

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE UN BANCO CHILENO
PARA LOGRAR LA COLOCACIÓN DE INSTRUMENTOS
FINANCIEROS EN EL SEGMENTO DE JÓVENES ESTUDIANTES
UNIVERSITARIOS Y JÓVENES PROFESIONALES”**

**MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor Guía: SR. ERNESTO FERNANDEZ OYARZO

Alumno: SRTA. MINERVA DEL PILAR MEDINA GONZÁLEZ

VIÑA DEL MAR, 2018

AGRADECIMIENTO

Desde mi ingreso a la Universidad, he tenido años llenos de transformaciones, en los cuales me he encontrado con muchas personas y situaciones que han marcado mi experiencia de vida.

Cuando terminé mi carrera anterior y logré concretar mi ingreso a esta, me vi avanzando dentro de otro gran proyecto en el cual siempre me visualice y en donde para mí lo más importante era aprovechar cada oportunidad de crecimiento y aprendizaje.

Ahora, cuando me encuentro culminando esta etapa, me doy cuenta de que es una nueva meta superada y solo me queda dar las gracias a todos lo que han participado en este proceso, tanto a nivel académico como administrativo, todos han sido importantes para avanzar. Dar gracias a todos quienes hayan sido pacientes en cada situación que nos hayamos encontrado, a quienes me dieron su apoyo cuando estuve triste y a quienes me escucharon en cada momento que fue necesario, en fin, quienes de una u otra forma han estado ahí, agradecida de la vida y mi familia.

Un anhelo superado y un paso más adelante, esperando poder seguir creciendo en mis proyectos y avanzando en mi camino. Gracias por todo.

INDICE

Agradecimiento	ii
Índice	iii
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	1
CAPITULO I: MARCO TEORICO “LA ESTRATEGIA	2
Introducción	2
Concepto de Estrategia	3
Tipo de Estrategia	4
Estrategia Según David	4
Estrategia Según Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington	6
Estrategia Según Santiago Garrido Buj	10
Modelo de Análisis y Selección Estratégica	16
“Conceptos de Administración Estratégica” Fred R. David	16
“Dirección Estratégica” Gerry Jonhson, Kevan Scholes y Richard Whittington	19
“Dirección Estratégica” Santiago Garrido Buj	23
Evaluación de la Estrategia	27
Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias	28

CAPITULO II: “LA EMPRESA”	35
Introducción	35
Historia	36
Instrumentos Financieros	37
Cuenta Corriente	38
Cuenta Vista	38
Tarjeta de Crédito	39
Créditos	39
Productos y Servicios un Banco Chileno	40
Cuenta Corriente	40
Cuenta Vista	42
Tarjeta de Crédito	43
Clientes de Banco Chileno	45
Segmento Joven Clásico	45
Segmento Joven Blue	47
Estrategia Actuales de un Banco Chileno	48
Acciones Estrategia Intensiva Enfocada en Desarrollo de Mercado	49
Acciones Estrategia Intensiva Enfocada en Desarrollo de Producto	51
CAPITULO III: “ESTUDIO”	53
Introducción	53
Desarrollo del Modelo	54

Etapa de los Insumos	54
Etapa de Adecuación	57
Etapa de la Decisión	65
Recomendaciones Generales	67
Conclusión	69

ANEXOS

Anexo 1: Estrategias según David	70
Anexo 2: El Reloj estratégico	71
Anexo 3: Estrategias según Santiago Garrido	72
Anexo 4: Tabla Tipos de Estrategia	73
Anexo 5: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)	74
Anexo 6: Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias	75
Anexo 7: Matriz Orgánica	76
Anexo 8: Matriz de Marakon Associates	77
Anexo 9: Matriz de la Gran Estrategia	78
Anexo 10: Tabla Comparativa de Modelos de Análisis y Selección Estratégica	79
Anexo 11: Etapas de Matriz EFE	80
Anexo 12: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	81
Anexo 13: Etapas de Matriz PEYEA	82

Anexo 14: Matriz Boston Consulting Group (BCG)	83
Anexo 15: Matriz Interna – Externa	84
Anexo 16: Matriz de la Estrategia Principal	85
Anexo 13: Etapas de Matriz MCPE	86
Anexo 18: Cronograma del Proceso de Expansión Grupo Español	87
Anexo 19: Otros Productos	88
Anexo 20: Tipos de Cheques	90
Anexo 21: Resumen Productos, Servicios y Beneficios	92
Anexo 22: Segmentos de Clientes	94
Anexo 23: Resumen Segmentación de Clientes de un Banco Chileno	97
Anexo 24: Análisis sobre Factores Externos	99
Anexo 25: Análisis Detallado Cadena de Valor	101

RESUMEN

Estudiar la definición de Estrategia en base a las propuestas de tres autores reconocidos, como son Fred R. David; Santiago Garrido Buj; Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Además de revisar la historia de un Banco Chileno por medio de sus productos, servicios y beneficios han permitido establecer las bases para el análisis y selección del Modelo Analítico y de Selección Estratégica de uno de estos autores y con ello determinar por medio de su estructura de análisis la que mejor logra identificar la Estrategia.

La selección del modelo, permite desarrollar y plantear las propuestas para potenciar la Estrategia por la cual, y en general, un Banco Chileno logre la colocación de instrumentos financieros en el segmento de Jóvenes Estudiantes Universitarios y Jóvenes Profesionales.

ABSTRACT

To study the definition of Strategy based on the proposals of three recognized authors, such as Fred R. David, Santiago Garrido Buj, Gerry Johnson, Kevan Scholes and Richard Whittington; in addition to reviewing the history of a Chilean Bank through its products, services and benefits, have allowed to establish the basis for the analysis and selection of the Analytical Model and Strategic Selection of one of these authors and thus determine through its analysis structure, the one that best identifies the Strategy.

The selection of the model allows developing and presenting proposals to strengthen the Strategy by, and in general, a Chilean Bank achieves the placement of financial instruments in the segment of Young University Students and Young Professionals.

INTRODUCCIÓN

En el presente informe, se busca identificar la estrategia más adecuada para que un Banco Chileno logre la colocación de instrumentos financieros en el segmento de Jóvenes Estudiantes Universitarios y Jóvenes Profesionales. Para lograr esto, se recopilan y analizan a varios autores que estudian la Estrategia, se seleccionará a tres de ellos y se realizará un análisis al concepto y con ello se indagará en los tipos de estrategias existentes de acuerdo a los autores seleccionados. Luego de esto, se revisarán los modelos de análisis y selección estratégica que cada uno de ellos tiene y se determinará cual es el modelo óptimo para resolver la problemática existente y con ello obtener información relevante respecto a un Banco Chileno. Además, para realizar este análisis, se revisarán datos más relevantes en la historia de un Banco Chileno y se describirán sus productos y servicios, para tener claridad de ellos y de sus beneficios.

Con todo lo descrito, se realizará un análisis desde todas las perspectivas posibles, y con ello se desarrollará el Modelo de Análisis y Selección Estratégica que mejor permita identificar de forma objetiva cuáles son las mejores alternativas. Y determinar si las estrategias existentes son las acertadas para lo que busca lograr un Banco Chileno.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO
LA ESTRATEGIA

Introducción

Desde octubre de 1998 a la fecha, un Banco Chileno ha destacado por su capacidad de crecimiento y por el desarrollo de nuevas estrategias que buscan lograr la penetración a nuevos segmentos de clientes en el mercado financiero. En el año 2010, ingresa al segmento de Jóvenes Estudiantes y Jóvenes Profesionales, con el fin de crear una cartera de clientes que busque a su primera experiencia bancaria como Banco Principal y con ello rentabilizar el negocio al largo plazo. A partir de este hito, un Banco Chileno ha pasado a ser un importante participante dentro de este nicho de mercado, logrando competir con otras entidades financieras que ya se habían posicionado como bancos de excelencia y tradición. Es por esto, por su crecimiento y por sus fortalezas, que un Banco Chileno busca continuar con esta tendencia, seguir mejorando y posicionándose dentro de su mercado objetivo.

El presente capítulo, comienza elaborando un análisis al concepto de estrategia, cada uno de sus tipos, modelos de análisis y selección estratégica y finalmente se realizará una evaluación a ella. Luego de estos análisis, se establecerán las herramientas que se utilizarán para lograr resolver la problemática

existente y con ello determinar si las estrategias que han utilizado son las correctas para la continuidad y el crecimiento del negocio

1.1 Concepto de Estrategia

Cuando se habla de estrategia, se pueden encontrar diversas definiciones de este concepto y además a muchos autores que hacen propia esta palabra para definirla de acuerdo a la dimensión o contexto en que esté inmersa.

La Real Academia Española, define estrategia como *“En un proceso regulable, Conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”*¹. Fred R. David conceptualiza estrategia como *“Los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Las Estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa”*². Por otro lado, Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington, definen la estrategia como *“La dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permita lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”*³. Finalmente, Santiago Garrido Buj, define estrategia como *“Un curso de acción que puede conducir o no al*

¹ DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. [En Línea] < <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>> . [Consultado: 03 de Diciembre del 2016]

² DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 11p. [Consultado: 03 de Diciembre del 2016]

³ JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. 7^a Edición: Pearson Education, S.A. 10p. [Consultado: 03 de Diciembre del 2016]

resultado esperado, Es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar están las estrategias para la obtención de aquellos y los modos y recursos que serán utilizados para ello; en tercer lugar, las tácticas y en cuarto lugar, los recursos, los medios a nuestra disposición”⁴

Las cuatro definiciones anteriores, si bien son de diversos autores, todos coinciden en que las estrategias son el medio para establecer los objetivos y con ello lograr una mejora en el plan estratégico y una acertada toma de decisiones. Es por ello que es muy importante destacar que en el desarrollo de la presente tesis, el concepto de estrategia que se utilizará será el de Fred R. David.

1.2 Tipos de Estrategia

Los tipos de estrategias, son los diversos caminos que se pueden escoger dependiendo del objetivo que se desea lograr, es por ello que se clasifican de diversas maneras, dependiendo el autor a analizar.

1.2.1 Estrategias Según David⁵

Davis, quien se caracteriza por la claridad con que expone en su libro de “Conceptos de Administración Estratégica”, define los conceptos que van a ser

⁴ GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. 2^a Edición: McGraw Hill/Interamericana de España. 4-5p. [Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

⁵ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 138-148 p. [Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

necesarios para analizar los 4 tipos de estrategias y cada una de sus sub categorías. **Ver Anexo 1: Estrategias Según Davis.**

1.2.1.1 Estrategias de Integración

- a) *Integración hacia adelante*: es la estrategia que busca tener dominio de los distribuidores/ vendedores al detalle o lograr mayor control.
- b) *Integración hacia atrás*: es la estrategia que desea tener la propiedad de los proveedores u obtener mayor manejo sobre ellos.
- c) *Integración Horizontal*: es la estrategia que busca obtener la propiedad de los competidores o tener mayor control.

1.2.1.2 Estrategia Intensiva

- a) *Penetración de Mercado*: Es la estrategia que busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales. Para lograr esto, es necesario aumentar el marketing.
- b) *Desarrollo de Mercado*: Es la estrategia utilizada para introducir un producto o servicio que ya posees en otro lugar que no habías logrado llegar
- c) *Desarrollo de Producto*: Es la estrategia que busca aumentar las ventas a través de una mejora en los productos o servicios que ya posee la empresa.

1.2.1.3 Estrategia de Diversificación

- a) *Diversificación Relacionada*: Es la estrategia que se utiliza cuando existen relaciones importante en la cadena de valor.
- b) *Diversificación No Relacionada*: Es la estrategia que se utiliza cuando no hay relación entre sus actividades en la cadena de valor.

1.2.1.4 Estrategia Defensiva

- a) *Recorte de Gastos*: Es la estrategia que se utiliza cuando la empresa pasa por una reestructuración y busca una mejora en las ventas y utilidades.
- b) *Desinversión*: Es la estrategia que se utiliza cuando una empresa busca reunir mayor capital para inversión y se vende una parte de la empresa.
- c) *Liquidación*: Es la estrategia que se utiliza cuando se venden todos los activos de la empresa a su valor tangible.

1.2.2 Estrategia Según Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington.

Estos tres autores, en su libro, primero hacen la diferencia entre las estrategias que se utilizarán en el Ámbito de la Unidad de Negocio⁶ (UEN) y en el Ámbito Corporativo, elaborando un capítulo completo dedicado a cada una de ellas (capítulo cinco y seis respectivamente). **Ver Anexo 2: El Reloj Estratégico.**

⁶ JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. 7ª Edición: Pearson Education, S.A. 240 252p. [Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

1.2.2.1 **Ámbito de la Unidad de Negocio**

La unidad de negocio, “es una parte de la organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes y servicios que se distinguen de la otra UEN”⁷. Es por ello, que se generan estrategias individuales para cada UEN, ya que pueden variar de acuerdo a sus características y objetivos. Las estrategias en base a la ventaja competitiva son las siguientes:

- a) *Estrategia en Función al Precio* (sin Filigranas): Es la estrategia que posee bajos precios con bajas ventajas específicas en el producto/servicio.
- b) *Estrategia de Diferenciación*: Es la estrategia que busca ofrecer productos o servicios que ofrecen ventajas distintas a la de los competidores.
- c) *Estrategia Híbrida*: Es la estrategia que busca la mezcla entre las dos estrategias ya descritas (Función al precio y Diferenciación).
- d) *Estrategia Segmentada o de Diferenciación Segmentada*: Es la estrategia que busca ofrecer una elevada ventaja percibida del producto/servicio, justificando una sustancial prima en el precio, dirigido a nichos de mercado.
- e) *Estrategia Destinada al Fracaso*: Es la estrategia que no ofrece suficiente valor percibido en cuanto a características del producto, precio o ambas.

Estas son las siguientes:

- **Mayor Precio/Valor Estándar**: Es la estrategia que puede lograr mayores márgenes si los competidores no son seguidores.

⁷ JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. 7^a Edición: Pearson Education, S.A. 241p. [Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

- Mayor Precio/Valor Reducido: Es la estrategia que sería factible solamente en un escenario de monopolio, ya que se traduce en aumentar el precio y disminuir el valor.
- Valor Reducido/ Precio Estándar: Es la estrategia que provocaría la pérdida de la cuota de mercado.

1.2.2.2 **Ámbito Corporativo**⁸.

En el ámbito corporativo, se ejecuta cualquiera sea la actividad por encima de la unidad de negocio, con el objetivo de añadir valor al creado en la unidad de negocio. A estos niveles de dirección, se les denomina Empresa Matriz. Dentro del **Ámbito Corporativo**, tenemos las siguientes estrategias:

a) *Estrategias de Diversificación*: Este tipo de estrategia es la que lleva a la organización a nuevos mercados y productos o servicios. Esta se divide en dos tipos, *Diversificación Relacionada* y *Diversificación No Relacionada*.

- *Diversificación Relacionada*: Es la estrategia que busca un desarrollo de la estrategia más allá de los productos y mercados actuales. Las estrategias de diversificación relacionada son las siguientes:
 - *Integración Vertical*: Es la que describe la integración, ya sea hacia atrás o hacia adelante.

⁸ JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. 7^a Edición: Pearson Education, S.A. 280-286p. [Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

- *Integración Hacia Atrás:* Es la estrategia que hace referencia al desarrollo de actividades relacionadas para las actividades actuales de la empresa.
- *Integración Hacia Adelante:* Es la estrategia que hace referencia al desarrollo de actividades relacionadas.
- *Integración Horizontal:* Es la estrategia que busca el desarrollo en actividades que son complementarias de las actuales.
- *Diversificación No Relacionada:* La estrategia de diversificación no relacionada, es el desarrollo de productos o servicios más allá de las capacidades actuales o de la red de valor.

b) *Desarrollo de la Estrategia*⁹:

- *Protección y Creación a Partir de Situación Actual:*
 - *Consolidación:* Es la estrategia que ocurre cuando la empresa protege y fortalece su posición en los mercados actuales.
 - *Penetración en el Mercado:* Es la estrategia que se produce cuando una organización gana cuota de mercado.
- *Desarrollo de Producto:* Se produce cuando las organizaciones ofrecen productos modificados o nuevos productos en los mercados.
 - *Con Capacidades Existentes:* Con estas capacidades se pueden seguir las capacidades cambiantes de los clientes, los ciclos de vida cortos del producto.

⁹ JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. 7^a Edición: Pearson Education, S.A. 336-342p. [Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

- Desarrollo de Nuevas Capacidades: Esto se produce por los cambios de énfasis entre los clientes y los factores críticos del Éxito. Pueden cambiar si los otros factores críticos del éxito (FCE) son satisfechos por otros proveedores.
- Más allá de las Expectativas Actuales: Que pueden ser muy vitales para el futuro de la organización pero caro, arriesgado y no rentable. Además, la consecuencia de no desarrollar el nuevo producto es inaceptable.
- *Desarrollo de Mercado en la Estrategia que ofrece los productos actuales en nuevos mercados.*
 - *Nuevos Segmentos:* Esto es cuando el producto se inserta en un nuevo segmento pero con factores críticos parecidos.
 - *Nuevos Territorios:* Mayor alcance geográfico tanto nacional, como internacional.
 - *Nuevas Aplicaciones:* Desarrollo de nuevas aplicaciones a los productos existentes.
- *Diversificación:* Se define como una estrategia que aleja a la organización de sus mercados y productos actuales.

1.2.3 Estrategias Según Santiago Garrido Buj.

Este autor logra definir cada estrategia de forma precisa, logrando mayor intensidad en cada una de las definiciones. **Ver Anexo 3: Estrategias**

Según Santiago Garrido. Las estrategias se definen y clasifican de la siguiente manera:

1.2.3.1 Estrategias Competitivas¹⁰

- a) *Estrategia de Costes:* Estrategia que busca producir grandes volúmenes de forma eficiente, para con ello minimizar los costos. Esto permite generar mayores rendimiento y barreras de entrada a posibles sustitutos.
- b) *Estrategia de Diferenciación:* Es la estrategia que tiene como objetivo crear algo que para el mercado sea percibido como único.
 - i. *Según Mercados:*
 - *Estrategia de Penetración:* Es la estrategia que se basa en los productos y mercados existentes que intentan expandirse en el mercado comprando empresas ya existentes.
 - *Estrategia de Desarrollo de Mercado:* Es la estrategia que busca ampliar el negocio buscando nuevos segmentos de mercado o canales de distribución.
 - ii. *Según Productos:*
 - *Estrategia de Desarrollo de Producto:* Es la estrategia que busca la ampliación del producto o la venta de uno nuevo en un mercado ya existente.

¹⁰ GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. 2ª Edición: McGraw Hill/Interamericana de España. 178-196p. [Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

- *Estrategia de Diversificación o Expansión Geográfica:* Es la estrategia que desea ofrecer nuevos productos en nuevas áreas geográficas.

iii. *Según Cadena de Valor:*

- *Integración Horizontal:* Es la estrategia que consiste en lanzar nuevos productos similares pero que existan diferencias sustantivas para poder considerarse un negocio paralelo.
- *Hacia Delante:* Es la estrategia que indica que la empresa adquiera sus propios locales de distribución.
- *Hacia Atrás:* Estrategia que indica que la empresa elabore los materiales utilizados en la fabricación de sus productos.
- *Integración Vertical:* Es la estrategia que es la que se utiliza cuando una empresa comienza a ingresar en actividades relacionadas a una principal.

1.2.3.2 Estrategias Relacionales

Estas estrategias son todas aquellas en las que las organizaciones, en vez de competir, buscan situaciones de privilegio mediante acuerdos con algunos de los participantes en la cadena de valor y del sector o del entorno.

1.2.3.3 Estrategias Integrativas

Conocida también como estrategias de desarrollo, estas son las más fáciles de crecer en la cadena de valor que no desarrolla el mercado o adquiere cuota más importante del mismo.

1.2.3.4 Estrategias Intensivas:

Estas estrategias son las que tienen como objetivo penetrar y desarrollar el mercado, producto y servicio en el mercado existente. Estos requieren de un mayor esfuerzo para mejorar la posición en el mercado. Esfuerzos resumidos en: *Aumentar el personal de ventas; Incrementar la mercadotecnia; Realizar promociones.*

1.2.3.5 Estrategias Ofensiva

Estas estrategias son en función de aquellos factores a los que van dirigidos o sobre los que actúa para producir cambios hacia adelante o en contra del entorno o de los competidores.

1.2.3.6 Estrategias Defensiva

Estas estrategias son las que tratan de disminuir el riesgo de ataque que se presente por parte de los competidores.

1.2.3.7 Estrategias de Crecimiento

Estrategias que buscan lograr el desarrollo o mantener la posición en el mercado competitivo. Cuando se utiliza esta estrategia, la empresa se ve

influenciada en varias aristas, ya que por un lado, se tiene que la rentabilidad crece, logrando mayor participación en el mercado, y entre más grande la empresa, aumenta la posibilidad de diversificar su riesgo sin mayores miedos. Lo anterior permitiría aplicar economías de escala, acceder de forma más fácil al crédito, lo que provoca que la empresa sea mucho más estable y con alto poder de negociación.

1.2.3.8 Estrategias de Mantenimiento

Estas estrategias son las que se mantienen en los mismos mercados, con los mismos productos y con el mismo nivel de atención al cliente.

1.2.3.9 Estrategias de Contracción

También denominada de contra segmentación. Se refiere a una revisión y evaluación de los segmentos establecidos por la organización, con el objeto de determinar los que son rentables y los innecesarios. Como resultado de esta evaluación, los segmentos se agrupan de tal manera que se reduce el número de ellos, lo que no significa que desaparezcan, sino más bien se agrupa. La contracción se realiza cuando la empresa se ha diversificado mucho y los costos de producción aumentan o están dispersos; su finalidad es lograr que todos los segmentos de mercado sean rentables y se satisfagan totalmente.

- a) *Reducción*: La estrategia de reducción o también conocida como estrategia de recorte de gastos, es la que se utiliza cuando la organización se reestructura a través de la reducción de costos y activos, todo con el

propósito de revertir el descenso de sus ventas y utilidades. También conocida como estrategia de reorganización.

b) *Liquidación*: La estrategia de liquidación es la que se adopta cuando se quiere vender la empresa, es decir, liquidar y cerrar. Se aplicará solo cuando la situación de la empresa sea insostenible y cada día que pasa se generan más pérdidas. Lo más relevante de esta estrategia, es elegir el momento adecuado en que debe producirse la venta o el cierre.

c) *Reestructuración*: Esta estrategia se utiliza para cambiar el conjunto de negocios de la empresa o su estructura financiera.

1.2.3.10 Estrategias de Globalización

Estas estrategias son las que se refieren a cuando una cantidad de negocios nacionales se convierten en un solo negocio mundial.

Luego de realizar un detenido análisis a los tipos de estrategia, se elabora una tabla resumen de los tipos de estrategia. Con esta última se determina, que si bien existen similitudes entre las estrategias utilizadas entre David y Garrido, se observa que los tipos de estrategias a utilizar, serán los enunciados por Fred David, ya que son estrategias de crecimiento, requeridas para desarrollar el planteamiento de la presente tesis. En cuanto a lo planteado por Johnson, representa claramente estrategias competitivas, que no son lo que se buscan analizar en esta oportunidad.

Ver Anexo 4: Tablas Tipos De Estrategias.

Revisada la definición y los tipos de estrategias, se concluye que las estrategias son el medio para establecer los objetivos y con ello lograr la mejora en el plan estratégico. Por lo cual, se considera que, con el análisis y descripción de estas definiciones se obtienen las herramientas que permitan la búsqueda, análisis y selección de un Modelo óptimo de “Análisis y Selección de Estrategias”, con el que cual se logre trabajar en adelante para determinar las estrategias a utilizar.

1.3 Modelos de Análisis y Selección Estratégica

En la Administración Estratégica existen varios autores que desarrollan modelos de análisis y selección estratégica y son quienes describen con su sello personal, las definiciones necesarias para poder comprender esta materia, junto con esto entregan las herramientas fundamentales para lograr el análisis, selección y evaluación de las estrategias. Los autores y los libros que destacan en esta temática, son los siguientes:

1.3.1 “Conceptos de Administración Estratégica” Fred R. David.¹¹ (Décimo Cuarta Edición).

En este libro el autor define cada uno de los conceptos necesarios de forma simple y presenta un Modelo de Análisis y Selección Estratégica bastante claro. Además, detalla cada una de las matrices a utilizar para hacer un análisis acertado de cada caso. El Modelo que presenta Davis, es el Modelo Analítico para la

¹¹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 174-191p. [Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

Formulación de Estrategias. El presente, integra diferentes técnicas y logra establecer un esquema para la toma de decisiones que se desarrolla en 3 etapas **(Ver Anexo 6: Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias)**, las cuales son:

ETAPA 1: Etapa de Insumos, en esta etapa se recopila información básica para realizar la estrategia. Las matrices a utilizar son:

- a) *Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)*: Matriz que evalúa oportunidades y amenazas externas.
- b) *Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*: Matriz que identifica los competidores, las fortalezas y las debilidades.
- c) *Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)*: Matriz que evalúa las fortalezas y debilidades.

ETAPA 2: Etapa de Adecuación, en esta etapa se busca generar la estrategia. Las matrices a utilizar son:

- a) *Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)*:

Matriz que ayuda a desarrollar 4 tipos de estrategias, las cuales son:

- FO = Fortaleza Interna - Oportunidad Externa
- DO= Debilidad Interna - Oportunidad Externa
- FA= Fortaleza Interna - Amenaza Externa
- DA= Debilidad Interna - Amenaza Externa

- b) *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)*: Matriz que de cuatro cuadrantes indica cuales son las estrategias adecuadas para avanzar con el análisis.
- c) *Matriz Boston Consulting Group (BCG)*: También conocida como matriz crecimiento- participación. Es la matriz que está compuesta por 4 cuadrantes que representan la participación de mercado y en ellos se refleja las divisiones independientes. Los cuadrantes que componen la matriz, son los siguientes:
- Interrogantes o Incógnitas: Se ubican en el primer cuadrante y representan baja participación en el mercado.
 - Estrellas: Se ubican en el segundo cuadrante y representan rentabilidad al largo plazo y crecimiento.
 - Vacas lechera: También conocidas como VACAS DE DINERO, estas se ubican en el tercer cuadrante y representan a la alta participación y bajo crecimiento.
 - Perros: Se ubican en el cuarto cuadrante y representan baja participación y lento crecimiento.
- d) *Matriz Interna – Externa (IE)*: Matriz que representa la organización, posee nueve cuadrantes y en ellos se identifican unos círculos, que personalizan las divisiones y el tamaño de cada uno representa las ventas de cada una de ellas.

e) *Matriz de la Estrategia Principal*: Matriz que posee 4 cuadrantes que indican cuáles serán las mayores estrategias para cada unidad.

ETAPA 3: Etapa de Decisión, en esta etapa se evalúa objetivamente la estrategia y para este fin se utiliza solamente una matriz, denominada *Matriz cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)*, esta es la matriz que indicará objetivamente cual es la estrategia. **Ver Anexo 5: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).**

Estas tres etapas, incluyen 9 técnicas que exigen un adecuado análisis para lograr identificar, evaluar y elegir entre todas las estrategias presentadas. Ya seleccionada la más adecuada, se procede a implementar en la organización, para con ello revisar si es la elección correcta o de lo contrario volver a realizar el análisis del modelo.

1.3.2 “Dirección Estratégica” Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. (Séptima Edición)¹².

En este libro los autores para desarrollar la elección de la estrategia, realiza una división en dos partes, las cuales son las que siguen:

¹² JOHNSON, Gerry; SCHOLEES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. 7^a Edición: Pearson Education, S.A.344-368p. [Consultado: 21 de Mayo del 2017]

1.3.2.1 Métodos de Desarrollo Estratégico

El método de desarrollo estratégico es un medio para aplicar cualquiera de las direcciones estratégicas. Estos métodos se pueden dividir en tres tipos:

- a) Desarrollo Interno: El Desarrollo Interno se produce cuando se desarrolla la estrategia, partiendo y desarrollando las propias capacidades de una organización.
- b) Fusiones y Adquisiciones: Se producen cuando las estrategias de desarrollo consisten en asumir la propiedad de la otra organización. Existen 3 razones por las que surgen estas fusiones, las cuales son: Razones del Entorno; De la Capacidad Estratégica; De las Expectativas.
- c) Alianzas Estratégicas: Una Alianza Estratégica se produce cuando dos o más organizaciones comparten recursos y actividades para practicar una determinada estrategia. Hay diversos tipos de alianzas estratégicas, algunas pueden ser relaciones formales entre organizaciones, en el otro extremo, puede haber acuerdos de cooperación flexibles y redes informales entre las organizaciones sin que haya participación en la propiedad. Las cuáles son las que siguen:
 - Joint Ventures: Son acuerdos por los que las organizaciones siguen siendo independientes, pero crean una nueva asociación que pertenece a las otras matrices.
 - Las Redes: Acuerdos en que dos o más organizaciones colaboran juntas con relaciones formales que permiten ventajas conjuntas.

- Acuerdos Intermedios: Destacan las *Franquicias* y las *Licencias*

Es muy importante saber, que para llevar a cabo la alianza estratégica, existen factores del éxito relevantes para que dicha estrategia tenga un buen resultado, los cuales son: Propósito Estratégico Claro; Compatibilidad en el Ámbito Operativo; Definición y Cumplimiento de las Expectativas sobre el Rendimiento; Confianza.

1.3.2.2 Criterios del Éxito

Con el Criterio del Éxito, se busca determinar porque algunas estrategias tienen más éxito que otras. Hay tres criterios principales del éxito, los cuales son:

- a) El Ajuste de la Estrategia: Hace referencia a si la estrategia es adecuada a las circunstancias en las que se encuentra la organización "*Posición Estratégica*". Esta situación exige una valoración general del grado en el que las nuevas estrategias se ajustan a las tendencias y cambios futuros del entorno. Explorar la capacidad estratégica de una organización y satisfacen las expectativas de las partes interesadas.
- b) La Aceptabilidad Estratégica: La aceptabilidad hace referencia a los resultados esperados de una estrategia. Esta puede ser de tres tipos:
 - Rendimiento: Son los beneficios que esperan recibir las partes interesadas de la estrategia tanto de la valoración de los rendimientos financieros y no financieros que son derivados de las estrategias

completas, esto puede ser indispensable para la aceptabilidad de la estrategia. Hay 4 planteamientos para realizar este análisis, los cuales son: Análisis de la Rentabilidad; Beneficio: Opciones Reales; Análisis del Valor para las Acciones.

- Riesgo: El Riesgo se refiere a la probabilidad y a las consecuencias del Fracaso de la Estrategia. Algunos de los siguientes conceptos se pueden utilizar para evaluar detenidamente el riesgo: Ratios Financieros; Análisis de la Sensibilidad.
 - Reacción de las Partes Interesadas: Método que consiste en la elaboración de un mapa de reacción las partes interesadas y con ello revisar la aceptación de la estrategia.
- c) La Factibilidad Estratégica: La Factibilidad Estratégica intenta determinar si la organización tiene los recursos y competencias necesarios para aplicar la estrategia. Se pueden utilizar diversos planteamientos para analizar la factibilidad de la estrategia.
- Factibilidad Financiera: Esto se mide por la previsión de los flujos de fondos que intentan identificar que fondos se necesitan para una estrategia.

Otro método a utilizar, puede ser el *análisis del umbral de rentabilidad*, que consiste en un sencillo planteamiento para valorar la factibilidad de alcanzar los objetivos de rendimiento.

- Disponibilidad de Recursos: Con la Disponibilidad de Recursos se puede lograr una mayor comprensión de la factibilidad de las estrategias concretas, identificando los recursos y competencias de dicha estrategia. Esta valoración se realiza con dos fines:
 - Grado en que las capacidades de la organización tienen que cambiar para alcanzar o mantener los recursos del umbral de la estrategia.
 - Revisar cómo se pueden desarrollar los recursos únicos y competencias nucleares para sostener la ventaja competitiva.

Con este resumen de la descripción del modelo que desarrolla Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington, se puede comprender que este posee dos etapas, con las cuales se logra, en primer lugar, identificar el método que se utilizará para el desarrollo de la estrategia y en segundo lugar, se procede a valorar por medio del éxito que obtiene la estrategia dentro de la división.

1.3.3 “Dirección Estratégica” Santiago Garrido Buj¹³ (Segunda Edición).

En este libro el autor define de forma precisa cada uno de los conceptos necesarios para abordar y comprender el análisis y la selección estratégica y además hace referencia de otros autores para el análisis. En cuanto al Modelo de Análisis y Selección Estratégica que se presentan, se define en primera instancia el

¹³GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. 2ª Edición: McGraw Hill/Interamericana de España. 42-81p. [Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

análisis estratégico y con ello enumera 11 matrices estratégicas que servirán de herramienta de análisis y evaluación. Estas se agruparán de acuerdo a la etapa del proceso que se encuentre, por lo que se tiene:

1.3.3.1 Matrices al Aplicar en Acopio de Datos/ Etapa de Insumos

Acá se describen tres matrices de análisis: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE); Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI); Matriz de Perfil Competitivo. Las cuales ya fueron abordadas en el punto 1.3.1. “Conceptos de Administración Estratégica” Fred. R. David.

1.3.3.2 Matrices a Utilizar en Proceso de Adecuación/Etapa Adecuación

Acá se describen siete matrices de análisis, de las cuales, las siguientes: Matriz DAFO; Matriz del Boston Consulting Group (BCG); Matriz Interna – Externa IE o McKinsey; Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), ya fueron abordadas en el punto 1.3.1. “Conceptos de Administración Estratégica” Fred. R. David. A continuación se describen las tres matrices faltantes a la etapa de Adecuación.

- a) Matriz Orgánica o del Ciclo de Vida de Arthur D. Little: Matriz que ayuda a generar programas de acción en apoyo a las directrices estratégicas deseadas para cada negocio. Esta matriz une las otras matrices para llegar a un diagnóstico. **Ver Anexo 7: Matriz Orgánica.**
- b) Matriz de Marakon Associates: Es la matriz que describe la contribución económica de cada unidad estratégica dentro de la empresa mediante tres

objetivos estratégicos fundamentales: Rentabilidad; Crecimiento; Generación de Efectivo. **(Ver Anexo 8: Matriz De Marakon Associates).**

c) Matriz de la Gran Estrategia: Matriz que está orientada a la formulación de estrategias alternativas y combina dos aspectos, *la Posición Competitiva y el Crecimiento de Mercado*. **(Ver Anexo 9: Matriz De La Gran Estrategia).**

Esta matriz está compuesta por cuatro cuadrantes, los cuales son:

- *Cuadrante I:* Ubicado en la parte superior derecha, acá se sitúan los negocios que se encuentran en una buena situación estratégica.
- *Cuadrante II:* Ubicado en la parte superior izquierda, son los negocios que tienen dificultad en la posición competitiva.
- *Cuadrante III:* Ubicado en la parte inferior izquierda, empresas con mayores dificultades, tienen una débil posición competitiva y pertenece a un sector en decadencia.
- *Cuadrante IV:* Ubicado en la parte inferior derecha, acá están los negocios con fuerte posición competitiva pero de lento crecimiento.

1.3.3.3 Matrices a Utilizar en la Fase o Etapa Decisoria

a) Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica: Matriz que a diferencia de las demás, es la que establece prioridades entre las diferentes alternativas estratégicas y con ello ayuda a seleccionar una de ellas.

Ya con estas matrices, en la etapa decisoria se define cual es la estrategia que se debe utilizar en razón al análisis de todas las matrices elaboradas. Además, el autor enuncia otros métodos menos elaborados para seleccionar estrategias, entre los cuales destacan: Listados; Estudios de la Competencia; Auto diagnóstico; Análisis de la Actividad; Análisis de la Vocación; Matrices Estratégicas; Análisis Morfológico; Métodos de los Escenarios; Método del Mantenimiento de la Posición; Técnicas del Ajedrez. En resumen, el autor divide en 3 etapas el proceso de análisis. Dependiendo en que parte del proceso se encuentre, se analiza cada estrategia. Estas etapas se dividen en Acopio de Datos, Proceso de Adecuación y Etapa Decisoria, siendo esta última donde se determina cual es la estrategia más adecuada a utilizar.

Después de estudiar la bibliografía señalada, se elabora una Tabla comparativa de Modelos de Análisis y Selección Estratégica, de la cual se puede concluir: En la presente tabla, se puede observar que el modelo presentado por Santiago Garrido, está compuesto por 3 etapas que contienen 11 matrices que buscan mejorar el modelo de análisis competitivo y selección estratégica que expone David incorporando dos matrices, las que no son relevantes para el presente análisis, por lo que no es un cambio relevante. Por otro lado, Santiago Garrido es bastante preciso y realiza un análisis en detalle del Modelo; Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington presentan un análisis mucho más austero y breve y Fred R. David, elabora una descripción bastante clara, concreta y prolija de cada

variable, lo que lo hace bastante atractivo. **(Ver Anexo 10: Tabla Comparativa de Modelos de Análisis y Selección Estratégica).**

Se determina, por lo ya enunciado, y además porque Fred R. David expone las Estrategias de Crecimiento, por su trayectoria y fortalezas del Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias que contiene, que se determina que se utilizará como guía en el presente Informe de Tesis el libro de “Conceptos de Administración Estratégica” de Fred R. David, décimo cuarta edición.

1.4 Evaluación de la Estrategia

Existiendo claridad sobre los tipos de estrategias y los modelos de análisis enunciados, como se mencionó en el apartado anterior, se procederá a realizar una evaluación del Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias que presenta Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica.

En el presente se describirá el modelo y cada una de las matrices que lo componen y se elaborará un esquema de como lograr su correcto desarrollo y con ello la evaluación a la estrategia.

1.4.1 Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias¹⁴.

El Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias que presenta Fred David, es un modelo que está diseñado de tal forma que se logre identificar, evaluar y seleccionar las estrategias. Para ello, se consideran las diferentes técnicas para la formulación de estrategias y los integra en tres etapas, las cuales son las siguientes:

1.4.1.1 Etapa de los Insumos

En esta etapa se recopila la información básica necesaria para Realizar la estrategia. Las matrices a utilizar son:

- a) *Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)*: Matriz que permite resumir y evaluar información respecto a las Oportunidades y Amenazas Externas. La elaboración de esta se lleva a cabo en 5 pasos. **Ver Anexo 11: Etapas de Matriz EFE.**
- b) *Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*: Esta matriz logra identificar los principales Competidores de una compañía así como sus Fortalezas y Debilidades principales. Se elabora de igual manera que la EFE, la única diferencia radica en que incluye Factores Internos (fortalezas y debilidades), es por esta situación que la clasificación será de la siguiente forma: 1 para debilidad principal; 2 para debilidad menor; 3 para fortaleza menor; 4 para fortaleza principal.

¹⁴ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 174-191p. [Consultado: 06 de Diciembre del 2016]

- c) *Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)*: Esta matriz evalúa las Fortalezas y Debilidades y se elabora siguiendo cinco pasos, que son los mismos a utilizar en la matriz EFE.

1.4.1.2 Etapa de la Adecuación

En esta etapa se busca Generar estrategias.

- a) *Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)*: Esta es una herramienta de adecuación que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategia:

Fortalezas – Oportunidad (FO): Con esta estrategia se utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

- Debilidad – Oportunidad (DO): Con esta estrategia se busca utilizar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Fortaleza – Amenaza (FA): Con esta estrategia se busca utilizar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Debilidad – Amenaza (DA): Con esta estrategia se busca reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Para elaborar la matriz se debe hacer una lista de amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, para finalmente registrar la Estrategia resultante.

b) *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)*: Es un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuales son las estrategias más adecuadas. Los ejes de la matriz representan dos Dimensiones: **(Ver Anexo 12: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA))**.

- Dimensiones Internas
 - FF = Fuerza Financiera
 - VC = Ventaja Competitiva
- Dimensiones Externas
 - EE = Estabilidad en el Entorno
 - FI = Fuerzas de la Industria

Los factores utilizados en la matriz EFE y EFI son los que se utilizarán en PEYEA. La elaboración de esta se lleva a cabo en 6 pasos. **Ver Anexo 13: Etapas de Matriz PEYEA.**

c) *Matriz del Boston Consulting Group (BCG) o también conocida como la Matriz Crecimiento – Participación*: La Matriz BCG representa las diferencias entre divisiones, es por esta razón, que esta compuesta por cuatro cuadrantes que representan la participación de mercado y por círculos que representan una división independiente. El tamaño de cada círculo corresponde a la proporción del ingreso corporativo generado y las tajadas representan las utilidades generadas. Para la elaboración de BCG es muy importante conceptualizar que son estos cuatro cuadrantes. **Ver Anexo 14: Matriz Boston Consulting Group (BCG).**

- Interrogantes O Incógnitas: Las Interrogantes o Incógnitas están representadas en el primer cuadrante, y son los que poseen una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento.
 - Estrellas: Las estrellas están ubicadas en el segundo cuadrante, y representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo.
 - Vacas Lecheras: Las Vacas Lecheras o Vacas de Dinero están ubicadas en el tercer cuadrante y tienen una alta participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento.
 - Perros: Los Perros están ubicados en el cuarto cuadrante y tienen una baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria de lento crecimiento o crecimiento nulo.
- d) *Matriz Interna – Externa (IE)*: Representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas. **Ver Anexo 15: Matriz Interna – Externa (IE)**. En esta matriz, se representan por medio de círculos las divisiones y su tamaño representa el porcentaje de ventas de cada uno. La zona achurada en cada círculo corresponde al porcentaje de utilidades. Al elaborar la matriz, se tienen dos dimensiones claras, ya que se utilizan los puntajes totales ponderados de EFI en el Eje X y los puntajes totales ponderados de EFE en el Eje Y. La ponderación partirá de 1.0 hasta 4.0, los que se clasificarán como sigue: 1.0 a 1.9 para posición interna débil; 2.0 a

2.9 para posición interna promedio; 3.0 a 4.0 para posición interna fuerte. La matriz IE esta dividida en tres áreas que son las que sigue:

- Primer Área: Esta compuesta por los cuadrantes I, II y IV. Las unidades que se posicionan en esta zona, están en posición de crecer y construir. Las estrategias adecuadas para estos casos son: Penetración de Mercado; Desarrollo de Mercado; Desarrollo de Producto; Integración hacia atrás; Integración hacia adelante; Integración horizontal.
- Segunda Área: Esta compuesta por los cuadrantes III,V y VII. Las unidades que se posicionan en esta área, estén en posición de Conservar y Mantener. Las estrategias adecuadas para estos casos son: Penetración de Mercado; Desarrollo de Producto.
- Tercera Área: Compuesta por los cuadrantes VI, VII y IX. Las unidades que ocupan esta zona se les recomienda: cosecha o desinversión.

e) *Matriz de la Estrategia Principal*: Esta Matriz se basa en dos dimensiones, La Posición Competitiva y el Crecimiento de Mercado. Esta se divide en cuatro cuadrantes, que determinan la mejor estrategia a utilizar para cada unidad.

Ver Anexo 16: Matriz de la Estrategia Principal.

- Cuadrante I: Las unidades que se ubican en este cuadrante poseen una excelente posición estratégica.

- Cuadrante II: Las empresas ubicadas en este cuadrante deben evaluar su enfoque actual, su industria crece pero no compiten de forma efectiva, rápido crecimiento de mercado.
- Cuadrante III: Las unidades ubicadas en este cuadrante son las que tienen lento crecimiento y posición competitiva débil. Se deben implementar cambios para evitar la liquidez.
- Cuadrante IV: Las unidades ubicadas en este cuadrante son las que poseen una sólida posición competitiva pero están en lento crecimiento, estas tienen alto flujo de efectivo.

1.4.1.3 Etapa de la Decisión

En esta etapa se Evalúa Objetivamente la Estrategia.

- a) *Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)*: Esta técnica indica de forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas. Para la elaboración de esta matriz, se utilizan las Etapas I y Etapa II del Modelo. Existen seis pasos para elaborar esta matriz. **Ver Anexo 17: Etapas de Matriz MCPE.**

Luego de realizar una descripción amplia y detallada del Modelo Analítico y de Selección Estratégica de Fred David, se determina que este modelo es el apropiado para el análisis y se observa en cada una de las etapas que se presentan

y las matrices con las que se trabaja, que son las herramientas indicadas para esta evaluación y serán el medio para obtener resultados certeros.

Concluyendo con el Capítulo I, se logra encontrar una clara definición del concepto de estrategia, pudiendo identificar tipos y seleccionar la adecuada estrategia para la evaluación requerida. Analizando los modelos de selección estratégica se puede identificar el modelo adecuado para la evaluación de la estrategia. En el Capítulo siguiente, se describe y analiza la Empresa Un Banco Chileno, ya sea su Historia, Productos, Servicios, Clientes, Beneficios y Estrategias Actuales.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA

Introducción

Dentro de su crecimiento, un Banco Chileno ha pasado por varias experiencias y una de las más recordadas es haber obtenido una baja calificación en el ranking de reclamos en el año 2013, ubicándolos en la gráfica en el lugar quince de quince bancos nacionales. Al obtener estos resultados, decidieron enfocarse en mejorar estos indicadores, potenciando sus productos y servicios y transformando su propuesta de valor para que se enfocara de forma absoluta en el cliente. Ya pasados cuatro años de este hecho, en el primer semestre del 2017 se publicaron nuevamente los resultados, y efectivamente se vio el efecto de esta medida, por lo que en este mismo ranking se ubicaron en el octavo lugar de trece instituciones. Un gran avance, que sin duda los llevará a lograr sus objetivos de estar dentro de los primeros cinco lugares.

Un Banco Chileno, desde que ejecuto estos cambios, ha logrado cautivar a sus nuevos clientes con la innovación tecnológica que ha incorporado en su plan de productos, llenándolos de detalles que con su simpleza pero gran utilidad han logrado marcar la diferencia en el mercado.

En el presente capítulo, se revisará su historia, su crecimiento a lo largo de los años, se describirán sus productos, servicios y beneficios asociados, los segmentos de clientes que están interesados de abordar y finalmente determinaremos cuales son las estrategias actuales que está utilizando para lograr sus objetivos.

2.1 Historia

El Grupo Español, es un grupo global que tiene 150 años de trayectoria, a lo largo de su historia ha conseguido que un centenar de entidades financieras se unan a este gran proyecto y con ello ha logrado en la actualidad, una importante posición de liderazgo en el mercado¹⁵.

Este grupo llegó a Chile en Octubre de 1998 y su objetivo era adquirir un importante número de acciones en el Banco Hipotecario Internacional Financiero (Banco BHIF), lo que provocó el origen de una nueva entidad financiera. Ya para el año 1999, en España se genera la fusión de BBV con Argentaria (Corporación Bancaria de España) naciendo con ello el nombre de Grupo Español a nivel internacional y finalmente en el año 2003 modificó su razón social por un Banco Chileno. Es por la naturaleza del Grupo Español y con ello un Banco Chileno, que se han logrado importantes y diferenciadores atributos, dentro de los que destaca

¹⁵ Historia de Grupo
< <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/historia-de-bbva/> >
[Consulta:08 de Octubre de 2017]

su resistencia estructural, capacidad de crecimiento sostenido, rentabilidad, crecimiento tecnológico y nivel innovación tecnológica, todo esto, para poder satisfacer las necesidades de todos los segmentos de clientes que un Banco Chileno busca atender. **Ver Anexo 18: Cronograma del Proceso de Expansión Grupo Español.**

2.2 Instrumentos Financieros

Dentro del mercado existen herramientas que ofrecen las instituciones financieras para satisfacer las necesidades de los clientes y con ello manejar sus finanzas de forma más ordenada, concretar sus proyectos tanto al mediano como al largo plazo y rentabilizar sus ahorros de acuerdo a su perfil de inversión.

Los instrumentos financieros tradicionales, son instrumentos cuyo valor se determina directamente por los mercados y se pueden dividir en valores que son transferibles o en instrumentos comerciales como lo son los préstamos y depósitos. Los instrumentos financieros que se encuentran en un Banco Chileno y que se analizarán en el presente informe son los siguientes: Cuenta Corriente; Cuenta Vista; Tarjeta de Crédito; Créditos.

2.2.1 Cuenta Corriente

Cuenta Corriente: Contrato entre una persona y el banco, en donde el primero deposita dinero en ella¹⁶. Esta cuenta esta compuesta por los siguientes productos: Tarjeta de Débito; Línea de Crédito; Talonario de Cheque. A continuación, una breve deficion de cada uno de ellos.

- *Tarjeta de Débito*: Es un medio de pago que te permite hacer compras y retirar efectivo con el dinero que tengas disponible en tu cuenta.
- *Línea de Crédito*: Este dinero representa un crédito permanente para ser usado en cualquier momento y debe ser cubierto en los plazos que se indiquen en el contrato¹⁷.
- *Cheques*: Estas son ordenes de pago que una persona le da a un banco y dependiendo la forma que este documento este emitido, es quien podrá cobrar el documento.

2.2.2 Cuenta Vista

La cuenta vista es un contrato entre una persona y el banco, en donde el primero deposita dinero en ella¹⁸. Esta cuenta no tiene línea de crédito y tampoco cheques asociados, solo se utiliza la tarjeta de debito para operar

¹⁶ ¿Qué es una cuenta corriente?

<http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=250000000000014&idCategoría=6> [Consulta:22 de Julio de 2016]

¹⁷ ¿Qué es la línea de crédito?

<http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=300000000000021&idCategoría=6> [Consulta:22 de Julio de 2016]

¹⁸ ¿Qué es una cuenta corriente?

<<http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=250000000000014&idCategoría=6>> [Consulta:22 de Julio de 2016]

2.2.3 Tarjeta de Crédito

La tarjeta de crédito es un medio de pago y de crédito a la vez, que permite hacer compras y obtener avances en efectivo tanto en Chile como en el extranjero. Esta tarjeta, tiene una fecha de pago mensual estipulada en el contrato.

2.2.4 Créditos

El crédito, es un préstamo de dinero que el banco otorga a sus clientes, con el compromiso de que devolverá de forma gradual en cuotas y con un interés adicional que compensa al banco por esto. Para obtener este tipo de productos, se debe cumplir con ciertos requisitos y demostrar capacidad de pago para poder cubrir esta obligación¹⁹. Existen diversos tipos de Créditos, dentro de los cuales un Banco Chileno otorga Créditos de Consumo y Créditos Hipotecario.

Luego de definir y describir los instrumentos financieros ya revisados, se determina que los productos son los mismos en todas las instituciones financieras, lo que cambian son los costos y beneficios asociados. El siguiente paso es analizar uno a uno, los productos y servicios que ofrece un Banco Chileno a sus clientes y cada uno de sus beneficios.

¹⁹ ¿Qué es Crédito?

< <http://www.clientebancario.cl/clientebancario/preguntas-y-respuestas-creditos-consumo.html> > [Consulta:22 de Julio de 2016]

2.3 Productos y Servicios un Banco Chileno

Los Productos y Servicios de un Banco Chileno, destacan en el mercado por su alta tecnología y por los beneficios asociados que estos poseen. De acuerdo al segmento analizado, se detalla los productos utilizados por ellos: Cuenta Corriente; Cuenta Vista; Tarjeta de Crédito. Para los demás productos **Ver Anexo 19: Otros Productos.**

2.3.1 Cuenta Corriente

La Cuenta Corriente que otorga el Banco, está compuesta por Número de Cuenta, Tarjeta de Débito, Línea de Crédito, Talonario de Cheques y Servicio de Transferencias. A continuación, se procede a describir cada uno de los productos y sus beneficios asociados.

- a) **Número de Cuenta:** El número de cuenta, es único e intransferible y esta asignado a cada cliente por parte del Banco, esta compuesto por 16 dígitos que serán fundamentales al momento de que se realice alguna operación. Es por esta situación y por la cantidad de dígitos de este, que se busca facilitar el recordar este número que se desarrollo la Cuenta Simple. La Cuenta Simple es un número que funciona en conjunto con el número de cuenta, y al idea es que sea fácil de recordar. Este número se habilita por medio del portal web ingresando un número de 8 dígitos, el cual queda habilitado de forma inmediata.
- b) **Tarjeta de Débito:** La tarjeta de débito, es el medio que los clientes usan para utilizar su dinero, retirándolo por los cajeros automáticos o pagando a través

de los POS de Venta de cada local comercial. Como beneficio asociado, al momento de realizar compras, se acumulan puntos Adelante (cada \$300.- pesos de compra se otorga 1 punto Adelante). Este producto cuenta además, con la aplicación ON OFF, la cual se utiliza para apagar y encender las tarjetas desde la Aplicación Móvil, para con ello evitar los bloqueos definitivos lo que las hace muchos más seguras y prácticas.

- c) Línea de Crédito: La línea de crédito es un dinero que esta disponible en la cuenta corriente, el cual se puede utilizar en caso de que no se cuente con saldo propio. Este dinero al ser utilizado, genera un interés el cual será aplicado en proporción a los días y al monto utilizado y será cobrado los primeros días hábiles del mes siguiente. Este dinero, puede ser utilizado para cualquier fin, inclusive se puede retirar por medio de la tarjeta de débito desde cualquier cajero o comprar directo por los POS de Venta. En resumen, cuando ya no queda dinero disponible en la cuenta corriente se comienza a utilizar la línea de crédito.
- d) Talonario de Cheques: El Talonario de Cheques corresponde a los documentos que son proporcionados por el banco para que finalmente el cliente pueda entregarlos como una orden de pago a tercero. Estos documento se pueden emitir de cuatro formas²⁰, las cuáles son: Cheque al

²⁰ Tipos de Cheques
<http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=250000000000018&idCategoría=6> [Consulta:26 de Julio de 2017]

Portador; Cheque a la Orden; Cheque Nominativo; Cheque Cruzado. **Ver Anexo 20: Tipos de Cheques.**

Acordado el tipo de cheque que se emitirá, se procede a la emisión de este y queda por parte del cliente la obligación del pago. La emisión de talonario de cheque y reposición de este, no tienen costos asociados.

- e) Servicio de Transferencias: Este servicio esta disponible para la cuenta corriente y consiste en efectuar envío de dinero a otras cuentas y pagos por los portales web, el cual se realizará desde la aplicación para celular y por el Portal Web. Al ejecutar esta operación, se solicitará una coordenada de la Tarjeta Clave Segura que entrega el banco y si el monto de dinero es muy alto, se enviará una tercera clave al celular registrado. El primer semestre 2017 se lanzó una nueva forma de realizar transferencias que busca crear un pin de tres dígitos que reemplazará a las coordenadas, este cambio se realiza directamente por el celular, y lo primero que se debe hacer es actualizar la aplicación, luego se debe crear un pin de tres dígitos. Estas operaciones no tienen costos asociados, independiente el banco en donde se desee realizar la transferencia. Además, son aplicaciones que poseen altos estándares de seguridad.

2.3.2 Cuenta Vista

La Cuenta Vista es muy similar a la Tarjeta de Débito, ya que es donde el cliente deposita su dinero y desde ahí puede retirarlo por medio de un cajero

automático o comprando en los POS de Venta en los comercios. La gran diferencia es que no tiene costo cero, línea de crédito y tampoco cheques asociados.

2.3.3 Tarjeta de Crédito

La Tarjeta de Crédito que se entrega, aparte de tener los clásicos atributos, como es la posibilidad de comprar en cuotas y realizar avances en efectivo, posee varios beneficios, dentro de los que destacan la acumulación de Puntos Adelante (cada \$100.- pesos de compra se otorga 1 punto Adelante), descuentos con diversos comercios que son publicados en la página www.clubadelante.cl, una oferta permanente de Cuotas sin interés que son actualizadas mes a mes y beneficio de bienvenida al realizar primera compra. Este producto cuenta además, con la aplicación ON OFF para apagar y encender las tarjetas desde la Aplicación Móvil y el Portal Web, para con ello evitar los bloqueos definitivos. Todo con altos estándares de seguridad.

La Tarjeta de Crédito que otorga el banco además de todo lo ya descrito, posee dos atributos diferenciadores, estos son Wallet y el Club Adelante. A continuación, una breve descripción de ellos y sus beneficios asociados.

- a) Wallet *"Transforma tu celular en tu billetera"*: Este banco a introducido al mercado, una aplicación innovadora, denominada Wallet. Esta permite revisar y notificar todos los movimientos que se realicen tanto con la Tarjeta de Débito como la Tarjeta de Crédito. Además, dentro de la misma aplicación en el signo más del carrusel de tarjetas, se puede solicitar el Sticker Wallet, el

cual es un chip que se instala en la parte trasera del celular y cada vez que deseas comprar con la Tarjeta de Crédito, se puede utilizar esta innovadora herramienta, que al momento de pasar sobre el sensor se notifica de forma inmediata a tu celular que se esta realizando una operación, es ahí donde se debe aceptar la transacción, o si tienes los puntos necesarios puedes ocuparlos para pagar la compra. Estos beneficios, no poseen costos asociados.

- b) Club Adelante ²¹: *“El Club Adelante es un programa de beneficios para clientes con tarjetas de crédito y de débito, en el cual cada vez que usan sus tarjetas acumula Puntos Adelante”*. El Banco ha dispuesto una web, denominada clubadelante.cl en donde se puede acceder a todos los beneficios y descuentos que poseen sus clientes y además se detallan como acceder al canje de puntos obtenidos.

Al concluir la descripción de los productos que otorga un Banco Chileno, se cuenta con una visión general de sus productos, servicios y beneficios asociados a esta competitiva marca, los cuales serán un gran aporte al realizar el análisis a la estrategia. **Ver Anexo 21: Resumen Productos, Servicios y Beneficios.**

²¹ ¿Qué es el Club Adelante?

https://clubadelante.cl/index.php?route=information/information&information_id=4 [Consulta:03 de Agosto de 2017]

A continuación se realizará una descripción de los segmentos de clientes que el banco está abordando, los cuales son, Segmento Joven Clásico, Segmento Joven Blue, Segmento Clásico Alto Maduro, Segmento Premium Maduro, Segmento Clásico Senior y Segmento Premium Senior. Además, se busca analizar en detalle los Segmento Joven Clásico y Segmento Joven Blue que serán los que se buscan potenciar.

2.4 Clientes de Banco Chileno

Una de las metas de este banco, es poder crecer en cuanto a sus clientes, es por ello, que se ha dedicado a buscar y definir los segmentos de los clientes que desea abordar y con ello satisfacer las necesidades y lograr una correcta estrategia de marketing. Los segmentos que se han logrado identificar son: Segmento Joven Clásico; Segmento Joven Blue; Segmento Clásico Bajo Maduro; Segmento Clásico Alto Maduro; Segmento Premium Maduro; Segmento Clásico Senior; Segmento Premium Senior. En este trabajo se analizan dos segmentos, Joven Clásico y Joven Blue, los cuales se describirán a continuación. Para conocer los otros segmentos **Ver Anexo 22: Segmentos de Clientes.**

2.4.1 Segmento Joven Clásico

Son clientes entre 18 a 30 años que son estudiantes, egresado o titulados de las siguientes carreras²²: Construcción Civil; Auditoría; Agronomía;

²² “Manual de Política y Procedimientos de Riesgo Admisión Personas” Versión 32, “Políticas Especiales, Política de Riesgo Universitaria”:27 [Consulta : 22 de Julio del 2016]

Ingeniería Forestal; Enfermería; Kinesiología; Obstetricia; Tecnología Médica; Química; Farmacia; Pedagogía (Todas); Ingeniería en Prevención de Riesgos; Ingeniería en Construcción; Ingeniería Eléctrica; Ingeniería de Ejecución Electrónica; Ingeniería de Ejecución Electricidad; Ingeniería Informática; Ingeniería de Ejecución Informática; Ingeniería Mecánica Industrial; Ingeniería de Ejecución en Mecánica; Ingeniería de Ejecución en Metalúrgica; Ingeniería de Ejecución en Minas; Ingeniería de Ejecución en Prevención de Riesgos. Este perfil de clientes, está conformado por un 46% de hombres y un 54% de mujeres y sus principales intereses son la música, internet y los viajes. Además, se consideran dentro de este segmento, a quienes perciben una renta entre \$400.000.- y \$800.000.-. Dentro de los beneficios del plan de Cuenta Corrientes, se tiene:

- Cuenta del Tipo Clásica.
- Plan sin costo de mantención mensual hasta los 30 años de edad.
- Único Banco donde puedes canjear tus puntos donde y por lo que quieras con Wallet.
- Hasta \$10.000 de devolución en la primera compra con Tarjeta de Crédito aplicándole un 20% de descuento.
- Ofertas de Cuotas sin interés todos los meses en todas sus compras.
- Beneficios de apertura de 20.000 puntos adelante.

2.4.2 Segmento Joven Blue

Segmento Joven Blue: Son clientes entre 18 a 30 años que son estudiantes, egresado o titulados de las siguientes carreras²³: Medicina; Ingeniería Civil (Todas); Odontología; Geología; Derecho; Ingeniería Comercial. Este perfil de clientes, está conformado por un 53% de hombres y un 47% de mujeres y sus principales intereses son el bienestar, vida sana, ejercicio, música y los viajes. Además, se consideran dentro de este segmento, a quienes perciben una renta sobre \$800.000.- hasta \$1.400.000.-. Dentro de los beneficios del plan de Cuenta Corrientes:

- Cuenta del Tipo Preferente
- Plan sin costo de mantención mensual hasta los 30 años de edad.
- Único Banco donde puedes canjear tus puntos donde y por lo que quieras con Wallet.
- Hasta \$10.000 de devolución en la primera compra con Tarjeta de Crédito aplicándole un 20% de descuento.
- Ofertas de Cuotas sin interés todos los meses en todas sus compras
- Beneficios de apertura de 25.000 puntos adelante.

Este Banco Chileno, tiene metas claras respecto a las mejoras que debe realizar para lograr la incorporación de los clientes que busca y con ello lograr un mejorar el enfoque. Además, se destaca que tiene una búsqueda constante de

²³ “Manual de Política y Procedimientos de Riesgo Admisión Personas” Versión 32, “Políticas Especiales, Política de Riesgo Universitaria”:27 [Consulta: 22 de Julio del 2016]

traspasar esta información, para con ello lograr un trabajo alineado y efectivo con sus colaboradores. Para ver resumen de segmentación **Ver Anexo 23: Resumen Segmentación de Clientes de un Banco Chileno.**

Concluida la segmentación de los clientes, se procede a buscar e identificar la búsqueda de sus estrategias actuales, para abordar la problemática planteada en el presente informe, material esencial para el Capítulo III.

2.5 Estrategias Actuales de un Banco Chileno

Posterior a revisar y analizar la segmentación de clientes que atiende un Banco Chileno, se puede determinar que los segmentos que se abordarán y analizarán en mayor detalle en la presente tesis, serán el Segmento Joven Clásico y Segmento Joven Blue. Esto con motivo de que la identificación de las estrategias que se buscan revisar se refiere a estos segmentos.

Desde que un Banco Chileno decidió ingresar al segmento de jóvenes estudiantes universitarios y jóvenes profesionales, ha utilizado una estrategia de crecimiento intensiva enfocada en el desarrollo de mercado, ya que logra introducir un producto existente en un mercado que no se había logrado ingresar.

Por otro lado, debido a que ha intensificado su labor en la mejora de la calidad de sus productos y servicios, es que se determina que ha utilizado una estrategia de crecimiento intensiva con enfoque en el desarrollo de producto, ya que logra

mejorarlos y potenciarlos, para de esta forma alcanzar los clientes que desea cautivar.

Debido a la problemática planteada, es que se debe realizar un análisis a las acciones que se observan a diario para llevar a cabo estas estrategias dentro del Segmento de Jóvenes Estudiantes Universitarios y Jóvenes Profesionales. Las acciones que han sido detectadas son:

2.5.1 Acciones Estrategia Intensiva Enfocada en Desarrollo de Mercado

- a) Creación Unidad de Convenio Banca Universitaria: Para poder alcanzar este segmento de clientes, se crea la Unidad de Convenios Banca Universitaria, la cual cuenta con dos ejecutivos que son los encargados en la zona de difundir la posibilidad de generar convenios y son además, los intermediarios entre las Universidades y los Jefes Comerciales (quienes están en Santiago) de concretar esta gestión y con ello sea mucho más expedita y descentralizada.
- b) Generación de Convenios: Se Genera un Modelo de Venta que consiste en ingresar a las Universidades que tengan las carreras que están en la Política de Riesgo, para con ello generar Convenios con los Centros de Estudiantes y Federaciones de Estudiantes, con el fin de que por este contrato se pueda lograr el ingreso a la Universidad y con ello acceder a entregar información al alumnado respecto a la apertura de Cuentas Corrientes a los alumnos. Ya cuando se han detectado los alumnos interesados y con los documentos

requeridos para dicho proceso, si el cliente recibe los productos, el Centro de Alumnos o Federación de Estudiantes recibe un beneficio económico por la colaboración. Además, se les entrega apoyo permanente durante la vigencia del contrato para lograr realizar eventos durante el periodo académico.

- c) Ejecutivo Asignado a la Gestión del Convenio: Para hacer óptimo el funcionamiento del convenio, se asigna a cada uno de ellos un ejecutivo, que estará a cargo de la gestión de apertura de cuentas y se encargará de entregar un informe semanal respecto a ello al centro de estudiantes. Además, este ejecutivo estará a cargo de indagar en el calendario de actividades y con esto determinar en cuales se pueda entregar auspicio y con ello participar en ella.
- d) Charlas de Educación Financiera: Con el fin de generar alumnos informados y mejores lazos de confianza, se busca generar la instancia de dictar charlas de educación financiera, para que con ello los alumnos puedan entender cómo se deben utilizar los productos financieros y con ello lograr su uso responsable.
- e) Rapidez en el contacto con el Cliente: Debido a la agresiva competencia que existe en el mercado, el Banco entrega al momento de firmar el contrato del convenio, un link de difusión, el cual busca que sea publicado en las redes sociales del Centro de Estudiantes y con ello los clientes interesados puedan pinchar este link e ingresar sus datos, los cuales al momento de presionar enviar, serán derivados al ejecutivo asignado al convenio para que con ello este se contacte rápidamente con el interesado y pueda informar respecto a

los productos, beneficios asociados y documentos requeridos en caso que el alumno este realmente interesado. El objetivo es que el ejecutivo con este llamado pueda cerrar el negocio y enviar a evaluar el Plan de Cuenta Corriente a riesgo.

2.5.2 Acciones Estrategia Intensiva Enfocada en Desarrollo de Producto

- a) Beneficios Asociados a la Apertura de la Cuenta Corriente: Los clientes jóvenes y jóvenes profesionales, quienes tienen entre 18 y 30 años, acceden a un plan de productos muy atractivo y competitivo, sin costo de mantención mensual hasta los 30 años y beneficios de acceder a la acumulación de puntos y cuotas precio contado.
- b) Innovación Tecnológica en sus Productos: Actualmente, es el líder en innovación tecnológica en sus productos, ya que ha desarrollado Wallet, PASS y ON OFF.
- c) Ejecutivo y Sucursal Virtual: Desde octubre del año 2016, existe una nueva indicación al momento de aperturar este tipo de Planes de Cuenta Corriente, y esto consiste en que todos estos clientes serán asociados a un ejecutivo y sucursal virtual. Este nuevo modelo, busca que los clientes puedan tener de forma remota la atención necesaria para el uso de estos productos. Esto es aparte, de la atención que será entregada por la vía de la línea 6006001100 y con esto acelerar la transición de los clientes de banca tradicional a banca virtual y atender de forma más efectiva y eficiente cada uno de sus requerimientos.

Ya descritas las estrategias detectadas y las acciones que se desarrollan dentro de cada una de ellas, se determina que son ambas relevantes para la continuidad del negocio y el crecimiento del segmento, pero se pueden continuar potenciando. Es por esta razón, que se utilizarán los enunciados ya analizados en el presente capítulo. Para ello, dentro de estas nuevas herramientas destacan el análisis de los instrumentos financieros, Productos y servicios y Clientes de este Banco.

A continuación, se procede a elaborar el Capítulo III, que busca desarrollar el Modelo de Análisis y Selección Estratégica ya vistos en el capítulo I, analizar las estrategias detectadas por este modelo y realizar propuestas de nuevas estrategias.

CAPÍTULO III

ESTUDIO

Introducción

Un Banco Chileno está tratando de mejorar, es por ello que constantemente analiza la industria para ir reinventándose, lo que se ha traducido en que sus prioridades estratégicas evolucionen y logren la transformación que buscan, esto es, pasar de ser un banco tradicional a conseguir la optimización del uso de los canales digitales y ser un banco digital. Este objetivo estratégico, refleja que busca lograr la satisfacción de los clientes actuales y con ello poder entender y captar como ha ido cambiando el entorno y poder ver estos cambios como nuevas oportunidades.

En el capítulo III se desarrollará el Modelo de Análisis y Selección Estratégica, por lo que se comenzará con la primera etapa, que corresponde al desarrollo de la etapa de insumos, donde se recopila información, además de elaborar tres matrices (Evaluación de Factores Externos (EFE), Evaluación de Factores Internos (EFI) y del Perfil Competitivo (MPC)). Posterior a esto, se realizará la Etapa de Adecuación, en donde se busca generar estrategias, por medio de la elaboración de cinco matrices (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), del Boston Consulting Group (BCG), Interna – Externa (IE) y de la Estrategia Principal (MEP)).

Finalmente, en la tercera etapa, se evalúa objetivamente la estrategia y se elabora la última matriz, denominada Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) y es con esta herramienta que se logra identificar cuáles son las mejores alternativas y de ser necesario se realizarán nuevas propuestas, todo con el fin de potenciar la colocación de Instrumentos Financieros en los segmentos objetivos de este estudio.

3.1 Desarrollo del Modelo

Acá se desarrolla el Modelo de Análisis y Selección Estratégica que presenta Fred David, con el fin de identificar, evaluar y elegir las estrategias que este Banco Chileno requiere para lograr la colocación de Instrumentos Financieros en el Segmento de Jóvenes Estudiantes Universitarios y Jóvenes Profesionales.

3.1.1 Etapa de los Insumos

En esta etapa se recopila información básica. Las 3 matrices a utilizar son:

- a) Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE). **Ver Anexo 24: Análisis sobre Factores Externos.**

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1. Los estudiantes universitarios buscan aperturar cuentas corriente antes de egresar y titularse	0,15	3	0,45
2. Otros bancos tienen costos asociados a mantención del plan de cuenta corriente para este segmento de clientes	0,08	4	0,32
3. Los alumnos titulados entre el año 2012 al 2016 muestran un incremento del 23% ²⁴	0,09	3	0,27
4. Incremento en alumnos matriculados periodo 2015 al 2016 muestra un incremento del 1,1% ²⁵	0,02	1	0,02
5. Incremento entre el 2013 y 2016 de transacciones por Internet en un 77% ²⁶	0,04	4	0,16
6. Incremento de transacciones con Tarjetas Bancarias	0,04	4	0,16
7. Costos asociados a cuenta rut provocan aumento en apertura de cuenta corriente	0,06	3	0,18
Amenazas			
8. Los clientes cada vez están más informados, por lo que son más quisquillosos para abrir cuenta corriente	0,06	2	0,12
9. Padres entregan tarjetas adicionales a sus hijos para que no aperturen planes de cuenta corriente	0,05	1	0,05
10. Cambio de Mando Presidencial próximo, el cual genera incertidumbre en la economía	0,03	1	0,03
11. Aumento en fraudes electrónicos provocan incertidumbre a los clientes que desean aperturar cuentas corrientes	0,15	2	0,30
12. Aumento en Clonaciones de Tarjetas provocan incertidumbre en clientes que desean aperturar cuentas corriente	0,15	2	0,30
13. Incremento de Ofertas de Tarjetas Retail para este segmento	0,08	4	0,32
TOTAL	1		2,68

La puntuación ponderada total obtenida es de 2,68, lo cual está por sobre la media (2,5) y se traduce a que este negocio está teniendo éxito y aprovecha las oportunidades externas evitando las amenazas existentes. Con las actuales estrategias de un Banco Chileno se aprovechan las oportunidades del entorno y neutraliza las amenazas.

²⁴Informe de Titulación en Educación Superior en Chile

<http://www.mifuturo.cl/images/Informes_sies/titulados/informe%20titulacion%202016_sies.pdf>

[Consulta: 09 de Octubre de 2017]

²⁵Informe de Matriculados 2017 en Educación Superior en Chile

<http://www.mifuturo.cl/images/Informes_sies/Matricula/informe%20matricula%202017_sies.pdf>

[Consulta: 09 de Octubre de 2017]

²⁶Transacciones Banca Internet en Chile

<<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=564&tipocont=1811>>

[Consulta: 09 de Octubre de 2017]

b) Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI). Ver Anexo 25: Análisis

Detallado Cadena de Valor

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
1. Aumento de Tecnología Introducida en Productos	0,08	4	0,32
2. Beneficio de gratuidad de comisión de mantención de cuenta corriente hasta los 30 años	0,10	4	0,40
3. Posibilidad de mantener gratuidad de mantención de cuenta corriente despues de los 30 años (incorporando ciertas condiciones)	0,03	3	0,09
4. Incorporación de canje de puntos realizando pagos con tarjeta de crédito, lo que hace que sea equivalente a pesos además de sistemas de catálogo.	0,05	3	0,15
5. Modelo de ventas por medio de convenios dirigidos a Universidades	0,06	3	0,18
6. Un Banco Chileno dicta Charlas Financieras a los alumnos interesados	0,05	3	0,15
7. Crecimiento de cartera de potenciales clientes profesionales	0,06	3	0,18
8. Crecimiento de cartera de potenciales clientes que tienen a un Banco Chileno como banco principal	0,06	3	0,18
Debilidades			
9. Lentitud de procesos operativos	0,09	1	0,09
10. Listado acotado en Política de Riesgo de carreras que califican como cuentas universitarias	0,09	2	0,18
11. Baja cantidad de ejecutivos encargada de los convenios	0,06	2	0,12
12. Convenios solo carreras universitaria, no técnicas	0,08	2	0,16
13. Difusión deficiente en los medio de beneficios asociados al plan de cuentas corriente ofrecido a este segmento	0,09	2	0,18
14. Atención de ejecutivo de cuenta solo por correo o línea 600	0,10	2	0,20
TOTAL	1		2,58

La puntuación ponderada total obtenida es de 2,58, lo cual esta por sobre la media (la cual corresponde a un 2,5) y se relaciona directamente a que posee una fuerte posición interna.

c) Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Críticos del Éxito	Pon.	Un Banco Chileno		Banco Chile		Santander		BCI	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
1. Inovación de los productos	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	1	0,09
2. Calidad de los productos	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	1	0,08
3. Lealtad del cliente	0,08	3	0,32	4	0,32	2	0,16	1	0,08
4. Publicidad	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20	1	0,10
5. Competitividad de los precios	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28	1	0,14
6. Modelo de venta de los productos	0,11	4	0,44	1	0,11	3	0,33	2	0,22
7. Modelo de Atención post venta	0,12	2	0,12	4	0,48	1	0,12	3	0,36
8. Tiempo de respuesta entrega de productos	0,09	1	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27
9. Servicio al cliente	0,10	2	0,20	4	0,40	1	0,10	3	0,30
10. Crecimiento dentro del segmento	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Total	1		3,07		3,27		1,89		1,73

Pond.= Ponderación Calif.= Calificación Punt.= Puntuación

Al desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo, se determina que este Banco Chileno posee una puntuación ponderada total de 3,07, Banco Chile de 3,27, Santander 1,89 y BCI 1,73 puntos, lo que lo posiciona en segunda posición, siguiendo al Banco Chile con 0,20 puntos de diferencia, demostrando con ello que es fuertemente competitivo en este segmento de clientes.

3.1.2 Etapa de la Adecuación

En esta etapa se busca Generar estrategias.

a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortaleza	Debilidad	
1. Aumento de Tecnología Introducida en Productos	1. Lentitud de procesos operativos	
2. Beneficio de gratuidad de comisión de mantención de cuenta corriente hasta los 30 años	2. Listado acotado de carreras que califican como cuentas corrientes universitarias	
3. Posibilidad de mantener gratuidad de mantención de cuenta corriente después de los 30 años (incorporando ciertas condiciones)	3. Baja cantidad de ejecutivos encargada de los convenios	
4. Incorporación de canje de puntos realizando pagos con tarjeta de crédito, lo que hace que sea equivalente a pesos además de sistemas de catálogo	4. Convenios solo carreras universitaria, no técnicas	
5. Modelo de ventas por medio de convenios dirigidos a Universidades	5. Difusión deficiente en los medio de beneficios asociados al plan de cuentas corriente ofrecido a este segmento	
6. Un Banco Chileno dicta Charlas Financieras a los alumnos interesados	6. Atención de ejecutivo de cuenta solo por correo o línea 600	
7. Crecimiento de cartera de potenciales clientes profesionales		
8. Crecimiento de cartera de potenciales clientes que tienen a un Banco Chileno como banco principal		
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Los estudiantes universitarios buscan aperturar cuentas corriente antes de egresar y titularse	1. Aumentar en 5 años la gratuidad de comisión del plan de cuenta corriente con condición de abono de remuneración de acuerdo a tipo de plan (F3,O2,O3)	1. Aumentar en un 30% la capacidad de los procesos operativos (D1,O1,O3)
2. Otros bancos tienen costos asociados a mantención del plan de cuenta corriente para este segmento de clientes	2. Realizar una agresiva estrategia de Marketing tanto por medios masivos como redes sociales dirigida al segmento de clientes difundiendo beneficio de gratuidad (F2,O1,O2)	2. Aumentar en 10% la cantidad de ejecutivos encargados de los convenios (D2,O1,O3)
3. Los alumnos titulados entre el año 2012 al 2016 muestran un incremento del 23%	3. Incorporar en su oferta de productos una cuenta vista exclusiva para estudiantes desde 2do año considerando siempre ser la más económica del mercado (F7,O7)	3. Incorporar un ejecutivo especializado exclusivo para este segmento en una sucursal de la ciudad (D6,O1,O3)
4. Incremento en alumnos matriculados periodo 2015 al 2016 muestra un incremento del 1,1%	4. Desarrollar una aplicación móvil para informar respecto a los beneficios asociados al comercio que visita utilizando GPS (F1,O6)	
5. Incremento entre el 2013 y 2016 de transacciones por Internet en un 77%		
6. Incremento de transacciones con Tarjetas Bancarias		
7. Costos asociados a cuenta rut provocan aumento en apertura de cuenta corriente		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Los clientes cada vez están más informados, por lo que son más quisquillosos para abrir cuenta corriente	1. Realizar Seminarios Mensuales Respecto Responsabilidad Financiera para aumentar el acercamiento de clientes informados y padres inquietos (F6, A1,A2)	1. Extender la apertura de cuentas corrientes a más carreras universitarias, para con ello desincentivar la apertura de Tarjetas Retail (F2,A6)
2. Padres entregan tarjetas adicionales a sus hijos para que no aperturen planes de cuenta corriente	2. Incorporar a los productos un dispositivo electrónico de Alta Seguridad que genera una clave que te permite autorizar ingreso y transacciones de forma segura en el portal privado (F1,A4)	
3. Cambio de Mando Presidencial próximo, el cual genera inestabilidad en la economía	3. Incorporar en la entrega de productos billetera adecuada para evitar la clonación contacless (F1,A5)	
4. Aumento en fraudes electrónicos provocan incertidumbre a los clientes para apertura de cuentas corrientes		
5. Aumento en Clonaciones de Tarjetas provocan incertidumbre en clientes para apertura de cuentas corrientes		
6. Incremento de Ofertas de Tarjetas Retail para este segmento		

b) *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).*

Factores Matriz	
Fuerza Financiera (FF)	
La variación del capital básico de Un Banco Chileno periodo 06/2016 a 06/2017 es del 9,8% lo que se traduce en un 2,9% más que Banco de Chile ²⁷	5
Aumento de un 15% de las utilidades del periodo 05/2017 a 06/2017 ²⁸	7
	12
Fuerza de la Industria (FI)	
Los estudiantes universitarios buscan aperturar cuentas corrientes antes de egresar y titularse	5
Otros bancos tienen costos asociados a mantención del plan de cuenta corriente para este segmento de clientes	4
Los alumnos titulados entre el año 2012 al 2016 muestran un incremento del 23%	5
Incremento entre el 2013 y 2016 de transacciones por internet en un 77%	3
Incremento de transacciones con tarjetas bancarias	3
	20
Estabilidad del Entorno (EE)	
Cambio de mando presidencial próximo, el cual provoca incertidumbre en la economía	-5
Aumento en fraudes electrónicos provocan incertidumbre a los clientes que desean aperturar cuentas corrientes	-1
Aumento en clonaciones de tarjetas provocan incertidumbre en clientes que desean aperturar cuentas corrientes	-1
	-7
Ventaja Competitiva (VC)	
Aumento de tecnología introducida en los productos	-1
Beneficio de gratuidad de comisión de mantención de cuenta corriente hasta los 30 años	-4
Modelo de venta por medio de convenios dirigidos a universidades	-2
Crecimiento de cartera de potenciales clientes profesionales	-3
Crecimiento de cartera de potenciales clientes que tienen a un Banco Chileno como banco principal	-3
	-13
Conclusión	
La EE promedio es $-7/3 = -2,33$	La FI promedio es $+20/5 = 4$
La VC promedio es $-13/5 = -2,6$	La FF promedio es $+12/2 = 6$
Coordenada del vector direccional: Ejex: $-2,6 + (+4) = +1,4$	
Ejey: $-2,33 + (+6) = +3,67$	
El banco debe implementar estrategias agresivas.	

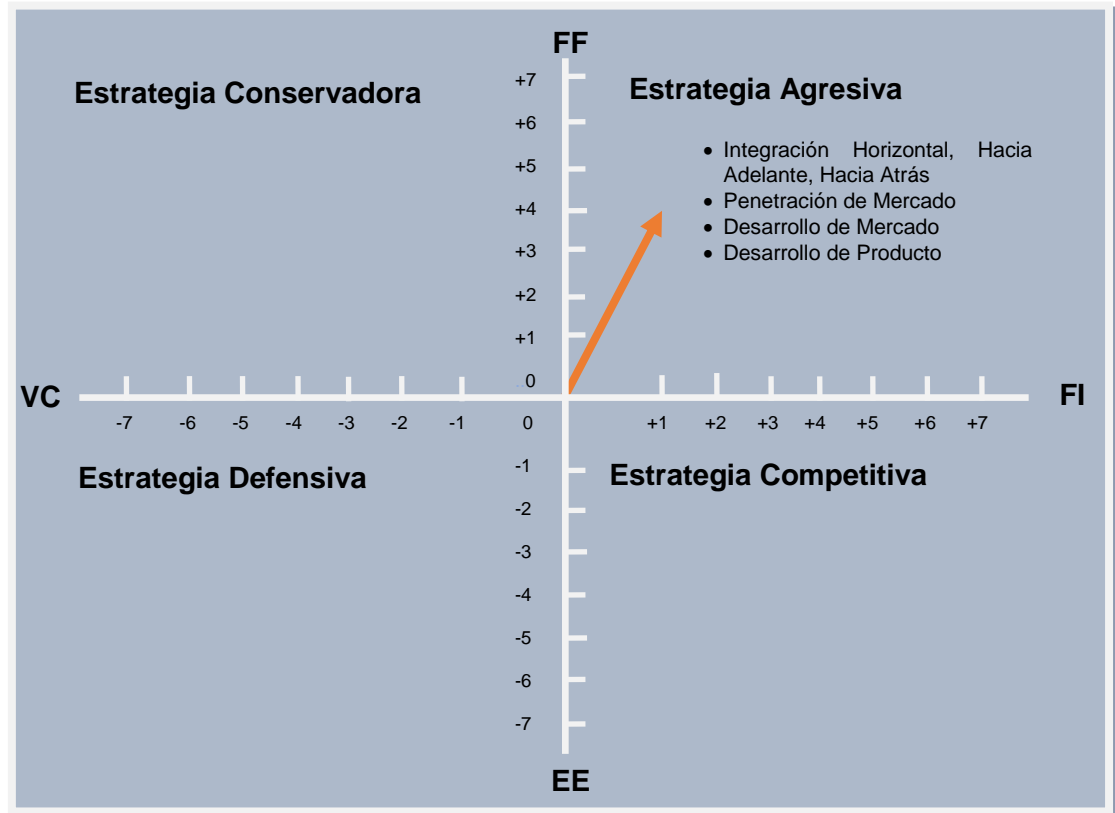
²⁷Capital básico

<http://datos.sbif.cl/sbifweb/servlet/BaseDato?instituciones-financieras=504&reportes-disponibles=FIC&TR=8%2F2017&TA=6%2F2017&TF=6%2F2017&TB=8%2F2017&periodo_inicial_mes=6&periodo_inicial_anio=2017&periodo_final_mes=6&periodo_final_anio=2017&view-submit-bbdd=Ver&nombre_institucion=BANCO+BILBAO+VIZCAYA+ARGENTARIA+CHILE&indice=30.1&nombre_reporte=FICHA+DE+BANCO> [Consulta: 18 de Octubre de 2017]

²⁸ Estado de Resultado

<http://datos.sbif.cl/sbifweb/servlet/BaseDato?instituciones-financieras=504&reportes-disponibles=MR1&TR=8%2F2017&TA=6%2F2017&TF=6%2F2017&TB=8%2F2017&periodo_inicial_mes=5&periodo_inicial_anio=2017&periodo_final_mes=5&periodo_final_anio=2017&view-submit-bbdd=Ver&nombre_institucion=BANCO+BILBAO+VIZCAYA+ARGENTARIA+CHILE&indice=30.1&nombre_reporte=ESTADO+DE+RESULTADOS> [Consulta: 19 de Octubre de 2017]

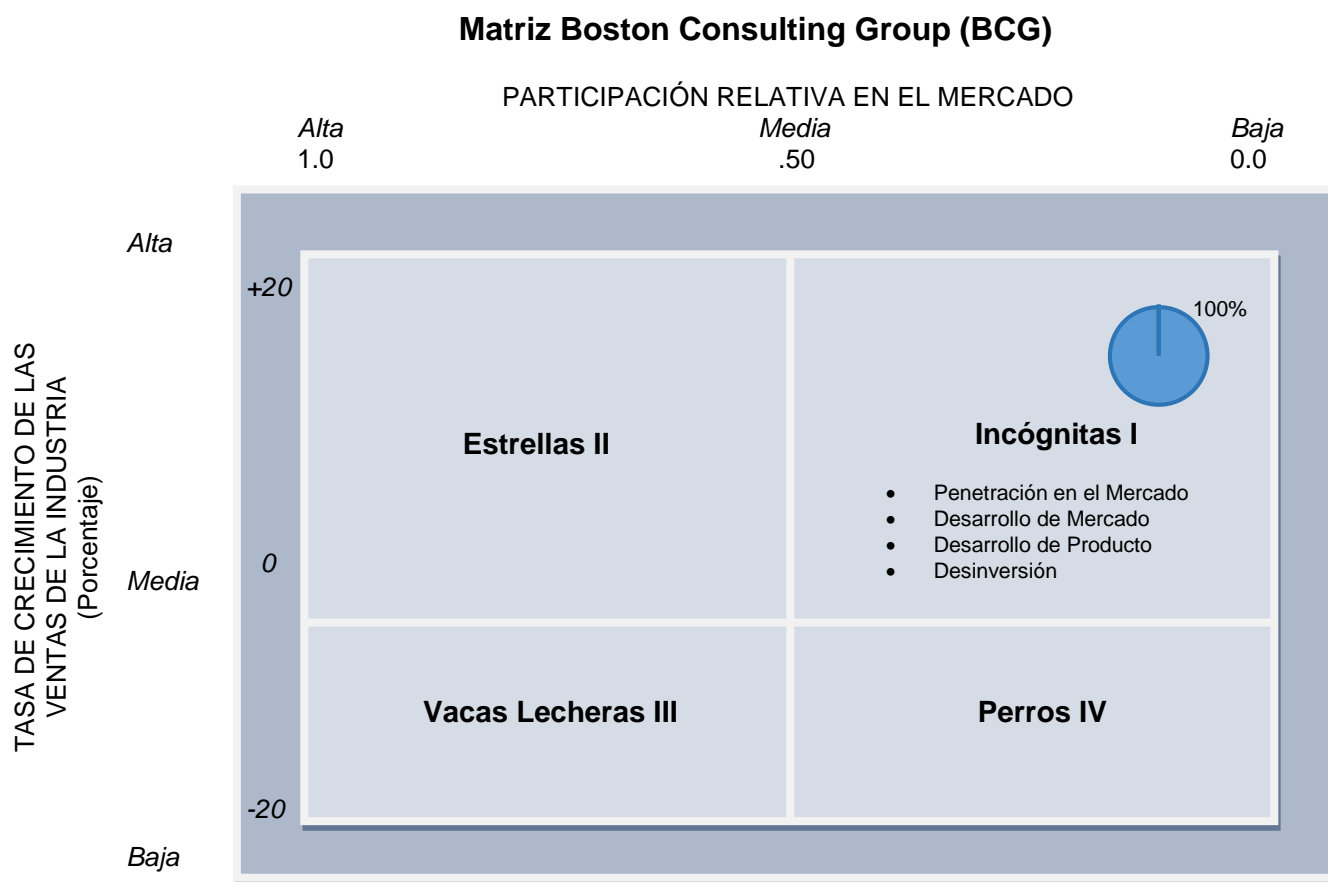
Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)



DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc.2013. 178p. [Consultado: 19 de Octubre del 2017]

De acuerdo al resultado (eje x es +1,4 y el eje y +3,67) y al posicionar estas coordenadas en el cuadrante superior derecho de la matriz se puede concluir que están dentro de las estrategias agresivas, lo que refleja que la organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas. En este caso, se recomiendan las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.

c) Matriz del Boston Consulting Group (BCG) o también conocida como la Matriz Crecimiento – Participación



DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 185p. [Consultado: 20 de Octubre del 2017]

Un Banco Chileno

División	Ingresos	Porcentaje de Ingresos	Utilidades	Porcentajes de Utilidades	Participación Relativa en el Mercado	Tasa de Crecimiento de la Industria
1	115.647.000	36	18.576.950	35	-	-
2	114.741.000	36	11.676.940	22	-	-
3	74.295.000	23	15.923.100	30	-	-
4	15.280.000	5	6.900.010	13	-	-
TOTAL	\$319.963.000	100	\$53.077.000	100	0,33	0,18

1 División Comercial/ 2 División Vivienda/3 División Consumo/4 División Inversión, Datos a Junio 2017²⁹

²⁹ Ingresos por División

< http://datos.sbif.cl/sbifweb/servlet/BaseDato?instituciones-financieras=504&reportes-disponibles=MR1&TR=8%2F2017&TA=6%2F2017&TF=6%2F2017&TB=8%2F2017&periodo_inicial_mes=6&periodo_inicial_año=2017&periodo_final_mes=6&periodo_final_año=2017&view-submit-

BANCO CHILE				
<i>División</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Porcentaje de Ingresos</i>	<i>Utilidades</i>	<i>Porcentajes de Utilidades</i>
1	418.790.000	43	98.937.630	33
2	223.296.000	23	59.962.200	20
3	309.057.000	32	110.930.070	37
4	12.742.000	2	29.981.100	10
TOTAL	\$963.885.000	100	\$299.811.000	100

1 División Comercial/ 2 División Vivienda/3 División Consumo/4 División Inversión, Datos a Junio 2017 ³⁰

UN BANCO CHILENO				
<i>División</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Porcentaje de Ingresos</i>	<i>Utilidades</i>	<i>Porcentajes de Utilidades</i>
1	97.528.000	36	15.193.920	34
2	97.973.000	36	10.278.240	23
3	61.928.000	23	14.300.160	32
4	12.760.000	5	4.915.680	11
TOTAL	\$270.189.000	100	\$44.688.000	100

1 División Comercial/ 2 División Vivienda/3 División Consumo/4 División Inversión, Datos a Mayo 2017 ³¹

Al desarrollar la Matriz BCG, se observa la participación de un Banco Chileno en el mercado en relación a su competidor directo. Con los datos obtenidos se procede a graficar, considerando que la participación relativa está representada por el eje x y la tasa de crecimiento de la industria por el eje y. La posición de este, se ubica en el área superior derecha del cuadrante I que corresponde a "Incógnitas", lo que nos indica que tienen una baja participación en el mercado pero compiten en

[bbdd=Ver&nombre_institucion=BANCO+BILBAO+VIZCAYA+ARGENTARIA+CHILE&indice=30.1&nombre_reporte=ESTADO+DE+RESULTADOS](#)> [Consulta: 20 de Octubre de 2017]

³⁰ Ingresos por División Banco Chile

< http://datos.sbif.cl/sbifweb/servlet/BaseDato?instituciones-financieras=001&reportes-disponibles=MR1&TR=8%2F2017&TA=6%2F2017&TF=6%2F2017&TB=8%2F2017&periodo_inicial_mes=6&periodo_inicial_anio=2017&periodo_final_mes=6&periodo_final_anio=2017&view-submit-bbdd=Ver&nombre_institucion=BANCO+DE+CHILE&indice=30.1&nombre_reporte=ESTADO+DE+RESULTADOS> [Consulta: 20 de Octubre de 2017]

³¹ Ingresos por División Mayo

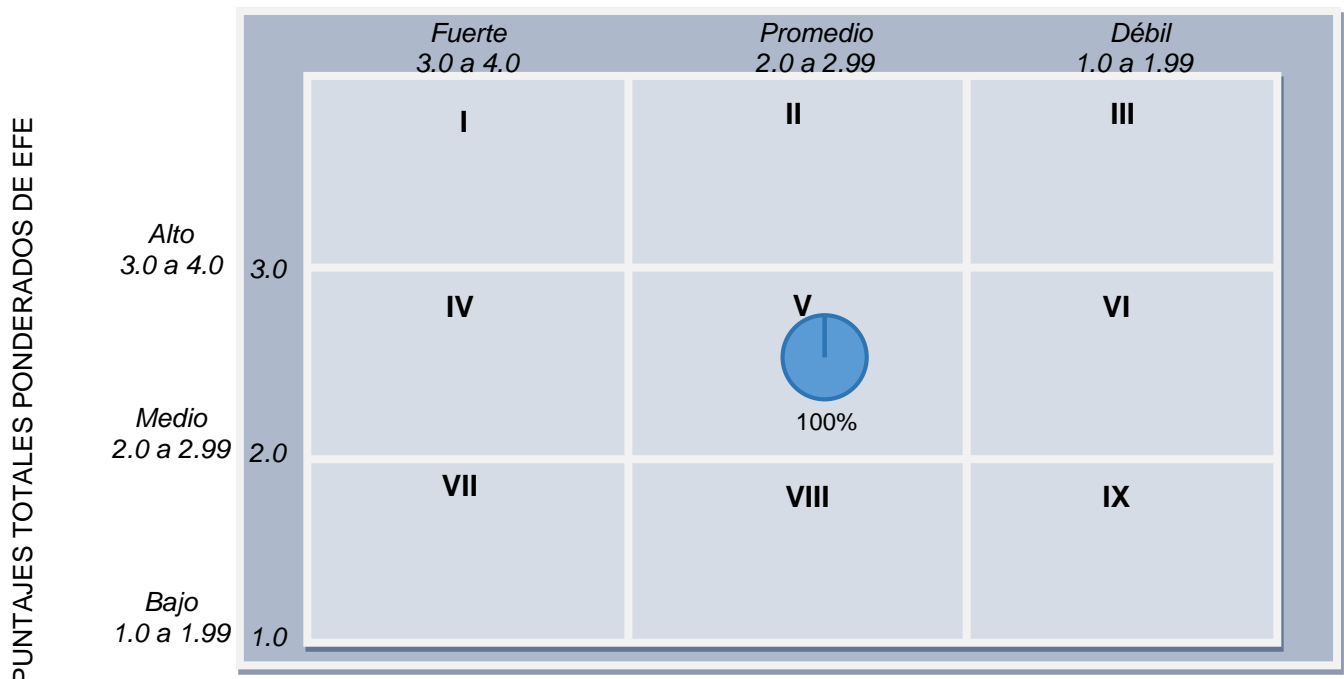
< http://datos.sbif.cl/sbifweb/servlet/BaseDato?instituciones-financieras=504&reportes-disponibles=MR1&TR=8%2F2017&TA=6%2F2017&TF=6%2F2017&TB=8%2F2017&periodo_inicial_mes=5&periodo_inicial_anio=2017&periodo_final_mes=5&periodo_final_anio=2017&view-submit-bbdd=Ver&nombre_institucion=BANCO+BILBAO+VIZCAYA+ARGENTARIA+CHILE&indice=30.1&nombre_reporte=ESTADO+DE+RESULTADOS> [Consulta: 20 de Octubre de 2017]

alto crecimiento. En este caso, las estrategias recomendadas son la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

d) *Matriz Interna – Externa (IE)*

Matriz Interna – Externa (IE)

PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFI



DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 189p. [Consultado: 20 de Octubre del 2017]

Un Banco Chileno

División	Ventas	Porcentaje de Ventas	Utilidades	Porcentajes de Utilidades	Puntaje de EFI	Puntaje de EFE
1	115.647.000	36	18.576.950	35	-	-
2	114.741.000	36	11.676.940	22	-	-
3	74.295.000	23	15.923.100	30	-	-
4	15.280.000	5	6.900.010	13	-	-
TOTAL	\$319.963.000	100	\$53.077.000	100	2,6	2,68

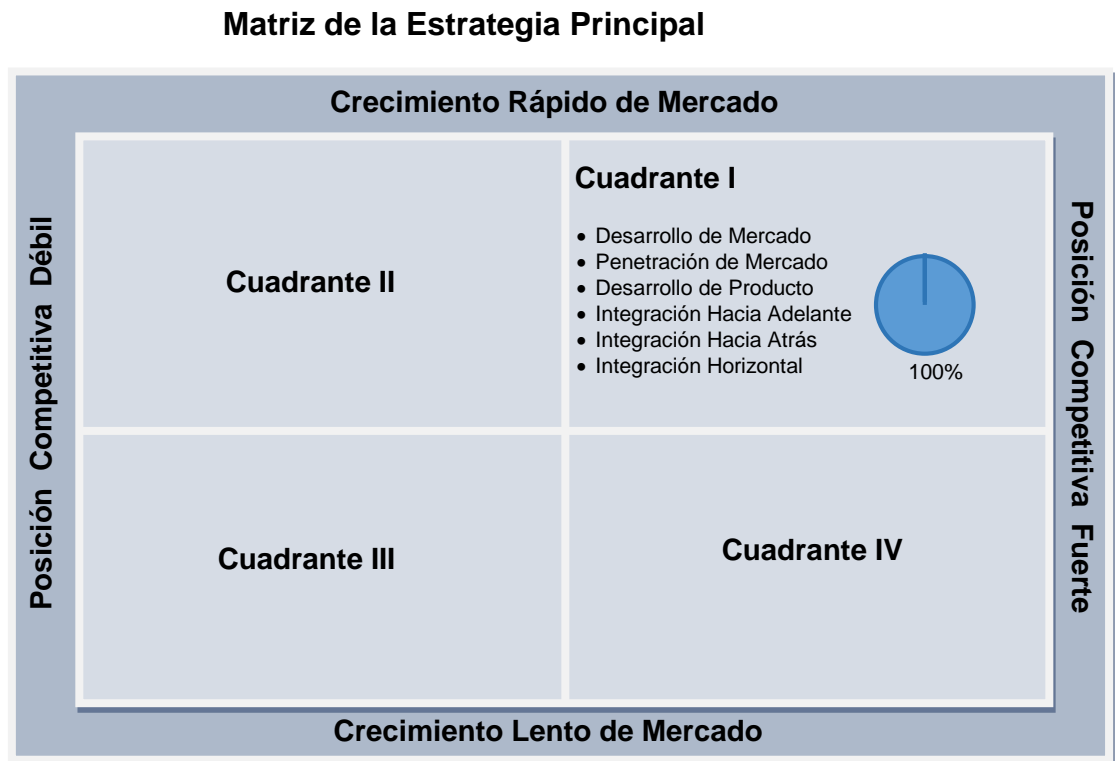
1 División Comercial/ 2 División Vivienda/3 División Consumo/4 División Inversión, Datos a Junio 2017³²

³² Ingresos por División

< http://datos.sbif.cl/sbifweb/servlet/BaseDato?instituciones-financieras=504&reportes-disponibles=MR1&TR=8%2F2017&TA=6%2F2017&TF=6%2F2017&TB=8%2F2017&periodo_inicial_mes=6&periodo_inicial_anio=2017&periodo_final_mes=6&periodo_final_anio=2017&view-submit-

El resultado muestra una matriz muy similar a la BCG, ya que en ambas se representa la empresa dentro del mercado, la gran diferencia es que los ejes son distintos, ya que EFI representa el eje x y EFE el eje y. Un Banco Chileno se observa que se ubica en la segunda región en la casilla V, lo que se recomienda es ese caso es implementar estrategias de conservar y mantener, como lo es la penetración de mercado y desarrollo de producto.

e) *Matriz de la Estrategia Principal*



DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 190p. [Consultado: 20 de Octubre del 2017]

Matriz	Posición Competitiva	Tasa de Crecimiento de la Industria
MPC	3,07	-
BCG	-	0,18

[bbdd=Ver&nombre_institucion=BANCO+BILBAO+VIZCAYA+ARGENTARIA+CHILE&indice=30.1&nombre_reporte=ESTADO+DE+RESULTADOS](#)> [Consulta: 20 de Octubre de 2017]

El análisis se basa en dos dimensiones de valoración, la posición competitiva y el crecimiento de mercado. Si posee más de un 5% de aumento anual se considera rápido crecimiento. Al graficar el resultado de un Banco Chileno, nos encontramos con que su ubicación es el Cuadrante I, lo que indica que está en una excelente posición estratégica y las estrategias que se recomiendan utilizar son desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal.

3.1.3 Etapa de la Decisión

En esta etapa se evalúa objetivamente la Estrategia.

a) Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

<i>Estrategias</i>	<i>PEYEA</i>	<i>BCG</i>	<i>IE</i>	<i>MEP</i>	Total
Integración Horizontal	X			X	2
Integración Hacia Adelante	X			X	2
Integración Hacia Atrás	X			X	2
Penetración de Mercado	X	X	X	X	4
Desarrollo de Mercado	X	X		X	3
Desarrollo de Producto	X	X	X	X	4

De acuerdo al resultado se determina que las estrategias a utilizar en la matriz MCPE son la Penetración de Mercado, Desarrollo de Producto, Desarrollo de Mercado e Integración Horizontal

<i>EA</i>	<i>Estrategias</i>
EA1	Penetración de Mercado
EA2	Desarrollo de Producto
EA3	Desarrollo de Mercado
EA4	Integración Horizontal

- Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

	Pond	EA1		EA2		EA3		EA4	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Factores Externos Clave									
Oportunidades									
1. Los estudiantes universitarios buscan aperturar cuentas corriente antes de egresar y titularse	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30	1	0,15
2. Otros bancos tienen costos asociados a mantención del plan de cuenta corriente para este segmento de clientes	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	1	0,08
3. Los alumnos titulados entre el año 2012 al 2016 muestran un incremento del 23%	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	1	0,09
4. Incremento en alumnos matriculados periodo 2015 al 2016 muestra un incremento del 1,1%	0,02	3	0,06	4	0,08	2	0,04	1	0,02
5. Incremento entre el 2013 y 2016 de transacciones por Internet en un 77%	0,04	3	0,12	4	0,16	2	0,08	1	0,04
6. Incremento de transacciones con Tarjetas Bancarias	0,04	3	0,12	4	0,16	2	0,08	1	0,04
7. Costos asociados a cuenta rut provocan aumento en apertura de cuenta corriente	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	1	0,06
Amenazas									
1. Los clientes cada vez están más informados, por lo que son más quisquillosos para abrir cuenta corriente	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	1	0,06
2. Padres entregan tarjetas adicionales a sus hijos para que no aperturen planes de cuenta corriente	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10	1	0,05
3. Cambio de Mando Presidencial próximo, el cual genera inestabilidad en la economía	0,03	1	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06
4. Aumento en fraudes electrónicos provocan incertidumbre a los clientes para apertura de cuentas corrientes	0,15	2	0,30	4	0,60	1	0,15	3	0,45
5. Aumento en Clonaciones de Tarjetas provocan incertidumbre en clientes para apertura de cuentas corrientes	0,15	2	0,30	4	0,60	1	0,15	3	0,45
6. Incremento de Ofertas de Tarjetas Retail para este segmento	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	1	0,08
Factores Internos Clave									
Fortalezas									
1. Aumento de Tecnología Introducida en Productos	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	1	0,08
2. Beneficio de gratuidad de comisión de mantención de cuenta corriente hasta los 30 años	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	1	0,10
3. Posibilidad de mantener gratuidad de mantención de cuenta corriente después de los 30 años (incorporando ciertas condiciones)	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06	1	0,03
4. Incorporación de canje de puntos realizando pagos con tarjeta de crédito, lo que hace que sea equivalente a pesos además de sistemas de catálogo	0,05	1	0,05	4	0,20	2	0,10	3	0,15
5. Modelo de ventas por medio de convenios dirigidos a Universidades	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	1	0,06
6. Un Banco Chileno dicta Charlas Financieras a los alumnos interesados	0,05	4	0,20	2	0,10	1	0,05	3	0,15
7. Crecimiento de cartera de potenciales clientes profesionales	0,06	4	0,24	1	0,06	3	0,18	2	0,12
8. Crecimiento de cartera de potenciales clientes que tienen a Un Banco Chileno como banco principal	0,06	4	0,24	1	0,06	3	0,18	2	0,12
Debilidades									
1. Lentitud de procesos operativos	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36
2. Listado acotado de carreras que califican como cuentas corrientes universitarias	0,09	4	0,36	1	0,09	3	0,27	2	0,18
3. Baja cantidad de ejecutivos encargada de los convenios	0,06	4	0,24	1	0,06	3	0,18	2	0,12
4. Convenios solo carreras universitaria, no técnicas	0,08	4	0,32	1	0,08	3	0,24	2	0,16
5. Difusión deficiente en los medios de beneficios asociados al plan de cuentas corriente ofrecido a este segmento	0,09	4	0,36	1	0,09	3	0,27	2	0,18
6. Atención de ejecutivo de cuenta solo por correo o línea 600	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40	1	0,10
Total			6,22		5,2		5,04		3,54

3.2 Recomendaciones Generales

Al concluir la Matriz MCPE, se detectan las estrategias alternativas adecuadas para un Banco Chileno. Estas son: Estrategia de Penetración de Mercado, obteniendo una calificación total del atractivo de 6,22 puntos y la Estrategia de Desarrollo de Producto, obteniendo una calificación total del atractivo de 5,2 puntos. Las mejores acciones estratégicas que se generan en la matriz FODA para estas estrategias son las que se presentan a continuación, por lo que son la recomendación para que un Banco Chileno considere y con ello pueda aumentar su colocación de productos dentro del segmento objetivo.

<i>Estrategias</i>	<i>EA</i>	<i>Acción Estratégica</i>
Penetración de Mercado	EA1	Realizar una agresiva estrategia de Marketing tanto por medios masivos como redes sociales dirigida al segmento de clientes difundiendo beneficio de gratuidad. (Est FO2)
	EA2	Extender la apertura de cuentas corrientes a más carreras universitarias, para con ello desincentivar la apertura de tarjetas retail (Est DA1)
Desarrollo de Producto	EA3	Incorporar en su oferta de productos una cuenta vista exclusiva para estudiantes de 2do año considerando siempre ser la más económica del mercado (Est FO3)
	EA4	Desarrollar una aplicación móvil para informar respecto a los beneficios asociados al comercio que visita utilizando GPS (Est FO4)

De acuerdo al desarrollo del análisis Interno y Externo a un Banco Chileno, se concluye que es una empresa que esta teniendo éxito, que sabe aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas y que posee una fuerte posición interna para este segmento. En cuanto a sus competidores, se observa que es competitivo dentro de este segmento de clientes y se determina que su participación relativa de

mercado es del 0,33% , su tasa de crecimiento es del 0,18% y su posición competitiva es del 3,07%.

Respecto a las estrategias que se recomiendan implementar se detecta la Estrategia de Penetración de Mercado y La Estrategia de Desarrollo de Producto. por esta razón se recomiendan dos acciones estrategicas a cada una, para que este pueda analizar y con ello potenciar sus estrategias actuales.

Ya concluido el análisis desarrollado por medio del Modelo de Análisis y Selección Estratégica que presenta Fred David, se determina que se ha realizado un análisis bastante certero y acotado a las necesidades de la empresa. Es por ello que se recomienda utilizar este modelo ante las necesidades de lograr ordenar y priorizar los objetivos estrategicos de cualquier organización.

CONCLUSIÓN

Analizados tres autores respecto al concepto de Estrategia, se determina que existen varias definiciones y si bien cada una de ellas posee distintas estructuras de ejecución, todas convergen al mismo objetivo.

Posterior a esto, por medio de este estudio, se define que el Modelo Analítico y de Selección Estratégica de Fred David por medio de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) es el apropiado para ejecutar el análisis acá presentado, ya que siguiendo paso a paso este modelo se detectaron las estrategias y acciones que se desarrollan.

Finalmente en base a los resultados obtenidos se concluye que las estrategias actuales y recomendadas a potenciar, son: La Estrategia de Penetración de Mercado y La Estrategia de Desarrollo de Producto, las cuales han sido fundamentales para el constante crecimiento dentro de este segmento y que han permitido que un Banco Chileno logre la colocación de instrumentos financieros en el segmento de Jóvenes Estudiantes Universitarios y Jóvenes Profesionales.

Anexo 1

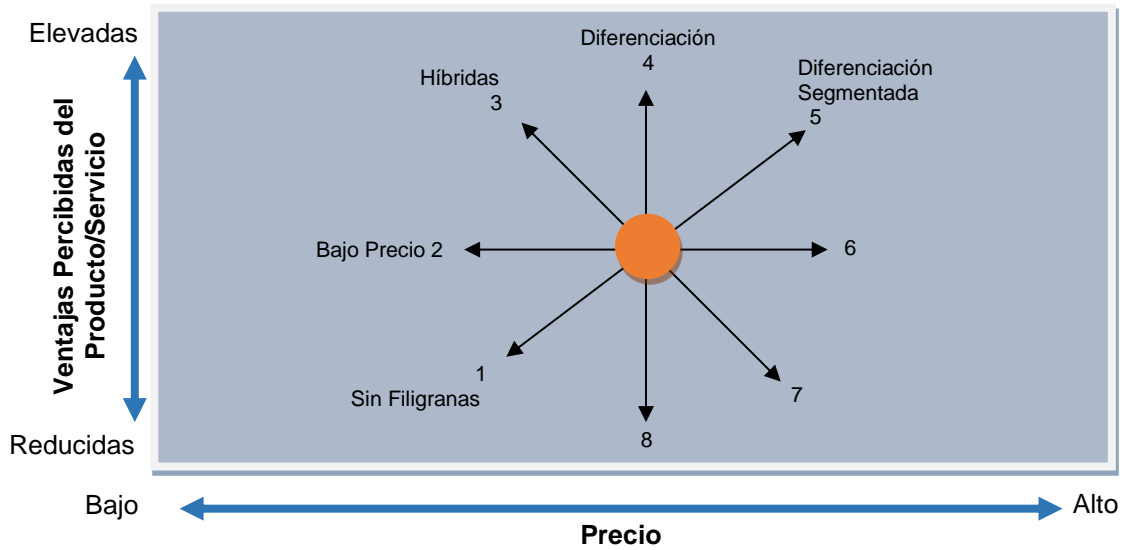
Estrategias según David



DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 138-148p. [Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

Anexo 2

El Reloj Estratégico



JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. 7^a Edición: Pearson Education, S.A. 243p. [Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

Anexo 3

Estrategias según Santiago Garrido

Estrategias Competitivas

- Estrategia de Costes
- Estrategia de Diferenciación
 - Según Mercado
 - Estrategia de Penetración
 - Estrategia de Desarrollo de Mercado
 - Según Productos
 - Estrategia de Desarrollo de Producto
 - Estrategia de Diversificación o Expansión Geográfica
- Según Cadena de Valor
 - Integración Horizontal
 - Hacia Delante
 - Hacia Atrás
 - Integración Vertical

Estrategias Relacionales

Estrategias Integrativas

Estrategias Intensivas

Estrategias Ofensivas

Estrategias Defensivas

Estrategias de Crecimiento

Estrategia de Mantenimiento

Estrategia de Contracción

- Reducción
- Liquidación
- Reestructuración

Estrategia de Globalización

GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. 2ª Edición: McGraw Hill/

Interamericana de España. 178p. [Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

Anexo 4

Tabla Tipos de Estrategia

"Conceptos de Administración Estratégica" Fred R. David	"Dirección Estratégica" Gerry Jonhson, Kevan Scholes y Richard Whittington	"Dirección Estratégica" Santiago Garrido Buj
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de Integración <ul style="list-style-type: none"> - Integración Hacia Adelante - Integración Hacia Atrás - Integración Horizontal • Estrategia Intensiva <ul style="list-style-type: none"> - Penetración de Mercado - Desarrollo de Mercado - Desarrollo de Producto • Estrategia de Diversificación <ul style="list-style-type: none"> - Diversificación Relacionada - Diversificación No Relacionada • Estrategia Defensiva <ul style="list-style-type: none"> - Recorte de Gastos - Desinversión - Liquidación 	<p>UEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia en función de precios • Estrategia de Diferenciación • Estrategia Híbrida • Estrategia Segmentada o Diferenciación • Estrategia Destinada al Fracaso <p>ÁMBITO CORPORATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de Diversificación <ul style="list-style-type: none"> - Diversificación Relacional <ul style="list-style-type: none"> • Integración Vertical • Integración Hacia Atrás • Integración Hacia Adelante • Integración Horizontal - Diversificación No Relacionada • Desarrollo de la Estrategia <ul style="list-style-type: none"> - Protección y Creación a Partir de la Situación Actual - Consolidación - Penetración de Mercado • Desarrollo del Producto <ul style="list-style-type: none"> - Con Capacidades Existentes - Desarrollo de Nuevas Capacidades - Más Allá de las Expectativas Actuales • Desarrollo de Mercado en la Estrategia <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos Segmentos - Nuevos Territorios - Nuevas Aplicaciones • Diversificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia Competitiva <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de Costes - Estrategia de Diferenciación <ul style="list-style-type: none"> • Según Mercados <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia Penetración - Estrategia de Desarrollo de Mercado • Según Productos <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de Desarrollo de Producto - Estrategia de Diversificación • Según Cadena De Valor <ul style="list-style-type: none"> - Integración Horizontal <ul style="list-style-type: none"> • Hacia Adelante • Hacia Atrás - Integración Vertical • Estrategias Relacionales • Estrategias Integrativas • Estrategias Intensivas • Estrategias Ofensivas • Estrategias Defensivas • Estrategias de Crecimiento • Estrategia de Mantenimiento • Estrategia de Contracción <ul style="list-style-type: none"> - Reducción - Liquidación - Reestructuración • Estrategia de Globalización

1. DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 138-148p. [Consultado: 04 de Diciembre del 2016]
2. JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. 7^a Edición: Pearson Education, S.A. 280-286p. [Consultado: 04 de Diciembre del 2016]
3. Ibid. 337p.
4. GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. 2^a Edición: McGraw Hill/Interamericana de España. 178-196p. [Consultado: 04 de diciembre del 2016]

Anexo 5

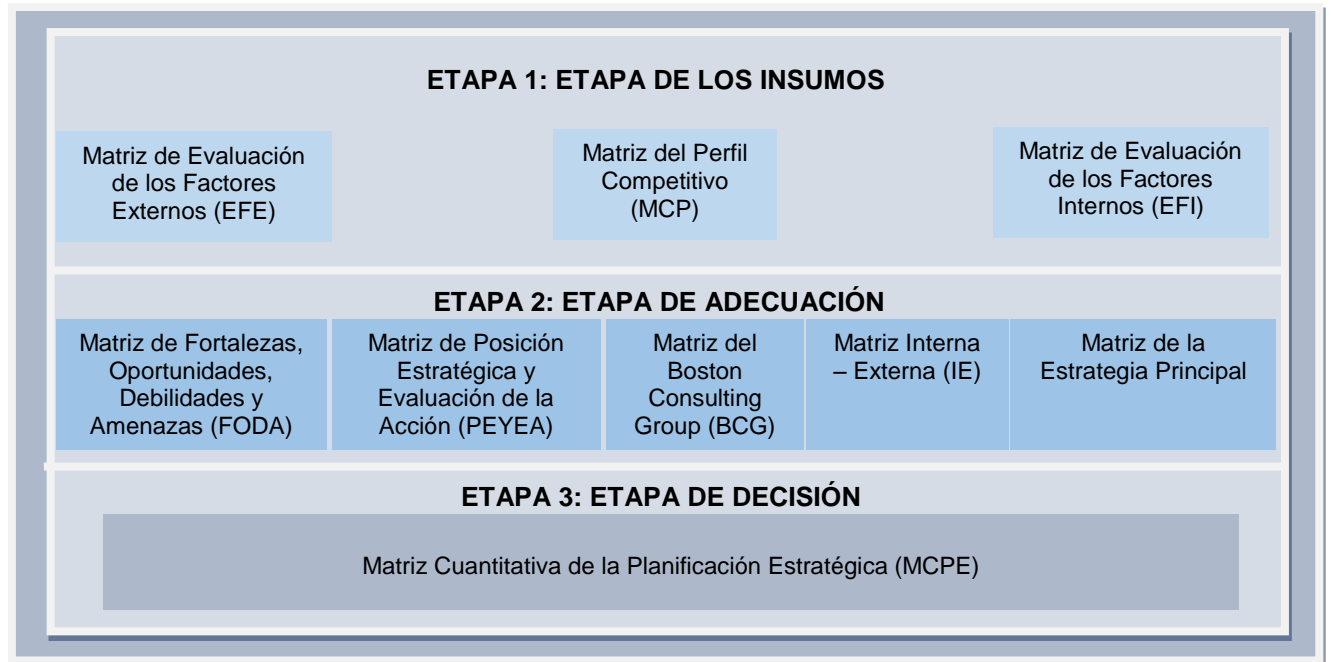
Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Estrategias Alternativas				
Factores Clave	Ponderación	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
<i>Factores Externos Clave</i>				
Económicos				
Políticos/Legales/Gubernamentales				
Sociales/Culturales/Demográficos/Ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores Internos Clave</i>				
Administración				
Marketing				
Finanzas/Contabilidad				
Producción/Operaciones				
Investigación y Desarrollo				
Administración de Sistemas de Información				

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 191p.
[Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

Anexo 6

Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias



DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 174p.
[Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

Anexo 7

Matriz Orgánica

Matriz Estrategia Orgánica I: Ciclo de Vida/Posición Competitiva

Posición Competitiva/ Ciclo de Vida	Emergente	Creciente	Madurez	Declive
Dominante		CRECIMIENTO NATURAL		
Fuerte				
Favorable			DESARROLLO SELECTIVO	
Desfavorable				
Marginal		REORIENTACIÓN	ABANDONO	

GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. 2ª Edición: McGraw Hill/Interamericana de España. 72-73p.
[Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

Matriz Estrategia Orgánica: Situación Financiera y Estratégica

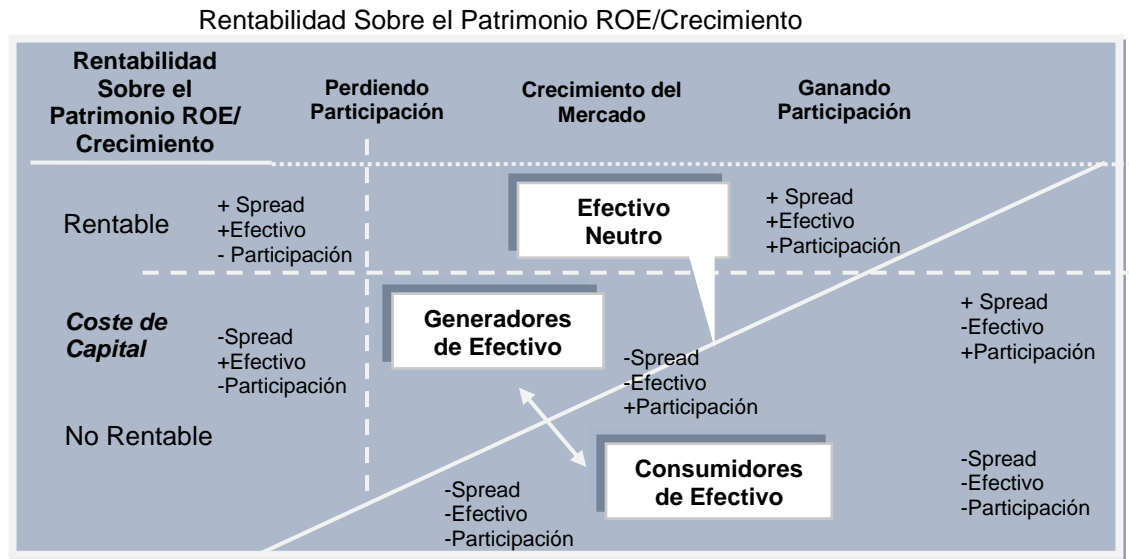
Posición Competitiva/ Ciclo de Vida	Emergente	Madurez	Declive
Dominante	I Fuerte Rentabilidad Necesidad de Fuerte Inversión Autofinanciación		III Fuerte Rentabilidad Débil Necesidad de Inversión Fuerte Excedente de Liquidez
Fuerte			
Favorable	II Débil Rentabilidad		IV Débil Rentabilidad
Desfavorable	Fuerte Necesidad de Inversión		Débil Necesidad de Inversión
Marginal	Fuerte Déficit de Activos Circulante		Autofinanciación

Menores Necesidades Financieras

GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. 2ª Edición: McGraw Hill/Interamericana de España. 72-73p.
[Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

Anexo 8

Matriz de Marakon Associates



GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. 2ª Edición: McGraw Hill/Interamericana de España. 75p.
[Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

Anexo 9

Matriz de la Gran Estrategia



GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. 2ª Edición: McGraw Hill/Interamericana de España. 70p.
[Consultado: 04 de Diciembre del 2016]

Anexo 10

Tabla Comparativa de Modelos de Análisis y Selección Estratégica

	"Conceptos de Administración Estratégica" Fred R. David	"Dirección Estratégica" Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington	"Dirección Estratégica" Santiago Garrido Buj
Resumen	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis realizado por medio de 3 etapas que contienen 9 matrices que generan un modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis por medio de 2 etapas 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis realizado por medio de 3 etapas que contienen 11 matrices que generan un modelo.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Claro • Análisis Concreto • Análisis Prolijo • Análisis en Detalle 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Austero • Análisis Breve • Análisis Sencillo 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Preciso • Análisis en Detalle
Etapas	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas Insumo (Realizar la Estrategia) <ul style="list-style-type: none"> - Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) - Matriz de Perfil Competitivo (MPC) - Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) • Etapas Adecuación (Generar la Estrategia) <ul style="list-style-type: none"> - Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) - Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) - Matriz Boston Consulting Group (BCG) - Matriz Interna – Externa (IE) - Matriz de la Estrategia Principal • Etapas de Decisión (Evalúa Objetivamente la Estrategia) <ul style="list-style-type: none"> - Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Método de Desarrollo Estratégico <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo Interno - Fusiones y Adquisiciones - Alianza Estratégica • Criterio del Éxito <ul style="list-style-type: none"> - Ajuste de la Estrategia - Aceptabilidad Estratégica - Factibilidad Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Acopio de Datos/ Etapa de Insumos <ul style="list-style-type: none"> - Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) - Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) - Matriz de Perfil Competitivo • Proceso de Adecuación/Etapa de Adecuación <ul style="list-style-type: none"> - Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) - Matriz del Boston Consulting Group (BCG) - Matriz Orgánica o del Ciclo de Vida de Arthur D. Litte - Matriz de Marakon Associates - Matriz Interna – Externa o McKinsey (IE) - Matriz de la Gran Estrategia - Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) • Fase Decisoria/Etapa Decisoria <ul style="list-style-type: none"> - Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

1. DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 174-191p. [Consultado: 21 de Mayo de 2017]
2. JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. 7^a Edición: Pearson Education, S.A. 344-368p. [Consultado: 21 de Mayo del 2017]
3. GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. 2^a Edición: McGraw Hill/Interamericana de España. 42-81p. [Consultado: 21 de Mayo del 2017]

Anexo 11

Etapas de Matriz EFE

- PASO 1: Realizar una lista de entre 10 a 20 Factores Claves.
- PASO 2: Asignar una Ponderación a cada Factor siendo entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Este indicador reflejará el éxito en la industria que se desarrolla la empresa
- PASO 3: Asignar una Clasificación entre 1 y 4 a cada Factor. En donde la Clasificación representará lo siguiente: 1 para respuesta deficiente; 2 para respuesta promedio; 3 para respuesta por encima del promedio; 4 para respuesta superior. Esto será equivalente a que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa al factor.
- PASO 4 Se Calculará una Puntuación Ponderada. Esta se obtiene multiplicando la ponderación de cada factor con su clasificación.
- PASO 5 Se calculará una Puntuación Ponderada Total. La que corresponde a la sumatoria de todas las puntuaciones ponderadas y se evaluará desde un 4.0 hasta un 1.0. Se calificará de la siguiente forma: 1.0 la mas alta; 2.5 para promedio; 4.0 la mas alta.

Anexo 12

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)



DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 178p. [Consultado: 06 de Diciembre del 2016]

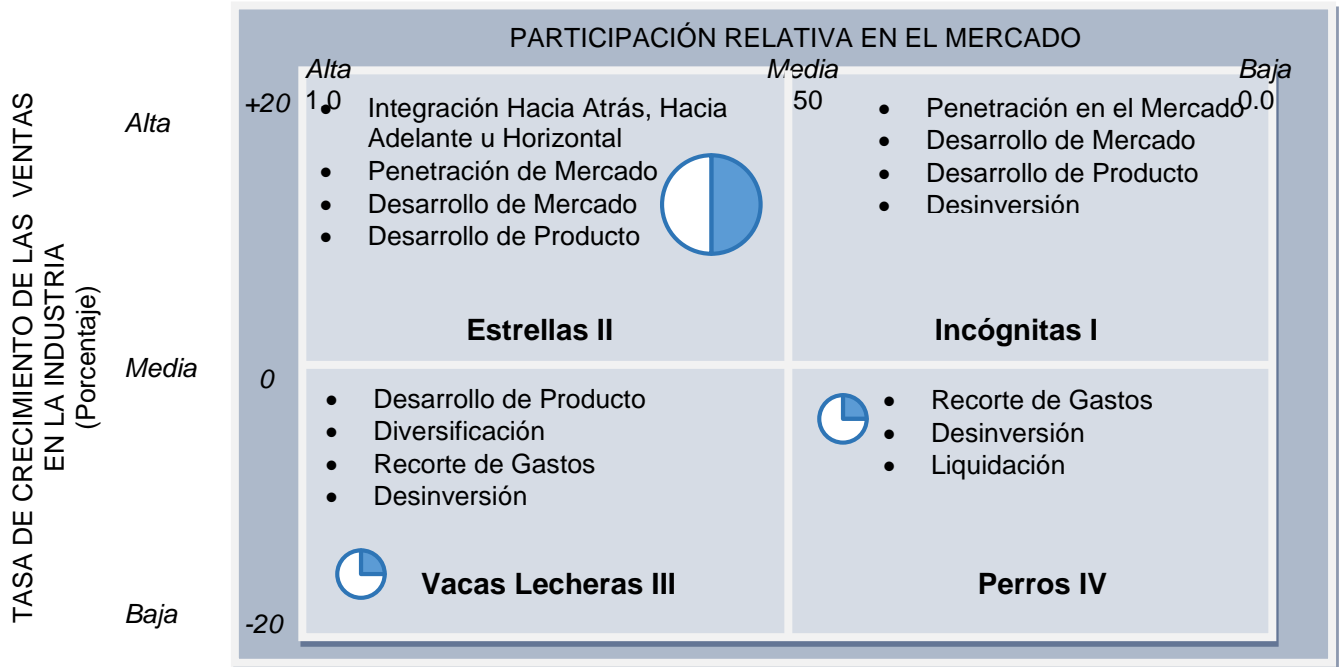
Anexo 13

Etapas de Matriz PEYEA

- PASO 1 Elegir las variables para completar los cuatro ejes de la matriz
- PASO 2 Asignar un valor numérico a cada variable, siendo: +1 La Peor de FF y FI; +7 La Mejor de FF y FI; -1 La Mejor de EE y VC; -7 La Peor de EE y VC.
- PASO 3 Calcular un promedio, sumar las variables y luego dividir entre el número de variables.
- PASO 4 Graficar el resultado del promedio sobre la gráfica PEYEA.
- PASO 5 Sumar las dos puntuaciones del Eje X y trazar X. Luego realizar el mismo ejercicio con Y.
- PASO 6 Trazar un vector direccional que vaya desde el origen hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategia recomendada para la organización. (Agresiva; Competitiva; Defensiva; Conservadora) .

Anexo 14

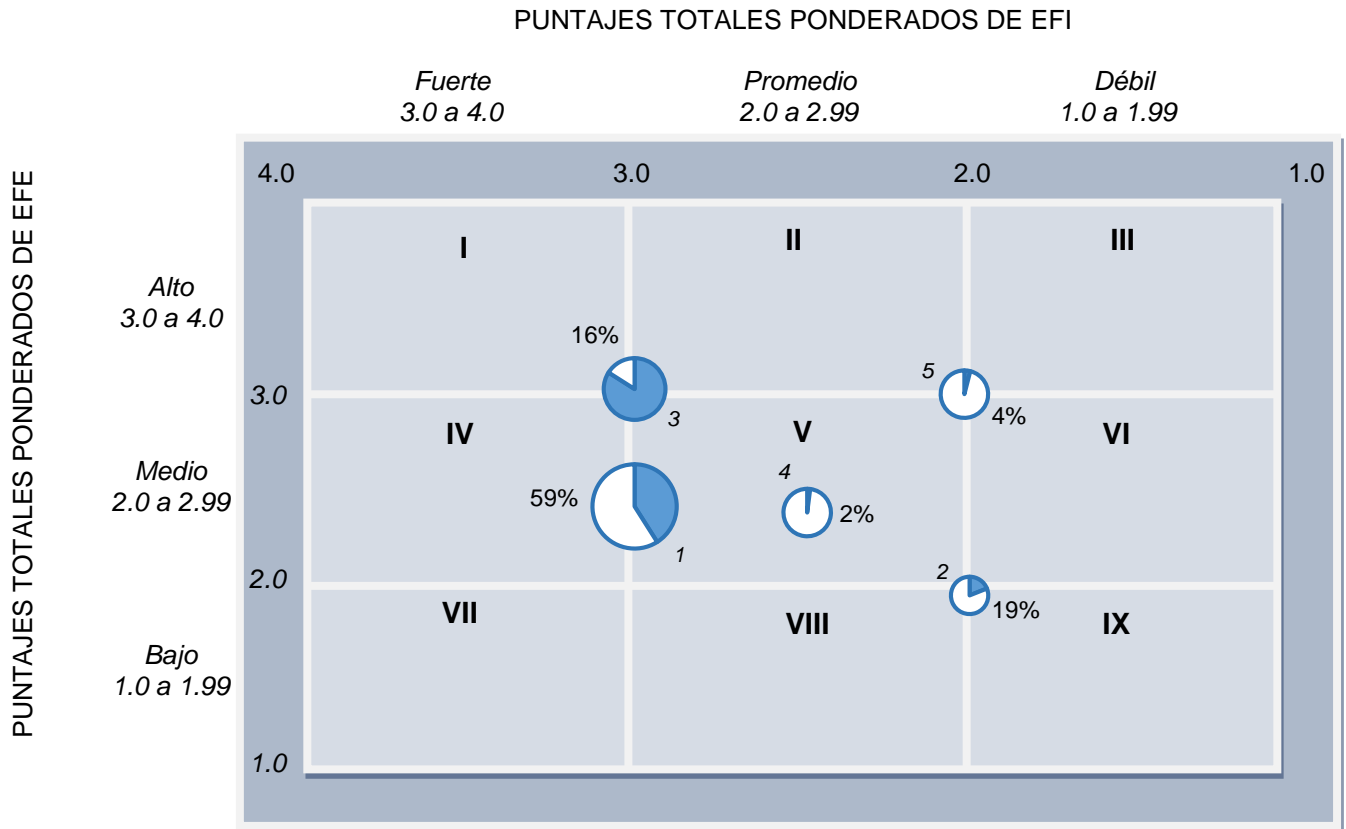
Matriz Boston Consulting Group (BCG)



DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 185p. [Consultado: 06 de Diciembre del 2016]

Anexo 15

Matriz Interna – Externa (IE)



Segmentos	Ingresos en Dólares	Porcentaje de Ingresos	Utilidades en Dólar	Porcentajes de Utilidades	Puntajes de EFE	Puntajes de IFE
1	7868	71.5	3000	59	2,5	3
2	1241	11.3	1000	19	2	2
3	1578	14.3	800	16	3	3
4	90	0.8	100	2	2,5	2,5
5	223	2.1	200	4	3	2
TOTAL	\$11000	100	\$5100	100	-	-

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 189p. [Consultado: 06 de Diciembre del 2016]

Anexo 16

Matriz de la Estrategia Principal



DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14^a Edición México: Pearson Education, Inc. 2013. 190p. [Consultado: 06 de Diciembre del 2016]

Anexo 17

Etapas de Matriz MCPE

- PASO 1: Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas claves. Este listado se ubicará en la columna izquierda. Para realizar este listado se extraerá información desde las matrices EFI y EFE.
- PASO 2: Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos claves. Esta información se ubicará al lado de los factores claves.
- PASO 3 Examinar las matrices de la etapa 2 e identificar las estrategias alternativas que debe considerar la organización.
- PASO 4 Asignar un Puntaje de Atractividad (PA) a los factores. Para lograr esto, se debe realizar la siguiente pregunta ¿Este factor afecta la elección de estrategia realizada? Si la respuesta es positiva, se debe asignar un puntaje al factor: 1 = No Atractivo; 2 = Algo Atractivo; 3 = Razonablemente Atractivo; 4 = Altamente Atractivo.
- PASO 5: Calcular la clasificación del atractivo (CA), que es el resultado de la multiplicación del paso 2 por el paso 4, entre más alto el valor, más atractivo.
- PASO 6: Obtener la Clasificación Total del Atractivo (CTA), que se obtiene sumando todas las CA, este indicador nos señalará la estrategia por atractivo.

Anexo 18

Cronograma del Proceso de Expansión Grupo Español ³³

1995	Banco Continental (Perú) Probursa (México)	2009	Guaranty Bank (EE.UU.)
1996	Banco Ganadero (Colombia) Bancos Cremi and Oriente (México) Banco Francés (Argentina)	2010	Nueva ampliación del acuerdo con CITIC Turkiye Garanti Bankasi (Turquía)
1997	Banco Provincial (Venezuela) B.C. Argentino (Argentina)	2011	Ampliación acuerdo con Forum Servicios Financieros (Chile) Credit Uruguay (Uruguay)
1998	Poncebank (Puerto Rico) Banco Excel (Brasil) Banco BHIF (Chile)	2012	Desinversión en Puerto Rico Unnim Banc (España)
1999	Provida (Chile) Consolidar (Argentina)	2013	Desinversión en (Panamá) Desinversión en el negocio de (Latinoamérica) Venta del 5,1% de CNCB (China)
2000	Bancomer (México)	2014	Simple (EE.UU.)
2004	Valley Bank (EE.UU.) Laredo (EE.UU.) OPA sobre Bancomer	2015	Venta a CNCB de la participación en CIFH (China) Venta del 4,9% de CNCB (China) Catalunya Banc (España) Ampliación de participación Turkiye Garanti Bankasi (Turquía) Adquisición del 29,5% de Atom (Reino Unido)
2005	Granahorrar (Colombia) Hipotecaria Nacional (México)	2016	Holvi (Finlandia) Venta del 1,12% CNCB (China) Venta GarantiBank Moscow AO (Moscú) OpenPay (México)
2006	Texas Regional Bancshares (EE.UU.) Forum Servicios Financieros (Chile) State National Bancshares (EE.UU.) CITIC (China)	2017	Venta del 1,8% CNCB (China) Ampliación participación Turkiye Garanti Bankasi del 9,95% (Turquía)
2007	Compass (EE.UU.)		
2008	Ampliación del acuerdo con CITIC		

³³ Presentación Institucional

Anexo 19

Otros Productos

Crédito

El crédito, es un préstamo de dinero que será devuelto de forma gradual en cuotas y con un interés fijo adicional. Los Créditos que entrega un Banco Chileno a sus Clientes son Créditos de Consumo y Créditos Hipotecarios, a continuación, una breve descripción de cada uno de ellos:

- a) Crédito de Consumo: Es un crédito en pesos, que puede ser ocupado para lo que necesites, ya sea para pago de deudas o libre disponibilidad. Estos créditos no pueden superar más de 7 años (84 cuotas) y el mínimo 6 meses y está dirigido a personas mayores de 25 años y que califiquen en la política de riesgo del banco.
- b) Crédito Hipotecario³⁴: Es *“un préstamo a mediano o largo plazo que se otorga para la compra, ampliación, reparación o construcción de una vivienda”*. En este tipo de créditos, la propiedad adquirida queda en garantía a favor del banco para con ello asegurar el pago de esta obligación por parte del comprador. En cuanto a las condiciones de crédito que posee, existen dos tipos de Crédito Hipotecario, Hipotecario Simple e Hipotecario con Alternativos. A continuación una breve descripción de cada uno de ellos.

<<https://www.bbva.com/es/wp-content/uploads/2017/09/Presentacion-Institucional-2T17.pdf>> [Consulta: 08 de Octubre de 2017]

³⁴ ¿Qué es un Crédito Hipotecario?

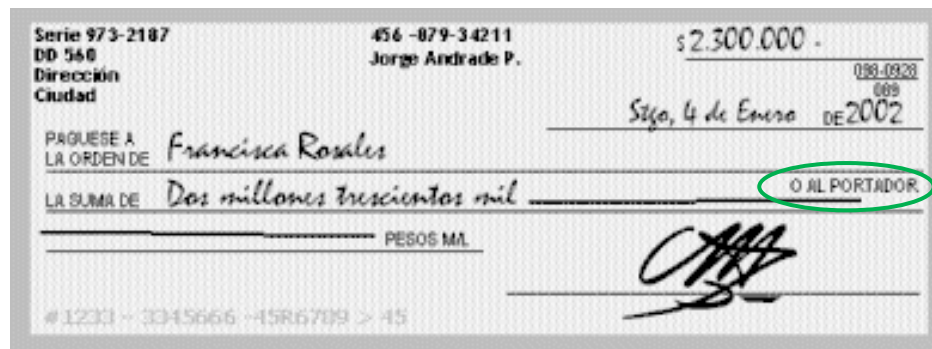
<http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=300000000000034&idCategoría=5> [Consulta: 27 de Julio de 2017]

- Crédito Hipotecario Simple: En este tipo de créditos, destaca la flexibilidad al momento de pagar la cuota, ya que se puede elegir pagar entre la cuota pactada o la que se pagaría si tu crédito fuese a cinco años plazo. Todo pago adicional, se irá directamente al capital de la deuda reduciendo el plazo del crédito. Otros de los beneficios asociados, es que se puede solicitar con tasa fija flexible, con plazos entre 5 y 30 años y se puede optar a no pagar una cuota al año.
- Crédito Hipotecario con Alternativos: Este crédito tiene muchas similitud al Hipotecario Simple, la diferencia es en la flexibilidad del pago de la cuota, ya que en este caso se puede elegir pagar uno de los tres valores de dividendos, uno pactado y los otros dos alternativos a menor plazo, por lo que todo lo que se pague sobre el valor del dividendo se abona a capital y reduce la cantidad de cuotas. Los otros beneficios, son los mismos que en Hipotecario Simple.

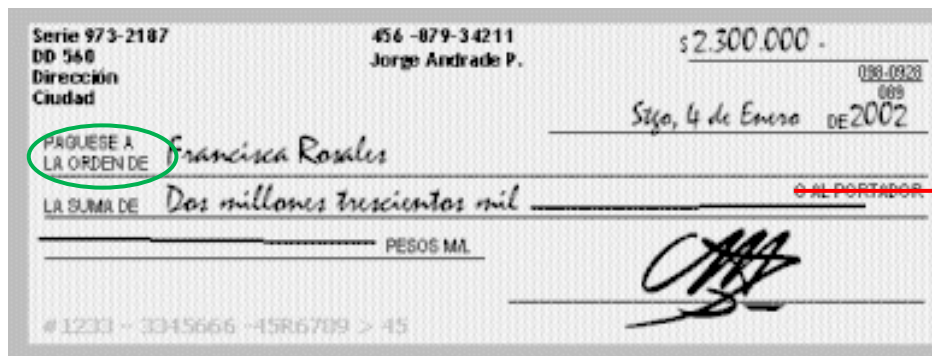
Anexo 20

Tipos de Cheques

Cheque al Portador: Es el cheque en donde **no se encuentra tachada la palabra “al Portador”**, por lo que como su nombre lo indica puede ser cobrado por quien tenga el documento.

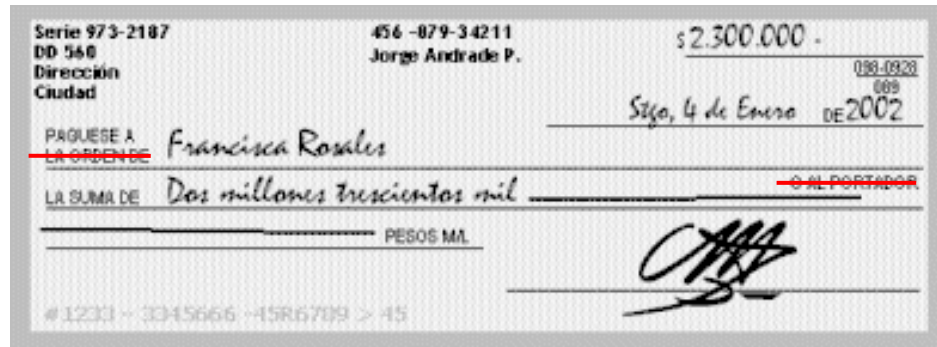


Cheque a la Orden: Es el cheque en donde se tacha la palabra “al Portador” y no se marca donde indica “Pague a la Orden de” por lo que en este caso, puede ser cobrado solo por el beneficiado indicado en el documento. Sin embargo, el beneficiario además, puede entregar este documento como pago a otra persona, pero para ello debe **endosarlo**, lo que se traduce a que escribirá su firma en el dorso del cheque.

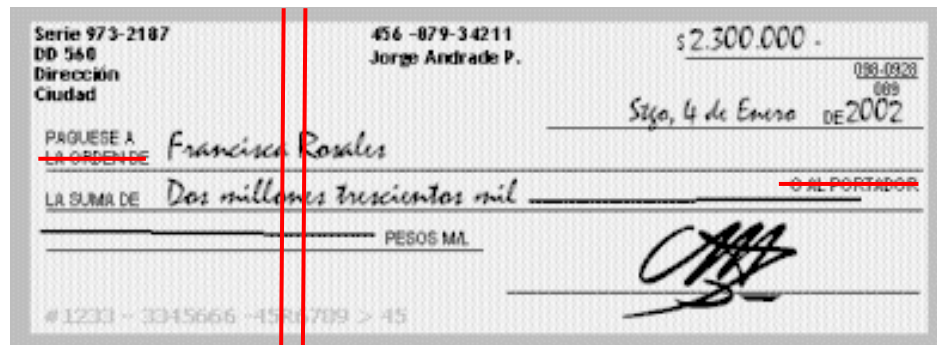




Cheque Nominativo: Es el cheque en donde si se tachan las palabras “a la Orden de” y “al Portador”, puede ser solo pagado al beneficiario indicado en el cheque, no se puede endosar.



Cheque Cruzado: Es el Cheque en donde además de ir tachadas las palabras a “la Orden de” y “al Portador” se deben trazar dos líneas paralelas en forma transversal. Este tipo de cheque, además es conocido como “Para Depósito”, ya que los fondos solo estarán disponibles depositando el documento en la cuenta, no se podrá cobrar el dinero directo en caja.



Anexo 21

Resumen Productos, Servicios y Beneficios

Producto y /o Servicio	Sub Producto y /o Servicio	Características	Beneficios
1) CUENTA CORRIENTE	• Número de Cuenta	<ul style="list-style-type: none"> • Número único e Intransferible • Posee 16 dígitos 	• Cuenta simple (más de 8 dígitos)
	• Tarjeta de Débito	<ul style="list-style-type: none"> • Medio para utilizar su dinero • Uso por cajeros automáticos • Uso por post de venta • Tecnología chip y sin contacto • Altos estándares de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Acumulación de puntos adelante (cada \$300.- pesos de compra se otorga un punto adelante) • ON OFF encendido y apagado de tarjetas • Uso sin costo asociado
	• Línea de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Dinero disponible en la cuenta corriente . Dinero con costo asociado 	• Uso de dinero en forma de préstamo , sin mayores gestiones.
	• Talonario de Cheque	<ul style="list-style-type: none"> • Son los documentos proporcionados por el Banco que se utilizan para hacer pagos. • Existen 4 formas de emitir un cheque <ul style="list-style-type: none"> - Al Portador - A la Orden - Nominativo - Cruzado • Documentos altamente seguros 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin costos asociados la reposición de talonarios • Se utiliza de acuerdo a las necesidades del cliente
	• Servicio de Transferencias	<ul style="list-style-type: none"> • Disponible para realizar envíos de dinero a otras cuentas y pagos por los portales web • Uso clave segura • Alto nivel de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Pass (pin de tres dígitos) • Uso sin costo asociado
2) CUENTA VISTA	• Tarjeta de Débito	<ul style="list-style-type: none"> • Medio para utilizar su dinero • Uso por cajeros automáticos • Uso por post venta • Tiene costo asociado 	

Producto y /o Servicio	Sub Producto y /o Servicio	Características	Beneficios
3) TARJETA DE CRÉDITO	• Tarjeta de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Compra en cuotas • Avance en Efectivo • Tecnología chip y sin contacto • Altos Estándares de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Acumulación de puntos adelante (cada \$100.- pesos se otorga 1 punto adelante) • Descuentos en comercios • Ofertas permanentes cuotas precio contado • Beneficio bienvenida en primera compra • ON OFF Encendido y apagado de tarjetas
	• Wallet	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación que se utiliza para revisar los movimientos con todos los productos • Chip para realizar compra llamado Wallet • Compras con el celular • Altos niveles de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de puntos en compras • No posee costos asociados
	• Club Adelante	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de beneficios y acumulación de puntos adelante 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversas opciones de canje
4) CRÉDITOS	• Crédito de Consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamo de dinero pactado en cuotas con un interés fijo • Crédito en pesos • Libre disponibilidad y Compra de cartera • Desde 6 a 84 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría por parte del ejecutivo
	• Crédito Hipotecario - Hipotecario Simple - Hipotecario con Alternativos	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamo de dinero • Al mediano y largo plazo (5 a 30 años) • Para compra, ampliación, reparación o construcción de vivienda • Queda en garantía del banco • Flexibilidad al momento de pagar la cuota 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría por parte del ejecutivo

Anexo 22

Segmentos de Clientes

Segmento Clásico Bajo Maduro: Son clientes entre 31 a 55 años que trabajan y perciben renta entre \$400.000.- y \$800.000.-. Este perfil de clientes, esta conformado por un 29% de hombres y un 71% de mujeres y sus principales intereses son la música, la naturaleza, la vida al aire libre, educación y los viajes.

Dentro de los beneficios del plan de Cuenta Corrientes, se tiene:

- Cuenta del Tipo Clásica.
- Único Banco donde puedes canjear tus puntos donde y por lo que quieras con Wallet.
- Hasta \$10.000 de devolución en la primera compra con Tarjeta de Crédito aplicándole un 20% de descuento.
- Ofertas de Cuotas sin interés todos los meses en todas sus compras
- Beneficios de apertura de 15.000 puntos adelante.

Segmento Clásico Alto Maduro: Clientes entre 31 a 55 años que trabajan y perciben renta entre \$800.000.- y \$1.400.000.-. Este segmento esta conformado por un 46% de hombres y un 54% de mujeres y sus principales intereses son la música, la naturaleza, la vida al aire libre y los viajes. Beneficios del plan:

- Cuenta del Tipo Clásica.

- Único Banco donde puedes canjear tus puntos donde y por lo que quieras con Wallet.
- Hasta \$10.000 de devolución en la primera compra con Tarjeta de Crédito aplicándole un 20% de descuento.
- Ofertas de Cuotas sin interés todos los meses en todas sus compras
- Beneficios de apertura de 15.000 puntos adelante.

Segmento Premium Maduro: Son clientes entre 31 a 55 años que trabajan y perciben renta entre \$1.400.000.- y \$10.000.000.-. Este perfil de clientes, esta conformado por un 53% de hombres y un 47% de mujeres y sus principales intereses son la música, la naturaleza, la vida al aire libre y los viajes. Dentro de los beneficios del plan de Cuenta Corrientes, se tiene:

- Cuenta del Tipo Preferente.
- Único Banco donde puedes canjear tus puntos donde y por lo que quieras con Wallet.
- Hasta \$15.000 de devolución en la primera compra con Tarjeta de Crédito aplicándole un 20% de descuento.
- Ofertas de Cuotas sin interés todos los meses en todas sus compras
- Beneficios de apertura de 30.000 puntos adelante.

Segmento Clásico Senior: Clientes mayores a 55 años que trabajan y perciben renta entre \$400.000.- y \$3.000.000.-. Este perfil de clientes, esta conformado por

un 54% de hombres y un 46% de mujeres y sus principales intereses son: películas, música y los viajes. Dentro de los beneficios del plan de Cuenta Corrientes, se tiene:

- Cuenta del Tipo Clásica.
- Único Banco donde puedes canjear tus puntos donde y por lo que quieras con Wallet.
- Hasta \$10.000 de devolución en la primera compra con Tarjeta de Crédito aplicándole un 20% de descuento.
- Ofertas de Cuotas sin interés todos los meses en todas sus compras
- Beneficios de apertura de 30.000 puntos adelante.

Segmento Premium Senior: Clientes mayores a 55 años que trabajan y perciben renta entre \$3.000.000.- y \$10.000.000.- Este segmento esta conformado por un 64% de hombres y un 36% de mujeres y sus principales intereses son los autos, música, bienestar, vida sana y ejercicio físico. Los beneficios del producto son:

- Cuenta del Tipo Preferente.
- Único Banco donde puedes canjear tus puntos donde y por lo que quieras con Wallet.
- Hasta \$25.000 de devolución en la primera compra con Tarjeta de Crédito aplicándole un 20% de descuento.
- Ofertas de Cuotas sin interés todos los meses en todas sus compras
- Beneficios de apertura de 45.000 puntos adelante.

Anexo 23

Resumen Segmentación de Clientes de un Banco Chileno

Segmento	Edad	Sexo	Características	Intereses	Renta	Beneficios
1.SEGMENTO JÓVEN CLÁSICO	18 A 30 años	<ul style="list-style-type: none"> Femenino 54% Masculino 46% 	<ul style="list-style-type: none"> Estudiantes, egresados o titulados de ciertas carreras CLÁSICAS de la política. 	<ul style="list-style-type: none"> Música Internet Viajes 	-Entre \$400.000.- y \$800.000.-	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta clásica Sin costo de mantención mensual hasta los 30 años Wallet Beneficio Bienvenida en primera compra Ofertas de cuotas sin interés Beneficio Apertura 20.000 puntos adelante
2.SEGMENTO JÓVEN BLUE	18 A 30 años	<ul style="list-style-type: none"> Femenino 47% Masculino 53% 	<ul style="list-style-type: none"> Estudiantes, egresados o titulados de ciertas carreras PREFERENTES de la política. 	<ul style="list-style-type: none"> Bienestar Vida Sana Ejercicio Música Viajes 	-Entre \$800.000.- y \$1.400.000.-	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta preferente Sin costo de mantención mensual hasta los 30 años Wallet Beneficio Bienvenida en primera compra Ofertas de cuotas sin interés Beneficio Apertura 25.000 puntos adelante
3.SEGMENTO CLÁSICO BAJO MADURO	31 A 55 años	<ul style="list-style-type: none"> Femenino 71% Masculino 29% 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> Música La Naturaleza Vida al aire libre Educación Viajes 	-Entre \$400.000.- y \$800.000.-	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta clásica Wallet Beneficio Bienvenida en primera compra Ofertas de cuotas sin interés Beneficio Apertura 15.000 puntos adelante
4.SEGMENTO CLÁSICO ALTO MADURO	31 A 55 años	<ul style="list-style-type: none"> Femenino 54% Masculino 46% 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> Música La Naturaleza Vida al aire libre Viajes 	-Entre \$800.000.- y \$1.400.000.-	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta clásica BBVA Wallet Beneficio Bienvenida en primera compra Ofertas de cuotas sin interés Beneficio Apertura 15.000 puntos adelante

Segmento	Edad	Sexo	Características	Intereses	Renta	Beneficios
5.SEGMENTO PREMIUM MADURO	31 A 55 años	<ul style="list-style-type: none"> Femenino 47% Masculino 53% 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> Música La naturaleza La vida al aire libre Viajar 	<ul style="list-style-type: none"> Entre \$1.400.000.- y \$10.000.000.- 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta preferente Wallet Beneficio Bienvenida en primera compra Ofertas de cuotas sin interés Beneficio Apertura 30.000 puntos adelante
6.SEGMENTO CLÁSICO SENIOR	Sobre 55 años	<ul style="list-style-type: none"> Femenino 46% Masculino 54% 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> Películas Música Viajes 	<ul style="list-style-type: none"> Entre \$400.000.- y \$3.000.000.- 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta clásica Wallet Beneficio Bienvenida en primera compra Ofertas de cuotas sin interés Beneficio Apertura 30.000 puntos adelante
7.SEGMENTO PREMIUM SENIOR	Sobre 55 años	<ul style="list-style-type: none"> Femenino 36% Masculino 64% 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> Autos Música Bienestar Vida sana Ejercicio 	<ul style="list-style-type: none"> Entre \$3.000.000.- y \$10.000.000.- 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta preferente Wallet Beneficio Bienvenida en primera compra Ofertas de cuotas sin interés Beneficio Apertura 45.000 puntos adelante

Anexo 24

Análisis sobre Factores Externos

Oportunidades	Aclaraciones
Los estudiantes universitarios buscan aperturar cuentas corriente antes de egresar y titularse	La idea es que los estudiantes puedan hacer esta gestión en ese periodo ya que despues es mucho más engorroso, por la documentación requerida para la evaluación.
Otros bancos tienen costos asociados a mantención del plan de cuenta corriente para este segmento de clientes	El banco no tiene costo de mantención hasta los 30 años a clientes de carreras indicados en política de riesgo, competencia si tiene costo.
Los alumnos titulados entre el año 2012 al 2016 muestran un incremento del 23% ³⁵	Desde el 2012 a la fecha hay un aumento del 23% del mercado objetivo, esto se traduce a que existen mayores opciones para captar clientes
Incremento en alumnos matriculados periodo 2015 al 2016 muestra un incremento del 1,1% ³⁶	Aumento de alumnos matriculados 2015-2016 nos indica que tendremos en 3 a 4 años un aumento del segmento objetivo
Incremento entre el 2013 y 2016 de transacciones por Internet en un 77% ³⁷	Incremento de transacciones por internet nos ayuda a detectar que tener este producto será una excelente herramienta en el comercio web. Aumento de demanda.
Incremento de transacciones con Tarjetas Bancarias	Incremento transacciones de tarjeta bancarias, debido al alto riesgo de portar efectivo, hacen a este producto bastante atractivo y cómodo, por lo que genera un aumento de demanda.
Costos asociados a cuenta rut provocan aumento en apertura de cuenta corriente	Migración de clientes disconformes por costos asociados a cuenta rut, buscan otros bancos que pueden ser mucho más económicos o incluso no cobrar nada por estas operaciones.

Amenazas	Aclaraciones
Los clientes cada vez están más informados, por lo que son más quisquillosos para abrir cuenta corriente	Clientes se informan respecto a todos los costos asociados que puede tener una cuenta corriente. Por lo que a veces desisten de la opción de tener una cuenta.
Padres entregan tarjetas adicionales a sus hijos para que no aperturen planes de cuenta corriente	Padres de estudiantes prefieren entregar adicionales de sus productos antes que ellos soliciten los propios, esto para que los aprendan a utilizarlos bien y luego de titulados ya opten a los propios.
Cambio de Mando Presidencial próximo, el cual genera incertidumbre en la economía	Cambio de mando presidencial próximo, genera mayor incertidumbre en la economía para cualquier toma de decisiones.
Aumento en fraudes electrónicos provocan incertidumbre a los clientes que desean aperturar cuentas corrientes	Aumento de fraudes electrónicos generan mayor incertidumbre para abrir cuentas corrientes. La idea es educar a la población para ser precavidos y no caer frente a una operación sospechosa.

³⁵Informe de Titulación en Educación Superior en Chile

<http://www.mifuturo.cl/images/Informes_sies/titulados/informe%20titulacion%202016_sies.pdf>

[Consulta: 09 de Octubre de 2017]

³⁶Informe de Matriculados 2017 en Educación Superior en Chile

<http://www.mifuturo.cl/images/Informes_sies/Matricula/informe%20matricula%202017_sies.pdf>

[Consulta: 09 de Octubre de 2017]

³⁷Transacciones Banca Internet en Chile

<<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=564&tipocont=1811>>

[Consulta: 09 de Octubre de 2017]

Aumento en Clonaciones de Tarjetas provocan incertidumbre en clientes que desean aperturar cuentas corriente	Aumento de clonaciones de tarjetas provocan incertidumbre en la apertura de cuentas corrientes. La idea es educar a los clientes para que tengan precaución al usar las tarjetas.
Incremento de Ofertas de Tarjetas Retail para este segmento	Incremento de ofertas de tarjetas retail para este segmento, Las cuales son bastante atractivas ya que hacen importantes descuentos a sus productos si compran con ellas.

Anexo 25

Análisis Detallado Cadena de Valor

EVALUACIÓN GENERAL CAPACIDADES GENERADORAS DE VALOR DE NEGOCIO

CADENA DE VALOR	VARIABLES	GRAN	LEVE	0	LEVE	GRAN
		DEBILIDAD	DEBILIDAD		FORTALEZA	FORTALEZA
		-2	-1		1	2
Logística interna	-Listado acotado en Política de Riesgo de carreras que califican como cuentas universitarias -Convenios solo carreras universitaria, no técnicas	-2	-1			
Operaciones	-Lentitud de procesos operativos	-2				
Marketing y Ventas	-Gratuidad de comisión de mantención de cuenta corriente hasta los 30 años					2
	-Modelo de ventas por medio de convenios dirigidos a Universidades					2
	-Difusión deficiente en los medio de beneficios asociados al plan de cuentas corriente ofrecido a este segmento		-1			
	-Posibilidad de mantener gratuidad de mantención de cuenta corriente despues de los 30 años (incorporando ciertas condiciones)					2
Servicios	-Incorporación de canje de puntos realizando pagos con tarjeta de crédito, lo que hace que sea equivalente a pesos además de sistemas de catálogo. - Atención de ejecutivo de cuenta solo por correo o línea 600		-1			2
	-Un Banco Chileno dicta Charlas Financieras a los alumnos interesados					2
	-Crecimiento de cartera de potenciales clientes profesionales					2
Abastecimiento						
Desarrollo Tecnológico	-Aumento de Tecnología Introducida en Productos					2
Recursos Humanos	-Baja cantidad de ejecutivos encargada de los convenios	-2				
Infraestructura de la Empresa	-Crecimiento de cartera de potenciales clientes que tienen a Un Banco Chileno como banco principal					2