



Facultad de Cs Económicas y Administrativas.
Escuela de Adm. de Negocios Internacionales

EL BANCO SANTANDER, UNA VISIÓN DE LA SUB-GERENCIA DE COMERCIO
EXTERIOR DESDE EL DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES

Informe de Práctica Profesional presentada a la Carrera de Administración de Negocios
Internacionales, de la Universidad de Valparaíso para optar al Grado de Licenciado en
Negociaciones Internacionales, Título Profesional de Administrador de Negocios
Internacionales.

ROBERTO MANUEL ROJAS HUBER

Profesor Guía: Sr. Patricio Vicencio G.

Viña del Mar, Chile
- 2007 -

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
I PARTE: La Organización, el Banco Santander	4
1.1 DATOS GENERALES	4
1.2 HISTORIA SANTANDER CHILE	6
1.3 ESTRUCTURA CORPORATIVA	8
1.4 FORTALEZAS Y RIESGOS	9
1.4.1 FORTALEZAS	9
1.4.2 RIESGOS	10
1.5 ADMINISTRACION	11
1.6 MISION, VISION Y OBJETIVOS	13
1.7 PLAN ESTRATEGICO	14
II PARTE: Sub-Gerencia de Comercio Exterior, COMEX	15
2.1 IMPORTACIONES	17
2.2 CAMBIOS INTERNACIONALES	20
2.3 MERCADO DE CORREDORES, MECO	22
2.4 EL DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES	24
2.4.1 CARTA DE CREDITO (L/C) DE EXPORTACION	25
2.4.2 COBRANZA DE EXPORTACIONES	26

2.4.3 PRESTAMOS A EXPORTADORES (P.A.E.)	27
2.4.3.1 OTORGAMIENTO	29
2.4.3.2 PRORROGA	38
2.4.3.3 PAGO O CANCELACION	42
2.4.4 LIQUIDACION DE RETORNOS	48
2.4.5 INFORME AL BANCO CENTRAL	50
2.5 CLIMA LABORAL	52
2.6 RELACION DEP. EXPORT. – CLIENTES INTERNOS	54
2.7 SOFTWARE UTILIZADOS	55
III PARTE: Problemas y Soluciones	60
3.1 PROBLEMAS DETECTADOS	60
3.2 DESARROLLO DE SOLUCIONES Y ESTRATEGIAS	62
IV PARTE: Conclusiones	72
BIBLIOGRAFIA	73

INTRODUCCIÓN

Cuando uno piensa en el Banco Santander, piensa de inmediato en un gran Banco, y como tal, en la magnitud de los procesos y tecnologías con las que cuentan. Durante los meses de Enero a Marzo del 2007 realice mi Practica Profesional en dicha Organización, mas específicamente en el departamento de Exportaciones perteneciente a la Gerencia de Comercio Exterior, donde fui acogido como uno mas y al paso de unas semanas ya manejaba la mayoría de los procesos y tome parte en los reemplazos de verano, lo que me permitió aprender el uso de los software a la vez que me adentraba en los sistemas propios de una gerencia operativa.

Ante todo, el desempeñarme en un entorno netamente operativo fue un desafío, ya que mi instrucción y preferencias poseen un enfoque mucho mas comercial. Pero lo principal es la experiencia vivida, que me permitió adquirir conocimientos en áreas desconocidas por mi hasta hace unos meses atrás, además de la oportunidad de llevar a cabo trabajo en equipo, trabajar bajo presión y hacerme responsable de mi trabajo.

La mayoría de los datos recopilados son fruto de mi estadía en el banco, ya que contaba con acceso a intranet e información de primera fuente. El Presente Trabajo tiene por objeto describir la organización y los procesos de los cuales fui parte de la manera mas objetiva posible, con el fin de poder identificar problemas y sugerir soluciones.

I PARTE: La organización, el Banco Santander

1.1 DATOS GENERALES

Santander es el primer banco de la zona euro por capitalización bursátil y líder en banca comercial. En Europa Continental está presente en 12 países y cuenta con un modelo de negocio de elevada eficiencia con generación recurrente de ingresos y costes muy controlados, posee 5772 oficinas y más de 44.216 empleados en Europa continental. Santander lidera la banca comercial y la banca privada en España, es el segundo banco privado por beneficios en Portugal y mantiene cuotas de mercado elevadas en financiación al consumo en España, Portugal, Alemania e Italia.

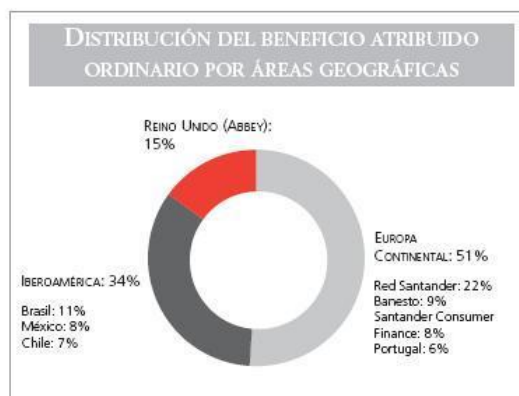
En el reino unido su presencia esta representada por Abbey el tercer banco británico por hipotecas y está creciendo con fuerza en otros negocios como cuentas corrientes, actualmente cuenta con 712 oficinas y cuenta con mas de 17.146 empleados. Los resultados de 2006 están en línea con los objetivos del Plan a Tres años de reducción de costes, crecimiento de ingresos y relanzamiento comercial. Han sido factores clave, el lanzamiento de nuevos productos para particulares y pymes, el fortalecimiento de la red comercial, la nueva imagen corporativa y el cambio de plataforma tecnológica iniciado en el año 2006. Los efectos de esta estrategia supondrán una fuerte mejora de la eficiencia y la rentabilidad.

En IberoAmérica el Banco Santander está presente en 8 países de y ocupa posiciones de liderazgo en Brasil, México y Chile, sumando 4.368 oficinas y sus empleados alcanzan los 66.889. El Banco está desarrollando un papel activo en la creciente bancarización de la zona que se refleja en un fuerte crecimiento de la actividad

de clientes. En 2006, han crecido fuertemente los negocios de pymes y particulares, productos de ahorro e inversión, tarjetas y crédito al consumo.

El Banco Santander Chile nació de la fusión entre Banco Santander Chile y Banco Santiago. Este es el banco más grande de Chile en términos de activos totales, depósitos totales, préstamos y patrimonio neto. La organización ofrece la más amplia gama de servicios en todos los segmentos de la banca. Entre los productos que ofrece se incluye préstamos comerciales, préstamos de consumo, tarjetas de crédito, créditos hipotecarios, comercio exterior, leasing, factoring, cash management, depósitos, cuenta corriente, cuentas de ahorro, servicios de asesoramiento financiero, gestión de fondos mutuos, derivados, corretaje de valores, seguros y acciones y administración de fondos mutuos.

Al 31 de diciembre de 2006, empleaba 8.184 personas, siendo 3970 profesionales y técnicos, posee además la red de sucursales más grande de Chile con 315 sucursales. La sede social está ubicada en Santiago y opera en cada uno de los sectores regionales más importantes de Chile. A continuación se muestra el beneficio aportado por las distintas zonas geográficas donde se aprecia que Chile solo aporta el 7%, mientras que la totalidad de IberoAmérica aporta el 34% del total y Europa continental llega al 51%.



1.2 HISTORIA SANTANDER CHILE

La presencia del Banco Santander en Chile tiene sus orígenes en el año 1978, cuando la entidad española abrió un banco filial, dedicado principalmente a operaciones de comercio exterior. En 1982, el grupo adquirió los activos y pasivos del Banco Español Chile. Luego de un período de reestructuración y fortalecimiento de dicha entidad -que incluyó la recompra de la cartera vendida al Banco Central de Chile-, se produjo el cambio de razón social (1989) y la introducción de la marca “Banco Santander”.

El banco logró una sólida posición en el segmento de las empresas multinacionales y grandes empresas locales. Su participación en el mercado de los créditos de consumo se reforzó de manera importante, primero a través de la compra de Fincard en 1994 y luego, de Financiera Fusa en 1995. Con la fusión de estas entidades se formó la división de créditos de consumo Banefe. Asimismo, su activa incursión en el mercado de los créditos hipotecarios le permitió alcanzar una posición de relevancia, especialmente a partir de 1995.

En julio de 1996 se produjo la fusión del Banco Santander con el Banco Osorno y La Unión, dando origen al mayor banco privado del país. A pesar que la fusión de los bancos Santiago y O’Higgins a principios de 1997 lo posicionó en el segundo lugar del ranking, la entidad se consolidó como banco global con una fuerte participación en los distintos mercados.

En agosto de 2002 el directorio de la entidad aprobó una nueva fusión. Esta se originó luego que su matriz, el grupo Santander Central Hispano (SCH), consolidara la

toma de control de Banco Santiago, al adquirir un 35,45% adicional de la propiedad en abril de 2002. La fusión se efectuó por incorporación del Banco Santander-Chile al Banco Santiago. Luego de la operación, el banco resultante cambió su nombre a “Banco Santander-Santiago”, actualmente “Banco Santander Chile”.

La operación concentró la prominente posición de mercado de SCH en Chile en una sola entidad. Desde entonces, el banco lidera prácticamente todos los segmentos del negocio bancario, con participaciones de mercado del orden del 23% de las colocaciones y del 20% de las captaciones con el público. La institución fusionada consolida la sólida posición competitiva de ambos bancos en los distintos segmentos de negocio, convirtiéndose en la mayor entidad bancaria por volumen de activos y capital.

A diferencia de lo que normalmente ocurre en los procesos de fusión, la red de distribución no fue racionalizada, en cambio sí lo fue el personal. Entre 2001 y 2004 (según cifras pro forma) la dotación de personal mostró una reducción del 20%, finalizando 2004 con alrededor de 7.400 empleados. En el mismo período, el número de sucursales sólo se redujo en 5%, en tanto, el número de cajeros automáticos registró un aumento del orden de 9%. Producto de inversiones en infraestructura implementadas durante 2005, se observa un incremento en el número de sucursales y de cajeros automáticos a septiembre de 2006 (5% y 4%, respectivamente).

Actualmente la organización retoma su nombre de Banco Santander, siguiendo una estrategia de imagen corporativa global, por otra parte se suma la adquisición de AMB amrobank, lo que potencia y reafirma su presencia en Europa.

1.3 ESTRUCTURA CORPORATIVA

El banco complementa la atención financiera entregada a sus clientes a través de diversas sociedades filiales. Si bien al momento de la fusión, el banco quedó con trece sociedades filiales, la superposición de muchas determinó fusiones entre ellas o su absorción por parte del banco. Así, a la fecha, cuenta con seis entidades afiliadas de diversa naturaleza como: una administradora general de fondos, una agencia de valores, una sociedad securitizadora, una corredora de seguros, una corredora de bolsa y una sociedad de leasing.

En el siguiente cuadro se muestran de manera resumida cifras relativas a las empresas filiales del actual Banco Santander Santiago, que permiten una visión global de su tamaño e importancia relativa:

PARTICIPACION Y NIVELES DE ACTIVIDAD Y FILIALES				
*				
Producto	Participación	Activos	Patrimonio	Resultados
Santander S.A. Agente de Valores	99,03%	962.954	136.412	10.811
Santander S.A. Adm. General de fondos	99,96%	63.086	60.053	9.699
Santander Santiago Corredora de Seg. Ltda.	99,99%	24.868	23.220	4.978
Santander Santiago S.A. Soc. Securitizadora	99,64%	12.636	1.003	-41
Santiago Leasing S.A.	99,50%	28.528	28.169	747
Santiago Corredora de Bolsa Ltda.	99,19%	20.665	9.873	411

* Los valores son expresados en millones de pesos a septiembre del 2006

1.4 FORTALEZAS Y RIESGOS

A fin de comprender la magnitud del banco Santander, es bueno conocer sus fortalezas y principales riesgos, no con la finalidad de hacer un análisis FODA acabado, sino solo para entender mejor la organización de la que estamos hablando.

1.4.1 FORTALEZAS

- Banco Santander Santiago es la entidad de mayor tamaño del sistema por volumen de activos y patrimonio. Su estructura de negocios es diversificada, compitiendo en todos los segmentos del negocio bancario con posiciones de liderazgo.

- Su base de negocios diversificada, tanto por productos como por tipos de clientes, le da estabilidad a sus ingresos operacionales. Asimismo, la entidad recibe un importante flujo de ingresos proveniente de sus filiales, que tienen una buena posición en los mercados en que participan.

- Su extensa base de capital le otorga amplios márgenes crediticios y la posibilidad de participar en negocios de envergadura. Asimismo, le concede mayor holgura para enfrentar situaciones imprevistas.

- Los procedimientos de control de riesgo y los criterios de otorgamiento de créditos del banco se consideran prudentes, acordes con los riesgos que asume. La política seguida por la entidad en Chile es la definida a escala global por la matriz en España.

- Las economías de escala alcanzadas la han consolidado como una de las entidades más eficientes de la industria, particularmente respecto de ingresos. Ello se constituye en una ventaja relativa en un entorno de alta competencia.

- En Chile, su red de sucursales y de cajeros automáticos es la mayor del país. Ello no sólo le otorga una completa cobertura geográfica, sino que además constituye una importante base para el crecimiento de sus operaciones activas y pasivas.

1.4.2 RIESGOS

- El gasto en provisiones y castigos respecto de los activos y del resultado operacional neto, al igual que la cartera vencida, se sitúan en niveles similares a los del promedio del sistema. Sin embargo, dadas las altas tasas de crecimiento proyectadas en el segmento retail, la entidad tiene el desafío de consolidar una estructura de cobranzas que le permita mantener dichos indicadores controlados.

- La entidad tiene el desafío de sostener el crecimiento de su cuota de mercado en los segmentos minoristas, relevantes dentro de su estrategia, en los que enfrenta una fuerte competencia.

1.5 ADMINISTRACIÓN

La administración está conformada por profesionales de sólida formación y larga trayectoria en el sistema financiero, provenientes principalmente de las dos entidades que dieron origen al Banco Santander Santiago.

A diferencia de parte importante de los bancos extranjeros que operan en Chile, la Institución se maneja prácticamente como un banco local. Las excepciones son las aprobaciones requeridas para aquellas operaciones por montos que superan las atribuciones locales y las áreas de riesgo y auditoría de la filial local, que se reportan directamente a sus respectivas contrapartes de España.

La administración superior del banco se mantiene casi sin variaciones desde su nombramiento a fines de abril de 2002, cuando el grupo SCH definió el equipo directivo de 20 ejecutivos para el banco fusionado. Los cargos gerenciales quedaron integrados casi mayoritariamente por ejecutivos provenientes del ex Banco Santander. El directorio y la administración están conformados de la siguiente manera:



ADMINISTRACION

GUILLERMO SABATER MAROTO
Controller Financiero

JUAN FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ
Gerente División Oper. y Adm.

FERNANDO MASSÚ TARÉ
Dir. Gen. Global Banking & Markets

MIGUEL MATA HUERTA
Gerente Seguimiento del Negocio

ANDRÉS ROCCATAGLIATA ORSINI
Gerente División Banca Comercial

RAMÓN SÁNCHEZ SANTIAGO
Director de Auditoría Interna

ANDRÉS HEUSSER RISOPATRÓN
Gerente División Banca Empresas

MARCO CASTAGNOLA GALINOVIC
Gerente Medios de Pago

OSCAR VON CHRISMAR CARVAJAL
Gerente General

JOSÉ ALBERTO GARCÍA MATANZA
Director Corporativo de Riesgos

ALEJANDRO CUEVAS MERINO
Gerente Santander Banefe

JUAN PEDRO SANTA MARÍA PÉREZ
Director Jurídico Corporativo

GONZALO ROMERO ASTABURUGA
Fiscal

JOSÉ MANUEL MANZANO TAGLE
Director Corporativo de RR.HH.

CRISTIAN LOPICICHVILLOUTA
Director Comunicaciones Corporativas

JUAN CARLOS CHÓMALI ACUÑA
Dir. Corp. Calidad y Servicio a Clientes

1.6 MISIÓN Y VISIÓN

Misión

El Banco Santander se ha propuesto consolidarse como un grupo financiero de referencia para Chile y Latinoamérica el año 2006. Su objetivo es ser una entidad innovadora que anticipe tendencias y ofrezca soluciones financieras creativas, únicas y que realmente constituyan una respuesta de calidad a las necesidades de sus clientes, empleados y la sociedad en su conjunto.

Junto con asumir esta primera responsabilidad, Santander aporta directamente a su entorno al responder a los grupos de interés con los que nos relacionamos como empresa: nuestros clientes, accionistas, empleados, proveedores, el medio ambiente y la comunidad. En otras palabras nos proponemos ser una empresa que aporte al desarrollo del país, tanto en la dimensión económica-financiera como a través del ejercicio de nuestra dimensión.

Visión

La Visión del Banco Santander es ser el Mejor Grupo financiero de Latinoamérica, esto quiere decir que cada unidad de negocios se destaque como los mejores tanto en su eficiencia, como en su calidad.

1.7 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico del banco Santander se basa en la premisa de crecer y hacer crecer, crecer de la mano con sus clientes, empleados, accionistas y la sociedad como un todo, para llevar a cabo este paradigma el banco a concentrado su estrategia en cuatro puntos o palancas principales;

- Crecimiento mayor que la competencia en Banca Retail;

Crecer más que la competencia requiere ofrecer mejores productos, proponer mejores ideas, comunicar mejor, dar un mejor soporte a nuestras ofertas, atender mejor y tener más clientes satisfechos.

- Potenciar los 4 Negocios Globales del Grupo;

Al crecer en los Negocios Globales del Grupo, logramos un desarrollo integral que beneficia a todos nuestros clientes

- Continua mejora de eficiencia; ganancias de productividad y control de los costos recurrentes;

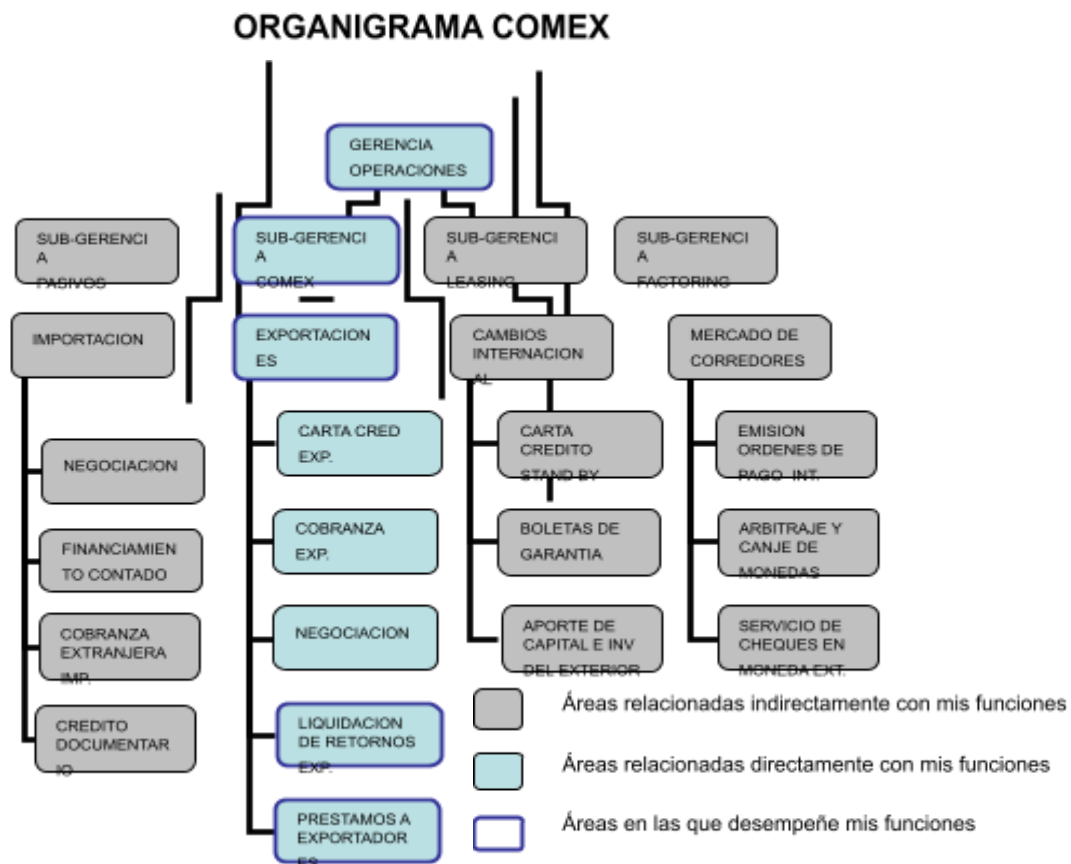
La mejora de la eficiencia nos permite ser más simples, más rápidos y más eficaces, acercándonos mucho más a los clientes

- Gestión activa de la prima de riesgo para conciliar crecimiento retail y mayores riesgos asociados;

En la medida que la Gestión del Riesgo se haga cada vez mejor, la posibilidad de que el Santander apoye oportunamente a sus clientes crece y crecen los clientes.

II PARTE: Sub-Gerencia de Comercio Exterior, COMEX.

La subgerencia de comercio exterior forma parte de la gerencia de operaciones, a su vez esta dividida en cuatro departamentos, mercado de corredores, Cambios Internacionales, Exportaciones e Importaciones, esta división se refleja más claramente en el organigrama. La subgerencia de comercio exterior cuenta con 77 empleados, en su mayoría con estudios superiores, un jefe por departamento, es decir cuatro jefes. La Subgerencia de Comercio Exterior trabaja en directa relación con la Gerencia Comercial, mas específicamente con la Gerencia de Negocios Internacionales, y la red de sucursales, brindándoles el apoyo operativo necesario para cumplir con las expectativas de los clientes del Banco, que se relacionan con el comercio exterior.



En el organigrama de Comercio Exterior se puede observar eslabones de diferentes colores, estos indican las áreas relacionadas con las funciones realizadas y las áreas donde me desempeñe, es decir el departamento de Exportaciones, a la vez permiten focalizarnos en las funciones que lleve a cabo, las cuales están encerradas en un círculo azul, cabe señalar que si bien, yo formaba parte del departamento de exportaciones, me relacione con todos los departamentos de comercio exterior antes mencionados y con las gerencias comerciales, como la Gerencia de Negocios Internacionales y la Red de Sucursales.

Para entender mejor la gerencia de comercio exterior analizaremos los departamentos que la componen analizando principalmente su función y el flujo de operaciones de los meses comprendidos entre diciembre del 2006 y marzo del 2007, centrándonos principalmente en el Departamento de Exportaciones.

2.1 IMPORTACIONES

El departamento de Importaciones se encarga principalmente de todos los pagos realizados que se desprenden de importaciones realizadas, también se encarga de otorgar prestamos a importadores con el fin de potenciar el comercio internacional. A fin de identificar los flujos de operaciones del departamento de importaciones se dividirá en dos partes, dependiendo de los productos que se trabajan en este departamento, a la vez que nos permite definir cuantas personas realizan las distintas funciones dentro de este departamento, por estos motivos, que para fines de este estudio dividiremos el departamento de importaciones en crédito documentario y cobranza extranjera.

Respecto al área de crédito documentario se desprende que el promedio de operaciones por el periodo de estudio es de 6.151 operaciones mensuales, durante el mes de Febrero se aprecia una disminución en el flujo de operaciones del 6,9%, esto se debe principalmente a la temporada estival, situación reflejada en el grafico I-1;

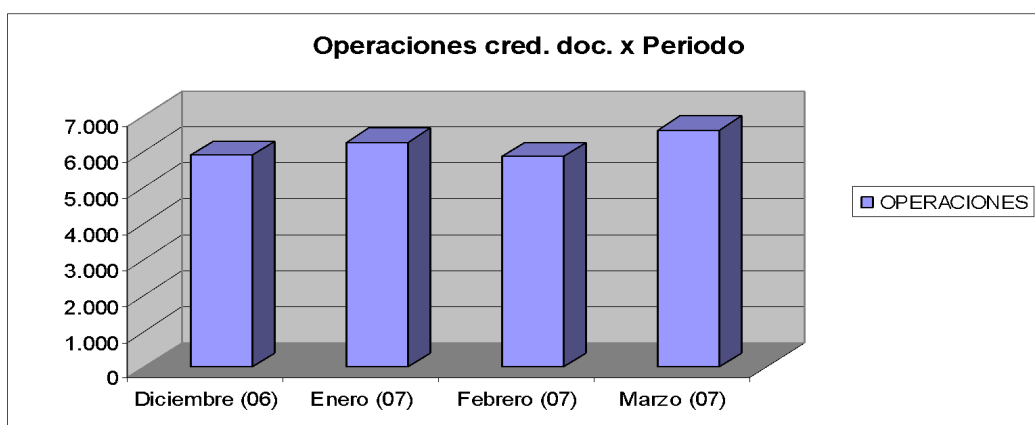


Grafico I-1

A la vez se destaca una disminución de personal entre los meses de enero y febrero, de 17 a 16 personas, hay que aclarar que esta disminución no tiene relación con la disminución del flujo de operaciones ocurrida durante el mismo periodo de tiempo. Todo lo anterior se refleja en la siguiente tabla I-1;

CREDITO DOCUMENTARIO				
Producto	Operaciones por periodo			
	Diciembre (06)	Enero (07)	Febrero (07)	Marzo (07)
Apertura CDI	962	909	970	824
Modificación CDI	336	378	379	349
Negociación CDI	1.064	1.325	1.339	1.186
Alzamientos	393	545	481	820
Anulaciones	998	990	864	1.442
Prorroga	940	935	789	856
Pago de intereses	807	835	698	742
Contados	144	135	154	159
Financiamientos plazo a proveedor	248	207	181	219
TOTAL	5.892	6.259	5.855	6.597
N° de personas	17	17	16	16

Tabla I-1

Respecto al área de Cobranza Extranjera se desprende que el promedio de operaciones por el periodo de estudio es de 7.749 operaciones mensuales, el mes de Febrero muestra una disminución en el flujo de operaciones del 23,3%, esto se debe principalmente a la temporada estival, situación reflejada en el grafico I-2;

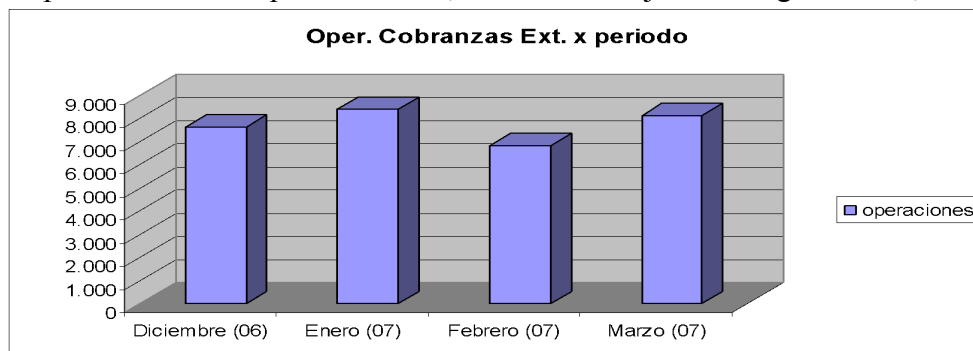


Grafico I-2

A la vez el personal se mantiene por el periodo de estudio, 14 personas como se muestra en la tabla I-2, también podemos desprender de esta situación que en relación a la productividad el área de cobranza extranjera es mucho más productiva que el área de crédito documentario, de acuerdo a la productividad promedio por persona de 553,5 y 384,43 operaciones mensuales respectivamente, esta situación no se debe a que los trabajadores de un área trabajen mas que otros, si no que los productos de un área son mas complejos que otros, esta situación de disformidad de producto se da en todos los departamentos de comercio exterior y será un punto a tratar mas adelante.

COBRANZA EXT. / IMPOR.				
Producto	Operaciones por periodo			
	Diciembre (06)	Enero (07)	Febrero (07)	Marzo (07)
Apertura orden de pago imp.	2.651	2.945	2.298	2.747
Apertura cobranza ext.	378	408	434	475
Cobertura orden pago imp.	2.695	3.105	2.560	3.251
Cob. cred. Doc. y Fin. contado	1.916	1.949	1.526	1.658
TOTAL	7.640	8.407	6.818	8.131
Nº de personas	14	14	14	14

Tabla I-2

En conclusión podemos decir que el departamento de importación trabajan 30 personas y tiene un promedio mensual de operaciones de 13.900 y una producción promedio por persona de 937,93 operaciones mensuales, siendo el mes de febrero el mes que presento el menor flujo de operaciones.

2.2 CAMBIOS INTERNACIONALES

El departamento de Cambios Internacionales se ocupa del ingreso y egreso de divisas provenientes de Inversiones realizadas en Chile, bajo el amparo del capítulo XIV y D.L. 600, tanto como de las inversiones realizadas en el extranjero, amparadas por el capítulo XII, por otra parte se otorgan créditos comerciales y como un producto característico de este departamento está la carta de crédito stand by (emitidas y recibidas), lo que destaca es la complejidad de este producto prueba de esto, es que solo se realizan un promedio de 83 operaciones de este tipo al mes y el operario que conoce este producto se dedica tiempo completo a este producto, cabe señalar que solo una persona domina a cabalidad este producto. En lo concerniente al flujo de operaciones en promedio durante el periodo de estudio es de 790 operaciones mensuales, durante los 3 primeros meses de estudio el flujo de operaciones se mantiene constante pero en el mes de marzo hay un aumento considerable en el flujo de operaciones cercano al 17,9% en relación con el mes anterior, situación que se aprecia en el gráfico C-1;

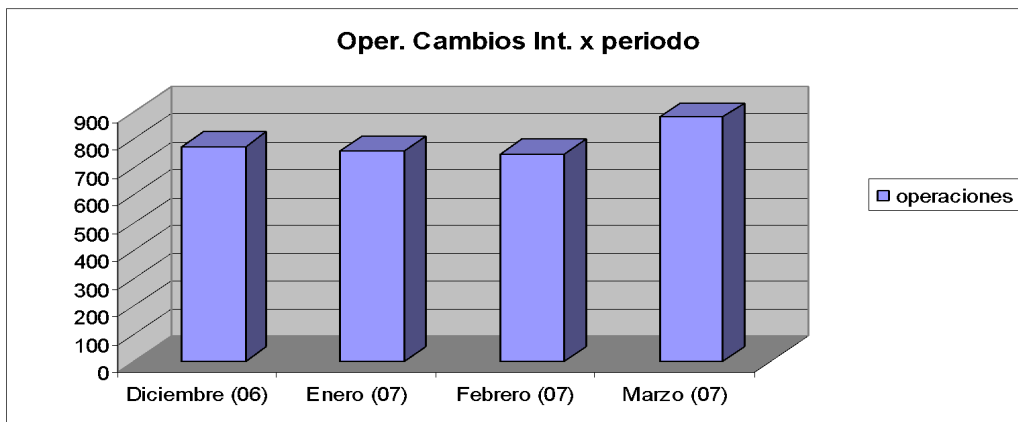


Gráfico C-1

El departamento de Cambios Internacionales esta compuesto por 10 personas los que nos da un promedio de operaciones por persona de 79 operaciones mensuales, pero este numero no refleja la productividad real del departamento dado que 3 personas que aparecen en este departamento están encargadas de archivo y mensajería, lo que nos deja solo 7 personas cursando operaciones los que arroja un promedio de operaciones cursadas por persona de 113 operaciones aprox. A continuación en la tabla C-1 se detalla el flujo de operaciones por producto durante los meses del estudio, también se muestra las personas que componen este departamento mes a mes;

CAMBIO INTER. Y ARCHIVO				
Producto	Operaciones por periodo			
	Diciembre (06)	Enero (07)	Febrero (07)	Marzo (07)
Crédito comercial	98	104	96	98
Boleta de Garantía	135	132	95	140
Boleta de Gar. contra Lc Stand by	53	57	71	44
LC stand by emitidas	47	43	36	48
LC stand by recibidas	47	38	38	38
créditos IIB5	1	1	62	1
capitulo XIV	95	90	110	225
capitulo XII	291	288	221	274
D.L. 600	8	5	17	12
TOTAL	775	758	746	880
N° de personas	10	10	10	10

2.3 MERCADO DE CORREDORES

El departamento de Mercado de corredores (MECO), es el departamento con el mayor flujo de operaciones de la gerencia de comercio exterior, en contraste es el departamento que menos productos posee, solo trabaja con ordenes de pagos (recibidas y enviadas) a la vez que es uno de los departamentos que presenta la mayor cantidad de problemas a raíz de la incertidumbre generada por la nueva ley de subcontratación, ya que la mayoría de las personas de este departamento son personal externo, esto sumado al mal manejo realizado por el banco en cuanto a la comunicación de la información respecto a que sucedería con el personal externo, lo que genera incertidumbre y impone tensión en el clima y el rendimiento laboral. El flujo de operaciones total promedio es de 14.694 operaciones mensuales, siendo el mes de Febrero el mas bajo en lo que a operaciones cursadas se refiere, disminuyendo un 17,3% en relación al mes anterior, situación que se aprecia en el grafico M-1;

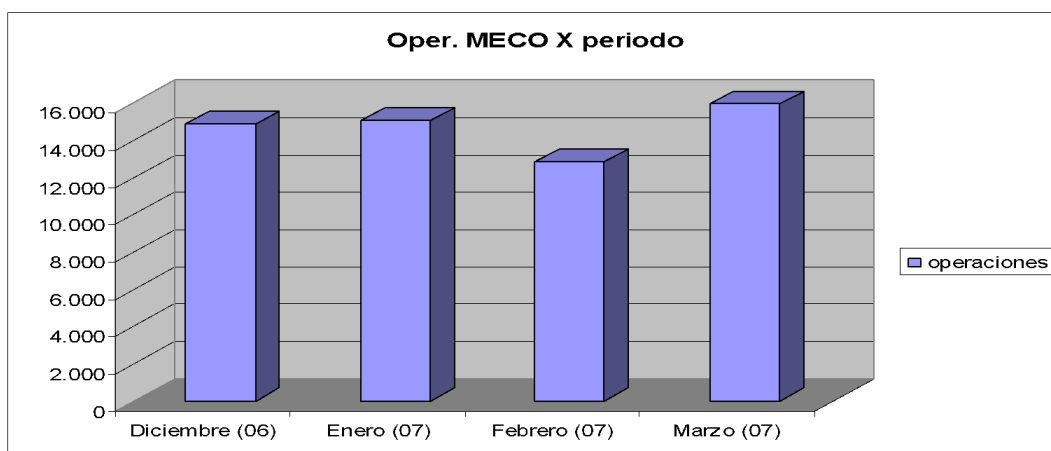


Grafico M-1

El departamento de Mercado de Corredores hasta el mes de Marzo esta compuesto por 21 personas, que promedian de manera individual 700 operaciones mensuales, tabla M-1, es importante destacar que el mes de Abril el escenario de el departamento cambia ya que todo el personal externo, no es contratado y el personal de planta se reduce a 12 pasando a ser contratados por TATA Consulting Group, esto a raíz de la nueva ley de subcontratación, esta situación se analizara en extenso mas adelante.

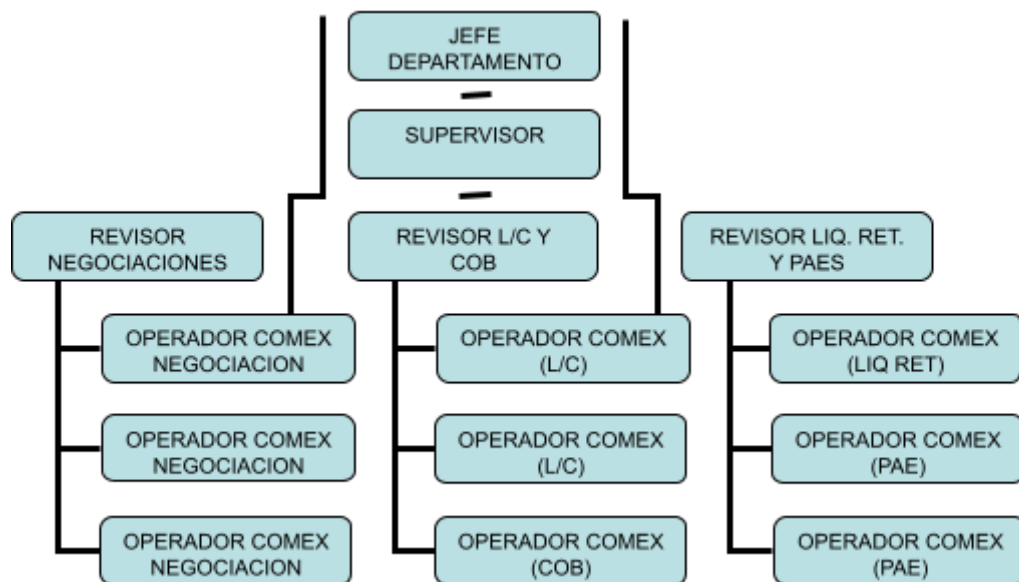
MERCADO DE CORREDORES				
Producto	Operaciones por periodo			
	Diciembre (06)	Enero (07)	Febrero (07)	Marzo (07)
Ordenes de pagos Recibidas	6.052	6.438	5.683	6.752
Ordenes de pagos Enviadas	8.819	8.651	7.175	9.205
TOTAL	14.871	15.089	12.858	15.957
Nº de personas	21	21	21	21

Tabla M-1

2.4 EL DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES

El departamento de Exportaciones, como ya se mencionó anteriormente, forma parte de la subgerencia de Comercio Exterior, y a su vez lo podemos subdividir en 5 secciones dependiendo del producto que se trabaje, de esta forma queda conformado por carta de crédito, cobranza de exportación, negociación de carta de crédito, liquidación de retornos y Prestamos a Exportadores (P.A.E.), respectivamente. El departamento de comercio exterior cuenta con 9 administrativos especializados (operador comex), 3 revisores, un supervisor y un jefe de departamento, la estructura quedaría de la siguiente manera;

ORGANIGRAMA DEPTO EXPORTACIONES



El departamento de Exportaciones se encarga principalmente, de todas las operaciones relacionadas con clientes del Banco Santander exportadores o que estén relacionados, directa o indirectamente con el ingreso de divisas producto de transacciones del comercio internacional, ya que, al ser divisas que ingresen al país y no provienen de exportaciones realizadas, son responsabilidad de otros departamentos ya sea mercado de corredores o cambios internacionales, otra de las funciones importantes que realiza el departamento de Exportaciones es la emisión y seguimiento de préstamo a exportadores (P.A.E.), por otra parte esta la negociación y emisión de cartas de créditos, sus productos son básicamente 5;

2.4.1 CARTA DE CRÉDITO (L/C) DE EXPORTACIÓN

La carta de crédito como es bien sabido es el instrumento mas usado en el comercio internacional, ya que asegura a ambas partes de recibir lo acordado, para esto se deben negociar las condiciones de la carta de crédito, este proceso se realiza entre los bancos involucrados, este proceso de negociación es el mas complicado, ya que se debe prestar especial atención a los documentos que envía el banco emisor y a los que entrega el exportador (cliente) , ya que si estos vienen con errores o poco claros, pueden causar problemas a la hora de exigir el pago, cuando se descubren errores o problemas asociados a los documentos enviados, se le llama negociación de discrepancias, en el caso que los documentos provienen del exportador, se le pregunta al cliente si se corrigen las discrepancias o se prosigue el proceso con estas, si lo problemas surgen a raíz de documentos enviados por el banco emisor o problemas en los términos se debe

negociar hasta llegar acuerdo, este proceso, pese a las tecnologías actuales, puede tardar varias horas o incluso días. Una vez concluido el proceso de negociación se procede al curso de la carta de crédito ya sea el cobro o el pago de los costos, si es que los hubiera. Durante los meses del estudio se procesaron en promedio 2.164 cartas de crédito por mes, siendo el mes mas bajo el mes de febrero donde solo se cursaron 1.807 cartas de crédito, un 21,9% menos que el mes anterior, esto se aprecia en el grafico E-1;

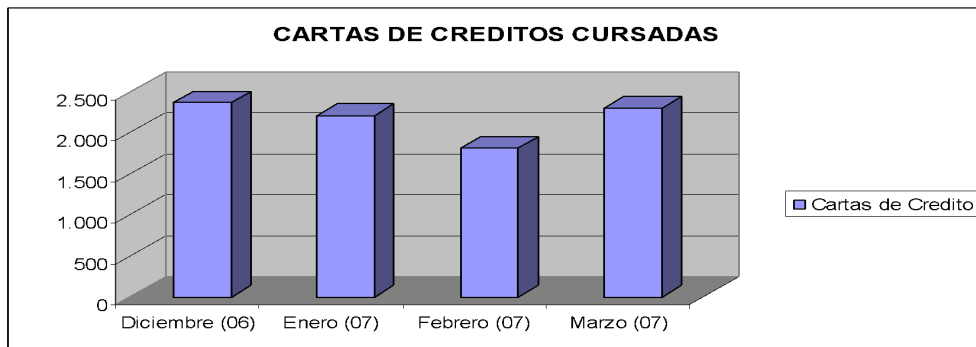


Grafico E-1

2.4.2 COBRANZAS DE EXPORTACIÓN

La cobranza se realiza por medio de ordenes de pago provenientes del exterior, las cuales corresponden a pagos de exportaciones, las divisas que ingresan al país, se informan al banco central como retornos de exportación, los fondos en moneda extranjera(M/X), pueden ser abonados directamente a la cuenta en moneda extranjera del beneficiado, el cual debe ser cliente titular del banco, pero si el cliente requiere que sean abonados a su cuenta pesos(M/N), se debe acordar el tipo de cambio con la mesa de dinero, este proceso es una liquidación de retornos, por lo tanto el proceso de la cobranza llega hasta aquí, durante el periodo de estudio se realizaron en promedio 1.021

operaciones por mes, manteniendo un flujo constante en las operaciones cursadas, ver grafico E-2;

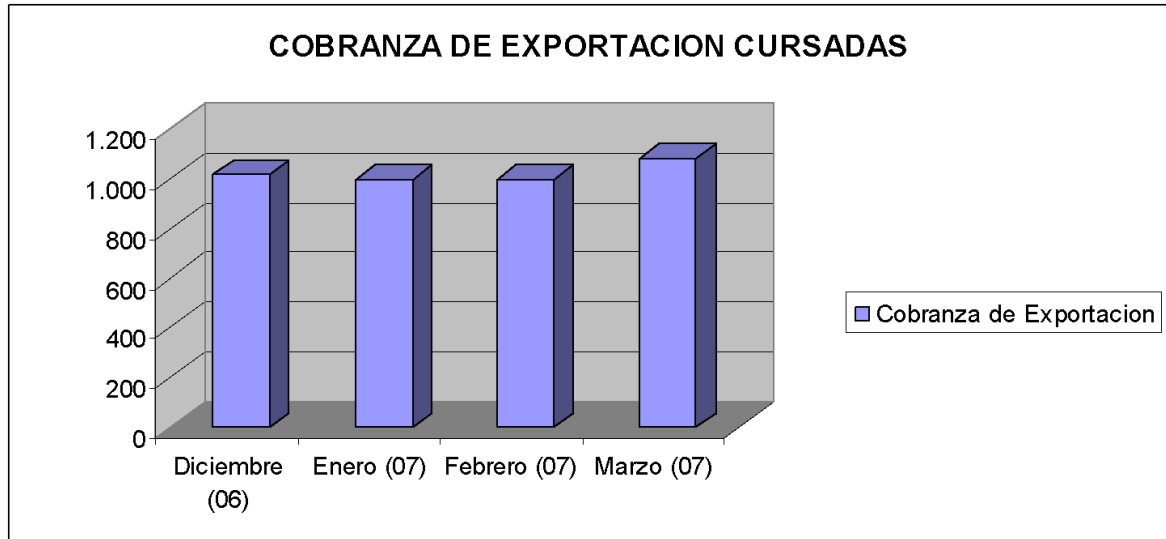


Grafico E-2

2.4.3 PRESTAMOS A EXPORTADORES (P.A.E.)

Los prestamos a Exportadores es un instrumento destinado a financiar las exportaciones de clientes titulares del Banco, el cual puede ser en moneda local o moneda extranjera, la principal característica de este préstamo es que esta exento del impuesto de timbre y estampillas, siempre y cuando el cliente este registrado en el banco central como exportador y demuestre que uso el capital adeudado en una exportación, para esto debe respaldar el pago del préstamo con una declaración jurada, en donde indica explícitamente que el monto del préstamo fue utilizado para financiar una exportación, además debe presentar el Documento Único de Salida(D.U.S.) el cual debe

ser por el valor del préstamo o superior, el D.U.S. debe corresponder a los plazos estipulados, es decir, la fecha de pago que se estipula en el D.U.S. debe estar vigente, dado que el préstamo puede ser pre o post embarque, si no se presentan estos documentos se procede al cobro del impuesto de timbres y estampillas. Los P.A.E se pueden dividir en 3 categorías;

- Prestamos a Exportadores, propiamente tal.
- Prestamos a Productores, sin necesidad que exporten sus mercancías.
- Prestamos a Exportadores con cobertura CORFO.

Si bien el préstamo a exportadores tiene por objeto financiar exportaciones también existe la modalidad de préstamo a productores de bienes susceptibles de ser exportados por terceros, pero estos préstamos no están exentos al pago del impuesto de timbres y estampillas, el cual será cobrado al momento del otorgamiento, pero para todos los efectos se tratan de igual forma que los préstamos a exportadores.

Por otra parte esta el préstamo a exportadores con cobertura de la Corporación de Fomento (CORFO), en el cual la CORFO se hace responsable del 50% del pago del préstamo en el caso que el explotador se viera imposibilitado de saldar su deuda, en otras palabras se puede decir que la CORFO pasa hacer el aval del exportador, en esta modalidad de préstamos se opera de igual manera que con los P.A.E convencionales, pero se mantiene informada a la CORFO de manera constante a la vez que se lleva un estricto control de la documentación que es enviada por la CORFO.

El préstamo a exportadores (P.A.E) se puede dividir en tres fases, están son;

- Otorgamiento
- Prorroga
- Pago o Cancelación

2.4.3.1 Otorgamiento

Corresponde al proceso de evaluación, aprobación y registro contable del PAE de acuerdo a políticas y riesgos definidos por el Banco, antes de comprometer recursos con los clientes. El cliente deberá formalizar su solicitud con los siguientes documentos: Pagaré, Carta Instrucción o Solicitud de Crédito, Minuta de Crédito u OT.

En el proceso de otorgamiento se identifican siete fases, las que se aprecian a continuación;



1.- Solicitud del Préstamo

El cliente, dependiendo si pertenece a la banca Empresas, Grandes Empresa y Corporativas, presentará la Solicitud de crédito a través de su Ejecutivo de Negocios Internacionales, de no pertenecer a ninguno de estos segmentos, presentara la solicitud a su ejecutivo de cuentas, una vez que se formaliza la solicitud el especialista o ejecutivo deberá recibir y revisar los siguientes antecedentes;

- Que la información recepcionada este completa, legible y sea clara.
- En el caso que se reciba una Solicitud de Prestamos a Exportadores (PAES) con enmendaduras o modificación, deberá exigir del Ejecutivo de Cuentas que acompañe carta de aprobación del Cliente, especificando los motivos de la modificación.
- No se recibirán pagares con enmendaduras por parte del Especialista de Negocios Internacionales.
- Que exista una Minuta de Crédito¹, evaluada y aprobada.
- Que existe una resolución de riesgo, por el Área de Riesgo respectivo.
- Que la información (Pagaré, Carta Solicitud) cumpla con los requerimientos técnicos definidos para el curso de la operación, es decir, que estén completos, sean consistentes, exactos y sin errores.

¹ Minuta de Crédito u O.T.; se entiende como la carta formal donde el especialista y/o ejecutivo instruye las condiciones del préstamo la cual debe estar aprobada (firmada y timbrada) por el Comité para que la O.T. tenga validez.

Esta actividad deberá ser aplicada de acuerdo a las definiciones de la SBIF, y Normas y Procedimientos Internos del Banco, debiendo quedar debidamente evidenciado en los respectivos documentos. En caso de existir observaciones y/o información faltante, será necesario efectuar las comunicaciones correspondientes al cliente, a modo de aclarar la situación o finalizar el proceso de otorgamiento.

2.- Evaluación comercial

Para continuar con el proceso de Otorgamiento el ejecutivo de cuentas deberá verificar el cumplimiento de;

- Exista cupo en la Línea de Crédito del Cliente.
- Que la información recepcionada este completa, legible y sea clara.
- Que los Límites y Márgenes sean consistentes con los aceptados por la Ley General de Bancos² y normas internas.

Luego se definirán los costos relacionados al servicio, para lo cual el ejecutivo consultará por Internet las tarifas en pizarra. En caso que por la operación o el Cliente solicite una tarifa distinta, será necesaria la aprobación de ésta por Gerente Comercial o Gerente de Negocios Internacional, la que deberá quedar debidamente documentada tanto en la Minuta de Crédito o en correo electrónico, de la aprobación efectuada por los responsables autorizados.

En el caso que el Cliente no posea Línea de Crédito o bien por la operación sobrepase su límite, será necesario la evaluación y aprobación por parte de Riesgo, para

² Principalmente el artículo N° 84 " Deudores relacionados" y N° 85 "Garantías exigibles para endeudamientos"

lo cual el Ejecutivo de Cuenta presentará una propuesta. La resolución final deberá estar firmada por el Área de Riesgo respectivo.

3.- Visación de la operación

Existen dos tipos de Visación, la Visación Legal y la Técnica, y el encargado de la Visación dependiendo del tipo deberá revisar;

1. Visación Legal

- Que los firmantes de los documentos tengan el poder y firma para contraer obligaciones con el Banco.
- Que los Límites y Márgenes sean consistentes con los aceptados por la Ley General de Bancos y normas internas.

2. Visación Técnica

- Que existe una resolución de riesgo, debidamente firmada por el Área de Riesgo respectivo (cuando aplique).
- Que la información (Pagaré, Carta Solicitud de P.A.E.) cumpla con los requerimientos técnicos definidos para el curso de la operación, es decir, que estén completos, sean consistentes, exactos y sin errores.

En el caso de que hubiere observaciones y/o información faltante y fuera responsabilidad del Cliente, se entregaran los antecedentes al Especialista de Negocios Internacional vía mail bajo Formato estándar. El cual deberá comunicar vía correo electrónico y teléfono las observaciones al Cliente a modo de resolver la situación o

finalizar el proceso de otorgamiento. Cualquier aclaración y/o modificación de la Solicitud de Prestamos a Exportadores, deberá ser documentada y formalizada por el Cliente (por las personas autorizadas), de manera de contar con los respaldos respectivos.

4.- Revisión Técnica y Curse Operativo

Una vez efectuada la Visación Legal, la información es recepcionada por el departamento de exportaciones, esta debe corresponder a documentos completos, legibles, claros, y dentro de los horarios establecidos, es decir, hasta las 14:45. Al momento de recibir la operación esta pasa a manos del Encargado de Control de Ingreso (función del revisor), el cual deberá;

- Registrará la información en planillas Excel (previamente visada), generando una Nómina de Prestamos a Exportadores del día.
- La información registrada debe especificar Sucursal, fecha, departamento, nombre Cliente, Rut, número operación, tipo, estado, moneda, monto, operador y especialista.
- Distribuir las operaciones a los técnicos (operador) para su curse.

El Técnico u Operador procede a realizar la Visación Técnica, si observa discrepancias, genera mail tipo (formato preestablecido) al especialista de negocios internacionales o ejecutivo según corresponda.

Una vez revisada la operación el operador ingresa la operación al sistema Bank Trade, considerando tasas de interés³, comisiones (si las hubiese) e impuestos si corresponde. Los fondos, dependiendo del desembolso solicitado por el cliente, serán;

- Transferidos a otros bancos a cuentas a nombre del cliente solicitante, para esto se emitirá un MT 103 por Turbo Swift
- Abonados a la Cuenta Corriente del cliente solicitante
- Se Emitirá cheque a nombre del cliente solicitante

Los fondos, no pueden ser destinados a un tercero, ya que de ser así se procede a cobrar el impuesto de timbre y estampillas. Si el préstamo es en peso y se quiere reflejar el abono al instante se debe hacer a través de las cajas, ya que el sistema no permite abonar pesos al instante, cuando el origen es en pesos.

Una vez ingresada la operación, se crea una carpeta con los respaldos de la documentación utilizada para el otorgamiento del crédito, en este momento se debe fotocopiar el pagare original, el debe estar debidamente visado, para posteriormente generar una Nomina de Pagare e ingresarlo a custodia, ya que es un documento valorado. Una vez que la carpeta esta armada y posee toda la documentación respaldada, pasa a manos del revisor el cual realizara el ultimo control antes de dar la aprobación final, de encontrarse algún error operativo o falla de sistema la operación es devuelta al técnico el cual la revisara y procederá a solucionar el problema a la brevedad posible.

5.- Aprobación y registro contable

³ Las tasas de interés pueden ser Libor, Euribor o TAB, dependiendo si corresponden a préstamos en dólares, euros o pesos, respectivamente, a estas tasas se le suman el spread para obtener la tasa final.

Una vez que la operación esta ingresada al sistema y esta llega a manos del revisor, este debe;

- Verificar que se hayan efectuado las revisiones tanto por parte de Visaciones, como del Técnico.
- Recibir la carpeta con el aviso al cliente, traspaso contable, detalle de colocación y MT103 (si corresponde).
- Revisar la operación en lo concerniente a montos, cuentas, impuestos, comisiones, tasa de interés y tipo de cambio, si es que se necesitara, si todas las variables fueron bien ingresadas y la operación esta en orden, se procede a su aprobación.
- Avisar a los técnicos cuando una operación presente problemas, para que estos la corrijan y posteriormente se apruebe, a la vez que debe hacer un seguimiento del arreglo de la operación.

Solo cuando una operación esta aprobada tiene validez, es decir el préstamo se hace efectivo solo una vez que el revisor aprueba la operación, previo a esto se pueden realizar modificaciones una vez aprobado esto no será posible.

Una vez que la operación se libera, se aprueba el registro contable, es decir, los movimientos de fondos de las cuentas contables⁴ que se utilizaron, para esto es fundamental el principio de paridad contable.

⁴ Las cuentas contables, son cuentas de control interno, se dividen en cuentas cuadros y vigentes, las primeras son para fondos transitorios y las segundas son para dejar fondos para su posterior uso, las cuentas contables se trabajan como asientos contables a través del programa PCOM.

Por ultimo el revisor actualiza la nomina de Control de Ingreso, indicando las operaciones cursadas y aprobadas, y las operaciones con reparo, es decir operaciones que no se pueden cursar por falta de datos, documentos o problemas de Visación, las cuales son devueltas a los Especialista de Negocios Internacionales.

6.- Aviso al cliente

Una vez que el crédito es aprobado, se le informa al cliente que su préstamo ha sido correctamente otorgado, para lo cual se genera un boletín (aviso) detallando los montos y las condiciones del préstamo, este aviso es entregado a los Especialistas de Negocios Internacionales, en el caso de clientes de sucursales el aviso es enviado por valija, lo que puede demorar de 2 a 5 días en llegar al cliente.

7.- Seguimiento

Una vez procesados todos los PAES, el Encargado del Control de Ingreso, proporcionará resumen de las operaciones cursadas, con reparos y no procesadas (especificando adecuadamente los motivos) a Control Interno.

Una vez al mes Control Interno entregará la información requerida al Área de Reingeniería de Proceso, respecto del desempeño de COMEX. Mensualmente contabilidad envía un detalle de las actividades, responsables, fechas de cierre contable, para las operaciones generadas durante el periodo.

Control Interno, efectuará revisión aleatoria de las operaciones procesadas, a modo de determinar el adecuado cumplimiento de las normas y procedimientos de las visaciones. El resultado de esta actividad se comunicará al Subgerente del área.

Control Contable deberá efectuar cuadratura entre la cartera (BankTrade) y la contabilidad (PCOM). De los resultados de esta actividad, deberán ser comunicados por (cuadro operativo contable (C.O.C)) los responsables del área. En caso de existir diferencias entre cartera y la contabilidad, técnico deberá realizar ajuste el que será autorizado con firma electrónica por el supervisor de departamento en caso que se trate de un ajuste con más de 48 Hrs. de detectada la diferencia el ajuste OP (partida pendiente), debe estar autorizado por el Jefe de Departamento.

En caso de aprobación del ajuste:

- El Supervisor enviará Mail del traspaso contable a Contabilidad, para que efectúe la corrección.
- En caso que se proceda a desbloquear la cuenta (limitada en tiempo y usuario), será el técnico quien registre el traspaso. Contabilidad revisará contra la Solicitud el ajuste realizado.

Las cuentas de resultado se encuentran bloqueadas para todos los usuarios del área. En caso de requerir ajustes, se deberá efectuar requerimiento al Jefe de Área, Control Contable, Control Interno, que en base a los antecedentes expuestos aprobará la solicitud. La autorización deberá quedar debidamente sustentada (mail).

2.4.3.2 Prorroga

Las prorrogas de los Préstamos a Exportadores, se utilizan para cambiar las condiciones del préstamo, es decir se realiza una modificación de la colocación, plazos, tasas de interés y abonar a la deuda. La fase de prorroga consta de siete etapas, las que se aprecian a continuación;



1.- Solicitud de Prorroga

La solicitud de prórroga se realizara de igual forma que la solicitud de otorgamiento, la única diferencia esta en que el pagare, que se remplaza por un anexo de pagare o un cambio de pagare, en el caso que se abone a la deuda, para todos los otros efectos la solicitud se lleva acabo de igual forma.

2.- Evaluación Comercial

Para efectos de la prórroga la evaluación comercial se realiza igual que en la fase de otorgamiento.

3.- Visación de la Operación

El encargado de la Visación dependiendo del tipo deberá revisar;

a. Visación Legal

- Que los firmantes de los documentos tengan el poder y firma para contraer obligaciones con el Banco.
- Que los Límites y Márgenes sean consistentes con los aceptados por la Ley General de Bancos y normas internas.

b. Visación Técnica

- Que existe una resolución de riesgo, debidamente firmada por el Área de Riesgo respectivo (cuando aplique).
- Que la información (Pagaré o modificación de Pagare, Carta Solicitud de Prorroga, Minuta de Crédito) cumpla con los requerimientos técnicos definidos

para el curso de la operación, es decir, que estén completos, sean consistentes, exactos y sin errores.

En el caso de que hubiere observaciones y/o información faltante y fuera responsabilidad del Cliente, se entregaran los antecedentes al Especialista de Negocios Internacional vía mail bajo Formato estándar. El cual deberá comunicar vía correo electrónico y teléfono las observaciones al Cliente a modo de resolver la situación o finalizar el proceso de Prorroga.

4.- Revisión Técnica y Course Operativo

La operación en un principio se trata igual que en la fase de otorgamiento, es decir, se recibe y se ingresa en la Nomina de Ingreso, y solo se reciben hasta las 14:45.

El Técnico u Operador procede a realizar la Visación Técnica, si observa discrepancias, genera mail tipo (formato preestablecido) al especialista de negocios internacionales o ejecutivo según corresponda.

Luego que se tienen los documentos e información necesaria el Operador, procede a cursar la operación, ingresándola en el sistema a través de sistema Bank Trade, en donde se modifican las condiciones originales del préstamo, como son, tasas de interés, plazos y algunas veces montos (si este fuera el caso se cobra comisión de prepago y se hace necesario una modificación del pagare), una vez que se realiza la modificación se adjuntan los documentos de la prórroga a la carpeta y los respaldos de la operación para que el revisor proceda a aprobar la prórroga.

5.- Aprobación y registro contable

Una vez que la operación esta ingresada al sistema y esta llega a manos del revisor, este debe;

- Verificar que se hayan efectuado las revisiones tanto por parte de Visaciones, como del Técnico.
- Recibir la carpeta con el aviso al cliente, traspaso contable y detalle de la prorroga (modificación).
- Revisar la operación en lo concerniente a montos, plazos, comisiones y tasa de interés, si es que se necesitara, si todas las variables fueron bien ingresadas y la operación esta en orden, se procede a su aprobación.
- Avisar a los técnicos cuando una operación presente problemas, para que estos la corrijan y posteriormente se apruebe, a la vez que debe hacer un seguimiento del arreglo de la operación.

En este caso si se incurre un error por parte de los técnicos la operación puede ser corregida, incluso después de aprobada, esto debido a que se puede volver a prorrogar a fin de corregir la operación.

6.- Aviso al cliente

Una vez aprobada la prorroga, se le informa al cliente que la modificación ha realizado correctamente, para lo cual se genera un boletín (aviso) detallando las modificaciones y las nuevas condiciones del préstamo, este aviso es entregado a los

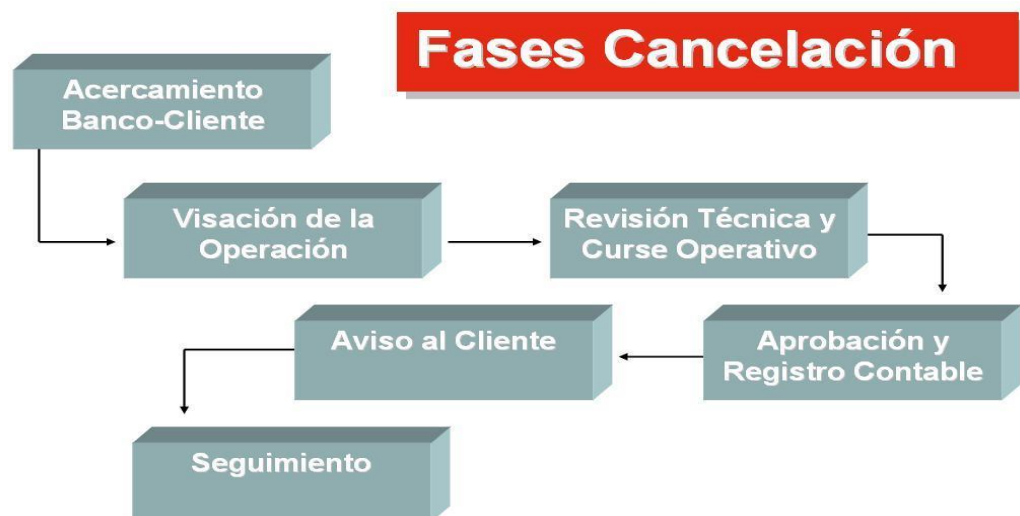
Especialistas de Negocios Internacionales, en el caso de clientes de sucursales el aviso es enviado por valija, lo que puede demorar de 2 a 5 días en llegar al cliente.

7.- Seguimiento

En el caso de la prorroga el seguimiento lo realiza principalmente, control interno que se encarga de revisar que el sistema reconoce la modificación y que esta no genere conflictos, debido a que el sistema Bank Trade presenta innumerables fallas. A la vez que efectuará revisiones aleatorias de las operaciones procesadas, a modo de determinar el adecuado cumplimiento de las normas y procedimientos de las visaciones. El resultado de esta actividad se comunicará al Subgerente del área.

2.4.3.3 Pago o Cancelación

Constituye el proceso de Pago de la obligación contraída con el Banco, por este medio el cliente cancela el P.A.E de acuerdo a las condiciones acordadas, en esta etapa se identifican seis fases, que se aprecian en el siguiente esquema;



1.- Acercamiento banco-cliente

En esta fase el Especialista de Negocios Internacionales o el Ejecutivo, según corresponda, e comunicara al cliente que la fecha de pago esta próxima, a fin de recordar la cancelación del P.A.E en el plazo acordado, ya que de otra forma el préstamo pasa a cartera vencida y se procede a cobrar una comisión por mora, por lo general los clientes conocen sus fechas de pago pero es parte del Especialista brindar un servicio de excelencia acorde a los criterios del banco. Para la cancelación del P.A.E el cliente debe adjuntar una carta de Instrucción informando las cuentas a debitar, los documentos Únicos de Salida (D.U.S), a fin de respaldar la operación y por ultimo la declaración jurada en donde el cliente ratifica ante notario que efectivamente se realizaron exportaciones por los montos comprometidos y que los D.U.S presentados se utilizaron solo para respaldar el pago de el préstamo en cuestión.

2.- Visación de la operación

Existen dos tipos de Visación, la Visación Legal y la Técnica, y el encargado de la Visación dependiendo del tipo deberá revisar;

a. Visación Legal

- Que los firmantes de los documentos tengan el poder y firma para contraer obligaciones con el Banco.

b. Visación Técnica

- Que la información (Carta de Instrucción del Cliente, D.U.S y Declaración Jurada) cumpla con los requerimientos técnicos definidos para el curso de la operación, es decir, que estén completos, sean consistentes, exactos y sin errores.

En el caso de que hubiere observaciones y/o información faltante y fuera responsabilidad del Cliente, se entregaran los antecedentes al Especialista de Negocios Internacional vía mail bajo Formato estándar. El cual deberá comunicar vía correo electrónico y teléfono las observaciones al Cliente a modo de resolver la situación. En caso de estar todo en orden la operación se ingresa en la Nomina de Control de Ingreso.

3.- Revisión Técnica y curso operativo

Existen tres formas de pago del P.A.E, las cuales definimos a continuación;

- Si el PAE es pagado total o parcialmente con retornos de exportación En este caso se entiende que el PAE se destinó efectivamente al financiamiento de exportaciones, por lo que no será necesario pedir al cliente documentación adicional para aplicar la exención del Impuesto de Timbres y Estampillas.
- El PAE es pagado totalmente con pesos o recursos propios en moneda extranjera. Si por razones financieras, el exportador vende sus divisas provenientes de retornos, en el mercado cambiario informal o por otro concepto en el mercado formal.

- El PAE es pagado parcialmente con retornos de exportación. Si el exportador paga una parte del crédito con recursos propios (moneda nacional o extranjera), y/o con retornos de exportación.

En todos los casos el Cliente deberá presentar, Carta de Instrucción (especificando las cuentas involucradas y el tipo de cambio pactado), Cierre de tipo de cambio (si es necesario transformar divisas) y si quiere eximirse del pago del impuesto deberá presentar el o los Documentos Únicos de Salida que alcancen o sobrepasen el valor del préstamo, a la vez que deberá respaldar los D.U.S con una Declaración Jurada en las cuales deben estar especificados los números de los D.U.S, montos, y el numero de Colocación (P.A.E) a los que se respalda. Es a estos documentos a los que el técnico debe prestar especial atención, a fin de llevar a cabo la Visación técnica una vez que se determina que los documentos están en orden y se cuenta con todos los datos necesarios para proceder a la cancelación del P.A.E, el Operador COMEX cursa la operación en el sistema Bank Trade, indicando la cuenta a debitar para saldar el monto adeudado según instrucción del cliente, la cuenta a debitar para pagar comisiones y gastos asociados al proceso de cancelación, si el cliente entrega los fondos por caja, a través de cheque dólar o si proviene del pago de una carta de crédito, se trabajara con cuentas contables (cuadros), para poder debitarlas desde el sistema Bank Trade. Una vez determinadas las cuentas a debitar se modifica la colocación para que posteriormente el revisor la apruebe, dándola de baja.

4.- Aprobación y registro contable

El revisor comprueba que la operación realizada concuerde con los antecedentes, que las cuentas y los montos estén en orden, procede aprobar la operación dando de baja la colocación, del sistema y de la Nomina de Control de Ingreso

5.- Aviso al cliente

El operador de COMEX deberá compaginar y separar los avisos, entre los que quedaran archivados en la carpeta, donde ya están los documentos del otorgamiento y la prorroga, y los que serán destinados al cliente, ya sea a través del especialista de Negocios Internacionales o por valija.

6.- Seguimiento

Control contable deberá efectuar cuadratura entre el auxiliar (BankTrade) y la contabilidad (PCom). De los resultados de esta actividad, deberán ser comunicados por los responsables del área. En caso de existir diferencias entre cartera y la contabilidad, técnico deberá realizar ajuste el que será autorizado con firma electrónica por supervisor de departamento en caso que se trate de un ajuste con más de 48 Hrs. de detectada la diferencia el ajuste OP (partida pendiente), debe estar autorizado por el Jefe de Departamento. En caso de aprobación del ajuste:

- El Supervisor enviará por mail de traspaso contable a Contabilidad, para que efectúe la corrección.

- En caso que se proceda a desbloquear la cuenta (limitada en tiempo y usuario), será el técnico quien registre el traspaso. Contabilidad revisará contra la Solicitud el ajuste realizado. En caso de requerir ajustes, se deberá efectuar requerimiento al Jefe de Área, Control Contable, Control Interno, que en base a los antecedentes expuestos aprobará la solicitud, La autorización deberá quedar debidamente sustentada (correo).

El departamento de Exportaciones cursa mensualmente un promedio de 1065,5 P.A.E, considerando Otorgamientos, Prorrogas y Cancelaciones, si tomamos en cuenta que las operaciones la realizan dos Técnicos de Comercio Exterior nos da que cada uno mensualmente cursa un promedio de 532,75 operaciones, los Flujos de Prestamos a Exportadores se mantienen constantes, con una disminución en el mes de febrero, este decremento se debe a la temporada estival, esta situación se aprecia en el grafico E-3;

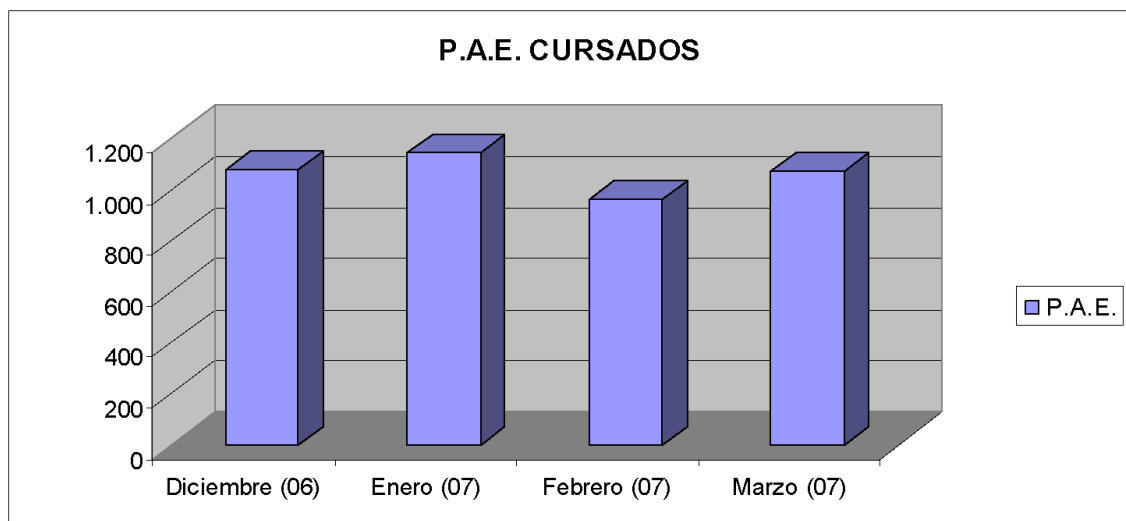


Grafico E-3

2.4.4 LIQUIDACIÓN DE RETORNOS

La Liquidación de retornos se refiere a la transformación y/o abono de divisas provenientes del extranjero, y que se producen a raíz de una exportación, para poder realizar una liquidación de retornos se necesita un origen y un destino, el primero puede ser una cuenta corriente en moneda extranjera (M/X), una orden de pago, un cheque en moneda extranjera, una cuenta contable vigente, banco corresponsal o una carta de crédito, por otra parte el destino puede ser una cuenta corriente en moneda nacional o extranjera, un cheque dólar, un vale vista, una cuenta contable (para ser retirada en sucursales), una orden de pago al exterior, banco corresponsal o para cubrir un préstamo, la liquidación de retornos esta presente y es complementaria a varios de los productos de comercio exterior, existen dos formas de abonar, en línea y por bash⁵, la primera atiende urgencias y generalmente montos grandes, las operaciones por bash son las mas comunes y pueden ser corregidas después de aprobadas, a diferencia de las liquidaciones en línea las cuales una vez aprobadas se reflejan inmediatamente en el sistema, el programa que se utiliza para realizar las operaciones de liquidación de retornos es el BanComex, los documentos asociados a la liquidación de retornos son;

- Carta de Instrucción del cliente, debidamente firmada por entidades con poder para llevar a cabo este tipo de operaciones.
- Cierre del tipo de cambio, si es que hubiese que transformar divisas.
- Mensaje Swift del banco corresponsal, indicando los fondos disponibles a debitar, si es que fuese necesario.

⁵ El termino Bash es utilizado para referirse a operaciones que se actualizan en el sistema con un día de desfase.

Esta operación también está sujeta a Visación técnica y legal en las cuales se corrobora que las firmas posean poder para instruir la operación (legal) y que los documentos e información sea correcta y precisa a fin de poder cursar la operación.

La liquidación de retornos tiene otra variante, la Línea Bruta en Tiempo Real (L.B.T.R), esta modalidad de la liquidación de retornos se produce cuando los fondos se destinan a otros bancos en Chile y la operación se refleja en el momento de curso, claro que esta liquidación integra varios procesos. Se trabaja como una liquidación normal, pero el destino es una cuenta contable, para que luego el cajero de comercio exterior destine los fondos al banco correspondiente, los L.B.T.R deben ser entregados a las cajas antes de las 2:30 p.m., ya que luego no se pueden llevar a cabo por las cajas y la operación queda fuera del curso diario.

Uno de los mayores inconvenientes se presenta a la hora de abonar a una cuenta en pesos, cuando los fondos de origen son en pesos, ya que no se pueden cursar a través del sistema y se debe hacer por medio de las cajas utilizando papeletas, con las firmas de los supervisores y aprobadores correspondientes, que autorizan cargar una cuenta cuadre y abonar una cuenta en pesos, con todas las molestias y tiempo perdido que tiene como consecuencia.

Los Flujos de operaciones concernientes a Liquidación de Retornos son realizadas por un operador de comercio exterior, claro que, como se mencionaba antes, este tipo de procedimiento está presente en muchos productos y si por ejemplo, un técnico encargado de cursar un P.A.E tiene que liquidar los fondos generados por este, es el mismo operador que cursa el P.A.E quien cursa la Liquidación de Retornos.

Mensualmente el Departamento de Exportaciones cursa un promedio de 851,75 Liquidaciones de Retorno, esto sin considerar las liquidaciones asociadas a otros productos, el flujo de liquidaciones cursadas se mantiene constante pero, al igual que otros productos, presenta una disminución en el mes de Febrero, baja que se aprecia en el grafico E-4;

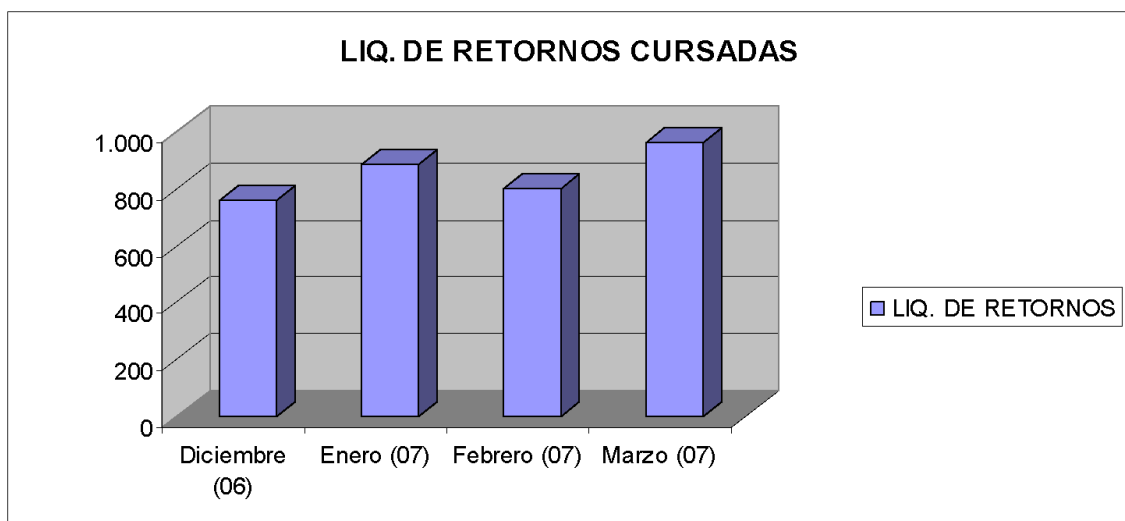


Grafico E-3

2.4.5 INFORME AL BANCO CENTRAL

Cada vez que entran divisas al país deben ser declaradas al banco central, ya sean en divisas en moneda extranjeras propiamente tal o divisas en monedas extranjeras que son transformadas a pesos, para llevar a cabo esta función el departamento de exportaciones envía una planilla electrónica al banco central detallando los datos del cliente, los montos, el motivo de ingreso (a través de un código), y tipo de cambio si se transforman divisas, el departamento de exportaciones trabaja básicamente con 4 códigos o tipos de planilla que tienen por objeto informar el motivo de ingreso estos son;

- 10400 – Retornos de Exportación: Son divisas que ingresan al país producto de una exportación, el Cliente que recibe las divisas debe estar registrado en el banco Central como Exportador, el monto a informar debe corresponder al valor FOB.
- 10450 – Anticipo comprador: Esta planilla se utiliza para informar divisas que corresponden a pagos anticipados por el comprador y son recibidas por el exportadores una fecha anterior a la realización de la exportación, en esta planilla es importante detallar el país del comprador y nombre de este.
- 10090 – Divisas Previamente Informadas: Este tipo de planillas se usa para indicar que las divisas ya fueron informadas con anterioridad y se proceden a liquidar, es importante llenar un campo en específico con la leyenda “Divisas previamente informadas y no liquidadas”.
- 10490 – CODELCO: Esta planilla se utiliza para divisas que se relacionan con exportaciones de CODELCO y se debe indicar a través de una leyenda “DL 1351”.
- 10020 – Divisas Provenientes de Préstamos: Esta planilla se utiliza cuando se otorga un préstamo en moneda extranjera y el cliente pide que se liquiden las divisas a pesos.

Las planillas pueden ser de transferencia, es decir que no mueve tipo de cambio o de cambio propiamente tal, en las que se mueve tipo de cambio y están asociadas a una Liquidación de Retornos.

2.5 CLIMA LABORAL

El Clima Laboral reinante en el departamento de exportación puede ser catalogado como bueno, en especial en mi área, es decir con mis compañeros directos como lo eran los técnicos encargados de las Liquidaciones de retornos y de los P.A.E, esto se debe principalmente a la separación del espacio físico por paneles del departamento, donde se separa por producto, lo que repercute en una mayor convivencia con los encargados de productos a fines. Otro punto a destacar es que las edades y el genero marcan la tendencia en lo que a convivencia se refiere, esto se aprecia en el trato que tienen y los subgrupos que se generan, los cuales están integrados por personas con similitudes de sexo y edad, pero lo principal es el trato imperante desde los jefes hasta los subordinados y viceversa, esto se explica por el nivel educacional de los empleados, ya que los jóvenes poseen educación universitaria y los empleados mas antiguos si bien, no todos poseen educación universitaria han pasado por continuos procesos de capacitación y de absorción de la cultura corporativa.

El clima laboral se logra mantener de forma óptima por la solidaridad entre los compañeros del departamento, el buen humor, el buen trato, el apoyo en los momentos difíciles y compromiso con el grupo, si bien se podría pensar que es una apreciación personal, esta situación se ratifica con una encuesta anónima realizada por el departamento el mes de marzo, la que consideraba campos como; Trabajo en equipo, relación trabajo-familia, satisfacción, Reconocimientos, compromiso y responsabilidad, entre otros.

Los puntos criticables respecto al Clima Laboral, se da principalmente con los empleados mas antiguos, que si bien poseen gran cantidad de conocimientos producto del aprendizaje en la practica, muchas veces son reticentes al cambio y a los nuevos procesos o métodos, esto repercute directamente en el trabajo en equipo, ya que los mas jóvenes buscan formas de optimizar los procesos volviéndolos mas eficientes y los trabajadores con mas tiempo en la organización siguen enfrascados en su formas obsoletas, esta situación provoca tensión laboral y molestias de ambas partes, salvo esta situación y hechos aislados, los cuales son propios de la convivencia humana, el clima laboral del departamento se mantiene en buenas condiciones.

En lo que respecta al Clima Laboral de la Sub-gerencia de Comercio Exterior no se puede llevar a cabo un análisis acabado debido a los micros climas que existen en la subgerencia, los que se forman a raíz de la propia segmentación por departamento y a las subdivisiones que se generan en los departamentos, lo que si se puede analizar es la relación que se da entre departamento, la cual es por lo general buena, esto producto de la realización del trabajo de manera optima, y con relación a la convivencia se puede decir que el trato educado y cordial esta presente en la mayoría de los empleados.

2.6 RELACIÓN DEPTO. EXPORTACIONES – CLIENTES INTERNOS

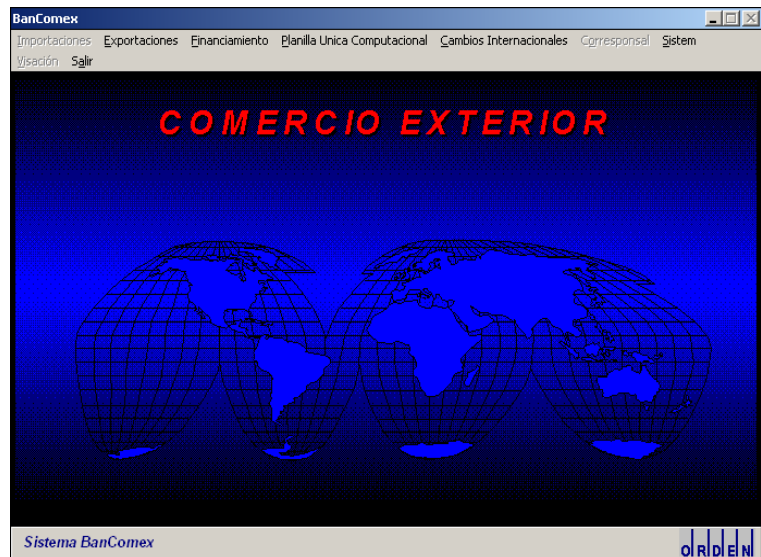
El departamento de Exportaciones posee variados productos, los cuales se relacionan transversalmente con otros departamentos y otras gerencias, principalmente los departamentos de Comercio Exterior, Departamento de Custodia y Archivo, la Gerencia de Negocios Internacionales y La red de Sucursales. Esta interacción se lleva a cabo de varias maneras, dependiendo de los requerimientos, por ejemplo si es entre departamentos de comercio exterior generalmente es de manera personal, con custodia la relación es vía teléfono, ratificada por mail, cuando se requiere información al momento de entrega de documentos es de manera personal, la relación con la red de sucursales se realiza por teléfono y por mail, este ultimo cobra importancia ya que es el respaldo de ordenes e instrucciones, con la Gerencia de Negocios Internacionales se utilizan las 3 formas de contacto de manera indistinta dependiendo de la necesidad o conflicto que se presente, generalmente son consultas sobre datos erróneos, faltantes o confusos en las solicitudes de crédito o el resto de la documentación, todos estos datos deben ser ratificados por mail, el contacto personal se lleva a cabo para operaciones muy urgentes o muy importantes, con el fin de solucionar el conflicto en el acto, todos estos actos tienen por objeto brindar el mejor servicio posible a nuestros clientes internos y por ende al cliente final. La subgerencia de Negocios Internacionales evaluó con notas de 1-7 al departamento de exportación en una encuesta que consideraba aspectos como; Gestión telefónica con un 5,9, Gestión Curse de Operaciones con un 6,4, Respuesta a requerimientos varios con un 6,2 y Curse y Situación de Operaciones con un 6,4, lo que refleja en parte la buena respuesta entregada a nuestros clientes internos.

2.7 SOFTWARE UTILIZADO

Con el fin de optimizar los procesos y mantener la eficiencia, el banco Santander cuenta con programas computacionales propios de distinta índole, los cuales se utilizan para llevar a cabo el curso de los distintos productos, cada uno de ellos tiene puntos fuertes y puntos débiles, a continuación analizaremos los programas mas utilizados en la gerencia de Comercio Exterior y mas especificamente en el departamento de Exportaciones;

- BanComex

Este Software es utilizado por todo la gerencia de COMEX, ya que posee diversas funciones, las que se aplican de acuerdo a los privilegios que posea cada usuario, al que se le asigna un user name y un password, estos privilegios determinan los módulos a los que puede acceder en el programa, de acorde a los productos. En lo que concierne a liquidación de retornos y P.A.E se utiliza para;



- Realizar abonos normales (por Bash)
- Realizar abonos en línea
- Informar al Banco Central (a través de planillas electrónicas)

- Emitir ordenes de pago
- Mover Cuentas Cuadres
- Debitar Corresponsales
- Cobrar Comisiones y gastos asociados

Principales ventajas

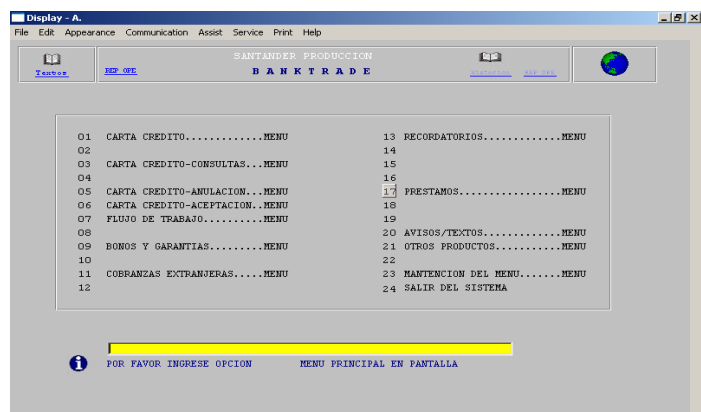
- Un entorno accesible y fácil de utilizar, inspirado en el ambiente de Windows.
- Proceso de curso dividido por pantallas a medida que se avanza en el proceso.
- Detecta errores y avisa a través de mensajes no dejando continuar el proceso hasta que se solucionen.
- Gran parte del proceso es automatizado y se maneja a través de click.
- No se deben llenar campos innecesarios.
- Velocidad bastante aceptable (no se demora en cargar entre una pantalla y otra).

Principales desventajas

- Módulos habilitados solo para algunos departamentos.
- Los privilegios de usuario limitan demasiado en ciertas ocasiones.
- Se utiliza solo en la gerencia de Comercio Exterior Chile.

● Bank Trade

Este programa es un software presente a través de todo el grupo Santander y fue



impuesto por Santander Central Hispano, se ocupa en las Gerencias de Comercio Exterior a lo largo del grupo, con el se pueden llevar a cabo operaciones de casi todos los productos de COMEX, si bien este programa se utiliza hace varios años, aun presenta un gran numero de problemas de diversa índole, además que es muy inestable y tiende a dejar de funcionar, en el departamento de Exportaciones se utiliza principalmente para;

- Procesar cartas de créditos.
- Procesar P.A.E, otorgamientos, prorrogas y cancelaciones.
- Cobranza de Exportación (ordenes de pago).

Principales Ventajas

- Se pueden realizar las operaciones para la mayoría de los productos.
- Es el programa utilizado en las gerencias de COMEX a lo largo del grupo.

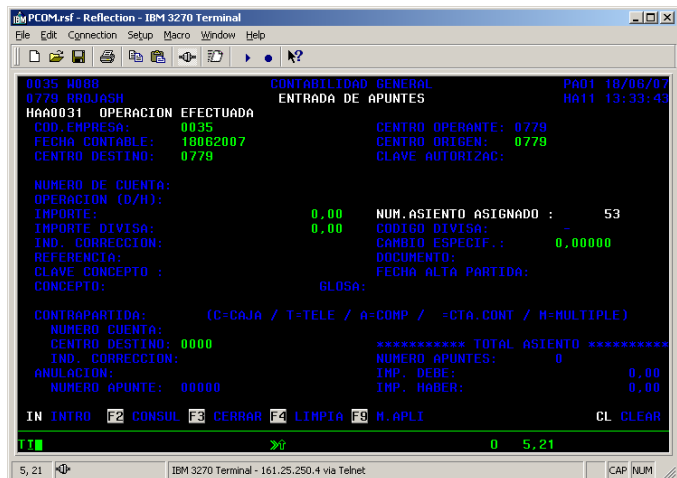
Principales desventajas

- Un entorno poco amigable y confuso.
- Demasiados campos que rellenar, muchos de ellos inútiles y repetitivos.
- Todo se maneja a través de códigos.
- Elevado riesgo operacional, ya que no valida la información, y todos los campos son ingresados de manera manual.
- Dificil control por parte del revisor, ya que a este se le entregan screen shot o pantallazos impresos, a fin de que el revisor vea lo que se hizo.
- No permite realizar abonos en línea.

- Al debitar Cuentas corrientes (en cancelaciones de pagos en cuotas) debita los intereses no una vez por el total, sino que n veces, siendo n el número de cuotas, lo que genera n cobros del impuesto de timbres y estampillas.
- Los avisos para el cliente se generan con un día de desfase.
- Para realizar una modificación tras un error, se debe pasar por todas las pantallas para realizar un cambio específico, sin importar lo leve que este sea.

- PCom

Este software es el menos amigable de los programas utilizados, emulando el entorno de MS-DOS, a la vez que es una herramienta fundamental, ya que se utiliza para manejar las cuentas contables, las cuales son



trabajadas como asientos contables, o sea ingresando debe y haber, es decir mover fondos entre cuentas vigentes y cuentas cuajadas, las primeras son para dejar fondos por más de un día y dejar fondos para que sea utilizado por otro departamento, las segundas son cuentas que maneja cada departamento, estas cuentas también pueden ser manejadas a través del programa Bank Trade, este programa también cobra importancia a la hora de revisar la contabilidad y mantener la paridad contable, muestra que cuentas se movieron y quien las utilizó, claro que para llevar a cabo esta revisión se debe poseer un gran

dominio del programa y de conocimientos contables, debido a que se deben buscar diferencias en los montos transferidos en todas las cuentas involucradas y accesorias, si bien esta tarea corresponde al departamento de control interno el departamento de exportaciones realizaba todas las mañanas esta tarea a fin de identificar problemas y darles una pronta solución, incluso antes que control interno se manifieste;

Principales Ventajas

- Permite acceder de manera rápida, una vez que se maneja el programa, a las cuentas contables del banco.
- Controlar la contabilidad.
- Se complementa muy bien con los programas antes mencionados.

Principales desventajas

- Su entorno basado en MS-DOS, el cual dificulta su aprendizaje.
- Se genera confusión al momento de tener que controlar oficinas, cuentas y montos a debitar.
- Muchas veces para buscar un monto se debe revisar todos los asientos de una cuenta para encontrar dicho monto.
- No se pueden eliminar asientos erróneos, si se genera un error al ingresar un asiento el revisor deberá dejarlo sin aprobar para que este quede invalido al final del día, si se llegase aprobar este se hace efectivo inmediatamente.

III PARTE: Problemas y Soluciones.

Si bien el banco Santander destaca por su alta eficiencia, sobre todo en sus gerencias operativas, una vez que uno se interioriza con los procesos se pueden detectar diversas fallas en el sistema, y si mas aun se analizan los procesos con el crisol de un agente externo, se puede analizar de forma mas objetiva los diversos problemas que se presentan, ya que a medida que uno pasa mas tiempo dentro de la organización se vuelve parte de esta , a la vez que se mimetiza con la cultura y la idiosincrasia organizacional. Todos los problemas detectados tienen directa relación con el producto que le llega al cliente final, algunos problemas más grandes que otros, unos con soluciones rápidas, otros con soluciones que requieren de toda una modificación de fondo de los procesos utilizados, a continuación se detalla una lista de los problemas recurrentes detectados, a los cuales se les dará una solución mas adelante;

3.1 PROBLEMAS DETECTADOS

1. Ejecutivo y/o Especialista de Negocios Internacionales no revisa documentación, no conocen los requerimientos o normativa necesaria.
2. El cliente desconoce los datos que debe contener la solicitud de crédito o carta de tipo o insiste en hacerlo a su manera.
3. Información de los documentos Borrosa o errónea.
4. Operaciones recepcionadas fuera del horario establecido para este fin.
5. Manejo y manipulación de pagares por parte de los técnicos.
6. La gran cantidad de papeles que se deben manipular.

7. La gran cantidad de firmas y datos de los que se debe estar constantemente preocupados.
8. La ineficiencia del Sistema Bank Trade.
9. Gran cantidad de nominas que se llevan de manera manual, como son nominas de ingreso/curse, de pagare, de P.A.E. tasa variable, de P.A.E. cancelados, entre otras.
10. Abonos en línea de origen en pesos y destino cuentas en moneda nacional no se pueden realizar y se deben llevar a cabo a través de las cajas por medio de papeletas (memorando), con las complicaciones de tiempo asociadas a este proceso.
11. Gran cantidad de operaciones catalogadas como urgentes, por lo cual no se puede definir las urgencias reales de las que no.
12. El deficiente sistema de Archivo, por espacio físico, distancia entre el puesto de trabajo-archivo y por el manejo que se le da a este, ya que los dos empleados a cargo son dirigentes sindicales, razón por la que abandonan continuamente su puesto de trabajo.
13. El rígido esquema reinante en el banco, si bien los empleados tienen opinión para realizar cambios, para lograr cambios significativos se debe pasar por un gran número de jefes y gerentes, esto debido a la magnitud de la organización.

3.2 DESARROLLO DE SOLUCIONES Y ESTRATEGIA

Ante los diversos problemas detectados, anteriormente detallados, surgen diversas soluciones, unas de fácil implementación otras que requieren toda una reingeniería de sus sistemas, a continuación se darán ideas para solucionar los problemas detectados y se sugerirán estrategias a seguir para su implementación.

Problema;

1. Ejecutivo y/o Especialista de Negocios Internacionales no revisa documentación, no conocen los requerimientos o normativa necesaria.

Solución Problema 1;

Se debe capacitar a los especialistas y ejecutivos para que comprendan el proceso y sepan que datos son importantes y facilitan el trabajo de los técnicos, si bien no son todos los especialistas y/o ejecutivos los que desconocen la normativa, no se puede capacitar solo a algunos, ya que serian discriminados por sus pares. Por otra parte la disposición de los especialistas también cobra un rol preponderante, ya que a muchos les importa solo vender un producto, y omiten, a su conveniencia, la normativa institucional, pese a conocerla.

Problema;

2. El cliente desconoce los datos que debe contener la solicitud de crédito o carta de tipo o insiste en hacerlo a su manera.

Solución Problema 2;

El ejecutivo y/o especialista deben informar a sus clientes que están incurriendo en un error, se puede hacer de manera individualizada o grupal es decir juntar a las

empresas que mas operaciones y problemas en sus documentos presentan, se podría hacer una especie de seminario a la vez que se educa al cliente, con el fin de optimizar los procesos y fidelizar a los clientes.

Problema;

3. Información de los documentos Borrosa o errónea.

Solución Problema 3;

La información borrosa o errónea, generalmente pasa por manos del especialista y/o ejecutivo, razón por la cual como primer punto el especialista y/o ejecutivo deberán realizar la fiscalización como corresponde, y no solo preocuparse de vender un producto. En este punto también se podría considerar la idea de capacitaciones a especialistas y ejecutivos.

Problema;

4. Operaciones recepcionadas fuera del horario establecido para este fin.

Solución Problema 4;

La solución mas fácil seria dejar de recibir las operaciones fuera de horario, pero esto en la practica no es del todo posible ya que hay clientes grandes, ya sea por el volumen de operaciones, los montos o ambos, y si estas operaciones quedan fuera del curse diario, el departamento pasa a ser el principal responsable, ya que a los gerentes y sub-gerentes les importa mantener satisfechos a los clientes “grandes”, aunque los procedimientos sean pasados a llevar en esta búsqueda, por este motivo se debería buscar un mecanismo de incentivos a la operaciones para que se generen en la mañana, debido a que durante la mañana el flujo de operaciones disminuye ya que el grueso de la

operaciones llegan en la tarde después de las 13:00, otra alternativa es informar a los clientes que sus operaciones tendrán una respuesta mas efectiva si son enviadas en la mañana, los especialistas o ejecutivos podrían acomodar y recomendar a los clientes que acomoden el envío de sus operaciones para obtener una mejor respuesta.

Solución Problema 1-4;

Para los primeros 4 problemas detectados, se puede generar una solución en común esto se lograría adaptando un software que funciones a través de Internet para que el cliente pueda tener acceso a los productos del banco desde cualquier lugar, al que llamaremos Easy Product, para que esto sea posible el programa debe contar con campos para que el usuario pueda llenar dependiendo del producto que este solicitando, a la vez que valida la información ingresada por el usuario de manera inmediata, en una primera etapa (imagen S1) el cliente deberá ingresar su RUT, numero de cuenta, nombre y su clave, luego en una segunda etapa (imagen S2), después de ser validado como usuario registrado, el cliente seleccionara el producto deseado y como tercera etapa (imagen S3) el cliente deberá llenar los campos con la información necesaria para procesar el producto deseado, una vez llenados todos los campos se genera una solicitud del producto en cuestión. Si el cliente no tiene historial en este tipo de producto esta información pasa directamente a riesgo, si la posee, pasa directamente a las técnicos de Comercio Exterior, la visacion se genera de manera inmediata una vez que se genera la solicitud, ya que las firmas y poderes estarán respaldadas por la firma electrónica⁶ que

⁶ Diremos que la firma electrónica es un tipo de sistema tecnológico-electrónico de carácter informático o telemático, cuyo objetivo es permitir la identificación inequívoca del emisor de un mensaje de datos informáticos, a través de un procedimiento electrónico dotado de seguridad técnica y jurídica a la vez. (véase La firma electrónica y sus efectos procesales, tesis del Abogado Alamiro Manuel Rojas Reyes, Universidad Finis Tέρrea, 2005).

poseerá el usuario, en lo que respecta a la visación técnica, la realizara el de técnico de comercio exterior (operador) al igual como se hace hoy en día.

Etapas del Software

Santander EASY PRODUCT

IDENTIFIQUESE

Nombre

Apellidos

RUT.

N° de Cuenta CTE.

Clave

IDENTIFICARSE

Imagen S1- Etapa 1

Santander EASY PRODUCT

SELECCIONE SU PRODUCTO

P.A.E. Otorgamiento	<input type="radio"/>	Ordenes de Pago (liq.)	<input checked="" type="radio"/>
P.A.E Prorroga	<input checked="" type="radio"/>	Apertura C.D.I.	<input checked="" type="radio"/>
P.A.E Cancelación	<input checked="" type="radio"/>	Modificación C.D.I.	<input checked="" type="radio"/>
Liquidación de Retornos	<input checked="" type="radio"/>	Crédito Comercial	<input checked="" type="radio"/>
Informar Planilla	<input checked="" type="radio"/>	Carta crédito stand by	<input checked="" type="radio"/>
Carta Crédito	<input checked="" type="radio"/>	Capitulo XIV	<input checked="" type="radio"/>
Cobranza Exportación	<input checked="" type="radio"/>	Capitulo XII	<input checked="" type="radio"/>

CONTINUAR

Imagen S2 –
Etapa 2

Santander EASY PRODUCT BIENVENIDO SR. AYAMAN DEL CAMPO S.

A CONTINUACION RELLENE LOS CAMPOS PARA ACCEDER A SU PRESTAMO A EXPORTADORES (P.A.E)

Monto del préstamo	<input type="text"/>	Cta. Cte Comisiones	<input type="text"/>
Destino de los Fondos	<input type="text"/>	Exportador	<input type="text" value="Si/No"/>
Fecha de Cancelación	<input type="text"/>	Tipo de Tasa	<input type="text" value="Variable/Fija"/>

Imagen S3 –
Etapa 3

A fin de eliminar papeles, documentos y optimizar procesos, el pagare será digital, respaldado por una firma electrónica, de este modo el proceso y la información generada en este es protegido (seguridad Técnica) a la vez que es respaldado por la Ley⁷ (seguridad Legal) junto con eliminar papeles se elimina función de los especialistas y ejecutivos de recibir papeles y les deja mas tiempo para buscar la mayor satisfacción de los clientes y atender sus necesidades de la mejor manera, destinando el tiempo que antes se ocupaba en recopilar los documentos, en brindar un mejor servicio.

Problema 5;

5. Manejo y manipulación de pagares por parte de los técnicos.

⁷ En Chile la ley que regula esta materia es la N° 19.799 denominada “sobre Documentos Electrónicos, Firma Electrónica y Servicios de Certificación de dicha Firma”

Solución Problema 5;

Como ya se menciona anteriormente, los pagares se pueden firmar de manera digital por medio de la firma electrónica, reduciendo de este modo que los pagares, documentos valorados) pasen por las manos de los técnicos de comercio exterior y permitiendo que estos solo tengan acceso a la información que los pagares contienen, por defecto si la iniciativa resulta inviable o genera rechazo por parte de los clientes debido al miedo a utilizar nuevas tecnologías, aunque la tendencia actual apunta a lo contrario, se debería digitalizar los documentos creando bases de datos virtuales a los cuales se pueda acceder desde la intranet del banco, mientras los documentos físicos son enviados a custodia al momento de firmarse y visarse, esto también se aplica de manera retroactiva, es decir, todos los pagares anteriores a la fecha de implementación de la digitalización que se encuentren vigentes sean digitalizados e ingresados a la base de datos virtual.

Problema 6;

6. La gran cantidad de papeles (documentos y avisos) que se deben manipular.

Solución Problema 6;

Siendo el mayor banco de Chile todos los procesos operativos son respaldados en papel, además los avisos que son destinados al cliente, a la vez que se crea una carpeta para cada cliente, en la cual se archiva la Solicitud de Crédito, Carta de Resolución, Copia del Pagaré, copia de los pantallazos de Bank Trade y copia de los avisos destinados al cliente, todos estos documentos susceptibles de ser digitalizados, y como solución de fondo están el uso de software que permiten al acceder a los clientes a

productos COMEX de manera virtual (véase solución de problemas 1-4) y la digitalización de pagares (véase solución de problema 5).

Problema 7;

7. La gran cantidad de firmas y datos de los que se debe estar constantemente preocupados.

Solución Problema 7;

El técnico de Comercio Exterior debe estar constantemente atento a los poderes, firmas y datos que contienen los documentos, lo que aumenta el riesgo operativo y demora los procesos ya que se deben revisar los documentos de manera minuciosa, restando tiempo al curso mismo de la operación, este problema se solucionaría desligando de esta responsabilidad a los técnicos, ya que se supone que la información fue revisada por los especialistas de negocios Internacionales y ejecutivos, además de la visación legal, por otra parte si el cliente envía la información a través de Internet esta será validada de manera automática, negando el ingreso de información errónea, además de la autenticación de la firma digital simplificando el proceso de revisión.

Problema 8;

8. La ineficiencia del Sistema Bank Trade.

Solución Problema 8;

La solución a este inconveniente es de las mas complejas, debido a que este software fue impuesto por Santander Central Hispano hace ya varios años, pese a los rechazos de los gerentes de la época debido a que no cumplía los requisitos impuestos

por la gerencia de comercio exterior, pero a raíz del propósito de estandarizar los procesos de comercio exterior a lo largo del grupo se termino por utilizar este programa, por este motivo queda claro que no se puede cambiar por ello solo queda mejorarlo a medida que surgen errores si bien desde su implementación a la fecha se han corregido una enormidad de errores y problemas, quedan muchos por corregir.

Problema 9;

9. Gran cantidad de nominas que se llevan de manera manual, como son nominas de ingreso/course, de pagare, de P.A.E. tasa variable, de P.A.E. cancelados, entre otras.

Solución Problema 9;

Todo el registro manual que se lleva a cabo, se debe automatizar esto tiene directa relación con el soporte tecnológico, es decir que los programas que se ocupen generen un registro fidedigno de las operaciones.

Problema 10;

10. Abonos en línea de origen en pesos y destino cuentas en moneda nacional no se pueden realizar y se deben llevar a cabo a través de las cajas por medio de papeletas (memorando), con las complicaciones de tiempo asociadas a este proceso.

Solución Problema 10;

Para permitir esta modalidad de Liquidación se debería modificar el programa BanComex, creando un modulo o habilitando una función que permita llevar a cabo esta operación.

Problema 11;

11. Gran cantidad de operaciones catalogadas como urgentes, por lo cual no se puede definir las urgencias reales de las que no.

Solución Problema 11;

Este problema surge a raíz del abuso de los Especialistas de Negocios Internacionales y Ejecutivos, que impulsados por la necesidad de entregar una rápida respuesta a las necesidades de sus clientes pasan por alto el uso adecuado de la calificación de las operaciones, llegando de este modo a un punto que alrededor del 70% de las operaciones eran urgentes, a esa altura los técnicos no pueden discriminar y saber que operaciones son realmente urgentes, la solución si bien es simple, se debe aplicar con consecuencia entendiendo que se debe respetar la calificación de las operaciones para que los técnicos puedan brindar un mejor servicio a sus clientes internos.

Problema 12;

12. El deficiente sistema de Archivo, por espacio físico, distancia entre el puesto de trabajo-archivo (separados por varios pisos) y por el manejo que se le da a este, ya que los dos empleados a cargo son dirigentes sindicales, razón por la que abandonan continuamente su puesto de trabajo.

Solución Problema 12;

La solución es eliminar la oficina de archivo, como ya se menciono antes mediante la digitalización de documentos y el uso de tecnologías a fines, si bien suena radical una organización tan grande debe apuntar a la optimización de sus procesos de manera continua y no conformarse con que solo funcionen.

Problema 13;

13. El rígido esquema reinante en el banco, si bien los empleados tienen opinión para realizar cambios, para lograr cambios significativos se debe pasar por un gran número de jefes y gerentes, esto debido a la magnitud de la organización.

Solución Problema 13

Este punto es el más complicado de abordar, ya que el banco si bien está abierto a sugerencias por parte de sus empleados, inclusive cada año se realiza un concurso de iniciativas, es difícil para estos presentar y lograr cambios, y aun si se encaminan iniciativas, si son demasiado radicales se verán sujetas a la aprobación de Santander Central Hispano, un buen ejemplo de esto es la implementación del programa Bank Trade, que pese a la oposición de los gerentes de la época se terminó implementando. Para soslayar este problema se debería recurrir a lluvia de ideas con participación de diferentes empleados y grupos no muy numerosos a fin de no cohibir a los más tímidos, pero que posean buenas ideas, otro punto importante sería la implementación de proyectos de mejora, a cargo de los mismos empleados a fin de generar un compromiso mayor con la organización, lograr una motivación mayor y descubrir nuevos talentos.

IV PARTE: Conclusión

El banco Santander es el banco mas grande de chile, y esto queda ratificado en la gerencia de Comercio Exterior, ya sea por la capacidad de sus empleados, por los altos volúmenes de operaciones, la consistencia de sus programas computacionales y el respaldo de un gran grupo, que aporta con la experiencia y mejoras probadas a lo largo del mundo, pero aun así como toda organización se puede mejorar, sobre todo si hablamos de un entorno netamente operacional, donde lo primero a mejorar son los procesos, por lo tanto la investigación debe ser interna o sea debe analizar la organización desde adentro, con un crisol amplio y objetivo, a fin de descubrir los problemas presentes en la empresa, en este aspecto se puede decir que pese a los problemas detectados a lo largo de este estudio, tienen solución y no solo una, sino que diversas soluciones.

En los próximos años el banco Santander afrontara un desafío no menor, el de superarse así mismo, seguir en la cima de las organizaciones bancarias, compatibilizando tecnología de punta con un personal capacitado y conforme de trabajar en el Banco Santander, es decir se debe mantener y mejorar el buen trato a sus trabajadores el cual es de los mejores en todo lo que se refiere a premios, capacitación y reconocimiento. Pero a la vez el alto nivel de rendimiento y sacrificio exigido a los trabajadores, sobre todo en gerencias operativas, tiende a contrastar con las buenas condiciones laborales. Todo lo anterior se debe compatibilizar con la inclusión de nuevas tecnologías que ayuden a los trabajadores y clientes a obtener un mejor servicio del banco, a la vez que lo consolida como el mejor banco de Chile.

BIBLIOGRAFIA

- Intranet banco Santander
- Informes Gerencia de Comercio Exterior
- Pagina Web Banco Santander www.bancosantander.cl
- __ Pagina Web Banco Central de Chile www.bcentral.cl
- la firma electrónica y sus efectos procesales, tesis Manuel Alamiro Rojas Reyes, Universidad Finis Terrae 2006.