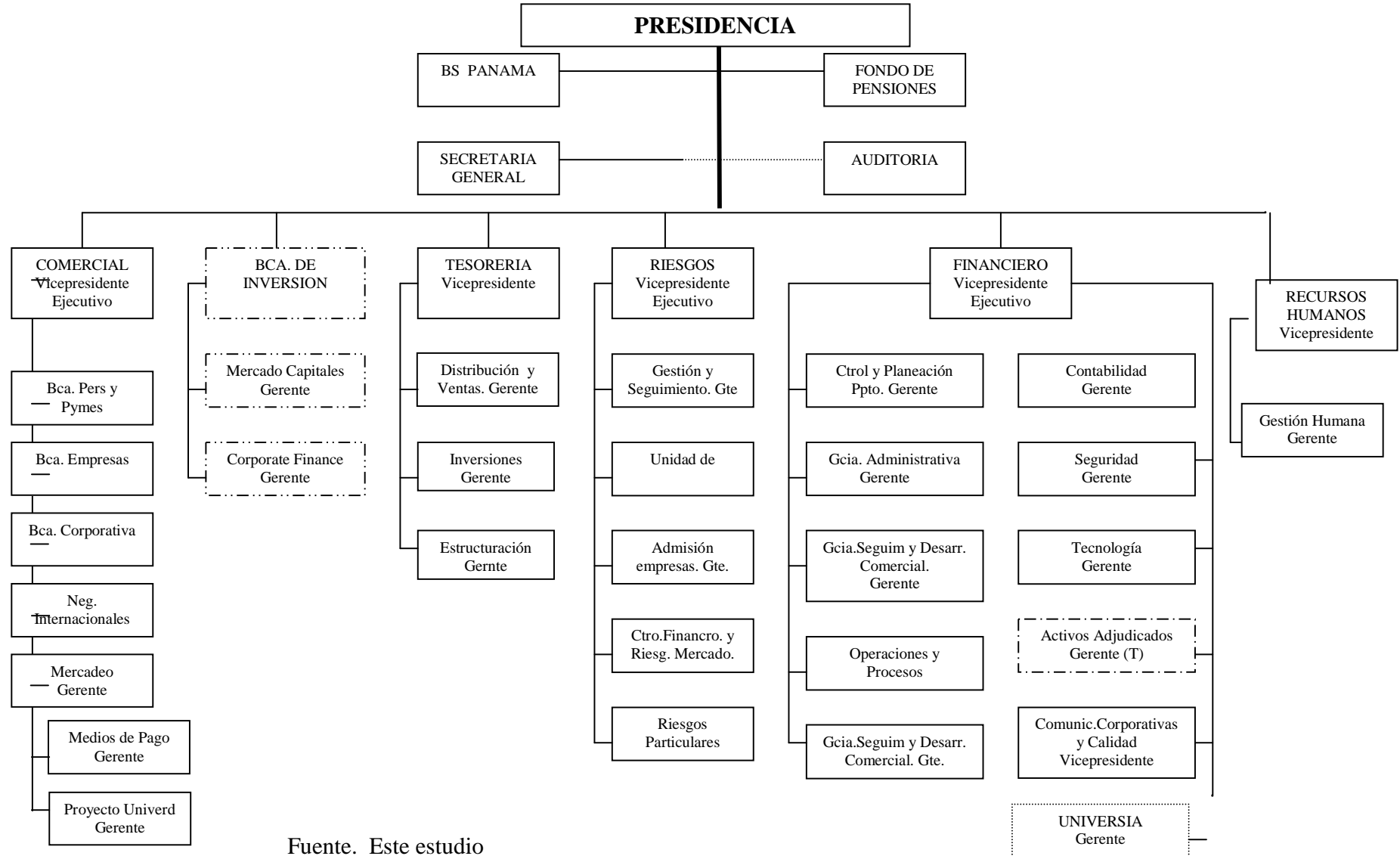
Santander está comprometido con la sociedad en todos los países en los que opera. Su principal apuesta en responsabilidad social corporativa es Santander Universidades, que cuenta con más de 700 convenios de colaboración, con universidades de todo el mundo.

Figura 1. Organigrama. Banco Santander Establecimiento Bancario. Pasto. 2008



Fuente. Este estudio

Figura 2. Organigrama. Banco Santander Central Hispano Colombia.



Fuente. Este estudio

2.2 MARCO TEÓRICO

Se define Planeación Estratégica como el proceso de crear y mantener una relación viable y acorde entre la organización y su medio ambiente a través de la definición de propósitos y metas de la Entidad, estrategias de crecimiento y planes para las operaciones de toda la compañía, son esta referencia para la aplicación de este trabajo en la Entidad Bancaria Banco Santander con miras al logro de un mayor posicionamiento y liderazgo en el mercado.

Se debe contar con un plan bien diseñado y definido para así desarrollar todas las variables en forma eficiente y adecuada, puesto que no se sabe que ha de hacerse ni cómo llevarlo a cabo. En este Plan Estratégico se debe adecuar los recursos de la Organización con las oportunidades que se presentan en el mercado.

Dada la importancia de dichos conceptos este estudio pretende integrar procesos relevantes que permitirán lograr unos resultados óptimos, como son el Análisis de la Situación donde se realizará un examen cuidadoso de la situación actual de un negocio particular. Este análisis puede incluir el tamaño y el crecimiento o descenso del mercado, la tecnología, los reglamentos, los plazos y condiciones, la fijación de precios, la distribución, las barreras de acceso, los puntos fuertes y débiles de sus competidores, así como sus propios puntos fuertes y débiles.

Además uno de los factores importantes es el Mercado Relevante definido como el ámbito en el cual se agrupan los productos o servicios que son sustituibles entre sí en términos de uso y precio, considerando las características de los productos, su localización geográfica y la oportunidad para acceder a los mismos, estilo de vida y demografía.

Se hace necesario identificar o Segmentar el Mercado, siendo este el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Se dice que la esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores y que a mejorar la precisión del marketing de una empresa.

La Segmentación de mercados ofrece unos beneficios como son:

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.

- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico

Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.³

Las empresas hoy en día actúan de acuerdo a un Análisis Competitivo que busca una comparación de la organización respecto a sus competidores en los factores claves del éxito en el sector, como la vía más idónea para desarrollar ventajas competitivas defendibles. De ahí la necesidad de identificar unas variables que son las que nos ayudaran a perfilar el contexto de desarrollo y los elementos de juicio para el desarrollo de estrategias. Es importante detectar las tendencias en relación con el entorno-mercado en el que se mueve la empresa, detectando las causas motivantes de la situación actual. Influyen sobre uno o más factores críticos de éxito en forma positiva o negativa.

Es de suma importancia detectar Variables Internas que están referidas a la organización, los procesos administrativos (Planeación, Organización, Dirección, Evaluación y Control), los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las Debilidades y Fortalezas; Variables Externas, referidas al contexto que rodea la empresa, el mercado, los competidores, el ambiente económico, ambiente político, ambiente social, acción del estado, la comunidad, los gremios, es decir a aquello denominado "El frente externo", producto de este análisis se debe identificar las Oportunidades y Amenazas.

Para el estudio del análisis es necesario basarse en unos antecedentes tomados de informaciones bibliograficas que existen en textos, revistas, Internet sobre administración y planeación estratégica de mercado.

Además se necesita de la información recolectada del DANE, la Cámara de Comercio, el SENA, Universidades y del mismo Banco Santander.

Para desarrollar un Plan Estratégico, teniendo en cuenta los factores de posicionamiento y competitividad se hace necesario la Investigación de Mercados que es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones

³ STANTON. Fundamentos de Marketing. México: Mc-GrawHill, 1999. p 244.

por parte de la gerencia, relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades empresariales.

Dentro de esta investigación esta el Planteamiento del Problema que suele ser el paso más difícil del proceso, ya que se puede conocer que hay un problema, pero no se tienen determinadas las causas específicas, por lo cual se va a Formular un problema, proceso muy importante, ya que ayuda a definir el problema al cual se le debe dar solución, teniendo en cuenta la necesidad de cambio a implementar e innovar, que debe modificarse o mejorarse o que falla ya que corregir.⁴

Dentro de los objetivos de la investigación, se debe establecer un punto de aquella aportará. Es necesario recordar que el objetivo no es solamente la solución de un problema específico, sino también la elaboración de normas o guías generales que ayuden a la empresa en la solución de otros problemas.⁵

Los Objetivo y la forma como piensan alcanzar esos objetivos, se constituyen en el núcleo del plan de acción. Los objetivos no deben establecerse arbitrariamente, se deben basar en las estrategias y planes de los diversos componentes de la función de mercadeo. Lo anterior no significa que no se pueda asistir en un mayor nivel de desempeño que el propuesto por los diferentes involucrados en las acciones de mercadeo.

Se considera tres tipos de investigación como son: Exploratoria que es la apropiada para las primeras etapas del proceso de toma de decisiones. Esta investigación se diseña con el objeto de obtener una investigación preliminar de la situación, con un gasto mínimo en dinero y tiempo. Está caracterizado por su flexibilidad para que sea sensible a lo inesperado y para descubrir ideas que no se habían reconocido previamente. Es apropiada en situaciones en las que la gerencia está en busca de problemas u oportunidades potenciales de nuevos enfoques, de ideas o hipótesis relacionadas con la situación; o desea, una formulación más precisa del problema y la identificación de variables relacionadas con la situación de decisión. El objetivo es ampliar el campo de las alternativas identificadas, con la esperanza de incluir la alternativa "mejor"; Concluyente: Suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar la línea de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales.

⁴ JANY, José Nicolas. investigaciones Integral de Mercados, Un enfoque para el siglo XXI. México: Mc-GrawHill, 2002. p 60.

⁵ Colaboración Especial de: Iván Escalona Moreno, estudiante de Ingeniería Industrial en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA) del Instituto Politécnico Nacional, ivan_escalona@hotmail.com; basado en la fuente: Volver Arriba, Política de Privacidad y Contenido Listado Total; México 2003.

Esto comprende necesidades definidas de objetivos e información relacionados con la investigación. Algunos de los posibles enfoques de investigación incluyen encuesta, experimentos, observaciones y simulación; la última la investigación de desempeño que es un elemento esencial para controlar los programas de mercadeo, en concordancia con los planes. Una desviación del plan, puede producir una mala ejecución del programa de mercadeo y/o cambios no anticipados en los factores de situación; Deductiva: utilizada mediante el uso de procesos lógicos adecuados, partiendo de lo general a lo particular

Una de las técnicas e instrumentos de recolección una vez definido el problema de la investigación y se han planteado los objetivos se necesita determinar quien pueda suministrar la información y para ello se recurre a fuentes primarias y secundarias; donde la primera se refiere a hechos, cifras e información que trabajos anteriores han compilado para otros fines y se puede hacer uso de ellos para la investigación y así evitar dinero, tiempo y bajar los niveles de incertidumbre. Las secundarias ó fuentes externas son la información del trabajo de campo u objeto de la investigación, es una información obtenida a través de encuestas, entrevistas, observación directa y demás evaluación integral de mercado.⁶

Para el logro de los objetivos propuestos es necesario establecer una serie de estrategias y acciones a través del análisis estratégico, el cual se logra con la matriz DOFA, haciendo la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

Planeación estratégica. “Proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de una entidad estableciendo objetivos específicos en el desempeño tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados. Se da dentro de las organizaciones en el nivel directivo, o el más alto nivel de mando”⁷.

“La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan”⁸.

⁶ JANY, Op.cit., p50.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid., p. 78.

Las metas estratégicas son los fines principales o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. Los gerentes estratégicos (de alto nivel) generalmente establecen metas que reflejan tanto la eficacia (proporcionando salidas adecuadas de información) como la eficiencia (una elevada proporción entre entradas y salidas de información). Entre las metas estratégicas comunes se cuentan diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad y calidad de los productos, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad.

Una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de organización. La estrategia que implementa una organización es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; esto es, todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Las acciones, o estrategias, deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores y de otros actores clave en el medio externo de la organización”.

La administración estratégica involucra a los gerentes de toda la organización en la formulación e implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como a aspectos tácticos y operativos de corto plazo.

Establecimiento de misión, visión y metas

El primer paso en la planeación estratégica es el establecimiento de una misión, visión y metas de la organización. La misión se establece a partir del objetivo básico y los valores de la organización, así como de su alcance de operación. Es una declaración de la razón de ser de la organización. A menudo, la misión está redactada en términos de los clientes generales a quienes sirve. Según el alcance de la organización, la misión puede ser amplia o reducida. Por ejemplo, la misión de la Kellogg Company es ser el primer productor en el mundo de cereales listos para comer y fabricar pasteles y waffles congelados, pastelillos para el tostador, sopas y otros alimentos de conveniencia. Por otro lado, el bar local, cercano a casi todos los campus universitarios, tiene la misión implícita de vender grandes cantidades de cerveza barata a los estudiantes.

La visión estratégica va más allá de la misión declarada y proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que se ha convertido la organización. Si bien los términos *“misión y visión muchas veces se usan*

*indistintamente, la declaración de visión idealmente aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica*⁹.

Las metas estratégicas se desprenden de la misión y visión de la organización. El director general de la organización, con la colaboración y aprobación del consejo directivo, establece la misión, visión y principales metas estratégicas. Estas tres declaraciones deben comunicarse a todos los que entren en contacto con la organización.

Análisis de oportunidades y amenazas externas

La misión y visión impulsan al segundo componente del proceso de administración estratégica, el análisis del ambiente externo. Una administración estratégica exitosa depende de una evaluación precisa y profunda del ambiente.

Éste se inicia con el examen de la industria.

El análisis ambiental debe incluir también otras fuerzas en el ambiente, aspectos como la situación macroeconómica y los factores tecnológicos. Una tarea fundamental en el análisis ambiental es el pronóstico de las tendencias futuras.

Análisis de fuerzas y debilidades internas

Al mismo tiempo que se realiza el análisis externo, se evalúan las fuerzas y debilidades de las principales áreas funcionales dentro de la organización. “El análisis interno da a los encargados de tomar las decisiones estratégicas un inventario de las capacidades y recursos de la organización, así como de sus niveles de desempeño general y funcional. Muchos de sus otros cursos de negocios lo prepararán a usted para realizar un análisis interno”¹⁰.

Recursos y capacidades clave Sin duda, la planeación estratégica ha recibido en el año reciente una fuerte influencia del enfoque en los recursos internos. Los recursos constituyen elementos de entrada para la producción que se pueden acumular en el transcurso del tiempo para mejorar el desempeño de una empresa. Los recursos pueden adoptar muchas formas, pero tienden a caer en dos amplias categorías: 1) activos tangibles, como bienes raíces, instalaciones de producción, materias primas, etcétera, y 2) activos intangibles, como la reputación de la empresa, cultura, conocimientos técnicos, patentes, y experiencia y aprendizaje acumulados.

⁹ FRED R, David. Gerencia Estratégica. 5ª ed. México: s.n, s.f. p. 355.

¹⁰ *Ibid.*, p. 80-81.

Un análisis interno efectivo permite un entendimiento más claro de la manera en que una empresa puede competir por medio de sus recursos, los cuales constituyen una fuente de ventaja competitiva solamente bajo circunstancias determinadas. En primer lugar, si el recurso es instrumental para crear valor para el cliente, es decir, si aumenta los beneficios que los clientes derivan de un producto o servicio relativo a los costos en que incurren, entonces el recurso puede conducir a una ventaja competitiva.

En segundo lugar, los recursos son una fuente de ventaja si son raros y no están disponibles en la misma medida para todos los competidores. Incluso para los recursos sumamente valiosos, si todos los competidores tienen igual acceso a ellos, el recurso no puede proporcionar una fuente de ventaja competitiva.

En tercero, “si los recursos son difíciles de imitar, proporcionan una fuente de ventaja competitiva”¹¹

Implementación de estrategias

Como con cualquier otro plan, la formulación de la estrategia adecuada no es suficiente. Los gerentes también deben asegurarse de que las nuevas estrategias se implementen con eficacia y eficiencia. Recientemente, las corporaciones y consultores de estrategias han prestado más atención a la implementación. Se dan cuenta de que las técnicas astutas y un buen plan no garantizan el éxito. Esta importante apreciación se refleja en dos tendencias fundamentales.

En primer lugar, las organizaciones están adoptando una perspectiva más amplia respecto a la implementación. La estrategia debe estar apoyada por decisiones sobre la estructura adecuada de una organización, tecnología, recursos humanos, sistemas de recompensas y de información, cultura de la organización y estilo de liderazgo. En la misma forma que la estrategia de la organización debe adecuarse al ambiente externo, también debe adaptar los múltiples factores responsables de su ejecución.

En segundo lugar, muchas organizaciones han ampliado el proceso más participativo de la administración estratégica para la implementación. Los gerentes de todos los niveles están involucrados en la formulación de estrategias e identificación y ejecución de los medios para implementar las nuevas estrategias. “Los ejecutivos todavía pueden dirigir el proceso general de implementación, pero ponen mucha más responsabilidad y autoridad en manos de otros en la organización”¹².

¹¹ Ibíd., p. 85.

¹² Ibíd.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

LA MATRIZ DOFA. La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

Cuadro 4. Matriz Dofa

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)

Fuente. Esta investigación.

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, “para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende”¹³.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema. Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar

¹³ Disponible en: http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO. Es un mecanismo más rápido para realizar una auditoría interna el cual resume y evalúa la fortaleza y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Debe incluir entre diez y veinte factores claves. La matriz arroja un resultado total ponderado (RTP) cuyo mínimo es uno (CRITICO) y máximo cuatro (EXELENTE) con un promedio de 2.5; el RTP muy por debajo de 2.5 caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición fuerte.

Pasos:

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados que se consideren más importantes.
- Asignar un valor a cada factor que refleje el nivel de importancia que tiene. Al sumar el total de los valores asignados debe dar exactamente uno.
- Clasificar cada factor en debilidad o fortaleza menor y mayor de la siguiente manera: Fortaleza Mayor = 4; Fortaleza Menor = 3; Debilidad menor = 2; Debilidad Mayor = 1.
- Multiplicar los valores por la clasificación para obtener el resultado valorado de cada factor.
- Sumar los resultados ponderados para obtener el resultado total ponderado (RTP) de la empresa. *¹⁴

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO. Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, política, tecnológica y competitiva.

Pasos

Son los mismos que los de la matriz interna, sólo que un RTP muy por encima de 2.5 indica que la empresa este respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria y al contrario cuando el rtp está muy por debajo significa que la empresa no está aprovechando sus oportunidades ni evitando las amenazas, o quizá compite en un mercado muy inestable con mayor amenazas que oportunidades. Al clasificar sería: Oportunidad Mayor =4; Oportunidad Menor =3; Amenazas Menos = 2 y amenaza mayor = 1.

¹⁴ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Disponible en: <http://www.joseaconteras.net/direstr/cap83d.htm>

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO. Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de una matriz de perfil competitivo dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones; por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el [proceso de toma de decisiones](#)¹⁵

LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA). La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización. Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La matriz PEYEA, como la AODF, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

* Pasos para preparar una matriz PEEA

“Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI)”¹⁶.

Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

¹⁵ Disponible en: <http://www.joseaconteras.net/direstr/cap83d.htm>

¹⁶ OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica: Teoría, Aplicación y Casos. México: Uniandes, p. 285.

Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG). Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una cartera de negocios.

Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. “La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (YE) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias”¹⁷.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

* Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG. En una matriz del BCG cada círculo representa una división individual. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división. “Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman

¹⁷ Ibíd., p.154.

estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros”¹⁸.

- **Los interrogantes.** Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

- **Las estrellas.** Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

- **Las vacas de dinero.** Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

- **Los perros.** Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

¹⁸ *Ibid.*, p. 155

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. “Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha)”¹⁹.

En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

LA MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE). La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo.

En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede

¹⁹ *Ibid.*, p 157

considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, “una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE”²⁰.

LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA. Además de la matriz AODF, la matriz PEYEA la matriz del BCG y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. “Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Como se dice en el recuadro de la

²⁰ *Ibíd.*, p. 88

perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente”²¹.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como la última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para resolver a comprar acciones.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, “los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio”²².

Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE). Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables.

²¹ Ibíd.

²² Ibid., p 91.

Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma* objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas.

Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). "La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con* anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos"²³.

En el cuadro siguiente describe el formato básico de la MCPE. Nótese que la columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos (del paso 1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (del paso 2). Concretamente, "la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI"²⁴.

²³ MARRISEY, Op.cit., p.119.

²⁴ Ibid., p.92

Cuadro 5. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE

Factores clave	Alternativas estratégicas			
	Peso	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores externos				
Economía				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
Factores internos				
Administración				
Marketing				
Finanzas/Contabilidad				
Producción/Operaciones				
Investigación y Desarrollo				
Sistemas de información computarizados				

Fuente. esta investigación.

La hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE. En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluirla diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita.

Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series. Nótese en la tabla anterior que se incluyen tres estrategias, pero que éstas sólo constituyen una serie.

* Pasos necesarios para elaborar una MCPE

Paso 1. Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

Paso 2. Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

Paso 3. Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.

Paso 4. Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?"²⁵

Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave.

Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Paso 5. Calcule las calificaciones de atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

²⁵ KOONTZ, Harold. Administration una perspectiva global. 5ª ed. Mexico: Mc Graw Hill, 1994. p.787.

Paso 6. Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas “decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra”²⁶.

PLANEACIÓN OPERATIVA. Se da en los empleados, en el nivel más bajo de la organización. Realiza una micro planeación de las organizaciones de carácter inmediato, que detalla acerca de la forma en que las metas tendrán que ser alcanzadas, realmente quien realiza todos los puntos de la base de la planeación se dan en el nivel más bajo que es el operacional, en gran forma influye y determina en conjunto con la planeación táctica si las cosas se dan o no.

La parte operacional incluye esquemas de tareas y operaciones debidamente racionalizados y sometidos a un proceso reduccionistas típico del enfoque de sistema cerrado. Se organiza con base a los procesos programables y técnicas computacionales, se preocupa del por qué hacer y cómo hacer, orientándose a la optimización y maximización de resultados. Su alcance es inmediato y local, distinguiéndose por definir las tareas operacionales y su problema básico es la eficiencia.

Los planes operativos son heterogéneos y diversificados, pueden relacionarse con métodos, dinero, tiempo o comportamientos. Si los planes operativos están relacionados con métodos se denominan procedimientos.

2.3 MARCO LEGAL

El sistema de la banca en Colombia esta regido por:

- La Constitución Política de Colombia de 1991;
- La Ley 31 de Diciembre 29 de 1992;
- Los Estatutos definidos en el Decreto 2520 de 1993.
- Código de Comercio.
- Estos ítems haciendo alusión a las regulaciones del Banco de la república, sin embargo la banca privada esta cubierta por las normas descritas anteriormente.

²⁶ *Ibíd.*, p 80.

En el estudio de la Banca privada en Colombia, que en términos generales comprende el período 1865-1886 los temas centrales de la discusión han girado en torno al origen de la construcción de la misma, mencionando aspectos como el influjo familiar de las organizaciones, el carácter regional del sistema bancario, y la relación y efectos que este último ha tenido paralelamente con el comercio.

De acuerdo a algunos estudios se puede mencionar que “la banca libre es el modelo que se desarrolla espontáneamente como respuesta a las necesidades del mercado” y a partir del debate entre si un sistema monetario logra funcionar eficientemente con regulación o no, logra establecer que a pesar de ser corta y de no convertirse en un sistema monetario maduro, “la experiencia colombiana con la banca libre se constituye en una prueba adicional de que los sistemas monetarios sin regular funcionan con eficiencia” y presenta algunas consideraciones acerca de cómo ante la escasez de la moneda que persistió durante todo el siglo, los bancos que se habían creado, permitieron “crear un sistema de crédito organizado, aumentaron la oferta de fondos prestables, lo cual contribuyó a reducir las tasa de interés en su radio de acción, ayudaron con sus billetes y cheques a aliviar un poco la escasez de la moneda que persistió durante todo el siglo”

Sin embargo a pesar de lo anterior la banca privada por su naturaleza tiene que cumplir con las normas base de la banca Nacional.

Adicionalmente el Banco Santander cumpliendo con las normas que regula el sistema bancario en Colombia tiene normas y estatutos internos como por ejemplo el que se describe a continuación para el control de las tarjetas de crédito.

- PRIMERO: EL BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. entregará la tarjeta de crédito en consideración a las condiciones personales de EL CLIENTE. Por ello es personal e intransferible y en consecuencia éste no la podrá ceder a ningún título, ni hacerse sustituir por terceros en el ejercicio de los derechos que se le confieren.
- SEGUNDO: EL CLIENTE mediante la exhibición de su tarjeta y su identificación, podrá firmar comprobantes correspondientes al valor de los bienes y servicios que obtengan en cualquiera de los establecimientos afiliados que operen en el país y en el extranjero, hasta por el monto máximo que el BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A., en forma de cupo autorice, tanto en moneda legal, como en moneda extranjera.
- TERCERO: EL CLIENTE podrá efectuar avances en efectivo en los cajeros automáticos indicados por El BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. y hacer uso de los servicios que por este medio se ofrezcan.
- CUARTO: La tarjeta de crédito es propiedad del BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. y EL CLIENTE se obliga a custodiarla con la mayor diligencia y cuidado y a devolverla y no utilizarla en el momento en que el Banco lo solicite. En caso de extravío o hurto de la Tarjeta, sin perjuicio de su responsabilidad legal, EL CLIENTE se obliga a formular la denuncia correspondiente y a dar aviso inmediato y por escrito a cualquiera de las oficinas del BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. Si el BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. considera necesario medidas de prevención

adicionales, EL CLIENTE se obliga a cumplirlas en los términos expresados. Así mismo, EL CLIENTE asumirá como deuda a su cargo, la totalidad de las sumas que provengan de cualquier utilización cuando el denuncia y aviso escrito al BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. sean presentados en forma extemporánea.

- QUINTO: EL CLIENTE se obliga a no sobrepasar en ningún caso el cupo de crédito asignado por el BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. En caso de que lo hiciera, además de que constituye una apropiación indebida, dará lugar a la cancelación de la Tarjeta y a exigir por parte del BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A., el pago inmediato de las sumas pendientes, sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.
- SEXTO: Para pagar bienes o servicios, solicitar el cambio de cheques o avances en efectivo al amparo de la tarjeta, EL CLIENTE deberá identificarse, presentar la tarjeta y firmar con tinta cada uno de los comprobantes respectivos, previa verificación de su cuantía.
- SEPTIMO: Si el estado de cuenta no se recibe oportunamente EL CLIENTE queda obligado a reclamarlo en las oficinas del BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. sin que por ningún motivo pueda alegar su no recibo como causa de incumplimiento.
- OCTAVO: Al recibir la tarjeta de crédito EL CLIENTE asume la obligación de firmarla inmediatamente y custodiarla de modo que ninguna persona pueda hacer uso de ésta, por lo tanto, EL CLIENTE asume el riesgo ante el BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. y ante terceros, hasta la culpa leve, por cualquier compra o uso indebido que de ella se haga.
- NOVENO: EL CLIENTE se obliga a registrar su dirección y domicilio en el BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. y a notificar por escrito todo cambio de dirección y cuando se ausente temporal o definitivamente, a indicar con la debida anticipación la persona y dirección a quien deba remitirse los estados de cuenta para su pago.
- DECIMO: EL BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A., mediante un estado de cuenta, liquidará de acuerdo con las condiciones del servicio, las sumas que resulte a deber mensualmente EL CLIENTE las cuales deberá cancelar sin que haya lugar a requerimiento alguno, por cuanto renuncia a ellos, aceptando desde ahora los plazos y condiciones fijados por aquel. EL CLIENTE podrá presentar al BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. objeciones a los estados de cuenta, adjuntando las pruebas que demuestren los errores y omisiones correspondientes. En todo caso la contabilidad del BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A., se tendrá como prueba en los términos de la ley comercial.
- DECIMO PRIMERO: Cuando EL CLIENTE desee acogerse al crédito diferido que conceda el BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. deberá cancelar por lo menos el valor que para tal efecto se indique en el estado de cuenta. En consecuencia, si oportunamente no cancela la cuota correspondiente, el BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. podrá exigir el pago a su cargo, junto con los intereses de mora.

DECIMO SEGUNDO: Si se fija un cupo para ser utilizado en moneda extranjera, EL CLIENTE deberá dar estricto cumplimiento a los límites que las autoridades monetarias establezcan.

- DECIMO TERCERO: Las partes podrán en cualquier momento terminar unilateralmente el contrato para el uso de la tarjeta de crédito, caso en el cual EL CLIENTE deberá entregar inmediatamente la tarjeta. Así mismo, el BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. podrá cancelar anticipadamente la tarjeta, declarando el plazo vencido de la totalidad de las deudas a cargo de EL CLIENTE y este deberá restituir inmediatamente la tarjeta, además de las causales establecidas en el Convenio Único de Vinculación, en los siguientes casos: a) Incumplimiento de cualquiera de las obligaciones a cargo de EL CLIENTE. b) El no pago dentro de los términos y condiciones concebidos en el estado de cuenta, de cualquier suma o cuota que éste adeude. c) El uso de la tarjeta para fines no previstos o en cuantía superior a los límites autorizados por el BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. DECIMO CUARTO: El BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. podrá entregar por cuenta de EL CLIENTE, tarjetas de extensión, amparadas bajo este Reglamento. No obstante, los beneficiarios también se constituyen en deudores por las utilidades que hagan con cargo a la tarjeta amparada y tendrán los mismos derechos y contraerán las mismas obligaciones que en este Reglamento se establecen. DECIMO QUINTO: La mora en el pago de cualquiera de las obligaciones a cargo de EL CLIENTE suspende el uso de la tarjeta y da el derecho al BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. para exigir la totalidad de las obligaciones pendientes a cargo de EL CLIENTE.
- DECIMO SEXTO: EL CLIENTE concede la siguiente autorización irrevocable al BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. para que tanto el BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. como los establecimientos afiliados al servicio de la tarjeta con ejecución de las normas que se impartan puedan retenerla.
- DECIMO SEPTIMO: el BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A., no asume responsabilidad en caso de que cualquier establecimiento afiliado, se niegue a admitir el uso de la tarjeta. Tampoco será responsable de la cantidad, calidad, marca, presentación o cualquier otra característica de las mercancías o servicios que adquiera u obtenga EL CLIENTE con la tarjeta.
- DECIMO OCTAVO: Como un servicio especial, EL CLIENTE a través de su tarjeta de crédito y su número de identificación personal (NIP) que para el efecto podrá asignarle el BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A., se identificará en cualquiera de las redes de cajeros automáticos que el BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. indique en el territorio nacional o en el exterior y efectuar cualquiera de las siguientes operaciones: a) Consultar el cupo de retiro. b) Efectuar avances en efectivo, de acuerdo con los límites establecidos por el BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. y c) Los demás servicios que el BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. ofrezca. EL CLIENTE, se obliga a mantener en absoluta reserva su número de identificación personal y acepta como prueba de las transacciones que efectúe, los registros magnéticos que se originen bajo su número de identificación personal y número de tarjeta. El BANCO

SANTANDER COLOMBIA S.A. queda exonerado de toda responsabilidad en caso de que EL CLIENTE no pueda efectuar operaciones a través de los cajeros automáticos.

- DECIMO NOVENO: Diferidos, Las compras realizadas con la tarjeta de crédito podrán ser diferidas a elección de cliente hasta un plazo máximo de treinta y seis (36) meses. Los avances en efectivo que el CLIENTE realice se sujetarán a las siguientes reglas: a) Los avances en efectivo realizados en Cajeros Automáticos de las red Santander o de cualquiera de las redes de cajeros automáticos autorizados nacional e internacionalmente gozarán en forma automática, de financiación a veinticuatro (24) meses. b) Los avances en efectivo realizados en Oficinas del BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. Podrán ser diferidos a un plazo máximo de hasta veinticuatro (24) meses a elección del Titular de la Tarjeta. c) El avance en efectivo siempre causará intereses corrientes a partir de la fecha de realización.
- VIGESIMO; Transacciones especiales, se consideran transacciones especiales a las compras o consumos que el CLIENTE efectúe en estaciones de gasolina por cualquier concepto con la tarjeta de crédito, así como a los pagos de impuestos nacionales ó distritales que el cliente realice con la tarjeta de crédito, estas transacciones especiales se consideran avances en efectivo y gozarán de financiación automática a (12) doce meses, las transacciones especiales causan intereses desde le primer día de utilización de los recursos.
- VIGESIMO PRIMERO: El tarjeta habiente autoriza irrevocablemente al BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. para cargar a cualquiera de las cuentas corrientes o de ahorros que el tarjeta habiente tenga en el Banco ó para debitar de cualquiera de estas cuentas las sumas vencidas a su cargo.
- VIGESIMO SEGUNDO: Las tarjetas de crédito pagarán una cuota de manejo según el tipo de tarjeta que posea el cliente, este cobro se causará al vencimiento de cada periodo.
- VIGESIMO TERCERO: El presente reglamento podrá tener variaciones de acuerdo a las disposiciones del banco y/o al marco legal bajo el cual se rigen la emisión y operación de las tarjetas de crédito en Colombia, EL BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A. se compromete a comunicar de manera escrita y por medios electrónicos a los clientes cualquier modificación al presente reglamento. VIGESIMO CUARTO: El Banco Santander Colombia S.A. podrá establecer comisiones para los diferentes usos de las tarjetas tales como consultas, avances, utilizaciones en el exterior u otro tipo de servicios que preste la tarjeta, el Banco se compromete a tener publicadas para el publico esta comisiones tanto en sus Oficinas como en su pagina web oficial. Esto nos permite concluir que el sistema bancario esta cubierto por normas generales y que específicamente cada entidad bancaria de acuerdo a sus necesidades ha diseñado y creado una regulación interna que permita un mejor control sobre los procesos y procedimientos.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Amenazas. Son los principales elementos y condiciones del entorno que más pueden obstaculizar el trabajo de la Entidad Financiera Banco Santander hacia la consecución de sus objetivos.

Debilidades. Son los elementos internos de la Entidad, que obstaculizan que la misma pueda cumplir con los objetivos que se ha trazado y que no pueda desarrollar o implementar nuevas estrategias.

Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor, que los competidores sí implementan.

Encuestas. Es el método más utilizado, ya que permite el contacto directo con la persona o personas, que van a ser entrevistadas para obtener la información necesaria a base de un cuestionario previamente elaborado con preguntas, gráficos, proyecciones u otros elementos que posibiliten una adecuada recopilación de datos.

Estrategia. Es la forma de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, además implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo.

La Estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. "La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa". Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

Fortalezas. Son todos aquellos elementos, capacidades o ventajas competitivas de la Entidad que facilitan que la misma cumpla con el logro de sus objetivos y misión institucional.

Fuente interna. Se deben considerar todos los aspectos que se manejan dentro de la organización como: talento humano, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos.

Fuente externa. Que se considera el mercado, su potencial y los aspectos sobre los cuales se podría ejercer influencia con el fin de producir recompensas para

nuestras iniciativas. Además de todos los elementos de la cadena productiva, aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales.

Investigación de mercados. La investigación de mercados es un conjunto de técnicas que analiza datos cuantitativos y cualitativos para permitir una toma de decisiones y un control sobre la estrategia de mercadeo de la empresa. Consiste entonces en la recolección, organización y análisis de datos de forma objetiva, sistemática y organizada para definir y solucionar problemas.

Se relaciona con el mercadeo de bienes y servicios, las necesidades del consumidor y las inquietudes del productor para lograr el suministro de información y con ella planear la toma de decisiones de manera acertada. Es decir, se analiza tanto la oferta como a demanda del producto.

Marketing. Es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.

«El márketing tiene como objetivo el conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades».

Marketing Mix: El Marketing Mix (mezcla del Marketing) representa la combinación óptima de las diferentes herramientas de las que dispone el Marketing para conseguir el máximo incremento de la demanda de nuestros productos y/o servicios. En definitiva: vender más.

El marketing trata de influir en el mercado creando demanda para los productos de la empresa. Para ello intenta descubrir necesidades no satisfechas y ofrecer un producto que las cubra a un precio que garantice la viabilidad económica de la empresa. Aparentemente, el propio producto sería la única variable disponible para modificar la demanda del mercado. Alterando los atributos del producto (calidad, etc.) se puede conseguir aumentar el volumen de ventas. Sin embargo todos sabemos que a través de la publicidad también se influye en el mercado sin necesidad, muchas veces, de mejorar el producto.

Los teóricos del marketing hablan de marketing-mix para referirse a un conjunto de variables que se pueden alterar para influir en la demanda de los productos.

Objetivos. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.

Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

Oportunidades. Se refieren a realidades o tendencias del entorno en el cual se desenvuelve el sistema, que en forma significativa podrían beneficiar en un futuro la operación y logro de metas de la organización. Obsérvese que la oportunidad la propicia el entorno, es decir, no depende de la voluntad de la organización pero señala nuevas alternativas para los posteriores procesos de gestión.

Planeación. Abarca la definición de los objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia GLOBAL para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades.²⁷

Plan de mercadeo: Se define como la estructuración detallada de la estrategia y programas de comercialización elegidos, que incluyen un conjunto de tácticas y acciones sucesivas y coordinadas destinadas a alcanzar unos objetivos comerciales definidos. Es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que éste forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

Población: Es el agregado de todos los elementos definidos antes de la selección de una muestra.

Problema. Proceso o Proposición dudosa que se trata de aclarar, dirigida a averiguar el modo de obtener un resultado conociendo ciertos datos que requieren de una solución.

Tácticas. Nos llevan hacia lo que sí es directamente controlable por la empresa para apoyar la aplicación de la estrategia. Por lo tanto las tácticas están encaminadas a dirigir las áreas operativas de la organización y pueden ser aplicadas independientemente.

Táctica: "es claramente el arte de emplear las armas en el combate para conseguir su mejor rendimiento".

²⁷ ROBBINS, Stephen. Administración. Teoría y Práctica. México: Prentice Hall, 1997. p.60.

3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

3.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

3.1.1 Entorno económico:

Escenario Macroeconómico Nacional. Durante el segundo semestre del 2008 la economía colombiana continuó recuperándose. Según el DANE, el tercer y cuarto trimestre presentaron crecimientos interanuales de 4.11% y 4.34%, respectivamente y el crecimiento anual del PIB, sin incluir cultivos ilícitos, el 2009 se ubica en 3.96% constituyéndose en el más alto desde 1997, superando todas las proyecciones, incluso las más optimistas del 2.6% y revertiendo así las tendencias de modestas tasas en los últimos años. La mayor dinámica de la actividad económica se explica principalmente por la demanda interna y en especial por la inversión privada.

A pesar de los anteriores resultados, el PIB nacional todavía se encuentra por debajo de su nivel potencial (**gráfica 1**). También es evidente que la brecha del producto se ha venido reduciendo desde el año 2002²⁸, como consecuencia no solo de un ambiente de credibilidad en la política económica del país sino además por el aumento favorable de las expectativas de mediano plazo de empresarios y consumidores.

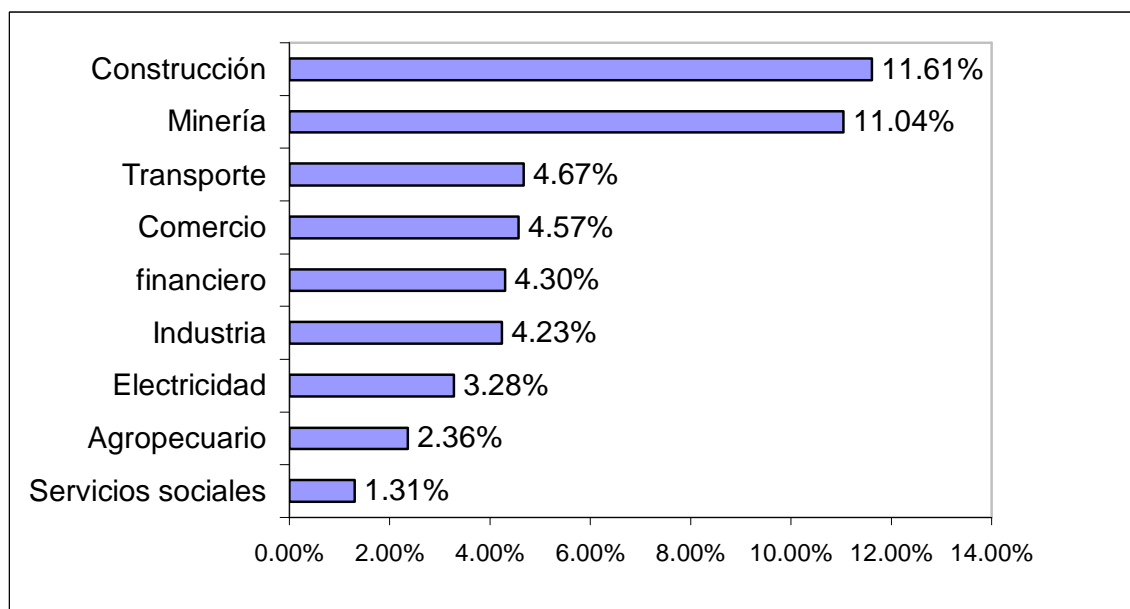
Se espera que el consumo privado crezca a un mayor ritmo durante el 2008, fundamentado en: la existencia de una baja tasa de interés real; la recuperación en los niveles de confianza del consumidor; la evolución favorable en las ventas externas; un mayor crecimiento del empleo en las principales ciudades; un fuerte dinamismo en el crédito de consumo; un aumento en la riqueza de los hogares asociado con la mejora en los precios de los activos y finalmente, un ambiente de crecimiento económico con bajos niveles de inflación.

Por la rama de actividad económica, el crecimiento del PIB en el 2008 fue liderado por la reactivación de la construcción de vivienda y obras civiles, seguido por el aumento de las exportaciones del sector minero (carbón ferro-níquel y petróleo), otras actividades con desempeños superiores al 4% fueron: transporte, comercio, servicios financieros e industria, mientras que el sector eléctrico, agropecuario y los servicios sociales estuvieron por debajo, aunque mostraron crecimientos significativos frente a años anteriores.

²⁸ La brecha del producto ó del PIB se define como la diferencia entre el crecimiento del PIB potencial (al que debería crecer la economía con el pleno empleo de sus recursos disponibles) y el PIB observado.

La inflación durante el 2007 fue del 6.49%, 49 puntos básicos por encima del límite superior de rango-meta que se había fijado la autoridad monetaria (entre el 4% y 5%) este fenómeno estuvo relacionado con fuertes aumentos en los precios regulados y por choques transitorios de oferta. En particular, se destacan el reajuste de las tarifas de los servicios públicos (con una inflación de 14.5% a fin de año) y de los combustibles (21.8%), y el repunte en diciembre de la inflación de alimentos (5.3%), este último, afectado por factores climáticos y por el paro de transporte de carga ocurrido en las primeras semanas de Diciembre. Sin embargo, la inflación en Colombia sigue una senda descendente, lo cual genera confianza por parte de los agentes en las proyecciones del emisor, logrando así un entorno de mayor estabilidad macroeconómica.²⁹

Grafica 1. Colombia. Crecimiento Sectorial del PIB 2008



Fuente: DANE

Con respecto al empleo y a la encuesta continua de hogares DANE, el mercado laboral presenta un aumento en el número de personas ocupadas superior a un millón en el cuarto trimestre de 2008, equivalente a un crecimiento del 6.02%, la evolución positiva del mercado laboral registrada durante el 2008 llevó a terminar el año con una tasa de desempleo para el total nacional del 13.1% frente al 15.1% observada en el año 2007.

Sobre el aspecto fiscal vale la pena destacar el cumplimiento de la meta acordada con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Para el año 2008, el déficit del sector público consolidado (SPC) se situó en 2.8% del PIB. El balance del SPC mejoró

²⁹ Informe de Coyuntura Económica regional. Nariño. DANE

0.8% del PIB frente al año 2007; éste es el mayor ajuste observado durante los últimos años. Asimismo, el déficit del sector público no financiero (SPNF) observado para la vigencia del año 2007. El ajuste estuvo concentrado en el Gobierno Nacional Central, cuyo balance mejoró 0.7% del PIB con respecto al año anterior.

A Diciembre de 2008, las tasas de interés reales de captación y colocación se ubicaron en 1.37% y en 7.97%, respectivamente. Estos bajos niveles en las tasas de interés real junto a un escenario general de confianza es el ambiente propicio para la reactivación del canal crédito, con sus consecuentes repercusiones para la actividad económica en general y para el sector real en particular. Ambos elementos se encuentran presentes en el panorama económico actual, ante lo cual se ha comenzado a percibir una reactivación en la demanda del crédito, especialmente de consumo y comercial.

El comportamiento de las exportaciones revela un crecimiento de la demanda externa de productos colombianos. Los Exportadores se beneficiaron con una devaluación promedio del 14.7%, a pesar de registrarse una apreciación del precio al cierre del año 2008 del 3%. Como resultado de lo anterior, las exportaciones totales crecieron 8.97%, en parte debido al aprovechamiento de los empresarios nacionales en la ampliación de ventajas arancelarias contenidas en el ATPDEA³⁰ y mayores despachos de productos de la minería. El ascenso de las ventas a los Estados Unidos se ubicó en 11.6% y las exportaciones no tradicionales lo hicieron un 30.6%

De este modo, el entorno macroeconómico para el 2008 fue favorable en la mayoría de los sectores de la Economía y se espera para el presente año un desempeño superior por las siguientes razones: una inflación controlada y bajas tasas de interés ayudaran para que el consumo y la inversión continúen la consolidación de su reactivación. Los sectores encadenados de la construcción y la industria se verán fortalecidos por la creciente demanda observada en varias ciudades de vivienda en estratos medios y altos.

El proyectado crecimiento de la economía Venezolana, alrededor del 8% para el año 2009, garantizaría la recuperación cercana al 4% en las exportaciones totales, lo que equivale a las ventas dejadas de realizar en el año 2003. Asimismo, el reciente comportamiento al alza de los precios internacionales para la mayoría de nuestros productos exportables, reforzaran el buen desempeño del comercio exterior colombiano y del resto del sector.

³⁰ Ley de preferencias arancelarias andinas y erradicación de Drogas.

INDICADORES ECONÓMICOS DE NARIÑO

Cuadro 6. Nariño. Principales Indicadores económicos de Nariño

Indicadores Económicos	Unidades	2007	2008
Precios – Pasto			
Inflación anual	%	6.45	4.85
Empleo – Pasto 1/			
Tasa de desempleo	%	16.0	18.7
Tasa global de participación	%	67.4	67.2
Tasa de subempleo	%	43.2	33.3
Población económicamente activa	Miles	180	185
Población total	Miles	360	367
Movimiento de sociedades			
Sociedades constituidas	Millones \$	2.486	2.936.
Sociedades reformadas	Millones \$	2.848	5.771
Sociedades disueltas	Millones \$	2.830	809
Inversión neta	Millones \$	4.504	7.899
Comercio exterior - Nariño			
Exportaciones no tradicionales	Miles FOB (US\$)	25.722	23.461
Importaciones	Miles FOB (US\$)	103.651	71.059
Balanza comercial	Miles FOB (US\$)	-77.928	-47.598
Fiscales – Gobierno Central Departamental 2/			
Ingresos totales	Millones \$	231.161	292.407
Ingresos corrientes	Millones \$	231.146	292.045
Ingresos de capital	Millones \$	0	0
Gastos totales	Millones \$	220.228	264.672
Gastos corrientes	Millones \$	209.501	253.968
Gastos de capital	Millones \$	10.728	10.703
Déficit o ahorro corriente	Millones \$	21.645	38.077
Fiscales – Gobierno Central Municipal 2/			
Ingresos totales	Millones \$	130.854	153.256
Ingresos corrientes	Millones \$	130.822	148.781
Ingresos de capital	Millones \$	31	4.476
Gastos totales	Millones \$	164.177	143.429
Gastos corrientes	Millones \$	141.367	110.386
Gastos de capital	Millones \$	22.810	33.043
Déficit o ahorro corriente	Millones \$	-10.544	38.395
Recaudo de impuestos			
Renta	Millones \$	4.749	573
Impuesto al Valor Agregado –IVA-	Millones \$	10.736	8.827
Retención en la fuente	Millones \$	20.322	22.711
Aduana	Millones \$	29.534	51.631
Otros	Millones \$	10.602	11.044
Ganadería			
Sacrificio de ganado Bovino	Cabezas	19.416	19.593
Sacrificio de ganado Porcino	Cabezas	14.394	14.476
Construcción – Pasto			
Área aprobada total	M2 semestral	79.847	69.401

17 cifras a Oct-Dic 2007-2008

Fuente: DANE, DIAN, Secretaría de hacienda municipal, Contraloría Departamental, Cámara de Comercio de Pasto.

En los primeros meses de 2009 la **economía mundial** ha seguido registrando una fuerte contracción, que prolonga la dinámica del tramo final de 2008. Frente a este escenario, las medidas monetarias, fiscales y financieras adoptadas por los distintos gobiernos e instituciones internacionales comienzan a tener efecto.

Así, desde marzo los mercados financieros presentan una mayor estabilidad, la confianza empresarial refleja una mejora de expectativas y algunos indicadores de actividad muestran que el ritmo de caída de la actividad ha perdido intensidad.

La economía de **EE.UU.** es un buen ejemplo. Su PIB registró una caída muy acusada en el primer trimestre (-5,5% en variación trimestral anualizada), ligeramente inferior al trimestre anterior. Sin embargo, la anticipación y contundencia de las medidas adoptadas han logrado estabilizar las condiciones financieras, y conseguido que el consumo ofrezca moderados signos positivos.

También el sector residencial ha digerido buena parte de los excesos acumulados y la caída del empleo se ha ralentizado. Los indicadores adelantados sugieren que el PIB recuperará tasas positivas en el segundo semestre y el temor a una deflación ha remitido. En consecuencia, la Fed mantiene sus estímulos con los tipos de referencia en el 0%-0,25% y sus programas de inyección de liquidez, que se suman a un déficit público que superará holgadamente el 10% del PIB.

Latinoamérica, que también ha encadenado dos trimestres de caída pronunciada de la actividad (-3,7% interanual en el primer trimestre), presenta al cierre del semestre una clara mejora de las expectativas de los agentes y, sobre todo, de las condiciones de los mercados. La mejoría de la economía china y la mayor disponibilidad de liquidez (acuerdos con la Fed; fórmulas del FMI), unidas a unos fundamentales relativamente sólidos, explican el mejor tono de la región aunque con algunas diferencias por países. Así, mientras que en Brasil el PIB cayó el 1,8% interanual en el primer trimestre, muy por debajo de las estimaciones, Chile sufrió una reducción del 2,1%, y México ha sido el más afectado con una caída del 8,2% interanual, debido a sus fuertes vínculos con EE.UU. y al impacto de la nueva gripe. La menor actividad unida a la caída de la inflación han permitido fuertes reducciones adicionales de los tipos oficiales. Con todo, las principales monedas se han apreciado en el último trimestre (con la excepción del peso mexicano), compensando buena parte de la depreciación sufrida en trimestres anteriores.

La **Eurozona** ha sufrido igualmente un fuerte retroceso de su actividad, superior al esperado, debido al desplome del comercio mundial y su impacto en Alemania. En el primer trimestre, el PIB de la región se redujo un 9,5% (trimestral anualizado), con un descenso más acusado en inversión y exportaciones. La incipiente mejoría del entorno económico y financiero internacional también ha ayudado a levantar unas expectativas que partían de mínimos históricos, pero el área se encuentra un paso por detrás de EE.UU., China o Brasil en la carrera de la recuperación.

El BCE ha seguido manteniendo una política monetaria más ortodoxa que otros bancos centrales, mientras rebajaba el tipo de interés oficial hasta el 1% como nivel mínimo y mejoraba las condiciones de inyección de liquidez a mayores plazos, en un momento en el que la inflación se acerca a cero. En estas condiciones el euro se apreció en el segundo trimestre frente al dólar hasta niveles cercanos al máximo del ejercicio y se depreció frente a la libra (1euro=1,41US\$=0,85£).

En **España**, la recesión elevó su intensidad en el primer trimestre de 2009 (-7,4% en variación trimestral anualizada), en lo que puede haber sido el peor momento del ciclo a la vista de los últimos indicadores. Estos muestran cómo el ritmo de caída de la actividad y el empleo comienza a perder intensidad.

En **Reino Unido**, cuyo PIB también cayó fuerte en el primer trimestre (-7,4% trimestral anualizado), los signos de recuperación resultan más claros que en la Eurozona (mayor confianza del consumidor, aumento de hipotecas aprobadas, ligera recuperación del precio de la vivienda). La depreciación de la libra respecto a 2008, las rápidas y contundentes bajadas de tipos (hasta el 0,5%), la expansión fiscal y las medidas de ayuda al sistema bancario ayudan a explicar esta incipiente mejora de expectativas, aunque de momento no permite esperar recuperar tasas positivas de crecimiento. junto al entorno recesivo es necesario considerar cinco aspectos para interpretar adecuadamente los resultados:

- Para facilitar la comparativa con los distintos trimestres de 2008 se ha elaborado un proforma de 2008 en el que Banco Real se consolida los doce meses por integración global en Brasil.
- Existe un impacto perimetro en el beneficio por 144 millones de euros frente a 2008 por los negocios incorporados en Reino Unido (Alliance & Leicester y Bradford & Bingley), en Santander Consumer Finance, así como por la consolidación de Sovereign por integración global, esta última con efecto en resultados desde febrero 2009.

En el segundo trimestre se mantiene la consistencia de los resultados apoyados en la fortaleza y diversificación de las áreas operativas, y reflejando los enfoques de gestión: resistencia de ingresos al ciclo. Flexibilidad de costes y obtención de sinergias. Gestión activa de riesgos / recuperaciones.

En Colombia Las cuotas se sitúan en un 2,9% en créditos y en un 3,5% en ahorro bancario. El Grupo tiene 77 oficinas y 503.000 clientes. El primer trimestre confirma el debilitamiento de la economía. En este contexto, y dada la intensa moderación de la inflación, que en junio se ubicó por debajo del rango objetivo, el Banco Central ha recortado de forma enérgica los tipos de interés de política monetaria, hasta el 4,5% con un recorte de 500 p.b. en el año. El Grupo se orienta en 2009 al crecimiento selectivo del crédito, preservando adecuados niveles de

liquidez. Se potencian, asimismo, los negocios transaccionales, y se pone especial atención a la gestión del riesgo de crédito y a la moderación del crecimiento de los costes. De esta forma, el crédito aumenta el 11%, mientras que el ahorro bancario sube el 43%. El beneficio atribuido, 16 millones de euros, aumenta el 17,4% en moneda local, por un avance de los ingresos que casi duplica al de los costes y lleva al margen neto a crecer un 24,6%. El ratio de morosidad es del 1,59% y la cobertura del 218%.

INDICADORES GENERALES

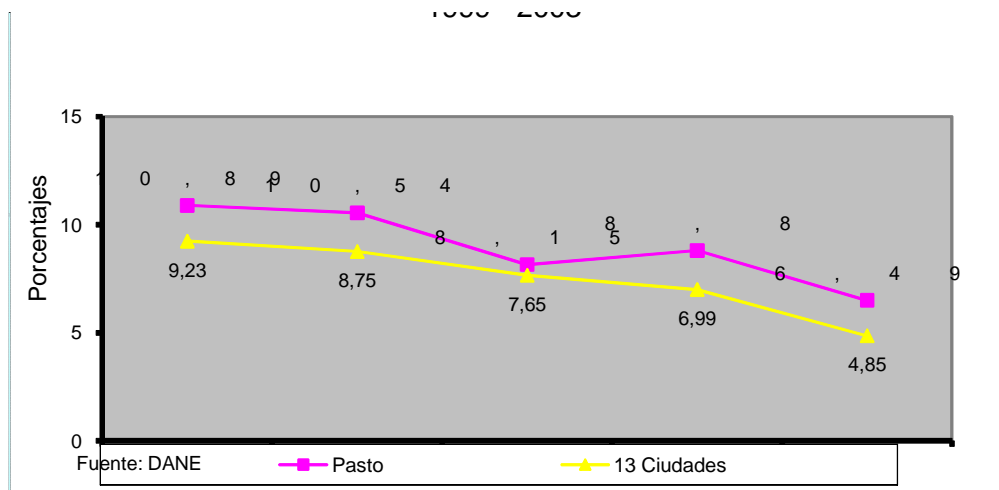
◆ **Índice de precios al consumidor.** San Juan de Pasto registró una variación en el índice de precios al consumidor en el mes de Diciembre de 2008 de 0.40%, inferior en 0.63 puntos porcentuales con relación a la registrada en Diciembre del año anterior, que fue de 1.03%. Para el segundo semestre del año 2008 los precios al consumidor acumularon una variación de 4.85%, inferior en 3.95% puntos porcentuales a la inflación registrada en igual periodo de 2007, que fue de 8.80%.

La variación de los últimos doce meses del IPC, hasta Diciembre del 2008, para San Juan de Pasto fue de 4.85%, tasa que resulta inferior en 3.95 puntos porcentuales a la registrada en diciembre del 2007, situada en 8.80%

En orden descendente las ciudades que presentaron una inflación anual, a diciembre de 2008, por encima del promedio nacional (6.49%) son: Medellín (7.66%), Montería (7.35%), Cartagena (7.23%), Cali (7.15%), Villavicencio (6.96%), Barranquilla (6.90%) y Pereira (6.71%). Por debajo del promedio nacional están: Bucaramanga (6.44%), Neiva (6.00%), Bogotá (5.98%), Manizales (5.89%) Cúcuta (5.50%) y Pasto (4.85%).³¹

³¹ DANE. Informe de Coyuntura Económica regional. Nariño.

Grafica 2. Pasto y Nacional: Evolución IPC Total Anual



Fuente: DANE

Al interior de la estructura por grupos del índice de precios al consumidor, para la ciudad de Pasto el grupo transporte y comunicaciones presenta la mayor variación positiva anual de precios, a diciembre del 2008, respecto al total de la inflación de la ciudad, seguido del grupo vivienda, salud educación y gastos varios en su orden.

Cuadro 7. PASTO: Inflación anual, según grupo de bienes y servicios - Diciembre 2003-2008

Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Total	17.97	10.89	10.54	8.15	8.80	4.85
Alimentos	13.51	8.79	11.22	11.76	17.52	0.15
Vivienda	22.71	6.98	6.18	4.3	3.93	7.18
Vestuario	7.74	5.21	6.03	4.43	3.21	2.74
Salud	26.44	15.88	10.72	11.81	10.82	5.93
Educación	19.94	15.84	8.95	9.38	4.31	5.68
Cultura(1)	N.A.	12.95	7.84	3.68	13.32	0.55
Transporte	21.1	16.15	17.05	9.86	3.07	12.37
Gastos Varios	20.98	18.02	14.7	8.49	8.87	5.58

1. A partir de enero de 2003 el grupo de educación y cultura, se separa en grupo de educación y grupo cultura, diversión y esparcimiento.

Fuente: DANE

A Diciembre de 2008 los grupos del IPC que presentaron inflación anual, por debajo de la inflación media de la ciudad (4.85%) son: vestuario (2.74%), cultura, diversión y esparcimiento (0.55% y alimentos (0.15%)

En cuanto a la inflación anual para los tres niveles de ingreso estudiados, el grupo de ingresos altos registra una inflación anual hasta diciembre de 2008 de: 6.88%, frente a 4.91% del grupo de ingresos medios y 2.91% del grupo de ingresos bajos. En ese mismo orden las variaciones porcentuales a diciembre de 2002 fueron: 6.36%, 8.71% y 11.29%, respectivamente.

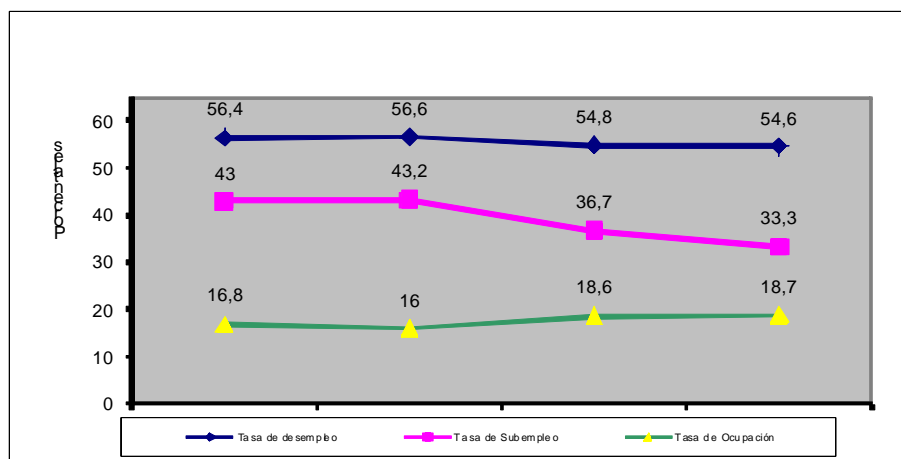
Los grupos de bienes y servicios que a nivel de la ciudad de Pasto que registraron durante diciembre una mayor variación fueron: Transporte y comunicaciones con: 0.98%, impulsado por el incremento de bus intermunicipal con 6.00%, seguido por el grupo alimentos con 0.54%, debido especialmente al alza de frutas con: 6.27%, y salud con 0.41%, jalónada por el precio de los aparatos ortopédicos con 1.13%.

Los grupos de bienes que contribuyeron a la caída en el índice de inflación fueron: cultura que registro una deflación de - .048%, ocasionada en gran medida por otros artículos relacionados con la cultura -2.58%, educación con 0.001% y gastos varios con 0.10%.

♦ **Empleo.** Según los resultados de la encuesta continua de hogares, en la Ciudad de San Juan de Pasto, la tasa de desempleo registrada en el tercer trimestre del 2008 fue de 18.6%, superior en 1.8 puntos porcentuales con relación a la registrada en igual periodo del año anterior ubicada en 16.8%.³² Para el cuarto trimestre de 2008, la tasa de desempleo en la ciudad de Pasto se ubico en 18.7%, superior en 2.7% en comparación a igual periodo del año 2007 y a la vez superior en 0.1% a la registrada en el tercer trimestre de 2008.

³² Ibid.

Grafica 3. Pasto, Evolución Trimestral de la Tasa de Desempleo, Subempleo y Ocupación. Julio 2002 - Diciembre 2003



Fuente: DANE

Si bien es preocupante el alto nivel de desempleo que presenta la ciudad, también lo son las altas tasas de subempleo. El subempleo se ubica en el 36.7% en el tercer trimestre del 2008, inferior en 6.3 puntos porcentuales con relación a igual periodo del 2007 (43.0%), cifra que indica las malas condiciones laborales de los trabajadores.

Así mismo, la tasa del subempleo se ubicó para la tercer trimestre en 36.7%, inferior en 6.3 puntos porcentuales en relación con igual periodo del año anterior: para el cuarto trimestre de 2008 la tasa de subempleo fue del 33.3%, inferior en 9.9% con respecto al cuarto trimestre de 2007.

Por rama de actividad económica y tomando los datos del cuarto trimestre de 2008, las actividades económicas que demandan el mayor porcentaje de mano de obra de los 150 mil ocupados son: comercio (53 mil), servicios comunales y personales (42 mil), industria (20 mil), transporte (13 mil) y los restantes 22 mil se ocuparon en otras ramas.

Según la posición ocupada, la mayor parte de la población ocupada son obreros y empleados particulares, con 55 mil personas, indicando que existe un incremento con relación al año inmediatamente anterior que fue de 52 mil personas, seguido por el grupo de trabajadores por cuenta propia (54 mil), los empleados gubernamentales (12 mil) y otros grupos que abarcan las 29 mil personas restantes.

En lo que se refiere a la población subempleada, se debe destacar que de las 62 mil personas que conforman este sector, 43 mil oscilan entre las edades de 25 a 55 años, 13 mil entre 18 y 24 años, 4 mil de los 56 años en adelante y los mil restantes entre 12 y 17 años; concluyendo que la población mas afectada son en su mayoría jefes de hogar y jóvenes.

Finalmente, en la tasa de desempleo para la ciudad de Pasto, se observa un comportamiento inverso de ese indicador entre los años 2007 y 2008, puesto que mientras en el año 2007 descendió en 5 puntos porcentuales, al pasar de 21% a 16%; en el año 2007 ascendió 1.7 puntos porcentuales, al pasar de 17% a 18.7%.³³

COMERCIO EXTERIOR

EXPORTACIONES

De acuerdo por información suministrada por el DANE, las Exportaciones del Departamento de Nariño, registradas en valor FOB, sumaron US\$23.461.036 durante el año 2008, lo que significo una disminución del US\$2.3 millones (8.8%) con respecto al año inmediatamente anterior cuando alcanzo la cifra de US\$25.722.543.

Según la clasificación CIIU, los grupos que incidieron en el comportamiento negativo de las exportaciones durante el periodo analizado fueron: el grupo de sector industrial (-9.8%) y el grupo del sector agropecuario, silvicultura caza y pesca (-10.4%); dentro del sector industrial se destaca la disminución registrada en maquinaria y equipo (-93.1%), textiles y prendas de vestir (-73.2%) y minerales no metálicos (79.1%).

Para el año 2008 el país donde se vendió la mayor cantidad de producción nariñense fue el Reino Unido (39.6%, especialmente productos alimenticios, bebidas y tabaco, le siguió en importancia el Perú (25.6%); Estados Unidos se ubica como el tercer país de destino de la producción del Departamento (15.7%), principalmente con productos del sector agropecuario e industrial; y Ecuador (11.9%); en otros países como Costa Rica, Italia, Venezuela, Republica Popular China se vendieron productos en un 7.2%.³⁴

³³ Ibíd.

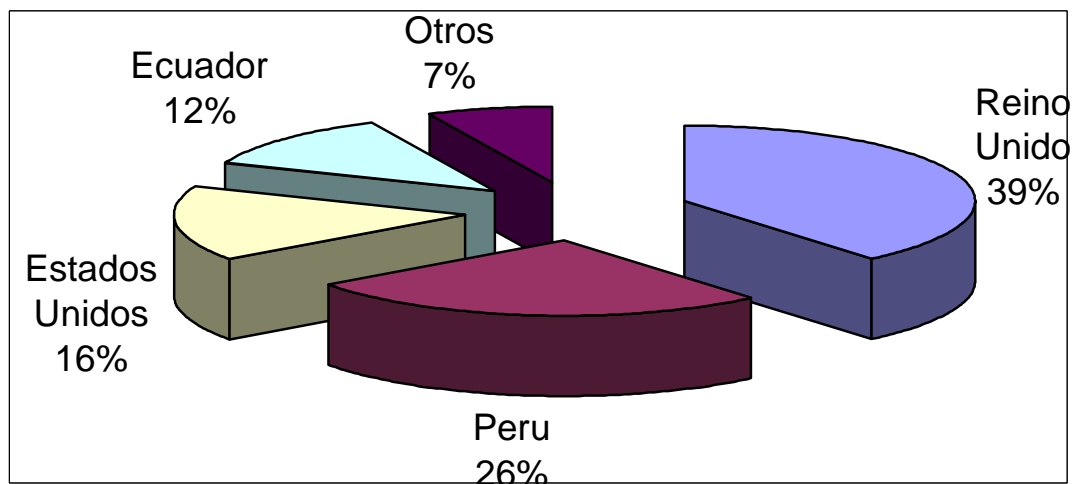
³⁴ Ibíd.

Cuadro 8. Nariño. Exportaciones no tradicionales registradas en valor FOB, según clasificación CIU Años 2007-2008.

Cód	Descripción	Valor FOB (US\$) 2007	Valor FOB (US\$) 2008	Variación % 2008/2007	Variación Absoluta
	Total	25.722.543	23.461.036	-8.8	-2.261.507
	Sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca	912.249	817.351	-10.4	-94.898
	Producción agropecuaria	15.963	2.349	-85.3	-13.614
	Silvicultura	34.680	60.120	73.4	25.440
	Extracción de madera	0	500	(--)	500
	Pesca	861.606	754.382	-12.4	-107.224
	Sector minero	20.551	273.021	---	252.470
	Extracción otros minerales	20.551	273.021	---	252.470
	Sector industrial	24.788.748	22.370.664	-9.8	-2.418.084
	Productos alimenticios, bebidas y tabaco	23.271.741	21.602.837	-7.2	-1.668.904
	Fabricación productos alimenticios	23.263.741	21.602.837	-7.1	-1.660.904
	Fabricación de otros productos alimenticios	8.000	0	-100.0	-8.000
	Textiles, prendas de vestir	561.355	150.439	-73.2	-410.916
	Textiles	11.688	13.120	12.3	1.432
	Prendas de vestir	7.891	903	-88.6	-6.988
	Cuero y sus derivados	541.764	136.416	-74.8	-405.348
	Calzado	12	0	-100.0	-12
	Industria maderera	77.498	199.609	157.6	122.111
	Madera y sus productos	53.854	193.994	260.2	140.140
	Muebles de madera	23.644	5.615	-76.3	-18.029
	Fabricación de papel y sus productos	1.600	14.641	---	13.041
	Imprentas y editoriales	1.600	14.641	815.1	13.041
	Fabricación de sustancias químicas	3.663	98.136	---	94.473
	Sustancias químicas industriales	3.641	13.620	274.1	9.979
	Otros productos químicos	22	21.212	---	21.190
	Refinería de petróleo	0	26.806	(--)	26.806
	Derivados del petróleo	0	5.325	(--)	5.325
	Caucho	0	7.290	(--)	7.290
	Plástico y sus manufacturas	0	23.883	(--)	23.883
	Minerales no metálicos	76.795	16.083	-79.1	-60.712
	Barro, loza, etc.	73.903	79	-99.9	-73.824
	Vidrio y sus productos	2.892	16.004	453.4	13.112
	Metálicas básicas	24.330	232.912	---	208.582
	Básicas de hierro y acero	24.330	0	-100.0	-24.330
	Básicas metales no ferrosos	0	232.912	(--)	232.912
	Maquinaria y equipo	771.766	53.512	-93.1	-718.254
	Productos metálicos excepto maquinaria y equipo	116.060	163	-99.9	-115.897
	Maquinaria excepto eléctrica	218.314	1.663	-99.3	-216.681
	Maquinaria eléctrica	697	51.716	---	51.019
	Construcción de material de transporte	436.660	0	-100.0	-436.660
	Equipo profesional y científico	35	0	-100.0	-35
	Otras industrias	0	2.495	(--)	2.495
	Otras industrias manufactureras	0	2.495	(--)	2.495
	Servicios comunales, sociales y personales	995	0	-100.0	-995
		995	0	-100.0	-995

Fuente: DANE

Grafica 4. Nariño. Exportaciones registradas según país de destino. Año 2008



Fuente: DANE

IMPORTACIONES

De acuerdo con las cifras suministradas por el DANE, las compras al exterior registradas durante el año 2008, por parte de los agentes económicos radicados en el Departamento de Nariño, disminuyeron en 31.4% frente a la registrada en el 2007, al pasar de US \$ 103.6 millones en valores FOB durante el año 2007 a US \$ 71.1 millones FOB en el siguiente año. Este comportamiento recesivo en las compras registradas al exterior obedeció a los siguientes grupos de acuerdo a la clasificación CIIU: sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca (-46.8%) y el sector minero (-62.0%).

El sector industrial presentó durante el año 2008 un balance positivo al crecer en US\$ 404.330, lo que significó un aumento del 1.2%; dentro de este sector se destaca el crecimiento obtenido en el grupo textiles y prendas de vestir (59.7%) y el grupo de fabricación de papeles y sus productos (30.4%).³⁵

Las importaciones del Departamento de Nariño siguen realizándose en su gran mayoría con el vecino país del Ecuador (92.0%), a pesar de la dolarización de la Economía ecuatoriana desde el 2001, en segundo lugar se ubicaron las compras realizadas al Perú (2.78%), Estados Unidos le sigue en importancia (1.32), y en menor porción, Chile, Panamá, Alemania y países Asiáticos (Japón, India, Malasia).

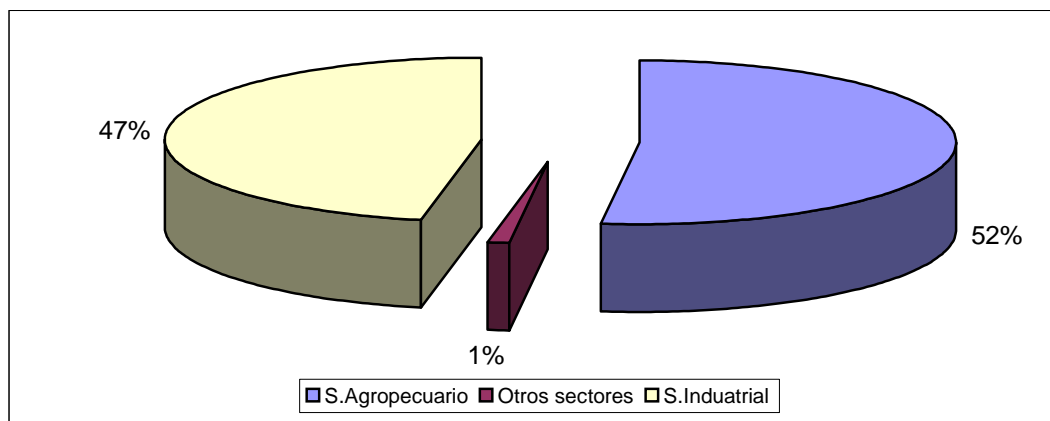
³⁵ *Ibíd.*

Cuadro 9. Nariño. Importaciones registradas en valor FOB, según clasificación CIIU - Años 2007-2008

Código	Descripción	Valor FOB (US\$) 2007	Valor FOB (US\$) 2008	Variación % 2008/2007	Variación Absoluta
	Total	103.651.429	71.059.718	-31.4	-32.591.711
	Sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca	69.378.259	36.915.975	-46.8	-32.462.464
		69.367.970	36.909.340	-46.8	-32.458.630
	Producción agropecuaria	8.674	3.600	-58.5	-5.074
	Silvicultura	1.615	2.855	76.8	1.240
	Pesca	897.201	340.526	-62.0	-556.675
	Sector minero	897.201	340.526	-62.0	-556.675
	Extracción otros minerales	33.330.262	33.734.592	1.2	404.330
	Sector industrial	23.406.719	23.529.223	0.5	122.504
		21.434.304	22.859.427	6.6	1.425.123
	Productos alimenticios, bebidas y tabaco	1.972.415	669.796	-66.0	-1.302.619
		2.671.840	4.267.420	59.7	1.595.580
		2.646.486	4.216.991	59.3	1.570.505
	Fabricación productos alimenticios	24.307	40.770	67.7	16.463
	Fabricación de otros productos alimenticios	1.033	2.009	94.5	976
	Textiles, prendas de vestir	14	7.650	---	7.636
	Textiles	1.112.953	910.034	-18.2	-202.919
	Prendas de vestir	955.168	876.128	-8.3	-79.040
	Cuero y sus derivados	157.785	33.906	-78.5	-123.879
	Calzado	89.672	116.941	30.4	27.269
	Industria maderera	51.794	32.651	-37.0	-19.143
	Madera y sus productos	37.878	84.290	122.5	46.412
	Muebles de madera	2.997.801	3.133.527	4.5	135.726
	Fabricación de papel y sus productos	30.339	245.863	---	215.524
	Papel y sus productos	2.665.621	2.611.525	-2.0	-54.096
	Imprentas y editoriales	0	1.361	(--)	1.361
	Fabricación sustancias químicas	160.955	149.719	-7.0	-11.236
	Químicos industriales	140.886	125.059	-11.2	-15.827
	Otros químicos	755.164	116.279	-84.6	-638.885
	Derivados del petróleo	90.691	57.561	-36.5	-33.130
	Caucho	262	8.722	---	8.460
	Plástico	664.211	49.996	-92.5	-614.215
	Minerales no metálicos	4.772	8.519	78.5	3.747
	Barro, loza, etc.	4.772	8.519	78.5	3.747
	Vidrio y sus productos	2.169.529	1.562.525	-28.0	-607.004
	Otros minerales no metálicos	206.842	186.158	-10.0	-20.684
	Metálicas básicas	388.044	361.257	-6.9	-26.787
	Básicas de hierro y acero	1.404.697	300.645	-78.6	-1.104.052
	Maquinaria y equipo	145.267	400.417	175.6	255.150
	Metálica excepto maquinaria	24.679	314.048	---	289.369
	Maquinaria excepto eléctrica	121.812	90.124	-26.0	-31.688
	Maquinaria eléctrica	121.812	90.124	-26.0	-31.688
	Material transporte				
	Equipo profesional y científico	45.545	68.805	51.1	23.260
	Otras industrias	45.545	68.805	51.1	23.260
	Otras industrias manufactureras	162	0	-100.0	-162
	Comercio al por mayor y al por menor y restaurantes y Hoteles	162	0	-100.0	-162
	Comercio al por mayor				
	Servicios comunales, sociales y personales				
	Películas cinematográficas y otros servicios				

Fuente: DANE

Grafica 5. Nariño. Importaciones registradas por sectores de la CIIU. Año 2008.



Fuente: DANE

Balanza comercial. El comportamiento de la balanza comercial para el año 20038 presento saldo deficitario de US \$47.598. miles, no obstante este déficit arrojó una disminución (61.1%) frente al déficit en balanza de pagos observado durante el año anterior cuando alcanzó la cifra de US \$ 77.928 miles. Este resultado deficitario se dio por la participación de las importaciones en el comercio global con el 75.2%, mientras que las exportaciones alcanzaron solo el 24.8%.³⁶

Monetarios Y Financieros

◆ Financieros

- Captaciones del sistema financiero. De acuerdo con la información obtenida de la Superintendencia Bancaria, las captaciones de recursos del sistema financiero para el Departamento de Nariño en Septiembre del 2008 alcanzaron los \$754.348 millones, lo que significó un incremento moderado del 1.0%.

El mayor aumento se observó en las cuentas de ahorro especial con 40.7%, le sigue en importancia el aumento en los certificados de depósito a término al registrar una variación positiva de 12.2% y presentar una participación del 24.5% del total de captaciones, siguieron los depósitos de ahorro con 2.2% y una participación del 52.2%.

Cabe destacar la disminución presentada en los depósitos de cuenta corriente bancaria (-11.8%) y su participación bajo 25.6% en el año 2007 a 22.4% en el siguiente año.

³⁶ Ibíd.

Cuadro 10. Nariño. Saldos de las captaciones del sistema financiero - Septiembre 2007-2008

Conceptos	Saldos a Septiembre 2007	Saldos a Septiembre 2008	Var. % Anual
Total sistema financiero	746.707	754.348	1.0
Depósitos en cuenta corriente Bancaria	191.351	168.760	-11.8
Certificados de depósito a término	164.917	185.035	12.2
Depósitos de ahorro	385.676	394.056	2.2
Cuentas de Ahorro especial	4.345	6.115	40.7
Certificados de ahorro de valor real	411	378	-8.0
Títulos de valor en circulación	7	4	-42.9

Fuente: Superintendencia Bancaria

- Colocación del Sistema Financiero. A Septiembre del 2008, los saldos de las colocaciones del sistema financiero en el Departamento de Nariño totalizaron \$390.755 millones lo que significo un aumento del 5.0%, frente al valor registrado el año inmediatamente anterior.

Este buen desempeño obedece a las bajas tasas de interés que se cotizan en el mercado, lo que incidió directamente en el incremento en los créditos de consumo los cuales pasaron de \$102.303 millones en el 2007 a \$133.051 millones en el siguiente año, lo que origino un incremento del 30.1% participando a demás del 34.0% del total de colocaciones del sistema en Nariño.

Cuadro 11. NARIÑO. Saldos de las colocaciones del sistema financiero - Septiembre 2007-2008

Variables	Millones de pesos		Var. % Anual
	Saldos a Septiembre 2007	Saldos a Septiembre 2008	
Total sistema	372.033	390.755	5.0
Créditos de vivienda	136.299	111.617	-18.1
Créditos de consumo	102.303	133.051	30.1
Microcréditos	16.096	20.915	29.9
Créditos comerciales	117.335	125.172	6.7

Fuente: Superintendencia Bancaria

De otro lado se aprecia una disminución considerable en los saldos de los créditos dirigidos a vivienda durante Septiembre de 2008, al totalizar \$111.617 millones – 18.1% menos que el saldo registrado a Septiembre del año inmediatamente anterior. Igualmente su participación disminuyo de 36.6% en el 2007 a 28.6% en el siguiente año.

3.1.2 Entorno Político- Administrativo. Consiste en el reconocimiento y análisis del ámbito en que se desenvuelven las relaciones entre los actos que realizan los particulares y los entes gubernamentales.

El gobierno es regulador, subsidiador, legislador, fija las políticas: económicas, salariales, tributarias, crediticias laborales, cambiarias. Empleo.

- **Ley 100 de 1993:** por medio de esta ley, el gobierno crea el sistema de seguridad integral y otras disposiciones.

La seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos de que dispone el trabajador y la comunidad para gozar de una mejor calidad de vida en el territorio nacional. Abarca tres sistemas:

- sistema general de pensiones
- sistema general de seguridad social en salud
- sistema general de riesgos profesionales

- **Ley 50 de 1990:** Los resultados obtenidos por la reforma laboral en Colombia son de bastante interés, analizando la tasa urbana ésta se redujo en un 8% en 1994, una de las más bajas registradas en el país, sin embargo el ritmo de creación de empleo en la industria a sido muy débil desde 1990. Este comportamiento presentado por el empleo a sido objeto de estudio de FEDESARROLLO quien afirma “en los círculos internacionales se ve con cierta admiración el éxito en Colombia con las reformas estructurales, se introdujeron cambios en el manejo económico sin generar una situación de recesión ni de desempleo “, sin embargo, dicha situación es adversa en la actual crisis económica producto de todo el proceso neoliberal y la crisis política en que se ha sumido el país.

El código sustantivo de trabajo (ley 50/90) que actualmente esta vigente, da inicio a una transformación con los acuerdos de carácter laboral. Este código crea elementos novedosos, entre ellos el permitir una mayor economía a los empleadores. Se resalta que se ha eliminado el pasivo laboral a cargo de la Empresa, por cuanto la ley 50 faculta a liquidar cada año al empleado, sin que tenga que finalizar el contrato respectivo; con respecto a los derechos irrenunciables, hoy en día el empleo los puede negociar, tal como ocurre con el salario integral.

Para lograr un mayor manejo y mejor participación de la mujer en el mercado laboral se plantea impulsar reformas con respecto al cuidado y crianza de los hijos.

- **Ley del Turismo: Proyecto de Ley 32 de 1995:** La Cámara Colombiana de turismo (CNT) adelanto la investigación con la cual se propone la creación del fondo de promoción turística, el consejo superior de turismo y el registro nacional de turismo, entes encargados de la planificación, información estadística, relaciones internacionales, promoción y análisis estratégico del sector en general.

El proyecto de la ley pretende consolidar la industria del comercio y dar un norte fijo, estimular la competitividad para ubicarla estratégicamente a nivel nacional e internacional. Así mismo adoptar medidas que impidan la competencia desleal que están causando pérdidas al sector organizado.

- **Reforma al código de comercio:** son muchos los cambios que se han operado en Colombia en los últimos años. Dentro de este esquema de nuevas realidades jurídicas, económicas y sociales, la reforma del código de comercio permite adaptarse a las instituciones y procedimientos allí contenidos, con el fin de impulsar la actividad empresarial y comercial del país y con ello su desarrollo económico y social. Todo esto, como es natural, desarrollando al mismo tiempo y en pie de igualdad, los principios rectores de la carta como la propiedad y la iniciativa privada de un lado, con la función social tanto de la misma propiedad privada en general como de la empresa en particular, así como el principio de la prelación del interés general.

En razón a los anteriores aspectos, el gobierno nacional a través del ministerio de desarrollo económico y de la superintendencia de sociedades adscrita a este, hicieron algunas reformas como son:

- El régimen de sociedades
- los procesos concursales
- El régimen de revisoría fiscal.

La filosofía de esta reforma, ley 222 de diciembre 20 de 1995, esta en adecuar el ordenamiento jurídico a las realidades del comercio en el ámbito nacional e internacional, tanto en la adopción de figuras jurídicas novedosas que faciliten las actividades comerciales, como es la simplificación de procedimientos.

Por eso, uno de los pilares fundamentales de esta ley es el desarrollo del postulado de la presunción de la buena fe en todas las actuaciones de los particulares, consagrado en el artículo 83 de la constitución.

- **Reforma Financiera:** Actualmente el sistema financiero esta conformado por 15 bancos, 3 CAV S y 2 Compañías de financiamiento Comercial

Las captaciones del sistema financiero para el Departamento de Nariño sufrieron un incremento moderado del 1.0% en septiembre del 2003, frente a igual periodo del año anterior, frente que las colocaciones alcanzaron un incremento del 5.0%, comportamiento que obedece a las bajas tasas de interés que se registraron en el mercado (**pie de pagina Informe de Coyuntura**)

- **Decreto Número 1154 de 1999:** Por el cual se modifica la estructura de la superintendencia bancaria. "Entidades vigiladas. Corresponde a la

superintendencia bancaria la vigilancia y la inspección de las siguientes instituciones: Establecimientos bancarios, corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda, compañías de financiamiento comercial, oficinas de representación de organismos del exterior y de reaseguradores del exterior, organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero, cooperativas financieras, el banco de la república, el fondo de garantías de instituciones financieras, el fondo nacional de ahorro, el fondo de garantías de entidades cooperativas "Fogacoop", sociedades administradoras de fondos de pensiones, cajas, fondos o entidades de seguridad social administradoras del régimen solidario de prima media con prestación de finida, compañías de seguros, cooperativas de seguros, sociedades de reaseguro, sociedades de capitalización, sociedades sin ánimo de lucro que puedan asumir los riesgos derivados de la enfermedad profesional y del accidente de trabajo, el instituto colombiano de crédito educativo y estudios técnicos en el exterior "Icetex" en los términos del artículo 278 de Estatuto orgánico del sistema financiero, el Banco de comercio exterior S.A "Bancoldex", el fondo financiero nacional y demás entidades financieras con regímenes especiales previstos en el estatuto orgánico del sistema financiero, cuya vigilancia, de acuerdo con el presente decreto no corresponda a otra autoridad"

Sus funciones son: de carácter técnico, de análisis financiero, de control contable y de inspección.

- **Ley 510 de 1999 (Agosto 3):** por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencia Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades.

- **Ley 546 de 1999 (Diciembre 23):** por la cual se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro destinados a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda y se expiden otras disposiciones.

- **Entidades de Economía Solidaria:** Las leyes 454 de 1998 y 510 de 1999 regulan de manera especial la actividad financiera del cooperativismo y creó la superintendencia de la Economía Solidaria como ente encargado de la inspección, vigilancia y control de las cooperativas que ejercen dicha actividad con sus propios asociados.

La superintendencia de la economía solidaria en relación con las actividades sometidas a su supervisión, interpreta que dentro de los conceptos de depósito a la vista y a término se encuentran comprendidas todas las operaciones pasivas desarrolladas por las mismas que impliquen captación de ahorros de sus

asociados, independientemente de la denominación que se les dé o de la modalidad particular en que se efectúen.

En consecuencia, constituyen actividad financiera en los términos del artículo 39 de la Ley 454 de 1998, entre otras operaciones la captación de ahorro bajo la modalidad de depósito de ahorro a termino, CDAT, depósito de ahorro a la vista (cuentas de ahorro), el ahorro contractual o programado, los ahorros permanentes y cualesquiera otra modalidad de captación de depósito de los asociados.

Los aportes no quedan comprendidos dentro de dichos conceptos puesto que no integran el pasivo de la cooperativa, sino que constituyen parte del patrimonio de la entidad. Por esta razón debe resaltarse que no quedaron comprendidas dentro de esa nueva definición financiera las operaciones de crédito realizadas por las cooperativas con sus asociados apoyados únicamente en los aportes de los mismos, ni las demás operaciones en las cuales no se presente la captación de ahorros de los asociados para su posterior colocación.

- Entidades sometidas a la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria:

Al tenor de lo dispuesto en los incisos primero y segundo del artículo 39 de la ley 454 de 1998 que modifico el artículo 99 de la Ley 79 de 1998.

“La actividad financiera del cooperativismo se ejercerá siempre en forma especializada por las instituciones financieras de naturaleza cooperativa, las cooperativas financieras y las cooperativas de ahorro y crédito, con sujeción a las normas que regulan dicha actividad para cada uno de estos tipos de entidades, previa autorización del organismo encargado de su control.

Las cooperativas multiactivas o integrales podrán adelantar la actividad financiera exclusivamente con sus asociados mediante secciones especializadas, bajo circunstancias especiales y cuando las condiciones sociales y económicas lo justifiquen, previa autorización del organismo encargado de su control”.

Por tanto, se tiene que la actividad financiera del sector cooperativo solo puede ejercerse por tres clases de entidades sometidas a la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria:

- Las cooperativas especializadas de ahorro y crédito
- Las cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito
- Las cooperativas integrales con sección de ahorro y crédito

El ejercicio de la actividad financiera por las cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito tienen carácter de excepción y requiere, igualmente previa autorización.

Por esta razón la Superintendencia se cerciorará de la solvencia patrimonial de la entidad, de su idoneidad y la de sus administradores. (Artículo 41 incisos segundo y tercero de la ley 454 de 1998).

3.1.3. Entorno Social – Cultural Y Demográfico. Se reconocerá y analizará las características sociales y culturales de la población de la zona de influencia de la entidad financiera Banco Santander.

Pasto es un municipio que se ha caracterizado en los últimos años por un crecimiento progresivo hacia lo urbano, debido a inmigraciones de grupos de poblaciones provenientes del departamento de Nariño principalmente; en efecto según el censo de 1993 realizado por el DANE, el 67.53% de la población pastusa son nacidos en el mismo municipio, el 25.3% proveniente de diferentes municipios del departamento de Nariño, el 6.1% de otros departamentos y el 0.33% son extranjeros.

La población del municipio de Pasto en el cuarto trimestre del año 2003 fue de 368.582 habitantes, mientras que para el primer trimestre del año 2004 fue de 369.986 habitantes, siendo en su mayoría jóvenes, por ser esta una región en vía de desarrollo. Para año 2004 será de 373.405 habitantes y en el año 2005 la población será de 381.712 habitantes, según proyecciones de DANE. (Cuadro 6)

Cuadro 12. Pasto: Proyección población urbana y rural. 1998 – 2008

AÑOS	URBANA	RURAL	TOTAL
1998	300.195	43.666	343.861
1999	308.158	44.325	352.483
2000	316.172	44.970	361.142
2001	324.234	45.595	369.829
2002	332.396	46.210	378.606
2003	341.474	46.789	387.263
2004	350.650	47.357	396.007
2005	356.867	47.907	404.774
2006	365.121	48.436	413.557
2007	373.405	42.224	415.629
2008	386.900	42.571	429.471

Fuente: DANE

Lo que significa que el ritmo de crecimiento demográfico se acerca al 2.4% anual tomando como base el período entre los años 1998 a 2008.

Dentro de los habitantes de la ciudad de Pasto el 15.93% esta entre 15 y 19 años³⁷, lo que marca una dinámica en diferentes aspectos como composición en la fuerza de trabajo; en la oferta y demanda de educación, en las necesidades de

³⁷ DANE: Cálculos Instituto Nacional de Salud

prevención para la salud y tratamiento médico, modelos de conducta y forma de ver lo que sucede a su alrededor.

Según estadísticas del DANE el mayor número de población se encuentra entre los 15 y 19 años con una participación porcentual de 15.93%, siguiendo el grupo entre los 20 y 24 años con un porcentaje de 14.49%. Las personas mayores de 60 años tienen un porcentaje menor del 8.66%.

Para el primer trimestre del año 2009 en la ciudad de Pasto, la población total era de 401.500, de los cuales 139.926 habitantes se encuentran ocupados y 39.357 desocupados; están en edad de trabajar 276.353 habitantes y existen en población económicamente activa 179.284 habitantes.³⁸

El total de la población en la ciudad de Pasto en el primer trimestre de 2009, fue de 401.500 habitantes, de los cuales 179.284, están dentro de la población económicamente activa, mientras que en el cuarto trimestre de 2008 fueron 184.648 habitantes. Pero solo un 78.05% están ocupados o sea un total de 139.926 a diferencia del cuarto trimestre de 2008 que estuvieron ocupadas 150.195 personas, por otro lado 39.357 están desocupados en comparación al cuarto trimestre de 2008 que fueron 34.454 desocupados.³⁹

La estructura de la PEA en el nivel municipal indica que el 51.01% del total son mujeres y que el 48.99% son hombres. Siendo mayor el número de personas que cuentan con secundaria en un porcentaje del 24.82%, seguido del 19.85% que alcanzan el nivel primario. Por otra parte el 18.03% posee educación superior completa.⁴⁰

Respecto a los ingresos de los habitantes del municipio de Pasto, estos son bajos. Se estima que más del 25.3% reciben ingresos menores a dos salarios mínimos y una pequeña porción recibe ingresos superiores a los cuatro salarios mínimos, situación que dificulta la generación de una demanda que dinamice la economía del municipio (ver Cuadro 18)

³⁸ Ibíd.

³⁹ Ibíd.

⁴⁰ Ibíd.

Cuadro 13. Variación de Salarios Mínimos Legales.

AÑO	MENSUAL	%
2003	332.000	
2004	358.000	9.83%
2005	381.500	10.00%
2006	408.000	8.04%
2007	433.700	7.44%
2008	461.500	7.83%

Fuente: DANE

De acuerdo a las estadísticas obtenidas por el DANE, podemos observar que la tasa de desempleo para el primer trimestre del año 2009 a nivel Nacional es del 13.6% y para Pasto es del 22,0% ubicándose por encima del país, siendo esta una de las ciudades con mayor tasa de desempleo.

El desempleo en el Departamento de Nariño, especialmente en los principales centros urbanos de la región (Pasto, Tumaco, Ipiales), es superior al promedio nacional. Para la mujer, las minorías étnicas y la juventud, el problema del desempleo, es más fuerte, especialmente cuando no se cuenta con experiencia laboral y capacitación adecuada. Todo esto va ligado a la baja calidad y escasa cobertura educativa en todos los niveles.

Por último, las deficiencias educativas en la región ocasionan la relativa baja competitividad del recurso humano, el deterioro en el nivel de vida de la población, desintegración del núcleo familiar, persistencia del atraso económico y social y bajo nivel de participación ciudadana y cultural. Es de anotar que con la Ley 60 de 1993, artículo 2, pasa a ser responsabilidad de los municipios la prestación de los servicios educativos estatales de educación preescolar, básica primaria y media. Sin embargo, un gran porcentaje de los gobiernos centrales municipales no ha asumido esta responsabilidad, puesto que no disponen de los elementos humanos y técnicos que permitan la prestación de un servicio eficiente educativo. El porcentaje de la población que no posee ningún nivel educativo es bastante bajo, aproximadamente el 2% de esta población no cuenta con este servicio.⁴¹

Por otra parte, el deterioro social en Nariño genera como consecuencias el bajo nivel de vida de la población, donde se ven afectadas un gran número de familias carentes de vivienda, salud y educación.

Dentro del entorno socio-cultural, es importante hablar de la familia que es ante todo una fuente de vida, mirada no solo desde su función reproductiva, sino desde la posibilidad de crear un mundo de amor y respeto por las personas y la sociedad en general. La familia cumple con una función educadora, transmitiendo no sólo

⁴¹ Ibíd.

normas y códigos para la vida en sociedad, sino también un espacio de convivencia, en donde el sentido y el respeto a la vida son la experiencia de un modo de vivir.

En la recuperación de las instituciones tradicionales como es la familia, sobresale el deseo de formarla, en verla como una forma de proyectarse, el retorno al romanticismo, al hogar, a la amistad, al amor y a la lucha por una relación estable y duradera.

En Colombia, a partir de agosto de 1991, existe una nueva Carta Constitucional que rige los deberes y derechos del nuevo ciudadano, entre ellos la democracia como una práctica cultural que implica muchas cosas: tolerancia, pluralismo, respeto, entre otros.

“La Sociedad Colombiana, económicamente pujante, socialmente inequitativa y violenta, políticamente carente de partidos que expresen los intereses de las mayorías, culturalmente creativa y pluripinta, poblacionalmente joven”⁴²

3.1.4 Entorno Tecnológico. El avance que ha tenido el desarrollo tecnológico y el establecimiento de un nuevo polo de acumulación de capital basado en el conocimiento han permitido que se fortalezcan cuatro factores fundamentales que estimulan el proceso de globalización: las telecomunicaciones, los transportes, la producción y el comercio y las finanzas.

Estamos viviendo en un mundo global donde todos nos conocemos, esto lo ha permitido la satelización de las comunicaciones, la televisión, las grandes compañías que informan, el desarrollo de la tecnología, los medios de comunicación de masa. Se utiliza un lenguaje común que es el inglés y la computación, éstos vinculan al mundo. Todo esto ayuda a tener una cultura homogénea, lo que implica que las culturas locales están dejando paso a los valores y comportamientos universales. Por lo tanto, estas transformaciones que se han experimentado en los últimos tiempos en el sistema histórico social mundial, no sólo se han expresado en el terreno económico- financiero, convirtiendo virtualmente el globo en un mercado único, sino también, han alentado un modo de vida global o lo que se ha conocido sociológicamente como: “Homogeneización o Estandarización Cultural”.

Esta convergencia se hace aún más dramática con la tercera revolución industrial que se acelera en la segunda mitad de los años 80, con la adopción industrial de los robots cada vez más masivamente. La incorporación del láser en la producción y en la comunicación, con apoyo de los satélites, han disminuido drásticamente el costo de los servicios de comunicación. Los cambios tecnológicos en la electrónica, la utilización de los nuevos materiales, el uso

⁴² Ibid.

creciente del láser y la incorporación de otras innovaciones hacen tender hacia cero los costos industriales y de servicios en varios sectores de la economía, exigiendo escalas de producción planetarias para viabilizar estos cambios tecnológicos.

Los cambios tecnológicos alteran la naturaleza de los bienes, los mercados y la competencia tanto a nivel local como internacional. Esto genera cambios en las prácticas empresariales así como en la forma en que las empresas compiten. Calidad, plazos de entrega más cortos y rápida respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes determinan hoy por hoy las ventajas competitivas.

Para la Banca Colombiana la tecnología tiene grandes ventajas que le permiten contar con una plataforma tecnológica para la realización de sus operaciones de negocios, el nivel de confianza en relación con el cliente, el hecho de que puede manejar pagos masivamente y la penetración de los servicios y productos ofrecidos.

Lentamente, los colombianos han ido cambiando la manera en que hacen sus transacciones bancarias. Para el usuario, los beneficios son obvios: menos filas y menos papeles. Para los bancos, esto es un paso en su propósito de atender a sus clientes en sus instalaciones virtuales y fuera de sus instalaciones físicas. Para las entidades financieras, esto es importante porque dotar una sucursal de los recursos físicos y de personal necesarios es costoso. A la entidad, una transacción hecha en caja le cuesta \$2.184 y una hecha por Internet le cuesta \$ 383. Si bien se pueden usar otros medios, como el cajero automático, el teléfono u otros dispositivos, el canal virtual por excelencia es Internet.

En Colombia se han dado unos pasos sustanciales. Según un reciente estudio de Asobancaria, la participación de Internet en todos los canales creció el 59% en 2008, lo cual significa que el 17% de las transacciones bancarias se hacen por Internet. La idea es que el cliente se sienta más a gusto haciendo una transacción cualquiera por Internet.

EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS

Una vez realizado el Diagnostico y el Análisis del Macroambiente, se seleccionan las Oportunidades y Amenazas claves, las cuales servirán de base para la implementación de las estrategias.

Entre las Oportunidades Claves que le brinda el medio externo a BANCO SANTANDER, Establecimiento Financiero Pasto se encuentran:

- ◆ Políticas de Desarrollo para el Sector Financiero
- ◆ Fortalecimiento de las entidades rectoras del sector.

- ◆ Definida estructura Jurídica y reglamentaria.
- ◆ La ubicación en zona fronteriza –comercial.
- ◆ Políticas de Estabilización y Recuperación económica
- ◆ Distribución de la Población en edades Jóvenes.

Entre las principales Amenazas claves se encuentran:

- ◆ Bajo Nivel de Ingreso, Ahorro e Inversión en la Región.
- ◆ Altas tasas de interés.
- ◆ Crisis del sector cooperativo financiero.
- ◆ Idiosincrasia Nariñense.
- ◆ Déficit Fiscal y Conflictos Políticos a nivel Nacional
- ◆ Bajo crecimiento económico a nivel regional y nacional.

MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES EXTERNAS – EFE -. Esta Matriz permite resumir y evaluar la selección de variables externas decisivas, la selección de las fuentes de información y las predicciones ambientales determinantes (Cuadro 19).

En la construcción de esta Matriz también se utilizaran juicios de tipo subjetivo por lo tanto no debe utilizarse en forma indiscriminada.

Procedimiento:

- Hacer una lista de oportunidades y amenazas, decisiva, para la empresa
- Ponderar cada variable, de cero a uno para designar la importancia relativa de cada variable respecto de los demás. La sumatoria debe ser uno.
- Calificar cada variable así:
 - Amenaza importante 1
 - Amenaza menor 2
 - Oportunidad menor 3
 - Oportunidad importante 4
- Multiplicar la ponderación de cada variable por su calificación, para establecer el resultado ponderado.
- Sumar los resultados ponderados para calcular el resultado total.

Cuadro 14. Matriz de Evaluación de las Variables Externas – EFE – BANCO SANTANDER Establecimiento Bancario Pasto

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES CLAVE	PONDERACION	CALIF.	RESULT. POND.
Bajo Nivel de Ingreso, Ahorro e Inversión en la Región	0.13	1	0.13
Bajo crecimiento económico a nivel regional y nacional	0.13	1	0.13
Fortalecimiento de las entidades rectoras del sector	0.05	3	0.15
Definida estructura Jurídica y reglamentaria.	0.06	4	0.24
Altas tasas de interés	0.1	1	0.10
Políticas de Estabilización y Recuperación Económica.	0.11	4	0.44
Distribución de la Población en edades Jóvenes	0.11	4	0.44
Déficit fiscal y conflictos políticos a nivel Nacional	0.1	2	0.20
Idiosincrasia Nariñense	0.05	2	0.10
Políticas de desarrollo para el Sector Financiero	0.05	4	0.20
Ubicación en zona fronteriza - comercial	0.11	4	0.44
TOTAL	1.00		2.57

Fuente: Esta investigación

BANCO SANTANDER se encuentra en una actividad económica relativamente atractiva, con oportunidades externas, debido entre otros aspectos a su ubicación en zona fronteriza – comercial, a las políticas de recuperación económica adoptadas por el Gobierno, en donde el sector financiero jugará un papel fundamental en la generación de créditos y en que la distribución de la población en Nariño por edad es relativamente joven, lo cual los coloca en un mercado potencial digno de penetrar.

Sin embargo, la Empresa en el desarrollo de su actividad económica también presenta riesgos y tiene graves amenazas externas, éstas se concentran principalmente en el bajo nivel de ingreso, inversión y ahorro que presentan actualmente la población de la región, debido a la crisis económica y al desempleo y al incremento o las altas tasas de interés, producto de la incertidumbre y la condición económica actual.

El resultado de 2.57 significa que las oportunidades tienen relativamente mayor peso que las amenazas, debido a que su ponderación se encuentra por encima del promedio (2,5); lo que obliga a BANCO SANTANDER, Establecimiento Bancario Pasto a tener en cuenta las oportunidades claves del entorno y aprovecharlas al máximo, además, es necesario que planifique estrategias futuras frente a las amenazas con el fin de convertirlas en oportunidades y disminuir su impacto sobre la organización.

FORMULACION DE LA MATRIZ FUTURA DE EFE. Como se observa en la matriz (Cuadro 20), el ambiente futuro que se percibe es de mejores oportunidades y de una disminución de las amenazas, situación que incide positivamente en el entorno de la empresa y en el impacto sobre ella.

Cuadro 15. Matriz Futura de EFE - BANCO SANTANDER, Establecimiento Bancario Pasto

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES CLAVE	PONDERACION	CALIF.	RESULT. POND.
Bajo Nivel de Ingreso, Ahorro e Inversión en la Región	0.13	2	0.26
Bajo crecimiento económico a nivel regional y nacional	0.13	2	0.26
Fortalecimiento de las entidades rectoras del sector	0.05	4	0.20
Definida estructura Jurídica y reglamentaria.	0.06	4	0.24
Altas tasas de interés	0.1	4	0.40
Políticas de Estabilización y Recuperación Económica.	0.11	4	0.44
Distribución de la Población en edades Jóvenes	0.11	3	0.33
Déficit fiscal y conflictos políticos a nivel Nacional	0.1	2	0.20
Idiosincrasia Nariñense	0.05	2	0.10
Políticas de desarrollo para el Sector Financiero	0.05	4	0.20
Ubicación en zona fronteriza - comercial	0.11	4	0.44
TOTAL	1.00		3.07

Fuente: Esta investigación

El escenario futuro se concentra en la disminución de las tasas de interés, lo que permitirá un mayor acceso al crédito y a su vez, generará un aumento en el ahorro, la inversión y el crecimiento económico de la región.

Como se observa, el resultado de 3,07 significa que las oportunidades se fortalecieron teniendo aún más, mayor peso que las amenazas, debido a que su ponderación se encuentra por encima del promedio (2,5)

3.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

3.2.1 Factores microambientales. Los proveedores, el mercado y los intermediarios son factores que forman parte de un sistema de mercado, pero son externos a la empresa. Estas fuerzas se clasifican como no controlables, estos elementos externos probablemente están mas sujetos a la influencia de lo que se encuentran las fuerzas del macroambiente. Una organización por ejemplo puede ejercer alguna influencia sobre sus proveedores o intermediarios y puede influir en el mercado presente y potencial.

VALORES CORPORATIVOS

EL SERVICIO AL CLIENTE

- Amabilidad
- Sonreír
- Brindar productos y servicios óptimos, para clientes cada vez más exigentes.
- Es atender la relación entre el producto, el proceso y la amabilidad como calidad.

RENTABILIDAD

Se basa en dos aspectos.

El primero consiste en:

- Hacer negocios rentables.
- Hacer crecer el Banco a través de la relación comercial con sus clientes actuales y potenciales.
- Buscar cada vez, más posibilidades de negocios y nuevos mercados.
- Ganar más dinero.
- Comprometerse y tener la responsabilidad de hacer buenos negocios para asegurar que estos le generen una buena rentabilidad y beneficios al Banco.

El segundo aspecto consiste en:

- Controlar los gastos.
- No despilfarrar.
- Optimizar los recursos.
- Ser austeros.
- Encontrar oportunidades de ahorro en las actividades diarias y en los proyectos.

CALIDAD

- Es hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Encontrar oportunidades en mejoramiento en los procesos y actividades diarias.
- Entender la Organización como un sistema.
- Es establecer estándares de calidad en los productos y en los procesos para optimizar el tiempo, los recursos y satisfacer plenamente al cliente.

EL TRABAJO EN EQUIPO

- Buscar lograr desempeños extraordinarios.
- Se necesita del esfuerzo colectivo.
- Compartir un objetivo.
- Compartir resultados.
- Compartir unas consecuencias.
- Es una actitud que implica sentirse parte de algo.
- Entender que las actividades, labores, proyectos, procesos que hace el grupo son mejores y más exitosos que las que hacemos individualmente.
- Es una necesidad de compartir.
- Es una ventaja competitiva.
- Es aprovechar al máximo la inteligencia colectiva.

LA PROFESIONALIDAD

- Ser polos.
- Tener una clara relación entre el plan de vida de cada uno de nosotros y el trabajo.
- Ser íntegros.
- Ser honestos.
- Es saber cuál es la labor y cómo se contribuye en la Organización.
- Es poner la responsabilidad por encima de todo.
- Es trascender.
- Es venir a algo más que trabajar.
- Es la buena imagen que proyectamos en la calle por nuestro profesionalismo.

LA AGILIDAD

- Es una ventaja competitiva.
- Es un factor que distingue el estilo de dirección y administración del Banco.
- Es la capacidad de tomar decisiones y dar respuestas rápidamente.
- Es una cultura de logros.

PREVENCIÓN DEL LAVADO DE ACTIVOS

- Es prevenir por convicción, no por cumplir con una norma.
- Es un compromiso genuino de ir siempre más allá en la investigación, en el trabajo para prevenir que se lava dinero.
- Es un compromiso social, familiar y personal.
- Es saber que una acción de nosotros evita el lavado de activos.
- Es una actitud de rechazo contra el ilícito.

MERITOCRACIA CON TRANSPARENCIA

- El que trabaja es el que tiene la posibilidad de progresar, de que le vaya mejor.

Transparencia, decir las cosas al tiempo para que cuando se hagan las evaluaciones de desempeño la gente sepa exactamente por qué se le evaluó y cómo fue evaluado, es decirle a la gente si va bien o si va mal, en qué tiene que mejorar etc.

MISION⁴³ ACTUAL DE BANCO SANTANDER

El Banco que queremos ser:

Ser un banco rentable que genere el máximo valor para sus accionistas.

Que sea referencia en el mercado financiero colombiano porque ofrece soluciones financieras de alta calidad con el mejor servicio para los clientes de su mercado objetivo estratégico en los segmentos de banca corporativa, empresarial, particulares y pymes.

Que ofrezca bienestar y desarrollo profesional para todos sus empleados.

Y se comprometa con el desarrollo de la comunidad y cumpla su función social.

Y crear cuatro plataformas sólidas para cimentar el futuro de la Organización.

- Recursos Humanos
- Tecnología
- Marketing
- Riesgos

VISION ACTUAL DE BANCO SANTANDER

Nuestra visión es construir una Organización líder de la Banca Comercial y de Inversión en el país.

Conformar el mejor equipo profesional de Colombia, para desarrollar los sistemas y procesos que nos permitirán construir una cultura comercial de servicio al cliente, como herramienta única de fidelización y captación de clientes.

⁴³ La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. Sexta edición. Santa Fe de Bogotá D.C. 1999. Pág. 22

Para quienes trabajamos en el Banco Santander la palabra fácil cobra un gran significado ya que será la palabra utilizada para definirnos todos los días por todos los clientes en todas las operaciones.

Por eso fácil es:

- No tener barreras
- Innovar siempre
- Ser rentable
- Tener una operativa sencilla
- Dar la máxima calidad
- Tener la mejor tecnología
- Ofrecer los mejores productos
- Retener a los clientes
- Saber que el cliente es lo primero
- Tener el mejor equipo de profesionales
- Ser descomplicados
- Tener una estrategia ligera
- Dar un servicio rápido y ágil
- Ser fácil de contactar
- Ofrecer acceso sencillo
- Ser transparentes
- Ser flexibles

Se debe recordar que “La Visión Corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”⁴⁴

El objetivo fundamental de las estrategias que han presidido la gestión del Banco Santander en el mundo ha sido **CREAR VALOR PARA LOS ACCIONISTAS.**

El principal objetivo de la Organización en Colombia es **UN DOBLE LIDERAZGO**, lo que significa convertirnos en líderes de la Banca Comercial y de Inversión en el país y contribuir, mediante la plena integración en el Grupo Santander, a convertirlo en uno de los líderes de la Banca Comercial y de Inversión en el mundo.

La División América agrupa todos los negocios del Grupo Santander Central Hispano en América Latina. La División está conformada por México, Puerto Rico,

⁴⁴ SERNA, Op.cit. p.175.

Venezuela, Perú, Argentina, Chile, Bolivia, Brasil, Paraguay, Uruguay, Panamá y Colombia.

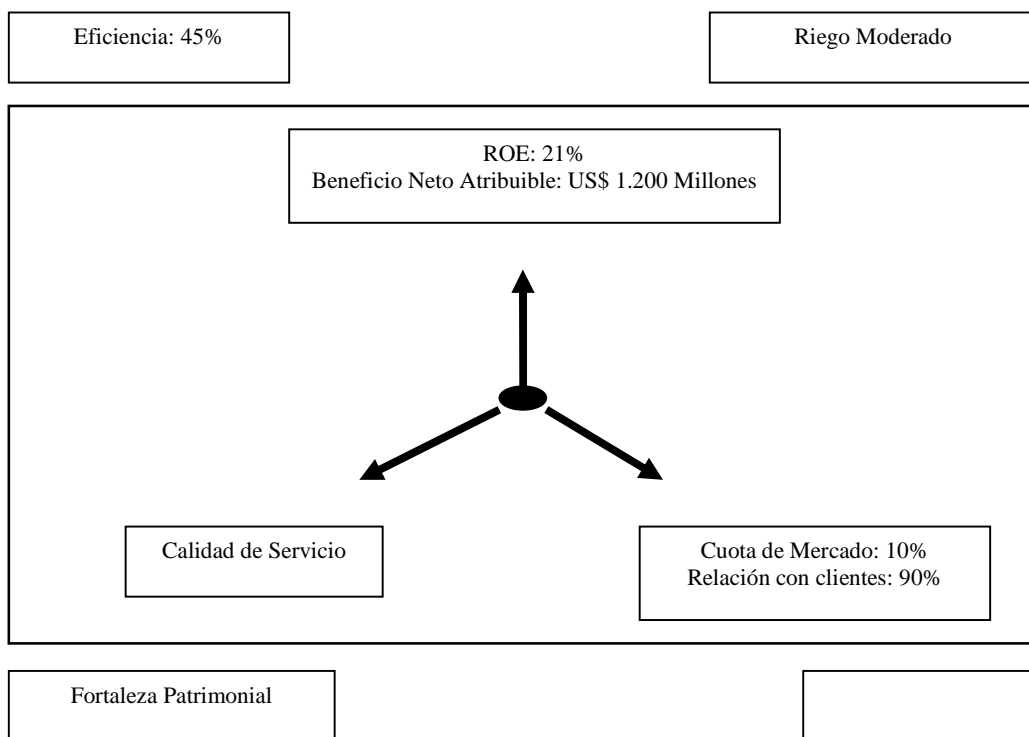
Los Objetivos de la División se han plasmado en lo que se ha llamado el “Proyecto América”. Sus objetivos se resumen en el siguiente gráfico: se parte de la premisa que hay 4 puntos de referencia que enmarcan el negocio en la región: la eficiencia, el riesgo moderado, la fortaleza patrimonial y la liquidez. Supuesto esto, se tienen tres vértices que definen los objetivos de la División:

La rentabilidad sobre recursos propios y el beneficio neto atribuible.

La calidad del servicio.

La cuota de mercado y el porcentaje del beneficio proveniente de la relación con clientes.

Figura 3. Cuatro pilares o premisas fundamentales



Fuente. Este estudio

CUATRO PILARES O PREMISAS FUNDAMENTALES

- **Eficiencia = 45%** La eficiencia se entiende como la relación entre los gastos sobre los ingresos. Mientras menores sean los gastos con relación a los ingresos, seremos más eficientes y esto implicará mejores resultados.
- **Riego Moderado** Se trata de buscar el equilibrio entre el riesgo asumido por el banco principalmente en el otorgamiento de créditos y los beneficios que pueden representar.
- **Fortaleza Patrimonial** Garantizar que el Banco tenga los recursos o el Patrimonio suficiente para respaldar sus operaciones.
- **Liquidez** Contar con la capacidad para cumplir con las obligaciones del Banco a corto plazo.

CINCO OBJETIVOS ESPECIFICOS

- **Beneficio Neto = US\$ 1.200 Millones**
- **ROE = 25%** Es la rentabilidad esperada por el accionista sobre los recursos propios que ha colocado en la inversión.
- **Calidad de Servicio** Calidad de los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.
- **Cuota de Mercado = 10%** Participación de mercado.
- **Relación con clientes = 90%** Porcentaje del beneficio que proviene de la relación con clientes y por otras operaciones, como por ejemplo la Tesorería.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPIOS DEL PAIS

- **Beneficio Neto** Beneficio que obtienen los accionistas: \$ 1.200 Millones.
- **Eficiencia** Es la relación entre los ingresos y los gastos
- **Crecimiento** en cuotas de mercado Pasivo 5,52% y activos 5,35%
- **Estabilización de Procesos y Productos** En vez de pensar en nuevos productos, es necesario que los que hoy ofrecemos a nuestros clientes sean de una alta calidad tecnológica y operativa: Extractos, BUC, Banca Electrónica, Recaudos, Super Respuesta, Tarjeta de Crédito.
- **Auditoria** Todas las áreas auditadas deberán obtener una calificación B+
- **Calidad del Servicio** La meta de satisfacción de nuestros clientes deberá ser del 75%. El autodiagnóstico de calidad deberá incrementar en 250 puntos.

GUIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

CUENTA DE AHORROS

La cuenta de ahorros Santander, le da respaldo y rentabilidad a su dinero. Su mercado objetivo son personas naturales, empleados o independientes, con

ingresos mínimos individuales de \$ 1.000.000 mensuales ó familiares de \$ 2.000.000, con un monto de apertura de \$ 3.000.000.

Servicios

- Tarjeta débito electrón
- SuperRespuesta Santander
- SuperNet www.bancosantander.com.co
- Cajeros automáticos
- Banco 24 horas: Cajas instantáneas de consignación
- Deposito instantáneo – Chequera instantánea
- Atención personalizada

Beneficios

- Intereses
- Seguridad
- Liquidez
- Débitos automáticos: El cliente puede domiciliar en su cuenta todos los pagos que desee (Tarjeta de Crédito Banco Santander, préstamos, seguros, etc.)

Características

- Los intereses se liquidan diariamente y se abonan al final del mes, de acuerdo con el saldo diario.
- La Retención en la Fuentes, por ley 7% sobre los intereses devengados a partir del monto establecido por la ley.
- La Tarjeta débito es obligatoria.
- El saldo mínimo es de \$ 30.000

Requisitos y Características

- Para empleados e independientes: solicitud de vinculación, fotocopia documento de identidad, solicitud de productos.

CUENTA CORRIENTE

La Cuenta Corriente Santander le permite manejar todas sus operaciones con seguridad.

Servicios

- Cupo de sobregiro y sobrecanje
- Cupo de remesas

- Débitos automáticos a la cuenta
- Tarjeta débito electrón
- Dispensador de chequeras
- Cajeros automáticos
- Banco 24 horas: Cajas instantáneas de consignación
- Deposito instantáneo – Chequera instantánea
- Atención personalizada

Beneficios

- Intereses
- Seguridad
- Liquidez
- Respaldo Mundial
- Banco Multibanca

Características

Cupo Sobregiro

- Monto: Automático de \$ 100.000 en la apertura de la cuenta; es el cliente requiere un mayor cupo se hace estudio de crédito.
- Vigencia del Cupo: 1 año, máximo. Renovación automática al vencimiento.
- Plazo para cubrir el sobregiro: Hasta 30 días calendario. Bloqueo Temporal, el cupo de sobregiro se bloquea a partir del día 31 hasta el día 35 de utilización y el cupo se libera en el momento en que el cliente cubre el sobregiro. Bloqueos Definitivos, por excederse en el tiempo en más de 35 días. Cuando se presentan 4 moras entre el 31 y 35 días en 1 año.

Requisitos

Para empleados:

- Solicitud única de productos.
- Fotocopia documento de identificación.
- Copia certificado de ingresos y retenciones del último año gravable.
- Certificado laboral donde se indiquen los ingresos básicos mensuales, fecha de vinculación y cargo desempeñado no mayor a 30 días.

Para independientes:

- Solicitud única de vinculación.
- Fotocopia del documento de identificación
- Declaración de renta último periodo fiscal y/o certificado de no declarante.

- Extractos de cuenta corriente o de ahorros últimos 3 meses, con una misma entidad financiera.

INVERSION 180 LIQUIDEZ INMEDIATA

Invierta hoy a 180 días y disponga de su dinero cuando quiera. Rentabilidad y Liquidez de un solo golpe.

Obtenga un mayor rendimiento, sin perder la liquidez de su dinero. Disponga de su dinero cuando quiera, con la rentabilidad de una inversión a largo plazo. Seguridad en su flujo de caja. Se pactan las tasas de interés desde la apertura de la cuenta y se mantienen durante todo el período de la inversión.

El mercado objetivo para este servicio son personas naturales de los segmentos objetivos, clientes del Banco, pequeñas y medianas empresas PYMES matriculadas en la Banca Personal, con capacidad para invertir más de \$ 5.000.000.

Definición. Es una inversión a 180 días con opción de hacerla líquida por parte del cliente en cualquier momento, a partir del siguiente día hábil de constitución; si fue constituida con cheque, a partir de su conformación. Plazo único 180 días.

Corresponde a una cuenta no transaccional, de depósito y retiro únicos. Las únicas transacciones que permite son: Apertura – Pago de intereses (automático) – Cancelación (automática al vencimiento o manual por cancelación anticipada).

Características

- Inversión mínima \$ 5.000.000
- Inversión superior a \$ 300.000.000 requiere autorización por parte de la Vicepresidencia de Mercadeo y Productos o Gerencia de Productos Pasivos.
- Toda Inversión 180 lleva asociada una cuenta de ahorros o corriente para la domiciliación del capital y los intereses.
- Si la inversión permanece hasta el día 180 recibe el rendimiento acordado, en caso de que el cliente lo cancele antes del día 180 recibirá un rendimiento inferior, correspondiente al tiempo transcurrido.
- La tasa de rendimiento para el cliente es una tasa a 180 días, ajustada por un factor correspondiente al costo del riesgo de tasa de interés que se genera por la posibilidad de pre-cancelación que tiene la inversión.
- El día 180 se hace tanto la liquidación y pago de intereses como la cancelación del capital, todos con abono en cuenta.

Constitución

- En efectivo – Cheque o – Con cargo en cuenta de ahorros o corriente.
- Por ser un tipo de cuenta de ahorros, se aplica la misma norma del 3 por mil, es decir: “Las transferencias entre cuentas de ahorros y/o corriente de un mismo y único titular NO tienen impuestos del 3 por mil”. Entonces si el titular de la cuenta de cargo y el titular de la Inversión 180 es el mismo: NO HAY 3 POR MIL

Cancelación

- A través de abono en cuenta.
- 3 por mil: se genera siempre y cuando la cuenta de abono e Inversión 180 tengan diferente titular o sean varios.
- ANTICIPADAMENTE solo en la oficina de radicación. Cuando el cliente manifieste cancelar la inversión antes de los 180 días, se procede a indicar en el sistema su cancelación; este automáticamente establece la tasa de interés a aplicar según los días transcurridos desde su apertura; liquida y abona los intereses y el capital en la cuenta asociada.

TARJETA DEBITO

Compras (sin costo) en establecimientos comerciales. Retiros en efectivo a través de cajeros automáticos (propios y otras redes). Consignación de cheques. Transferencia entre cuentas. Expedición de miniextractos. Utilización en el dispensador automático de chequeras. Bancos 24 horas de última tecnología en nuestras sucursales.

El mercado objetivo son todos los clientes o personas naturales que posean cuenta corriente ó cuenta de ahorros. La tarjeta está dirigida a atender las necesidades de efectivo de nuestros clientes haciendo retiros en línea de su cuenta corriente o de ahorros, en establecimientos comerciales (sin ningún costo), cajeros automáticos o en nuestros Bancos 24 horas.

Características. Estas tarjetas son emitidas por el Banco bajo la franquicia VISA-Electron, lo que garantiza su cubrimiento y aceptación tanto a nivel nacional como internacional.

Costos

Cuota de Manejo de \$ 5.000 MV:

Las transacciones en establecimientos comerciales no tienen costo alguno.

Beneficios

- Utilización en la red de cajeros automáticos del Banco, Servibanca o cualquier otra red de cajeros del país.
- Posibilidad de efectuar retiros en efectivo en cualquier cajero Visa Plus alrededor del mundo.
- También puede efectuar consultas de saldos, transferencias de fondos entre cuentas y solicitar miniextracto con sus últimos movimientos, a través de los cajeros electrónicos del Banco, sin necesidad de acudir a las oficinas.
- Puede hacer retiros en oficinas a través del pin-pad con solo marcar la clave y en forma muy rápida.
- Consignar cheques, realizar pagos y reclamar chequeras en las terminales de autoservicio de los Bancos 24 Horas del Banco Santander, a cualquier hora del día ó de la noche.
- Efectuar sus compras en establecimientos comerciales de Colombia o del exterior, sin tener que llevar dinero en efectivo y además sin ningún costo.
- Obtener tarjetas amparadas para los hijos o familiares, siendo asignado el cupo por el titular de la cuenta.

SUPER CREDITO AUTOMATICO

Sin codeudor, no se cobra cuota de manejo, en la medida en que se efectúen pagos se libera cupo, débito automático a la cuenta corriente, facilidad de acceso, seguro de vida.

Línea permanente de crédito de libre destinación que el cliente puede utilizarla para lo que quiera, en el momento que quiera.

El mercado objetivo son personas naturales empleados o independientes mayores a 18 años con un ingreso individual mínimo de \$ 1.000.000 mensuales e ingresos familiares mínimos de \$ 2.000.000.

Definición. Línea permanente de crédito de libre destinación que el cliente puede utilizar para lo que quiera en el momento que quiera.

Montos

- ❖ Mínimo \$ 2.000.000.
- ❖ Máximo según la capacidad de pago del cliente.

Plazo . De 36 a 48 meses.

Beneficios

- Sin codeudor.
- No se cobra cuota de manejo.
- En la medida en que se efectúe pagos, se libera cupo (rotativo).
- Facilidad de acceso
- Seguro de vida que cubre el valor de las utilizaciones al momento de fallecimiento o incapacidad total o permanente del titular.

Servicios. Débito automático a la cuenta corriente. Extracto mensual.

Cuadro 16. Requisitos y Características

Documentos Requeridos	Empleados	Independientes
Solicitud de vinculación y productos	X	X
Fotocopia del documento de identidad	X	X
Certificado laboral original, sueldo, antigüedad y tipo de contrato con fecha de expedición no mayor a 30 días.	X	
Fotocopia del certificado de ingresos y retenciones del año anterior.	X	
Constancia de honorarios		X
Fotocopia de la declaración de renta del último periodo gravable o certificado de no declarante		X
Extractos de cuenta corriente o ahorros de los últimos 3 meses para justificar mayores ingresos	OPCIONAL	OBLIGATORIO SI NO DELCARA RENTA

Fuente. Esta investigación.

Canales. Utilizaciones: con solo llamar a SuperRespuesta se puede transferir del cupo de crédito a la cuenta corriente.

Pagos: a través de SuperRespuesta o en cualquier oficina del Banco.

SUPER PRESTAMOS SANTANDER

Educación Postgrados Y Pregrados. Sin codeudor, débito automático a la cuenta corriente, seguro de vida, abono del CRÉDITO A LA CUENTA CORRIENTE. LA MEJOR SOLUCION A SU MEDIDA

El mercado objetivo son personas naturales empleados o independientes mayores a 18 años con un ingreso individual mínimo de \$ 1.000.000 mensuales e ingresos familiares mínimos de \$ 2.000.000.

Montos

- ❖ Mínimo \$ 2.000.000 para plazos iguales o superiores a 24 meses.
\$ 6.000.000 para plazos inferiores a 24 meses.

Plazo. De 3 a 60 meses.

Beneficios

- Sin codeudor
- Seguro de vida: cubre el valor del desembolso al momento del fallecimiento o incapacidad total o permanente del titular.
- Débito automático a la cuenta corriente.
- Abono del crédito a la cuenta corriente.

Servicios

- Extracto mensual.
- Débito automático a la cuenta corriente.

Cuadro 17. Requisitos y Características

Documentos Requeridos	Empleados	Independientes
Solicitud de vinculación y productos	X	X
Fotocopia del documento de identidad	X	X
Certificado laboral original, sueldo, antigüedad y tipo de contrato con fecha de expedición no mayor a 30 días.	X	
Fotocopia del certificado de ingresos y retenciones del año anterior.	X	
Constancia de honorarios		X
Fotocopia de la declaración de renta del último periodo gravable o certificado de no declarante		X
Extractos de cuenta corriente o ahorros de los últimos 3 meses para justificar mayores ingresos	OPCIONAL	OBLIGATORIO SI NO DELCARA RENTA

Fuente. Esta investigación.

LIBRE DESTINACION

El mercado objetivo son personas naturales empleados o independientes mayores a 18 años con un ingreso individual mínimo de \$ 1.000.000 mensuales e ingresos familiares mínimos de \$ 2.000.000.

Montos

- ❖ Mínimo \$ 2.000.000 para plazos iguales o superiores a 24 meses.
\$ 6.000.000 para plazos inferiores a 24 meses.
- ❖ Máximo: según capacidad de pago del cliente.

Plazo. De 3 a 36 meses.

Beneficios

- Sin codeudor
- Seguro de vida: cubre el valor del desembolso al momento del fallecimiento o incapacidad total o permanente del titular.
- Débito automático a la cuenta corriente.
- Abono del crédito a la cuenta corriente.

Servicios

- Extracto mensual.
- Débito automático a la cuenta corriente.

Cuadro 18. Requisitos y Características

Documentos Requeridos	Empleados	Independientes
Solicitud de vinculación y productos	X	X
Fotocopia del documento de identidad	X	X
Certificado laboral original, sueldo, antigüedad y tipo de contrato con fecha de expedición no mayor a 30 días.	X	
Fotocopia del certificado de ingresos y retenciones del año anterior.	X	
Constancia de honorarios		X
Fotocopia de la declaración de renta del último periodo gravable o certificado de no declarante		X
Extractos de cuenta corriente o ahorros de los últimos 3 meses para justificar mayores ingresos	OPCIONAL	OBLIGATORIO SI NO DELCARA RENTA

Fuente. Esta investigación.

SUPER PRESTAMOS SANTANDER VEHICULOS

El mercado objetivo son personas naturales empleados o independientes mayores a 18 años con un ingreso individual mínimo de \$ 1.000.000 mensuales e ingresos familiares mínimos de \$ 2.000.000.

Montos

- ❖ Mínimo \$ 2.000.000 para plazos iguales o superiores a 24 meses.
\$ 6.000.000 para plazos inferiores a 24 meses.
- ❖ Máximo: según capacidad de pago del cliente.

Plazo. De 3 a 60 meses.

Beneficios

- Sin codeudor
- Seguro de vida: cubre el valor del desembolso al momento del fallecimiento o incapacidad total o permanente del titular.
- Débito automático a la cuenta corriente.
- Abono del crédito a la cuenta corriente.
- Póliza de seguro contra todo riesgo.

Servicios

- Extracto mensual.
- Débito automático a la cuenta corriente.

Características

- Porcentaje de financiación: de acuerdo con la capacidad de pago del cliente.
- Vehículos nuevos: 80% del valor
- Vehículos usados (3 años): 70% del valor
- Prenda a favor del Banco Santander

Cuadro 19. Requisitos

Documentos Requeridos	Empleados	Independientes
Solicitud de vinculación y productos	X	X
Fotocopia del documento de identidad	X	X
Certificado laboral original, sueldo, antigüedad y tipo de contrato con fecha de expedición no mayor a 30 días.	X	
Fotocopia del certificado de ingresos y retenciones del año anterior.	X	
Constancia de honorarios		X
Fotocopia de la declaración de renta del último periodo gravable o certificado de no declarante		X
Extractos de cuenta corriente o ahorros de los últimos 3 meses para justificar mayores ingresos	OPCIONAL	OBLIGATORIO SI NO DELCARA RENTA

Fuente. Esta investigación.

TARJETAS DE CREDITO Y VISA MASTERCARD SANTANDER

El mercado objetivo son personas naturales empleados o independientes mayores a 18 años con un ingreso individual mínimo de \$ 1.000.000 mensuales e ingresos familiares mínimos de \$ 2.000.000. Todas las tarjetas están dirigidas a atender las necesidades de consumo de personas naturales, excepto la empresarial que está enfocada a atender necesidades como los gastos de viaje y representación de sus funcionarios.

Domiciliación de Pago, Programa Millas, Seguro Visa y MasterCard, Asistencias ofrecidas por Visa y Master.Card

Definición. Es un cupo de crédito rotativo representado en un plástico que le permite a su titular realizar compras de bienes y servicios u obtener adelantos de efectivo a crédito. Es un medio de pago y de financiación. En la medida que el cliente efectúe pagos, el cupo utilizado se libera y permite nuevas utilidades.

Tipos de Tarjetas

VISA: Clásica, Oro, Platium, Empresarial
MASTERCARD: Estándar, Gold.

Cuadro 20. Requisitos para la Aprobación

Documentos Requeridos	Empleados	Independientes
Solicitud de vinculación y productos	X	X
Fotocopia del documento de identidad	X	X
Certificado laboral original, sueldo, antigüedad y tipo de contrato con fecha de expedición no mayor a 30 días.	X	
Fotocopia del certificado de ingresos y retenciones del año anterior.	X	
Constancia de honorarios		X
Fotocopia de la declaración de renta del último periodo gravable o certificado de no declarante		X
Extractos de cuenta corriente o ahorros de los últimos 3 meses para justificar mayores ingresos	OPCIONAL	OBLIGATORIO SI NO DELCARA RENTA

Fuente. Esta investigación.

Cupos Otorgados. Según capacidad de pago y nivel de endeudamiento del cliente.

Clásica/Estándar: \$ 1.000.000 - \$ 4.999.999

Oro/Gold: \$ 5.000.000 - \$ 9.999.999

Platinum: Superior a \$ 13.000.000

Empresarial: Cupo global distribuido entre los funcionarios.

Transacciones y Plazos de financiación

- En compras nacionales e internacionales el cliente puede elegir libremente entre 1 y 24 meses:
 - Menores a \$ 200.000: Hasta 12 meses
 - Mayores a \$ 200.000: Hasta 24 meses
- Avances en efectivo: 1 mes
- Pago de impuestos: Hasta 12 meses (Visa)

Información al Cliente

Mensualmente se genera un extracto que refleja los movimientos del mes inmediatamente anterior:

- Utilización (compras de manejo/comisiones)
- Pagos registrados
- Cobros (cuota de manejo/comisiones)
- Intereses corrientes y de mora

- Millas totales
- Información próxima pago mínimo
- Información saldo total registrado a la fecha de corte.

Costos

- Intereses por el cupo utilizado.
- Comisión de avances en efectivo: 3.850 c/u
- Cuota de manejo:

Clásica y Estándar:	\$ 29.700	T.V.
Oro y Gold:	\$ 35.200	T.V.
Platium:	\$ 39.600	T.V.
Empresarial:	\$ 38.500	T.V.

Ciclos de Facturación

❖ Tarjetas Visa

Corte de facturación: Fin de mes (días 27 aprox.)
 Fecha límite de pago: Mediados mes siguiente

❖ Tarjetas MasterCard

Existen dos ciclos de facturación:

Ciclo 1: es igual al de tarjetas Visa.

Ciclo 2:

Corte de Facturación: Mediados de mes (15 aprox.)

Fecha límite de pago: Final del mes en curso

Beneficios Millas

❖ Millas

Tarjetas personales: Por cada dólar facturado en compras, se acumula una milla.

Tarjetas empresariales: Por cada \$ 15.000 facturados en compras, acumula una milla.

Las millas sirven para adquirir tiquetes aéreos de Avianca o Sam, o de aerolíneas afiliadas a LatínPass.

❖ Seguros

Accidentes a pasajeros, pagando el valor de los tiquetes con la tarjeta.

Seguro de automóviles rentados en Canadá o Estados Unidos. (Oro, Platium, Empresarial)

Seguro de deudores

Seguro de fraudes

❖ **Asistencias**

Atención de llamadas de emergencia 24 horas

Asistencia al vehículo en Colombia (exclusivo para tarjetas Visa)

Asistencia médica en viajes al exterior: no requiere la compra de los tiquetes con la tarjeta.

Centro de información al viajero – CIV

Forma de Pago

- Domiciliación de pago mínimo o total a cuenta corriente o de ahorros.
- SuperRespuesta.
- Supernet.
- Por caja en cualquier oficina del Banco.
- En cualquier momento el cliente puede realizar pagos extraordinarios.

SUPER SEGUROS SANTANDER HOGAR

Es un seguro que indemniza las pérdidas sufridas o daños materiales de los bienes que forman parte del hogar, con asistencia domiciliaria. Los protege ante esos grandes y pequeños riesgos que pueden amenazar su hogar.

El mercado objetivo son los clientes del Banco Santander y/o su cónyuge, vinculados con cualquiera de los siguientes productos: cuenta corriente, cuenta de ahorros ó tarjeta de crédito.

Beneficios

- Cobertura del 100% del valor asegurado.
- Cobertura desde 10 millones en contenido y 50 millones en inmuebles.
- Cubre actos terroristas.
- El valor asegurado se reajusta cada año con el IPC.
- Domiciliación del pago a través de los productos Banco Santander: cuenta corriente, cuenta de ahorros ó tarjeta de crédito.
- Con el respaldo de al Aseguradora Royal & Sun Alliance.

Amparos

- Incendio o rayo o sus efectos inmediatos de calor y humo.
- Terremoto, temblor o erupción volcánica, maremoto, marejada o tsunami.
- Huracán, granizado o vientos fuertes.
- Caída de aeronaves u objetos que se desprendan o caigan de ellas.
- Caídas de árboles – impacto de vehículos terrestres.
- Humo por cualquier causa súbita o imprevista.

- Daños por agua no proveniente del exterior de la edificación.
- Asonada, motín conmoción civil o popular y huelga.
- Actos Mal intencionados de terceros, incluidos actos terroristas.
- Anegación por agua proveniente del exterior de la edificación.
- Hurto y hurto calificado. – Equipo eléctrico y electrónico. – Asistencia domiciliaria.

Ventajas para el Cliente

- No requiere inspección de la vivienda ni relación de bienes.
- Cubre el inmueble y sus contenidos contra los riesgos más comunes hasta siniestros de gran magnitud.
- No necesita tener vivienda propia.
- Incluye un servicio de asistencia técnica en el hogar, 24 horas y 365 días al año.
- Precios competitivos con facilidad de pago.
- Atención del siniestro en cualquier sucursal de la Aseguradora.

Deducibles

- Terremoto, temblor o erupción volcánica – 3%
- Hurto y hurto calificado – 15% ó edificio sin vigilancia 20% mínimo 1SMMLV
- Actos mal intencionados a terceros y asonada 10% mínimo 1SMMLV
- Equipo eléctrico y electrónico 15% mínimo 1 SMMLV

Requisitos

- Apartamento o casa destinada únicamente a vivienda familiar.
- Ubicado dentro del perímetro urbano.
- Los bienes amparados deben ser de propiedad del asegurado.
- Los contenidos no deben superar el 30% del valor del inmueble.
- La cobertura de equipo electrónico y eléctrico equivale al 30% de los contenidos.

SUPER SEGURO SANTANDER VIDA

Cubre la muerte del asegurado por cauda de enfermedad no preexistente, muerte natural o accidental e incapacidad total y permanente. Le brinda la oportunidad de asegurar hoy el mañana de su familia.

El mercado objetivo son los clientes del Banco Santander y/o su cónyuge, vinculados con cualquiera de los siguientes productos: cuenta corriente, cuenta de ahorros ó tarjeta de crédito.

Ventajas para el Cliente

- Valores de prima muy cómodos.
- Flexibilidad en el valor asegurado y en el pago de la prima
- Atención del siniestro en cualquier sucursal de la aseguradora.
- En caso de fallecimiento por accidente, permite a los beneficiarios afrontar consecuencias económicas del siniestro con mayor comodidad, gracias al doble capital asegurado.

Ventajas para el Banco

- Fidelización del cliente
- Excelentes % rentabilidad.

Beneficios

- Cobertura hasta 150 millones en el valor asegurado.
- No se requiere examen médico de ingreso.
- Incremento anual del IPC del año inmediatamente anterior.
- El valor de la prima depende del valor asegurado y no de la edad del cliente.
- Domiciliación del pago a través de los productos Banco Santander: cuenta de ahorros, cuenta corriente ó tarjeta de crédito.
- Con el respaldo de la Aseguradora Colseguros.

Amparos

- Muerte por cualquier causa.
- Doble indemnización por muerte accidental.
- Triple indemnización por muerte accidental aérea.
- Incapacidad total y permanente.

Requisitos

- Gozar de buen estado de salud.
- Persona natural residente en el territorio colombiano.
- Edad mínimo de ingreso 18 años y edad máxima 65 años.
- Edad de permanencia hasta los 70 años.

Cuadro 21. Super Seguro Santander Vida

AMPAROS	OPCION 1		OPCION 2		OPCION 3		OPCION 4	
Muerte por cualquier causa	100.000.000		75.000.000		50.000.000		30.000.000	
Indemnización muerte accidental	200.000.000		150.00.000		100.000.000		60.000.000	
Indm. Muerte accidental en transporte aéreo	300.000.000		225.000.000		150.000.000		90.000.000	
Incapacidad total y permanente	100.000.000		75.000.000		50.000.000		30.000.000	
FORMA DE PAGO	OPCION 1		OPCION 2		OPCION 3		OPCION 4	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Prima Mensual		55.250		43.500		37.215	22.329	21.225
Prima Semestral		50.925		40.100		35.375		127.419
Prima Anual		331.500		261.100		212.365		121.125
		305.550		240.600		201.875		242.700
		644.000		507.150		404.500		230.700
		597.000		470.150		384.500		

Fuente. Esta investigación.

SU FUTURO MEJOR

Educación básica, Universidad garantizada, Postgrados, Financiación total. El mejor Plan Educativo

El mercado objetivo son personas naturales empleados o independientes con ingresos individuales mayores a \$ 3.000.000.

Definición. Es un plan que le permite a usted garantizar y disfrutar en vida el desarrollo profesional de su hijo. Es un programa flexible que le garantiza el pago de la universidad durante 10 semestres (5 años) permitiendo hacer pausas y cambios de carrera o universidad.

Características. Con su futuro mejor usted garantiza los cinco años de carrera universitaria, o en su defecto los estudios de postgrado en Colombia o en el exterior.

Adicionalmente si usted falta, dispondrá de una renta semestral para cubrir la educación básica de su hijo hasta la fecha de ingreso a la universidad (jardín, primaria, bachillerato). También le permite sustituir el beneficiario del programa por un miembro cercano de la familia; siempre y cuando esta persona cumpla los mismos requisitos del primer beneficiario.

La renta garantizada para estudiantes se establece mediante el pago de una prima única anticipada a la formalización del contrato, la cual puede ser financiada por el Banco con una tasa preferencial.

Con una inversión mínimo, teniendo en cuenta los costos a futuro de la educación universitaria, sus hijos o beneficiarios podrán estudiar toda su carrera profesional en Universidad Javeriana, de los Andes, San Buenaventura, del rosario, Externado de Colombia entre otras.

En caso de fallecimiento o invalidez total y permanente del tomador de la póliza, los beneficiarios recibirán una renta semestral para cubrir los gastos de educación primaria y secundaria.

Beneficios. Con su Futuro mejor Usted garantiza 5 años de carrera universitaria.

- ❖ **Educación básica:** Si Usted llega a faltar, dispondrá de una renta semestral para cubrir la educación básica de su hijo.
- ❖ **Asistencia escolar:** Si su hijo no puede asistir al centro escolar a causa de un accidente o enfermedad, se le enviará a casa un profesor particular.

El Banco Santander presta hasta el 90% de la prima del seguro con cuotas fijas mensuales y tasa de interés preferencial. Con el respaldo de Mapfre Colombia Vida S.A. (018000125550)

CDT SANTANDER

Inversiones seguras y rentables a plazo fijo.

Mercado Objetivo, personas naturales o jurídicas con capacidad de ahorro e inversión.

Servicios. Abono de intereses directamente a su cuenta de ahorros o corriente.

Beneficios. Rentabilidad, seguridad, flexibilidad, liquidez, respaldo mundial, banco multibanca.

- ❖ **Seguridad:** Somos un Banco Sólido, Mundial que genera confianza.
- ❖ **Rentabilidad:** Buena rentabilidad para excesos de liquidez. Se ofrecen tasas competitivas.
- ❖ **Flexibilidad:** Puede planear los plazos de la inversión de acuerdo con la disponibilidad de su dinero.
- ❖ **Liquidez:** Es negociable en las bolsas de valores.

Características

- ❖ Monto Mínimo: \$ 2.000.000 para la apertura.
- ❖ Plazo de Constitución: Mínimo 30 días. Máximo 540 días. Título valor, negociable y endosable.

Tarifas

- ❖ Intereses: Se liquidan a la tasa establecida por el Banco de acuerdo con los montos y el plazo. La periodicidad de pago de los intereses puede ser mensual, trimestral, semestral, anual o al vencimiento de acuerdo con el plazo del título y las necesidades del cliente.
- ❖ Forma de Pago: Se pacta con el cliente, si los intereses se pagarán anticipados o vencidos.
- ❖ Retención en la Fuente: Por la ley es el 7% de lo devengado por concepto de intereses.

SUPER FONDOS SANTANDER

Fondos de Inversión, administrados por Santander Investment Trust Colombia S.A. Sociedad Fiduciaria. Calificado AAA.

Este fondo es una alternativa de ahorro o de inversión para personas naturales o jurídicas con excedentes de liquidez que deseen obtener una buena rentabilidad para ellos.

Objetivo. Su objetivo principal es combinar estabilidad y rentabilidad, invirtiendo en general en títulos de renta fija a corto y mediano plazo, emitidos, aceptados, avalados o garantizados por la Nación y otras entidades de derecho público, en títulos del Banco de la República y en títulos emitidos por entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria, siempre de acuerdo con la normatividad vigente y el reglamento del Fondo.

En Marzo de 2000, Bankwatch Ratings de Colombia S.A. Sociedad Calificadora de Valores otorgó a nuestro Fondo Común Ordinario la más alta calificación en grado de inversión: **AAA (triple A)**, lo que indica que la “seguridad del Fondo es excelente. Posee una capacidad superior para conservar el valor del capital y de limitar la exposición al riesgo de pérdidas”.

Requisitos

- ❖ Persona Natural:
 - Fotocopia del documento de identidad.
 - Tarjeta para registro de firma(s) y huella(s) dactilar(es).
 - Solicitud de vinculación – declaración de origen de fondos.

- ❖ Persona Jurídica:
 - Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.
 - Tarjeta para registro de firma(s) y huella(s) dactilar(es) del representante legal.
 - Fotocopia del documento de identidad del representante legal. Solicitud de vinculación – declaración de origen de fondos.

Observaciones. Las obligaciones de la Fiduciaria son de medio y no de resultado; la contingencia de ganancia o pérdida, o de una mayor o menor rentabilidad incide directamente en el fideicomitente y no en la Fiduciaria. (Circular Externa 007/96 Superintendencia Bancaria)

Condiciones

- ❖ Monto mínimo de apertura: \$ 500.000
- ❖ Plazo mínimo: El estipulado en la constancia de adhesión, a la visita a partir del 7º día de su constitución.
Es vista para recursos en efectivo y periodo de canje para recursos en cheque.
- ❖ Rendimientos: Variables, con liquidación a diario.
- ❖ Comisión de administración: 11% sobre rendimientos brutos.
- ❖ Retención en la fuente: 7% sobre rendimientos brutos, deducida la comisión.

BANSALEASING COLOMBIA

Rapidez y agilidad de la operación. Financiación total del bien. Pago de cánones del arrendamiento.

Mercado Objetivo, persona jurídica o natural que se beneficia de los descuentos tributarios a que tiene derecho si cumple con los requisitos establecidos por la ley.

Bansaleasing atenderá a aquellos clientes que la fuerza comercial del Banco determine y aquellos potenciales que con su gestión comercial logre captar para las dos instituciones, independientemente de la banca a la que pertenezca.

Definición Bansaleasing. Es una compañía de financiamiento comercial perteneciente al Grupo Santander especializada en operaciones de arrendamiento financiero.

Que es Leasing. El Leasing es una eficaz fórmula de financiación – capitalización, que le ayuda al empresario o profesional independiente a utilizar los bienes de capital productivos necesarios para la industria. Compra los equipos que Usted necesita y se los entrega en arrendamiento con la posibilidad de adquirir su propiedad por un valor residual previamente establecido, al final de un periodo de tiempo determinado.

Tipos de Leasing

- ❖ Leasing financiero
- ❖ Leasing de importación
- ❖ Leasing inmobiliario
- ❖ Leasing de infraestructura
- ❖ Leasing back

Beneficios. Rapidez y agilidad de la operación. Financiación total del bien: El contrato de arrendamiento se hace hasta por el 100% del costo del equipo.

Deducción fiscal del bien: Los cánones de arrendamiento son considerados gastos operativos y como tales el cliente puede deducir la totalidad de ellos de su renta bruta lo cual se traduce en un menor pago de impuestos, Pago de los cánones de arrendamiento: El cliente puede consignar el valor del canon en cualquier oficina del Banco Santander Colombia S.A. a nivel nacional.

Los Proveedores. No puede venderse un producto si primero no se fabrica o se compra; así, probablemente sea bastante obvio que los proveedores de productos y servicios son decisivos para el éxito de cualquier organización. Para BANCO SANTANDER PASTO los precios y servicios de los productos de los proveedores están establecidos por las gerencias a nivel Nacional para toda la zona.

Aunque el término proveedor no cala adecuadamente en una organización de este tipo, en este sentido, las alianzas estratégicas que la entidad realice con los proveedores como son:

Global Cleaners de Colombia (Aseo y limpieza), Codecon Ltda. (Mantenimiento), Ofixpress (Papelería), Computec (papelería), Servientrega (Correspondencia), Domesa (Correspondencia), Bavaria (agua), Panamco (agua), Publicar (Directorios), Setecsa (Archivo), los servicios de cajeros automáticos como Servibanca, red multicolor, y los productos ofrecidos como seguros de vida, seguros de hogar, leasing, visa, mastercard, fiduciarias (Santander investment trust), conforman los productos u servicios suministrados por otro tipo de entidades y comercializados por BANCO SANTANDER.

El Mercado. Se define mercado como un conglomerado de personas que, como individuos o como organizaciones, tienen necesidades de producto, dentro de una

clase de producto y cuentan con la capacidad, la disposición y la autoridad para comprar tales productos.⁴⁵

El mercado es un componente clave del sistema de marketing de cualquier empresa, y es la ampliación de este mercado el objeto del plan de mercadeo estratégico que con esta investigación se pretende llevar a cabo.

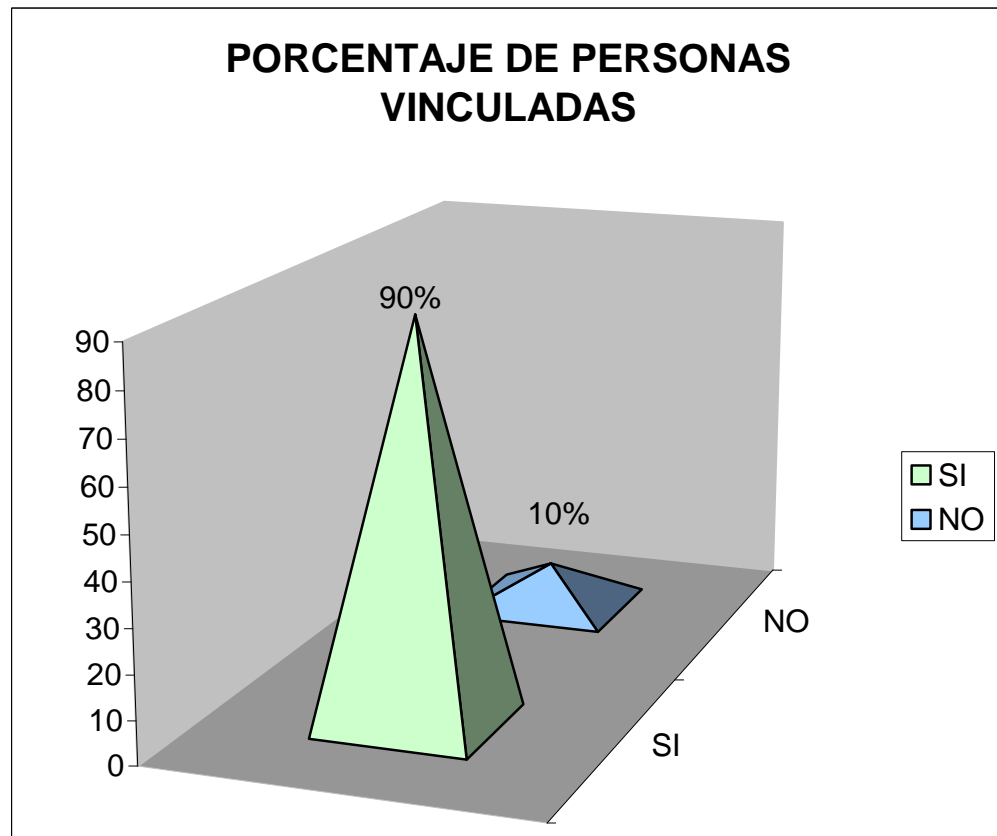
El mercado de las entidades financieras es de libre competencia, de allí la existencia de diferentes entidades financieras en la Ciudad de San Juan de Pasto, las cuales prestan los mismos servicios y productos básicos que BANCO SANTANDER. Sin embargo, algunas de ellas prestan servicios adicionales como Créditos de Vivienda

El mercado de entidades financieras es oligopolico, es decir, existen pocos establecimientos bancarios en la Ciudad de Pasto, lo que indica que existe un relativo poder sobre los clientes (personas naturales y jurídicas.)

Al analizar el anexo F se tiene que el 10% de la población que pertenece a los estratos 3, 4 y 5 de San Juan de Pasto, no esta vinculado a una entidad financiera y el 90% restante presenta algún tipo de vinculación (Grafica 6)

⁴⁵ *Ibíd.*

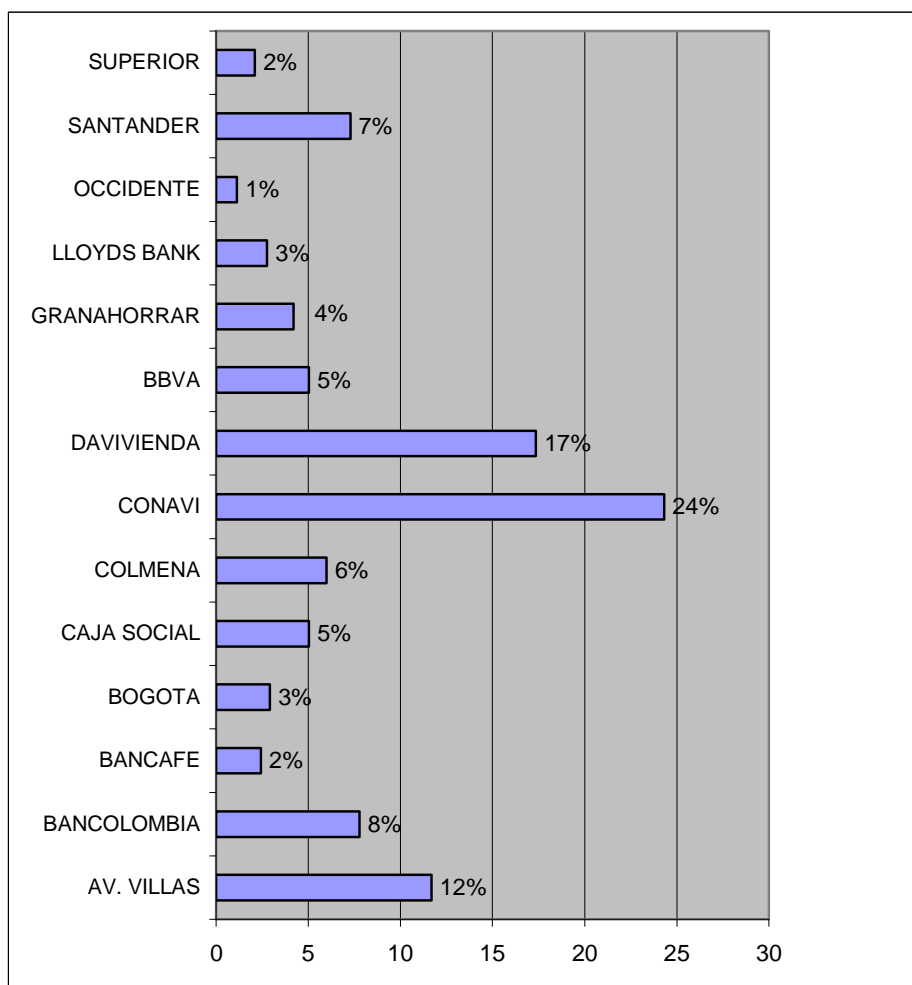
Grafica 6. Porcentaje de Personas que están vinculadas a una Entidad Financiera. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008



Fuente: Esta investigación

Por otra parte, de las personas que están vinculadas a alguna entidad financiera, el 24% de ellos está CONAVI, le siguen en importancia DAVIVIENDA Y AV.VILLAS, con el 17% 12% respectivamente; luego en su orden está BANCOLOMBIA con el 8% y BANCO SANTANDER con el 7%. (Anexo V, Grafica 7)

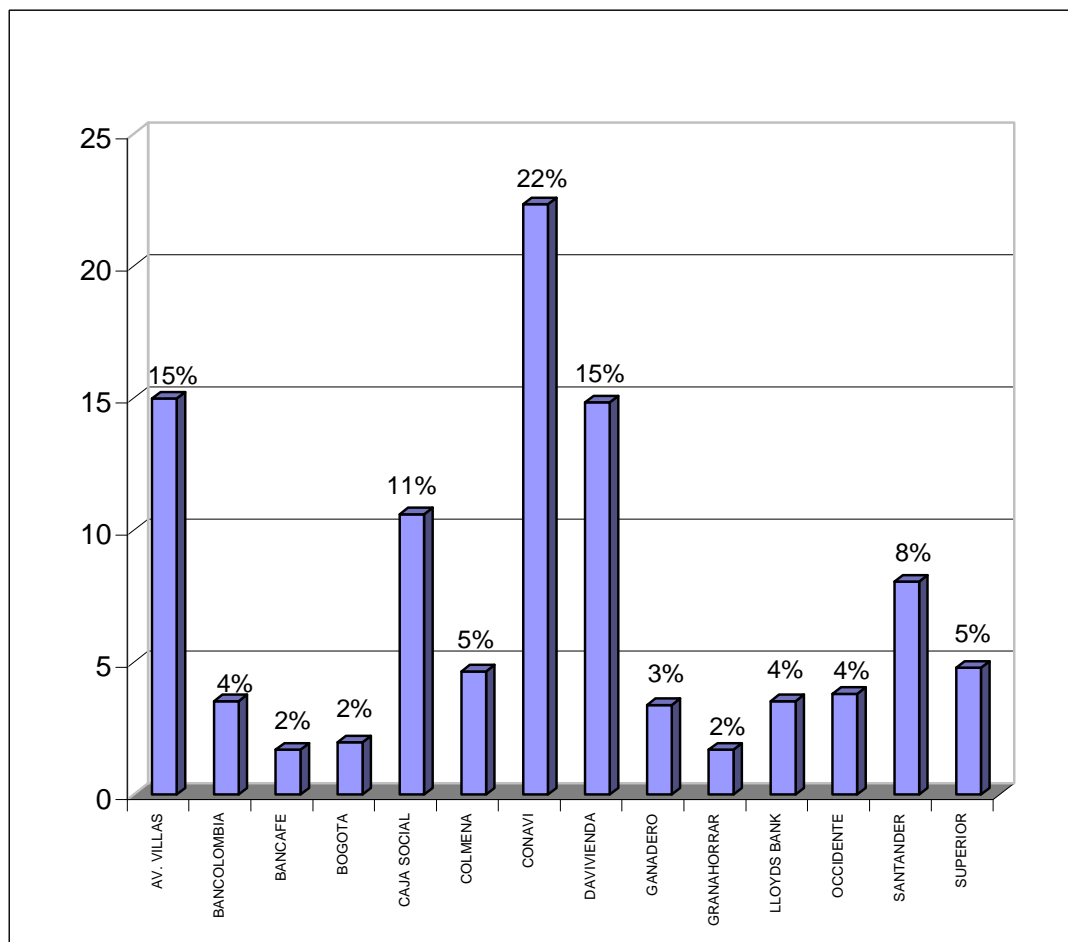
Grafica 7. Entidad Financiera en Donde las Personas se Encuentran Vinculadas. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008



Fuente: Esta investigación

Es indispensable aclarar que de la población encuestada, ya sea por vínculos o no, el 22% de los encuestados recuerdan a CONAVI, el 15% a AV VILLAS y a DAVIVIENDA, el 11% a CAJA SOCIAL, el 8% a BANCO SANTANDER, el 5% para COLMENA y BANCO SUPERIOR, estos como los más representativos (anexo G, Grafica 8)

Grafica 8. ¿Qué Entidad Recuerda? BANCO SANTANDER. Pasto.2008

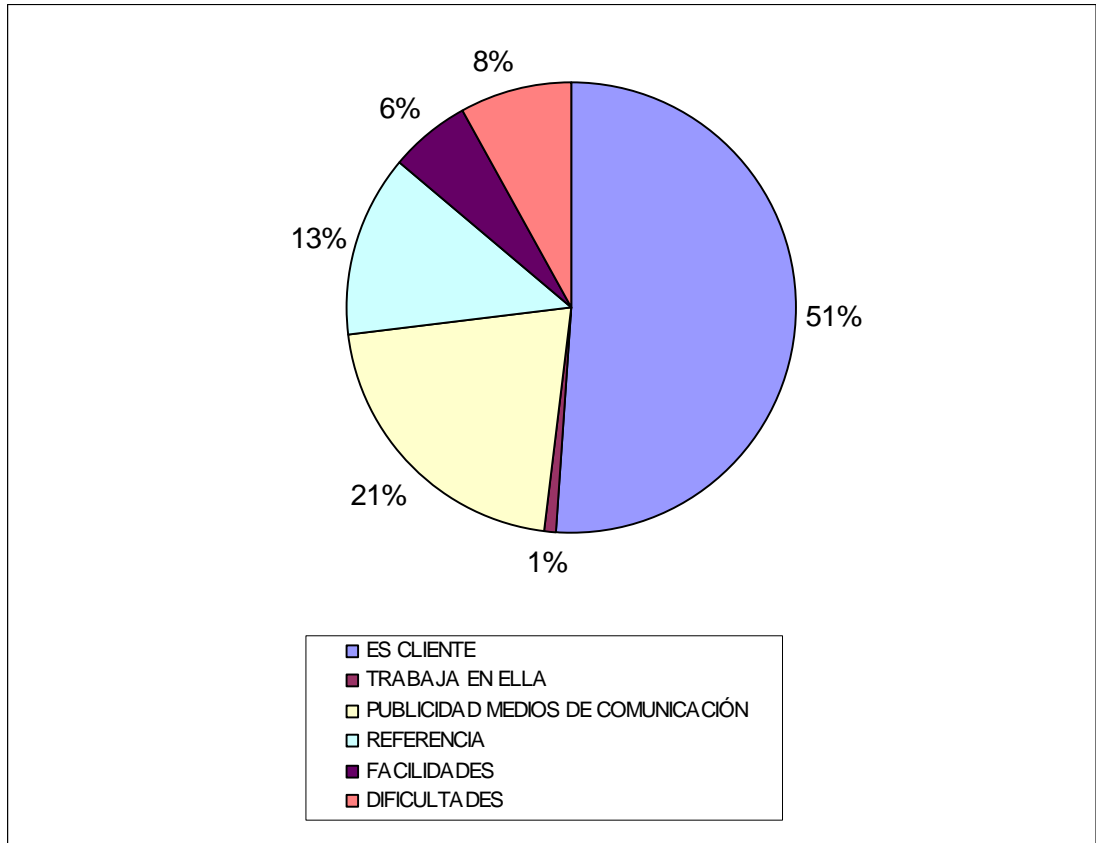


Fuente: Esta investigación

Es importante destacar, que el 51% de la población recuerda la entidad financiera porque es cliente, el 21% por publicidad en medio de comunicación, el 13% por facilidades que la entidad ofrece y el 8% por las dificultades que se presentan en el momento de adquirir un producto ó servicio. (Anexo H, Grafico 9)

Intermediarios: Banco Santander establecimiento bancario Pasto, no presenta intermediarios de comercialización, es decir, organizaciones de negocios independientes que ayudan directamente en el flujo de sus productos y servicios entre esa organización y su mercado.

Grafica 9. Porqué la Recuerda?. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008



Fuente: Esta investigación

BANCO SANTANDER es una entidad sólida y no presenta organizaciones “facilitadoras”, que proporcionan transporte, almacenaje, financiamiento, seguros y otros servicios de apoyo necesarios para completar los intercambios entre clientes y asesores comerciales.

3.2.2 Análisis del entorno competitivo de banco Santander. Se entiende por competitividad, la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. En la economía actual se afirma que solo los mas competitivos sobreviven y quienes son ellos, las mejores empresas en su ramo.

“(…) para el empresario de hoy, el problema de fondo no es saber si el producto corresponde a la necesidad del cliente o si es de “buena calidad” sino, mas

precisamente, asegurarse de que el consumidor prefiera a los demás productos que ofrece la competencia, y los compre”⁴⁶

La competitividad no es un producto de una casualidad, ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, colaboradores, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Estos factores integrados es lo que hace que el consumidor prefiera sus productos y los compre.

Existen dos niveles de competitividad, la interna y la externa. “la competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación, al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa a de competir contra si misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa esta orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector al que pertenece. Como el sistema de referencia es ajeno a la empresa, esta debe considerar variables exógenos, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa una vez ha alcanzado su nivel de competitividad externa deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado”⁴⁷

La competitividad es la base del marketing, no hay marketing posible sin competitividad, solamente esfuerzos fútiles de venta. “la esencia de la competitividad es la creación del valor [y de la eficiencia en las operaciones].”⁴⁸

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios las organizaciones buscan elaborar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que esta obligando a los gerentes a adoptar modelos de administración participativa, a tomar como base central al elemento humano, a desarrollar el trabajo en equipo,

⁴⁶ PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL- PRODES- La competitividad como factor de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Op. Cit. Pág 20

⁴⁷ Disponible en: [www.monografias.com / la competitividad](http://www.monografias.com/la-competitividad)

⁴⁸ SALLENAVE, Jean-Paúl. Gerencia integral. Bogotá: Norma, 1994. p.236.

con el fin de alcanzar la competitividad necesaria que responda de manera idónea a la creciente demanda de productos y servicios de óptima calidad. Por lo tanto, es esencial que el empresario conozca las fuentes de ventajas competitivas y comprenda los mecanismos por los cuales esas ventajas puedan multiplicarse.

“Una ventaja Competitiva puede ser estructural o funcional. La ventaja estructural proviene del tamaño de la empresa, de su estructura financiera, de su organización, e incluso de las condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas en que opera. (...) Una ventaja estructural es un dato de la empresa, mientras que una ventaja funcional debe adquirirse. Ejemplo: imagen de marca, avance tecnológico, eficacia del sistema de información, etc.”.⁴⁹

Para la formulación de estrategias pertinentes a fortalecer la competitividad de BANCO SANTANDER, la entidad debe analizar cinco aspectos contenidos en la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter; sin embargo, lo anterior no implica perder de vista aspectos como:

- El tamaño de la participación en el mercado
- La gama y calidad de productos y servicios que se ofrecen
- Las empresas extranjeras existentes en el mercado.
- La competitividad en precios
- La efectividad publicitaria y de promoción
- La ubicación de las instalaciones o canales de distribución
- La capacidad del personal
- El servicio al cliente
- El nivel de ventaja alcanzado en investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- La imagen de marca.

La estrategia competitiva busca el incremento relativo de los recursos de la empresa, tratando de multiplicar los recursos invertidos más de lo que pueden hacerlo los competidores.

El análisis de competitividad consiste en identificar y evaluar: fortalezas, debilidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de nuestros competidores más importantes.

Entre más información y conocimiento se tenga de los competidores más peligrosos, mayor probabilidad tendrá de formular y ejecutar estrategias efectivas.

⁴⁹ SALLENAVE, Op.cit., p.122.

Análisis competitivo

- Las debilidades de la competencia pueden ser oportunidades, para nosotros.
- Las fortalezas de los competidores pueden ser amenazas, para nosotros.

◆ **Variables Claves para Analizar:** ¿Cuáles son las características del sector en el cual participa la empresa?; ¿Cuál es el segmento del sector en donde se ubica la competencia de la organización?; ¿Cuáles son los principales competidores de la Compañía?; ¿Cuáles son las posibles respuestas de la competencia con relación a las tendencias económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales, que afectan el sector o segmento en el cual participa la organización?; ¿Existe la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores y que salgan otros?; ¿Con que frecuencia se presenta esto?; ¿Qué tan fácil es que los nuevos competidores se desarrollen?; ¿Cuál es la modalidad y rivalidad en el sector?; ¿Cuál es la relación con proveedores y distribuidores por parte de la empresa?; ¿Cuáles son las debilidades de los principales competidores de la empresa?; ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa?; ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la competencia?; ¿Tiene su empresa perfiles de competitividad?⁵⁰

Entorno Competitivo. Aunque existe la premisa de que las empresas son las que compiten, como quiera que ellas utilicen sus factores de producción y colocan sus bienes y servicios en los mercados.

Análisis de las cinco fuerzas competitivas. “Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indico como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre al inversión”.

“En el método de PORTER, la clave esta en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa”⁵¹ tales fuerzas se sintetizan en la figura 1.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron.

⁵⁰ SERNA, Op.cit., p.315

⁵¹ Ibid.

PORTER identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria esas tres estrategias genéricas fueron:

- el liderazgo en costos totales bajos
- la diferenciación
- el enfoque

Figura 4. Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Fuente. Este estudio

Las dos primeras constituyen una amenaza directa; las otras dos, una amenaza indirecta debido a su poder de negociación. “el juego combinado de estas cinco fuerzas competitivas, es lo que determina el beneficio potencial de un producto en el mercado”

Una estrategia competitiva relaciona la empresa con el sector industrial en el cual compete, es necesario analizar la estructura económica del sector para evaluar el posicionamiento relativo de la empresa para enfrentar la competencia. la posibilidad de que entren nuevos competidores, de que salgan al mercado productos sustitutos y el poder de los competidores amenazan los precios de producto. El poder de los proveedores puede significar el que ellos se apoderen de parte importante del valor del producto. La rivalidad entre las empresas existentes determinan un nivel alto o bajo de cooperación entre ella.

◆ **Amenaza de nuevos competidores:** el mercado el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

“Los competidores potenciales susceptibles de entrada en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada”⁵². Los competidores potenciales pueden ser identificados entre los grupos de empresas siguientes:

- Las empresas externas al producto mercado que podrían fácilmente superar los obstáculos a la entrada.
- Las empresas para las cuales una entrada constituirá una sinergia manifiesta.
- Los clientes o los proveedores que pueden proceder a una integración hacia el origen o hacia el consumidor.

La posibilidad de entrada de una nueva entidad que preste y ofrezca los mismos servicios y productos de BANCO SANTANDER en la región es baja, ya que, existe una regulación muy estricta al respecto; a demás, dada la actual situación de país y la coyuntura de los últimos años existe una mayor posibilidad de la salida de algunas entidades financieras existentes en la ciudad.

Las elevadas barreras a la entrada que presenta el sector son: la normatividad existente, el cuantioso nivel de inversión, el nivel tecnológico alcanzado y el capital necesario para dinamizar el proceso y adquirir una infraestructura suficiente a nivel humano, técnico y tecnológico que le permita competir en igualdad de condiciones.

Por otra parte, dadas las actuales condiciones económicas de la región y el proceso de globalización de la economía, la constitución de alianzas estratégicas entre empresas de los mismos o diferentes sectores, constituye una amenaza potencial, debido a que pueden entrar a competir con los servicios que ofrece actualmente BANCO SANTANDER. “Mientras más similares sean las firmas en términos de tamaño, destreza y poder en el mercado, la rivalidad tiende a ser mayor. Si es difícil salirse de la industria, es decir, si las barreras de salida son grandes, las firmas tienden a no ver más opción que la de “libar la lucha”, lo cual aumenta la intensidad de esta”.⁵³

◆ **Amenazas de Productos Sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La sustitución se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

“Los productos sustitutivos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basa en una tecnología diferente”.⁵⁴

En realidad, los precios de los productos sustitutivos imponen un techo al precio que las empresas del producto – mercado pueden practicar. La revisión del potencial para el desarrollo de nuevos productos sustitutos es una necesidad estratégica progresiva. Puede realizarse mediante un examen del medio, una estimación tecnológica o un análisis de riesgo. “En general, mientras mayor presión haya en ese sentido, menos atractiva es la industria”.⁵⁵

La amenaza de entrada de productos sustitutos para BANCO SANTANDER es elevada, teniendo en cuenta que en este campo permanentemente se desarrollan productos y servicios, sin embargo, el posicionamiento logrado entre sus clientes disminuye esta fuerza competitiva.

Los servicios que ofrece BANCO SANTANDER están condicionados por las directrices a nivel nacional y la evolución económica del país.

◆ **Poder de Negociación de los Proveedores:** Es la proporción del valor total del producto que los proveedores puedan obtener subiendo precios, ya que estos influyen en los costos de producción. Mientras menos proveedores haya, su poder tiende a hacer mayor⁵⁶. Además, con una cantidad de proveedores abundante, las disposiciones relativas para negociar mejoran.

Las condiciones que aseguran un poder elevado de negociación a un proveedor son similares a las que prevalecen en el poder de los clientes:

- El grupo de proveedores esta más concentrado que el grupo de clientes al cual vende.
- El proveedor no está enfrentado a unos productores susceptibles de sustituir los productos que él proporciona.
- La empresa no es un cliente importante para el proveedor.
- El producto es el medio de producción importante para el cliente.
- El grupo de proveedores tiene diferenciados sus productos o ha creado unos costos de transferencia que convierte al cliente en cautivo.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ “El poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto”.EN: LAMBIN, Jean Jacques.Op.Cit.Pág.291

- El grupo de proveedores constituye una amenaza real de integración hacia el consumidor.

Este es un factor importante para BANCO SANTANDER, ya que de las alianzas que la empresa tenga con compañías que presten productos y servicios complementarios, dependerá la posibilidad de ampliar y solidificar el portafolio de servicios. En algunos aspectos como la red de Cajeros Automáticos, las Fiducias, el Leasing, los Fondos de Inversión y las Tarjetas de Crédito entre otros aspectos, los proveedores de estos servicios presentan gran poder de negociación.

◆ **Poder de Negociación del Cliente:** Es la proporción del valor total del producto que los consumidores pueden capturar forzando a la empresa a bajar los precios del producto.

Los clientes detectan un poder de negociación frente a los proveedores. Pueden influir en la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar bajas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también enfrentando a un competidor contra otro.

Se debe recordar que siempre hay pocos compradores para una industria en la que compiten numerosas firmas, los vendedores están en desventaja y da lugar a una competencia en precios. “Siempre que hay pocos compradores y pocos vendedores, es decir, cuando el poder de los compradores va parejo con el de los vendedores, es la habilidad de la firma para negociar y para “sacar ventaja” lo que suele determinar su éxito”.⁵⁷

La revisión del relativo poder de negociación de los compradores para los productos o servicios de una industria sirve para estimar el poder de mercado de la firma. En general, a mayor poder de los compradores, menores serán las ventajas que tengan las firmas vendedoras.

BANCO SANTANDER posee en ciertos casos un alto nivel de negociación con los clientes, sobre todo con Empresas que manejan un gran portafolio de productos y servicios en la Entidad, compensando ventajas para ellos de acuerdo a la rentabilidad que estos representen, caso contrario con los clientes naturales, puesto que dada su posición, siempre es la institución por poseer los recursos financieros que establece las condiciones para una negociación.

Por otra parte, los segmentos hacia los cuales se ha dirigido la organización son los sectores de Banca Corporativa (Multinacionales Globales, Grupos Económicos, Oficial Corporativa), Empresas (Grandes y Medianas Empresas, Multinacionales Locales, Instituciones Financieras: Locales, Extranjeras), Particulares (Particulares, Pymes: Pymes hasta 1.500 MM, Pymes mayor

⁵⁷ Ibid.

1.500:10.000MM, Banca Comercios). Estos segmentos hacen parte integral de su mercado objetivo.

Intermediarios Financieros. LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS DE LA CIUDAD DE San Juan de Pasto se clasifica de la siguiente manera.

◆ **Entidades Bancarias**

- Bancolombia
- BBVA
- Banco Caja Social
- Banco de Bogotá
- Banco de Occidente
- Banco Santander
- Banco Popular
- Bancafé
- Banco Agrario
- Colpatria
- Colmena
- Davivienda
- AV. Villas
- BBVA

◆ **Compañías De Financiamiento Comercial**

- Financiera Internacional
- Finamerica
- Financiera nacional S.A

◆ **Administradoras De Fondos De Pensiones Y Cesantias**

- Colfondos
- Santander
- Horizonte
- Porvenir
- Protección

◆ **Aseguradoras**

- Gran Colombia
- Colseguros
- LA Previsora
- Mapfre

- Seguros Bolivar
- Seguros Colpatria
- Seguros del Estado
- Sudamérica de Seguros
- Seguros Liberty

Competidores Directos Principales. Los competidores de BANCO SANTANDER, son todos los Bancos existentes en la ciudad de San Juan de Pasto, los cuales se mencionan y se tuvieron en cuenta dentro de la investigación de mercado sin embargo, para este estudio sobresalen (2) Conavi y Davivienda, que son los que están en un nivel similar al de BANCO SANTANDER, ya que se consideran los más fuerte competidores y posicionados en cuanto a productos y servicios en el sector financiero de la ciudad.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias que más pueden influir en la posición estratégica de una empresa, para lo cual se elabora una Matriz de Perfil Competitivo (Cuadro 21).

Esta matriz identifica a los competidores más importantes y determina sus fortalezas y debilidades particulares. Los juicios son subjetivos por tanto se recomienda usarse con cautela.

Procedimiento. Identificar variables para competir

- ◆ Ponderar cada variable (de “0” a “1” el total debe sumar “1”).
- ◆ Calificar cada variable a cada empresa competidora así:
 - Debilidad grave 1
 - Debilidad menor 2
 - Fortaleza menor 3
 - Fortaleza importante 4
- ◆ La ponderación de cada variable de éxito, se multiplica por la calificación de cada empresa, para calcular el resultado ponderado.
- ◆ Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor.

Cuadro 22. Matriz del Perfil Competitivo

VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR	BANC.	SANTANDER		BANCOLOM		DAVIVIENDA	
	PONDERACION	CALIF.	RESUL POND.	CALIF.	RESUL POND.	CALIF.	RESUL POND.
Liderazgo Regional	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Imagen y Credibilidad	0.11	4	0.44	4	0.56	2	0.18
Sistemas de Información	0.11	3	0.33	4	0.32	2	0.16
Eficiencia y Calidad en los Productos y Servicios	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Infraestructura Física y Operativa	0.12	3	0.36	3	0.3	3	0.3
Nivel Tecnológico	0.08	3	0.24	4	0.36	3	0.27
Talento Humano Capacitado	0.09	4	0.36	4	0.32	4	0.32
Rentabilidad en los Productos	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Solidez y Respaldo	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Servicio	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
TOTAL	1		3.2		3.8		2.91

Fuente: Esta Investigación

El resultado ponderado indica la fortaleza o debilidad, relativa de cada competidor en cada variable de competitividad.

La sumatoria de los resultados ponderados de cada competidor, indica la fortaleza total de cada competidor, en comparación con los demás.

El resultado mayor indicara, el competidor más peligroso. El resultado menor indicará el competidor más débil.

Los resultados ponderados varían de “1 a 4”

Como se observa en el Cuadro 21, BANCO SANTANDER tiene como resultados 3,2, lo que significa que las fortalezas competitivas tienen mayor peso que las amenazas, debido a que su ponderación se encuentra por encima del promedio (2,5).

Del grupo analizado, el competidor más peligroso es BANCOLOMBIA y el más débil es DAVIVIENDA.

En este sentido las estrategias que debe implementar BANCO SANTANDER frente a la competencia se concentran en:

- Enfoque hacia el cliente y no hacia el producto.
- Outsourcing, en aquellas actividades diferentes a las bancarias, dejando atrás el manejo de integración total empresarial.
- Énfasis en la innovación y satisfacción al cliente y no en la excelencia operacional (servicio eficiente y rápido).

- Campañas regionalizadas y no masivas
- Utilización de marcas e imagen corporativa.
- Buscar diversos canales de distribución y no un solo canal
- Aplicar la promoción o asesoría preactiva (buscar cliente, no decepcionar pedidos), apoyados en un excelente sistema de información
- Se debe optar por un sistema de retención y penetración de clientes y no por un sistema de consecución de los mismos.
- La estructura comercial debe ser ágil
- La banca debe ser de relaciones y asesorías y no de transacciones
- La tecnología debe ser utilizada como fuente continua de innovación
- Profundización en el uso de los medios electrónicos y las telecomunicaciones
- Incrementar el número de ejecutivos de banca personal
- Intensificar la publicidad
- Concientización a nuestros clientes sobre las diferencias entre nuestros productos y los productos nuevos y ya existentes que ofrece la competencia

3.2.3 Análisis y tabulación encuestas. Estas fuerzas internas son controlables por la administración, pero no todas están dentro del área de mercadeo.

Productos y servicios. Un producto es algo que se recibe a cambio de algo, Este puede ser tangible o intangible y comprende servicios generales o beneficios funcionales, sociales o psicológicos, cuando los compradores adquieren un producto, lo que realmente compran son los servicios y la satisfacción que esperan les ofrezca el producto, el BANCO SANTANDER PASTO, presta los siguientes productos y servicios para lograr satisfacer las necesidades del cliente:

◆ **Productos de captación.** BANCO SANTANDER ofrece a sus clientes diferentes modalidades de ahorro que se ajustan a sus necesidades económicas.

- CUENTA DE AHORRO (PERSONA NATURAL O JURÍDICA): es un servicio que permite a los clientes ahorrar, obteniendo rentabilidad sobre un depósito a la vista, gana rentabilidad de acuerdo al saldo diario y se abona al final del mes.
- CUENTA DE AHORRO EMPRESARIAL: (Pymes, Empresas o Corporativos) Es una cuenta de ahorro con rentabilidad especial, que calcula rendimientos con base en el saldo promedio mensual y los abona al final del mes, permitiendo a las empresas administrar con mayor eficiencia sus recursos.
- INVERSIÓN 180: Es una inversión a 180 días con opción de hacerla líquida por parte del cliente en cualquier momento, certificado de depósito a la vista, límite máximo de constitución 180 días, con rentabilidad superior a la cuenta de ahorros y abono automático tanto de intereses como de capital a la cuenta de Ahorros.

- CDT: Certificado de depósito a término fijo, con alta rentabilidad, sobre este se reconoce un interés superior al ofrecido en la cuenta de ahorros, con plazos entre 3 y 18 meses, monto mínimo de apertura \$2.000.000.
- Fiducia: Fondo de inversión a la vista para personas con excedentes de liquidez con posibilidades de inversión a corto y mediano plazo, ofreciendo un interés superior al de la cuenta de ahorros. La fiduciaria en BANCO SANTANDER es calificada como AAA por BCR INVESTOR SERVICES

FONDO FIDUCIARIO (I): Es una sociedad comisionista de bolsa, afiliada a la bolsa de Medellín a través de la cual, los clientes del grupo Santander a nivel Nacional e Internacional, pueden tener acceso a las oportunidades de inversión o financiación que ofrece el mercado público de valores Colombiano.

CUENTA CORRIENTE SANTANDER MAS: Es una cuenta Corriente remunerada dirigida a clientes monoproducto vinculados con Tarjeta de Credito Visa o Mastercard, ofrece retabilidad desde un depósito de \$400.000, su interes es liquidado de acuerdo a saldo diario y su abono se hace al finalizar el mes.

- CUENTA CORRIENTE REMUNERADA
- FONDO COMUN ORDINARIO
- FONDO AGIL –F- ESPECIAL DE CARTERA
- SUPERFONDO CORPORATIVO – F – ESPECIAL
- PORTAFOLIOS INDIVIDUALES INVERSION
- FIDUCIA DE GARANTIA EN GENERAL
- RECAUDO Y PAGOS
- ADMINISTRACION DE CARTERA
- ADMINISTRACION DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA
- ADMINISTRACION DE EMISION DE TITULOS VALORES
- CUSTODIA Y ADMINISTRACION DE TITULOS VALORES
- ◆ **Productos de Colocación**

CRÉDITOS: monto mínimo de financiación para los créditos es \$2.000.000, a excepción del crédito universitario el cual esta ligado al valor de la matricula universitaria, postgrado, especialización etc.

- ◆ Libre destinación
- ◆ Crédito rotativo
- ◆ Crédito de Vehículo
- ◆ Crédito Universitario
- ◆ Tarjetas de crédito Visa y Mastercard
- ◆ Cuenta Corriente (sobregiros).
- ACEPTACIONES BANCARIAS

- CARTA DE CREDITO
- CARTERA ORDINARIA
- LEASING
- PREFINANCIACIÓN DE EXPORTACIONES
- SOBREGIRO
- SOBRECANJE
- CREDITOS DE TESORERIA
- TARJETAS DE CREDITO
- CUPO CREDITO ROTATIVO
- PRESTAMO AUTOMATICO
- TARJETA EMPRESARIAL
- OPERACIONES REPO (COMPRA)
- COLOCACION EMISION DE BONOS
- CRÉDITOS INTERBANCARIOS
- NEGOCIACIÓN DE TITULOS VALORES
- CREDITO DOCUMENTARIO DE IMPORTACIONES
- COBRANZA DE IMPORTACIONES
- GIRO DIRECTO (CUENTA ABIERTA)
- FINANCIACION DE IMPORTACIONES
- CREDITOS DOCUMENTARIOS DE EXPORTACION
- COBRANZAS DE EXPORTACION
- COMPRA DE INSTRUMENTOS DE PAGO POR EXPORTACIONES
- COMPRAVENTA DE DIVISAS

◆ **Productos Cruzados**

- SEGURO DE VIDA
- SEGURO DE HOGAR
- SEGURO EDUCATIVO
- TARJETA DEBITO

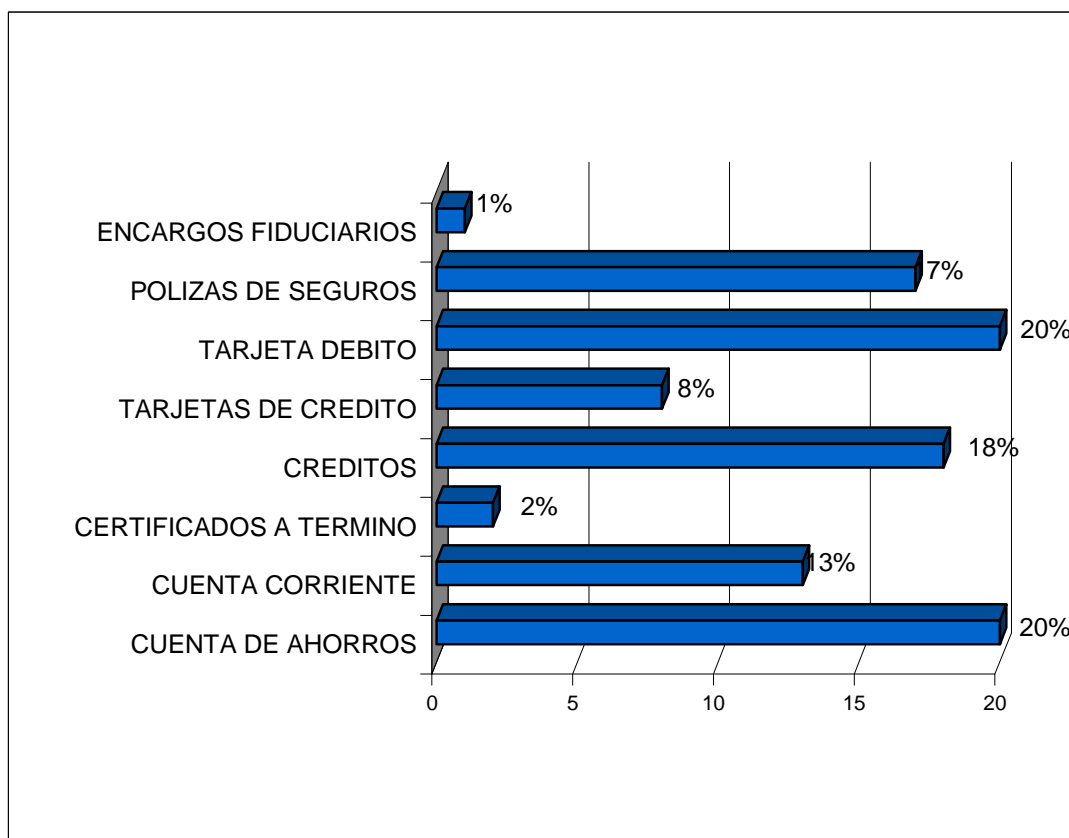
Servicios

- Consignación y retiro nacional: Los clientes de BANCO SANTANDER vinculados con cuenta Corriente o de Ahorros pueden realizar sus depósitos o retiros en cualquier parte del País
- Retiros en el ámbito internacional: Todo cliente del BANCO SANTADER puede realizar retiros internacionales con su tarjeta debito electrón.
- Transacciones internacionales: todo cliente del Banco Santander puede realizar transacciones internacionales tanto para recibir giros del exterior como para enviar.
- Transferencia de fondos: Todo cliente puede realizar transferencias de fondos por Cajeros automáticos, por Internet, por Vía telefónica.

- Trámite de remesas: La empresa o persona natural puede consignar en BANCO SANTANDER cheques de cualquier Ciudad donde la entidad tenga oficinas.
 - Línea de atención y servicio al cliente 019001115111 Super Respuesta: Línea gratuita de cubrimiento nacional, que brinda la información que el cliente requiera en el producto o servicio que desee.
 - Supernet personas: es el canal transaccional en Internet para personas naturales, que le permite a nuestros clientes realizar consultas, pagos y transferencias, todo de forma segura y confiable, las 24 horas del día desde cualquier lugar del mundo con un computador con acceso a Internet.
 - Supernet empresas: Es el canal transaccional en Internet para clientes de los segmentos Corporativos, Empresariales y Pymes que resuelve las necesidades de información y transaccionalidad de nuestros clientes. Utiliza una plataforma tecnológica de última generación que garantiza seguridad, confidencialidad y agilidad en cada uno de los procesos.
- ACEPTACIONES BANCARIAS
 - ACH COLOMBIA
 - BANCA ELECTRONICA
 - CHEQUES DE GERENCIA
 - CHEQUES ESPECIALES
 - CHEQUES FORMAS CONTINUAS
 - CUENTA UNICA NACIONAL
 - DOMICILIACION
 - EXTRACTO EN MEDIO MAGNETICO
 - PAGO DE DIVIDENDOS, IMPUESTOS, NOMINAS
 - PAGOS A PROVEEDORES
 - RECAUDO NACIONAL
 - RECAUDOS
 - REMESAS
 - ATM, CONSIGNACION RAPIDA, DISPENS. CHEQ.

Al observar el Anexo O, se tiene que de la población comprendida dentro de los estratos 3, 4 y 5 en San Juan de Pasto, el producto que más usa de una entidad financiera es la cuenta de ahorros y la tarjeta débito con el 20% cada una, el 18% los créditos, le siguen con el 17% y 13% las pólizas de seguros y la cuenta corriente respectivamente. (Grafica 10)

Grafica 10. Cuál es el Producto que más Utiliza de una Entidad Financiera?. BANCO SANTANDER. Pasto 2008



Fuente: Esta investigación

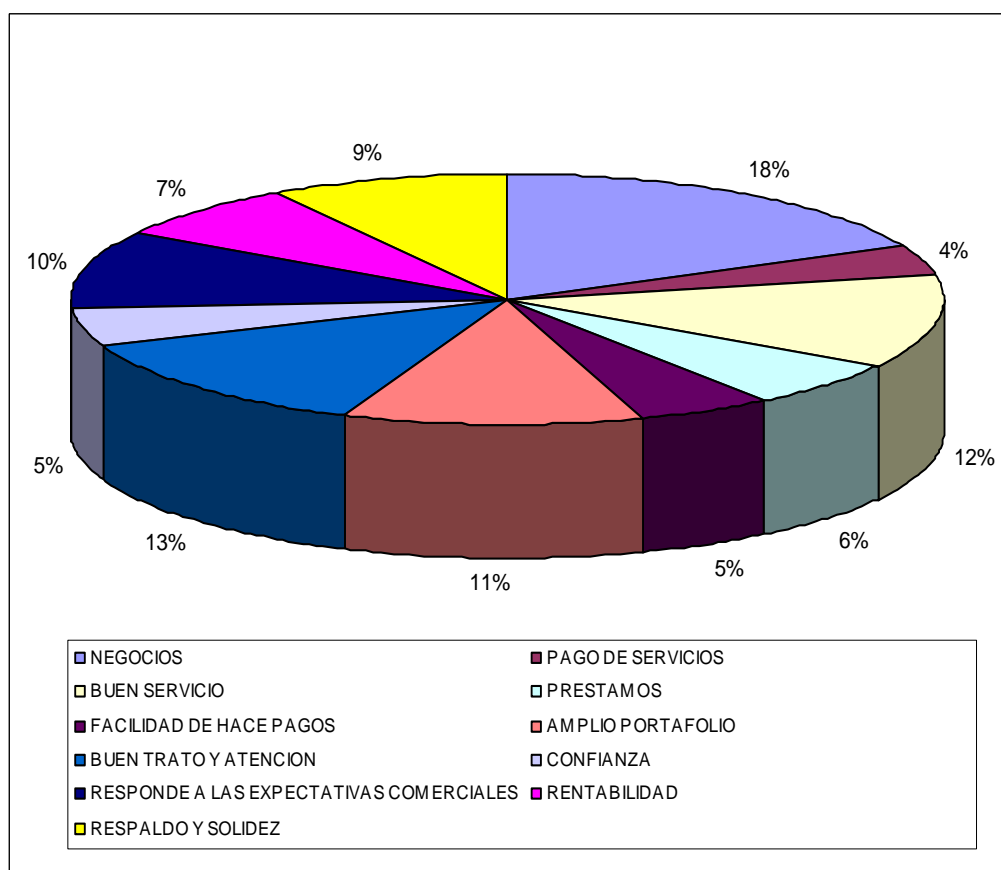
Precio. Con frecuencia, la decisión sobre fijación de precios se toma según la situación de la competencia de precios, La base fundamental de los precios de los productos bancarios se concentra en la tasa de interés tope establecida por le Banco de la Republica (DTF), lo cual, le permite a la entidad financiera manejar un margen de intermediación para sus productos, Además dadas las condiciones actuales del País, la tasa de interés presenta mucha variabilidad, sobre todo en épocas de conflicto y transformaciones políticas y sociales, en donde debido a la incertidumbre, esta tiende a la alza.

Por otra parte la mayoría de los precios de los establecimientos bancarios son iguales, la diferencia es mínima, el éxito de las estrategias de mercado se concentran en el servicio y en la agilidad que presentan en la atención al cliente, esto es lo que marca la diferencia; además la tecnología juega un papel fundamental BANCO SANTANDER maneja su política de precios a nivel nacional.

En colocación BANCO SANTANDER para crédito es de libre destinación y crédito rotativo maneja 29,06% Efectivo Anual, para crédito de vehículo maneja 21.96% Efectivo anual, Crédito educativo un 19.56% Efectivo anual, crédito empresarial DTF + 6, créditos de tesorería DTF + 4 y en captaciones como en Cdts se maneja un 7.55% Efectivo anual, dependiendo el monto y el plazo la tasa puede aumentar de acuerdo a las atribuciones del gerente regional.

Si se observa el anexo I, el 18% de la población lo motiva a vincularse a una entidad financiera por negocios, el 13% el buen trato y atención, el 12% por buen servicio. Se debe anotar que, el 11% se vincula por amplio portafolio, el 10% por que responde a las expectativas comerciales, el 9% por respaldo y solidez, estos como los más representativos (Grafica 11).

Grafica 11. Qué lo Motiva a Vincularse con una Entidad Financiera?. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008



Fuente: Esta investigación

Promoción: Esta significa comunicarse con individuos, grupos u organizaciones para facilitar directa o indirectamente intercambios al informar y persuadir una o

más audiencias para que acepten los productos y servicios de una organización; la promoción incluye la publicidad, venta personal, promoción de ventas, plegables, propagandas etc., a través de esta una empresa espera incrementar las ventas de un producto en un volumen y a un precio dado.

BANCO SANTANDER Pasto establece sus promociones de acuerdo a los parámetros establecidos a nivel nacional, estas están concentradas básicamente en las campañas comerciales que se manejen actualmente y en las alianzas con VISA Y MASTERCARD para la generación de premios con los puntos acumulados por cada compra realizada, sin embargo, se debe anotar que la oficina no cuenta con recursos propios para este fin y es una de las grandes limitaciones que posee.

BANCO SANTANDER Pasto, no maneja publicidad, esta viene a nivel nacional y se genera en los medios de comunicación masiva más importantes del país como son prensa, televisión radio. , Cualquier recurso que se requiera para promocional algún evento o actividad a nivel local, tiene que ser autorizado por la gerencia regional.

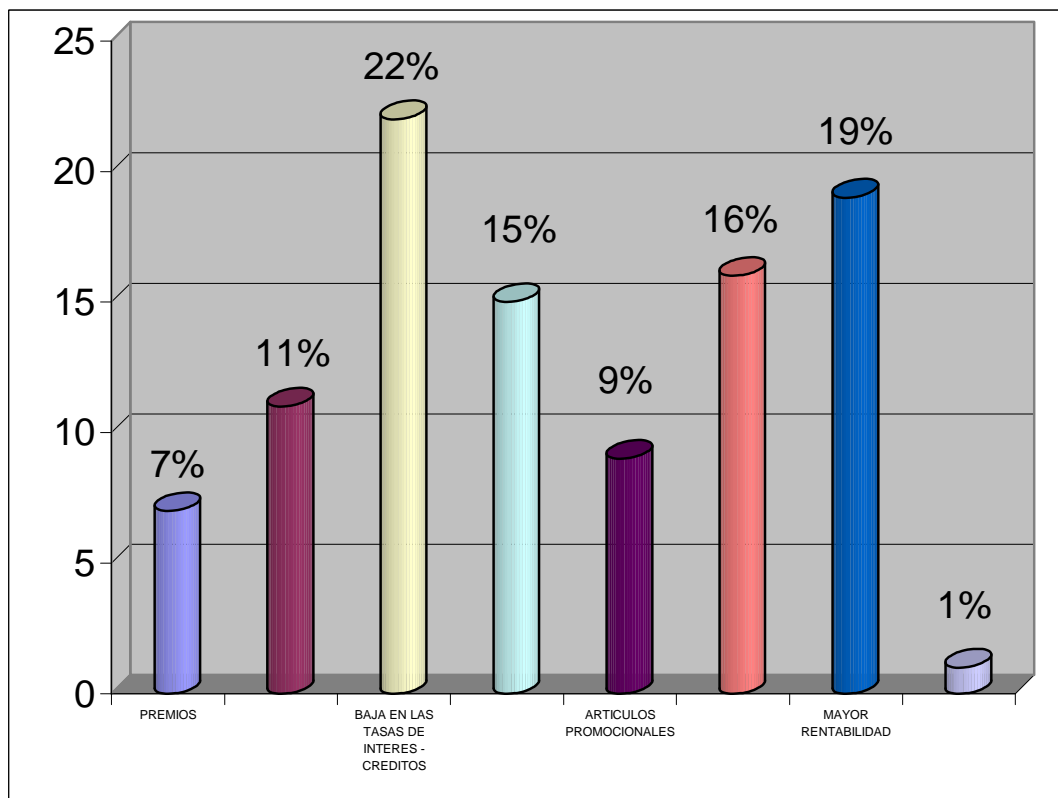
A pesar de no tener una publicidad promocional local exclusiva para las condiciones de nuestra región, la difusión y presentación de mensajes sobre los productos a nivel nacional es muy productiva, debido a la existencia de una estructura publicitaria bien definida, la cual, diferencia al producto y a la entidad de la competencia.

Es importante destacar que las entidades bancarias manejan e invierten muchos recursos en esta variable, siendo en la actualidad, la utilización de los medios electrónicos como Internet, teléfono y cajeros electrónicos, instrumentos necesarios para realizar mercadeo y publicidad.

BANCO SANTANDER busca la excelencia en la presta del servicio a sus clientes, con el propósito de satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas, donde la palabra fácil sea la palabra para definir al banco todos los días, por todos sus clientes en todas las operaciones que realicen.

Por otra parte al analizar, se tiene que la promoción del sistema financiero que más llama la atención a la población de la ciudad de Pasto son las bajas tasas de interés – créditos (22%) frente a la competencia, sin embargo, dada la coyuntura actual este fenómeno no se presenta. Le siguen en importancia, la mayor rentabilidad con el 19% de la población, incentivos para ahorrar con el 16% y los sorteos / rifas con el 11% (Grafica 12).

Grafica 12. Qué Promociones ofrecidas por las Entidades Financieras le llaman más la Atención? BANCO SANTANDER. Pasto. 2008



Fuente: Esta investigación

El punto de venta: Este aspecto contiene puntos tan importantes como el número de sitios de ventas existentes en la ciudad por distribuidor, los canales de ventas utilizados por las empresas, la modalidad de la misma y los lugares donde el consumidor prefiere adquirir los productos y/o servicios.

BANCO SANTANDER establecimiento bancarios cuenta con una oficina en la ciudad de pasto, ubicada estratégicamente en la calle 19 No. 24-48 Centro, además, de lo anterior tiene dos cajeros automáticos ubicados, uno en la oficina y otro en el Centro Comercial Valle de Atriz, por otra parte presta el servicio de Superrespuesta e Internet, con el fin de agilizar las transacciones vía telefónica y MODEM.

En la oficina la atención es personalizada, los asesores comerciales trabajan por metas de productos, las cuales son establecidas, por la Gerencia regional, con seguimiento de la gerente de Oficina, según la meta global que a la oficina se le haya establecido por cada período.

Es importante destacar, que el proceso de capacitación es intensivo y se realiza mediante foros a los cuales todos los empleados del banco tienen acceso tanto para participar con sus preguntas como para dar aportes productivos que ayuden a mejorar el producto o servicio, los lunes de cada semana se realizan reuniones en la oficina y se actualiza permanentemente al personal sobre temas de interés.

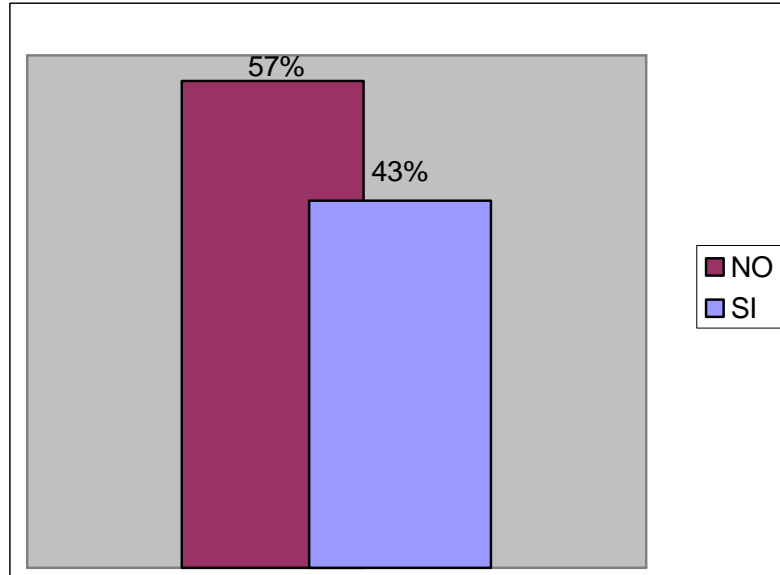
BANCO SANTANDER trabaja teniendo en cuenta bases de datos, sea de clientes actuales o de exclientes para el ofrecimiento de las campañas comerciales vigentes.

Cabe anotar, que por parte de la oficina, a los asesores comerciales se les realiza un análisis de la productividad mediante la Brújula ganadora, que es una herramienta muy adecuada para determinar el porcentaje de cumplimiento por producto de cada mes, sin embargo el nivel de estímulos e incentivos es casi nulo.

La ubicación de la oficina es un punto importante y estratégico en el mercado de una entidad financiera, es así como el 57% de la población no se encuentra conforme con la ubicación de su establecimiento (Anexo K, Grafica 13); debido entre otros aspectos a la congestión del centro (41% de la población), al difícil acceso (37%), no existen parqueaderos (21%) y la inseguridad (1%) (Anexo M, Grafica 14).

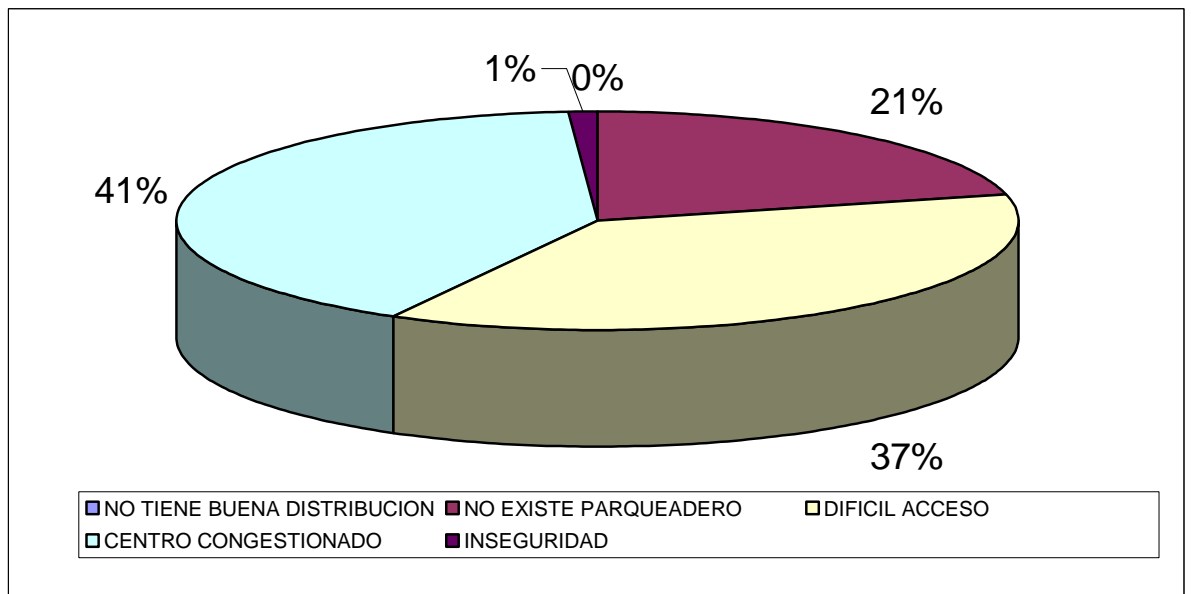
Por otra parte, la población que si esta conforme con la ubicación de las entidades financieras (43%), justifica como principales razones: no le molesta nada (53%), central (25%), cercanía al trabajo (14%) y fácil acceso (7), como los aspectos más importantes (Anexo L, Grafica 15).

Grafica 13. Esta de acuerdo con la Ubicación de las Entidades Financieras?. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008



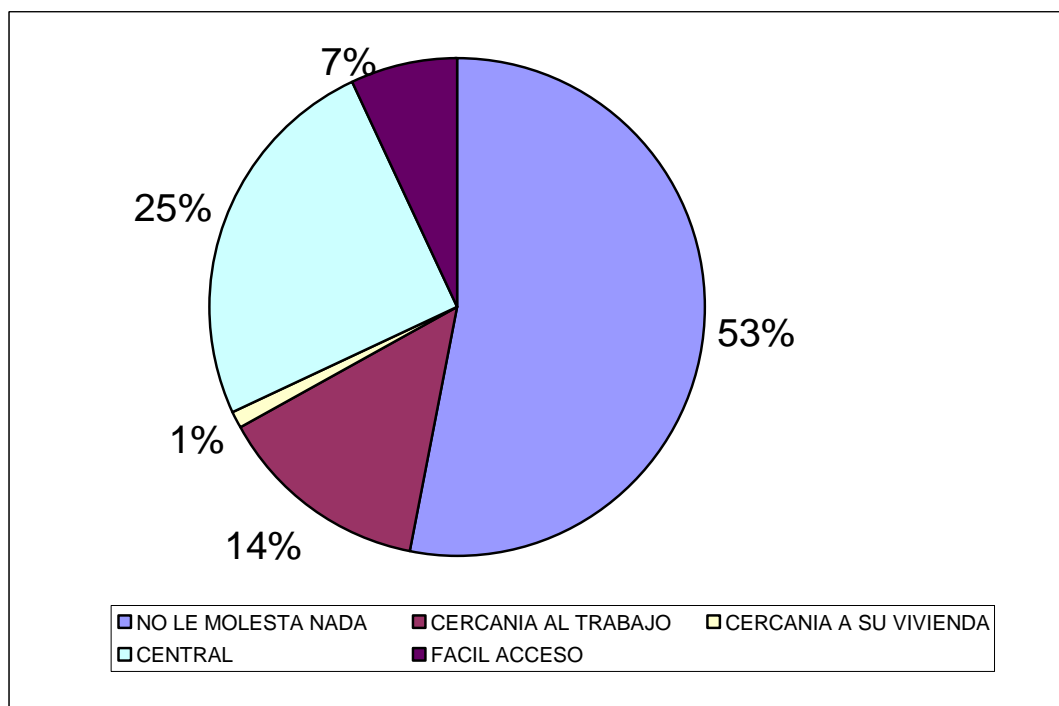
Fuente: Esta investigación

Grafica 14. Porque NO esta de acuerdo con la Ubicación de las Entidades Financieras?. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008



Fuente: Esta investigación

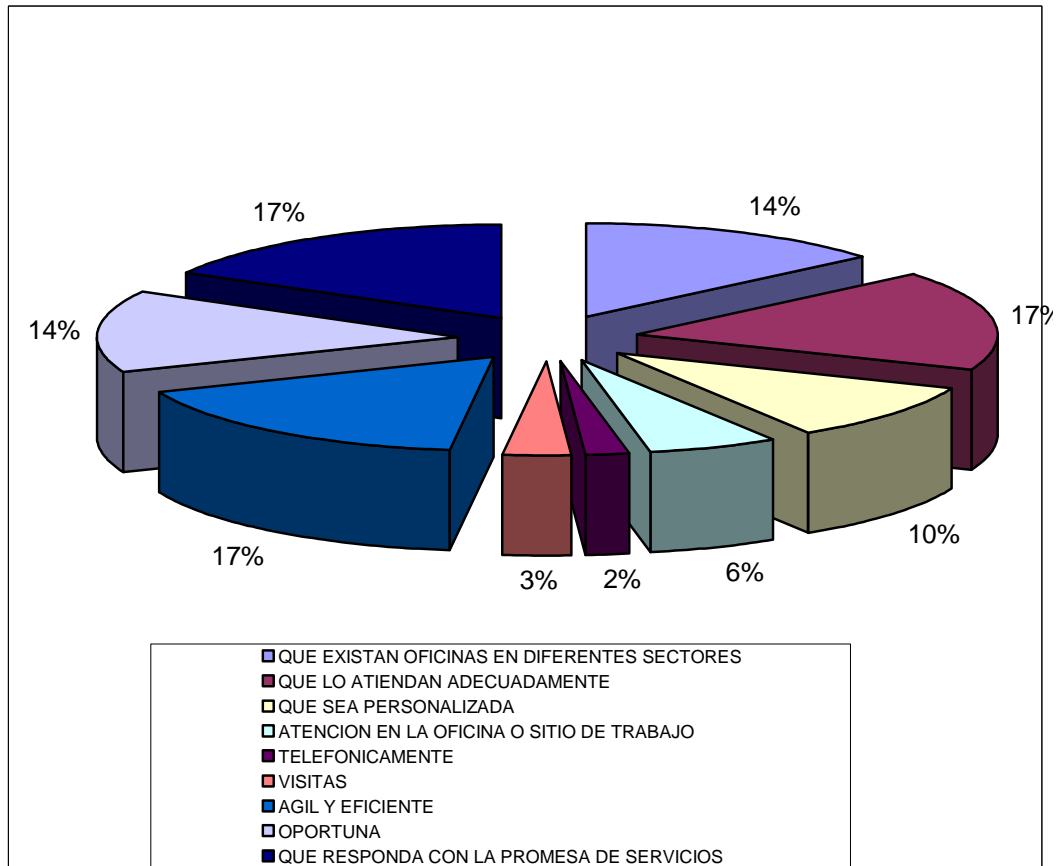
Grafica 15. Porque SI esta de acuerdo con la Ubicación de las Entidades Financieras? BANCO SANTANDER. Pasto. 2008



Fuente: Esta investigación

En cuanto a la asesoría que debe existir en los establecimientos financieros para ofrecer servicios y productos, con el mismo porcentaje (17% de la población) sugiere que lo atiendan adecuadamente, ágil y eficientemente y que responda con las promesas de servicio. El mismo porcentaje (14% de la población) que existan oficinas en diferentes sectores y que la atención sea oportuna (Anexo N, Grafica 16).

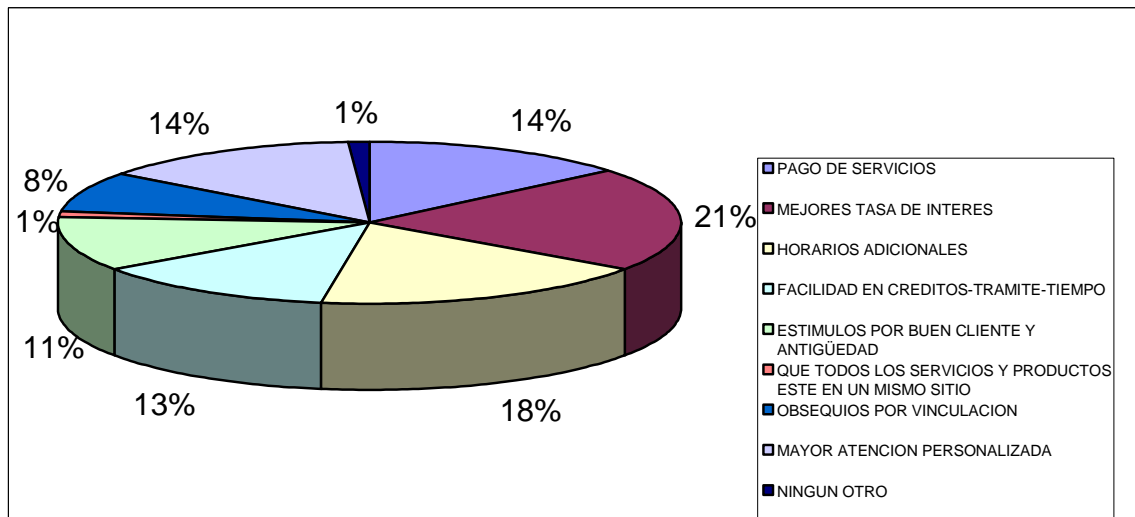
Grafica 16. Cómo Desearía que fuera la Asesoría para Productos y Servicios. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008



Fuente: Esta investigación

En el Anexo Q se advierte que el 21% de la población, demandan de las entidades financieras mejores tasas de interés, el 18% horarios adicionales, con el mismo porcentaje (14%) pago de servicios y mayor atención personalizada. Como se puede observar, el 13% facilidad en créditos – tramite – tiempo, esto como beneficios adicionales relacionados con los productos y servicios. (Grafica 17).

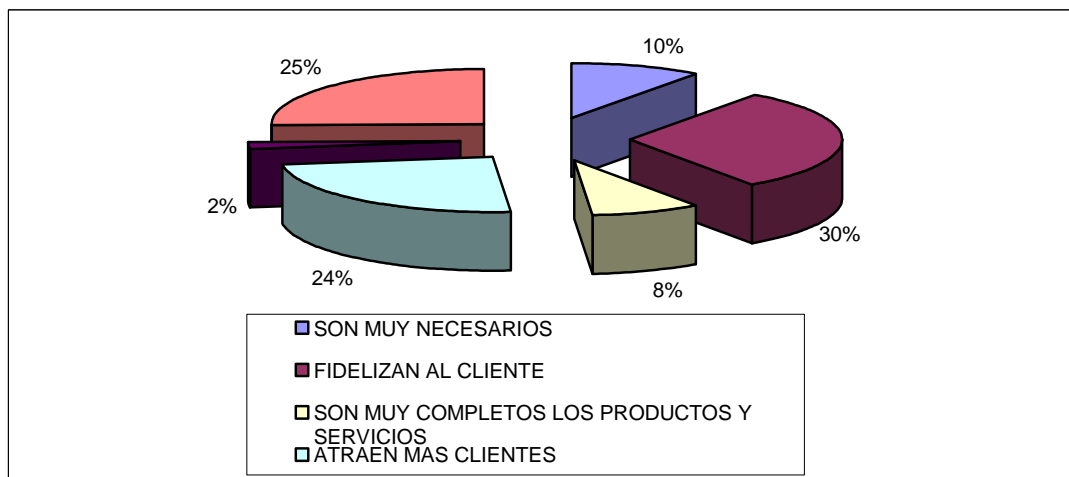
Grafica 17. Qué Beneficios Adicionales le Gustaría Recibir?. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008



Fuente: Esta investigación

Los beneficios anteriormente nombrados, para el 30% de la población fidelizan al cliente, el 25% dan buena imagen a la entidad financiera y el 24% atrae más clientes (Anexo R, Grafica 18).

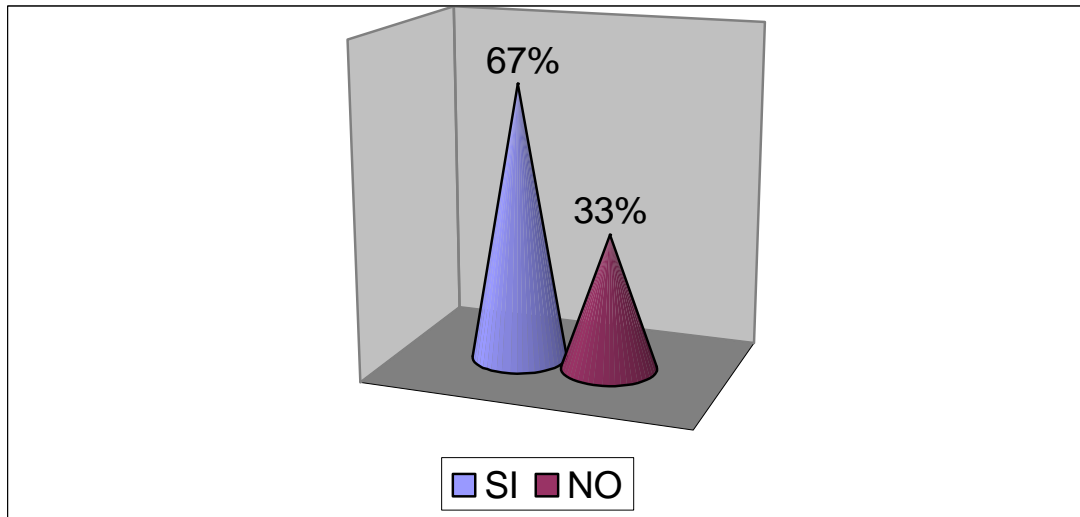
Grafica 18. Que Opinan de Estos Beneficios Adicionales?. BANCO SANTANDER. Pasto.2008



Fuente: Esta investigación

Un aspecto que se debe tener en cuenta y se presenta en el Anexo S, es que el 67% de la población se cambiaría de entidad financiera (Grafica 19).

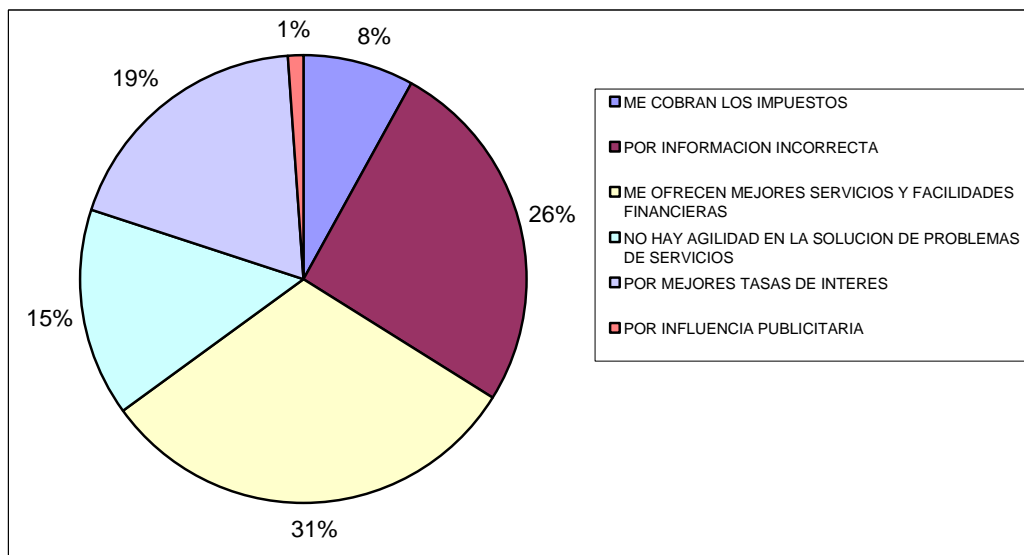
Grafica 19. Se Cambiaría de Entidad Financiera?. BANCO SANTANDER. Pasto.2008



Fuente: Esta investigación

La principal causa del cambio de entidad es que ofrezcan mejores servicios y facilidades financieras (31% de la población), le sigue por información incorrecta (26%), por mejores tasas de interés (19%) y porque no hay agilidad en la solución de problemas (15%) (Anexo T, Grafica 20).

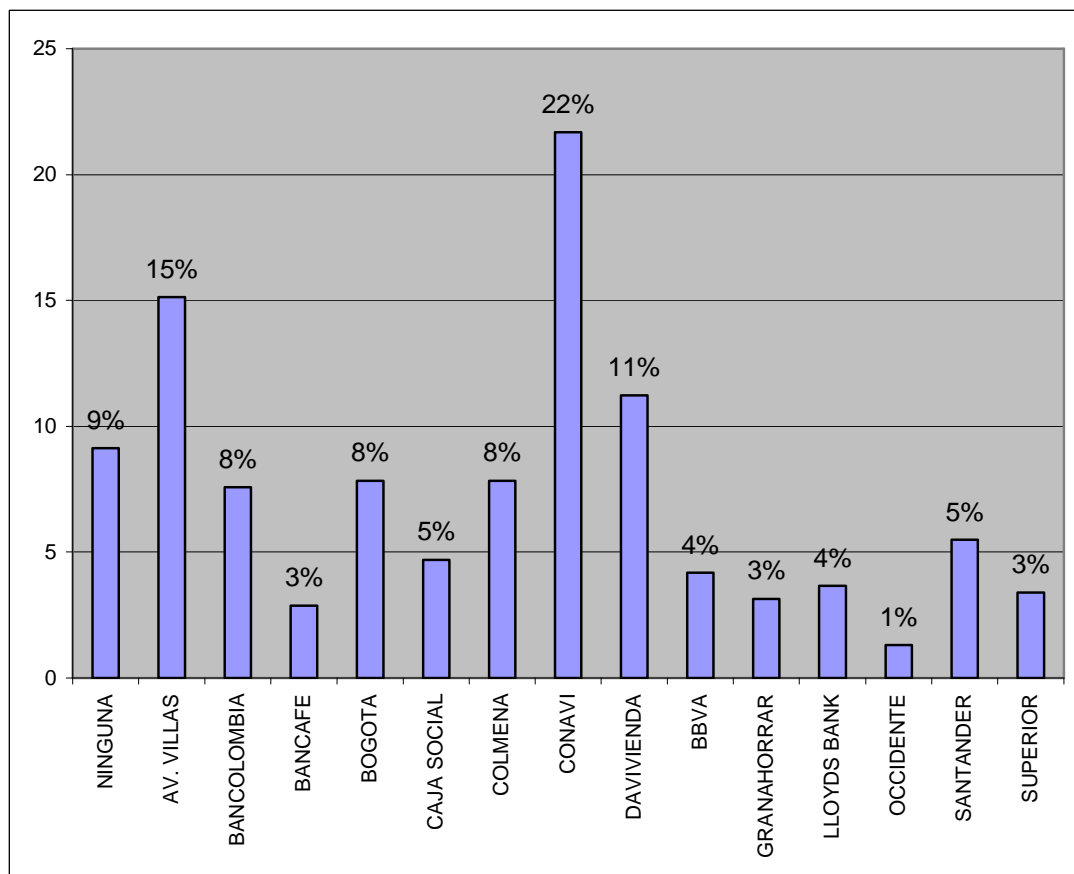
Grafica 20. Porqué Si se Cambiaría de Entidad Financiera. BANCO SANTANDER. Pasto.2008



Fuente: Esta investigación

De la población que se cambiaría de entidad financiera, el 9% no se cambiaría, el 22% se pasaría a CONAVI, el 15% a AV. VILLAS, el 11% a DAVIVIENDA y se pasarían a BANCOLOMBIA, A BANCO DE BOGOTA y a COLMENA el 30% con el mismo porcentaje para los tres. (Anexo W, Grafica (21))

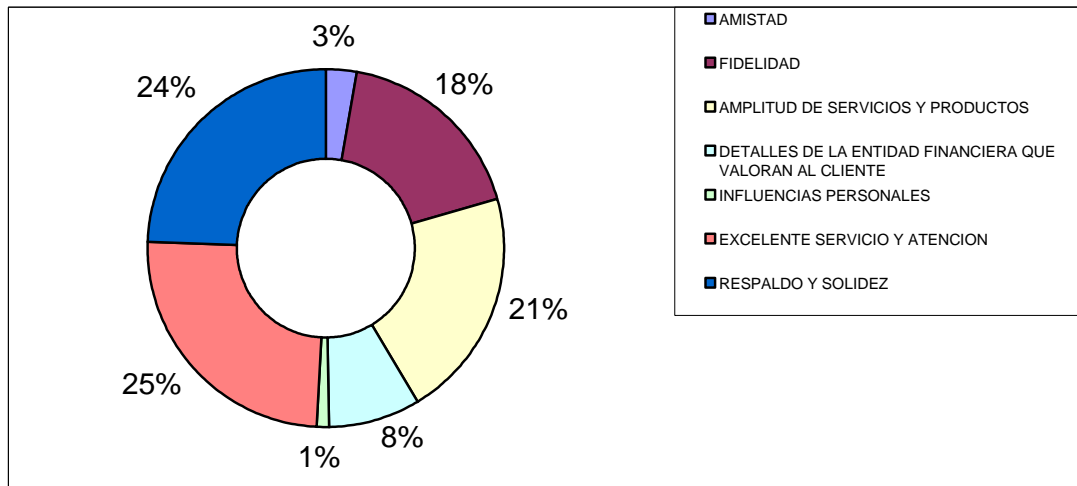
Grafica 21. A Qué Entidad Financiera se Cambiaría?. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008



Fuente: Esta investigación

Así mismo, los que no se cambiarían de entidad bancaria (33% de la población), justifica su decisión por excelente servicio y atención (25%), por el respaldo y solidez del Establecimiento Bancario (24%), por la amplitud de servicios y productos (21) y por la fidelidad (18%) (Grafica 22).

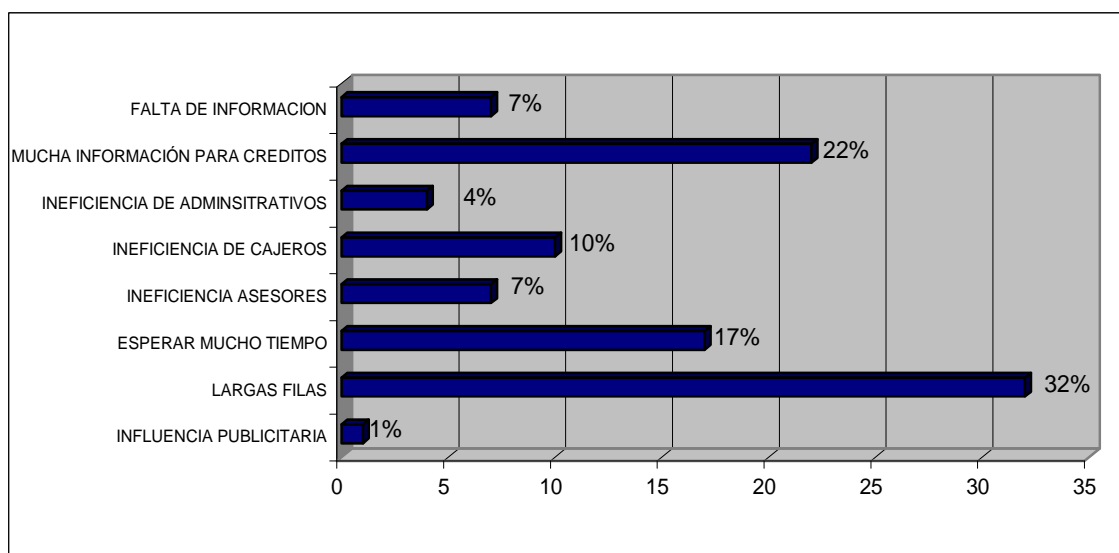
Grafica 22. Porqué NO se Cambiaría de Entidad Financiera. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008



Fuente: Esta investigación – Marzo de 2004

Un aspecto importante para destacar como los clientes valoran la prestación de los servicios en las entidades financieras es analizar lo que les molesta de dichos establecimientos. En el Anexo J se observa, que a 32% de la población les incomoda las largas filas, al 22% la mucha información para créditos, al 17% esperar mucho tiempo. Cabe anotar, que al 10% de la población le molesta la ineficiencia de los cajeros y con un mismo porcentaje (7%) de la población la ineficiencia de asesores y la falta de información (Grafica 23)

Grafica 23. Qué le Molesta de una Entidad Financiera?. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008



Fuente: Esta investigación

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Es importante la decisión entre unificación del mercado (un mercado total) y segmentación del mercado (segmentos de mercado pequeños y homogéneos). La manera como BANCO SANTANDER ve su mercado afecta la mezcla de mercadotecnia, y posiblemente su producción, investigación y desarrollo, así como otros departamentos operativos.

Debido a que el mercado total de productos y servicios bancarios es muy heterogéneo, es decir, cada producto consiste en submercados que difieren significativamente unos de otros, es necesario dividir el mercado en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos sus aspectos significativos, con el fin de seleccionar el mercado meta para el plan de marketing estratégico.

Análisis de macro segmentación. El objeto es definir el mercado de referencia desde el punto de vista del cliente, y no, como se da a menudo desde el punto de vista del producto. Esta primera segmentación se la realiza con base a tres criterios pertinentes: las funciones de la empresa, la tecnología empleada y los clientes potenciales, los cuales van a guiar la división del mercado total de productos y servicios financieros en productos-mercado, que se denominan unidades de actividad estratégica

◆ **Funciones.** Este primer criterio determina la misión y visión de la empresa BANCO SANTANDER, es decir se define el servicio de base buscado y los servicios complementarios prestados por esta empresa.

Como ya se anotó anteriormente, BANCO SANTANDER tiene como misión básica la de Ser un banco rentable que genere el máximo valor para sus accionistas

Lo anterior se fundamenta en la visión que tiene la empresa consistente en “construir una organización líder en la banca comercial y de inversión en el país”.

◆ **Tecnología:** Aquí se define el “saber hacer” tecnológico que permite “producir” las funciones descritas. Se utiliza los siguientes criterios: procedimiento tecnológico utilizado en la prestación de los servicios bancarios.

BANCO SANTANDER establecimiento bancario en la ciudad de Pasto cuenta con la mejor y la más alta tecnología en equipos de cómputo e infraestructura, con el fin de poder cumplir a cabalidad su misión y visión. Se cuenta con un sistema de red, conectado a nivel nacional vía satélite, lo cual le permite realizar una transmisión de datos eficiente y mantener actualizada la base de datos de todos los clientes. Por otra parte, se a incorporado a los medios de comunicación y electrónicos como parte integral del servicio al cliente, aspecto por el cual se destaca la entidad a nivel regional y nacional. Estos medios son Internet y la línea 019001115111, lo que le permite realizar pagos (tarjeta de crédito, celular, servicios públicos, créditos, transferencia de fondos etc.) y recibir atención al cliente sobre cualquier inquietud o queja.

En la actualidad, la tecnología en las organizaciones se traduce con el conocimiento y la capacitación de las personas pertenecientes a la organización, en este sentido, todo el personal de banco Santander es capacitado, en todos los aspectos, es decir, se busca que haya una integridad y trabajo en equipo de todas las áreas, tanto de apoyo operativo como comercial, con el fin de ofrecer un excelente servicio al cliente frente a su competencia.

Por último, los productos y servicios que BANCO SANTANDER a sus clientes a sido diseñado con el fin de satisfacer sus necesidades, tanto familiares, comerciales, empresariales como personales; para ello cuenta con un variada gama de productos de captación y colocación.

◆ **Compradores.** En esta etapa se trata de las características de los clientes potenciales a quienes se proyecta los productos de BANCO SANTANDER. Entre los criterios utilizables están: Zona geográfica, canal de distribución, tamaño o capacidad financiera, comportamiento de compra, perfil socio-demográfico y perfil socio-cultural entre otros.

En el estudio se determino como área geográfica la ciudad de Pasto, teniendo como clientes potenciales a la población perteneciente a los estratos 3,4 y 5, con edades entre los 18 y 70 años.

Se toma estos estratos, ya que según información obtenida por la organización, en estos estratos se concentra la mayoría de clientes que tiene vínculos con las entidades financieras y sus diferentes productos y servicios. Además y es lo más importante, son estratos que tiene un mayor nivel de vida, por tanto se les facilita mas adquirir diferentes productos y servicios de las entidades bancarias.

Cuadro 23. No. Habitantes por estrato

ESTRATO	No. HABITANTES	% PART.
ESTRATO 3	142.598Habitantes	72,39%
ESTRATO 4	37.128 Habitantes	21.23%
ESTRATO 5	11.138 Habitantes	6.39%
TOTAL	190.864Habitantes	100%

Fuente: DANE

Tal como se observa en los datos anteriores, el 72,39% de la población pertenece al estrato 3, el 21,23% al estrato 4 y el 6,4% al estrato 5

El análisis de Microsegmentación. El objetivo de la microsegmentación es analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos – mercados identificados en la etapa del análisis de la macrosegmentación. Con este tipo de segmentación se tiene por objetivo ajustar la oferta de BANCO SANTANDER Pasto a la diversidad de la demanda y de las necesidades de la población.

En los mercados de bienes de consumo, la división del producto – mercado en segmentos homogéneos respecto a las expectativas y preferencias se puede hacer de varias maneras, para el estudio se realizó la segmentación por ventajas buscadas, la cual se apoya en las preferencias de los clientes hacia los diferentes tipos de productos y servicios y sobre todo, en la agilidad y la atención al cliente.

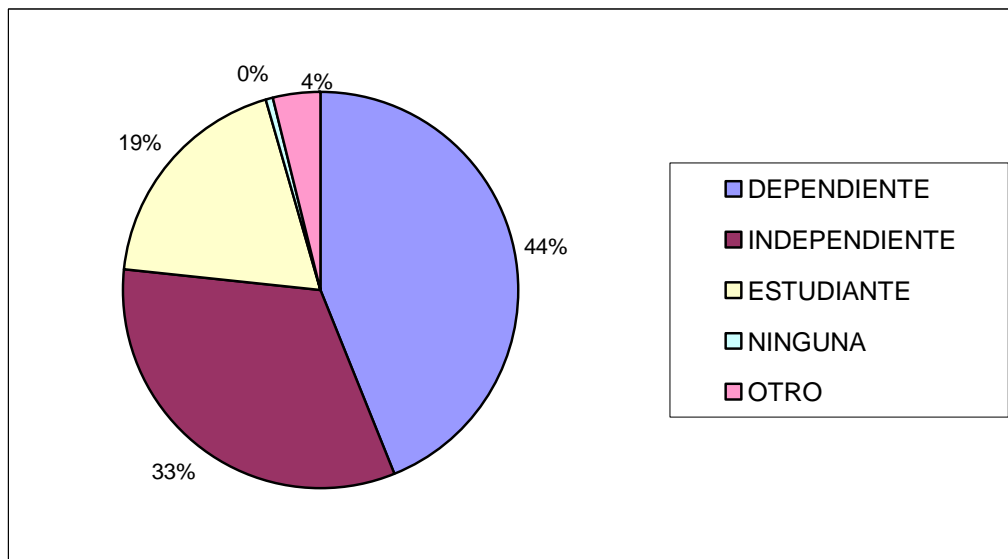
El método de segmentación por ventajas buscadas tiene por objetivo identificar conjuntos homogéneos o segmentos con base en servicios, diferentes tipos de atributos y ventajas ofrecidas.

La microsegmentación se realizó teniendo en cuenta el tipo de producto y servicio que se adquiere en las entidades financieras. Se determinó los segmentos con base en los siguientes criterios de elección:

- ◆ Los clientes elegirán el producto y los servicios de acuerdo al nivel de ingreso y expectativas que posean.
- ◆ Los clientes seleccionaran la entidad financiera según el nivel de atención y agilidad en la prestación de los servicios.
- ◆ Los consumidores adquirirán los productos conforme a la actividad que realicen.
- ◆ Para adquirir los productos y servicios, el consumidor tendrá como referencia el buen servicio, los préstamos, el respaldo y la solidez de la institución financiera, la rentabilidad y la facilidad de hacer pagos (Anexo I)

Es importante tener en cuenta que el 44% de la población es empleada, el 19% es estudiante y el 33% es independiente (Anexo E, Grafica 24)

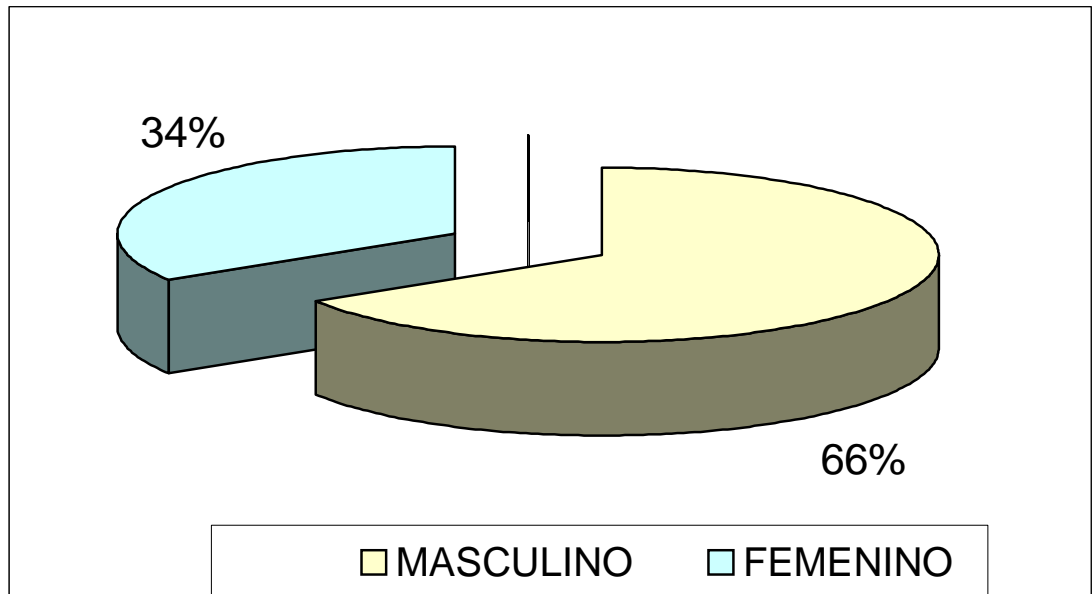
Grafica 24. Distribución de la Población Según Ocupación. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008



Fuente: Esta investigación

Además, el 66% de la población es de género masculino y el 34% es de género femenino (Anexo A, Grafica 25)

Grafica 25. Distribución de la Población Según Género. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008

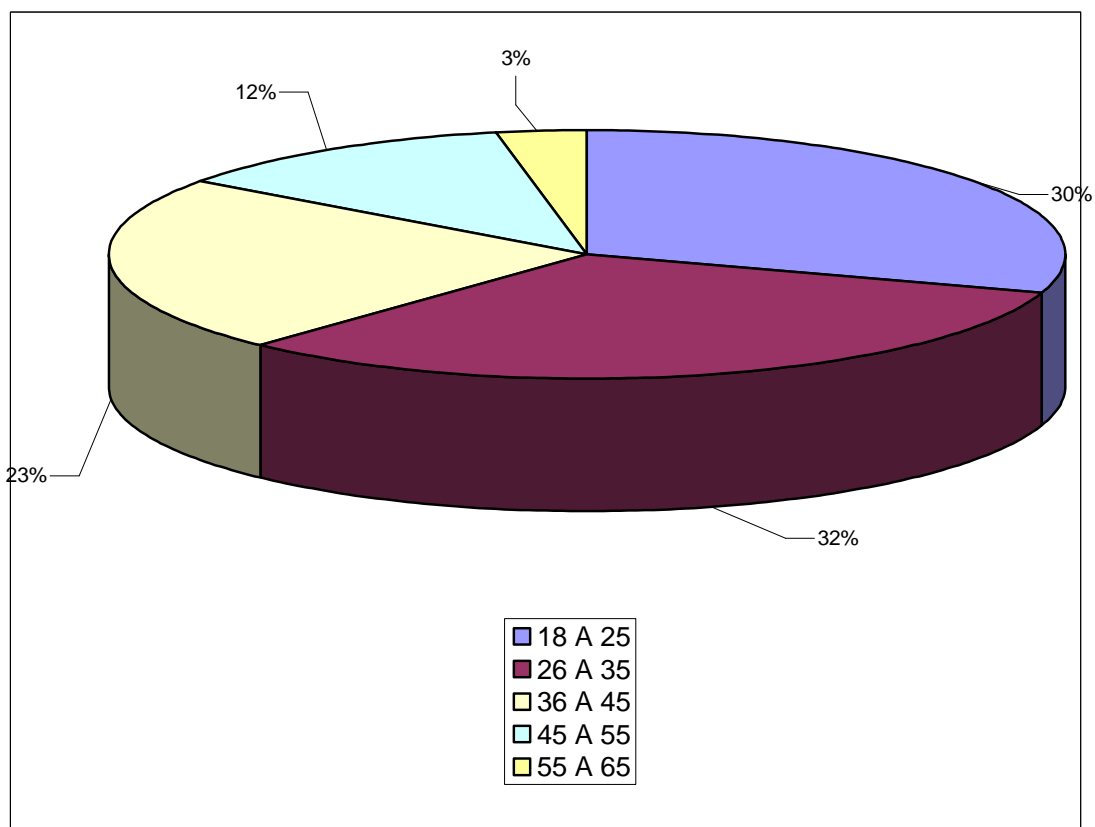


Fuente: Esta investigación

Así mismo, la distribución de la población según rangos de edad se observa en el Anexo B, en donde el 32% de la población se encuentra en el rango de 26 a 35 años de edad, el 30% en el rango de 18 a 25 años, el 23% en el rango de 36 a 45 años de edad, el 12% esta entre los 46 y 55 años de edad y el 3% posee más de 56 años de edad. (Grafica 26)

Por último, antes de observar el segmento del mercado es importante destacar que el 55% de la población encuestada es casada, el 37% es soltera y el 8% restante esta distribuido en Divorcio y Unión Libre (Anexo C). Además el 61% de la población posee estudios Universitarios, el 26% estudios tecnológicos y el 13% secundaria completa (Anexo D).

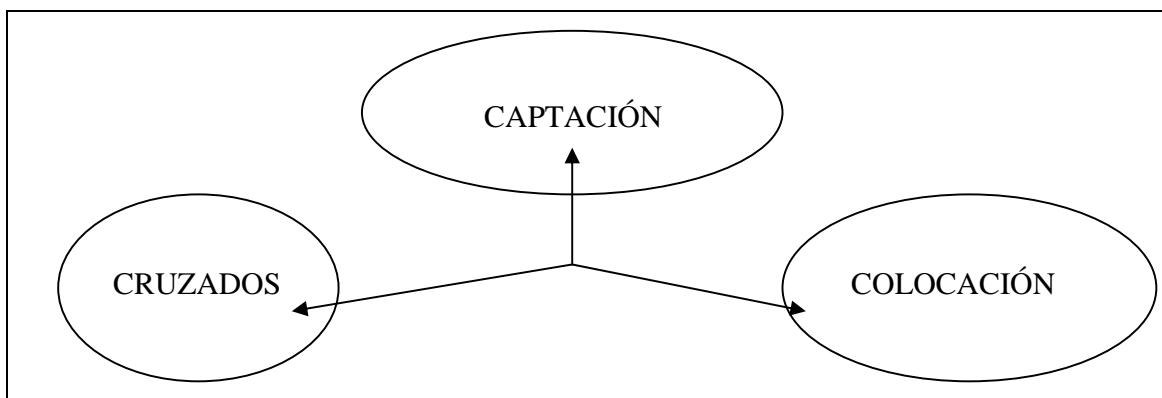
Grafica 26. Distribución de la Población Según Rangos de Edad. BANCO SANTANDER. Pasto. 2008



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a lo anterior el mercado se segmento de la siguiente manera (Figura 2):

Figura 5. Segmentación por Ventajas Buscadas del Producto – Mercado de Entidades Bancarias. BANCO SANTANDER. Pasto.2008.



Fuente: Esta investigación

- ◆ Se determinó como segmento de clientes que adquieren productos de captación.
- ◆ Se denominó segmento de clientes que adquieren productos de colocación.
- ◆ A los que buscan productos cruzados.

El análisis por ventajas buscadas ha permitido identificar tres segmentos de clientes que se distinguen entre sí por los tipos de intereses en cuanto a los productos y servicios que busca cada uno. Por último, el tamaño de los segmentos, representados aquí por la dimensión de los círculos, ha sido evaluada sobre la base del producto que más usa una entidad financiera (Anexo E). Se percibe que el segmento de mayor población usa productos de colocación y los de menor población son los que buscan productos cruzados.

La segmentación realizada en esta investigación se determinó teniendo los resultados arrojados en esta investigación (trabajo de campo) y los factores más importantes que determinan la decisión de compra (Anexos F, J, K, L, M, N, Q), los cuales varían de acuerdo al tipo de consumidor.

Después de haber identificado la diversidad de necesidades en los diferentes productos – mercados, se trata ahora de evaluar el atractivo de la oportunidad económica que estos segmentos representan. Se analizará la demanda y el mercado potencial del producto.

La noción de mercado potencial se define en relación a la demanda global. Hay que distinguir bien la demanda global de la demanda de la empresa.

“La demanda global es la cantidad de ventas realizadas en un producto – mercado, en un lugar y período dados, por el conjunto de marcas o empresas en competencia. (...).

La demanda de la empresa es la parte de la demanda global correspondiente a la cuota de mercado detectada por la marca o la empresa en el producto – mercado de referencia”.⁵⁸

Si se tienen en cuenta unos factores socioeconómicos y unos factores de marketing, representados por el total de los esfuerzos marketing realizados por las empresas en competencia en el mercado (llamado esfuerzo marketing total), la forma de la función de demanda es la de una curva en S, que sugiere una respuesta primero a una tasa creciente y a continuación a una tasa decreciente, a medida que aumenta el esfuerzo de marketing total. “el nivel máximo de demanda observada, en la hipótesis en que el esfuerzo de marketing total es muy elevado corresponde al **mercado potencial actual**”.⁵⁹

La distancia entre la demanda global y el mercado potencial mide el grado de expansibilidad de la demanda global y el mercado potencial mide el grado de expansibilidad de la demanda global, en respuesta a los esfuerzos de marketing realizados por las empresas competidoras, siendo así:

*La demanda global se dice **expansible**, cuando el nivel de ventas está influido por el nivel del esfuerzo de marketing total. Este será el caso en las etapas de introducción y de crecimiento del ciclo de vida de un producto.*

*La demanda global es no expansible, cuando la distancia entre el nivel alcanzado y el mercado potencial es débil o nula. Este es el caso para todos los productos en fase de madurez.*⁶⁰

Independientemente de los factores económicos, el mercado potencial puede evolucionar a lo largo del tiempo, bajo la influencia de factores culturales y sociales que contribuyen a desarrollar un hábito de consumo. Se puede establecer una disminución entre el mercado potencial actual y el mercado potencial absoluto.

“El mercado potencial absoluto es el nivel máximo de la demanda de un producto, considerado en la hipótesis de que todos los usuarios potenciales son usuarios

⁵⁸ LAMBIN, Jean – Jacques. Marketing Estratégico. Madrid: Mc. Graw Hill, 1991. p.189.

⁵⁹ *Ibíd.*, p.89.

⁶⁰ *Ibíd.*

efectivos, y ello a la tasa de consumo unitaria óptima (...) El mercado potencial absoluto es, el límite superior del mercado actual y esta en función del tiempo.

Para determinar la demanda global de productos y servicios financieros, la demanda de BANCO SANTANDER, el mercado potencial absoluto de productos y servicios financieros y el mercado potencial actual de productos y servicios financieros se tienen que tener en cuenta la cantidad de productos y servicios que compran y con que frecuencia lo realizan.

La frecuencia en la adquisición de productos y servicios financieros no tiene un patrón regular.

El segmento de donde BANCO SANTANDER puede intensificar el marketing estratégico corresponde al del productos cruzados y productos de colocación debido a que el mercado potencial actual es amplio.

Es importante mencionar que el mercado potencial absoluto puede incrementarse con el tiempo, debido a las políticas de estabilización y reactivación económica aplicadas por el gobierno nacional.

Ciclo de vida del producto-mercado. El mercado potencial mide la importancia de la oportunidad económica que presenta un producto-mercado. Esta primera dimensión del atractivo, esencialmente cuantitativa, debe complementarse con una evaluación dinámica, describiendo su tiempo de vida, es decir, la evolución de la demanda potencial en el tiempo. Para describir esta evolución, se acude habitualmente al modelo del ciclo de vida del producto.

Además el ciclo de vida del producto hace referencia al análisis de la demanda en términos dinámicos, esto significa que se analiza la demanda en un punto y su desplazamiento en el tiempo, evaluando el crecimiento de la demanda global hasta alcanzar el límite máximo relacionado con el mercado potencial absoluto.

El ciclo de vida se lo puede hacer identificando varias etapas:

- ◆ Fase de introducción (I): tiene un crecimiento del 0 al 5% en términos reales
- ◆ Fase de crecimiento (C): se determina una función de alta elasticidad de fuerte pendiente mayor al 15%.
- ◆ Fase de turbulencia (T): la tasa de crecimiento esta entre el 10% y 15%.
- ◆ Fase de saturación (S): tasa de crecimiento semejante o menor al 5%
- ◆ Fase de declinamiento (D): fase de crecimiento negativo o menor de cero

Conforme a lo anterior, el producto-mercado de servicios financieros se encuentra en la fase crecimiento o aceptación en el mercado, crecen tanto, la curva de ventas como la de utilidades, a menudo en forma muy rápida. Los competidores

entran en el mercado, y en grandes cantidades si la proyección de utilidades es muy atractiva.

Los vendedores cambian a una estrategia de promoción de "COMPRE MI MARCA" más de que "pruebe mi producto" y aumenta el número de lugares de distribución. Debido a que la demanda presenta una lenta expansión, lo que se refleja en que la competencia se realiza sobre la diferenciación de los productos, es decir existe una relativa concentración.

Este Crecimiento irregular es el reflejo de la crisis económica que sufre el país, lo que ha afectado las tasas de interés y ha reducido la colocación de productos en el mercado, al igual que las expectativas por parte de inversionistas y empresarios.

3.2.4. Proceso administrativo de la entidad. El medio ambiente interno de la organización comprende el proceso administrativo, la estructura organizacional, la cultura de la organización y las áreas funcionales, las cuales presentan Debilidades y Fortalezas, por ello es importante identificarlas para de esta forma tomar los correctivos en los casos que se estime conveniente y así la empresa se refleja en el medio ambiente externo con una imagen positiva, generada como consecuencia de su buena organización interna un producto y servicio de atención al cliente externo de excelente calidad, pues es este quien al fin y al cabo determina cuan eficiente es la Entidad Financiera Banco Santander.

Planeación. Comprende las actividades relacionadas con la preparación para el futuro, tales como:

- predicción
- desarrollo de políticas
- fijación de objetivos
- fijación de metas
- diseño de estrategias

Esta se origina en la alta gerencia, puesto que a esta le corresponde:

- fijar: la misión, las estrategias y los objetivos
- establecer las metas
- institucionalizar las políticas

"La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas".⁶¹

⁶¹ KOONTZ, Op.cit., p.35

La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.

Al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en equipos y grupos, la tarea más importante de un gerente es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos de la organización y los métodos para alcanzarlos. Para ser eficaz, el esfuerzo de la empresa debe basarse en el conocimiento por parte de las personas de lo que se espera de ellas. Esta es la función de la planeación, la función administrativa más básica de todas.

La Gerencia de Banco Santander contribuye al éxito de las labores, procesos y desarrollo de la Entidad Financiera, porque en ella se integran adicionalmente las áreas funcionales que la componen, de tal manera que se posibilite el cabal cumplimiento de éstas, encaminadas a alcanzar los objetivos.

Las decisiones las lidera, las apoya y las delega la gerencia, teniendo en cuenta que ha dado a sus colaboradores las herramientas y conocimientos necesarios para que se sientan autónomos en la toma de las mismas.

Además cuenta con una planta física propia y adecuada para el desarrollo del objeto social.

En la Entidad Financiera Banco Santander cada área cuenta con unos manuales de calidad que permiten tener un control permanente de las actividades que se realizan.

El proceso de planeación existente en BANCO SANTANDER se establece en las diferentes gerencias a nivel nacional, teniendo en cuenta que la gerente de oficina planea las estrategias y acciones para cumplir dichos lineamientos. Sin embargo, no existe una autonomía que le permita a la gerencia tener en cuenta las condiciones de la ciudad de Pasto, con el fin de adecuar dichos planes a la región y así aprovechar las oportunidades externas que se presentan y reducir el impacto de las amenazas.

Lo anterior no le permite desarrollar sinergia, es decir, que los miembros de la organización conozcan lo que quiere lograr, por lo tanto, alcanzar los objetivos establecidos en el papel es más difícil. Además, se le dificulta adaptarse a ambientes cambiantes y diseñar su destino siguiendo estrategias proactivas.

Organización. Comprende las actividades relacionadas con la estructura y las relaciones de tarea – autoridad

- Diseño organizativo
- Especialización en el trabajo
- Diseño y descripción de cargos
- Alcance del control
- Unidad de mando
- Coordinación
- Análisis ocupacional

Es lograr un esfuerzo coordinado, mediante la definición de:

- Autoridad
- Funciones
- Tareas

En cuanto a la gerencia comprende:

- Dividir el trabajo para crear los cargos y asignar funciones
- Combinar y agrupar cargos y funciones, para crear departamentos, divisiones, etc.
- Delegar autoridad

Por medio de la Organización Banco Santander ha determinado y dispuesto las funciones que se consideran necesarias en la empresa para el logro de los objetivos, determinación de los patrones de interrelación entre las áreas y los cargos, de tal forma que se delega la autoridad y responsabilidad asignada. Todo esto con el fin de que exista una separación de las funciones y una delimitación de las responsabilidades de acuerdo con las características requeridas por cada área, por ello la entidad cuenta con un organigrama Nacional y otro Regional.

El clima de trabajo logrado en la Entidad Financiera es de comunicación, colaboración, coordinación y administración compartida desarrollado un trabajo en equipo y así mejorar la posición competitiva.

Banco Santander cuenta con unos principios y valores que le permitirán lograr los objetivos trazados; con planes y programas cruzados por la dirección y se ajustan a los objetivos y metas generales tanto de la organización como a nivel personal. Además cuenta con un manual de procedimientos actualizado que le permite identificar los diferentes procesos.

DIRECCION. Esta relacionada con el comportamiento humano y comprende aspectos como:

- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Modificación del comportamiento
- Delegación de autoridad
- Gratificación en el trabajo
- Satisfacción de necesidades
- Clima organizacional

Es el proceso que hace que la gente actúe e incluya cuatro componentes:

- Liderazgo gerencial
- Dinámica de grupo
- Flujo de comunicación
- Cambio organizativo

La Motivación en BANCO SANTANDER es mínima, casi nula, lo cual es un aspecto crítico y se traduce en una gran limitante para el desarrollo organizacional, se puede hablar que existe una desmotivación más que una motivación, por lo tanto, impide generar aspectos como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, modificación del comportamiento del personal, delegación de autoridad, gratificación en el trabajo, satisfacción de necesidades y un buen clima organizacional, lo que produce traumatismos e impide, lógicamente, que cualquier plan, objetivo o meta de la organización tenga un feliz éxito.

El liderazgo gerencial es fuerte, la gerencia tiene como características el dar buen ejemplo, estar dispuesto a negociar y a entregar parte de la autoridad; se concentra en tener confianza en si mismo y conocer bien las tareas que realiza. Es una gerencia flexible y abierta a cualquier inquietud.

La Selección de Personal comprende básicamente:

- Sueldos, salarios y prestaciones
- Contratación y despido
- Adiestramiento
- Desarrollo de personal
- Seguridad y salud ocupacional
- Relaciones sindicales

La selección de personal es un esfuerzo combinado entre: gerencia, jefe de personal y jefe de línea. Los programas de desarrollo personal deben ser

consistentes, con los planes y estrategias de la organización y las necesidades de personal, deben resolverse primero como personal vinculado antes de vincular nuevo personal.

Una de las fortalezas que presenta BANCO SANTANDER es la estabilidad laboral y salarial que afronta el personal, debido principalmente al tipo de vinculación y al nivel de los sueldos de los funcionarios. El proceso de selección es estricto, además se acompaña con una constante y permanente capacitación.

Con el fin de garantizar el cumplimiento del principio administrativo de la unidad de Dirección, las labores de la Entidad Financiera están fundamentadas con base en la delegación que el Gerente considere necesaria a nivel administrativo y técnico teniendo en cuenta propiciar un ambiente de trabajo en equipo, cuidando siempre que el funcionamiento normal de la entidad no se vea afectado.

La Dirección de Banco Santander tiene políticas y objetivos establecidos, los comunica a sus colaboradores y además los tiene previamente escritos. En cuanto al Gerente es una persona abierta, dada al cambio, acepta opiniones, críticas y sugerencias para tomar las mejores decisiones.

Banco Santander aplica programas de calidad total y mejoramiento continuo con el fin de garantizar la buena calidad de sus productos y el servicio al cliente.

CONTROL. Constituyen todas las actividades desarrolladas, para asegurar que las acciones realizadas, concuerden con las planificadas

Comprende:

- Fijar normas de rendimiento
- Medir el rendimiento real
- Comparar el rendimiento logrado con el esperado
- Control de calidad
- Control financiero
- Control de ventas
- Gestión de inventarios
- Control del gasto
- Análisis de variaciones
- Recompensas y sanciones
- Realizar las acciones correctivas.

Se lleva una evaluación del desempeño continuo y se calculan indicadores de gestión y resultados, además, debido a la excelente operacionalización de los

procesos, el control se facilita en cada una de las áreas, ya que se tienen identificados los puntos críticos de control para cada actividad.

La Entidad Financiera Banco Santander ha establecido mecanismos de control con el fin de que haya cumplimiento en todas las labores asignadas, en los objetivos propuestos y que se obtengan los resultados esperados mediante la presentación de informes periódicos.

Además la Entidad maneja los sueldos, salarios y prestaciones de acuerdo a lo establecido por la organización y por la ley.

Una vez determinada la situación organizacional de BANCO SANTANDER, es posible establecer las fortalezas y debilidades relativas de la firma y determinar los “vacíos” que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad.

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Una vez realizado el Diagnóstico y el Análisis Interno, se seleccionan las fortalezas y debilidades claves, las cuales servirán de base para la implementación de las estrategias.

Algunas de las Fortalezas más importantes que posee BANCO SANTANDER Establecimiento Bancario de la ciudad de Pasto se encuentran:

- ◆ Servicio Personalizado al Cliente
- ◆ Facilidad en los procesos de comunicación, trabajo en equipo y control gerencial.
- ◆ Ejercicio de una administración participativa.
- ◆ Constante actualización tecnológica.
- ◆ Capacitación integral a todo el personal.
- ◆ Facilidad de acceso a los productos y servicios.
- ◆ Compromiso de los colaboradores.
- ◆ Experiencia en mercado objetivo

Entre las principales debilidades se encuentran:

- ◆ Falta de incentivos y motivación a los colaboradores
- ◆ Falta de autonomía en cuanto a recursos y manejo publicitario a nivel regional.
- ◆ Centralización en la Toma de Decisiones a Nivel Nacional.
- ◆ Estrategias de planeación y mercado sin tener en cuenta las condiciones y características de la población de San Juan de Pasto.

Matriz de evaluación de variables internas – EFI- . El propósito de esta matriz es resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes (Cuadro 23)

La construcción de la matriz utiliza juicios de tipo subjetivo, por lo tanto, tiene gran incidencia la experiencia y la claridad en los objetivos del equipo estratégico de la organización.

El procedimiento de construcción de la Matriz EFI es el siguiente:

- ◆ Identificar las Fortalezas y Debilidades claves de la organización
- ◆ Asignar ponderación a cada variable así:

Sin Importancia	0,0
Muy importante	1,0

La sumatoria de las ponderaciones debe ser "1,0 "

- ◆ calificar cada factor de 1 a 4 así:

Gran debilidad	1,0
Debilidad menor	2,0
Fortaleza menor	3,0
Gran fortaleza	4,0

- ◆ Se multiplica la ponderación de cada variable por su calificación
- ◆ Sumar los resultados ponderados.

El resultado ponderado puede oscilar entre "1 y 4"

El promedio es $2,5 (1+4)/2$

Los resultados mayores a 2,5 indican una organización con una fuerte posición interna. Los resultados menores a 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

Para BANCO SANTANDER el análisis es el siguiente:

La empresa posee ciertas fortalezas que le permiten desarrollarse como establecimiento bancario, satisfacer algunas necesidades de sus clientes externos y fortalecer los procesos orientados a la prestación de los productos y servicios, tanto de captación, colocación como de productos cruzados, así como de servicios adicionales, debido a que BANCO SANTANDER posee una excelente atención o servicio al cliente, siendo esta característica uno de los principales atributos al momento de seleccionar una entidad financiera por parte de los clientes. Además, los procesos de capacitación y la constante actualización tecnológica agilizan el acceso a los productos y servicios por parte del mercado.

Sin embargo, BANCO SANTANDER presenta ciertas debilidades, las cuales se concentran en la inexistencia de autonomía en la toma de decisiones por parte de

la oficina de Pasto, lo que impide que los planes estratégicos se direccionen a las características y necesidades de la población de San Juan de Pasto.

Cuadro 24. Matriz de Evaluación de las Variables Interna – EFI – BANCO SANTANDER. PASTO. 2008

FORTALEZAS Y DEBILIDADES CLAVE	PONDERACION	CALIF.	RESULT. POND.
Servicio Personalizado al Cliente	0.08	4	0.32
Facilidad en los procesos de comunicación, trabajo en equipo y control gerencial.	0.13	3	0.39
Ejercicio de una administración participativa	0.09	3	0.27
Constante actualización tecnológica	0.12	4	0.48
Capacitación integral a todo el personal	0.11	4	0.44
Fácil acceso a los productos y servicios	0.11	4	0.44
Falta de incentivos y motivación a los empleados	0.1	1	0.1
Falta de autonomía en cuanto a recursos y manejo publicitario a nivel regional	0.1	2	0.2
Centralización en la Toma de Decisiones a Nivel Nacional	0.07	1	0.07
Estrategias de planeación y mercadeo sin tener en cuenta las condiciones y características de la población de San Juan de Pasto	0.09	2	0.18
TOTAL	100		2.89

Fuente: Esta Investigación

El resultado de 2,89 indica que la empresa esta relativamente por encima del promedio en su posición estratégica interna, es decir, las fortalezas tienen mayor peso que las debilidades, debido a que su ponderación se encuentra por encima del promedio (2,5); lo que obliga a BANCO SANTANDER a planificar estrategias frente a las debilidades existentes con el fin de disminuir su impacto sobre la organización.

“LA MATRIZ DE EVALUACION DE LAS VARIABLES INTERNAS, COMBINADA CON LA MATRIZ DE EVALUACION DE LAS VARIABLES EXTERNAS, LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO Y UNA FORMULACION CLARA DE LA MISION, SUMINISTRAN LOS ELEMENTOS ESENCIALES PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS”.

Formulación de la Matriz Futura de EFI. Como se observa en la matriz (Cuadro 24), el ambiente futuro que se percibe es de mejores fortalezas y de una disminución de las debilidades, situación que incide positivamente en el entorno interno de la empresa y le permite ser más competitiva, prestar servicios de mejor calidad y satisfacer las necesidades de los asociados con criterios de rentabilidad, eficiencia y productividad.

Cuadro 25. Matriz Futura – EFI – BANCO SANTANDER. PASTO.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES CLAVE	PONDERACION	CALIF.	RESULT. POND.
Servicio Personalizado al Cliente	0.08	4	0.32
Facilidad en los procesos de comunicación, trabajo en equipo y control gerencial.	0.13	4	0.52
Ejercicio de una administración participativa	0.09	4	0.36
Constante actualización tecnológica	0.12	4	0.48
Capacitación integral a todo el personal	0.11	4	0.44
Fácil acceso a los productos y servicios	0.11	4	0.44
Falta de incentivos y motivación a los empleados	0.1	4	0.4
Falta de autonomía en cuanto a recursos y manejo publicitario a nivel regional	0.1	4	0.2
Centralización en la Toma de Decisiones a Nivel Nacional	0.07	2	0.14
Estrategias de planeación y mercadeo sin tener en cuenta las condiciones y características de la población de San Juan de Pasto	0.09	2	0.18
	100		3.48

Fuente: Esta Investigación

Como se observa en la matriz (Cuatro 24), el ambiente futuro que se percibe es de un fortalecimiento institucional y de una disminución de las debilidades, situación que incide positivamente en el desarrollo organizacional de BANCO SANTANDER Establecimiento Bancario Pasto.

Los directivos deben buscar estrategias para fortalecerse aún más en sus aspectos positivos y crear condiciones para que este proceso se lleve a cabo, es decir, realizar investigaciones de mercado con el fin de satisfacer las necesidades del cliente en el mercado objetivo que poseen e impedir que la competencia ingrese con nuevos servicios, lo anterior apoyados en su imagen corporativa y excelente servicio al cliente, lo cual es necesario seguir fortaleciendo y en el desarrollo y reafirmamiento de las habilidades de sus directivos, en cuanto a su autonomía frente a la publicidad y toma de decisiones, teniendo en cuenta para ello la motivación del personal y la satisfacción de las necesidades de los clientes internos.

Como se observa, el resultado de 3,48 significa que las fortalezas tienen mayor peso que las debilidades en el diagnóstico estratégico interno, debido a que su ponderación se encuentra por encima del promedio (2,5).

3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

MATRIZ DOFA

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia.

Generalmente es utilizada para empresas para valorar su gestión empresarial. su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales. El proceso de crear una matriz DOFA : en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa. Aunque la matriz DOFA resultante es atractiva y simple de entender, los expertos estiman que lo más valioso y revelador de la herramienta es el propio proceso de análisis para llegar hasta allí.

Cuadro 26. Matriz DOFA

	<p>FORTALEZA (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio Personalizado al Cliente 2. Facilidad en los Procesos de comunicación, w en equipo y control gerencial 3. Ejercicio de una administración Participativa 4. Constante Actualización tecnológica 5. Capacitación integral a todo el personal 6. Facilidad de acceso a los productos y servicios 7. Compromiso con los colaboradores 8. Experiencia en el mercado objetivo 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de incentivos y motivación a los colaboradores 2. Falta de autonomía en cuanto a recursos y manejo publicitario a nivel regional 3. Centralización en lo toma de decisiones a nivel Nacional 4. Estrategias de Planeación y mercado sin tener en cuenta las condiciones y características de la población en San Juan de Pasto
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas de desarrollo en el sector financiero. 2. Fortalecimiento de las entidades rectoras del sector 3. Definida estructura jurídica y reglamentaria 4. La ubicación en zona fronteriza comercial 5. Políticas de estabilización y recuperación económica. 6. Distribución de la población en edades jóvenes 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>F1 – O1 Incitar a los usuarios a utilizar el servicio, a hallar oportunidades de utilización en los productos y servicios.</p> <p>F2 – O5 La Gerencia y todo el Equipo de Trabajo deberán desarrollar las políticas de estabilización y recuperación económica.</p> <p>F3 – O2 Aprovechar los conocimientos y experiencias con que cuentan los colaboradores, para de esta forma darle autonomía en la Toma de Decisiones.</p> <p>F4 – O1 Implementar cursos de capacitación, en nuevas tecnologías,</p> <p>F5 – O4 Capacitar al personal en comercio internacional para aprovechar la ubicación del Banco en la zona fronteriza.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>D1 – O5 Tener comunicación permanente con los colaboradores.</p> <p>D2 – D3 – D4 – O5 Dar a conocer a las directivas a nivel nacional de las características propias de la región, lo que permitirá diseñar estrategias de acuerdo sus necesidades</p>

<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo nivel de ingreso, ahorro e inversión en la Región 2. Altas tasas de interés 3. Idiosincrasia Nariñense 4. déficit Fiscal y conflictos políticos a Nivel Nacional 5. Bajo crecimiento económico a nivel Regional y Nacional 	<p>F6 – O6 Agilizar la prestación de servicios y dar soluciones rápidas a inconvenientes presentados.</p> <p>F7 – O5 Motivar a los colaboradores con ascensos, bonos, felicitaciones.</p> <p>F8 – O6 Realizar censos permanentes para mantener actualizados los datos</p> <p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>F1 – A3 Establecer normas de calidad precisas para cada atributo de los productos y un programa de control de calidad del servicio.</p> <p>F2 – A3 – A5 Realizar investigaciones de mercadeo para determinar clientes y posibles clientes.</p> <p>Desarrollar tareas que fomenten el consumo permanente de nuestros clientes y promocionar el registro de nuevos clientes</p> <p>F3 – A4 – A5 Mantener actualizada la información económica nacional y regional.</p> <p>F4 – A3 Concientizar a los clientes de la importancia de la innovación tecnológica.</p> <p>F5 – A1 Capacitación en manejo de clientes y relaciones humanas</p> <p>F6 – A1 – A2 – A3 Estandarizar la gama de servicios y productos.</p> <p>F8 – A2 Establecer reglas en las practicas de la competencia</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>D1 – A3 Establecer dentro de la planeación general de la empresa estrategias de motivación e incentivos.</p> <p>D2 – A4 Establecer dentro de los programas regionales estrategias publicitarias y un presupuesto de acuerdo a las necesidades de la región.</p> <p>D3 – A5 Desarrollar investigación de tendencias de consumo a nivel regional.</p> <p>D4 – A1 Realizar investigaciones de mercadeo en todos los estratos de la región.</p>
--	--	---

Fuente: Esta Investigación

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCION PEEA

Esta matriz es una herramienta de mucha importancia para la definición de estrategias empresariales. La matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas o conservadoras, o defensivas o competitivas.

Los ejes de matriz PEEA son fortalezas financieras (FF), ventajas competitivas (VC), estabilidad medio externo (EME), y fortaleza de la actividad económica (FAC), las cuales se pueden considerar como determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Para realizar el PEEA se puede identificar la fuerza financiera y ventaja competitiva como las determinantes principales de la posición estratégica de una compañía, en tanto que, la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental se puede usar para describir la posición estratégica de toda la industria.

Para elaborar esta matriz se siguen los siguientes pasos:

- ◆ Para la FF y la FAC se asigna un valor numero que oscila entre 1 el peor y 6 el mejor en cada una de estas variables que abarcan estas dimensiones. Para la VC Y EME se asigna un valor numérico que oscila entre -1 el mejor y -6 el peor a cada variable de la dimensión.
- ◆ Se calcula un resultado promedio para las cuatro, sumando las clasificaciones de factor en cada dimensión y dividiendo el numero de variables incluidas el la respectiva dimensión. (Cuadro 26)
- ◆ Se marca los resultados promedio para las FF, FAC, EME, VC en el eje correspondiente a la matriz PEEA.
- ◆ Se suman los resultados sobre el eje X, (horizontal) y se marca el punto resultante sobre X, se suman los dos resultados en el eje Y (vertical) y se marca el punto resultante sobre Y, y seguidamente se marca la intersección del nuevo punto XY.
- ◆ Se dibuja un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el punto de intersección, dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, conservadoras o defensivas) mas apropiadas para la empresa.

Cuadro 27. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

FORALEZA FINANCIERA FF	Calif.	ESTABILIDAD MEDIO EXTERNO EME	Calif.
Capacidad de Retorno de Inversión	5	Bajo nivel de Ingreso, Ahorro e Inversión en la Región	-5
Utilidades	4	Bajo crecimiento económico a nivel regional y nacional	-5
Liquidez	5	Fortalecimiento de las Entidades Rectoras del Sector	-2
Solvencia	5	Definida Estructura Jurídica y Reglamentaria	-2
Excedentes	4	Altas tasas de interés	-5
Facilidad de Salida del Mercado	2	Políticas de Estabilización y Recuperación Económica	-3
Riesgo que implica el negocio	2	Distribución de la Población en Edades Jóvenes	-2
Cartera	4	Déficit Fiscal y conflictos Político a nivel Nacional	-3
Endeudamiento	4	Idiosincrasia Nariñense	-5
Cotización en Bolsa	5	Políticas de Desarrollo para el Sector Financiero	-2
Pasivos	3	Ubicación en Zona Fronteriza – Comercial	-1
Inversiones Temporales	4		
Proyecciones Financieras a Corto Plazo	3		
Proyecciones Financieras a Largo Plazo	4		
Estructura de Costos Administrativos y de Ventas	4		
Capitalización de empresas	4		
Uso de fuentes	4		
TOTAL	3,9	TOTAL	-3,2
VENTAJAS COMPETITIVAS VC	Calif.	FORTALEZA ACTIVIDAD ECA FAC	Calif.
Liderazgo Regional	-2	Potencial de Crecimiento	5
Imagen y Credibilidad	-2	Potencial de Utilidades	5
Sistemas de Información	-1	Estabilidad Financiera	5
Eficiencia y Calidad en los Productos y Servicios	-2	Conocimientos Tecnológicos	4
Infraestructura Física y Operativa	-2	Utilización de Recursos	4
Nivel de Tecnología Utilizada	-2	Intensidad del Capital	3
Talento Humano Capacitado	-1	Facilidad de Entrada al Mercado	3
Rentabilidad en los productos	-3	Posibilidades expansión del mercado	5
Solidez y Respaldo	-2	Concentración del Sector Industrial en la Ciudad de San Juan de Pasto	3
Servicio	-2		
TOTAL	-1,9	TOTAL	4,1

Fuente: Esta Investigación

Al observar la figura 4, se puede concluir que BANCO SANTANDER se localiza en el cuadrante agresivo de la Matriz. Podemos decir que es una empresa financieramente fuerte, que ha conseguido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente. Esta es excelente posición, de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Todo esto le permitirá a la Empresa: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración

horizontal, la diversificación de conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación entre ellas.

Las estrategias de crecimiento intensivo se refieren a estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y de los productos y/o servicios y **las estrategia de integración** tienen que ver con la integración hacia delante, hacia arriba, hacia abajo y horizontal, las cuales hacen parte de las estrategias de desarrollo.

En cuanto a **las estrategias de crecimiento intensivo**, las estrategias de penetración del mercado y desarrollo de los productos y/o servicios ya fueron analizadas detenidamente en la matriz Interna – Externa.

Referente a **las estrategias de desarrollo de mercados**, estas tiene como objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercado. En esta son posibles varias estrategias:

◆ **Nuevos Circuitos de Distribución:** Se fundamenta en introducir el producto en otro canal de distribución suficientemente distinto a los circuitos existentes. Entre las medidas a tomar están: crear otras series de franquicias en los demás municipios del departamento.

◆ **Nuevos Segmentos:** Se basa en la dirección a nuevos usuarios en el mismo mercado geográfico, para ello se puede contemplar acciones como: Introducir el servicio en un mercado diferente de consumo; vender el servicio a otro grupo de compradores dándole connotaciones diferentes o introducir el servicio en otros sectores.

Por otra parte, las estrategias de integración “se justifican si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta”⁶²

◆ **Estrategias de Integración Hacia Arriba:** Esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. Se busca tener acceso a nuevas tendencias, conocimientos, técnicas, procedimientos y tecnologías existentes en el campo del desarrollo empresarial.

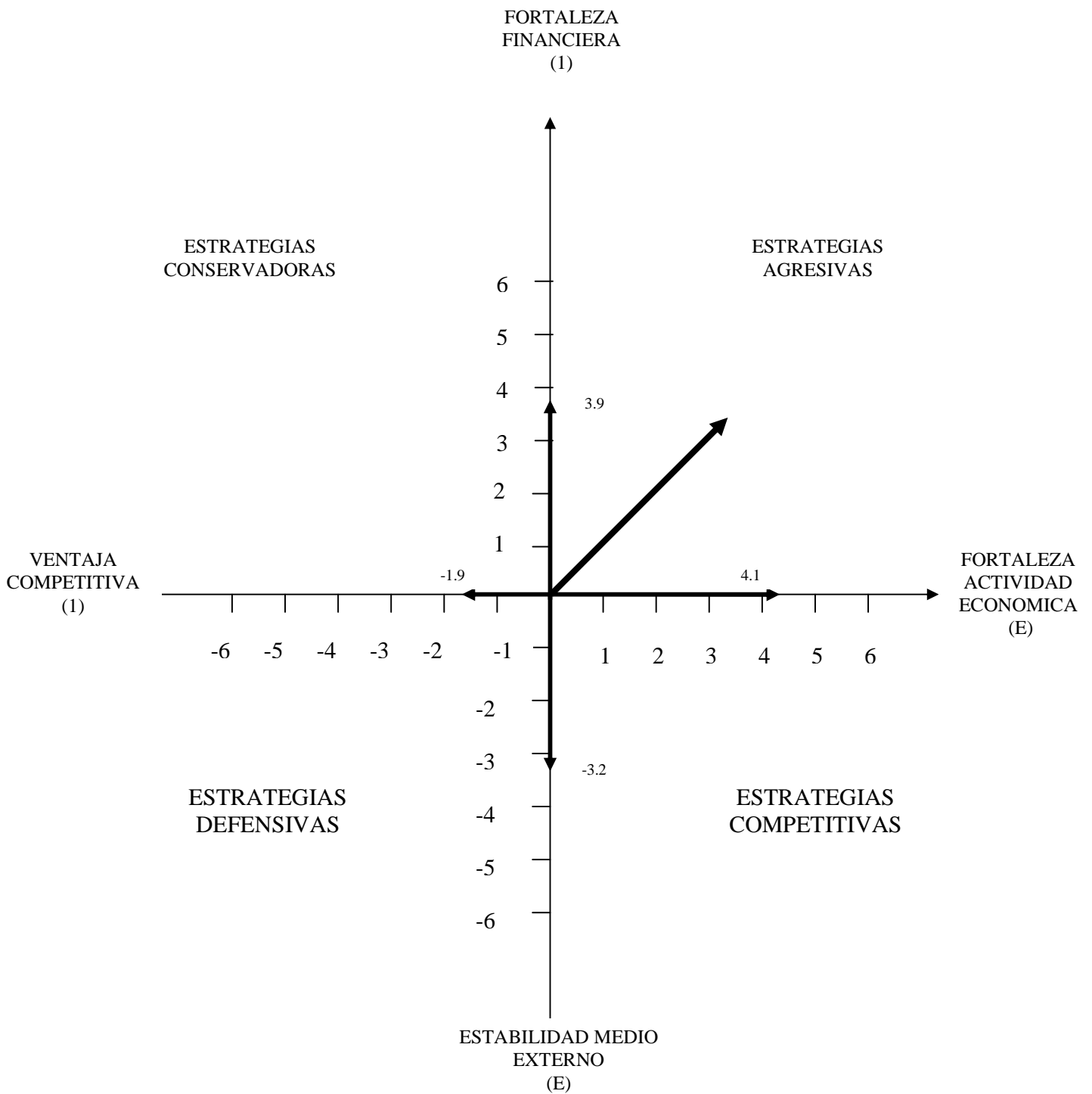
◆ **Estrategias de Integración Hacia Abajo:** Una estrategia de integración hacia el cliente, tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los servicios sin las cuales la empresa esta asfixiada. Se utiliza sistemas de franquicias o de contratos de exclusividad (servicio post-venta). Existe la

⁶² LAMBIN, Op.cit., p.344.

necesidad de acompañar los procesos de capacitación con asesorías para generar un impacto en la empresa.

◆ **Integración Horizontal:** El objetivo es reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando algunos competidores. Juega un papel muy importante los convenios que la empresa realice con organizaciones que fortalezcan sus servicios, los complementen o generen un nuevo.

Figura 6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción



Fuente. Esta investigación.

MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON GCB

Esta matriz tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de una empresa. Para formular estrategias, se aplica a una organización que posee un portafolio empresarial amplio que compiten independientemente en el mercado.

La matriz BCG muestra gráficamente las diferencias entre los productos en cuanto a:

- Porcentaje de participación en el mercado
- Tasa de crecimiento en cada producto.

Figura 7. Participación Relativa en el Mercado



Fuente. Esta investigación.

Para BANCO SANTANDER Las Tarjetas de Crédito, Los Seguros, Las Cuentas Corrientes y los Créditos se consideran como productos “ESTRELLAS”, siendo los que representan las mejores oportunidades a largo plazo en cuanto a crecimiento y generación de utilidades. Estos productos que tienen una alta participación en el mercado así como una alta tasa de desarrollo industrial, deben recibir inversiones substanciales con el objeto de mantener o fortalecer su posición dominante.

Las herramientas o estrategias importantes para esta clase de divisiones son: La integración hacia adelante, hacia atrás, horizontal, la penetración en el mercado y el desarrollo de mercado y de producto.

Productos que se ubican en “VACAS LECHERAS” son Las Tarjetas Debito y Las Cuentas de Ahorros por tener un alto porcentaje de participación relativa en el mercado, competir en actividades económicas de bajo crecimiento, tener una posición dominante, requerir pocos recursos adicionales y generar más efectivo del que requieren. Estos productos deben ser administrados de tal forma que mantengan la fortaleza de su posición en el mercado, por el mayor tiempo posible, ya que estos en otros tiempos fueron “Estrellas”.

La Diversificación Concéntrica y el Desarrollo de Productos pueden ser estrategias atractivas para empezar su fortalecimiento.

A medida que una “Vaca Lechera” se debilita, la Estrategia debe ser Reducción y Eliminación. Las “Vacac Lecheras” de hoy serán los “Huesos” del Futuro

LEASING representa un “HUESCO ó PESOS MUERTOS” para BANCO SANTANDER puesto que no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad, ya que tienen un bajo porcentaje de participación en el mercado y se encuentran en una industria de crecimiento lento o inexistente. Se encuentran en una débil posición y la primera estrategia aconsejable es la reducción o eliminación, pues con posterioridad a la reducción de activos y costos, se pueden reanimar y convertir en productos viables y estables.

Los productos pertenecientes a los “DILEMAS ó INTERROGANTES” son Los CDTS y La FIDUCIA que a corto plazo contribuyen al crecimiento de la empresa pero no a sus utilidades. Se caracterizan por su baja participación relativa en el mercado, competir en actividades económicas de alto crecimiento, requerir altas inversiones y por no generar ingresos.

Para estos productos hay dos opciones: La primera inyectar recursos para la innovación y desarrollo tecnológico, apoyados por programas de penetración en el mercado, desarrollo de mercado; la segunda sería eliminarlos del portafolio de servicios.

En conclusión podemos decir que BANCO SANTANDER y sus productos más importantes se encuentran bien situados tanto en su posición de participación relativa en el mercado, como en su tasa de crecimiento de la demanda.

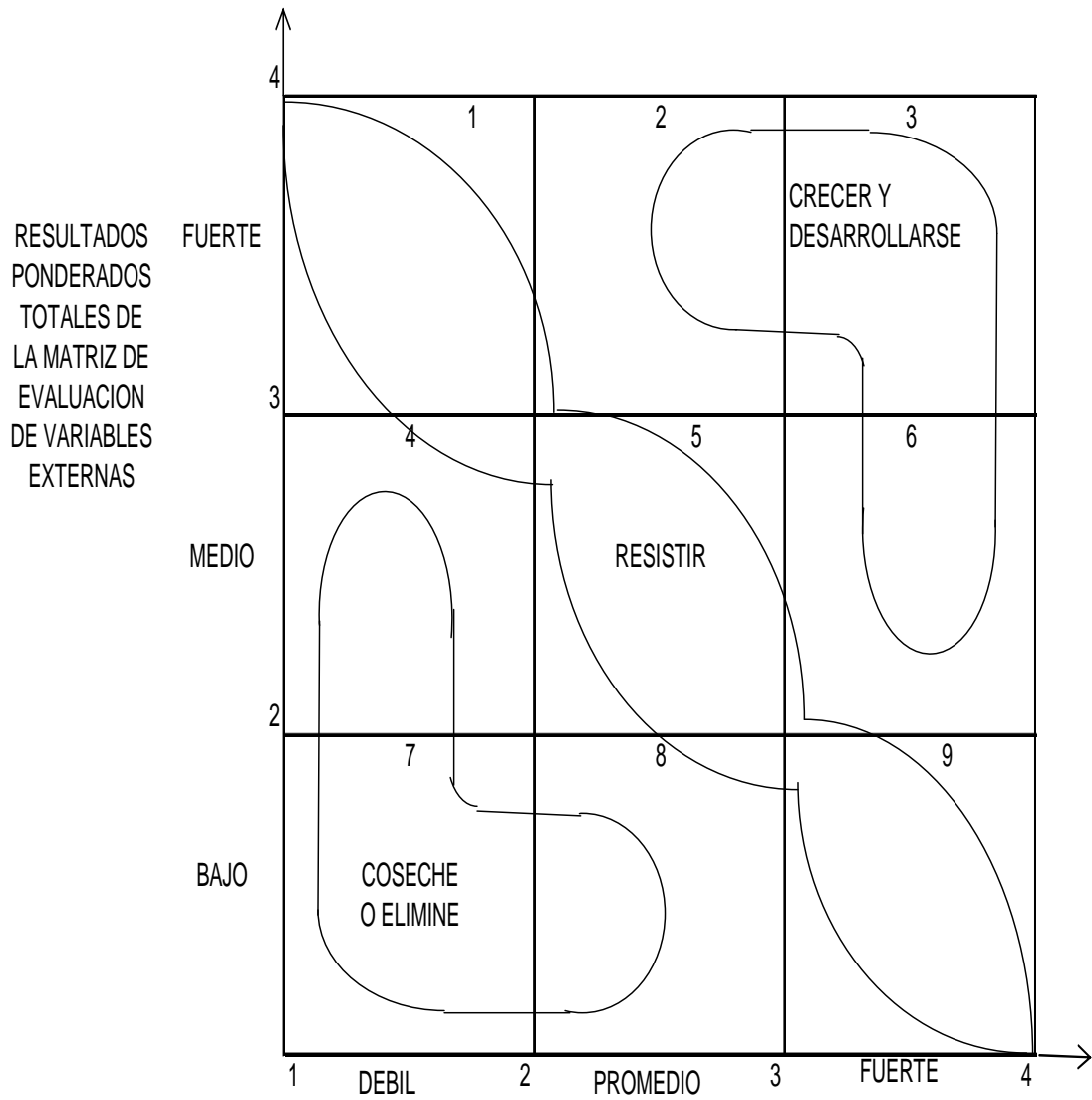
Matriz Interna – Externa. Esta matriz muestra la ubicación de las distintas divisiones de una empresa, en una grafica de nueve casillas. El tamaño de los círculos representa el porcentaje de contribución, de cada división a las ventas de

la empresa. En el círculo se señalan los porcentajes de contribución de cada división a las utilidades de la empresa.

Cada división de la empresa debe construir, una matriz de variables internas y otra de variables externas.

Con los resultados ponderados de las diferentes divisiones de la empresa, se construye la matriz "IE" a nivel de toda la organización.

Figura 8. Matriz Interna – Externa IE



RESULTADOS PONDERADOS TOTALES, DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE LAS VARIABLES INTERNAS

Fuente. Esta investigación.

La Matriz Interna y Externa se obtiene de la interacción de los resultados ponderados obtenidos en las matrices EFI y EFE, que para BANCO SANTANDER,

son de 2,57 y 2,89 respectivamente, lo que indica que al considerar su ubicación en los cuadrantes la empresa se ubica en la casilla 5, denominada **RESISTIR**.

Teniendo en cuenta lo anterior, las estrategias recomendadas para esta posición son:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos

Estos dos tipos de estrategias hacen parte de una **estrategia de crecimiento intensivo**, las cuales son justificables para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los servicios de que dispone en los mercados que cubre actualmente.

“El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y los ejecutivos”⁶³

Las estrategias de penetración de mercados consisten en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales, entre las opciones que BANCO SANTANDER puede utilizar se encuentran:

◆ **Desarrollar la demanda primaria:** Se basa en intervenir sobre los componentes de la demanda global (entiéndase como la demanda de la competencia y de la empresa), con el fin de aumentar el tamaño del mercado total, entre los procesos que se pueden seguir están los siguientes: incitar a los usuarios a utilizar más regularmente el servicio, a consumir más por ocasión de uso y a hallar nuevas oportunidades de utilización de los servicios que presta la organización.

◆ **Adquisición de mercados:** Consiste en aumentar la cuota de mercado por una estrategia de adquisición o por la creación de una empresa auxiliar. Entre los procesos a desarrollar está el incrementar la cobertura por medio de un Censo de Usuarios.

◆ **Defensa de una posición de mercado:** Se apoya en proteger la cuota de mercado existente, reforzando el marketing opcional. Dentro de las acciones están: Mejoras menores del servicios y reposicionamiento, Estrategias defensivas de calidad y refuerzos de redes de difusión.

◆ **Racionalización del mercado:** Consiste en reorganizar los mercados desabastecidos en reducir los costos o aumentar la eficacia del marketing operativo. Entre los procesos a seguir se puede destacar: La Concentración en

⁶³ Ibid.

los segmentos más rentables y abandonar en forma selectiva ciertos segmentos que no le representen ganancia a la Entidad.

◆ **Organización del mercado:** Se basa en intentar mejorar la rentabilidad de las actividades del sector por acciones de este frente a las autoridades competentes; entre las acciones a desarrollar están: Establecer reglas o directrices en las prácticas de la competencia con el apoyo de los poderes públicos o crear organizaciones profesionales.

Por otra parte, **Las estrategias de desarrollo de productos o servicios** se fundamentan en aumentar las ventas, desarrollando servicios mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la Entidad; para lo cual se pueden determinar las siguientes medidas:

◆ **Ampliar la gama de servicio:** Se apoya en desarrollar nuevos tipos de servicio a diferentes niveles de calidad.

◆ **Adición de características:** Se basa en añadir funciones o características al servicio de manera que se extienda el mercado, para ello se pueden desarrollar los siguientes procesos: añadir un valor social o emocional al servicio, mejorar el confort y seguridad del servicio y aumentar la polivalencia del servicio añadiendo funciones.

◆ **Mejora en la Calidad:** Se fundamenta en mejorar la forma en que un servicio ejerce las funciones, formando parte de un conjunto de atributos, para ello se puede determinar el panel de atributos deseables por diferentes grupos de usuarios, establecer normas de calidad precisas en cada atributo y establecer un programa de control de calidad al servicio.

◆ **Rejuvenecimiento de una línea de servicios:** Consiste en restablecer la competitividad de los servicios obsoletos o inadaptados, reemplazándolos por servicios mejorados en el plano funcional o tecnológico. Se puede considerar la introducción de una nueva gama de servicios más funcionales y compatibles con el entorno.

◆ **Racionalizar la gama de servicios:** Se fundamenta en modificar la gama de servicios para reducir sus costos, entre las medidas a tomar se mencionan: estandarizar la gama de servicios, abandonar selectivamente los servicios marginales y poco rentables o modificar el concepto del servicios que se está prestando.

◆ **Adquisición de una gama de servicios:** Se basa en ampliar la gama de servicios existentes, recurriendo a medios exteriores. Se puede mencionar generar

servicios complementarios de otras instituciones con el nombre de ella, convenios y la producción de nuevos productos.

3.4 REDIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

La matriz de la gran estrategia. Utilizada como herramienta de formulación de estrategias empresariales, esta matriz se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la posición competitiva y el crecimiento del mercado, también supone cuatro cuadrantes relacionando la ventaja competitiva al posición competitiva, por lo tanto la entidad financiera BANCO SANTANDER tiene una posición competitiva de 3.2 el crecimiento del mercado, se realiza con respecto a la variación de las ventas de los últimos tres años

Cuadro 28. Análisis comparativo de ventas en MILES DE MILLONES \$

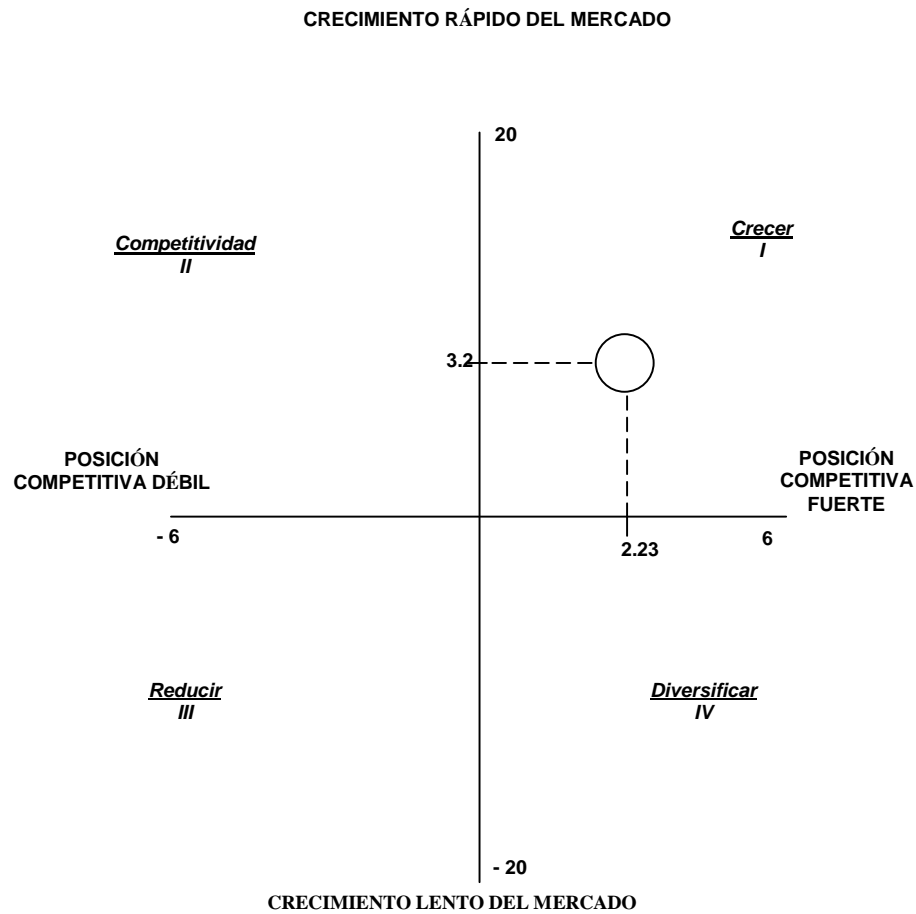
2005	2006	2007	% variación	% variación
\$ 286.5	\$264.5	\$290.7	-7.66%	9.89%

Fuente. Esta investigación.

$$\% \text{ Variación promedio} = -7.66\% + \%9.89 = 2.23\%$$

El 2.23% corresponde al porcentaje de crecimiento promedio del sector financiero, por lo tanto el crecimiento del mercado es rápido, de lo anterior se deduce que la empresa se ubica en el cuadrante No 1, lo que indica que la empresa esta en magnifica posición estratégica.

Figura 9. Crecimiento rápido del mercado



Fuente. Esta investigación.

Según el resultado se sugiere que la empresa diseñe estrategias con base a: desarrollo de nuevos mercados, penetración en el mercado, desarrollo y rediseño de nuevos productos y servicios.

Matriz cuantitativa de planeación estratégica

Cuadro 29. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

	CLASIF.	PENETRACIÓN DEL MERCADO		DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS Y PRODUCTOS		DESARROLLO MERCADOS	
		Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total
FACTORES INTERNOS							
Servicio personalizado cliente	4	4	16	4	16	4	16
Actualización tecnológica	4	4	16	4	16	4	16
Capacitación integral	4	3	12	3	12	3	12
Centralización toma de decisiones	1	4	4	4	4	4	4
Programa de incentivos	1	3	3	-	1	3	3
Fácil acceso a los productos y servicios	4	4	16	4	16	1	4
Falta motivación	1	2	2	3	3	3	3
Facilidad en los procesos de comunicación	4	4	16	3	12	4	16
FACTORES EXTERNOS							
Bajo nivel de ingreso, ahorro e inversión en la región	1	-	-	-	1	1	1
Bajo crecimiento económico	1	3	3	3	3	4	4
Estructura jurídica	4	4	16	4	16	4	16
Políticas de estabilización y recuperación económica	4	3	12	4	16	4	16
Tasas de interés cambiantes	1	4	4	3	3	4	4
Déficit fiscal y conflictos políticos	1	4	4	4	4	3	3
Políticas de desarrollo	4	2	8	1	4	2	8
TOTAL			132		127		126

Fuente. Esta investigación.

Matriz cuantitativa de planeación estratégica. La Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, señala como la estrategia más importante a ser implementada la de PENETRACIÓN DE MERCADO debido a que la organización tiene como finalidad satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes actuales, orientándose hacia la calidad y el mejoramiento continuo, generando confianza y fidelidad en sus productos y servicios.

Después de realizar el análisis correspondiente con base en el diagnóstico interno y externo realizado a la entidad financiera Banco Santander, se determinó que las estrategias que favorecen el aprovechamiento de oportunidades como calidad de los productos y fortalezas como la fidelidad de los clientes son:

Estrategia de penetración de mercados. Consiste en aumentar las ventas con los productos actuales en los mercados actuales.

- **Desarrollar la demanda primaria.** Se basa en intervenir sobre los componentes de la demanda de la competencia y de la empresa con el fin de aumentar el tamaño del mercado total mediante los siguientes procesos: incitar a los usuarios adquirir más regularmente los productos y servicios y hallar nuevas oportunidades de utilización del producto que ofrece la empresa.

- **Defensa de una posición de mercado.** Se apoya en proteger la cuota de mercado existente reforzando el marketing, dentro de las acciones están: mejoras en los productos y en el servicio, estrategias defensivas de competencia.

Estrategias de desarrollo de mercados. Desarrollar ventas introduciendo los productos actuales en mercados nuevos
Las posibles estrategias son:

- **Nuevos segmentos.** Se basa en la adquisición de nuevos usuarios en el mercado existente, para ello se puede contemplar acciones como: Introducir un portafolio líder en un mercado diferente de consumo, vender el producto a otro grupo de usuarios en otros sectores.

- **Nuevos canales de distribución.** Se fundamenta en introducir el servicio en otro canal distinto al existente, entre las medidas a tomar están dando a conocer el portafolio de productos y servicios a los clientes naturales, pymes y grandes clientes.

Por otro parte las estrategias de integración se justifican si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella situada en sector de servicios en el cual se encuentra. Se trata de tener acceso a la información de una actividad que se sitúe hacia el destino y de la cual depende la demanda propia de la empresa.

Estrategias de desarrollo de productos. Se fundamentan en el incremento de las ventas desarrollando servicios nuevos destinados a mercados actuales para la cuales establecieron las siguientes medidas

- **Adición de características.** Se basa en añadir características del servicio de manera que se extienda al mercado para ello se puede realizar adición del valor agregado al portafolio de productos y mejorar la presentación del portafolio.

Ampliar la gama de productos y servicios. Se apoya en desarrollar nuevos tipos de productos a diferentes niveles de calidad

Estrategias de integración hacia arriba. Esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger una fuente de conocimientos. Se busca tener acceso a nuevas tendencias, conocimientos, técnicas, procedimientos y tecnologías existentes en el campo del desarrollo empresarial.

Estrategias de integración horizontal. El objetivo es reforzara la posición competitiva absorbiendo controlando algunos competidores, juega un papel muy importante los convenios con las empresas y entidades de mejoramiento empresarial que fortalezcan el portafolio de productos y servicios, los complementen o generen uno nuevo.

4. PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO

4.1 FILOSOFIA EMPRESARIAL

Banco Santander se consolidara como una de las principales fortalezas en una profunda implantación local en los países en los que opera. Además es un banco integrado que cuenta con negocios que se gestionan globalmente y con unas políticas corporativas comunes que permiten aprovechar sinergias y ventajas competitivas a escala internacional.

El Grupo estructurara sus áreas de negocio en dos niveles : geográfico y por tipos de negocio.

4.1.1. Nivel principal. El nivel principal, o geográfico, se extenderá en tres grandes áreas:

Europa Continental.

Incorpora la totalidad de los negocios de banca comercial, gestión de activos y seguros y banca mayorista, realizados en Europa, con la excepción de Abbey. Las principales unidades incluidas son:

- Red Santander España
- Banesto
- Santander Consumer Finance
- Santander Totta
- Banif

Reino Unido: Incluye el negocio de Abbey, enfocado principalmente en banca minorista.

Iberoamérica. Recoge la totalidad de actividades que el Grupo desarrolla a través de sus bancos filiales y subsidiarias en Iberoamérica, principalmente:

- Brasil
- México
- Chile
- Argentina
- Puerto Rico
- Venezuela
- Colombia

4.1.2. Nivel secundario. El nivel secundario, o por tipo de negocio, distingue tres áreas, cuya suma equivale a la de las tres áreas geográficas del nivel principal:

Banca Comercial

Gestión de Activos y Seguros

Banca Mayorista Global

Adicionalmente a los segmentos operativos el Grupo sigue manteniendo el Área de Gestión Financiera y Participaciones.

4.2 VISIÓN

HACIA UN BANCO GLOBAL. Santander 2014 se consolidara como un gran Grupo financiero internacional, que da una rentabilidad creciente a sus accionistas y satisface todas las necesidades financieras de sus clientes. Para ello, cuenta con una fuerte presencia en mercados locales que combina con políticas corporativas y capacidades globales.

4.3 VALORES CORPORATIVOS

- **DINAMISMO.** Iniciativa y agilidad para descubrir y explotar las oportunidades de negocio antes que nuestros competidores y flexibilidad para adaptarse a los cambios de mercado.
- **FORTALEZA.** La solidez del balance y la prudencia en la gestión del riesgo son las mejores garantías de nuestra capacidad de crecimiento y de generar valor para nuestros accionistas en el largo plazo
- **LIDERAZGO.** Vocación de liderazgo en todos los mercados donde este presente; contando con los mejores equipos y una constante orientación al cliente y a los resultados.
- **INNOVACION.** Búsqueda permanente de productos y servicios que cubran las nuevas necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de nuestros competidores.
- **ORIENTACION COMERCIAL.** el cliente es el foco de nuestra estrategia. Aspiramos a mejorar de manera continua la captación, la satisfacción y la vinculación de los clientes a través de una amplia oferta de productos y servicios, y de la mejor calidad de servicio.
- **ETICA PROFESIONAL.** Más allá del estricto cumplimiento de las leyes, de los códigos de conducta y de las normas internas, se exige a todos los profesionales del Santander actuar con máxima honestidad y transparencia, anteponiendo siempre el interés del Grupo a la posición personal

4.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Reenfocar el modelo de negocio con mayor énfasis en vinculación y optimización de inversiones.
- Lograr solidez de ingresos por aumento moderado de actividad.
- Generar mayor spread de activo.
- Disminución de costes como reflejo de una política más selectiva de crecimiento.
- Fortalecer el margen neto de las operaciones activas y pasivas.

4.5. POLITICAS CORPORATIVAS

- Gestión de clientes enfocada a la vinculación.
- Profundización en los negocios de menor consumo de capital bajo nivel de riesgo.
- Gestión óptima de márgenes de activo.
- Gestión rigurosa de los riesgos. Fortalecimiento de la actividad recuperatoria y de la reconducción de créditos.
- Atención a la liquidez, con mayor énfasis en el crecimiento de los depósitos bancarios, combinado con un aumento más selectivo por el lado del crédito.
- Oferta de servicios transaccionales y mejora de la calidad del servicio.
- Expansión en la capacidad instalada, y en línea con el modelo de crecimiento más selectivo.
- Enfoque más riguroso en las nuevas inversiones y gastos.

4.6 PLANEACIÓN

A partir de esto se puede hablar del mejoramiento a nivel comercial y publicitario ya que la imagen debe ser de mayor competitividad, por ello debe ampliar su portafolio de productos y servicios, que busque expandirse en los principales departamentos de la economía Colombiana, para así consolidarse en el mercado y que su capacidad de servicio este al 100%, además considerar la adquisición de equipo de innovación tecnológica y de transferencia electronica del servicio y poder ser el primer banco de multibanca de inversión en el país, en sus proyectos corporativos debe incluir la obsesión de dar el mejor servicio a los clientes, por ello debe avanzar hacía el objetivo de ser el mejor y mayor proveedor de servicios financieros.

Aprovechar la condición de multilocal que les permite trabajar con un modelo de gestión único adaptado en cada caso a las necesidades concretas de los clientes y los mercados.

desde el punto de vista geográfico como funcional, Banco Santander debe ser un Grupo global que ofrezca todo tipo de soluciones a todo tipo de clientes: particulares, empresas, instituciones, banca privada y universidades

Las recomendaciones que se implementan dentro de la organización son:

Que los empleados desarrollen habilidades y aptitudes para desenvolverse mejor en el cargo asignado, tener en cuenta siempre que el trabajo es un reto no una necesidad lo cual ayuda a la motivación y permite que desarrollen sus funciones de una manera adecuada, tener siempre en cuenta la productividad y la eficiencia al máximo resultados con el mínimo de recursos empresariales, para la optimización de los mismos, tener una disciplina adecuada ya que por medio de esta se logra el cumplimiento de la razón de ser de la entidad financiera, una subordinación donde los interés de la empresa siempre tienen que estar por encima de lo personal, exigir una estabilidad a la protección de los derechos del trabajador.

4.6.1 Objetivos Empresariales:

Objetivos Comerciales.

- Gestionar el negocio y los resultados mas eficientes de captación en un contexto de desaceleración económica.
- Crecimiento del negocio, mediante la gestión de los márgenes que permitan el aumento de los ingresos corporativos
- Rigurosa disciplina de costos, con una nueva mejora de eficiencia.
- Lograr una cartera diversificada de productos
- Eficiencia en ratios de morosidad

Objetivos de Gestión.

- Gestión del riesgo, la liquidez y el capital
- Gestión en aumentar los niveles de ingresos por clientes, por actividad empresarial.
- Gestión de activos y seguros.
- Gestión en el estricto cumplimiento en el compromiso en riesgos y consumo de capital
- Gestión de riesgo y recuperación

Objetivos Financieros.

- Aumentar el margen bruto de la compañía
- Solido margen neto
- Mejora de spreads de activo
- Fuertes mejoras de eficiencia operativa
- Solidez de ingresos comerciales
- Lograr mayor retribución al accionista
- Lograr mayor fortaleza de balance.

- Sólidos ratios de capital

Objetivo de personal. Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del talento humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la organización y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro empresarial.

Objetivo control. Definir las bases para un adecuado control y seguimiento de las operaciones técnicas, financieras y administrativas de la entidad financiera, orientado a precautelar la correcta administración de los recursos, y el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes aplicables, de acuerdo a la naturaleza legal y estatutaria de la compañía.

Objetivo de dirección. Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y constituir un ambiente adecuado de trabajo

4.6.2 Políticas empresariales

- **POLÍTICA PARA LOS CLIENTES:** Satisfacer necesidades y expectativas del cliente, a través del mejoramiento de la calidad del portafolio de productos y servicios.
- **POLÍTICA PROCESOS:** Garantizar productos y servicios, con calidad y excelente atención al usuario, optimizando el tiempo de respuesta y modernizando el sistema de control de la gestión que le permita a la organización monitorear su desempeño con el fin de realizar acciones tendientes a asegurar la permanencia de la empresa.
- **POLÍTICA DE APRENDIZAJE:** Promover el mejoramiento continuo fortaleciendo el desarrollo integral y continuo del talento humano con el propósito de mejorar la productividad de la empresa.
- **POLITICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.** Social mediante una voluntad de liderazgo, creando riqueza y empleo e impulsando el desarrollo de la sociedad y del entorno.
- **POLITICA DE GOBIERNO CORPORATIVO.** La transparencia y la claridad siendo elementos claves para mantener las relaciones con los grupos de interés, alcanzando los objetivos a medio y largo plazo y apostando por el crecimiento sostenible.
- **POLITICA DE BANCA MAYORISTA GLOBAL**
- **POLITICA SANTANDER UNIVERSIDADES.** expresión del compromiso del Banco Santander con el progreso, vertebrada con sus actividades la acción social

del banco que le permite mantener una alianza estable con el mundo universitario En Colombia

- POLITICA MEDIOAMBIENTAL. En el marco de su actividad el Banco Santander debe favorecer un entorno sostenible, que impulse el desarrollo social y cultural y preserve el medio ambiente. El Grupo debe intervenir de forma decidida, destinando recursos económicos y humanos en los programas globales de colaboración con las universidades, programas locales de acción social y una política activa de protección al medio ambiente
- POLITICA DE SOSTENIBILIDAD. El modelo de sostenibilidad del Banco Santander debe asentarse sobre una estructura sólida, eficaz y con capacidad de adaptación, que garantice la estabilidad del negocio bancario y su perspectiva de futuro. con sólidos pilares: accionistas, gobierno corporativo, empleados, marca común, gestión de los riesgos, canales y proveedores

4.6.3 Estrategias. Las estrategias propuestas están diseñadas para aprovechar las fortalezas que tiene la entidad financiera Banco Santander, las cuales fueron descritas anteriormente:

- **Estrategia de penetración de mercados**

Desarrollar la demanda primaria
Defensa de una posición de mercado

- **Estrategias de desarrollo de productos**

Adición de características
Ampliar la gama de productos

- **Estrategias de desarrollo de mercados**

Nuevos segmentos
Nuevos canales de distribución

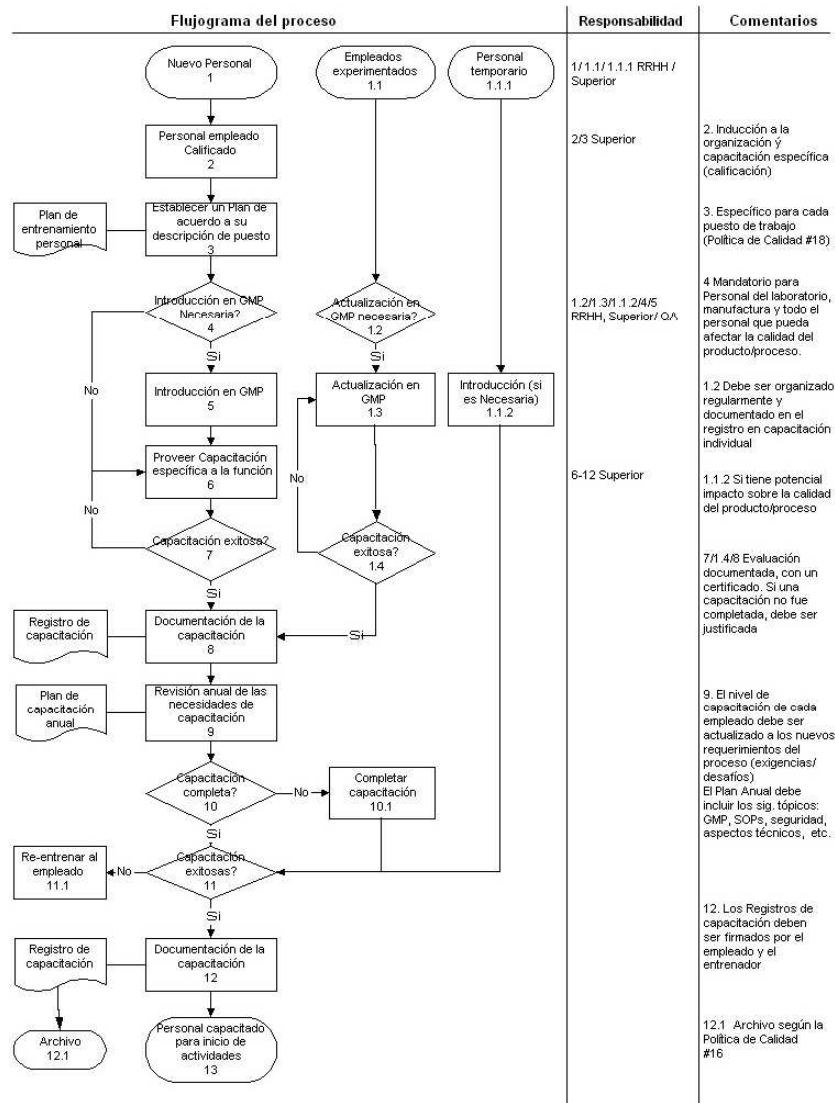
- **Estrategias administrativas**

Estrategias de integración hacia arriba
Estrategias de integración horizontal

4.6.4 proceso del servicio:

- Capacitación y entrenamiento del personal

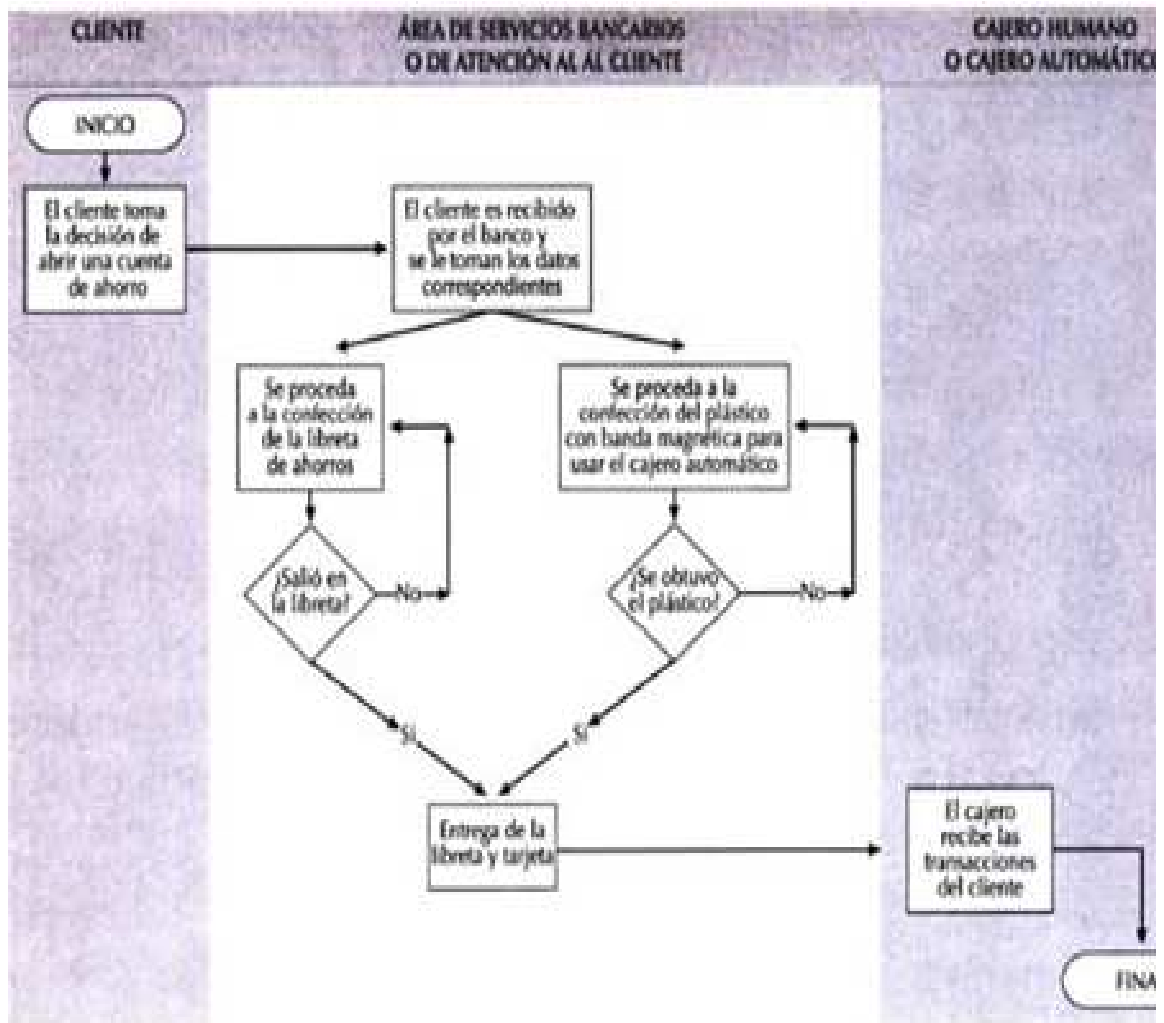
Flujograma 1.



Fuente. Esta investigación

Flujograma 2.

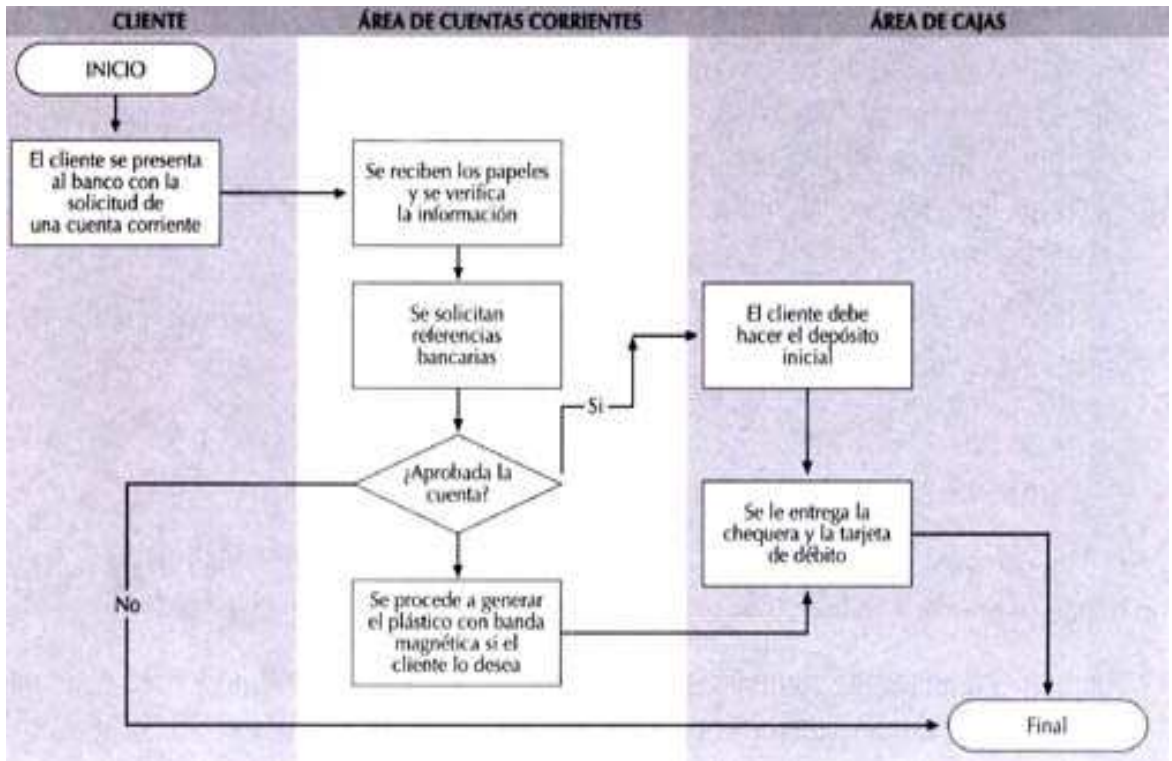
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO



Fuente. Esta investigación.

Flujograma 3.

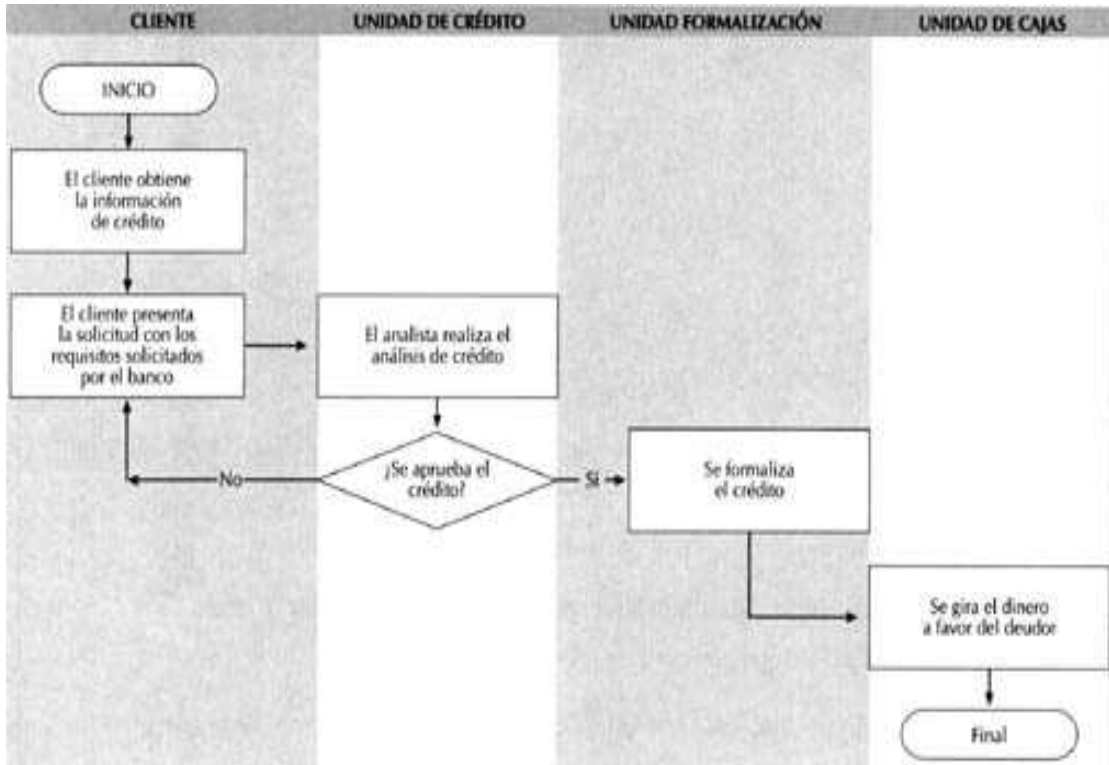
PROCESO DE APERTURA DE LA CUENTA CORRIENTE



Fuente. Esta investigación

Flujograma 4.

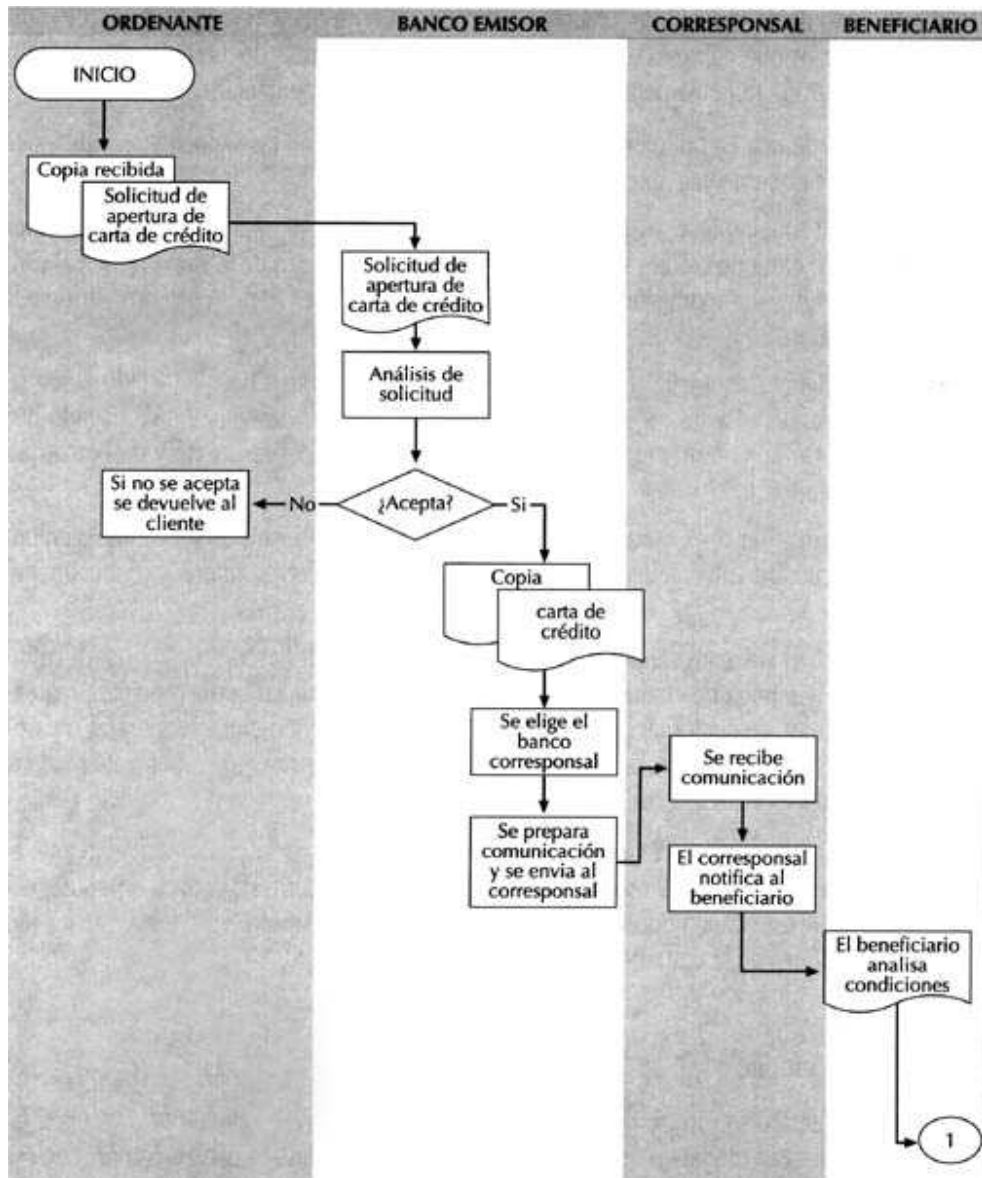
COLOCACIÓN DEL CRÉDITO COMERCIAL



Fuente. Esta investigación

Flujograma 5.

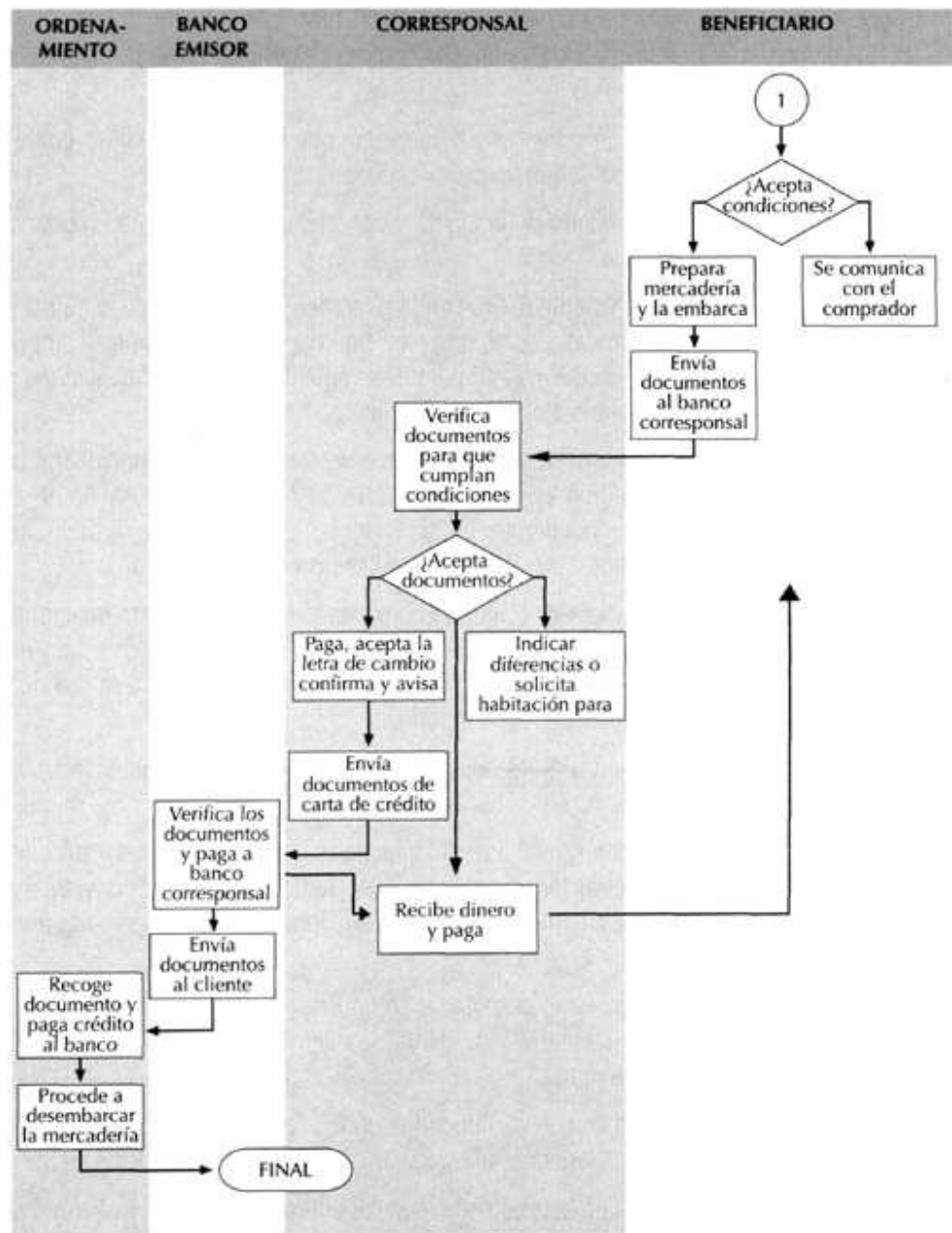
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CARTA DE CRÉDITO. (I PARTE)



Fuente. Esta investigación

Flujograma 6.

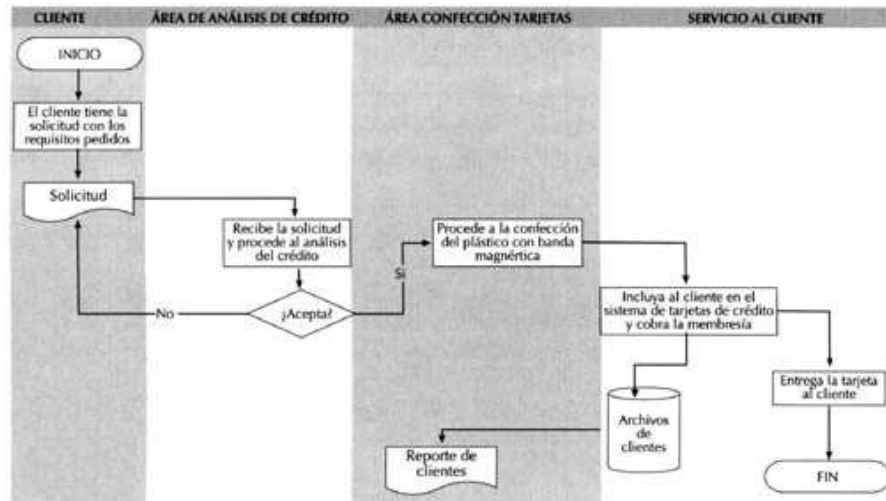
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CARTA DE CRÉDITO. (II PARTE)



Fuente. Esta investigación

Flujograma 6.

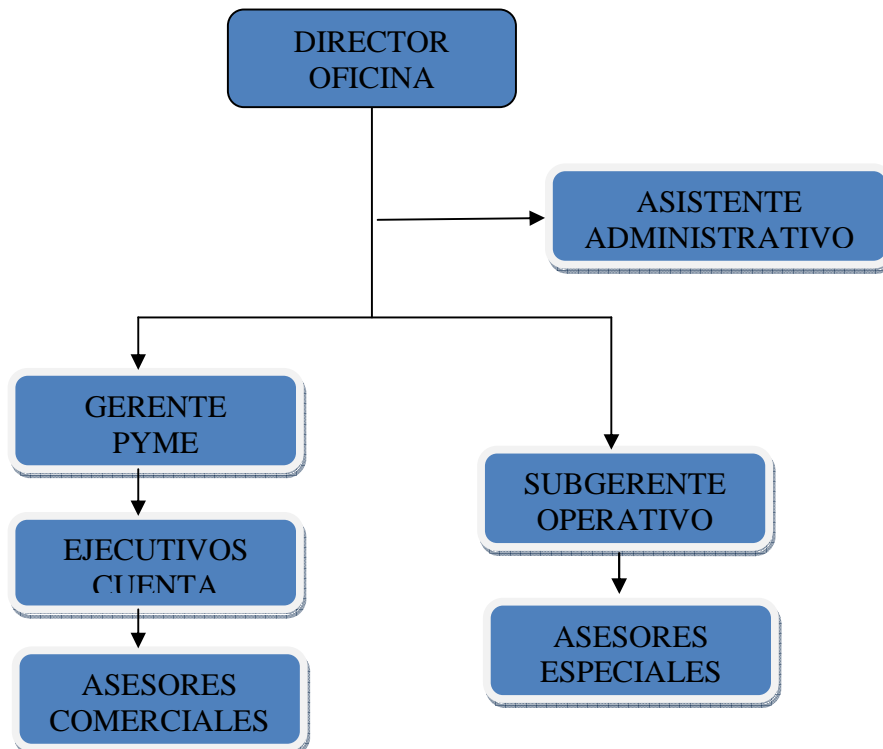
PROCESO DE CONFECCIÓN DE UNA TARJETA DE CRÉDITO



Fuente. Esta investigación

4.7 ORGANIZACIÓN

Para tener un orden de la jerarquía de la empresa y su organización se propone el siguiente organigrama



4.8 DIRECCIÓN

Dentro de lo que corresponde a la dirección administrativa la Entidad Financiera Banco Santander, debe darle una orientación del comportamiento humano a la consecución de objetivos corporativos es decir, que se logre un esfuerzo en común para lograr una sinergia administrativa dentro de lo que cabe la comunicación como la base de buenos resultados, la motivación como reconocimiento de esfuerzo, el trabajo en equipo como la meta que se pretende alcanzar, y el liderazgo como la parte primordial de los objetivos y la necesidad de obtener buenos resultados.

- **Comunicación.** Se empleara preferentemente la comunicación horizontal permitiendo la coordinación del trabajo, la planificación de las actividades y además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes desarrollan trabajos en equipo.

Modo: Directo (cara a cara), reuniones, entrevistas, teléfono, eventos, teleconferencias..

Objetivos: responder pedido de información, sugerencias, informar sobre tarea, etc.

La comunicación se basara en lo siguiente:

- La utilización de prácticas comunicativas basadas en la retroalimentación en el desempeño, permitiendo que cada uno de los trabajadores conozca qué opinan sus superiores sobre su desempeño y de este modo realizar ajustes en su tarea que le permitan lograr los objetivos de su área.
- Comunicar a los trabajadores el modo en que se está trabajando consiguiendo un mejor clima laboral. Asimismo, favorecer la circulación de información para abrir la participación y permitir generar intercambios, lo cual sirve para motivar al personal.
- Comunicar la información general actualizada (de dominio público) sobre la marcha de la empresa.
- Discutir los objetivos del grupo de trabajo y cómo esos objetivos se integran a los objetivos generales de la compañía.
- Debatir sobre la necesidad de promover y mejorar el trabajo en equipo.
- Encontrar oportunidades para reunir al grupo para dialogar o celebrar.

- Mostrar compromiso y convicción personal con la visión, la misión y la
- Orientación estrategia empresarial.
- Estar presente para los trabajadores de manera que sientan que los conduce alguien que los entiende y se interesa por ellos.
- Brindar la oportunidad de que los empleados puedan tomar incitativas y decisiones (con la correcta información) sin tener que adivinar qué es lo correcto.
- Reconocer y premiar los aportes reales.
- Alentar y dar apoyo a la colaboración con el fin de promover la confianza mutua.

- **Liderazgo.** El liderazgo refleja la mejor relación del directivo con sus colaboradores, en busca de la efectividad individual y colectiva, y el desarrollo y satisfacción profesional de todos. Se trata, de alcanzar juntos los objetivos colectivos. No se trata, en la empresa, sino de ser efectivos, de alcanzar juntos, con la contribución de todos, los objetivos compartidos, y de hacerlo con una cierta calidad de vida en el trabajo.

El tipo de liderazgo a proponer es el democrático orientado al grupo. Fomentándose en la participación del equipo en la toma de decisiones.

Aspectos a tener en cuenta de un líder:

- Aprender continuamente. Hoy es preciso aprender continuamente, porque nada está cambiando tanto como los negocios. Para mejorar la calidad o elevar la productividad, el sistema más inteligente es buscar e identificar a los operarios estrella, y usarlos a ellos como instructores. Es una buena regla sentarse cada año y analizar el propio trabajo: ¿estoy haciendo lo suficiente para esforzarme a aprender? Todos somos algo perezosos, y aprender es duro; es necesario obligarse a uno mismo.

- Vocación para servir. En la VOCACIÓN está la curiosidad y el placer por la realización de la tarea misma y no sólo por los logros; ocurren cosas nuevas o puntos de vista diferentes a los ya existentes en esto, te animas a especular, a hacer hipótesis, sientes una seguridad intuitiva que de alguna manera saldrás adelante con esto y quisieras hacerlo a tu manera.

- Irradian energía positiva. Comenzar con un trabajo creativo, positivo y que permita no sólo ayudar, sino principalmente dar solución a los problemas.

- Creer en los demás. Creer en la flexibilidad, en el sentido de que las personas pueden modificarse, ajustarse en las relaciones difíciles sin que esto signifique perder su esencia e identidad personal.

Creer que el conflicto no debe permanecer sin resolverse.

Creer que el punto de vista acerca de la situación conflictiva puede ser erróneo o distorsionado y por tanto es importante y hasta decisivo, escuchar el punto de vista del otro u otros.

Creer que se puede encontrar una alternativa o solución que concilie los intereses de las partes implicadas.

- Dirigen sus vidas de forma equilibrada. El líder debe ser una persona coherente, capaz de mantenerse fiel a sus principios y de no renunciar a ellos en pro de su carrera profesional.

El liderazgo, el ser capaz de defender apasionadamente unos ideales, exige una gran solidez en las propias convicciones, que sólo es posible cuando éstas se asientan en principios inquebrantables.

Además, es fundamental que el líder mantenga una vida equilibrada, dedicando tiempo no sólo a su vida profesional, sino también a su vida personal y familiar.

- Ven la vida como una aventura. La vida es una aventura continua. Es una aventura porque cada día se tiene nuevos retos, nuevas metas y nuevos sueños que cumplir, y después que lo haces, tienes que comenzar el ciclo nuevamente.

Son sinérgicos. Consiguen ventajas en el trabajo asociado.

Trabajan en equipo para realizar las cosas bien y alcanzar los objetivos deseados, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.

- **Trabajo en equipo**

Técnicas para el trabajo en equipos

Para la generación de ideas. Entre las técnicas propuestas para este proceso se encuentran: la tormenta de ideas, escritura de ideas, planillas de comprobación, encuestas, el ¿por qué? (para identificar causas) y el ¿cómo? (para generar soluciones).

Para analizar y reflejar los datos. Se proponen: el esquema “causa-efecto” (o espina de pescado, histograma, gráficas de tiempo, análisis de costo-beneficio.

Para la planeación de las acciones. Se proponen técnicas conocidas desde décadas anteriores, como: el diagrama de flujo, el diagrama de Gantt.

Alentar a los demás miembros, solicitar retroalimentación, resumir resultados parciales de la discusión, hacer reconocimientos, fertilizar las ideas de otros, compartir ideas y sentimientos, estimular a otros a aportar ideas, ser abiertos a otras ideas, compartir información, entre otras.

Buen ambiente de trabajo que empieza con la disposición de los asientos que fomenta una participación plena, donde los integrantes puedan obtener una integración completa;

Un número óptimo de miembros, que depende de la naturaleza de la tarea y de la necesidad de asegurar una buena interacción;

La cohesión referida en mantener unido del grupo en cuanto a la comunicación actualizada, la similitud de intereses y necesidades (homogeneidad), a las necesidades interpersonales de afecto, , inclusión y control;

El compromiso con la tarea y con el grupo; Las reglas del grupo o principios de conducta establecidos o percibidos para dirigir el deber del grupo;

El consenso que se refiere a la toma de decisiones producto de la reflexión, interacción y acuerdo total;

La preparación de los temas de trabajo y discusión, los cuales deben ser compartidos y comunicados con anticipación con un alto grado de calidad en la información.

Conforme a las condiciones actuales de competitividad en las organizaciones en un mundo globalizado, los equipos de trabajo pueden generar lo siguiente:

- Genera motivación en los colaboradores que lo hacen más comprometido con la organización.
- Incrementa los niveles de productividad gracias a la sinergia aportadas por sus colaboradores y sus competencias individuales;
- Aumento de la satisfacción de los colaboradores gracias a que la interacción personal facilita el logro de la necesidad de afiliación de los miembros;
- Facilita la comunicación dado que se crean dependencias interpersonales por funciones y sus responsabilidades;

- Se desarrollan habilidades de trabajo múltiple debido a que se comparten entrenamientos y prácticas en el mismo espacio físico o virtual;

- Permite la flexibilidad organizacional.

- **Motivación.** En la entidad financiera Banco Santander se utilizara una técnica muy directa, en donde el gerente será quien intervendrá mucho en la motivación o desmotivación de los empleados ya que al crear un ambiente de trabajo con armonía y no con presiones impositivas, las personas trabajan con agrado y saben exactamente el cumplimiento de sus objetivos, deben aprender a trabajar bajo presión.

Una manera efectiva de aumentar la motivación con el fin de lograr mas productividad es asignando responsabilidades en cada puesto de trabajo de manera que pueda planificar, ejecutar y evaluar su propio trabajo dando un poco de libertad y independencia y aumenta la responsabilidad.

Una persona motivada es una persona muy productiva, ya que al trabajar bien esta haciendo mejor las cosas y produciendo mas y mejor productos. Para atacar con los malos hábitos la empresa debe reconocer que el personal necesita de un estímulo externo.

Las mejores recomendaciones para el gerente son las siguientes:

- Adoptar un estilo de dirección participativo: donde el empleado se sienta tomado en cuenta.

- Relacionar las recompensas con el rendimiento. Ya sean salariales o con privilegios.

- Hacer interesante el trabajo: facilitarle el trabajo al operador para su mejor funcionamiento.

- La estimulación o reconocimiento de las acciones positivas y el aliento a hacerlo cada día mejor.

En la actualidad suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de incentivos como lo son:

- Un aumento de salario por méritos, aumentar la tarifa horaria como premio por una excelente desempeño.

- Una gratificación por un buen desempeño se realizara con un pago en efectivo.

- Darle al empleado una cierta cantidad de dinero por cada unidad de producción por encima de cierto estándar establecido por la empresa.
- Dar un premio como incentivo por la actuación en grupo.
- Organizar a los trabajadores en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, originando un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción.
- Proporcionarles cuanta información precisen para realizar sus funciones de forma profesional.
- Mantenerles informados de los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos dando una amplia información al empleado, en las diferentes reuniones de trabajo que se mantengan.
- Alentar sobre los puntos fuertes y subestimar los efectos de los débiles. La actuación más adecuada consiste en minimizar las debilidades y reforzar los logros conseguidos.
- A través de un salario fijo el empleado percibe sus honorarios de forma fija, independientemente de los resultados obtenidos, dedica el tiempo necesario a otras tareas y la empresa conoce el coste laboral de sus empleados.

A través de los anteriores incentivos se lograra:

- ❖ Obtener una mayor eficiencia del portafolio de servicios.
- ❖ Recuperación de clientes.
- ❖ Mejor introducción de un producto o servicio.
- ❖ Hacer más extensiva la gama de servicios bancarios.
- ❖ Conseguir nuevos clientes
- ❖ Visitar más clientes.

4.9 CONTROL ESTRATEGICO

“Se entiende por control el proceso de mantener o regular los sistemas o procesos para el logro del objetivo propuesto”⁶⁴

⁶⁴ DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo: Un enfoque sistémico. Bogotá: Biblioteca Jurídica, 2001. p.91

Para controlar es necesario medir los resultados o productos obtenidos, con los resultados o productos previstos, con el fin de realizar las correcciones necesarias que nos permitan alcanzar el objetivo propuesto. Este aspecto es muy importante para que las entidades Bancarias dirijan y motiven el comportamiento de los diferentes grupos de interés y se de cumplimiento a l plan estratégico de mercadeo formulado.

BANCO SANTANDER utilizara básicamente dos tipos de control: El control del mercado y el control de gestión.

En este sentido, para el control del plan estratégico de BANCO SANTANDER se debe aplicar los siguientes indicadores de control:

- ◆ EFICIENCIA: numero de productos y servicios vendidos por unidad de recursos utilizados.
- ◆ EFECTIVIDAD: logros en la satisfacción en las demandas del cliente externo, logros en la satisfacción de los deseos del cliente, logros en la satisfacción de las necesidades del cliente.
- ◆ EFICACIA: numero de productos y servicios vendidos frente al número de productos o servicios esterados.
- ◆ OPORTUNIDAD: relación existente entre el tiempo de entrega del producto o servicio y el tiempo requerido por el cliente.
- ◆ CONFIABILIDAD: relación existente entre el numero de reclamos después de entregado el producto o servicio y el numero de productos o servicios entregados.
- ◆ COMODIDAD: es el porcentaje de satisfacción que el cliente siente por la atención recibida durante la prestación del servicio o producto.
- ◆ EFECTIVIDAD DE L PLAN: grado de objetivos alcanzados frente a los objetivos propuestos y la utilización optima de los recursos en ese logro.
- ◆ NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.
- ◆ NUEVOS PRODUCTOS Y NUEVOS MERCADOS.
- ◆ Numero de pedidos entregados en relación con los solicitados o potencialmente demandados.
- ◆ PRODUCTIVIDAD: costos en la prestación de los servicios o productos por unidades vendidas.
- CALIDAD: nivel de confiabilidad en el cumplimiento de los requisitos exigidos por el cliente.
- INDICADOR DE DEMANDA: cobertura que se posee con respecto a las necesidades totales del mercado.

Se recomienda que dentro de estos procesos de CONTROL, BANCO SANTANDER implemente el BENCHMARKETING como estrategia de control, entendido como “un proceso continuo y sistemático para evaluar y comparar

productos, servicios y procesos de trabajo u operaciones de las organizaciones que son conocidas como líderes, con el fin de realizar mejoras organizacionales”⁶⁵

4.9.1 Indicadores de Gestión:

◆ CUMPLIMIENTO DE METAS

Objetivo: EFICIENCIA

Responsable: Gerente

Presupuesto del Producto

Meta

◆ PROFUNDIZACION DEL CLIENTE

Objetivo: EFICIENCIA

Responsable: Gerente

Numero de productos

Total Clientes

◆ DESERCIÓN DE CLIENTES

Objetivo: RODUCTIVIDAD

Responsable: Gerente

Numero de productos cancelados + Numero de productos inactivos

Total de Productos

⁶⁵ Ibíd.

◆ ACTUALIZACION DEL CLIENTE EN LA BASE DE DATOS

Objetivo: RODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA

Responsable: Gerencia de Logística:

Numero de clientes actualizados

Total de Clientes

El seguimiento, la medición y el control, se llevara a cabo mediante:

- Un enfoque diseñado para registrar resultados diarios.
- Reportes mensuales de venta
- Evaluación trimestral de resultados y comités de venta semanales.

El rol del gerente de Oficina se define por:

- Capacidad comercial hacia la vinculación de nuevos clientes, desarrollo de los actuales y calidad en el servicio.
- Nivel de liderazgo y capacidad de motivación con su equipo de trabajo
- Elaboración y actualización permanente de una Agenda de visitas que le permitan mantenerse en contacto con los clientes actuales y en prospecto.

Entre sus responsabilidades están:

- Garantizar el cumplimiento de las metas asignadas a su oficina.
- Monitorear diariamente la ejecución de sus asesores comerciales y al subgerente comercial.
- Apoyar y motivar diariamente a su fuerza de venta.
- Compartir resultados con todos sus funcionarios
- Destacar y reconocer los mejores esfuerzos.
- Realizar los correctivos a los planes de acción a su fuerza de ventas
- Realizar talleres de mejoramiento.

4.9.2 Indicadores de Talento Humano:

NOMBRE INDICADOR	FORMULA
Selección de Hojas de Vida	Numero de solicitudes aceptadas/total de solicitudes * 100
Ausentismo Laboral	Horas ausencia/horas - hombre realmente trabajadas
Accidentes Laborales	(cantidad de accidentes del periodo actual - cantidad de accidentes del periodo anterior)/cantidad de accidentes del periodo anterior *100
Nivel de Capacitación	Numero de personal asistente/Total del personal

4.9.3 Indicadores de mercado:

NOMBRE INDICADORES	FORMULA
Índice de Atención a Clientes Nuevos	No. Atenciones Realizadas Mes/ No. Atenciones Solicitadas*100
Índice de Atención a Reclamos	No.Reclamos Resueltos Mes/ No. Reclamos Recibidos Mes*100
Oportunidad en la Respuesta a Reclamos Escritos	No. Respuestas Escritas dentro de los Términos Legales/ No. Reclamos Escritos Mes * 100
Nivel de Satisfacción del Cliente	Numero de reclamos/Numero de clientes atendidos *100
Relación Beneficio/Costo	Valor percibido por el cliente/Costo de cada unidad del producto * 100
Nivel de Cobertura	Numero de clientes actuales /Número de clientes potenciales * 100
Participación en Ventas	Ventas Producto unidades /Ventas Mercado unidades * 100

4.9.4 Indicadores de finanzas:

NOMBRE INDICADOR	FORMULA	META
Nivel de Endeudamiento	Total pasivo con terceros/total activo	100%
Endeudamiento Financiero	Obligaciones financieras/ingresos operacionales	100%
Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros/ingresos operacionales	Menor 10% de las ventas en empresas manufactureras y 4% en empresas comercializadoras
Concentración de Endeudamiento en el Corto plazo	Pasivo Corriente/Pasivo Total con Terceros	100%
Cobertura de Intereses	Utilidades de Operación/Intereses Pagados	mayor igual a 1
Indicadores de Crisis	Estos valores son los críticos para la empresa según la meta establecida	Mayor a 30% Mayor a 10% Menor Igual a 1 vez
Apalancamiento Total	Pasivo Total con terceros/Patrimonio Total Pasivo Corriente/Patrimonio	Entre mas alto es mejor para la empresa, siempre y cuando la incidencia sobre incidencia sobre utilidades sea positiva

5. PLAN OPERATIVO

En este capítulo se consolida y sintetiza la información recogida en los capítulos anteriores, con relación al diagnóstico, al análisis del entorno y el análisis de competitividad desarrollado para BANCO SANTANDER, esto con el fin de identificar los proyectos que son prioritarios para esta organización y llevar a cabo sus estrategias más competitivas.

El plan estratégico se constituye en el instrumento para que BANCO SANTANDER pueda afianzarse en el presente y construir el futuro, a partir de lo que se es y se hace en realidad y lo que se quiere ser y hacer hacia delante.

La implementación del plan estratégico es una acción determinante si se quiere que la organización aprovechando los factores a su favor genere cambios importantes a nivel interno que le permitan ser mucho más competitivos e implementar acciones claras, precisas y efectivas, bajo la orientación de unos principios de rentabilidad y orientadas al éxito en el cumplimiento de sus objetivos como empresa.

Es importante tener en cuenta que la gestión del plan para lograr una efectiva implementación requiere de una fase de preparación, en la cual los directivos y líderes adelantan la vinculación real del grupo humano requerido para la puesta en marcha de cada proyecto, de los recursos físicos y económicos para la iniciación del mismo, así como de los primeros gastos y actividades de formalización necesarias para garantizar el inicio del plan a través de los primeros proyectos seleccionados.

De igual manera es necesario acordar una estrategia para el seguimiento y evaluación del plan, para lo cual se deberá identificar las actividades que permiten hacerle seguimiento a los proyectos formulados, las fechas en que se prevén realizar estas actividades, los responsables y resultados esperados.

En este orden de ideas tal como se definió en el capítulo anterior, la estrategia de crecimiento intensivo se refiere a estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del servicio.

Esta estrategia facilitará el mejoramiento integral de la empresa para aumentar su capacidad en el mercado, generar un mayor posicionamiento y aprovechar el mercado potencial existente en la ciudad de Pasto.

El plan operativo es un instrumento dinámico, el cual unido a las metas de la entidad señaladas para cada regional, permitirá el crecimiento acelerado y rentable de los negocios.

El plan se concentra en los siguientes lineamientos:

- Se hará énfasis para que BANCO SANTANDER se pueda mantener adelante en el uso de tecnologías de punta.
- Es necesario trabajar todos los productos y estar revisando permanentemente su desempeño.

Por otra parte se va a insistir en el buen servicio. Este es uno de los activos más importantes para BANCO SANTANDER. Se debe trabajar por el mejoramiento de los niveles de atención tanto al cliente interno como externo, especialmente el telefónico y el virtual.

El enfoque de plan estratégico radica en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Las estrategias se basan en la premisa de que BANCO SANTANDER cuenta con las condiciones de servir a un objetivo estratégico mas reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, El Banco se va a diferenciar al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o va a reducir costos sirviendo a este mercado, o las dos cosas.

Cuadro 30. Plan estratégico para Banco Santander. Pasto 2009.

PRODUCTO	OBJETIVO
CAPTACION	Administrar un grupo selecto de clientes por promedio en cuentas (80/x) y Superclientes Santander

ESTRATEGIA	TACTICA	HERRAMIENTA	PERIODO	RESULTADOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Clientes 80/X Superclientes Santander “clientes que mantienen un alto nivel de promedio en su cuenta “	Entrega base de datos a la fuerza de ventas Contacto telemarketing o visita comercial Actualización base de datos Gestión referidos	Elementos promocionales Base de datos Encuesta de conocimiento de clientes	Septiembre/diciembre Seguimiento quincenal	Aumentar la captación del 80% de los clientes en un 10% Mantener la captación del 20% de los clientes Actualizar la información de los clientes	Gerente de Oficina Subgerente Comercial Asesores Comerciales	\$ 2.000.000 \$ 500.000 \$ 350.000
TOTAL						\$ 2.850.000

PRODUCTO	OBJETIVO
CAPTACION	Lograr la reactivación de cuentas de personas naturales y jurídicas que en algún momento manejaron promedios importantes.

ESTRATEGIA	TACTICA	HERRAMIENTA	PERIODO	RESULTADOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Reactivación de clientes	Entrega base de datos de clientes inactivos a la fuerza de ventas	Elementos promocionales	Septiembre-diciembre	Lograr como mínimo la reactivación del 10% de los clientes	Gerente de Oficina	\$ 2.000.000
	Contacto telemarketing o visita	Base de datos	Seguimiento quincenal	Actualizar las carpetas de información de los clientes	Subgerente Comercial	\$ 500.000
	Actualización base de datos	Cartas dirigidas a los clientes			Asesores Comerciales	\$ 200.000
TOTAL						\$ 2.700.000

PRODUCTO	OBJETIVO
CAPTACION – CUENTA CORRIENTE	Apertura cuenta Corriente a los clientes monoproducto y a los clientes mas representativos del banco como reconocimiento especial

ESTRATEGIA	TACTICA	HERRAMIENTA	PERIODO	RESULTADOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Cientes monoproducto y clientes especiales	Seleccionar los mejores clientes	Cartas personalizadas	Noviembre-Febrero 10	Lograr como mínimo 5 clientes con cuenta corriente por cada asesor mensualmente	Gerente de Oficina	\$ 200.000
“cliente especial el cual maneja excelentes promedios en sus productos”	Atención personalizada con cada uno de ellos	Base de datos	Seguimiento mensual		Subgerente Comercial	\$ 300.000
	Correo directo	Base clientes monoproducto de tarjeta de crédito	Seguimiento quincenal		Asesores Comerciales	\$ 2.760.000
		Tarifas especiales en los costos del producto				
TOTAL						\$ 3.260.000

	OBJETIVO
CAPTACION – CUENTA DE AHORROS	Apertura de cuenta de ahorros a clientes nuevos y clientes Base Santander MAS

ESTRATEGIA	TÁCTICA	HERRAMIENTA	PERIODO	RESULTADOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Clientes nuevos y clientes Base Santander Mas “Santander MAS, clientes que son monoproducto los cuales manejan solo tarjeta de crédito”	Seleccionar clientes monoproducto	Base de clientes productos activos	septiembre-Abril 10	Lograr como mínimo 10 clientes con cuenta de Ahorros y corriente por cada asesor mensualmente	Gerente de Oficina	\$ 500.000
	Manejar clientes de desembolso de créditos	Cartas personalizadas	Seguimiento Semanal		Subgerente Comercial	\$ 200.000
	Superclientes Santander	Privilegios en cuanto a tarifas de tarjeta debito	Seguimiento quincenal		Asesores Comerciales	\$ 2.460.000
	Atención personalizada	Obsequios promocionales				\$ 2.000.000
TOTAL						\$ 5.160.000

PRODUCTO	OBJETIVO
CAPTACION – CDT	Vinculación clientes nuevos, mantenimiento de los actuales clientes y reactivación de los exclientes de CDT.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	HERRAMIENTA	PERIODO	RESULTADOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Clientes nuevos	Trabajar CDTs próximos a vencerse	Base de clientes actuales y cancelados	octubre-Junio 10	Lograr como mínimo 10 clientes con CDT con montos superiores a \$ 20.000.000 , por asesor mensualmente	Gerente de Oficina	\$ 500.000
Cliente actuales						
Reactivación clientes	Trabajar CDTs cancelados	Tasas especiales según monto de apertura y plazo	Seguimiento Semanal		Subgerente Comercial Asesores Comerciales	\$ 5.700.000
		Obsequios promocionales	Seguimiento quincenal			\$ 2.000.000
TOTAL						\$ 8.200.000

PRODUCTO	OBJETIVO
COLOCACION	Incrementar la colocación de todos los tipos de crédito vigentes en BANCO SANTANDER

ESTRATEGIA	TÁCTICA	HERRAMIENTA	PERIODO	RESULTADOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Clientes nuevos	Clientes con mayor movimiento en cuentas	Base de datos	octubre-Junio/10	Aumentar la colocación de créditos de consumo como mínimo \$100MM por cada asesor	Gerente de Oficina	\$ 500.000
Cliente actuales		Cartas personalizadas			Subgerente Comercial	\$ 200.000
Retanqueo clientes	Preaprobados de crédito para clientes que declaran renta	Visitas comerciales	Seguimiento Semanal		Asesores Comerciales	\$ 384.000
	Preaprobado créditos para clientes que están por terminar de pagar crédito vigente		Seguimiento mensual			
TOTAL						\$ 1.084.000

PRODUCTO	OBJETIVO
TARJETA DEBITO	Incrementar el número de clientes del mercado objetivo con tarjeta debito.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	HERRAMIENTA	PERIODO	RESULTADOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Clientes nuevos . Cliente actuales	Manejar cuentas de ahorro que no tengan tarjeta debito	Base de datos clientes activos	septiembre-Junio 10	Cumplir el 100% de la meta mensual	Asesores Comerciales	\$ 500.000
	Realizar todas las aperturas de cuentas con tarjeta debito	Base de datos clientes inactivos	Seguimiento quincenal	Cubrir desfases de meses anteriores		\$ 300.000
	Realizar alianzas estratégicas que beneficien a los clientes con tarjeta debito	Cartas personalizadas	Seguimiento mensual			\$ 200.000
		Publicidad				\$ 2.000.000
TOTAL						\$ 3.000.000

PRODUCTO	OBJETIVO
TARJETA DE CREDITO VISA CLASICA O MASTER CARD	Incrementar el número de clientes del mercado objetivo con tarjeta de crédito

ESTRATEGIA	TACTICA	HERRAMIENTA	PERIODO	RESULTADOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Clientes que manejen productos de colocación y captación con ingresos superiores a \$1.000.000	clientes con productos de colocación	Cartas personalizadas	octubre-Junio 10	Lograr como mínimo 8 clientes con Tarjeta de crédito por cada asesor	Asesores Comerciales	\$ 200.000
		Base de datos	Seguimiento mensual			\$ 500.000
	clientes con productos de captación	Tarifas especiales en los costos del producto	Seguimiento quincenal			\$ 950.400
	Contacto telemarketing o visita	Obsequios promocionales				\$ 2.000.000
TOTAL						\$ 2.650.400

PRODUCTO	OBJETIVO
BANCA HIPOTECARIA	Implementar el crédito hipotecario en la Entidad Financiera Banco Santander para su mercado objetivo.

ESTRATEGIA	TACTICA	HERRAMIENTA	PERIODO	RESULTADOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Personas Naturales (clientes o no clientes) con ingresos superiores a \$1.000.000	clientes con productos de colocación	Cartas personalizadas incentivando el crédito con un plazo máximo de 15 años	septiembre-Junio 10	Lograr como mínimo la colocación de 15 créditos hipotecarios mensuales	Gerente de Oficina	\$ 200.000
	clientes con productos de captación	Base de datos Clientes de colocación	Seguimiento mensual		Subgerente Comercial	\$ 500.000
	Clientes nuevos	Publicidad masiva en medios de comunicación	Seguimiento quincenal		Asesores Comerciales	
	Contacto telemarketing o visita		Seguimiento semanal			\$ 2.000.000
TOTAL						2.700.000

PRODUCTO	OBJETIVO
CREDITOS EMPRESARIALES A LARGO PLAZO	Promocionar créditos empresariales con un periodo máximo de 60 meses

ESTRATEGIA	TACTICA	HERRAMIENTA	PERIODO	RESULTADOS	RESPONSABLE	PRESÚPUESTO
Personas Naturales con establecimiento de comercio ó Empresas vinculadas o no a Banco Santander	Empresas y PYMES vinculadas o no a la Entidad que necesiten capital de trabajo o infraestructura para su funcionamiento	Base de datos	septiembre-Junio 10	Incrementar la cartera de Empresas y PYMES en un 40% con créditos a largo plazo	Gerente de Oficina	\$ 500.000
		Cartas personalizadas	Seguimiento mensual		Subgerente Comercial	\$ 200.000
		Publicidad masiva en medios de comunicación	Seguimiento quincenal		Asesores Comerciales	\$ 2.000.000
TOTAL						\$ 2.700.000

PRODUCTO	OBJETIVO
CREDITO DOCUMENTARIO DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES	Dar facilidad en las transacciones comerciales tanto a los importadores como a los exportadores

ESTRATEGIA	TACTICA	HERRAMIENTA	PERIODO	RESULTADOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Conocer el mercado potencial que maneje transacciones de comercio exterior	Clientes o no de la Entidad manejen importaciones	Investigación Base de datos de entes gubernamentales que den los permisos correspondientes	septiembre-Junio 10	Incrementar la cartera de Empresas y PYMES en un 40% con créditos a largo plazo	Gerente de Oficina	\$ 500.000
	Clientes o no de la Entidad manejen exportaciones	Bases de datos	Seguimiento mensual		Subgerente Comercial	
	Publicidad masiva en medios de comunicación	Seguimiento quincenal	Asesores Comerciales		\$ 2.000.000	
TOTAL						\$ 2.500.000

Fuente. Esta investigación

6. CONCLUSIONES

Según la información en el trabajo de campo de esta investigación, se tiene que un 10% de la población de San Juan de Pasto no está vinculada actualmente a una entidad financiera, convirtiéndose en un mercado potencial penetrable para BANCO SANTANDER. Además, se puede observar que BANCOLOMBIA y BANCO SANTANDER presentan un buen posicionamiento entre los consumidores, siendo BANCOLOMBIA la principal competencia en productos para BANCO SANTANDER, situación que se debe a la excelente garantía y respaldo, en cuanto a agilidad, oportunidad y servicio que esta entidad brinda a sus clientes.

Por otra parte existe una concentración de mercado en tres estratos socioeconómicos, los cuales, poseen relativamente mayor capacidad de adquirir los productos y servicios de las entidades financieras, de estos se destacan que el 20% consume de los bancos las cuentas de ahorro, es decir, productos de captación, quedando en un segundo plano con un 20% las tarjetas débito que hace parte de los productos cruzados; aspectos que serán fortalecidos con coherentes estrategias de mercadeo para BANCO SANTANDER.

Una ventaja competitiva para BANCO SANTANDER es el excelente servicio la excelente atención al cliente, el cual es el principal factor que motiva a la población a mantenerse en una entidad financiera, sin embargo, este proceso debe ser fortalecido con medidas de garantía a los productos que BANCO SANTANDER ofrece, ya que como se dijo, la Planeación Estratégica es un proceso integral que compromete a toda la organización, desde la Alta Gerencia hasta la Base.

Sin embargo, un aspecto que es ajeno a BANCO SANTANDER es el manejo de las tasas de interés, lo cual ha influido en que muchos de los clientes se abstengan de adquirir productos y servicios. En este sentido BANCO SANTANDER pretende fortalecer dicho proceso con fuertes estrategias de promoción y segmentación de mercados, apoyada de las alianzas que posee con entidades como MASTERCARD, VISA, LIBERTY SEGUROS, MAPFRE SEGUROS ETC.

Por último, como aspecto fundamental, quienes no cambiarían la entidad bancaria (33% de la población), justifican su decisión por el excelente servicio y la atención recibida (25%), en este sentido, el Plan Estratégico para BANCO SANTANDER fortalece el excelente servicio que de por sí presenta la entidad.

El proceso de macrosegmentación se concentra en la tecnología que posee BANCO SANTANDER como establecimiento bancario la cual respalda los productos y servicios que ofrece y microsegmentación se basa en los productos y servicios que ofrece la entidad, es decir, segmento de productos de captación, de

colocación y productos cruzados, los cuales se ubican en su mayoría en el estrato tres (3), debido a que ahí se concentra el mayor porcentaje de la población de la Ciudad de Pasto.

La principal característica y fortaleza que se le dio al PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ENTIDAD FINANCIERA BANCO SANTANDER, radica en que busca dar mayor autonomía y suministrar una mejor información a la Alta Gerencia de la entidad, sobre las costumbres, hábitos y necesidades reales de los consumidores de los productos y servicios financieros en San Juan de Pasto, ya que, la mayoría de las estrategias de mercadeo son establecidas en Bogotá (en la gerencia de la entidad), desconociendo realmente las condiciones en las cuales opera BANCO SANTANDER frente a la competencia. Este plan busca fortalecer esas debilidades que se destacaron en el análisis interno de la organización.

Por otra parte, existen en el mercado competidores fuertes para BANCO SANTANDER, Al evaluar la matriz de perfil competitivo BANCO SANTANDER se encuentra en una posición favorable frente a su competencia, pero con varios aspectos por mejorar, los cuales se plasman en las estrategias de mercadeo.

En este sentido y teniendo en cuenta lo anterior, la posición estratégica que debe adoptar BANCO SANTANDER como establecimiento bancario, es la de un incremento intensivo, consistente en aplicar estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos y/o servicios. Estas fueron producto del análisis realizado en la matriz Interna –Externa. Referente a las estrategias de desarrollo de mercados, estas tiene como objetivo desarrollar las ventajas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.

Por último, la mezcla de mercado que se realiza en el plan Estratégico de BANCO SANTANDER como establecimiento bancario, busca generar un mejoramiento integral de la organización para aumentar su capacidad en el mercado, generar un mayor posicionamiento y aprovechar el mercado potencial existente en la ciudad de Pasto.

7. RECOMENDACIONES

El plan estratégico es solo un componente administrativo que la alta gerencia debe realizar si busca un mejor posicionamiento en el mercado y crear en la organización procesos de mejoramiento continuo, es por esto que a continuación se sugiere entre otros aspectos, las siguientes recomendaciones como medidas de apoyo y complemento iniciadas con el presente estudio:

La innovación es la constante fundamental para lograr incrementar el nivel de competitividad. En el caso del sector financiero de la región esta es una variable a la cual no se le ha dado la importancia que puede tener a la hora de generar servicios de calidad o de generar nuevos productos.

Las condiciones que imponen las tendencias de internacionalización de la economía exigen empresas fuertes, capaces de entender y anticiparse a los cambios de su entorno dando respuesta de manera efectiva a las oportunidades y las condiciones del mercado; este proceso a puesto en evidencia la necesidad de iniciar actividades tendientes a que las empresas financieras de la Ciudad de Pasto enfrenten el reto de generar servicios de mayor calidad a un costo razonable y con unas ventajas competitivas suficientes como para lograr una posición en los mercados regionales.

Se debe realizar proceso de Benchmarking con el fin de garantizar un mayor control al desarrollo competitivo de BANCO SANTANDER, sobre todo cuando se aplican planes de fortalecimiento institucional como el actual.

Se debe propender por generar mejores procesos de motivación e incentivos al interior de la oficina, los cuales serán producto de la mayor autonomía que esta disponga en cuanto a ciertos rubros para este fin y para conceptos comerciales como: publicidad, promociones, etc., los cuales facilitan la agilidad en la toma de decisiones.

Es importante que antes de implementar el Plan Estratégico éste sea solicitado, entendido y complementado por el personal de la entidad comenzando por la Alta Gerencia; este documento no es estático en sus formulaciones y aplicaciones, ya que el entorno cambia constantemente, por lo que debe ser actualizado y reformulado si es necesario.

BIBLIOGRAFÍA

BANCO SANTANDER. Generalidades del Sistema Financiero y Bancario. 2004

DANE: Cálculos Instituto Nacional de Salud

FRED R, David. Gerencia Estratégica. 5ª ed. México: s.n, s.f. p. 355.

JANY, José Nicolas. Investigaciones Integral de Mercados, Un enfoque para el siglo XXI. México: Mc-Graw Hill, 2002. p 60.

KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. 5ª ed. México: Mc- Graw Hill, 1994. p.787.

Ley de preferencias arancelarias andinas y erradicación de Drogas.

PORTES, Michael. El camino que conduce a la diferenciación. Bogotá: Norma, 2002. p.45.

ROBBINS, Stephen. Administración. Teoría y Práctica. México: Prentice Hall, 1997. p.60.

STANTON. Fundamentos de Marketing. México: Mc-GrawHill, 1999. p 244.