

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**



**“IMPACTO DE LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA FILIAL
DE COBRANZAS, EN EL MANEJO DE LA CARTERA
MOROSA VENCIDA Y CASTIGADA, DE BANCO DEL
ESTADO”**

**MEMORIA PARA OPTAR:
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACION DE
EMPRESAS Y TITULO DE INGENIERO COMERCIAL.**

**PROFESOR GUIA:
Oscar Luis Fariña Hinojosa**

**ALUMNO:
Andrés Eduardo Guerra Vega.**

**Viña del Mar - CHILE
2010**

DEDICATORIA

A mi familia Ximena, Luis Andrés e Ignacio Andrés, por quienes tengo la fuerza para luchar día a día

Al resto de mi familia por el apoyo incondicional, especial mención a mi Madre y a mi hermano Iván, quienes pese a todo siempre creyeron en mí.

DEDICATORIA

A mi profesor guía don Oscar L. Fariña H. quien me brindo con su invaluable experiencia, el apoyo para llevar a cabo este trabajo.

A mi querida Escuela de Ingeniería Comercial y en especial a su cuerpo de profesores, quienes me brindaron las herramientas para desempeñarme exitosamente en mi vida laboral.

ABSTRACT.

La presente memoria es una investigación de carácter correlacional e histórico que analiza el impacto de dos estrategias alternativas en el manejo de la cartera morosa de Banco Estado, la primera es la administración de esta cartera, por medio de una empresa externa, y la segunda es la administración por medio de la creación de una empresa filial.

Asimismo, se busca analizar los elementos e indicadores que presentan mejoras en creación de una empresa filial y así comparar con los efectos que presenta la administración por parte de una empresa externa.

Índice	
Abstract	3
Capitulo 1 Marco Teórico	6
Introducción	7
1.1 Metodología	8
1.2 Objetivos y pregunta fundamental de la Investigación.	8
1.3 Descripción general de Banco Estado, empresa mandante	9
1.4 Administración de la cartera en mora anterior a la creación de la empresa filial de cobranzas.	15
1.5 Objetivos del Banco en relación a los objetivos esperados en la creación de una filial de Cobranzas	17
1.6 Descripción general de Banco Estado Cobranzas empresa mandataria.	18
1.7 Determinación de la cartera administrada por Banco Estado Cobranzas	23
1.8 Determinación de los Indicadores relacionados con la administración de la cartera en mora	28
Capitulo 2 Elementos de Análisis	30
2.1 Colocaciones Banco Estado	31
2.2 Gasto de Cartera	34
2.3 Evolución Utilidades Banco Estado Servicios de Cobranza	37
2.4 Utilidades Banco Estado	39
2.5 Procesos administrativos de atención de público	40
2.6 Índice de Cobertura	41
2.7 Financiamiento	43
2.8 Objetivos de Banco del Estado para la administración de la cartera en Mora	44
Capitulo 3 Análisis	46
3.1 Mejorar la cobertura	47
3.2 Actualización y seguridad de bases de datos de clientes morosos	47
3.3 Autofinanciamiento	49
3.4 Control sobre los script de cobranza	50
3.5 Traspasar la administración de la cartera en cobranza Judicial por debajo de las 1200 UF a una empresa externa o empresa filial	50

3.6 Desligar a los ejecutivos comerciales del Banco de todo tipo de actividad relacionada con cobranza y/o normalización para focalizar las actividades en venta	52
3.7 Rebancarizar clientes para que puedan eventualmente volver a operar con el Banco	53
3.8 Contar con un apoyo eficaz en el control del Cargo Neto	53
Capitulo 4 Conclusiones	60
Bibliografía	63
Anexos	64

CAPITULO I: MARCO TEORICO

Introducción

En la actualidad, los Indicadores relacionados con el manejo de los distintos estados de mora en las colocaciones, constituyen uno de los elementos que afectan la competitividad de una institución financiera en Chile. Indicadores de riesgo, niveles de castigos y provisiones pueden dar lugar a interpretaciones respecto de la calidad de las colocaciones de dicha institución.

El negocio bancario hoy día esta, orientado principalmente a la venta de Servicios de Intermediación Financiera, Créditos, Seguros etc.

La cobranza o administración de la cartera en mora es un elemento de apoyo a la mantención de estándares aceptables de riesgo, provisiones y castigos dado que, el gasto de cartera es uno de los elementos a tener en cuenta dentro de los índices de eficiencia de las instituciones financieras.

Por ende, es hoy en día, una necesidad para cada entidad financiera, disponer de la más adecuada estrategia de administración de dicha cartera, como elemento de apoyo al giro del negocio.

1.1 Metodología

El presente trabajo es una investigación de tipo correlacional e histórica. Correlacional, dado que se analiza el impacto de una variable que es el manejo de la cartera morosa del Banco del Estado, por medio de la creación de una empresa filial.

Histórica por que analiza eventos del pasado y busca relacionarlos con los del presente.

1.2 Objetivos y pregunta fundamental de la Investigación.

Objetivo General de la investigación

Analizar el Impacto de la creación de una Empresa Filial de Cobranzas, en el manejo de la cartera morosa vencida y castigada, del Banco del Estado de Chile, y proponer la mejor alternativa.

Objetivos específicos

- Establecer los indicadores relacionados con el manejo de la cartera morosa vencida y castigada del Banco Del Estado de Chile
- Determinar los Indicadores que presentan mejoras, e indican un impacto positivo en el manejo de la cartera Morosa Vencida Castigada del Banco Del Estado.
- Verificar si a 8 años de la creación de la empresa filial se están cumpliendo los objetivos que se perseguían con la creación de esta.

Pregunta fundamental de la investigación

“La creación de una empresa filial de cobranzas en el Banco del Estado, para el manejo de su cartera morosa, vencida y castigada ¿ofrecería mas ventajas, si se comparan estrategias alternativas utilizadas anteriormente para estos fines?

1.3 Descripción general de Banco Estado, empresa mandante.

Misión: *“Ser un banco universal, de todos y para todos, con servicios financieros integrales, para que cualquier chileno, en cualquier lugar pueda emprender y desarrollarse”**

Visión: *“Ser un banco de clase mundial, que contribuya al progreso de las familias y empresas, así como a la modernización y crecimiento del país”**

Marco Legal Banco Estado

- Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile (D.L. 2.079 de 1977)
- Ley General de Bancos (DFL 3 de 1997).
- Ley Orgánica Constitucional del Banco Central (Ley 18.840)
- Ley de Mercado de Valores (Ley 18.045)
- Ley que regula el tratamiento de Títulos de Crédito (Ley 18.552)
- Ley sobre Operaciones de Crédito de Dinero (Ley 18.010)
- Ley sobre Cuentas Corrientes Bancarias y Cheques (D.F.L. 707 de 1982)

* Extraído de memoria anual Banco Estado 2008 www.bancoestado.cl.

- Ley sobre Firma y Documento Electrónico (Ley 19.799)
- Ley sobre Letras de Cambio y Pagaré

Consejo Directivo Banco Estado

Presidente: Segismundo Schulín-Zeuthen

Vicepresidente: Roberto Palumbo Ossa

Directores: Jorge Rodríguez Rossi

Salvador Valdés Prieto

Juan Carlos Méndez González

Gabriel Tomic Errazuriz

Director Laboral Titular: Pablo Silva Manríquez

Gerente General: Pablo Piñera Echeñique

Reseña Histórica y Objetivos Banco Estado

El Banco Estado es la institución financiera más grande e importante del país, sus orígenes datan del 29 de agosto de 1855 con la creación de la Caja de Crédito Hipotecario a continuación se detallan hitos importantes en la historia de Banco Estado:

- 1884 se creó la Caja de Ahorro de Santiago.
- 1910 se creó la Caja Nacional de Ahorros, que es la resultante de unión de las Cajas de Ahorro de Iquique, Chillán y Pta. Arenas, esta operó en paralelo con la Caja de Ahorros de Santiago.
- 1927 Fusión entre la Caja Nacional de Ahorros y la Caja de Ahorro de Santiago
- 1953 durante el segundo periodo presidencial de don Carlos Ibañez del Campo, mediante decreto con Fuerza de Ley nro 126 se determinó fusionar la Caja de Nacional de Ahorros, institución que para esos entonces era de masiva difusión y fuerte arraigo popular, con la Caja de Crédito Agrario, y la Caja de Crédito Industrial (ambos organismos fueron creados en los años 20), la institución resultante paso a denominarse Banco del Estado de Chile, la cual hasta la fecha es una empresa autónoma del Estado.

Banco Estado desde su nacimiento se ha enfocado principalmente al fomento productivo y del ahorro, principalmente durante las décadas de los 70 y 80.

En los años 90 Banco Estado si bien, mantenía prácticamente el monopolio de los créditos hipotecarios con subsidio, y además tenía más del 75% de las cuentas de ahorro del país, no era visto por la banca privada como una competencia directa en productos de difusión masiva (créditos de consumo, tarjetas cuentas vista, cuentas corrientes, líneas de crédito, ventas de seguros etc.)

Desde los años 90 Banco Estado vivió un profundo proceso de modernización. Hacia el año 1995 el Banco Estado implementó un plan de contingencia que incluía mejorar el proceso de evaluación de créditos, controles, procesos de cobranzas, así como dar valor a la atención de los clientes, al mismo tiempo que se realiza una masiva modernización de la totalidad de la plataforma tecnológica del banco sistematizando procesos y operaciones a todo nivel de la organización.

A partir de este año se lanzó una nueva imagen corporativa dentro de la cual se reemplaza el logotipo del banco, y se modifica el nombre que pasa de llamarse Banco del Estado de Chile a Banco Estado.

Durante el 2001 se formalizó una alianza estratégica entre la administración y los trabajadores, orientada a fomentar una gestión participativa que conduzca a Banco Estado a los sitios más destacados del mercado financiero nacional e internacional. En este marco se continuó con la reestructuración de la gestión de negocios, sobre la base de segmentos de clientes en lugar de productos.

El 2002 fue un año de importantes logros. Se concretó la interconexión de los cajeros automáticos de Banco Estado y Redbanc, poniendo así al servicio de todos los clientes de la banca, más de 3.500 cajeros en todo el país. Por otra parte, las colocaciones totales de Banco Estado aumentaron un 6,8% y se cerró el año aumentando en un 45% la red de oficinas.

En el aniversario numero 50 de Banco Estado ha logrado importantes logros, en una economía globalizada, alcanzando grandes logros en el ámbito comercial y financiero.

Para el bicentenario Banco Estado se ha propuesto metas muy concretas y especificas orientados principalmente hacia el segmento minorista (Banca Personas, la micro y pequeña empresa del país) su posicionamiento como la institución financiera mas importante del país, y llegar a ser líderes en la bancarización o inclusión financiera de los sectores medios del país, dichas metas para el 2010 son las Siguietes:

- Llegar a los 3 millones de cuentas RUT.
- Duplicar el stock de tarjetas de crédito y débito (de 800,000 a 1,500,000)
- Servicios integrales para elevar la oferta de valor y calidad.
- Duplicar el numero de clientes con los cuales Banco Estado tiene una alta relación (que tienen múltiples productos con la institución)
- Aumentar de 219,000 a 390,000 clientes Microempresarios
- Aumentar de 146 a 200 Plataformas especializadas en este ultimo segmento
- Ser la red mas Importante del país sumando todos los canales de atención a los clientes y aprovechando al máximo la extensión de la cobertura
- 2,500 nuevos puntos de Caja Vecina , las que se extenderán a lo largo de todo el territorio nacional

- 50 nuevas sucursales
- 15 nuevas sucursales de Serviestado

EL logro de las metas señaladas supone un aumento progresivo y significativo de las colocaciones totales y a la vez continuar mejorando los niveles de eficiencia.

Este es el escenario para el cual Banco Estado se ha estado preparando, por esta razón cada proyecto o plan de acción que ha emprendido, han estado vinculados, de alguna forma, con la especialización del conocimiento relacionado con el perfil de sus clientes; perfeccionando la segmentación de los mismos, desarrollando multicanalidad de la atención, aprovechando las sinergias que permitan mejorar la calidad y desarrollar una gestión dinámica y flexible.

Este aumento en las colocaciones significa necesariamente un aumento del nivel de provisiones y de castigos siendo estos, y los indicadores relacionados con estos conceptos, un elemento más a tomar en cuenta al momento de evaluar la competitividad del Banco, estos indicadores son, riesgo y cargo neto o gasto de cartera.

La administración de la cartera en mora es un elemento de apoyo al giro bancario colaborando con la mantención de estándares aceptables de riesgo, provisiones y castigos, siendo una necesidad para cada entidad financiera o comercial, disponer de la más adecuada estrategia de administración de dicha cartera, que le permita al mismo tiempo recuperar sus activos, y rebancarizar a sus clientes, por medio de la normalización, del estado de mora.

1.4 Administración de la cartera en mora anterior a la creación de la empresa filial de cobranzas.

Anterior al año 1994 Banco Estado manejaba la cobranza por medio de ejecutivos comerciales dedicados a esa función no realizaban gestiones de terreno, no tenían sistemas para cobranza telefónica, asimismo no tenían metas, tampoco existía un control respecto de la gestión, asimismo no se realizaban recargos de cobranzas a los clientes en mora, con la excepción del interés penal.

En el año 1994 Banco Estado comenzó un proceso de externalización de la cobranza, a partir de ese año prestaron servicio a lo largo de toda la red de sucursales una cantidad indeterminada de empresas privadas de cobranza, de distintos tamaños y niveles de cobertura y cobradores freelance. La administración y el pago de los servicios de cobranza se llevo de manera centralizada por medio de la recaudación de los gastos de cobranza prejudicial.

Entre el año 1996 al año 2000 las empresas con mayor participación se encontraban SERVINCO con 52% de la cartera concentrados principalmente en la región metropolitana y la zona central y ORSAM con un 27% de la cartera, y con una similar distribución geográfica de la cobertura.

Ambas empresas, al igual que el resto de los prestadores de servicios de cobranza de Banco Estado en esa época, son multimandantes, es decir no solamente trabajaban con el Banco Estado sino que al mismo tiempo le prestan servicios de cobranzas a otros Bancos, casas comerciales, supermercados, Letras, cheques de particulares, etc.

El cruce de carteras derivados de esta situación género ventajas y desventajas

La principal ventaja, es la variedad de fuentes que tiene la empresa externa en lo que respecta a la base de datos de la cartera, proporcionada por las distintas empresas mandantes, sin embargo el banco no se beneficia de esta información dado que muchas de estas empresas realizan transacciones comerciales con las bases de datos que logran reunir.

Además esta el tema de conflicto de intereses entre las distintas empresas mandantes cuando coinciden en un prestador de servicios de cobranza.

Dado que en condiciones de ese tipo no es seguro que el cobro de los activos del Banco sea prioritario respecto de otra institución.

El trabajo direccionado hacia el cargo neto o gasto de cartera del Banco, es una situación que no se logró en la anterior estrategia de administración de cartera morosa, por ende el banco no contaba con un elemento de apoyo al giro que lo acompañara de una manera eficaz y eficiente para la consecución de sus metas en atención a los objetivos planteados para el bicentenario.

En el capítulo 3 se harán referencia a estos y otros puntos en el desarrollo del análisis del presente trabajo.

1.5 Objetivos del Banco en relación a los objetivos esperados en la creación de una filial de Cobranzas

En atención a la macro estrategia de Banco Estado para reposicionarse en el mercado nacional y como apoyo para la consecución de los objetivos estratégicos detallados anteriormente, se habían formulado objetivos específicos para la administración de la cartera en mora, respecto de estos mismos en el capítulo 3 se efectuará un análisis detallado.

- Mejorar la cobertura
- Alimentar base de datos de clientes
- Autofinanciamiento
- Control respecto de los script de cobranza, utilizados en la gestión de los clientes de Banco Estado
- Contar con un apoyo eficaz en el control del Cargo Neto.
- Traspasar la administración de la cartera en cobranza Judicial por debajo de las 1200 UF a la filial de Cobranza
- Desligar a los ejecutivos comerciales del Banco de todo tipo de actividad relacionada con cobranza y/o normalización para focalizar las actividades en venta.
- Rebancazar clientes para que puedan eventualmente, volver a operar con el Banco.

1.6 Descripción general de Banco Estado Cobranzas empresa mandataria.

Misión: *“Apoyar a Banco Estado y sus filiales en la administración eficaz del riesgo, protegiendo sus activos y normalizando la situación morosa de sus clientes. Para alcanzar estos propósitos nos comprometemos a evaluar permanentemente nuestros procesos, herramientas y preocuparnos de contar con una cultura organizacional que impulse el desarrollo integral de las personas, de manera que estas sean el pilar de una atención y servicio de calidad. Estos factores nos permitirán construir una empresa sustentable, eficiente y rentable.”**

Visión: *“En Banco Estado Cobranzas queremos distinguirnos como una empresa que inspira a otras, a través de un trabajo bien hecho, que demuestra que la normalización es un medio que permite devolver a las personas el bienestar perdido y a otras, la oportunidad de emprender.”**

Propuesta de Valor: *“Ser socios estratégicos, preocupados de la rentabilidad conjunta, con procesos de gestión a la medida flexibles y confiables, siendo expertos en la recuperación de los clientes, evaluando y proporcionando información permanente para la toma de decisiones respecto a estrategias y políticas de nuestro cliente.”**

* Extraído de planificación estratégica Banco Estado Cobranzas 2009.

Directiva

Gerente General:	Carlos Eterovic Urzùa
Gerente de Administración y Finanzas:	Raúl Alonso Mahn
Gerente de Plataformas de Cobranzas:	Germàn Villaseca Silva

Marco Legal Banco Estado Cobranzas

- Ley nro 19659
- Ley nro 19496
- Ley General de Bancos (DFL 3 de 1997, artículo 70 letra b).

Unidades Estratégicas de Negocio

Plataformas de normalización de créditos: Servicio de atención de clientes morosos, que se realiza dentro de las dependencias del Banco, con la finalidad de ofrecer al deudor soluciones concretas para la regularización de su deuda. De esta manera para el año 2008 se logró atender 34 mil clientes al mes.

Gestión Telefónica: 100 operadores desde un Call Center de alta tecnología en donde se gestionan cerca de 420.000 clientes al mes, los que son contactados por ejecutivos y ejecutivas de jornada completa o parcial, al mismo tiempo se seleccionan 18.000 clientes que son prioridades para la empresa mandante y son gestionados de manera especial por 30 funcionarios dentro del mismo Call Center, estos funcionarios están específicamente para recuperar mora de mediano y alto impacto.

Unidad de Búsqueda de Datos: Tiene como principal foco actualizar los datos demográficos de los clientes de Banco Estado, realiza cerca de 20.000 gestiones y obtiene 1000 nuevos teléfonos confirmados mensuales.

Gestión de Terreno: Existen 115 Ejecutivos de Contacto Domiciliario, que atienden mensualmente 50000 clientes mediante visitas a los distintos domicilios de los deudores ya sean laborales o particulares.

Gestión Legal: Esta UEN* esta orientada a la administración de la cartera judicial para maximizar los índices de recuperación mediante un continuo seguimiento de las demandas mediante sistemas , el trabajo de 75 abogados externos que son supervisados por 32 auditores , en total se administran 87.000 operaciones de esta manera.

Servicios ofrecidos por Banco Estado Cobranzas

Cobranza Recordatoria: Banco Estado Cobranzas dispone de un discador predictivo, que permite realizar elevados volúmenes de llamados. Los ejecutivos telefónicos asignados a este discador contactan a los clientes que tienen entre 3 y 15 días de mora, para dar oportunidad de pago antes del comienzo de la cobranza prejudicial.

Cobranza Prejudicial: A partir del día 16 de mora se inicia la etapa prejudicial que tiene por objeto gestionar la cartera masiva, a través de campañas telefónicas utilizando el mismo discador predictivo además de contactos domiciliarios. El propósito de la gestión es contactar al cliente, para conocer el motivo de su atraso

* Unidad Estratégica de Negocios.

del pago y comprometerlo en un plazo adecuado para la cancelación de su deuda logrando minimizar el riesgo en provisiones, disminuir la cartera vencida y minimizar los castigos brutos.

Cobranza Judicial: Banco Estado Cobranzas administra el proceso judicial masiva, dando continuidad a la cobranza entre cartera vencida y judicial.

Recuperación de Castigos: La recuperación de obligaciones castigadas genera ingresos y utilidades sobre activos perdidos. Esta gestión se realiza a través de convenios de pago, de tal manera que se consolida la gestión de cobranza en un proceso continuo, sistémico y rentable.

Reseña Histórica de la filial Banco Estado Cobranzas, evolución de los Objetivos y metas de esta última.

Banco Estado Cobranzas nace el 17 de Julio del año 2000 atendiendo en sus inicios la cobranza telefónica en etapa recordatoria y la cobranza prejudicial., solamente en el área metropolitana, posteriormente en los periodos que comprenden los años 2001 al 2002 culmina su proceso de expansión al resto de las regiones del país con la real posibilidad de convertirse en un complemento a la actividad comercial del Banco.

El año 2002 el banco entrega la responsabilidad de gestionar clientes de la cartera castigada extrajudicial y el año 2003 se inicia el área de cobranza judicial administrando juicios por debajo de las 1200 UF.

Hasta ese momento el banco trabajo paralelamente con otras empresas de cobranzas siendo desde el año 2002 al 2004 SERVINCO la única que se mantenía como competencia directa, aunque cada vez con menor participación

A partir del año 2004 Banco Estado Servicios de Cobranza se hace cargo de la normalización de los clientes es decir generar, convenios de pago de clientes en cobranza judicial, Renegociaciones, en resume, la atención integral de los clientes que presentan problemas de morosidad.

A partir del año 2007 se crean plataformas especializadas para la atención de la cartera MYPE.

Banco Estado Servicios de Cobranza ha formulado sus propios objetivos internos con tal de dar cumplimiento a aquellos formulados por el Banco.

Año 2000 al 2004

- Velar por la utilización obligatoria de los formatos de script y cartas de cobranza autorizados por Banco Estado no estando permitidos otros formatos.
- Lograr el 100% de Gestión de la cartera morosa, exceptuando los casos inubicables que solo serían declarados como tales agotando las búsquedas en domicilios particulares, laborales, así como logrando contactos indirectos.
- Mejorar la base de datos de Banco Estado respecto de los clientes en mora.

- Generar productividades mínimas de un 35% de la cartera en cobranza prejudicial y de un 2% de la cartera castigada en cobranza extrajudicial.
- Evacuar informes mensuales de recuperación en un formato único, segmentado por sucursal.

Año 2004 al presente

- Mantener la duración de los juicios de consumo en 9 meses máximo de tramitación y en 13 meses los juicios Hipotecarios.
- Normalizar clientes de Banco estado para que vuelvan a ser viables como clientes en un periodo futuro.
- Atender de manera integral todos los clientes en mora de Banco Estado.
- Liberar a las plataformas comerciales del Banco, de operaciones relacionadas con la cobranza.

1.7 Determinación de la cartera administrada por Banco Estado Cobranzas

Banco Estado asigna a gestión de cobranza la totalidad de su cartera en mora, los únicos casos de los que hacen excepción, es cuando se esta cobrando algún seguro relacionado con el crédito.

- **Créditos en cuotas:** Financiamiento otorgado a personas naturales por el banco, que permite al cliente disponer de fondos de libre disposición, pagadero en cuotas fijas.
- **Convenios:** Financiamiento otorgado a funcionarios de empresas que tengan algún tipo de convenio con el banco, que permite al cliente disponer

de fondos de libre disposición, donde las opciones de pago son cupones de pago, descuento por planilla automatizado, descuento por planilla manual, PAC contra abono de remuneraciones y PAC normal.

- **Créditos reprogramados:** Son aquellos destinados a recuperar a través de una renegociación operaciones contabilizadas en mora o cartera vencida, documentos en cobro judicial y/o documentos y operaciones castigadas.
- **Créditos universitarios:** Dentro de los créditos universitarios se describe el “crédito individual” a cada operación de crédito que financia la matrícula y/o el arancel de un determinado período académico de carrera. A su vez “total de crédito” se refiere al total de créditos individuales concedido para financiar los años de estudio de un alumno beneficiario en particular. El Banco otorga financiamiento bajo las modalidades de “Crédito Universitario de pregrado” (subsido CORFO) y “Crédito estudios superiores de pregrado” (sin subsidio). Ambos productos constituyen financiamiento a largo plazo, al cual se puede acceder en cualquier momento del año y cuyo destino exclusivo es para pagar a una institución de educación superior, parcial o totalmente, la matrícula y/o arancel de un determinado período académico.
- **Tarjetas de crédito:** Se entiende por tarjeta de crédito a un medio de pago destinado a la adquisición de bienes y servicios en los establecimientos comerciales afiliados al sistema de uso de tarjeta de crédito, tanto a nivel nacional como internacional. En forma adicional, el usuario puede solicitar

avances en efectivo en caja o por cajero automático en cualquiera de las sucursales del banco emisor.

- **Mutuos hipotecarios:** Este tipo de financiamiento tiene como finalidad la adquisición de vivienda. La propiedad que se desea, casa o departamento, puede ser nueva o usada. El financiamiento máximo que otorga el banco para un mutuo hipotecario endosable es del 80% y se financian desde 350 UF con plazos de 8, 12, 15, 20, 25 y 30 años expresados en UF. Para el caso de mutuos hipotecarios con recursos propios, el financiamiento máximo que otorga el banco es del 100% y se financian desde 500 UF para vivienda con plazos de 8, 12, 15, 20, 25 y 30 años expresados en UF.
- **Hipotecarios reprogramados:** Son aquellos destinados a recuperar a través de una renegociación operaciones hipotecarias contabilizadas en cartera vencida, documentos en cobro judicial y/o documentos y operaciones castigadas.
- **Letras hipotecarias con garantía:** Este tipo de financiamiento tiene como finalidad la adquisición de vivienda con garantía del estado. La propiedad que se desea financiar puede ser casa o departamento siendo nueva o usada. El financiamiento máximo que otorga el banco es del 75%. Se financian desde 80 UF con plazo de 8, 12, 15, 20, 25 y 30 años expresados en UF.
- **Letras hipotecarias sin garantía:** Este tipo de financiamiento tiene como finalidad la adquisición de vivienda sin garantía del estado. La propiedad

que se desea financiar puede ser casa o departamento siendo nueva o usada. El financiamiento máximo que otorga el banco es del 75%. Se financian desde 350 UF con plazos de 8, 12, 15, 20, 25 y 30 años expresados en UF.

- **Microempresas:** Las operaciones de crédito 1378 están dirigidas a personas naturales pertenecientes al sector microempresas que desarrollen actividades productivas, de servicio o comercio, en todos los sectores de la economía. Este crédito tiene por objetivo financiar la adquisición de materias primas y materiales necesarios para la microempresa y cualquier otro gasto vinculado directamente a los procesos de producción. Son préstamos en pesos no reajustables, se pagan en cuotas mensuales, semestrales, anuales (dependiendo del tipo de actividad económica desarrollada) iguales y sucesivas. El producto 1377 corresponde a cualquier forma de adecuación del pago debido a la existencia de un problema de capacidad de pago, que se evidencia en mora, cartera vencida o castigo.
- **Crédito FOGAPE:** Estos créditos están dirigidos a personas naturales pertenecientes al sector de la microempresa, que desarrollen actividades productivas, de servicio o comercio, en todos los sectores de la economía. Se otorgarán créditos para financiar la adquisición de materias primas y materiales necesarios para la microeconomía y cualquier otro gasto

vinculado directamente a los procesos de producción agropecuaria, fabricación y/o comercio del giro microempresa.

- **Créditos capacitación:** Estos créditos están dirigidos a financiar el aporte que el microempresario debe realizar para acceder al uso de la franquicia tributaria de capacitación SENCE. El plazo máximo del crédito será 18 meses. El pago se realizará en cuotas en junio o julio del año siguiente a su otorgamiento.
- **Créditos no reajustables comerciales:** Este crédito está orientado a pequeñas empresas y personas naturales con giro comercial que desarrollen actividades productivas o de servicios en cualquier sector de la economía nacional.
- **Créditos reajustables comerciales:** Atiende a clientes debidamente calificados y de reconocida solvencia, cuyas necesidades crediticias no estén contempladas en las demás líneas vigentes del banco. Este crédito tiene plazo de hasta 10 años con garantía y sin ella, 24 meses.
- **Leasing:** Es un contrato de arrendamiento mediante el cual el banco (arrendador), concede a un cliente (arrendatario) el uso y goce de un bien por un período de tiempo determinado a cambio del pago periódico de una renta (que generalmente es mensual). Vencido el plazo pactado en el contrato, el cliente (arrendatario) tiene la opción de adquirir el bien por un precio determinado que generalmente equivale al valor de una cuota de arrendamiento.

1.8 Determinación de los Indicadores relacionados con la administración de la cartera en mora.

A continuación se detallan todos los elementos e indicadores que tienen relación con la gestión de la cartera en mora sean gestionados por una empresa externa o por una filial, de estos indicadores en el segundo capítulo se detallaran los más significativos para la realización del análisis.

- **Índice de Cobertura:** Porcentaje de la cartera morosa asignada respecto de la cuál se realizó una gestión de cobranza efectiva, entiéndase esta la que generó contacto con el cliente o en su defecto un evento de pago.
- **Atención de público:** Los Ejecutivos de la empresa mandante realizaban labores de gestión telefónica de los clientes además de realizar la atención completa de los clientes en su proceso de normalización controlaban todo el ciclo de cobranza desde el envío a cobro Judicial hasta la normalización de los clientes vía convenio de pago, renegociación o pago de las obligaciones morosas.
- **Productividad:** Indicador porcentual respecto cuotas pagadas respecto de una cartera total en mora asignada, también se mide respecto de operaciones y clientes respecto de los cuales se logró generar un evento de pago.
- **Provisiones** De acuerdo a la SBIF por provisión se entiende por el mantenimiento de fondos para cubrir obligaciones contraídas y que no han sido pagadas. Las instituciones financieras constituyen provisiones sobre

créditos de dudosa recuperabilidad. Estos son fondos que no pueden ser invertidos en el mercado para respaldar garantías efectuadas por la institución a sus clientes Los montos varían de acuerdo al tipo de cartera que se aplican, Banco Estado divide su cartera en 3 grandes Grupos en lo que respecta a provisiones

- **Cartera de Consumo y de Microempresas:** Incluyen créditos de consumos reajustables y no reajustables consumo de microempresas, universitarios tarjetas de crédito, créditos de consumo renegociados créditos FOGAPE y de capacitación.
- **Cartera Hipotecaria:** Mutuos Hipotecarios, Letras Hipotecarias con garantía letras hipotecarias sin garantía hipotecarios reprogramados.
- **Cartera Comercial:** Créditos comerciales reajustables créditos comerciales no reajustables.

Respecto de la provisión generada por cada uno de las carteras aquí detalladas se puede encontrar mas detalle en la sección anexos.

CAPITULO II:
ELEMENTOS DE ANALISIS

En el presente capítulo se detallan los distintos elementos de análisis que serán tomados en cuenta para efectos de este trabajo, que permitirá conocer la respuesta a la pregunta fundamental de la investigación y así lograr la comprobación de los objetivos general y específicos del presente trabajo

2.1 Colocaciones Banco Estado

En el siguiente cuadro, se detalla la variación del stock de colocaciones en todos los segmentos de la cartera de Banco Estado, asimismo como la participación de Banco Estado en la industria bancaria entre los años 1990 y el 2008

Los valores expresados representan al stock neto de las colocaciones incluyendo las nuevas colocaciones y descontando los castigos y compras de cartera.

No se incluyen las inversiones en otras sociedades, ni compra de Bonos.

Tabla N° 1 Stock de Colocaciones por año

Colocaciones					
Saldos en MMM\$					
Año	Banco Estado	Sistema Financiero	Participación	Crecimiento Bech	Crecimiento Industria
1990	2.296	14.575	15,75%		
1991	2.463	15.487	15,90%	7,27%	6,26%
1992	2.421	18.301	13,23%	-1,71%	18,17%
1993	2.845	20.678	13,76%	17,51%	12,99%
1994	2.848	22.092	12,89%	0,11%	6,84%
1995	2.978	25.855	11,52%	4,56%	17,03%
1996	2.973	29.095	10,22%	-0,17%	12,53%
1997	3.252	32.909	9,88%	9,38%	13,11%
1998	3.747	33.629	11,14%	15,22%	2,19%
1999	3.901	34.727	11,23%	4,11%	3,27%
2000	4.149	36.337	11,42%	6,36%	4,64%
2001	4.588	38.536	11,91%	10,58%	6,05%
2002	4.901	39.203	12,50%	6,82%	1,73%
2003	5.280	40.737	12,96%	7,73%	3,91%
2004	5.986	45.280	13,22%	13,37%	11,15%
2005	6.849	51.675	13,25%	14,42%	14,12%
2006	7.994	59.883	13,35%	16,72%	15,88%
2007	8.760	67.757	12,93%	9,58%	13,15%
2008	9.323	70.251	13,27%	6,43%	3,68%

Fuente: Set de Indicadores Financieros Banco Estado 2009 Gerencia de Estudios

En la tabla N° 2 se detalla la composición de las colocaciones detalladas en el cuadro anterior, se puede apreciar el aumento progresivo de la cartera mas expuesta a las provisiones (consumo) desde el año 2003.

Respecto de la cartera Hipotecaria el 95% de esta corresponde a colocaciones con garantía estatal (Hipotecaria Subsidiada) además de la garantía real (la propiedad en hipoteca)

Tabla Nº.2 segmentación stock de colocaciones Banco Estado

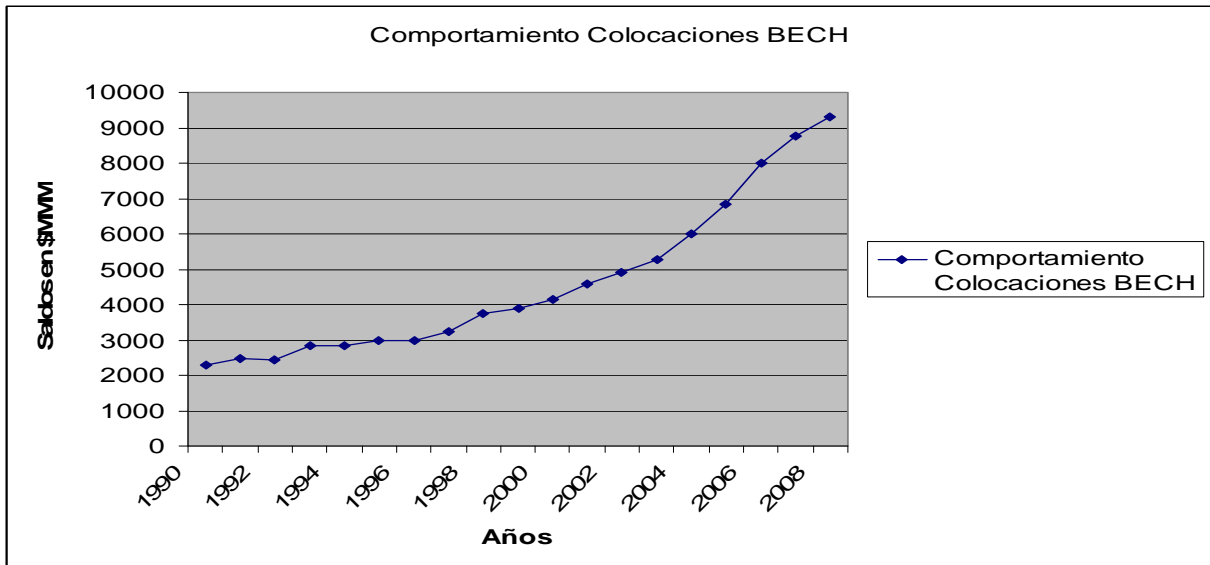
Año	Segmento				
	SalDOS en MMM\$				
	Comerciales	Consumo	Hipotecario	Intitucional	Total
1990	1.043	75	655	523	2.296
1991	988	110	742	623	2.463
1992	1.012	126	834	449	2.421
1993	1.281	139	930	495	2.845
1994	1.275	129	1.053	391	2.848
1995	1.264	135	1.175	404	2.978
1996	1.156	130	1.312	375	2.973
1997	1.281	155	1.413	403	3.252
1998	1.607	175	1.530	435	3.747
1999	1.740	184	1.633	344	3.901
2000	1.942	198	1.682	327	4.149
2001	2.127	242	1.813	406	4.588
2002	2.144	382	1.931	444	4.901
2003	2.127	524	2.207	422	5.280
2004	2.553	648	2.448	337	5.986
2005	2.942	739	2.826	342	6.849
2006	3.443	858	3.191	502	7.994
2007	3.849	950	3.596	365	8.760
2008	3.804	948	3.922	649	9.323

Fuentes: Elaboración propia basado en los datos del set de indicadores financieros año 2009

Gerencia de Estudios Banco Estado.

En el cuadro y en el siguiente gráfico se puede apreciar de manera visual el comportamiento del stock de colocaciones de Banco Estado desde el año 1990 al 2008, sin embargo la participación de mercado se ha mantenido constante dentro del periodo señalado.

Grafico N° 1 Evolución Colocaciones BECH



Fuente: elaboración propia a partir de datos aportados por el set de indicadores financieros de Banco Estado año 2009

2.2 Gasto de Cartera

Nos referimos a Cargo Neto* o Gasto de Cartera como a la suma de la variación del stock de provisiones, sumado a la variación del stock de castigo menos la recuperación de castigo. Este elemento de análisis en combinación con otros nos arroja información respecto de la calidad de la cartera así como del resultado de la gestión de cobranzas.

En el siguiente cuadro tanto para el gasto de cartera de Banco Estado, así como para el del sistema financiero, son valores que corresponden al flujo de

* Cargo Neto= Gasto Neto=CN
V=Variación de Provisiones
C=Castigos
RC=Recuperación de Castigos

$$CN=V+C-RC$$

provisiones y castigos netos, por ende en lo que respecta a esta información no son acumulativos de un año al otro. Comprende desde el año 1991 al 2008.

En las ultimas dos columnas detallan un indicador que muestra la variación del gasto de cartera, respecto de el stock de colocaciones, tanto del banco, como del sistema financiero.

Tabla Nº 3 Gasto de Cartera comparativo

	Gasto en Provisiones y Castigos			Gasto De Cartera/Colocaciones	
	SalDOS en MMM\$			netas totales	
	Banco Estado	Sistema Financiero	Participación	Banco Estado	Sistema
1991	102	259	39,38%	4,70%	1,90%
1992	53	191	27,75%	2,50%	1,20%
1993	43	177	24,29%	1,70%	1,00%
1994	20	209	9,57%	0,80%	1,10%
1995	32	192	16,67%	1,20%	0,80%
1996	47	298	15,77%	1,80%	1,20%
1997	35	361	9,70%	1,20%	1,20%
1998	55	517	10,64%	1,60%	1,70%
1999	47	695	6,76%	1,30%	2,20%
2000	45	545	8,26%	1,20%	1,70%
2001	43	481	8,94%	1,30%	2,20%
2002	50	514	9,73%	1,10%	1,50%
2003	54	468	11,54%	1,10%	1,50%
2004	55	493	11,16%	1,00%	1,20%
2005	56	429	13,05%	0,90%	0,90%
2006	74	552	13,41%	1,00%	1,00%
2007	64	495	12,93%	0,80%	0,80%
2008	127	901	14,10%	1,40%	2,00%

Fuentes: elaboración propia a partir de datos aportados por el set de indicadores financieros Gerencia de estudios

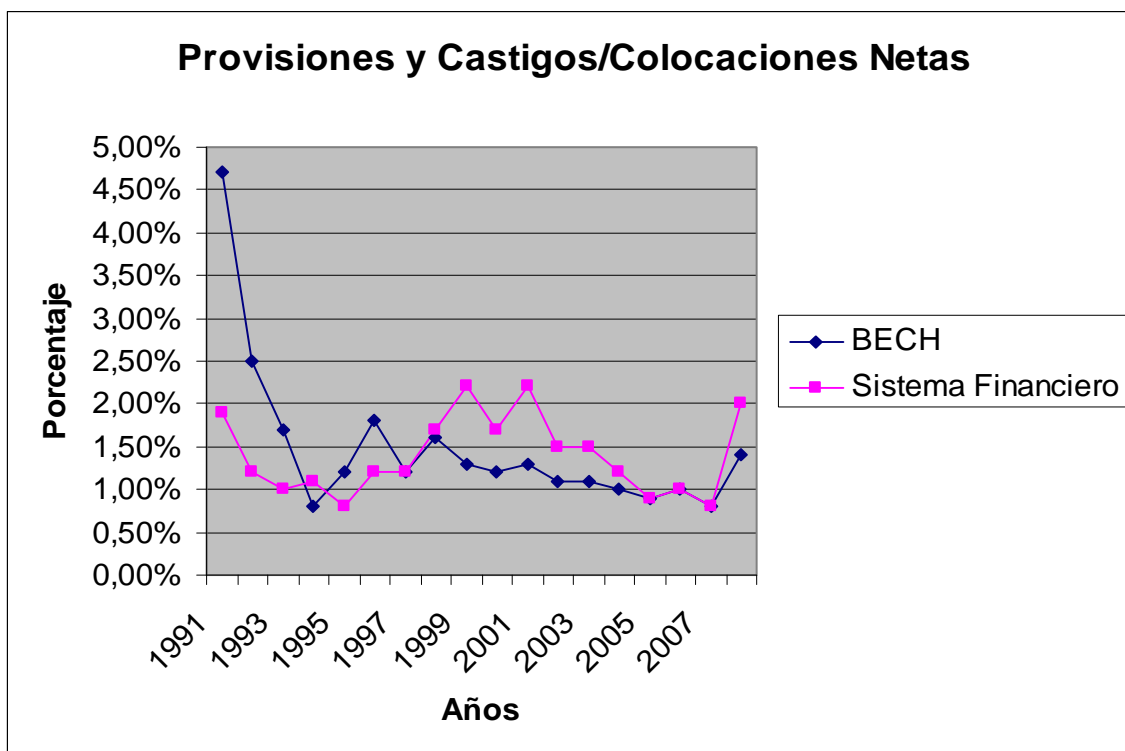
De Banco Estado año 2009.

En el cuadro así detallado demuestra una relativa estabilidad en el gasto de Cartera del Banco, al mismo tiempo desde el año 2.000 a la fecha, se muestra una

mayor participación de Banco Estado en el gasto de cartera del sistema financiero desde el año 99 al 2008, lo cual se da por un aumento proporcional de las colocaciones, este indicador, medido respecto del stock de colocaciones muestra un mejor comportamiento a partir del año 1999, hasta el año 2008, año en que se realizó un ajuste del método de cálculo de las provisiones de las reprogramaciones de la cartera hipotecaria.

Se observa en el gráfico que Banco Estado tiene un mejor comportamiento que el sistema financiero respecto de su gasto de cartera. Versus las colocaciones.

Grafico Nº 2: Gasto de Cartera / Colocaciones Bech Comparado con el Gasto de Cartera / Colocaciones Sistema Financiero



Fuentes: elaboración propia a partir de datos aportados por el set de indicadores financieros de Banco Estado año 2009.

2.3 Evolución Utilidades Banco Estado Servicios de Cobranza

Las Utilidades generadas por Banco Estado Cobranzas van directamente como utilidad no operacional al estado de resultados de Banco Estado.

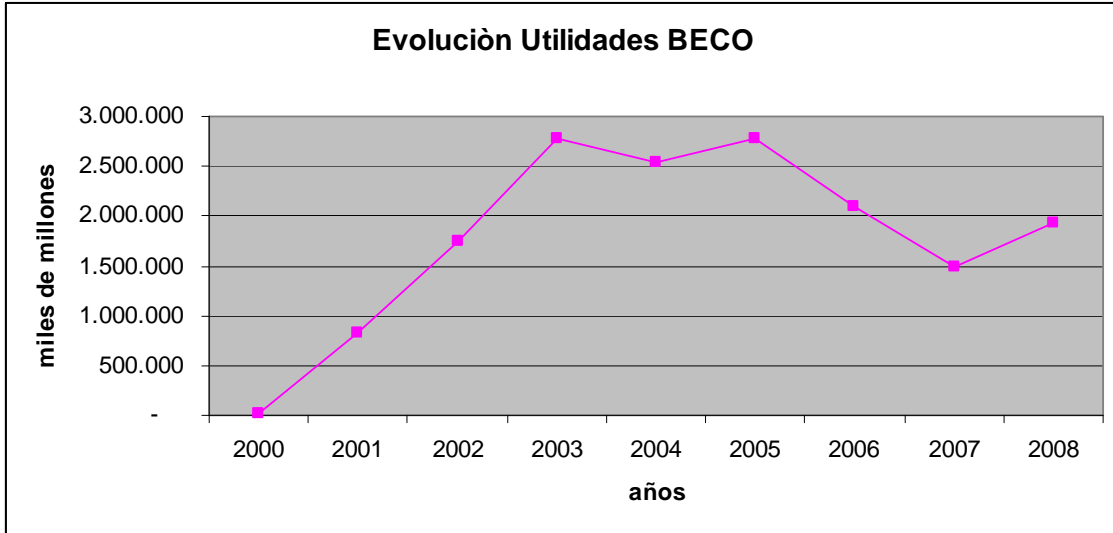
Este elemento de análisis es relevante para evaluar el costo de la estrategia de usar una empresa filial en la administración de la cartera en mora versus el contratar una empresa externa.

Tabla Nº4 Utilidades Banco Estado Cobranzas por año

Utilidades Banco Estado Cobranzas	
	Saldos en M\$
2000	22.655
2001	835.840
2002	1.747.892
2003	2.771.252
2004	2.532.378
2005	2.771.252
2006	2.099.106
2007	1.482.098
2008	1.929.267

Fuentes: elaboración propia a partir de datos aportados por los estados de resultados comparativos años 2000-2001, 2002-2003, 2004-2005, 2006-2007, 2008.

Grafico N° 3 Evolución Utilidades Banco Estado Cobranzas



Fuentes: elaboración propia a partir de datos aportados por los estados de resultados comparativos años 2000-2001, 2002-2003, 2004-2005, 2006-2007, 2008-

2.4 Utilidades Banco Estado

En el siguiente cuadro se muestra las utilidades de la corporación Banco Estado.

Tabla N° 5 Evolución utilidades Bech 1993-2008

Utilidades Banco del Estado	
	Saldos en MM\$
1993	39.301
1994	40.167
1995	47.689
1996	48.845
1997	55.581
1998	47.584
1999	49.815
2000	64.877
2001	31.341
2002	21.178
2003	22.779
2004	44.561
2005	40.290
2006	53.793
2007	54.435
2008	59.824

Fuentes: elaboración propia a partir de datos
aportados por el set de indicadores financieros
Gerencia de estudios de Banco Estado año 2009.

2.5 Procesos administrativos de atención de público

Este elemento de análisis de refiere a todos los tiempos involucrados que un ejecutivo comercial de Banco Estado destinaba para la atención de su cartera en mora tanto en gestión focalizada de su cartera en mora así como a la atención de público que se acerca a la sucursal, en busca de una solución de normalización

.Los tiempos que se tomarán en cuenta para este análisis se refieren a los productos de normalización vigentes a Diciembre del año 2004.

Adicionalmente a estos tiempos, existía la gestión de pagos a los proveedores judiciales, que generalmente causaban pérdidas dado que en ocasiones no estaban bien revisados esta responsabilidad recaía sobre el personal de operaciones, de las distintas sucursales, no se pudo determinar el monto de los valores que se fueron a pérdida por esta razón, o que fueron incorrectamente pagados, dado que no existen registros. Por ende se carecía de una información global, sin embargo al ser personal no involucrado directamente en labores de venta, no serán consideradas esas acciones en el análisis del capítulo 3.

En el siguiente cuadro se detallan los tiempos involucrados (en minutos) en las labores involucradas a la cobranza de los ejecutivos comerciales de Banco Estado.

Tabla N° 6: Tiempo gastado en labores operativas de cobranza.

Operación	Cantidad de Veces	Tiempo (Minutos)	Tiempo Total
Gestión telefónica (10 cltes.)	2	60	120
Recepción de pagos prejudicial	15	5	75
Recepción de pagos Judicial	4	15	60
Confección convenio de pago	2	40	80
Confección transacción	1	30	30
Confección renegociación	3	55	165
Reprogramación hipotecaria	2	45	90
Tiempos Totales			620

Fuentes: presentación del año 2005 respecto del modelo de atención y ventas de Banco Estado Jefatura Zonal Norte.

Las cantidades expresadas en este cuadro fueron realizadas el año 2003 en una encuesta realizada en la región metropolitana y en la sexta región para la implementación del Modelo de Atención y Ventas implementado el año 2005

2.6 Índice de Cobertura

Se entenderá para los efectos de este elemento de análisis, como cartera gestionada, a toda la cartera que reúne los siguientes requisitos:

- La realización de un evento de pago
- Contacto Directo en visita al domicilio
- Contacto Indirecto en visita al domicilio
- Comprobación de domicilio sin contacto en visita a domicilio
- Contacto directo por gestión telefónica
- Contacto indirecto por gestión telefónica

Este indicador nos muestra en resumen que porcentaje de la cartera fue efectivamente gestionada

Si bien el año 2004 Banco Estado Cobranzas se hace cargo de la administración de la mayor parte de la cartera del Banco, Banco Estado durante los años 2003, 2004 y 2005 mantuvo un 1,7% de la cartera gestionada en paralelo por Servinco, parte de esa cartera correspondió a cartera de la filial Banco Estado Microempresas.

El cuadro muestra índices que corresponden a la siguiente razón:

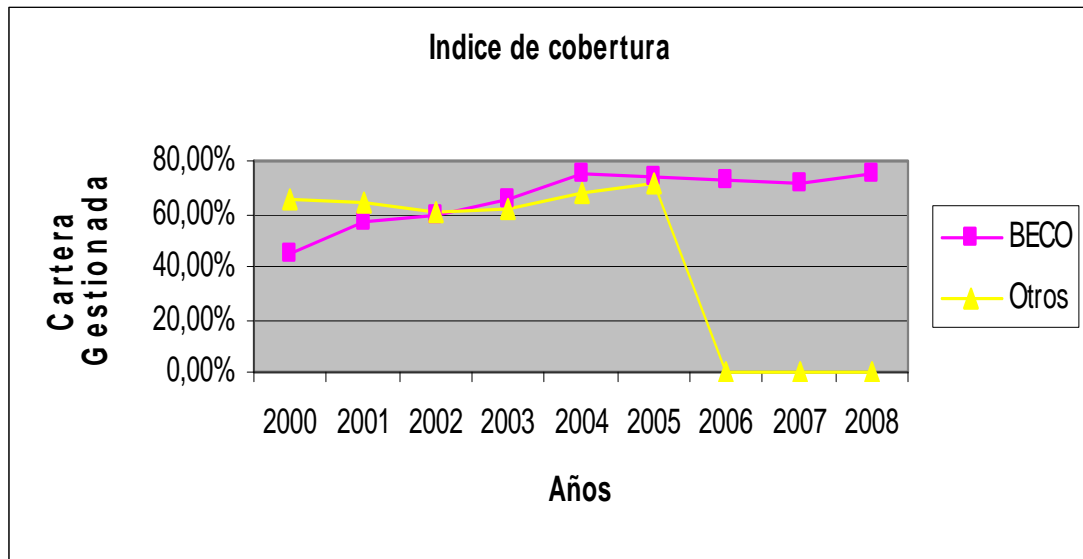
Operaciones gestionadas / operaciones asignadas, esto independiente de que un RUT tuviese mas de 1 operación.

Tabla Nº 7. índice de cobertura o de gestión de la cartera.

Año	Índice de Cobertura	
	BECO	Otros
2000	45,36%	65,45%
2001	57,34%	64,36%
2002	59,62%	61,14%
2003	65,33%	62,27%
2004	75,33%	67,87%
2005	74,44%	71,35%
2006	72,15%	0%
2007	71,60%	0%
2008	74,70%	0%

Fuentes: elaboración propia a partir de datos aportados por presentación de la Subgerencia de sucursales cierre del año 2006, Panel de Relación Beco Bech año 2009, presentación Subgerencia de Sucursales Beco Cierre año 2009

Grafico Nro 4: Indice de cobertura



Fuentes: elaboración propia a partir de datos aportados por presentación de la Subgerencia de sucursales cierre del año 2006, Panel de Relación Beco Bech año 2009, presentación subgerencia de Sucursales Beco Cierre año 2009.

2.7 Financiamiento

La estrategia de establecer una filial de Cobranzas para la administración de la cartera morosa significó para Banco Estado un desembolso inicial de 1.526.372.000 pesos.

La estrategia de asignar esa misma cartera morosa a una empresa externa no tiene costo para Banco Estado, dado que, tanto la empresa filial como la externa, son financiadas por la recaudación de gastos de cobranzas y comisiones derivadas de la recuperación de castigo y administración de juicios. El método de cálculo de los gastos de cobranza se detalla en la sección anexos.

2.8 Objetivos de Banco del Estado para la administración de la cartera en Mora

Se detallan los objetivos perseguidos por Banco del Estado en lo que respecta al manejo de su cartera de clientes en mora.

- 1 Mejorar la cobertura: Este objetivo tiene que ver con mejorar el indicador de cobertura que se detalla en el presente capítulo.
- Actualización y seguridad de bases de datos de clientes morosos: Se refiere a la no filtración de datos demográficos de clientes morosos a la competencia y la renovación de las bases propias por medio de gestiones telefónicas o de cobranza domiciliaria.
- Autofinanciamiento: Que la gestión de la cartera en Mora no signifique desembolsos adicionales para Banco Estado.
- Control respecto de los script de cobranza, utilizados en la gestión de los clientes de Banco Estado: Básicamente que las notificaciones que se hacen llegar a los clientes y el contenido verbal de las gestiones telefónicas y en terreno cumplan con la normativa legal vigente.
- Traspasar la administración de la cartera en cobranza Judicial por debajo de las 1200 UF a una empresa externa o empresa filial: Banco Estado hasta el año 2003 mantenía un departamento legal que se dedicaba a la administración de la cartera judicial de menos de 1200 UF.

- Desligar a los ejecutivos comerciales del Banco de todo tipo de actividad relacionada con cobranza y/o normalización para focalizar las actividades en venta: Hasta el año 2001 los ejecutivos comerciales realizaban gestiones de cobranza telefónica, atención de clientes morosos en terreno, y la colocación de productos de normalización, todo esto como funciones adicionales a sus labores de venta.
- Rebancarizar clientes para que puedan eventualmente operar con el Banco: Entregar a los clientes del Banco productos de normalización que les permitan, eventualmente salir de la situación de morosidad, y volver a operar con el Banco.
- Contar con un apoyo eficaz en el control del Gasto de Cartera: De los objetivos enumerados anteriormente este es el mas importante, dado que afecta el estado de resultados de manera directa, por ende afectan el índice de eficiencia de la institución, por ende Banco Estado requiere que las gestiones estén orientadas a la mejora de los indicadores de gasto de cartera de la institución, aunque estas gestiones así direccionadas no necesariamente signifiquen una mayor recaudación de cobranza.

CAPITULO III:

ANALISIS

En el presente capítulo se analizan el cumplimiento de cada objetivo del Banco en relación a la administración de la cartera en Mora detallados ya en el punto 2,7 del capítulo anterior, y se relacionan con los elementos de análisis que se expusieron en el capítulo N° 2.

3.1 Mejorar la cobertura

Se cumplió el objetivo, dado que el indicador de cobertura desde el año 2003, año donde comienza la administración por medio de una empresa filial, mostró mejores indicadores que las empresas externas.

Este hecho es destacable dado que se debe considerar que las empresas externas, tienen ventajas en la contactabilidad de los deudores, todo esto derivado del cruce de data.

Esto se debe principalmente a que la empresa filial utiliza la misma red de sucursales de Banco Estado para instalar sus dependencias, y a que los cobradores de Banco Estado Cobranzas cobran única y exclusivamente cartera de Banco Estado.

3.2 Actualización y seguridad de bases de datos de clientes morosos

Este Objetivo se divide en dos partes, la referente a la seguridad de la base de datos y en lo que respecta al enriquecimiento de la base de datos propia de Banco Estado.

En lo que respecta a la seguridad de la base de datos, con gestión de empresas externas Banco Estado entregaba cartera y junto con ella, los datos demográficos

(domicilios particulares, laborales teléfonos fijos, celulares, particulares y comerciales) las empresas externas cruzaban la data con la entregada por otras empresas mandantes y alimentaban sus propias bases de datos, las que posteriormente se venden a otras empresas mandantes o a quien lo requiera.

Con la estrategia de utilizar la empresa Filial, esta recibe los datos provenientes de Banco Estado y los ingresa en un sistema llamado Recobro, que es alimentado con las gestiones de los cobradores domiciliarios y telefónicos, la diferencia es que al tener una sola mandante, Banco Estado Cobranzas no tiene la posibilidad de cruzar data, sin embargo Banco Estado Cobranzas no vende Bases de datos en el mercado.

Banco Estado Cobranzas alimenta su base de datos por medio de las gestiones telefónicas, y domiciliarias, así como el trabajo proveniente de la unidad de búsqueda de datos, todos estos datos son ingresados a un subsistema llamado maestro de direcciones que es anexo al sistema recobro, principal sistema utilizado por Banco Estado Cobranzas, de esta manera Banco Estado puede acceder sin costo a la base de datos enriquecida por su empresa filial.

A modo de ejemplo respecto del costo anual de una base de datos en su primer año Banco Estado logro de aproximadamente 500.000 operaciones asignadas Banco Estado Cobranzas logró actualizar aprox. el 70% de los datos demográficos.

El costo el año 2000 de cada registro en el mercado era de US\$ 0.004 por registro por ende el costo de la actualización de la base de datos para banco estado hubiese sido de 1400 dólares.

3.3 Autofinanciamiento

Las empresas externas, al igual que la empresa filial no requieren financiamiento por parte de Banco Estado, dado que ambas se financian con la recaudación de gastos de cobranzas (Ver Anexos).

Aún así existen diferencias entre ambas estrategias de manejo de cartera, para el caso de Banco Estado Cobranzas se debió desembolsar 1.526.372.000 para su creación sin embargo estos dineros de acuerdo a la tabla N° 4 fueron recuperados a partir del segundo año además de reportar utilidades por un promedio de 1800 millones de pesos aprox. cada año, que van a ingresos no operacionales del Banco del Estado en su estado de resultados, hecho que no se da en la administración por medio de una empresa externa..

Por ende en ambas estrategias de manejo de la cartera morosa se cumple este objetivo, la diferencia en este punto es el aporte que Banco Estado Cobranzas hace en utilidades a la corporación Banco Estado

3.4 Control sobre los script de cobranza

En ambas estrategias se cumple este objetivo, dado que la creación de una empresa filial que funcione dentro de las dependencias del banco facilita las auditorias sin embargo con la administración por medio de una empresa externa se incluían una cláusulas que otorgaba la facilidades a la empresa mandante, de auditar en terreno los procedimientos respecto a la gestión de su cartera.

3.5 Traspasar la administración de la cartera en cobranza Judicial por debajo de las 1200 UF a una empresa externa o empresa filial:

Hasta el año 2004 Banco Estado tenía un departamento interno para llevar la administración de la cartera judicial, los resultados de dicha gestión fueron los siguientes:

1. No se sabía la duración de los Juicios
2. No se tenía conocimiento de cuantos casos estaban efectivamente en Cobranza Judicial
3. No se sabía un control centralizado de la recuperación de esos casos
4. No se tenía control de los honorarios de los abogados externos que patrocinaban dichos juicios.
5. Las plataformas comerciales no tenían como saber en que estado de la cobranza Judicial se encontraba el Cliente.
6. Los Jefes de Plataforma o en su defecto los agentes debían hacerse responsables de la entrega de los pagarés, para ser enviados a cobranza judicial, con los correspondientes costes administrativos que esto significó.

Al entregarse los casos a la empresa filial se logro:

1. Tener control de todo lo que se envió a cobranza Judicial, incluso juicios de larga data, expedientes archivados etc. , levantándolos a un sistema informático llamado SEJ que era operativo con la plataforma universal de sistemas de Banco Estado todo esto sin costo para el Banco. De haberse esto hecho con una empresa externa se debería de haber pagado por ese servicio.

2. Los Juicios se controlan con una duración máxima de 9 meses para los pagarés y 13 meses para los mutuos hipotecarios.
3. Se mantiene control centralizado de los gastos procesales.
4. Se emite una boleta única centralizada a los abogados externos que tramitan los juicios del Banco.
5. La integración de los sistemas banco y los de la empresa filial arroja información actualizada al día para cada juicio, a la cual puede acceder cualquier funcionario de la plataforma comercial de Banco Estado.
6. Las Sucursales de Banco Estado se desligan de todo procedimiento concerniente al cobro judicial.

Se debe tomar en consideración que también se hubiese podido cumplir este objetivo por medio de una empresa externa dado que también disponen de unidades especializadas para la administración de la cartera judicial.

3.6 Desligar a los ejecutivos comerciales del Banco de todo tipo de actividad relacionada con cobranza y/o normalización para focalizar las actividades en venta.

En el cuadro que muestra el punto 2.4 del capítulo anterior, se muestran claramente los tiempos promedios utilizados por un ejecutivo comercial de Banco Estado.

En promedio se dedicaban 10.33 hrs. semanales en labores de normalización, si se considera el valor nominal de 40 hrs. semanales de trabajo del personal Banco

Estado, tenemos que usaban en promedio 25,83% del tiempo trabajado, en labores ajenas a la gestión de ventas.

Este Objetivo también se podría haber cumplido con la utilización de una empresa externa y de manera mucho más rápida, sin embargo hubiese significado costos adicionales, en lo que respecta a las labores de atención de público, además de esto hubiese sido necesario que el cliente se atendiera afuera de las dependencias de Banco Estado, situación que por política del banco no se iba a llevar a cabo.

Existen dos consideraciones adicionales que hacer al respecto, la empresa filial asumió los costos de la atención del público, sin embargo solo estuvo preparada después de 4 años de su creación.

Asimismo los clientes Morosos de Banco Estado son atendidos dentro de las instalaciones de Banco Estado, y no salen a otra institución a regularizar su situación.

3.7 Rebancarizar clientes para que puedan eventualmente volver a operar con el Banco:

Este objetivo se cumple, dado que los clientes al normalizar sus productos en mora después pueden vuelven a operar con la institución atendiendo a que los problemas de morosidad se debían a situaciones puntuales.

Este objetivo también se podría haber conseguido sin mayores dificultades con una empresa externa, pero con el riesgo que supone la vulnerabilidad de la base

de datos de los clientes, y riesgos con la fidelización del cliente quien debe acudir a una institución externa para encontrar una solución a su problema de morosidad.

3.8 Contar con un apoyo eficaz en el control del Cargo Neto:

Las empresas de cobranzas se financian con la recaudación de gastos de Cobranzas derivadas del resultado de la gestión tanto de cobradores telefónicos así como domiciliarios, estas gestiones son remuneradas en base a comisiones, y estas últimas están directamente relacionadas con el monto del gasto de cobranzas que se aplica a las cuotas en mora.

Por ende las gestiones de una empresa de cobranzas siempre priorizan el recupero de los valores cuota mas altos, sin embargo no siempre una cuota mas alta significa una disminución del stock de provisiones, dado que de acuerdo al modelo de provisiones usado por Banco Estado se debían considerar variables como segmento , estado de morosidad, producto etc.(Ver Anexos).

Por ende, si se requiere una gestión especializada orientada a disminuir el gasto en provisiones, se deben necesariamente cancelar incentivos adicionales para el cumplimiento de dichas campañas, el costo adicional necesariamente lo debería asumir Banco Estado, dado que los gastos de Cobranzas se encuentran fijados por Ley.(Ver Anexos), y no es posible traspasar a los clientes el costo adicional.

Frente a esa misma situación Banco Estado Cobranzas realiza una cobranza direccionada apuntando a la mejora de los indicadores de los Indicadores del Banco.

Esta situación se ve reflejada en el nivel de gasto de cartera del Banco versus la variación del stock de Colocaciones

Tabla N° 8 Gasto de cartera/ flujo de colocaciones por año

Año	Gasto de Cartera	Colocaciones	Cargo Neto / Colocaciones
1997	35	279	12,54%
1998	55	495	11,11%
1999	47	154	30,52%
2000	45	248	18,15%
2001	43	439	9,79%
2002	50	313	15,97%
2003	54	379	14,25%
2004	55	706	7,79%
2005	56	863	6,49%
2006	74	1145	6,46%
2007	64	766	8,36%

Fuentes: elaboración propia a partir de datos aportados por el set de indicadores financieros Gerencia de estudios de Banco Estado año 2009. Saldos en \$ MMM

Cabe recordar que gasto de cartera es el resultado de la suma de provisiones, mas castigos deducidos la recuperación de estos.

La tabla N° 8 nos indica que porcentaje de las colocaciones generadas por año se pierden por concepto de gasto de cartera.

La última columna de este cuadro nos indica que porcentaje respecto del crecimiento en las colocaciones se pierde por el concepto de gasto de cartera.

La primera columna detalla el año, la segunda el gasto de cartera que se genero en el periodo anual, la tercera el flujo neto de colocaciones del año y la ultima el porcentaje de gasto respecto de las colocaciones.

Para realizar un análisis comparativo de las estrategias utilizadas se determinan dos periodos:

- año 1998 al 2002: Administración de la cartera con participación única o mayoritaria de una empresa externa.
- año 2003 al 2007: Administración de la cartera con administración exclusiva de empresa filial.

Dado que si bien ya existía la empresa filial de cobranzas el año 2000 el porcentaje de la cartera administrada por esta, no era significativo, para el año 2002 solo tenía asignado el 45 % de la cartera y solo durante el segundo semestre del 2003 se le asignó el 75%.

Para el periodo consolidado 1998-2002 cuando la mayoría de la cartera se administró mediante empresas externas el gasto de cartera fue de 14,55%, en cambio para el periodo 2003-2007 fue de 7,85%.

No se incluyó el año 2008 dado que ese año el método de cálculo de provisiones de las reprogramaciones hipotecarias fue ajustado a petición de la SBIF.

Respecto de este punto de vista en la evolución del gasto de cartera se encuentra controlado respecto del aumento neto de las colocaciones.

Para realizar este análisis no se consideró que el impacto en el gasto de cartera de la crisis asiática, debido a las siguientes consideraciones:

- El 95% de la cartera hipotecaria correspondía a cartera con doble garantía es decir garantía real (hipoteca de la propiedad) además de garantía estatal siendo escaso el efecto de las provisiones.

- La cartera comercial por norma exigía una garantía real, en algunos casos adicionalmente garantía estatal.
- El segmento institucional no representa problemas de morosidad dado que son colocaciones a distintos estamentos gubernamentales.
- El Segmento mas expuesto (consumo) solo represento el 4,69% de las colocaciones amén de estar protegida por una política de créditos mas conservadora que el resto de la Banca.

Se presentan a continuación dos cuadros resumen, el primero con los objetivos de Banco Estado y el cumplimiento o no, de acuerdo a la estrategia de administración de la cartera en mora utilizada.

Tabla Nº 9 Resumen compartivo estrategia de administración de cartera con empresa filial versus administración de cartera con empresa externa

Objetivos	Con Empresas Externas	Con Empresa Filial
Cobertura		x
Seguridad base de datos		x
Aporte a la base de datos		x
Autofinanciamiento	x	x
Control	x	x
Cobro Judicial	x	x
Liberar funciones	x	x
Rebancarizar	x	x
Cargo Neto		x

Fuentes: elaboración propia a partir del análisis detallado en el presente capítulo.

La primera consideración respecto es respecto a la alimentación de la base de datos demográficos del Banco, es ciertamente a favor de la estrategia de administración con empresa filial dado que la renovación de la data no representa ningún costo para Banco Estado, ni presenta riesgos de seguridad.

Respecto del autofinanciamiento existen dos consideraciones, que apuntan a favor de una u otra estrategia, a favor de la administración con empresa filial se debe considerar que no solo se autofinancia, sino que realiza aportes en utilidades, al mismo tiempo debemos considerar que para administrar con una empresa externa no es necesario realizar ninguna inversión inicial, como sí es imperativo, en el caso de establecer una empresa filial, por ende con la empresa externa no se asume el riesgo sobre el capital empleado para la puesta en marcha.

Respecto al objetivo de liberar de funciones de normalización a los ejecutivos comerciales, con ambas estrategias se cumple el objetivo, sin embargo con la administración de cartera por parte de una empresa filial el banco no debe asumir costos adicionales en la atención de sus clientes morosos.

Respecto del aporte financiero de Banco Estado Cobranzas debemos considerar dos puntos

El primero es la utilidad generada por la empresa filial, y el segundo es la disminución del gasto de cartera si lo comparamos con el gasto de cartera que hubiese generado el seguir administrando la cartera mediante una empresa externa, el valor se considero multiplicando el indicador de gasto de cartera por las colocaciones generadas en ambos periodos.

Tabla N° 10: aporte real de Banco Estado Cobranzas a la corporación Banco

Estado

Año	Filial	Externa
Saldos en \$MMM		
Gasto de Cartera	-303	-562
Diferencia Gasto de Cartera	259	
Aporte Utilidades	11	0
Aporte Real	270	0

Fuentes: elaboración propia a partir de datos aportados por el set de indicadores financieros Gerencia de estudios de Banco Estado año 2009.

Los valores de gasto de cartera se expresan en negativo, dado que son considerados pérdida.

En este cuadro se puede apreciar que incluso, en el escenario que Banco Estado Cobranzas no arroja utilidades es un proyecto rentable y con un impacto favorable para Banco Estado.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

Conclusiones

Respecto de la investigación, se concluye lo siguiente:

En Cuanto al cumplimiento del Objetivo General de la investigación, “Analizar el Impacto de la creación de una empresa filial de Cobranzas en el Manejo de la cartera morosa vencida y castigada del Banco del Estado de Chile., y proponer la mejor alternativa”, se analizó el impacto de la creación, de esta filial, en el Capítulo 3 Análisis de la Información, y se comparó con las estrategias anteriormente utilizadas por Banco Estado, y se determinó la alternativa mas conveniente a los Intereses corporativos de Banco Estado.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos,

- “Establecer los indicadores relacionados con el manejo de la cartera morosa vencida y castigada del Banco Del Estado de Chile”, se cumple dado que en el Marco Teórico se enumeran todos los indicadores y carteras relacionadas con la administración de la cartera morosa.
- “Determinar los Indicadores que presentan mejoras, e indican un impacto positivo en el manejo de la cartera morosa vencida castigada de Banco Estado”, se cumple, se enumeraron índice de cobertura, de gasto de cartera, stock de colocaciones y liberación de labores de atención de normalización.

- “Verificar si a 8 años de la creación de la empresa filial se están cumpliendo los objetivos que se perseguían con la creación de esta” Se cumple en el tercer capítulo, por cuanto ahí se analizó los objetivos y el cumplimiento de los mismos, a nivel institucional.

Por último la respuesta a la pregunta fundamental de la investigación, “La creación de una empresa filial de cobranzas en el Banco del Estado, para el manejo de su cartera morosa, vencida y castigada ¿ofrecería más ventajas, si se comparan estrategias alternativas utilizadas anteriormente para estos fines?”, queda como a continuación se indica:

En base a lo que se analizó, en el presente trabajo, se concluye que la creación de una empresa filial de cobranzas en el Banco Estado, para el manejo de su cartera morosa, vencida y castigada, **efectivamente ofrece más ventajas que si se compara con la estrategia alternativa anteriormente** utilizada, que fue por medio de una empresa externa, lo que se evidencia en las tablas N° 9 y 10 de las páginas 56 y 58.

Bibliografía

- Ley 19659
- Tesis “Gestión de Cobranza como apoyo a la Administración del Riesgo en la Banca” Carlos Malebrán Universidad de la Serena Año 2001
- Tesis”Desarrollo e Implementación de metodos para la recuperación de la Cartera Morosa” Grace Kalasic Universidad de Aconcagua 2007
- Planificación Estratégica Banco Estado Servicios de Cobranza Mayo 2008.
- www.sbif.cl
- www.google.cl
- www.bancoestado.cl
- Intranet del Banco Del Estado
- Manuales Internos del BancoEstado
- Circulares Banco del Estado
- Set de Indicadores Financieros Gerencia de Estudios Banco Estado año 2009
- Memoria anual Banco Estado 2008
- Planificación estrategica Banco Estado Cobranzas Años 2007,2008,2009
- Presentaciones Subgerencia de Sucursales Banco Estado Cobranzas años 2006-2009.
- Panel de Relación Beco Bech año 2009
- Presentación Modelo de Atención y Ventas MAV año 2005

ANEXOS

Anexo 1 Tablas de Calculo de provisiones según cartera

Cartera de consumo, microempresas e hipotecaria con y sin subsidios.

Morosidad	Consumo	Microempresas	Hipotecario	Hipotecario Sub subsidiado
0 a 30 días	1%	1%	1%	1%
31 a 60 días	20%	20%	1%	1%
61 a 90 días	60%	60%	1%	1%
91 a 120 días	60%	60%	1%	1%
121 a 150 días	90%	90%	1%	1%
151 a 180 días	90%	90%	1%	1%
181 a 1170 días	Castigo	Castigo	20%	1%
1170 días o mas	Castigo	Castigo	Castigo	Castigo

Cartera Comercial

Estado	Deuda Vencida Castigada Banco Estado	Deuda Vencida Castigada SBIF	Con Otros Antecedentes Negativos	Sin Antecedentes Negativos
Al día	C3 (25%)	C2 (10%)	B (1%)	A (0%)
0 a 30 días	C4 (40%)	C3 (25%)	C1 (2%)	B (1%)
31 a 90 días	D1 (65%)	C4 (40%)	C2 (10%)	C2 (10%)
91 a 180 días	D2 (90%)	D2 (90%)	D2 (90%)	D2 (90%)
180 días en adelante	Castigo	Castigo	Castigo	Castigo

Anexo 2 Resumen aspectos mas relevantes de la ley de Cobranzas

LEY 19.659

La actividad de cobranzas en general ya sea esta ejercida por una empresa filial o una externa esta regulada por la ley nro 19.659, esta ley establece sanciones a procedimientos de cobranzas ilegales, está vigente desde el 27/12/99 y entró en vigencia en la misma fecha en que fue publicado.

El ámbito de aplicación es la cobranza extrajudicial de operaciones de crédito de dinero en que intervengan entidades fiscalizadas por la S.B.I.F. (art. 37 ley 19.496). En estas se encuentran todas las empresas de cobranzas de los bancos y financieras que participan en el mercado.

A continuación se informarán los aspectos más relevantes de esta ley

Informar Recargos de Cobranza

Hoy en día las instituciones financieras están en la obligación de informar a cada cliente de cualquier producto tomado por ellos, los recargos de cobranza aplicados en caso de que se atrasen en su pago y caigan en cualquier morosidad. Este aviso debe informarse al momento de aprobarse el crédito. Se trata específicamente de una tabla progresiva que está expresada en porcentaje sobre el "Capital adeudado o cuota vencida".

El inicio de la aplicación de esta tabla de cobranza es a partir del día 16 de mora del crédito vencido o cuota atrasada. Esto último en si no es impedimento para que no se realice una gestión de cobranza recordatoria anterior a ese periodo, sin

embargo no se le podrá hacer recargo alguno de los costos generados por esta gestión a los clientes.

A continuación se presenta una tabla con los valores de recargo que se deben aplicar a los distintos montos en morosidad

Valor Cuota	% de Recargo
0 a 10 UF	9%
10 a 50 UF	6%
50 y mas	3%

Esta tabla debe ser conocida por el cliente al momento de contratar cualquier crédito o tarjeta de crédito ofrecida por la institución financiera, para estos efectos se les hace firmar en el caso del banco del estado una copia de la información de los valores a aplicar en caso de caer en morosidad.

La tabla es progresiva, es los valores se aplican por tramos

Ejemplos

Valor UF:\$20.000

1.Si el valor de cuota es de \$20.000, el valor a cobrar es el 9% de el, o sea,
\$1.800.-

2.Si el valor de la cuota es \$210000, el cálculo de los gastos a cobrar es el siguiente:

Por las primeras 10 U.F. se cobra el 9%, y por el saldo, se calcula el 6%.

Es decir

$$200.000 \times 0.09 = \$18.000$$

$$10.000 \times 0.06 = \$600$$

Total gasto de cobranza:\$18.600

3En el caso de una cuota Valor 1.010.000 (mas de 50 UF)

Los Valores quedarían expresados de la siguiente manera

$$200.000 \times 0.09 = \$18.000$$

$$800.000 \times 0.06 = \$48000$$

$$10.000 \times 0.03 = \$300$$

Total de gasto de cobranza:\$66.300

Procedimientos y Modalidades

Existen en general 3 procedimientos para realizar una gestión de Cobranza prejudicial envíos de cartas al domicilio, llamados telefónicos, y y visitas en terreno tanto al domicilio particular como al laboral

Tanto las gestiones telefónicas, como las visitas en terreno deben necesariamente ser hechas de lunes a sábado desde las 8:00 hrs a las 20:00 hrs.

Dentro de la cobranza interna (llámese en la jerga de cobranzas al envío de cartas o llamadas telefónicas) o la cobranza externa (llámese aviso en terreno por parte de un ejecutivo de cobranza), su gestión debe estar limitada a los siguientes conceptos:

- No enviar escritos que aparenten ser escritos judiciales. Esto significa que las cartas enviadas por las empresas de cobranzas en ningún momento deben anunciar la cobranza judicial como método de cobranza, a excepción que lo ejecuten verdaderamente.
- No pueden enviarse comunicaciones (escritas o verbales) a terceros ajenos a la obligación en que se cuenta la morosidad. Ejemplos de ello son los jefes, colegas, amigos, familiares. En este caso la ley es estricta en decir que la persona a contactar sea el titular de la cuenta. La única forma en dejar algún tipo de mensaje debe ser a través de un sobre sellado y dirigido estrictamente a nombre del titular. Inclusive la cónyuge pasa a ser un

tercero para la ley. Aunque en la práctica se da en la mayoría de los casos, que ellas conocen el problema de morosidad e inclusive son ellas las que muchas veces se acercan a cancelar la deuda morosa

- Se prohíben conductas que atenten en contra de la privacidad del hogar, convivencia normal de sus miembros y situación laboral del deudor.

Derechos Relativos al Pago

El deudor puede pagar directamente a la institución a la que debe.

La ley faculta que se puedan recibir pagos parciales de deuda

Una vez que el deudor regularice termina el mandato para cobrar, siendo esta debidamente informada de la regularización

Sanciones

El no cumplimiento de cualquiera de las disposiciones informadas anteriormente puede significar el pago de multas las cuales pueden llegar hasta cobrar una multa de 50 UTM. (unidad tributaria mensual) y el doble en caso de reincidencia.

El procedimiento para efectuar cualquier reclamo consta de la siguiente forma:

- Se debe presentar una demanda escrita al Juzgado de Policía Local.
- No se requiere patrocinio de abogado.
- SERNAC puede realizar una denuncia para aplicación de la multa, que es a beneficio fiscal.

- El delito prescribe en 6 meses.

Dentro de la ley, el concepto amenaza es la que prima para efectos de denuncia, llámese lesiones, homicidio, secuestro, etc. También indica que se hace efectivo cuando se amenaza con un hecho que no es delito.

En la amplitud de la ley, se puede confundir el concepto de la amenaza y la advertencia. Ambas pueden implicar un mal o se puede tratar de un hecho futuro. En la amenaza el autor participa de hecho, pero en la advertencia el mal no proviene del autor. Por lo tanto, se deben manejar bien estos dos conceptos antes de efectuar cualquier acusación de esta naturaleza.