

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO APLICADAS A SANTANDER BANEFE.

Autor

CRISTIAN JAVIER LOPEZ LOPEZ

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD
DE VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
NEGOCIACIONES INTERNACIONALES Y AL TITULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: LISARDO GOMEZ B.



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO APLICADAS A SANTANDER BANEFE.

Autor

CRISTIAN JAVIER LOPEZ LOPEZ

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD
DE VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
NEGOCIACIONES INTERNACIONALES Y AL TITULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: LISARDO GOMEZ B.

INDICE

PARTE I: ASPECTOS GENERALES	PAGINA
Introducción.....	1
 <u>CAPITULO 1</u>	
1.Antecedentes de la Practica.....	2
 1.1. Descripción de la Empresa.....	2
 1.1.2. Reseña Histórica.....	2
 1.1.3. Misión.....	3
 1.1.4. Visión.....	3
 1.1.5. Productos y Servicios.....	4
 1.1.6. Mercados.....	10
 1.1.7. Principales Políticas.....	13
 1.1.8. Estructura Organizacional.....	23
 2. Descripción de Funciones Realizadas.....	24
 2.1. Trabajo Desarrollado.....	25

2.2. Razones que impulsaron el tema a desarrollar.....28

PARTE II: DESARROLLO DEL TEMA.

PAGINA

CAPITULO 2

2.1. Objetivo General.....29

2.2. Objetivos Específicos.....29

3. Marco Teórico.....30

3.1. Estrategia de Crecimiento.....30

3.1.1. Estrategia.....30

3.1.2. Crecimiento.....31

3.1.3 Estrategia de Crecimiento.....33

3.1.3.1. Crecimiento Intensivo.....33

3.1.3.2. Crecimiento por Diversificación.....39

3.1.3.3. Crecimiento por Integración.....	42
4. Estrategias Actuales de la Empresa.....	45
5. Desarrollo de la Investigación.....	48
5.1. Crecimiento Intensivo.....	48
5.2. Estrategia pro Diversificación.....	56
5.3. Estrategia de Integración.....	59
6. Propuesta Estratégica.....	62
Conclusión.....	66
Bibliografía.....	69
Anexos.....	73

INTRODUCCION

El informe que se presenta a continuación tiene como título “ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO APLICADAS A SANTANDER BANEFE”. En primer lugar una de las razones de haber realizado la práctica en esta institución fue porque es una de las empresas pertenecientes al prestigioso grupo Santander y está mejor posicionada en el mercado siendo líderes en el negocio. Otra razón fue que permitía trabajar con clientes en forma directa y así acostumbrarse a la presión que se ejerce en el lugar de trabajo y a su vez obtener una buena base para futuras oportunidades laborales en la misma empresa o bien en otros trabajos donde siempre está la presión presente.

En el trabajo desarrollado se encuentra información de la empresa; como misión, visión, mercados, productos, diferentes políticas y la información relevante que fue considerada para este informe. Por otra parte se ofrece una amplia definición de las diferentes estrategias de crecimiento, además de las aplicaciones respectivas y las propuestas en algunas de las estrategias para su mejor funcionamiento.

Otro aspecto importante es que ofrece amplia información acerca de las diferentes estrategias de crecimiento que están usando las empresas en estos tiempos de tanta competencia, lo cual es muy importante para aquellas personas que el día de mañana se integren al ambiente laboral, lo que les permitirá contribuir en el cumplimiento de los objetivos y el éxito de la empresa.

CAPITULO 1

1. ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA:

1.1 Descripción de la Empresa:

1.1.2 Reseña Histórica:

El Banco Santander Banefe, nace el 19 de noviembre de 1995, bajo la marca Banefe, cuando el Banco Santander de Chile fusiona sus divisiones de consumo, Fincard (división de Tarjetas de Crédito) y Financiera Fusa (división de Créditos de Consumo).

Hasta 2004, la imagen de Banefe consistía en la palabra "Banefe", con la primera mitad de la palabra (Ban) en azul oscuro y la segunda mitad (efe) en color blanco y sobre un óvalo de color rojo (ocasionalmente de distintos colores).

Banefe, en 2004, es renombrada como Santander Banefe, renovando totalmente su imagen, basada en la imagen de su matriz, acercándola a Santander. Su nuevo eslogan es *Un Banco Refrescante*.

En 2011, y por medio de una campaña de reposicionamiento a nivel nacional, elimina el "Santander" de su marca, quedando solamente con la denominación "Banefe", que poseía hasta 2004. El logotipo abandona el color naranja, pasando al rojo corporativo del Santander, quedando junto al isotipo que caracteriza a la entidad española.

Actualmente, es la división de consumo con mayor participación de mercado (28%, fuente DF), seguida muy de cerca por Banco Nova de BCI (26,8%), Banco CrediChile (25,2%), Banco Condell de CorpBanca y Banco Express de BBVA.

1.1.3 Misión:

Ser el Banco preferido por las personas de segmentos emergentes para acompañarlas en su desarrollo económico.

- ✓ Ser el referente para los Clientes y la Industria.
- ✓ Ser el mejor lugar para trabajar.
- ✓ Ser un Banco de alta creación de valor.
- ✓ Ser valorados por nuestra contribución a la Sociedad.

1.1.4 Visión:

Ser una administradora de Fondos de Inversión que utilizando el apoyo del grupo Santander y un personal altamente calificado , realice inversiones por cuenta de dichos fondos alcanzando un justo equilibrio entre crecimiento , rentabilidad y riesgo, con el objeto de proteger los intereses de sus aportantes y garantice una elevada rentabilidad a sus accionistas.

1.1.5 Productos y Servicios:

ÁREA DE NEGOCIO	TIPO	DESCRIPCIÓN
	Crédito Fácil	Crédito de consumo en cuotas fijas, en pesos, con la opción de cursarlo sólo con carnet de identidad.
Créditos	BanExpress	Es una línea de crédito, es decir, se otorga un cupo y luego, mientras tengas disponible, puedes pedir todos los créditos en cuotas fijas

		que quieras, cuando quieras, en forma rápida y sólo con carnet de identidad.
	Crédito Compra de Cartera	Es un crédito en cuotas fijas extinguiible, lo que quiere decir que cuando terminas de pagar, se elimina la operación.
	Crédito Consumo en Tarjeta	Las Tarjetas de Crédito Banefe te permiten realizar compras mensuales, acceder a todas las promociones y beneficios y también solicitar créditos de consumo (avance en cuotas).
	Crédito Asesora del Hogar	Crédito de consumo en cuotas fijas y en pesos, de libre disponibilidad y extinguiible, ideado para la Asesora del Hogar, hasta 4 sueldos líquidos. Se puede obtener con sólo presentar la cédula de identidad.
	Mini Crédito	Es una línea de crédito por \$250.000 como cupo inicial y mientras tengas disponible, puedes pedir todos los créditos en cuotas fijas que quieras, cuando quieras, en forma rápida y sólo con carnet de identidad.

Crédito Hipotecario	Productos para la Vivienda	Financian adquisición de Casas, Departamentos Nuevos y Usados.
	Productos para Fines Generales	Financian la adquisición de oficinas, locales comerciales y operaciones de libre disponibilidad
	Chequera Electrónica	La Chequera Electrónica de Banefe es una Cuenta Vista que utiliza una tarjeta de débito y está diseñada para que nuestros clientes puedan administrar de la mejor forma su dinero. También es un producto con características que permiten cumplir múltiples funciones transaccionales.
Depósitos	Depósito a Plazo Fijo	Una alternativa de inversión de renta fija y segura. Son instrumentos de inversión de corto, mediano y largo plazo, orientados a personas que buscan una alternativa de inversión de renta fija y segura.

	Depósito a Plazo Renovable	<p>Para ver crecer tu dinero con seguridad y comodidad.</p> <p>Porque mereces el mejor servicio, hemos creado la Renovación automática al vencimiento de los depósitos a plazo, de manera que no necesites acudir a la sucursal a renovar tu depósito, pues se prorroga automáticamente por el mismo período, tomando como base de cálculo la tasa de captación vigente para el día de renovación del depósito.</p>
Ahorro	Súper Ahorro Tradicional	<p>La forma más fácil y cómoda de ahorrar.</p> <p>Superahorro Tradicional es una cuenta de Ahorro a Plazo con giro diferido que sustituye la libreta de ahorro tradicional por una tarjeta.</p>
	Súper Ahorro Programado Infantil	<p>Sus hijos pueden aprender a ahorrar.</p> <p>Al igual que tú, tus hijos también pueden tener un Superahorro, especialmente diseñada para nuestros clientes más jóvenes.</p>

	<p>Súper Ahorro Programado</p>	<p>Podrás ahorrar y ver crecer tu cuenta... sin darte cuenta.</p> <p>Es una cuenta de Ahorro a Plazo con giro diferido, donde tú eliges el monto que quieras ahorrar mensualmente. Con cargo a tu Tarjeta de Crédito Banefe o Chequera Electrónica.</p>
	<p>Súper Ahorro Programado Infantil</p>	<p>Sus hijos pueden aprender a ahorrar.</p> <p>Al igual que tú, tus hijos también pueden tener un Superahorro, especialmente diseñada para nuestros clientes más jóvenes.</p>
	<p>Ahorro para la Vivienda</p>	<p>Es una cuenta de ahorro, enfocada a la obtención de un Subsidio Habitacional, pudiendo optar a cualquier Programa Habitacional que otorga el Estado.</p> <p>Además es una fuente de financiamiento para la compra de la vivienda del cliente, ya que este lo puede utilizar como pie y la diferencia puede complementarla con un Crédito Hipotecario.</p>

Otros Servicios	Tarjetas de Crédito	MasterCard MasterCard LANPASS MasterCard Casa Ximena MasterCard Movistar MasterCard Bata MasterCard Chilectra Mundo Activa MasterCard Preunic MasterCard Monserrat
	Seguros	Seguro Vida + Devolución Seguro Chequerafull Seguro Dental Seguro Cesantía e Incapacidad Laboral Seguro Fraude Full Seguro Hogar

1.1.6 Mercados:

a) Personas dependientes o independientes

Personas naturales que disponen de una fuente mensual y estable de ingresos. Estos pueden ser empleados, pensionados/jubilados o profesionales o actividades independientes (personas naturales o jurídicas).

Dentro de estos segmentos existen distintos tipos de clientes con niveles de riesgo diferentes dependiendo de la estabilidad de su actividad y sus ingresos. Para un tratamiento diferenciado respecto de la evaluación crediticia, se distinguen las siguientes clasificaciones:

- ✓ **Dependientes:** Personas contratadas a plazo indefinido en empresas o instituciones, incluyéndose pensionados y jubilados.
- ✓ **Independientes:** Personas que operan en forma independiente cuyos ingresos variables provienen del ejercicio libre de su profesión o actividad. En esta definición se consideran:

Profesionales Universitarios – Técnicos y Comisionistas.

Rentistas Propietarios de Bienes Raíces.

- ✓ **Asesora del Hogar:** Definidas como empleadas de casa particular que desempeñan su actividad como una actividad formal, es decir cotizante de AFP o INP.

En el caso de postular a créditos hipotecarios requieren de ciertos requisitos como el contrato de trabajo, pago imposiciones de los últimos tres meses y un pago de imposición que tenga una antigüedad de 3 años.

b) Microempresarios y Pequeños comerciantes.

Se califica a “Microempresarios como unidades económicas caracterizadas por la producción de Bienes y servicios a pequeña escala, con escasez de capital y con tecnologías ampliamente difundidas e intensivas en uso de mano de obra, pero a menudo de precaria implementación.

Para efectos de evaluación en Banefe, los Microempresarios a ser considerados como mercado potencial corresponden sólo a personas naturales son divididos en cuatro grupos:

- ✓ **Formales:** Son aquellos solicitantes que desarrollan su actividad, que presentan distribución directa al exterior y/o vía pública con los permisos y/o autorizaciones legales pertinentes y vigentes: Iniciación de actividades, Declaraciones de impuestos, Patente o Permisos Municipal, Permisos Higiene Ambiental, Contabilidad, etc....

✓ **Actividades Especiales:** Se consideran en esta categoría sólo aquellos solicitantes que desarrollan las siguientes actividades:

Ferías Libres o Ferías Persas

Kioscos (Diarios y Otros tipos)

Dueños de Embarcación menor (Pescadores Artesanales o Buzos Mariscadores)

Carros con “Permisos frente a ”

✓ **Oficios:** Corresponden a aquellas actividades que por sus características no requieren de autorizaciones legales de ninguna especie, las cuales sí son necesarias para los perfiles clasificados como Formales y Actividades Especiales.

✓ **Emergente:** Se consideran en este segmento a 2 tipos de clientes, independiente del grado de formalidad de su actividad, los cuales:

___ **Tipo baja trayectoria:** Aquellos que presentan una antigüedad laboral menor a 2 años, que en el caso de los clientes formales, actividades especiales y oficios debe ser mayor a 12 meses y presentar una renta líquida Banefe mayor a \$120.000.

___ **Tipo renta baja:** Aquellos que tienen una renta líquida Banefe menor a \$120.000; no obstante, la antigüedad laboral no puede ser inferior a 2 años y el ingreso mínimo de su actividad debe ser superior a \$80.000 y

además debe complementar renta con la cónyuge u otras actividades económicas por un monto superior a \$120.000.

1.7 Principales Políticas:

I. Política general de crédito

Independientemente que la decisión de crédito está definida en gran medida por la aplicación de los modelos de Scoring, esta política general contempla las pautas de evaluación adicionales que complementan la estrategia de decisión global de solicitudes presentadas por clientes a través de los distintos canales de comercialización de productos financieros; asimismo se incorporan otros requisitos que se deben cumplir para que los productos sean finalmente resueltos y cursados.

I. Políticas de crédito personas Santander Banefe.

Requisitos de aceptación:

1.1 Renta líquida mínima.

Dependiente: El titular principal debe cumplir con una determinada renta líquida Banefe que no sea inferior a \$120.000.

Pensionados: Mayor o igual a \$90.000.

Profesionales universitarios, técnicos, y comisionistas: Ingresos mensuales mayor o igual a \$200.000.

Rentistas propietarios de bienes raíces: Ingresos Mensuales mayores o igual a \$200.000.

Asesoras del hogar: Ingresos mayor o igual a \$95.000.

1.2 Edad mínima y máxima.

Mínima: 23 años.

Máxima: La edad máxima no debe superar el plazo máximo de cobertura indicados en las respectivas pólizas de seguro de desgravamen.

1.3 Nacionalidad.

Chilenos que vivan en el país o extranjeros sólo con residencias definitivas acreditada con la cédula de identidad.

1.4 Antigüedad Laboral.

Trabajadores con renta fija:

- ✓ 1 año de antigüedad laboral, en caso de no contar con un año de antigüedad se podrán aceptar clientes con contrato indefinido y 2

años de continuidad laboral con contrato indefinido en el empleo actual.

Vendedores /Comisionista:

- ✓ 2 años de antigüedad laboral para vendedores de servicios e intangibles. En caso de no tener 2 años de antigüedad, se podrán aceptar clientes con un año de antigüedad y 2 años de continuidad laboral.
- ✓ 1 año de antigüedad laboral para vendedores de tiendas, locales comerciales o productos tangibles especializados y no especializados. En caso de no tener un 1 año de antigüedad laboral, se podrán aceptar clientes con 6 meses de antigüedad y dos años de continuidad laboral.

Independientes.

- ✓ Profesionales Universitarios y Técnicos: 1 año.
- ✓ Rentistas Propietarios de Bienes Raíces: 1 año.

Microempresarios.(crédito hipotecario)

- ✓ Clientes nuevos: 5 años en la actividad actual
- ✓ Clientes antiguos: 3 años en la actividad.

Asesoras del hogar.

- ✓ 3 años de antigüedad laboral en el empleo actual para créditos hipotecarios.
- ✓ 1 año de antigüedad en el empleo para créditos de consumo.

2. Requisitos de Carácter.

___ Informes comerciales.

- ✓ El cliente no debe tener boletines de protestos impagos, Dicom, y que no tenga algún impedimento para abrir cuentas corrientes.

___ Información sistema financiero.

- ✓ Información del último mes e información de los últimos 12 meses.

___ Información Banco.

- ✓ Sin deudas morosas, vencidas o castigadas, directas ni indirectas en Banco Santander o Santander Banefe.
- ✓ Sin créditos renegociados.
- ✓ Sin protestos internos vigentes.
- ✓ Sin impedimento para abrir una cuenta corriente.

3. Carga financiera máxima mensual.

___Corresponde al máximo porcentaje de la renta, que el cliente puede destinar mensualmente al pago de créditos de consumo y comerciales.

4. Limite de endeudamiento.

___Corresponde al máximo de veces renta que un cliente se puede endeudar en Santander Banefe, sin considerar créditos hipotecarios.

5. Determinación montos de crédito.

___Corresponde al monto máximo de crédito y cupos para distintos productos (no válido para operaciones hipotecarias.)

6. Exigencia de garantías reales.

___La exigencia de garantías reales dependerá del riesgo total No hipotecario a alcanzar con el cliente. En este caso se exigirá garantía para un riesgo total No hipotecario superior a:

✓_Cliente nuevo : UF 200.

✓_Cliente antiguo: UF 250.

7. Avals y Codeudores.

En los casos de operaciones aprobadas con el aval o codeudor, estos deberán cumplir con todos los requisitos de esta política general de crédito.

8. Rubro fuera de segmento de mercados objetivos o vetados.

___ En forma adicional, a los clientes rechazados en la evaluación automática o en el área de estudio, existen otras condiciones por lo cual se deberá rechazar a un cliente.

II. Política de nominas

Esta política es aplicable a los empleados de empresas que presentan convenios de abono de remuneraciones cuyas cuentas vistas se encuentran activas y vigentes. Las empresas deben estar calificadas por riesgos estandarizados, según el cuadrante definido para la oferta del producto.

El objetivo es entregar un adecuado apoyo a los procesos de evaluación de estos clientes, en las etapas de incorporación como la mantención.

1. Antecedentes de respaldo.

___ Cédula de identidad, fotocopia por ambos lados.

___ Última liquidación de sueldo, sólo en caso que la oferta sea con exigencia de renta.

___ Verificación de domicilio según política general de crédito.

2. Requisitos de aceptación.

___ Renta líquida Banefe:

✓_ Clientes pre aprobados:

- ___ Renta mayor o igual a \$120.000. para dependientes.
- ___ Renta mayor o igual a \$85.000. para pensionados.

✓_ Clientes espontáneos:

- ___ Renta líquida Banefe mayor o igual a \$120.000.

3. Nacionalidad:

___ Chilenos y extranjeros con residencia definitiva.

4. Antigüedad Laboral.

___ Incorporación:

- ✓_ No se exige antigüedad laboral
- ✓_ Contrato indefinido es requisito fundamental para otorgar producto Banexpress.

Mantención:

- ✓_ A lo menos debe tener abono de remuneraciones en el último mes.

III. Política de crédito Microempresarios.

1. Requisitos Básicos.

El solicitante debe ser dueño del negocio o actividad y participar directamente en él.

Debe tener domicilio particular.

Deben tener lugar de trabajo estable y conocido, a excepción de subcontratistas, pescadores, y buzos marinos.

2. Destino de los créditos.

Los créditos otorgados sólo podrán ser utilizados para los siguientes objetivos.

Financiar activos fijos.

Capital de trabajo.

Compra de vehículos de trabajo.

Mejoramiento de tecnología.

Contratación mano de obra.

Contratación asesoría técnica.

3. Requisitos de aceptación.

Clasificación de la antigüedad del cliente.

Clientes vigentes: con más de 12 cuotas o estados de cuenta pagados.

✓ Clientes extintos de no más de 6 meses: deben tener a lo menos 12 cuotas o estados de cuenta pagados en el total de productos.

✓ Clientes de otras instituciones financieras con deudas vigentes o extintas.

___ Monto máximos de ventas mensuales declaradas.

✓ Sólo con el objeto de poder evaluar a los clientes según esta política se deberán verificar las declaraciones mensuales de impuestos exigidas para clientes nuevos como antiguos, estableciéndose un máximo nivel de ventas según I.V.A. de \$4.000.000. promedio mensual.

___ Renta líquida Banefe mínima.

✓ Formales, actividades especiales y oficios: \$200.000.

✓ Emergente: \$80.000.

___ Edad mínima y máxima.

✓ Mínima : 21 años

✓ Máxima: no debe superar los 80 años o plazo máximo de cobertura indicados en las respectivas pólizas de seguro de desgravamen.

___ Antigüedad en la actividad.

✓ Formales: 1 año en el rubro.

✓ Actividades especiales u oficios: 2 años en el rubro.

✓ Emergente: 1 año del rubro.

Exigencia de patrimonio.

✓ Actividad especial: Para pescadores artesanales que no son propietarios de embarcación menor, deben ser propietarios de un bien raíz (casa habitacional o predio habilitado).

✓ Oficios: Deben ser propietario de un bien raíz (casa y/o local comercial).

✓ Emergente: Se excepciona la exigencia de propiedad de bien raíz.

Giro a proveedores.

✓ En los casos que corresponda con el objeto de verificar que se cumpla el objeto para el cual fue solicitado el crédito, el pago de éste podrá hacerse directamente al proveedor de los activos , mercaderías, materias primas, u otros, que sean objeto del financiamiento del crédito.

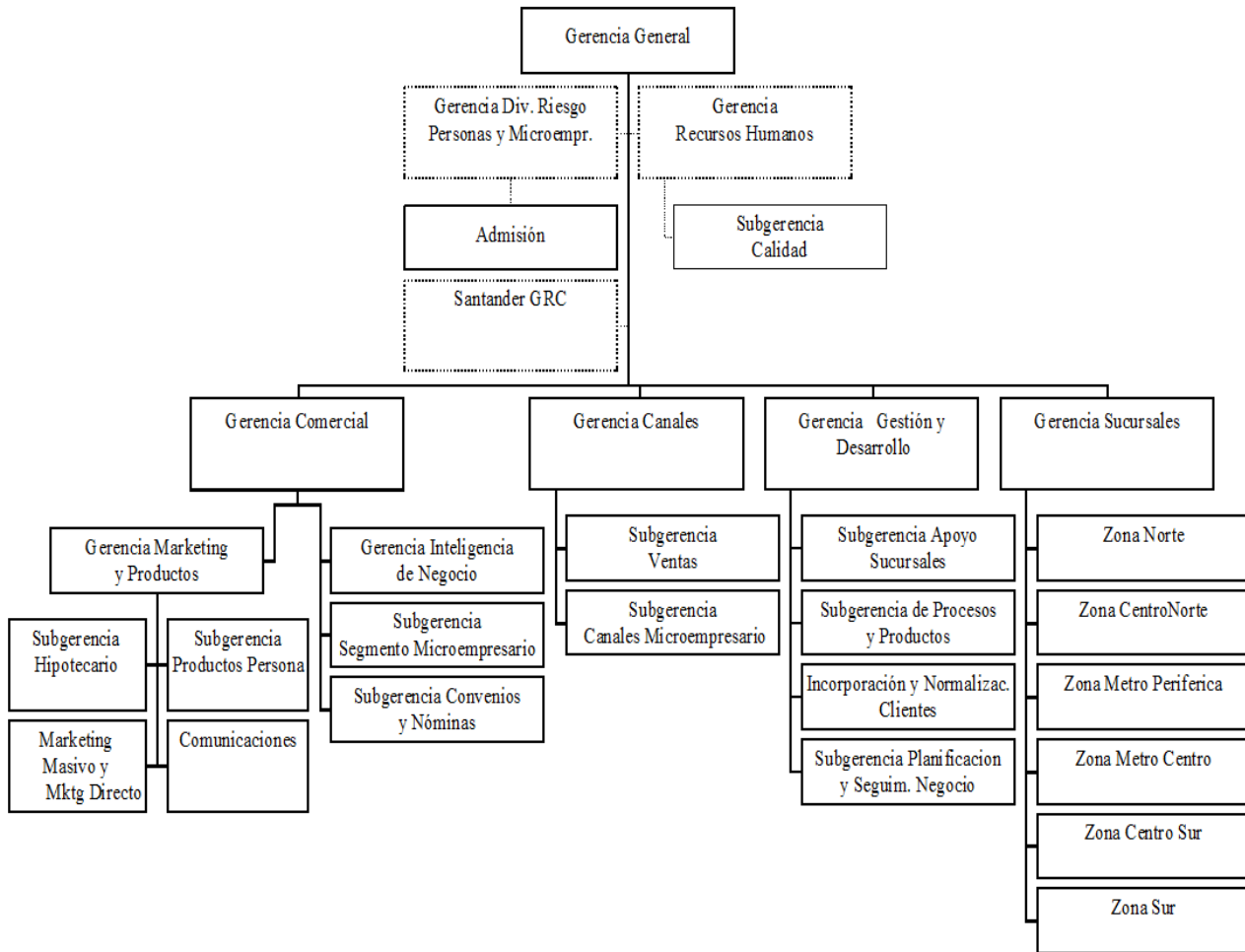
Monto de crédito y cupos.

- ✓ El monto de crédito o cupo que el cliente tiene capacidad para pagar en cada producto se determina en función del monto de carga mensual disponible y del producto que el cliente solicite.

Fuente: Políticas de Crédito de Personas y Microempresas.

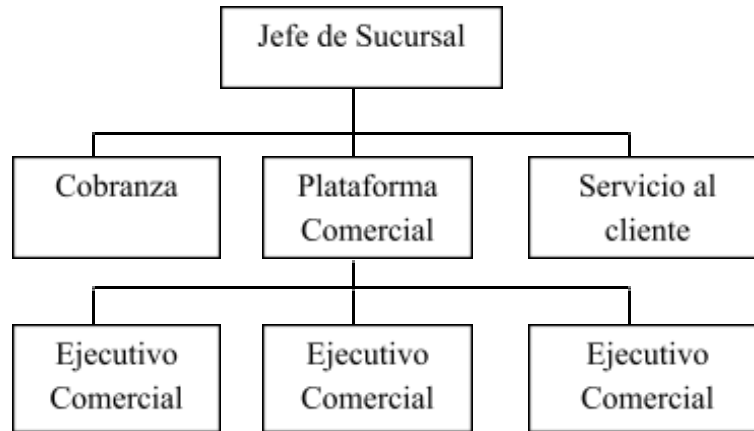
1.1.8 Estructura Organizacional:

Organigrama de Banco.



Fuente: Reseña Histórica de Santander Banefe.

Organigrama de sucursal:



Fuente: Elaborada por el autor.

2. Descripción de las funciones realizadas

La Misión del cargo, es atender los requerimientos de tipo financiero de potenciales clientes y administrar la cartera existente procurando su máxima rentabilidad.

Cuadro N°1, Descripción del Cargo

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Nombre del Cargo	Ejecutivo Comercial Regional
Empresa	Banefe
División	Comercial y Sucursales
Gerencia	Comercial y Sucursales
Cargo Supervisor Directo	Jefe Oficina Regional

Fuente: Reseña Histórica de Santander Banefe.

Las principales funciones son:

- ✓ Evaluar y procesar los requerimientos de tipo crediticio de acuerdo a pautas y normas establecidas por la empresa.
- ✓ Procurar la rentabilización de los clientes a través del cruce y profundización de los productos existentes y según las directrices de la Gerencia Comercial.
- ✓ Realizar la mantención de empresas con convenio de chequera electrónica, administrando la relación con la empresa y la documentación generada por el mismo participando ocasionalmente en la capacitación del manejo del producto.
- ✓ Recibir, gestionar y procesar las renunciaciones de productos.
- ✓ Recibir y gestionar con el Evaluador de crédito de la sucursal las solicitudes de chequeras o aumentos de cupos generados por los clientes.
- ✓ Atender, asesorar y procesar los requerimientos de inversión (Depósitos a plazo, Superahorro, etc.) de los clientes.

2.1 Trabajo desarrollado:

- ✓ **Ventas de productos intangibles:** venta por call center, solicitudes por internet, negociación directa con el cliente en la plataforma comercial.
- El trabajo realizado en la empresa consistía en un seguimiento constante de una cartera clientes ofertándoles las oportunidades de créditos para estos,

seguros y los beneficios a los que podían optar. La operación se llevaba a cabo mediante llamados telefónicos a los clientes, e-mails y visitas a terreno.

- Se trabajó con clientes preferenciales cuando el banco ofrecía créditos a menor tasa de interés lo que se conocía como “días B”.
- Se trabajaba con una bases de datos de los clientes llamado TERMINAL FINANCIERO, el cual otorgaba toda la información necesaria para ver el comportamiento de los clientes, a su vez permitía visualizar quienes eran los clientes potenciales de la empresa, (a los que se prestaba mayor atención) y en los que se podía trabajar con mayor esfuerzo para que tuviese buen comportamiento con el banco.
- Si el cliente contaba con el perfil necesario, de acuerdo a la documentación requerida por el banco se podía evaluar y llevar a cabo la tarea de gestionar una negociación crediticia.

✓ **Seguros :**

- la política del banco era que en cada venta de producto (crédito) tenía que venir asociado con un mínimo de tres seguros obligatorios los que se cargaban en el valor total que debía pagar el cliente , y también se trabajo con los seguros open market , los que consistía en ofrecer seguros adicionales a las personas.

✓ **Cobranza:**

- También se hacía seguimiento de las personas que no tenían buen comportamiento de pago con el banco, se usaba el mismo sistema de base de datos que en la venta de productos donde la información se basaba en el valor de las cuotas de pendientes y las cuotas que se podían renegociar con las personas.
- Se trabajó a su vez con el sistema de cobranza llamado COBRA donde cada gestión que se realizaba con el cliente quedaba estipulada en una base de datos, lo que permitía que otros encargados de cobranza de otras sucursales podían visualizar lo que se estaba gestionando con el cliente y la solución que se podía aplicar ya sea el pago del monto adeudado, renegociación de la deuda y las visitas al domicilio.
- ✓ Se realizó la entrega de productos crediticos y chequeras electrónicas a los clientes en la sucursal del banco, y cuando éste no podía llegar para la entrega el ejecutivo planificaba una visita a terreno para la entrega de todos los productos pendientes para así poder cumplir con el objetivo final de la empresa. Se solucionaba problemas a los clientes que tenían dudas con respecto al uso de sus tarjetas de créditos, ya sea por motivos de cambio de clave, clave pinpass y uso del producto. Otra de las soluciones era el asunto de los seguros ya que se daba la información necesaria para el uso de este y a su vez cuando el cliente decidía optar por otro tipo de seguro o simplemente no quería seguir asegurado

se emitía la documentación necesaria para la renuncia de éste. Por otra parte se daba la ayuda suficiente que el cliente solicitase ante cualquier inquietud.

- ✓ Se manejaba información de las tasas de crédito del banco, las que cambiaban diariamente por lo que se debía publicar cada vez que fuese necesario.
- ✓ Se trabajó junto al encargado de servicio al cliente en asuntos de caja y tesorería en donde se podía visualizar los movimientos de los ejecutivos durante el día. El sistema otorgaba la información necesaria para ver si el balance final estaba cuadrado, y ante cualquier eventualidad de que hubiese descuadre, se buscaba la solución junto con el ejecutivo para cerrar el asunto pendiente con los dineros de la bóveda del banco.

2.2 Razones del tema a desarrollar.

___Es un tema que interesa indagar con más detalle, y como las grandes empresas del mercado lo están aplicando.

___Realizar algunas propuestas de mejora en algunas estrategias y proponer estrategias la búsqueda de nuevos mercados.

___Manejo de información que me permite desarrollar el tema en cuestión.

___Preferencia por la área de marketing, lo que puedo aportar y lo más importante es el aprender con el trabajo a realizar.

CAPITULO 2

En este capítulo se detallaran los objetivos del informe de práctica, los diferentes conceptos del marco teórico, desarrollo del tema en cuestión que permitirá entender la finalidad de la elección del tema de investigación.

2. Desarrollo del tema.

2.1 Objetivo General.

“Investigar y ProponerEstrategias de Crecimiento para Santander Banefe.”

2.1 Objetivos Específicos.

- ✓ Identificar las Estrategias de crecimiento para Santander Banefe.
- ✓ Analizar las Estrategias de crecimiento para Santander Banefe.
- ✓ Proponerla Estrategia de Crecimiento para la Empresa.

3. MARCO TEORICO.

3.1 Estrategias de Crecimiento.

3.1.1 Estrategia:

El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, "Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional" (De Bordeje Morencos) o en el orden interno.

El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios

objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios, por lo cual el concepto de estrategia se extendió por su aplicación al lenguaje empresarial. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo y, entonces, no se puede vislumbrar que ésta sea sólo la planeación y direccionamiento de la acción de un área funcional aislada.

En un sentido general 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" (**Londoño, 1995, pág. 52**). 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.

Fuente: www.oocities.org

Plan general y básico de acción, que es una herramienta básica para que una organización pueda alcanzar una o más de sus metas.

Fuente: www.infosol.com.

3.1.2Crecimiento:

Crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente en comparación a una etapa anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa), el crecimiento influye en la eficacia de la empresa, en la motivación personal y permite a la empresa sobrevivir ante los ataques de la competencia. Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados etc....

El crecimiento se estudia y analiza por varios motivos, dentro de los cuales podemos encontrar:

- ✓ Al igual que ocurre con las personas, el crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las empresas cuando crecen dan una sensación de tener posibilidades de desarrollo futuro.
- ✓ En las economías occidentales caracterizadas por ser muy dinámicas y con un entorno muy competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas.

- ✓ Además el objetivo de crecimiento está muy relacionado con la función de utilidad de los directivos, por lo que estos tratarán de potenciar esta actuación.

Por tanto, la empresa no es una realidad estática, sino que evoluciona de forma permanente, como resultado de cambios en la oferta de productos y mercados atendidos, la distribución geográfica de sus actividades e, incluso, el tipo de actividades que realiza por sí misma.

Fuente: www.librossintinta.in

3.1.3 Estrategias de Crecimiento.

Para lograr el crecimiento deseado o proyectado es necesario usar estrategias para cumplir con este objetivo las que se denominan “Estrategias de Crecimiento”, las que se basaran en tres tipos de estrategias en horizontes diferentes.

- ✓ Crecimiento Intensivo: Se basa en mejorar el actual negocio a partir de nuevas oportunidades. Son acciones que buscan mejorar lo que ya está haciendo la empresa.

✓ Crecimiento Integrado: Se basa en que la empresa decide adquirir nuevas sociedades que tenga relación directa con el giro del negocio.

✓ Crecimiento por Diversificación: Se basa en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios fuera del actual giro de la empresa.

3.1.3.1 Crecimiento Intensivo: Se da cuando una empresa no ha explotado completamente las oportunidades que se ofrecen gracias a los productos que dispone en los mercados que actualmente cubre.

	PRODUCTO EXISTENTE	PRODUCTO NUEVO
MERCADO EXISTENTE	Estrategia de Penetración de Mercado	Estrategia Desarrollo de Producto.
MERCADO NUEVO	Estrategia de Desarrollo de Mercado	Estrategia de Diversificación

Fuente: Elaborado por el autor.

A) **Estrategia de Penetración de Mercado:** Esta estrategia se basa en aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales para conseguir un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales y así lograr una mayor cuota de mercado. Esta estrategia busca cambiar aquellos clientes fortuitos en clientes regulares.

Para llevar cabo esta estrategia hay varias vías de acción:

✓ **Desarrollar una Demanda Primaria:**(Demanda de una categoría entera de productos por parte del público consumidor.)Intervenir sobre la demanda global para aumentar el tamaño de mercado. Por ejemplo:

- Incitar a que los clientes utilicen con mayor frecuencia el producto.
- Que los clientes puedan consumir más por cada ocasión de consumo.
- Buscar nuevos usos para el producto.

Sin embargo esta estrategia beneficiara a todos los competidores, y es el líder quien logrará obtener los mayores beneficios gracias al aumento de la cuota d mercado.

Fuente: www.infosol.com

✓ **Aumentar la cuota de mercado.** Lograr atraer los clientes de la competencia mediante la eficiente aplicación de promoción para los productos de la empresa tal como:

- Re posicionar la marca.
- Mejorar el producto o servicio.

- Reducción de los precios.
- Tener un buen plan de promoción, etc....

Esta estrategia observara principalmente cuando la demanda primaria no se puede expandir, en la fase de madurez del ciclo de vida.

- ✓ Adquisición de mercados: Se basa en adquirir una empresa de la competencia para tomar su cuota de mercado, o bien crear una empresa en conjunto para controlar el mercado.
- ✓ Proteger la cuota de mercado adquirida: Reforzar ciertos aspectos de marketing para conseguir mantener la cuota de mercado mediante:
 - Algunas mejoras en el producto y reposicionamiento.
 - Mejorar aspectos de la promoción.
 - Reforzar la red de distribución.
- ✓ Racionalizar el mercado: Reorganizar los mercados desabastecidos reduciendo costos o aumentado la eficacia del marketing operativo.
 - Poner mayor atención a los segmentos más rentables.
 - Abandonar en forma selectiva los segmentos con menor rentabilidad.
 - Recurrir a distribuidores más eficaces.

✓ Organización del mercado: Mejorar la rentabilidad de mercado por acciones del sector frente a las autoridades públicas.

- Establecer reglas o directrices en las prácticas de la competencia con el apoyo de los poderes públicos.
- Crear organizaciones profesionales, por ejemplo, para la información de mercados.

B) Estrategia de Desarrollo de Mercado. Tiene como objetivo introducir los productos actuales de la empresa en nuevos mercados mediante la apertura de mercados geográficos adicionales o atracción a otros sectores del mercado. Para el logro de esta acción es necesario:

✓ Nuevos Segmentos: Dirigirse hacia nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico. Por ejemplo:

- Introducir un producto industrial en un Mercado de Consumo.
- Introducción de un producto en otro sector industrial.

✓ Nuevos Circuitos de Distribución: Introducir el producto en otro canal de distribución distinto a los ya existentes. Por ejemplo:

- Distribuir bebidas en los lugares de trabajo como fabricas, escuelas etc...
- Venta de productos inmobiliarios a cadenas de hoteles.

✓ Expansión Geográfica: Introducir los productos de la empresa en otras regiones del país e incluso en otros países.

- Crear una red de distribución exclusiva.
- Comprar una empresa extranjera que opere en el mismo sector.

C) Estrategia de Desarrollo de Productos. Esta estrategia consiste en aumentar las ventas de la empresa desarrollando productos nuevos o mejorando los existentes y destinarlos a los mercados que ya atiende la compañía. Para esto hay varias vías de acción:

✓ Adición de Características: Añadir funciones o características al producto manera que se extienda por el mercado. Por ejemplo:

- Añadir un valor extra al producto, como social o emocional.
- Mejorar la seguridad del producto.

✓ Ampliar la gama de productos: Desarrollar nuevos modelos para los productos, tamaños, formas, versiones correspondientes a diferentes niveles de calidad. Por ejemplo:

- Lanzar nuevos envases al mercado.
- Aumentar características de colores, sabores etc.
- Ofrecer el producto bajo diferentes formas y composiciones.

✓ Rejuvenecer una Línea de Productos: Restablecer la competitividad de productos obsoletos o inadaptados, remplazándolos por productos mejorados en el plano funcional o tecnológico. Por ejemplo:

- Introducir una nueva generación de productos más potentes.
- Lanzar una gama de productos que sean compatibles con el entorno.
- Mejorar la estética de los productos.

✓ Mejora de la Calidad: mejorar la forma en que un producto ejerce las funciones, formando parte de un conjunto de atributos, por ejemplo:

- Determinar el panel de atributos deseables por diferentes grupos de compradores.
- Establecer normas de calidad precisas en cada atributo.
- Establecer un programa completo de control de calidad.

✓ Racionalización de una gama de productos: Modificar la gama de productos para reducir los costos de fabricación o de distribución. Por ejemplo:

- Estandarización de una gama de productos.
- Abandono selectivo de productos marginales o poco rentables.
- Modificación del concepto del producto.

Fuente: Elección de una Estrategia de Marketing (Karen Isabel Cure Orrego, Jorge Humberto Saldarriaga Serna, Kelly Natalia Montoya).

3.1.3.2 Crecimiento por Diversificación. Esta estrategia se da cuando la Empresa transforma la cartera de productos que es capaz de ofrecer.

Existen tres tipos de estrategias de diversificación:

A) Diversificación Concéntrica: Se refiere a la adición de productos nuevos pero relacionados con el giro fundamental de la Compañía. Es decir, la empresa sale de su sector industrial, de un mercado o un segmento de mercado para anexar productos nuevos para dirigirse a un nuevo mercado o segmento con el objetivo de beneficiarse de los efectos de sinergia debido a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa, teniendo como resultado la atracción de nuevos compradores.

Este tipo de Estrategia se aplica:

- Cuando la empresa compite en un sector que crece lentamente o detuvo su crecimiento.
- Cuando se añaden nuevos productos, pero relacionados con los ya existentes, elevan considerablemente las ventas de los productos presentes. (Complementación).
- Cuando los productos nuevos se pueden ofrecer a precios muy competitivos o con claras ventajas comparativas.
- Cuando los productos nuevos, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas de ventas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la empresa están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.

B) Diversificación Horizontal: Se refiere a la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque la empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales. Por ejemplo, cuando McDonald's agrega juguetes a su combo de hamburguesa para niños, lo que está haciendo en realidad, es añadir productos no relacionados con sus principales líneas de

productos, pero que le sirve para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta (en este caso, los niños).

Este tipo de estrategia se aplica:

- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimiento de la industria.
- Cuando los ingresos derivados de los productos presentes de la empresa subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados.
- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.

C) Diversificación Pura o por Conglomerado: Se basa en la adición de productos nuevos que no tienen relación con los ya existentes en la empresa, y a diferencia de la estrategia de diversificación horizontal, el objetivo es la captación de potenciales clientes.

Esta estrategia de diversificación por conglomerado se aplica:

- Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- Cuando la empresa cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.
- Cuando la organización tiene la oportunidad de adquirir un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.
- Cuando los mercados existen para los productos presentes de la organización están saturados.

Fuente: www.marketing.wordpress.com

3.1.3.3Crecimiento por Integración. Cuando una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se encuentra, entonces se justifica una estrategia de crecimiento por integración.

Existen tres tipos de posibles Estrategias:

A) Estrategia de Integración hacia atrás: Adquisición de empresas de proveedores.

Una estrategia de integración hacia atrás esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.

En algunos casos una integración hacia atrás es necesaria porque los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico para fabricar componentes o materiales indispensables para la actividad de la empresa.

Otro puede ser facilitar un acceso hacia una tecnología esencial para el éxito de la actividad básica. Numerosos fabricantes de computadores se han integrado hacia el origen en la concepción y la fabricación de semiconductores con el objetivo de controlar mejor esa tecnología fundamentalmente para ellos.

B) Estrategia de Integración hacia adelante: Adquisición de empresas de clientes.

Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa es asfixiada. Para una empresa de bienes de consumo se tratara de asegurar el control de la distribución por sistemas de franquicia o de contratos de exclusividad. También por el desarrollo de una red de tiendas propias. En los mercados industriales, el objetivo es principalmente cuidar del desarrollo de las actividades de transformación o de incorporación hacia abajo, que son las salidas naturales. Es así como algunas industrias de base participan activamente en la creación de empresas transformadoras situadas más debajo de su propia actividad.

En algunos casos, el objetivo de orientación de consumidor es tener, por finalidad, una mejor comprensión de las necesidades de los clientes usuarios de los productos

fabricados. La empresa crea entonces una filial que juega el papel de unidad piloto: comprender la problemática de los clientes usuarios o incorporados para poder encontrar sus necesidades más eficazmente.

C) Estrategia de Integración Lineal: Adquirir empresas de la competencia

Una estrategia de integración horizontal se sitúa en una perspectiva muy diferente. El objetivo reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores. Los argumentos pueden ser naturalezas muy variadas: neutralizar a un competidor que estorbe, alcanzar el punto crítico para obtener efectos de escala, beneficiarse de la complementariedad de las gamas de los productos, tener acceso a redes de distribución o a segmentos de compradores, etc.

Fuente: wowwwmarketing.wordpress.com

4. Estrategias actuales de Santander Banefe.

Para entender las estrategias que implementa el banco Santander Banefe para un crecimiento constante se ha recopilado información de fuentes internas de la empresa, lo que dio como resultado lo siguiente:

Masificación de chequeras electrónicas. Cuando un cliente se acerca a solicitar un crédito de consumo, lo que hace el banco para masificar las chequeras electrónicas, es crear una chequera electrónica en donde depositará el monto del crédito de esta forma está asegurando el transporte del valor en un plástico ;Chequera electrónica y por consiguiente, se obtiene la vinculación de este con el Banco, y lo que se espera es que el

cliente realice transacciones con este producto, pudiendo en futuras oportunidades otorgar ofertas de crédito más gratificante para el cliente.

Esta estrategia se clasifica como Penetración de Mercado, ya que el Banco está captando consumidores que no son parte de los clientes actuales de la Empresa.

Alianza estratégica. Mediante alianza con el retail como; BATA, CASA XIMENA, PREUNIC, MOVISTAR entre otros, permite a Banefe tener una mayor fidelización de los clientes debido al otorgamiento de más y mejores productos. Es por ello que el Banco Santander Banefe ha apostado por entregar productos de calidad dentro del retail como por ejemplo, cámaras fotográficas de alta calidad de imagen, refrigeradores de última generación, notebook, netbook, celulares, entre otros.

Esta Estrategia se clasifica como Estrategia de Desarrollo de Producto ya que el Banco trabaja fuertemente en la introducción de nuevos productos del retail.

Ventajas de alianzas estratégicas con retail casa Ximena.

- Tangibles. Productos ofrecidos por catálogo.
- Descuento para el banco por convenio.
- Permite al banco minimizar inventario en bodega.
- Permite aumentar el uso de los productos de la Empresa.
- Permite fidelizar al cliente mediante compras en cuotas.
- margen de utilidad por crédito.

- Ganancias para retail, ganancias para el Banco.

Ventas de Seguros: Una estrategia muy utilizada son los seguros, los cuales son cargados a los clientes en sus chequeras electrónicas o bien ofertados a éstos para tarjetas de crédito. Permite al banco rentabilizar las ganancias del negocio a largo plazo.

Venta neta (crédito de consumo)

La venta neta le permite al Banco medir su ganancia en crecimiento, y está medido por la venta de crédito de consumo, mientras más venta de consumo tenga el negocio, asegura un mayor crecimiento en un periodo determinado.

Tarjeta de crédito

Es uno de los muchos productos que ofrece el banco para aquellos clientes que necesiten usar dentro del mercado ofreciendo diferentes beneficios.

Estas tres últimas estrategias se clasifican como Estrategia de penetración de mercado debido a que se trabaja con los actuales productos de la empresa para introducirlos en el mercado actual.

Beneficios de las Tarjetas de Crédito:

- Permite ahorrar la molestia de tener que llevar el dinero consigo.

- Otorga mayor seguridad en el transporte
- En caso de robo, está protegida por una clave que hace difícil su acceso.
- Permite comprar en cuotas.
- Puede ser utilizada para comprar en diferentes comercios.

Fuente: Javier Ramírez (Jefe Servicio al Cliente Santander Banefe) ,Barbará Ramírez (Ejecutiva Comercial Santander Banefe)

5. Desarrollo de la Investigación.

Para desarrollar el tema se analizará la empresa con las estrategias de crecimiento expuestas anteriormente, es decir, se aplicará cada estrategia a la Empresa, para luego determinar cuál será la más apropiada para el Banco.

5.1 Crecimiento Intensivo: Se planteará esta estrategia a la empresa cuando la empresa no explote las oportunidades de mercado con los productos actuales.

	PRODUCTO EXISTENTE	PRODUCTO NUEVO
MERCADO EXISTENTE	Estrategia de Penetración de Mercado	Estrategia Desarrollo de Producto
MERCADO NUEVO	Estrategia de Desarrollo de Mercado	Estrategia de Diversificación

A)Estrategia de penetración de Mercado:Se debe desarrollar la demanda primaria ,para que la empresa aumente la participación en el mercado , es decir ,captando de nuevos clientes que son parte de la competencia mediante el desarrollo de una buena estrategia que permita al Banco introducirse en el mercado de manera eficaz.

Algunas propuestas son:

✓ Desarrollo de la Demanda Primaria:

- Mediante el incentivo hacia los clientes a que utilicen mas regularmente los productos crediticios del banco, es decir, mejorar el seguimiento de los clientes para estar en constante contacto con ellos ya sea por medios telefónicos, contacto directa con la persona, visitas a terrenoy aprovechar los recursos de internet para así llegar también a aquellos que no son parte todavía de la empresa y convertirlos en clientes regulares.

- Incitar a los clientes a que consuman más cada vez alguna opción crediticia , extendiendo los cupos disponibles , haciendo llegar a ellos los múltiples beneficios a los que pueden optar por el uso de las tarjetas de crédito , ya que gracias al los convenios que existen entre BANEFE y otras EMPRESAS, los clientes pueden acceder a estos beneficios.
- Incentivar a los clientes de la empresa cuando contraten un seguro de vida, de inmediato ofrecerles otro tipo de seguro como Seguro Hogar, Seguro Dental entre otros logrando dar una atención completa, lo que conlleva una satisfacción para el cliente por parte de la empresa.

✓ Aumentar la cuota de mercado:

- Mejorando los créditos con bajas en las tasas de interés debido a que la empresa trabaja con una de las más altas tasas en el mercado, ofreciendo a los clientes capacitaciones del buen uso del producto, no basarse solo en la gestión de la venta y luego no atender más a las personas, es un error que se comete a menudo, provocando que el cliente opte por la competencia debido a que otorga un mejor servicio tanto en atención como calidad. En consecuencia de debe mejorar el servicio postventa
- Re posicionar la marca a través de la publicidad y gestiones de mercadeo, si bien es cierto Banefe hoy en día está utilizando todos los medios de

comunicación para llegar a los clientes tanto en televisión, radios, internet, etc... Pero pueden ofrecer información a través de personal capacitado para que salga a terreno con las herramientas necesarias para simular créditos con lo que se llegaría al cliente sin la necesidad de que éste fuese a las sucursales de los bancos antes de tomar una decisión definitiva así la empresa lograría posicionarse en la mente del consumidor ya que al momento de que se convenza de optar por algún crédito tendrá como preferencia la entidad que una vez hizo una simulación para él , en este caso Santander Banefe.

- Ofrecer a los clientes los productos con algún valor adicional, es decir, otorgarles ciertos incentivos como productos tangibles si es que llevan un crédito, muchas empresas están utilizando esta estrategia debido a que genera buenos resultados, ya que a veces el cliente con tan solo un regalo adicional opta por hacer negocios con la empresa generando así el aumento de la cuota de mercado, y si el Banco tiene alianzas con el Retail puede utilizar estos recursos para beneficiarse.

✓ Adquisición de Mercados.

Para aumentar la participación en el mercado las empresas están utilizando estrategias de adquisición, es decir:

- Compra de una empresa competidora para tomar su cuota de mercado, aunque es muy difícil debido a los altos costos que implica la compra de otra empresa esta estrategia genera múltiples beneficios. Como ejemplo puede ser la compra de empresas un tanto más pequeñas o con igualdad de participación de mercado como Andescop, Coopeuch o alguna otra institución del mismo giro, así se puede tener una nueva cuota de mercado que antes era propia de la competencia.

✓ Racionalización del mercado.

Poner atención a aquellos mercados desabastecidos para reducir así los costos y aumentar la eficacia en el marketing operativo para logra llegar a los segmentos de la mejor manera posible.

- Concentrarse en aquellos segmentos más rentables, es decir, en que aquellos clientes que el banco considera estrellas(los cuales son los que generan mayores beneficios por venta de créditos.).
- Abandono de ciertos segmentos que no son tan importantes para la empresa, como las personas que hacen negocio solo una vez y que luego de terminado el pago, se olvidan del banco y poner atención en los

negocios mas importantes como los créditos hipotecarios los cuales generan mayor rentabilidad.

Para no tener estos inconvenientes se debe fidelizar a los clientes mediante la oferta de otros productos que estén disponibles a cambio de rebajas en las tasas de interés, esto incentivara a las personas a seguir haciendo negocios con la empresa.

B) Estrategia de Desarrollo de Mercado: Mediante esta estrategia el Banco puede identificar nuevos segmentos demercados (nueva cartera de clientes) para los productos actuales de la empresa. Los nuevos segmentos pueden encontrarse en el mismo mercado geográfico en el que está operando el Banco, o bien extendiéndose hacia otras regiones del país en donde aún no se encuentra la empresa.

Algunas de las propuestas son:

✓ **Nuevos Segmento de Mercado:** Dirigir los productos actuales de la empresa a un ámbito geográfico diferente ya sea regional o nacional , aunque el Banco se encuentra posicionado en casi todo el país, en algunas ciudades importantes solo hay una sucursal, por ejemplo en Coquimbo, Osorno o quizás llegar a segmentos más pequeños donde la empresa aun no está presente.

✓ **Adquisiciones de entidades bancarias:** Adquirir segmentos de mercados de la competencia mediante la compra de otras entidades dedicadas al mismo giro de

la empresa, así se podrá colocar los productos de BANEFE a disposición de una nueva cartera de clientes.

✓ Asociación con otras entidades bancarias: Estas asociaciones permitirían penetrar mercados en conjunto con otras entidades y a su vez reducir costos como en tarjetas de crédito, marketing, outsourcing entre otros.

✓ Nuevos Circuitos de Distribución: Mejorar la red de sucursales para que exista una mejor disponibilidad para los clientes, hacer el esfuerzo de llegar los más cerca del cliente para que este último no tienda a elegir los productos de la competencia, estar siempre presente en la mente del consumidor.

✓ Hacer uso de Publicidad en todos los medios disponibles, es decir, nunca estar conforme con las estrategias de marketing, usar todos los medios disponibles para llegar al cliente.

C) Estrategia de Desarrollo de Productos: Esta estrategia se llevara cabo mediante el aumento de los productos intangibles del la empresa como la mejora de los ya existentes, o bien, productos nuevos, los cuales serán destinados a los mercados que ya cubre el banco.

Estas estrategias pueden ser las siguientes:

- ✓ Adición de características: Añadir funciones o características al producto de manera que se extienda por el mercado. Por ejemplo: Aumentar la polivalencia de un producto añadiendo funciones, si bien es cierto tanto las tarjetas de crédito, como las chequeras electrónicas pueden ser utilizadas en muchos puntos a lo largo del país ya sea para compras en los comercios, como giro de dinero, se podría agregar la función recibir transferencias internacionales en chequeras electrónicas, o bien crear una cuenta que permita realizar estas transferencias, logrando así un mejor servicio para los clientes.

- ✓ Mejorar la seguridad de los productos: Se puede dar seguridad mediante la información que se entrega por los productos que tiene el cliente con el banco, ya que la información es personal y existen situaciones en que los ejecutivos dan información por teléfono sin asegurar que el cliente sea el que realice la llamada, por ejemplo; consultando por los estados de sus productos lo que puede provocar alguna alteración en el uso de los dineros que se tengan disponibles.

- ✓ Ampliar la Gama de Productos: Desarrollar nuevos productos, varias versiones del producto correspondientes a diferentes niveles de calidad. Por ejemplo:
 - Lanzar nuevos productos como los depósitos a plazo y las cuentas ahorro, ya que este segmento no está tan atendido por la empresa y así tendría

tantos clientes por concepto de ahorro y al mismo tiempo usar esa información para generar venta de productos intangibles y como hoy en día está operando con empresas del Retail ofertar productos tangibles.

- Aumentar la capacidad de cupos disponibles para créditos de consumo, así el cliente no tendrá que recurrir a la competencia en busca de los productos para satisfacer su necesidad, entonces, el banco ganaría por conceptos de ventas y por futuros negocios con la persona.

✓ Adquisición de una Gama de Productos: Completar o ampliar la gama de productos existente, recurriendo a las alianzas que tiene la empresa mediante:

- La compra de una empresa que tenga una gama de productos complementarios. En este caso como BANEFE está trabajando con empresas del retail, puede adquirir una de estas empresas, para transformarse en Banco Retail, de esta forma puede trabajar directamente con los proveedores de los productos, así se generarán mayores ganancias que trabajar con la empresa comercial.
- Acordar con proveedores de productos que serán revendidos con la marca de la empresa, es decir, en este caso si se llega a adquirir una empresa del Retail se podría vender productos tangibles con la Marca BANEFE, como es el caso de los productos Líder que se venden bajo su propia marca.

Aunque para esto se deben realizar buenas estrategias de marketing y también mejorar la imagen que tiene cierto porcentaje de personas con respecto al Banco.

- Creación de una nueva empresa para el desarrollo y la producción de productos tangibles, que es el mercado que está empezando a atacar el Banco, Si no se llegase a adquirir una empresa del Retail se puede crear una empresa bajo el nombre de BANEFE para la producción , Comercialización y ventas de los producto.

- ✓ Racionalización de una gama de productos: Modificar la gama de productos para reducir los costes de fabricación o de distribución. Por ejemplo; el abandono selectivo de productos poco rentables para la empresa como; seguros que son poco contratados por los clientes y dar mayor énfasis a los que son más importantes para el banco, o también, la creación de otros seguros más potentes.

5.2 Estrategia por diversificación:

Se plantea esta estrategia para el banco para un desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. De este modo se transformará la cartera de productos a ofrecer.

Existen tres tipos de estrategias de diversificación para implementar:

A) Diversificación Concéntrica:

La estrategia de diversificación concéntrica refiere a la adición de productos nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. Es decir, En estos momentos como el banco está trabajando con empresas de retail, puede seguir con esa estrategia para anexar más productos tangibles para introducirlos a nuevos segmentos de mercado con el objetivo de beneficiarse de los efectos de sinergia.

Algunas Propuestas son:

Añadir productos nuevos, pero relacionados con el giro de la empresa, esto elevará notablemente las ventas de los productos presentes, ya que se complementaran al momento en que el cliente realice una compra con crédito a su vez llevará un producto tangible lo que conlleva una doble venta, así se genera el doble de beneficios aumentando la rentabilidad. Si bien en la actualidad BANEFE está utilizando este tipo de estrategia, se necesita trabajar más en ello para que el cliente final tenga un abanico de productos donde elegir, puede ser en vestuario, electrónica, entre otros. También se

puede apalearse gracias a las ventas de estos productos aquellos productos crediticios que la empresa ha dejado de vender en mayores volúmenes.

B) Diversificación Horizontal:

Esta estrategia propone añadir productos (productos electrónicos, deportes, hogar, entre otros,) los cuales no están relacionados con los actuales productos del Banco, pero sí para los clientes actuales de la empresa, de manera de atacar el mercado objetivo de mejor manera, así el banco puede aprovechar sus canales de distribución para comercializar estos productos nuevos con la actual cartera de clientes que se dispone. También esta estrategia permite contraatacar el bajo crecimiento que puede afectar al banco.

C) Diversificación Por Conglomerado:

Esta estrategia permitirá al banco entrar en actividades nuevas sin relación alguna con los productos actuales. El objetivo principal es orientarse hacia nuevos mercados con el fin de captar una nueva cartera de clientes.

Algunas propuestas son:

- ✓ Cuando el banco esté registrando menores ventas por concepto de créditos y seguros que son los principales giros del banco se puede incursionar en otros

mercados que son desconocidos para la institución, una buena alternativa sería inversiones agrícolas como la producción de frutos (palta, limones, frutas en general) esto aumentaría las ventas y utilidades anuales.

- ✓ También se debe contratar personal calificado que permita al Banco incursionar en estos giros que son factibles para el futuro de la empresa y también para competir en este nuevo mercado, aunque es muy necesario para todas las estrategias mencionadas.
- ✓ Si la empresa no está en condiciones de iniciar un negocio de estas características puede adquirir uno que ya esté funcionando, es decir, terrenos que cuenten ya con producción agrícola, esto sería una buena oportunidad y muy atractiva para realizar inversiones.
- ✓ Otro aspecto importante es que al utilizar esta estrategia permite al banco escapar en cierta medida de la saturación del mercado financiero, ya que hoy en día hay cada vez más instituciones que ofrecen posibilidades de crédito y cada vez más sin exigir muchos requisitos para la obtención de este tipo de producto intangible.

5.3 Estrategias de Integración:

Este tipo de estrategia permite al Banco controlar o adquirir a los distribuidores, los proveedores así como también la competencia, de este modo se puede encontrar tres posibles estrategias las cuales se aplicaran a cada dominio que la empresa quiere adquirir.

A) Estrategia de Integración hacia delante: Esta estrategia permite controlar el dominio que ejercen los distribuidores o detallistas, (parte de del canal de distribución de la empresa.)

Debido a que el banco está trabajando con empresas del retail, es aquí donde se puede aplicar esta estrategia de integración, ya que la distribución de los productos tangibles es trabajo de la propia empresa de retail (casa Ximena) y esto a veces puede resultar poco confiable en la entrega de los productos ya sea en la fecha correcta, correcto lugar de entrega dispuesto por el cliente y para evitar dejar disconforme a los clientes de la empresa, por lo que es necesario contar con un propio sistema de entrega , así da mayor satisfacción a los clientes ya que será la misma empresa(banco) quien se preocupe de la distribución de los productos.

Otro aspecto importante para tomar en cuenta esta estrategia es que hay situaciones en que los distribuidores elevan los márgenes de utilidad, esto provoca que el costo para el banco también se eleve provocando cambios en las utilidades de la empresa.

B) Estrategia de Integración hacia atrás: Esta estrategia permite al banco controlar el dominio que ejercen los proveedores.

Siguiendo en el rubro de Retail en este caso cuando la empresa que provee al banco aumente los costos y además sean incapaces de satisfacer las necesidades del banco, éste último debe tener control en esta área por lo que se propone hacer negocios con la empresa que provee a la empresa de Retail (casa Ximena) así no se incurrirán en gastos extras, ya que se dejara de adquirir productos de una empresa intermediaria. Entonces el banco estabilizara los costos de los productos y por consecuencia el precio también se estabilizará, esto captará más clientes debido que se ofrecerán los mismos productos que ofrece la competencia pero a un menor precio de mercado.

C) Estrategia de Integración Horizontal: Esta estrategia permite al banco controlar el dominio de los competidores.

Esta estrategia se debe aplicar cuando el mercado está cada vez más competitivo y el crecimiento empieza a tener alzas importantes, entonces la empresa puede controlar el sector mediante la adquisición de competencia directa, en este caso puede ser ANDESCOOP, COOPEUCH, o con empresas que no sean líderes en el mercado y así obtener su cartera de clientes. Un aspecto muy importante es que la empresa debe contar con profesionales calificados para cumplir con este tipo de objetivos y para cumplir con todos los objetivos propuestos por la empresa. También es importante destacar que esta estrategia sería muy acertada cuando la competencia no cuenta con experiencia

suficiente lo que se ve reflejado en sus ventas, y no es bueno aplicarla cuando las ventas del mercado global están disminuyendo.

6. Propuesta Estratégica

En virtud de las aplicaciones realizadas anteriormente, la mejor opción que debiese tomar el Banco para lograr un crecimiento eficiente debe ser por medio de “Estrategias Crecimiento Intensivo” ya que permitiría una mayor participación de mercado. Del mismo modo dentro de estas Estrategias de Crecimiento Intensivo hay dos opciones que se deben implementar las cuales son: **Estrategias de Penetración de Mercado y**

Estrategia de Desarrollo de Mercado, ya que se trabajará con los productos actuales de la empresa enfocándolos en dos Horizontes; uno es el mercado actual del banco (**Estrategia de Penetración de Mercado**), en donde se debe prestar atención a aquellos clientes menos atendidos y transformarlos en clientes regulares para la Empresa, adquiriendo nuevos mercados que son parte de la competencia, como a su vez la racionalización de que aquellos segmentos que son realmente importante para la Empresa. La otra Estrategia se enfoca en el Desarrollo de nuevos mercados a los cuales el Banco pretende llegar mediante la mejora de los canales de distribución, el óptimo trabajo en los nuevos segmentos y la asociación con otras entidades del sector.

Se propone la **Estrategia de Penetración de Mercado** ya que otorga un mayor crecimiento debido a:

- ✓ Permite crecer vía tasa de interés; es decir, pagando tasas de interés pasivas, las cuales deben ser superiores a la competencia, para esto debe contar con la información necesaria respecto de las tasas de interés de las otras entidades bancarias.
- ✓ También permite retener clientes mediante el efecto refugio; que significa, contar con el capital suficiente para que en caso de crisis el cliente pueda sacar su dinero del Banco sin ningún problema, así se sentirá siempre respaldado por el Banco, pero su vez esto involucra una mayor tasa de interés con respecto a la competencia, lo que genera mayores beneficios para la Empresa.

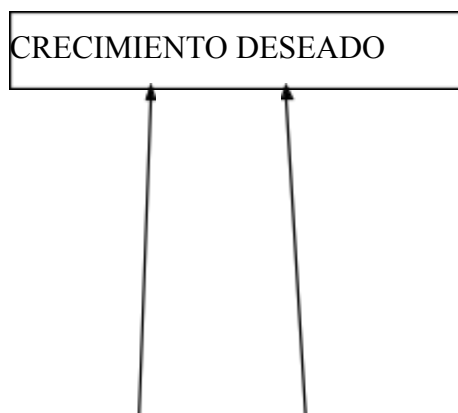
- ✓ Es importante destacar que esta Estrategia permite a la Empresa crecer mediante ventas cruzadas, es decir, si un cliente desea adquirir un crédito ofertarle más productos a cambio de una menor tasa de interés lo que implica una mayor fidelización y una retención de clientes.
- ✓ Captación de clientes de la competencia gracias a la buena publicidad de promoción.

En cuanto a la **Estrategia de Desarrollo de Mercado**, se optó por este tipo de estrategia ya que permite crecer mediante:

- ✓ La asociación estratégica; comprando carteras de clientes que son parte de la competencia lo cual permite entrar a segmentos de mercado que no eran atendidos por el Banco.
- ✓ Crecer mediante la fusión con otro bancos que sean más pequeños o más grandes, lo que permitiría llegar a segmentos de mercado que antes no formaban parte del mercado de la Empresa bien , asociarse estratégicamente con otros bancos (ejemplo : Skotiabank se asoció con Banco Desarrollo) para explotar conjuntamente el mercado y también permite la reducción de costos.
- ✓ Expandir los Canales de Distribución por medio de Sucursales, Pagina Web, Banca Telefónica, Cajeros Automáticos, Súper Caja, etc.

Sin duda para el logro de estas dos Estrategias de Crecimiento es muy necesario un gran esfuerzo de Mercadotecnia, realizando buenos planes de publicidad y marketing para así apalancar el crecimiento.

Dentro de las Estrategias de Crecimiento Intensivo no se considera la Estrategia de Desarrollo de Producto y la Estrategia por Diversificación debido a que la empresa debe introducir nuevos productos en el mercado actual, lo cual puede demorar los resultados que se quieren obtener o bien no resultar. En cuanto a la diversificación se debe contar con la suficiente información para llevar a cabo esta estrategia que a veces es muy difícil de obtener del mercado objetivo al que se quiere llegar, además de que la información que se tenga debe ser de calidad lo que en algunas ocasiones puede no ser así y esto provocaría que la estrategia no resulte según lo planificado. Otro aspecto de no considerar estas dos estrategias es que cuando la empresa logra utilidades adicionales debido a las innovaciones en los productos crediticios la competencia no demora mucho en equiparar esta nueva forma de trabajo perdiendo con el tiempo el sentido de diferenciación. En cuanto a las estrategias de Integración no se considera por los altos costos que debiera incurrir el banco además esta estrategia es más conveniente aplicarlas en empresas que se desenvuelvan en entornos Industriales y no en Comerciales o Financiero.



-Tasa Interés Pasiva.

-Efecto Refugio.

-Ventas Cruzadas.

-Clientes de la Competencia.

– Asociación Estratégica.

- Fusión con otras Entidades.

– Nuevos Canales Distribución.

PENETRACION DE MERCADO

DESARROLLO DE MERCADO

SANTANDER BANEFE

Fuente: Elaborado por el autor.

Conclusión

El informe presentado anteriormente muestra los antecedentes de la práctica realizada en la Empresa “Santander Banefe”, las funciones desempeñadas, información importante del banco, como las principales políticas, productos, mercados, además de otros antecedentes relevantes de la empresa.

También se presentó toda la información teórica con respecto a Estrategias de Crecimiento, las cuales son: Crecimiento Intensivo, Diversificación e Integración lo que fue muy necesaria para analizar las diferentes estrategias que se intentaron desarrollar para la empresa, basadas en estos tres escenarios diferentes y por ende dar como resultado la estratégica que se propuso en el informe.

Otro punto importante que se expuso en el trabajo fue las diferentes estrategias que usa actualmente la empresa para entrar en el mercado y a su vez lograr el crecimiento al que se propone llegar mediante al incursión en el mercado de Retail, lo que es relativamente nuevo para el Banco.

Con respecto a las Estrategias que se optaron “Estrategias de Penetración de Mercado y Desarrollo de Mercado”, se proponen ya que la empresa debe trabajar con productos actuales y enfocarlos en el mercado ACTUAL y NUEVO para lograr un crecimiento deseado, esto permitirá llegar a segmentos que son parte de la competencia y mercados que no han sido atendidos por las empresas en general, mediante la protección de la

cuota de mercado, grandes esfuerzos de marketing para dar mejores atributos a los productos, racionalizando el mercado, mejorando los canales de distribución, expansión geográfica. Con respecto a la Penetración de Mercado se hace hincapié a las tasas de interés, las que deben dar al cliente una mayor satisfacción en comparación a la que ofrece la competencia, como a su vez otorgar un respaldo de capital para las personas, además de permitir crecer vía ventas cruzadas. Para la Estrategia de Desarrollo de Mercado se hace especial énfasis a las asociaciones estratégicas que deba implementar la empresa, así como la fusión con otras entidades del mismo giro lo que permite crecer y reducir costos, además de la implementación de crecer mediante la expansión territorial. Todo esto más un sistema de trabajo de calidad, dejando siempre al cliente satisfecho, logrando dar la mejor impresión para las personas con buenos servicios postventa, cumpliendo al máximo las necesidades actuales y futuras de éstos, como también superando sus expectativas, todo este esfuerzo se hace necesario para un mayor posicionamiento por sobre otras empresas. También gracias a futuras alianzas estratégicas con otras compañías se puede penetrar y desarrollar eficientemente el mercado ya que se trabajará en conjunto, utilizando ambas metodologías de trabajo se podrá llegar a esos mercados difícil de entrar.

Las estrategias que no se decidieron implementar fueron: Estrategia de Desarrollo de Producto, Estrategias de Diversificación, debido a que al introducir nuevos productos,

los resultados pueden tardar más de lo esperado y en algunas situaciones la competencia saca provecho de esto debido a que copia o intenta copiar las mismas estrategias que se están implementando lo cual con el tiempo se pierde diferenciación y a su vez se pierde el sentido de diversificación. En cuanto a las estrategias de integración, éstas no se consideran ya que eleva los costos y es más efectiva en entornos industriales que financieros.

Finalmente hoy en día el llevar un trabajo planificado y ordenado utilizando las herramientas disponibles y a su vez poner en práctica las metodologías eficientes y de forma oportuna permite a las empresas lograr resultados satisfactorios, por lo que al implementarse las estrategias para alcanzar un crecimiento adecuado es fundamental seguir un plan de trabajo para el éxito de las estrategias que se implementaran en el corto, mediano y largo plazo.

Bibliografía

- **Barbará Ramírez, Ejecutiva Comercial Banco Santander Banefe La Ligua**
- **Javier Ramírez, Jefe Servicio al Cliente Banco Santander Banefe La Ligua.**
- **María Begoña Ejecutiva Banca Banco Santander.**
- **Judith Valenzuela Jefa Sucursal Banco Santander Banefe La Ligua.**

- **Tema 4 : Crecimiento y formas de Desarrollo de la Empresa**

www.librossintinta.in

<http://www.librosintinta.in/busca/crecimiento-de-las-empresas/pdf/>

(05 de Agosto, 14:55 Horas.)

- **Autor: Karen Cure, Jorge Saldarriaga, Kelly Montoya.**

“La elección de una Estrategia de Marketing.”

www.elprisma.com

<http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=11471>

(11 de Agosto, 19:23 Horas).

- **Artículo: “Matriz de Ansoff.”**

www.wikipedia.org.

http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff

(02 de Septiembre ,12:12Horas).

- **“Estrategia de Diversificación.”**

www.mitecnologico.com

<http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaDiversificaci%F3n>

(02 de Septiembre, 23:03 Horas)

- **Autor: Paula Sánchez.**

“Producto y Las Estrategias de Crecimiento”

wowwwmarketing.wordpress.com

<http://wowwwmarketing.wordpress.com/2008/06/16/producto-y-las-estrategias-de-crecimiento-4ta-entrega/>.

(05 de Septiembre, 14:23 Horas).

- **Autor: Iván Thompson.**

“Estrategias de Mercado.”

www.promonegocios.net

<http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>

(06 de Septiembre, 18:34 Horas).

- **“Concepto de Estrategia”**

www.angelfire.com

<http://www.angelfire.com/ca3/blueiguana/herr3.htm>

(10 de Septiembre, 13:21 Horas).

- **Autor: Jorge Paz Parra.**

“Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana.

www.oocities.org

<http://www.oocities.org/es/angelcontrerasna/organizacion/oyc012.html>

(07 de Septiembre, 22.34 Horas).

- **“Glosario de Términos de Mercadotecnia.”**

www.infosol.com

<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/glosario/menu.html>

(09 de Septiembre, 19:43 Horas).

- **“Visión”**

www.santander.cl

http://www.santander.cl/contenidos/fondo_de_inversion/vision.asp

(15 de Agosto, 15:23 Horas).

- **“Productos Personas y Microempresarios.”**

www.santanderbanefe.cl

<http://www.santanderbanefe.cl/contenido/personas/productos/productos.aspx>

<http://www.santanderbanefe.cl/contenido/microempresarios/productos/productos.aspx>

(03 de Agosto, 16:32 Horas).

- **Autor: Cristian Contador Arias.**

“Políticas de crédito Personas y Microempresas Santander Banefe”.

ANEXOS.

Posicionamiento de la Empresa a lo largo del País.

Zona Norte.

SUCURSAL	DIRECCIÓN	TELEFONO	FAX
Antofagasta	Av. Matta 2661	55-651451	55-251537
Antofagasta II	Prat 336	55-487500	55-487499
Antofagasta III	P.A. Cerda 9400 loc.24	55-475601	--
Arica	Bolognesi 360	58-2511025	58-232375
Calama	Sotomayor 1928	55-348621	55-348643
Copiapó	Chacabuco 545	52-210191	52-217093
Copiapó Atacama	Atacama 560	52-205457	52-236952
Coquimbo	Aldunate 1007	51-203852	51-316886
Iquique	Tarapacá 450	57-403922	57-403943
Iquique II	Av. Los Heroes de la Concepcion 2851	57-403953	57-484166
La Serena	O'Higgins 450	51-222112	51-213898
La Serena Plaza.	Av Alberto Solari 1400 Loc 142-B	51-203882	51-217634
Ovalle	Vic. Mackenna 388 - Ovalle	53-661022	53-624506
Vallenar	Brasil 483	51-699163	51-614163

Zona Central.

SUCURSAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	FAX
Buín	Jose Manuel Balmaceda 199	02-6375634	02-5179603
Constitución	Freire 586	71-675374	71-674522
Curicó	Merced 411	75-201265	75-317410
La Calera	JoseJoaquinPerez 115	33-228736	33-228768
La Ligua	Ortiz de Rosas 337	33-713211	33-713190
Linares	Independencia 535-a	73-216500	73-219532
Los Andes	O'higgins 235	34-463534	34-403020
Melipilla	Serrano 274	02-6766721	02-8316262
Parral	Anibal Pinto 715 Local 113	73-463175	73-464561
Quillota	O'Higgins 229	33-290355	33-265116
Quilpué	Claudio Vicuña MallQuilpue	32-923826	32-923749
Rancagua	Independencia 623	72-3311201	72-235244
Rancagua Brasil	Brasil 830	72-331230	72-236468
San Antonio	Avda. Centenario 131	35-212694	35-233004
San Carlos	Vic. Mackenna 525 - San Carlos	42-208630	42-411621
San Felipe	Prat 205	34-511234	34-513409
Santa Cruz	Cancino N° 87	72-821740	72-822398
San Fernando	M. Rodríguez 781	72-711818	72-715836
San Vicente de Tagua Tagua	Tagua Tagua N° 304 Loc. 101	72-571205	72-573370
Talagante	Calle O'Higgins N° 810 - Talagante	02-3200230	02-8159882
Talca	Uno sur 829	71-205746	71-224489
Valparaíso	Urriola 101	32-2574408	32-2220470
Valparaíso Pedro Montt	Pedro Montt 1876 loc.2	32-2574452	32-2592857
Viña del Mar	Etchevers 96	32-2327986	32-2691741

Zona Sur.

SUCURSAL	DIRECCIÓN	TELEFONO	FAX
Angol	Lautaro 401 - Angol	45-719494	45-719494
Castro	Esmeralda 132	65-635300	65-632558
Chillán	18 Septiembre 616	42-201922	42-215574
Chillán II	5 de Abril 736	42-226210	42-227669
Cauquenes	Victoria 510	73-563537	73-511235
Concepción	Barros Arana 486	41-2446753	41-2238968

Concepción II	Barros Arana 857	41-2446760	41-2229883
Concepción III	Maipú 570	41-2446703	41-2214696
Constitución	Freire 586	71-675374	71-674522
Coronel	M.Montt 257	41-177049	41-711049
Coyhaique	Arturo Prat 340 I.4-5	67-253737	67-253738
La Unión	Esmeralda 740	64-426697	64-426712
Los Angeles	Almagro 301	43-317677	43-313209
Osorno	M. A. Matta 610	64-313690	64-313690
Puerto Montt	Antonio Varas 636	65-324377	65-316403
Puerto Montt II	Diego Portales 1000	65-324363	65-340818
Punta Arenas	Pedro Montt 849	61-242424	61-247005
Talca I	Uno Sur 1239	71-235743	71-235743
Talcahuano	Colón 651	41-2446773	--
Temuco	Manuel Montt 850	45-295622	45-213372
Temuco II	Manuel Bulnes 375	45-272726	45-238358
Tomé	Ignacio Serrano 999	41-650822	41-650442
Valdivia	Independencia 515	63-258460	63-258459
Villarrica	Pedro de Valdivia 748	45-416601	45-416568

Área Metropolitana

Santiago Norte

SUCURSAL	DIRECCIÓN	TELEFONO	FAX
Colina	Carretera General San Martín 27	02-6478730	02-8602884
Panamericana Norte	Av. Vespucio 2724	02-6478280	02-6243310
Recoleta	Recoleta 205-209	02-6478120	02-7621474

Santiago Poniente

SUCURSAL	DIRECCIÓN	TELEFONO	FAX
Maipú I	Av.Pajaritos 1665	02-6475765	02-5327699
Maipú II	Av. 5 de Abril 90 Loc. 86	02-6478105	02-5329660
Plaza Oeste	Americo Vespucio Sur 1501 Loc. 118 - Cerrillos	02-6478180	02-5395521
Vivaceta	FerminVivaceta 957 Loc. 7 - Recoleta	02-6316545	02-7322588

Santiago Oriente

SUCURSAL	DIRECCIÓN	TELEFONO	FAX
El Faro	Av. Apoquindo 6091	02-6478800	02-2245100
Irarrázaval	Irarrázaval 2563	02-3205136	02-3205109
Plaza Egaña	Irarrázaval 5560	02-3204331	02-2267649
Providencia	Providencia 1973	02-3205280	02-3205289
Providencia II	Providencia 2125	02-3205290	02-3205299
Tobalaba	Providencia 2682 - loc.109	02-6478251	02-3342712

Santiago Centro.

SUCURSAL	DIRECCIÓN	TELEFONO	FAX
Agustinas	San Antonio 210	02-6478040	02-6395717
Ahumada	Ahumada 96	02-6485420	02-6485435
Casa Matriz	Bandera 172 piso 1	02-6316336	02-6316191
Estación Central	Exposición N° 40 Loc. 101 al 104 y 146 al 147	02-6478160	02-6988688
Estado	Estado 343	02-6375601	02-6321070
Huérfanos	Huérfanos 679	02-6375621	02-6375625
Moneda Centro	Moneda 938	02-3203255	02-3203550
Morande	Huérfanos 1157	02-6478260	02-6730494
Nueva Ahumada II	Ahumada 264	02-6478210	02-6717600
Plaza de Armas	Puente 571	02-6478770	02-6974395
Puente	Puente 721	02-6475260	02-6727872
Ramón Nieto	Estado 171	02-6478790	02-6728955
San Pablo	San Pablo 3135	02-3204475	02-6815560
Santa Lucía	Alameda 670 Loc 11-A	02-3205873	02-2220932
Santiago Centro	Av. Bdo. O'Higgins N° 933	02-6478002	02-6643637
Terminal Santiago	Alameda 3850 L. 6 y 7	02-3205654	02-3205659

Santiago Sur.

SUCURSAL	DIRECCIÓN	TELEFONO	FAX
----------	-----------	----------	-----

La Cisterna	Av. J.M. Carrera 7957	02-6478700	02-5483240
La Florida	Plaza Vespucio	02-6478320	02-2217691
Puente Alto	Concha y Toro 408	02-3204378	02-8726731
San Bernardo	Eyzaguirre 665	02-6475871	02-8595475
San Bernardo Plaza	O'Higgins 499 esq. Freire	02-6478750	02-8598608
San Miguel	Gran Avenida 4919	02-6488220	02-5233347
Vicuña Mackenna	Vicuña Mackenna 7387 L N°3	02-6478012	02-2219832
Puente Alto II	Balmaceda N° 263 - 267	02-6476826	02-8727042

Fuente: www.santanderbanefe.cl

TARJETAS DE CREDITO.

