



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BANCOESTADO

Autor

NATHALY ANDRADE SOLIS

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: ROBERTO YOKOTA BEURET

Viña del Mar, Diciembre de 2010

Agradecimientos

A Dios, por cada una de las oportunidades que ha puesto en mi camino.

A mi familia, por su amor, entrega y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A mi profesor guía, Don Roberto Yokota, por su excelente disposición y sabios consejos entregados para el desarrollo de este trabajo.

A todo el personal docente y paradocente de la Carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso, por hacer de ésta una experiencia enriquecedora para mi formación profesional.

Índice

Introducción	6
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Capítulo I. Marco Teórico	10
1.1. Banca	10
1.1.1. Intermediación Financiera	10
1.1.2. Clasificación de la banca	13
1.1.3. Fiscalización y regulación bancaria en Chile	18
1.1.4. Estructura del sistema bancario chileno	19
1.2. Bancarización	21
1.2.1. Indicadores de bancarización	21
1.2.2. Bancarización en Chile	22
1.3. Rentabilidad	23
1.3.1. Rentabilidad sobre activos	23
1.3.2. Rentabilidad sobre el patrimonio	23
Capítulo II. La Empresa	24

2.1.	Datos Generales	24
2.2.	Reseña histórica	25
2.2.1.	Los inicios	25
2.2.2.	Década de los 90': Inicio de un Proceso Modernizador	28
2.2.3.	El Banco Estatal del siglo XXI	32
2.3.	Pilares Estratégicos	33
2.3.1.	Visión	33
2.3.2.	Misión	33
2.3.3.	Principios	34
2.4.	Segmentos de clientes	37
2.4.1.	Banca Minorista	38
2.4.2.	Banca Mayorista	39
2.5.	Productos	40
2.5.1.	Captaciones	40
2.5.2.	Colocaciones	41
2.5.3.	Medios de Pago	42
2.5.4.	Otros servicios financieros	43
2.6.	Estructura organizacional	45

2.6.1. Organigrama	45
2.6.2. Dotación de personal	47
2.6.3. Funciones de los Órganos Internos	48
2.7. Canales de Distribución	53
2.8. Filiales	58
2.9. Entidades Relacionadas	62
Capítulo III. Antecedentes de la Práctica	63
3.1. Descripción de la Unidad de Práctica	63
3.1.1. División del trabajo	65
3.2. Duración	69
3.3. Descripción de las funciones desempeñadas	69
Capítulo IV. Análisis del problema detectado	71
4.1. Planteamiento del problema	71
4.1.1. Rentabilidad de BancoEstado y del Sistema Bancario (1999-2009)	80
4.1.2. Efectos colaterales del principio estratégico de BancoEstado de apuntar a la rentabilidad promedio del sistema bancario	83
Capítulo V. Conclusiones	87
Bibliografía	90

Anexos...

93

Introducción

El sector de servicios financieros cumple un papel fundamental dentro de la actividad económica de nuestro país, aportando con un 16,3% al Producto Interno Bruto (PIB) en el año 2009¹. La importancia de este sector es que permite canalizar recursos desde el ahorro hacia la inversión, actividad denominada intermediación financiera.

El sistema bancario constituye el grupo más importante de intermediarios financieros, cuya actividad consiste fundamentalmente en la captación de fondos de quienes tienen excedentes (ahorrantes) con el objeto de otorgarlos en préstamo a quienes tienen necesidad de fondos (inversionistas), elevando la inversión productiva, lo que contribuye al crecimiento de la actividad económica nacional.

Aunque el acceso a servicios financieros se ha incrementado de forma significativa en la última década, aún hay sectores de la población que no tienen acceso a ellos a través de la banca privada por razones de aislamiento geográfico, riesgo o rentabilidad. En estos casos, es deber de los gobiernos intervenir de modo de garantizar el acceso universal a dichos servicios, a través del establecimiento de sistemas financieros incluyentes².

¹ Incluye servicios financieros, seguros, arriendo de inmuebles y servicios prestados a empresas. <http://www.bcentral.cl/prensa/notas-prensa/pdf/18032010ccnn.pdf>

² Banco Mundial, *¿Financiamiento para todos? Políticas y obstáculos para la ampliación del acceso*, 2007, página 6, <http://siteresources.worldbank.org/INTFINFORALL/Resources/4099583-1194876832196/2008066195ESe s.pdf>

En Chile, una de las formas en las que interviene el Estado en la industria financiera es a través de BancoEstado, único banco comercial de propiedad estatal que tiene como eje central de su responsabilidad social brindar acceso a servicios financieros a todos los sectores sociales, en especial a aquellos que no son atendidos por la banca privada.

El presente informe se desarrolla a partir de la realización de la Práctica Profesional en la Empresa BancoEstado, dentro del área de procesos internos de la única sucursal bancaria presente en la comuna de Chile Chico, Undécima Región de Aisén, Chile. La práctica tuvo una duración de aproximadamente dos meses, bajo la supervisión de Don Marco Gajardo Recabarren, Agente de dicha sucursal.

Las principales motivaciones para desarrollar la práctica profesional en esta Empresa atendieron a conocer internamente el trabajo de esta prestigiosa entidad bancaria estatal en una de las comunas más aisladas del país, aplicar gran parte de los conocimientos adquiridos durante estos cuatro años de estudio y desarrollar competencias personales.

Este informe se organiza en cuatro capítulos. El **Capítulo I** del informe contiene el marco teórico, el cual definirá los conceptos teóricos fundamentales para un adecuado entendimiento del informe.

En el **Capítulo II**, se hará una presentación de la Empresa BancoEstado, con el objeto de dar a conocer sus principales aspectos organizacionales, tales como: datos generales, reseña histórica, pilares estratégicos, segmentos de clientes, productos, división del trabajo, canales de distribución, filiales y entidades relacionadas.

El **Capítulo III** describirá la unidad en la cual se desarrolló la práctica profesional, el área de procesos internos de la Sucursal BancoEstado de la comuna de Chile Chico, y se darán a conocer las principales funciones desempeñadas en ella.

En el **Capítulo IV** del informe se planteará y analizará la problemática detectada dentro de la organización durante el transcurso de la práctica y el desarrollo del informe.

Finalmente, en el **Capítulo V** se darán a conocer las principales conclusiones de la investigación realizada.

Objetivo General

Describir y analizar los aspectos organizacionales de la Empresa BancoEstado, único banco de carácter estatal en Chile, con el objeto de distinguir su papel en el sector bancario del papel que cumple la banca privada.

Objetivos Específicos

- Plantear y analizar la problemática de comparar los niveles de rentabilidad de la banca estatal con la banca privada en Chile.
- Destacar la importancia del rol social que cumple BancoEstado para el desarrollo económico y social del país.
- Describir la unidad de la empresa en la cual se desarrolló la práctica profesional y las principales funciones desempeñadas en ella.

Capítulo I. Marco Teórico

1.1. Banca

La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de bancos que se rigen por las mismas disposiciones legales, se encuentran autorizadas para realizar las mismas operaciones y están sujetas a la supervisión de una misma autoridad fiscalizadora.

Según la Real Academia Española un banco es un “establecimiento público de crédito constituido en sociedad por acciones”³.

El concepto legal está dado en el Artículo 40 de la Ley General de Bancos de Chile, que lo define como toda sociedad anónima especial que, autorizada en la forma prescrita por dicha ley “se dedique a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos del público, con el objeto de darlos en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar estos dineros y, en general, realizar toda otra operación que esta ley le permita”.

1.1.1. Intermediación Financiera

En términos generales, la función fundamental de los bancos es la intermediación financiera, que consiste en la captación de depósitos hechos por personas con excedentes de recursos (ahorrantes) con el objeto de darlos en préstamo a personas, empresas u otro tipo de organizaciones que lo necesiten para poder llevar a cabo sus actividades

³ *Diccionario de la lengua española*, Vigésima segunda edición, 2001, <http://rae.es/>

(inversionistas)⁴, es decir, realizan dos funciones fundamentales: la captación y la colocación de recursos.



interés de captación” a r_c entregan dinero en depósitos (antes). La diferencia entre la tasa de colocación y la tasa de captación se denomina spread o margen de

Figura SEQ Figura * ARABIC 1: Intermediación Financiera

intermediación.

El spread está compuesto por tres elementos principales⁵: **(i)** riesgo de las colocaciones reflejado por los gastos de provisiones; **(ii)** gastos de administración; y **(iii)** utilidades. Es decir, el spread debe cubrir los costos y, si es posible, generar una utilidad para el banco.

Cabe señalar que los bancos están obligados a mantener un porcentaje del total de los fondos que captan del público en forma de efectivo o depósitos en el Banco Central, como reservas para garantizar la solvencia a corto plazo y hacer frente a posibles demandas de los clientes, lo que recibe el nombre de **encaje bancario**. En Chile, la tasa

⁴ Sitio educativo de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras SBIF, <http://www.bancafacil.cl/>

⁵ ABIF, *Estudio Spread bancario y comentarios al estudio IMD-Universidad de Chile*, Junio 2010, Diapositiva 2, http://www.abif.cl/admin/uploads/file_4c1b87bd03624.pdf

de encaje bancario es determinada por el Banco Central, la cual actualmente es de un 9% para depósitos a la vista y de un 3,6% para depósitos a plazo y depósitos a la orden judicial⁶.

Además existe una **tasa de interés máxima convencional** (TMC) que los bancos pueden cobrar sobre las operaciones de crédito en dinero, fijada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) y la transgresión a este límite está sancionada por la Ley N° 18.010. Actualmente, esta tasa corresponde a la tasa de interés corriente más un 50% de dicha tasa. La tasa de interés corriente es el promedio de las tasas cobradas por bancos y sociedades financieras establecidas en el país durante el mes anterior.

1.1.2. Clasificación de la banca

Dentro del sistema bancario podemos distinguir de acuerdo a su estructura de propiedad entre banca privada y banca pública.

1.1.2.1. Banca Privada

Los bancos privados son aquellos cuyo capital es aportado por accionistas particulares. En el caso de las empresas privadas, éstas operan con fines de lucro, es decir, tienen como principal objetivo maximizar la riqueza de sus dueños, lo que se logra cuando los

⁶ Banco Central, Compendio de Normas Financieras, Capítulo III A 1. Normas de Encaje para las empresas bancarias, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito, <http://www.bcentral.cl/normativa/normas-financieras/index.htm>

dueños obtienen más dividendos o más ganancias, asociado al aumento del valor de mercado de las acciones de la empresa.

1.1.2.2. Banca Pública

Las empresas públicas son aquellas cuyo capital es aportado por el Estado. En el caso de las organizaciones públicas su principal objetivo es maximizar las ganancias sociales, orientándose a cumplir fines de utilidad pública o colectiva designados por el Estado⁷.

En el caso de los bancos estatales, éstos además de cumplir con un fin social, generan grandes utilidades económicas al Estado debido a la actividad empresarial que realizan.

1.1.2.2.1. Banca pública en Chile

En Chile, el Estado interviene de forma directa en la industria a través del Banco Central y del único banco comercial de propiedad estatal, llamado BancoEstado.

- **Banco Central**

El Banco Central de Chile fue creado en virtud del decreto ley N° 486 del 21 de agosto de 1925, bajo el Gobierno de Arturo Alessandri Palma. El Banco Central es una entidad

⁷ Hernández, Miguel, *“La intervención del sector público en la economía y su actividad empresarial”*, Universidad de Salamanca, 1988, página 113.

autónoma del Estado, de rango constitucional, de carácter técnico, con personalidad jurídica, patrimonio propio y duración indefinida⁸.

Los objetivos fundamentales del Banco Central son⁹:

(i) Velar por la estabilidad de la moneda. Esto significa evitar que el valor de la moneda (peso chileno) se deprecie por efectos de la inflación, entendida ésta como el aumento del nivel de precios de una economía. Es decir, el Banco Central debe preocuparse de que la inflación sea baja y estable.

(ii) Velar por el normal funcionamiento del sistema de pagos internos. El sistema de pagos internos es el conjunto de instituciones e instrumentos que facilitan la realización de transacciones en la economía. La importancia de velar por su normal funcionamiento tiene relación con sus efectos en la economía real y su fragilidad intrínseca.

(iii) Velar por el normal funcionamiento del sistema de pagos externos. El sistema de pagos externos son el conjunto de transacciones que los residentes de un país realizan con no residentes, las que a su vez se registran en la balanza de pagos. Esto significa evitar crisis de balanza de pagos que interrumpan dichas transacciones.

⁸ Artículo 1º, Ley N° 18.840 (Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile).

⁹ Banco Central, <http://www.bcentral.cl/acerca/funciones/index.htm>

Para cumplir con dichos objetivos, el Banco Central dispone de una serie de funciones y atribuciones operacionales¹⁰: emisión de billetes y monedas; regulación de la cantidad de dinero y de crédito en circulación; regulación del sistema financiero y del mercado de capitales; facultades para cautelar la estabilidad del sistema financiero; funciones en carácter de agente fiscal; atribuciones en materia internacional; facultades relativas a operaciones de cambios internacionales; y funciones estadísticas.

El Banco Central no es fiscalizado por la Contraloría General de la República ni por la SBIF. Tampoco forma parte de la Administración del Estado y se rige exclusivamente por su ley orgánica y algunas disposiciones específicas de la Ley General de Bancos¹¹.

- **BancoEstado**

BancoEstado es una empresa autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio¹², cuyo capital no está dividido en acciones, por lo tanto, no se transan acciones de propia emisión en el mercado.

¹⁰ Banco Central, <http://www.bcentral.cl/acerca/funciones/07.htm>

¹¹ Banco Central, Sección: Acerca del Banco Central, <http://www.bcentral.cl/acerca/funciones/03.htm>

¹² Artículo 1º, D.L. Nº 2.079 de 1977 (Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile).

Debido a que las empresas públicas, como BancoEstado, son creadas por ley constituyen personas jurídicas de derecho público, a diferencia de las sociedades, corporaciones y fundaciones que constituyen personas jurídicas de derecho privado¹³.

BancoEstado está sometido exclusivamente a la fiscalización de la SBIF, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda. El régimen legal de BancoEstado establece que se rige por las normas de su Ley Orgánica y en lo no previsto por ella, por la legislación aplicable a las empresas bancarias y demás disposiciones que rijan para el sector privado¹⁴. Cabe destacar, que a pesar de que BancoEstado se encuentra sometido a las reglas generales de los bancos comerciales, esto no altera su naturaleza de empresa pública.

El Artículo 3º de su Ley Orgánica (D.L. N° 2.079 de 1977) que actualmente lo rige, define que: “El Banco tendrá por objeto prestar servicios bancarios y financieros con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales”¹⁵.

Los demás aspectos organizacionales de BancoEstado serán descritos y analizados en el **Capítulo II** del presente trabajo.

1.1.2.2.2. **Justificación de la intervención estatal en la banca**

¹³ Biblioteca del Congreso nacional, Guía de Educación Cívica, La persona: Tipos de persona, <http://www.bcn.cl/ecivica/tiper/>

¹⁴ Artículo 2º, D.L. N° 2.079 de 1977.

¹⁵ Artículo 3º, D.L. N° 2.079 de 1977.

Según la opinión de la mayoría de los expertos, los argumentos a favor de la intervención estatal en sector bancario pueden clasificarse, a grandes rasgos, en cuatro grupos¹⁶:

(i) Contribuir al mantenimiento de la seguridad y estabilidad del sistema bancario.

Este argumento tiene relación con la fragilidad bancaria de los bancos, debido a que éstos se caracterizan por tener una estructura diferente de vencimientos de activos y pasivos (sus pasivos consisten principalmente en depósitos a la vista, mientras que sus activos consisten en créditos menos líquidos). Esto puede llevar a retiros masivos, autoalimentados de depósitos y epidemias de quiebras bancarias.

(ii) Mitigar fallas de mercado debido a la presencia de información asimétrica y

costosa. La banca tiene una gran densidad de información que contribuye a canalizar el ahorro a la inversión. Sin embargo, este mercado se caracteriza por condiciones de información asimétrica: los prestamistas y prestatarios tienen información diferente en cuanto al agente con el que van a realizar la transacción financiera. Además, esta información tiene altos costos fijos de adquisición, lo que puede llevar a selección adversa en la otorgación de créditos.

(iii) Financiar proyectos socialmente valiosos pero no rentables financieramente.

Los prestamistas privados tienen incentivos limitados a financiar proyectos socialmente valiosos pero no rentables financieramente, debido a su bajo atractivo

¹⁶ Yeyati, Eduardo, Alejandro Micco y Ugo Panizza, *A Reappraisal of State-Owned Banks*, 2007, página 8.

desde el punto de vista financiero. La participación del Estado estaría justificada para compensar las imperfecciones de mercado que dejan sin financiamiento suficiente a inversiones socialmente rentables, pero no atractivas financieramente.

(iv) Promover el acceso a servicios financieros a sectores aislados. La banca privada puede no encontrar rentable poner sucursales en localidades rurales y aisladas geográficamente, por lo tanto, le corresponde al Estado garantizar la prestación universal dichos servicios.

Los Estados intervienen en el sector bancario, a través de subsidios directos, regulación de la industria o participación directa en ella, mediante la creación de bancos estatales.

1.1.3. Fiscalización y regulación bancaria en Chile

En Chile, todas las entidades bancarias, con excepción del Banco Central, están sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), organismo dependiente del Ministerio de Hacienda, y se rigen por el D.F.L. N° 3, del 26 de noviembre de 1997 que fijó el texto refundido de la Ley General de Bancos, así como por las normas dictadas por la SBIF, recogidas a través de su Recopilación Actualizada de Normas.

Además, las instituciones financieras están sujetas a las normas dictadas por el Banco Central de Chile en lo que conciernen a captación de fondos, pago de intereses en cuentas corrientes, intereses máximos, las posiciones que puedan tomar los bancos en

distintas operaciones, entre otras, que se encuentran el Compendio de Normas Financieras elaborado por el Banco Central de Chile¹⁷.

El Banco Central de Chile está facultado para cautelar la estabilidad del sistema financiero, otorgando préstamos a instituciones financieras con problemas derivados de una falta transitoria de liquidez¹⁸, actuando como prestatario de última instancia.

1.1.4. Estructura del sistema bancario chileno

Actualmente, el sistema bancario chileno está compuesto por 25 bancos establecidos y operando en el país, de los cuales 19 son bancos establecidos en Chile, 5 son sucursales de bancos extranjeros y uno es de propiedad estatal.

Bancos establecidos en Chile	Sucursales Bancos Extranjeros	Banco estatal
-------------------------------------	--------------------------------------	----------------------

¹⁷ Vergara, Rodrigo y Andrés Reinstein, *Hacia una regulación y supervisión más eficiente del sistema bancario*, Estudios Públicos N° 49, Summer, 1993, página 31.

¹⁸ Artículo 36, Ley Orgánica del Banco Central de Chile (Ley N° 18.840).

Banco de Chile	Banco Do Brasil S.A.	Banco del Estado de Chile (BancoEstado)
Banco Internacional	JP Morgan Chase Bank, N.A.	
Scotiabank Chile	Banco de la Nación Argentina	
Banco de Crédito e Inversiones	The Bank of Tokyo-Mitsubishi, LTD	
Corpbanca	DnB Nor Bank Asa	
Banco Bice		
HSBC Bank (Chile)		
Banco Santander-Chile		
Banco Itaú Chile		
The Royal Bank of Scotland		
Banco Security		
Banco Falabella		
Deutsche Bank		
Banco Ripley		
Rabobank Chile		
Banco Monex		
Banco Penta		
Banco Paris		
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA)		

1.2. Bancarización

Según la Real Academia Española, la bancarización es la “acción o efecto de bancarizar”, siendo esto “desarrollar las actividades sociales y económicas de manera creciente a través de la banca”¹⁹.

La bancarización implica a los usuarios el acceso a toda la gama de servicios financieros, tales como el crédito, instrumentos de ahorro e inversión, seguros, leasing, asesorías financieras, entre otras, que le permitan desarrollar sus actividades y mejorar sus condiciones de vida.

1.2.1. Indicadores de bancarización

El nivel de bancarización de una economía se puede medir en tres dimensiones²⁰:

- **Profundidad:** Dimensión asociada a la importancia relativa del sistema financiero sobre la economía. Los indicadores más comunes son: *Total de depósitos y captaciones/PIB* y *Total de activos bancarios/PIB*.
- **Cobertura:** Dimensión asociada a la distribución de los servicios financieros entre los distintos grupos de usuarios. Los indicadores más comunes son: *número de medios de pago sobre la población, número de cajeros automáticos y/o sucursales por 100.000 habitantes, etc.*

¹⁹ *Diccionario de la lengua española*, Vigésima segunda edición, 2001, <http://rae.es/>

²⁰ Morales, Liliana y Yáñez Álvaro, *La bancarización en Chile*, SBIF, 2005, página 10, http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_5291.pdf

- **Intensidad de Uso:** Dimensión asociada a la cantidad de transacciones bancarias realizadas por una población de referencia. Los indicadores más utilizados son: *número de créditos por 100.000 habitantes, número de transacciones realizadas por medios de pago bancarios distintos de cheques y efectivo por habitante, número de créditos sobre la fuerza de trabajo, etc.*

1.2.2. Bancarización en Chile

En Chile, los bancos constituyen la fuente más importante de servicios financieros a individuos como a empresas. Sin embargo, hay sectores de la población que no tienen acceso a dichos servicios a través de la banca privada por razones de aislamiento geográfico, riesgo o rentabilidad. Entonces, muchos pequeños productores, que aportan significativamente a la producción y al empleo, quedan sin atención a sus necesidades de financiamiento.

El Reporte de Desarrollo Financiero del año 2009 elaborado por el Foro Económico Mundial (FEM)²¹ da cuenta de que Chile posee un moderado nivel de acceso a servicios financieros de personas e instituciones, ocupando el puesto veinticinco en el Ranking de Acceso a Servicios Financieros, lo cual representa un reto importante para el desarrollo que aspira alcanzar nuestro país.

²¹ World Economic Forum, *The Financial Development Report 2009*, 2009, página 20, <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/FinancialDevelopmentReport/index.htm>

1.3.Rentabilidad

Se entiende la rentabilidad como la capacidad de la empresa para generar utilidades en relación a las ventas, a los activos o a la inversión de los dueños.

Dos importantes indicadores de rentabilidad son el retorno sobre el activo total (ROA) y el retorno sobre el patrimonio (ROE) que se describen a continuación.

1.3.1. Rentabilidad sobre activos

Este índice también conocido como ROA (*return on assets*) o rentabilidad económica mide la eficiencia de los administradores para generar utilidades con los activos disponibles de la empresa durante un periodo determinado.

El ROA se calcula como el *porcentaje de la utilidad neta en relación al activo total*.

1.3.2. Rentabilidad sobre el patrimonio

Este indicador, también conocido como ROE (*return on equity*) o rentabilidad financiera, mide la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir del dinero aportado por los dueños. Este ratio es importante porque un objetivo clave del administrador financiero es maximizar la riqueza de los dueños.

Los fondos propios están formados por el capital aportado por los dueños y las reservas, o beneficios reinvertidos procedentes de ejercicios anteriores.

El ROE se calcula como el *porcentaje de la utilidad neta en relación a los fondos propios*.

Capítulo II. La Empresa



BancoEstado

2.1.Datos Generales

- Nombre de Fantasía : BancoEstado
- Razón Social : Banco del Estado de Chile
- RUT : 97.030.000-7
- Giro Comercial : Servicios Financieros
- Propiedad : Gobierno de Chile
- Domicilio Principal : Avenida Bernardo O'Higgins 1111, Santiago, Chile.
- Teléfono : 56 2 9707000
- Página Web : <http://www.bancoestado.cl/>

2.2. Reseña histórica

2.2.1. Los inicios

Los orígenes de BancoEstado se remontan a la creación de la Caja de Crédito Hipotecario, el 29 de agosto del año 1855, durante el gobierno de Manuel Montt. Ésta fue la primera institución de crédito estatal, cuyo fin principal era facilitar préstamos a largo plazo bajo garantía hipotecaria²², especialmente a sectores productivos ligados a la agricultura en tiempos en que Chile carecía de instituciones bancarias.

Posteriormente, en 1877, el Consejo de la Caja de Crédito Hipotecario dio origen a la Caja de Ahorros de Santiago, con el objeto de contribuir al bien público consolidando el hábito del ahorro como medio de previsión en los trabajadores.

En 1910, se creó la Caja Nacional de Ahorros integrada por doce cajas de Ahorros que hasta ese entonces operaban en diferentes ciudades del país²³. En 1927 se sumó a ella la Caja de Santiago, llegando a manejar 1,4 millones de cuentas y a operar 147 sucursales a lo largo del país²⁴. Continuó bajo la tutela de la Caja de Crédito Hipotecario hasta el año 1931, cuando se transforma en una entidad autónoma con personalidad jurídica. En 1926, se creó la Caja de Crédito Agrario para ofrecer asesorías y servicios a agricultores,

²² Artículo 1º, *Ley Nº 121 del Ministerio de Hacienda* de 29 de agosto de 1855, Boletín de las Leyes i Decretos del Gobierno, Libro XXIII.

²³ Fue fundada por la Ley Nº 2.356, publicada el 27 de agosto de 1910.

²⁴ BancoEstado, *Los clientes en la historia de un banco público*, página 14, http://www.bancoestado.cl/imagenes/InformacionCorporativa/04_historiabancopublico_08.pdf

y en 1928 comienza a operar el Instituto de Crédito Industrial, para fomentar el desarrollo del sector fabril.

El rol social del banco, se evidenció cuando tras el terremoto de Chillán del año 1939, la Caja Nacional de Ahorros contribuyó activamente en la reconstrucción del área devastada e implementó una generosa política de créditos para los afectados.

BancoEstado se crea el 24 de julio de 1953, por la fusión de la Caja de Crédito Hipotecario, la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario y el Instituto de Crédito Industrial.²⁵ El primero de septiembre de 1953 el banco inicia sus actividades como una empresa autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. El decreto con fuerza de ley N° 126 de 1953, lo definió como una “institución bancaria, financiera y comercial que propenderá al fomento de las actividades productoras y facilitará la circulación de bienes mediante una acción crediticia que consulte las necesidades fundamentales de la economía nacional”.

En 1970, BancoEstado representaba una parte significativa del sistema bancario chileno, alcanzando un 37% del activo total del sistema bancario, aún cuando su nivel de utilidades alcanzaba un 17,4 % del total.²⁶

²⁵ *Decreto con Fuerza de Ley N° 126, 24 de julio de 1953*. Contraloría General de la República. Recopilación de los Decretos con Fuerza de Ley, Tomo XLI, Volumen 1º, Artículo 1º.

²⁶ Riquelme, Andrea, *Historia de la Concentración y Privatización de la Banca Chilena*, página 5, http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ArchivoCB?ID_IMAGEN=2005-01-Historia_concentracion_privatizaciones_banca.pdf

A fines de 1973 la mayoría de las instituciones bancarias eran de propiedad del Estado. Posteriormente, el sistema bancario sufrió grandes cambios como consecuencia de la implantación de un modelo económico neoliberal, iniciándose un proceso generalizado de privatización y liberalización financiera, favoreciéndose el carácter privado del sistema bancario y disminuyendo así el espacio de operación y el rol social que cumplía el banco estatal.

La liberalización financiera llevó a un aumento explosivo del crédito, a elevadas tasas de interés, y un severo problema de sobreendeudamiento privado, desencadenando una grave crisis bancaria entre 1981 y 1983. El gobierno, a través del Banco Central, tuvo un papel determinante en esta crisis implementando diversas medidas para rescatar tanto a los depositantes como a todo el sistema bancario y el sistema de pagos. Para ello, se diseñó un programa para reestructurar parte de la deuda del sector privado con el sistema bancario, se implementó un programa para aliviar las deudas en moneda extranjera y el Banco Central compró la cartera mala de los bancos comerciales. Esto último significó que los bancos adquirieron una deuda con el Banco Central, denominada *deuda subordinada*.

Entre 1981 y 1983 el Estado intervino y/o liquidó alrededor de 20 instituciones financieras. La mayoría de los bancos que se habían privatizado en la década anterior

volvieron a estar bajo control estatal durante este periodo, llegando a controlar alrededor de un 50% del crédito total²⁷.

Posteriormente, en 1985 comienza una segunda ronda de privatizaciones de las instituciones financieras que habían sido intervenidas por el Estado durante de la crisis.

En 1988, BancoEstado debió transferir 45.000 millones de pesos, equivalentes al 41% del capital del Banco, al Banco Central, para financiar su capital inicial, ya que al año siguiente iniciaría sus actividades como entidad autónoma del Estado. Esto afectó el manejo de algunas operaciones de crédito en relación a los límites de reservas técnicas que fijaba la Ley de Bancos²⁸.

2.2.2. Década de los 90': Inicio de un Proceso Modernizador

A partir de 1990, con el retorno de la democracia, la nueva administración del Banco decidió llevar a cabo un proyecto de modernización con el objeto de mejorar su función comercial y social, de modo de elevar su competitividad y nivelarse con la banca privada. Este nuevo modelo que tiene como fin que BancoEstado cumpla con una doble misión: (i) fortalecer su rol social, y además (ii) ser competitivos y rentables en comparación a la banca privada, es lo que motiva a desarrollar el tema en el Capítulo IV del presente trabajo.

²⁷ Vergara, Rodrigo, *Privatización de la Banca: La Experiencia Chilena*, Estudios Públicos Nº 63, 1996, páginas 5-6, http://www.cepchile.cl/dms/lang_1/doc_1512.html

²⁸ BancoEstado, *El progreso del banco del Estado en la década 1990-1999*, 2000, página 17, <http://www.corporativo.bancoestado.cl/Documento-Multimedia/libros-digitales.aspx>

2.2.2.1. Primera Fase (1990-1995)

La primera etapa del proyecto, de 1990 a 1995, se basó en cuatro objetivos principales²⁹:

- **Mejorar la presencia del banco en el mercado bancario.** Para ello, la administración se orientó a un mejoramiento cualitativo de la calidad de las colocaciones, y no a aumentarlas cuantitativamente, en términos de la participación de mercado del Banco.
- **Reafirmar su condición de banco público.** BancoEstado debía asociar estrechamente su actividad bancaria a los objetivos sociales y económicos del país. Además, debía ampliar y mejorar los servicios entregados a las entidades públicas.
- **Fortalecer su rol social y de banco de desarrollo.** Esto implicaba llevar la banca a los sectores de menores ingresos, en especial otorgando créditos complementarios al subsidio habitacional. También requería respaldar al Gobierno en emergencias naturales, sociales y económicas.
- **Modernizar los sistemas administrativos, informáticos, contables, de control y mejorar la deteriorada infraestructura existente.** Para ello, fue necesaria una importante inversión en dichos activos. En materia de infraestructura, se debía

²⁹ BancoEstado, *El progreso del banco del Estado en la década 1990-1999*, 2000, páginas 21-22, <http://www.corporativo.bancoestado.cl/Documento-Multimedia/libros-digitales.aspx>

incrementar la red de sucursales, modernizar la red de sucursales ya existente y un mayor equipamiento tecnológico.

A partir de 1992, se introdujo cambios en la división del trabajo, con una segmentación por tipos de clientes y no por productos. Para ello, se crearon nuevas líneas de atención, gerencias y otras unidades especializadas.

2.2.2.2. Segunda Fase (1996-2000)

Posteriormente, en su segunda fase, de 1996 a 2000, se aplicó un Plan Estratégico, con el fin de alcanzar cuatro objetivos fundamentales³⁰:

- **Compatibilizar la eficiencia económica con una mayor eficiencia social.** Esto implicaba aumentar la eficiencia y calidad de la gestión, haciendo una evaluación sistemática de costos, transferencias y beneficios involucrados en todas sus actividades, incluyendo a aquellos relacionados con objetivos sociales y económicos del gobierno. Como opinión personal, lo que se buscaba concretamente era compatibilizar la eficiencia social con una mayor eficiencia económica.
- **Mejorar significativamente la atención a los clientes.** Para ello, puso en marcha una estrategia comercial orientada al cliente, ofreciendo una variedad de servicios

³⁰ BancoEstado, *El progreso del banco del Estado en la década 1990-1999*, 2000, páginas 24-25, <http://www.corporativo.bancoestado.cl/Documento-Multimedia/libros-digitales.aspx>

integrales, a través de una moderna y eficiente red de sucursales, mejoras en tiempo de respuesta y en la amabilidad en la atención.

- **Introducir un estilo de gestión orientado a resultados.** Esto implicaba cambios en las formas de trabajo, rediseño de procesos y sistemas y controles orientados a mejorar los resultados del banco.
- **Lograr la estabilidad y el progreso de los trabajadores junto con una mayor competitividad.** Para ello, el Banco debió invertir en capacitación, elevar la calificación y participación del personal en el proceso de cambios, con el objeto de favorecer su desarrollo profesional y aumentar la productividad laboral³¹. Se desarrolló el sistema de remuneraciones por función, basándose más en méritos profesionales que en la antigüedad, que era el factor que primaba hasta ese entonces.

El Plan Estratégico estaba integrado por cincuenta proyectos, entre los que destacan la creación de un nuevo modelo de sucursales, introducción de plataformas de atención especializadas en las sucursales según el mercado que atienden y nuevos productos.

En 1996, se constituye la Filial BancoEstado Microempresas S.A. con el fin de promover la igualdad de oportunidades de financiamiento para todos los chilenos³²

³¹ Entiéndase la productividad laboral como el indicador que mide la relación entre la producción y la cantidad de factor trabajo empleado. Por ejemplo, vendría dada como el cociente entre producción total y número de empleados necesarios para realizar dicha producción. (Fernández-Ríos, Manuel, Diccionario de Recursos Humanos: organización y dirección, Edición Díaz de Santos, 1999, Página 730)

³² Ver:

<http://www.corporativo.bancoestado.cl/Acerca-BancoEstado/Gobierno-Corporativo/BancoEstado-y-filiales/Microempresas-Asesorias-Financieras.aspx>

2.2.3. El Banco Estatal del siglo XXI

El cambio de siglo trajo consigo un cambio de imagen corporativa. “*Banco del Estado*” pasó a llamarse “*BancoEstado*”, manteniendo ciertos símbolos de su imagen tradicional y agregando nuevos colores a su logotipo, dando a conocer una imagen más moderna. El cambio incluyó el rediseño de todos los productos y elementos de comunicación, así como una nueva estructura al interior de las sucursales.

En el año 2002, se interconectaron los cajeros automáticos de BancoEstado y Redbanc, poniendo a disposición más de 3.500 cajeros a nivel nacional.

La reciente crisis financiera denominada *subprime*, originada en Estados Unidos, y que debe su nombre a las hipotecas de alto riesgo, tuvo efectos alrededor de todo el mundo. Una de las medidas que implementó el gobierno de Chile para enfrentar esta crisis fue el aumento de capital de BancoEstado por 500 millones de dólares en el año 2009, lo que permitió al Banco otorgar más créditos a las personas y más financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas. Con esto, sus colocaciones totales aumentaron en un 21,7%, mientras que las del resto del sistema cayeron en un 2,7% en el año 2009.

2.3.Pilares Estratégicos

La visión, misión y principios de BancoEstado componen los pilares estratégicos que ofrecen dirección a todas las actividades de planificación estratégica de la organización.

2.3.1. Visión

La visión es la declaración de lo que la empresa desea llegar a ser a futuro determinado. La visión de BancoEstado está definida de manera formal en la página web de la empresa:

“Ser un banco de excelencia, con una gestión comercial de alto impacto social”³³

Su visión responde a la pregunta *¿qué queremos llegar a ser?* y manifiesta dos aspectos centrales. En primer lugar, ser un “banco de excelencia” implica ser altamente competitivos en términos del negocio bancario, ofreciendo productos de calidad. En segundo lugar, al manifestar que el banco debe cumplir con una “gestión comercial de alto impacto social”, apunta al rol social que busca fortalecer el banco invirtiendo en acciones comerciales que incidan directamente en la calidad de vida de las personas.

2.3.2. Misión

La misión es la declaración del propósito de la organización, lo que constituye su razón de ser, y que plantea las bases de su diferenciación respecto de las demás empresas. La misión de BancoEstado está definida en su página web:

³³ BancoEstado, *Memoria BancoEstado 2009*, 2009, página 38, http://www.corporativo.bancoestado.cl/Documento-Multimedia/memorias-bancoestado_.aspx

“Existimos para que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollarse”³⁴

Su misión responde a la pregunta *¿para qué existimos?* y tiene como eje central el rol de bancarización que debe cumplir, ofreciendo oportunidades para emprender y desarrollarse a todos los chilenos sin discriminación.

Debido a su carácter social, la empresa basa su misión en la razón de ser de la organización y no en los productos y/o servicios que ofrece³⁵. Está redactada de manera sencilla, lo que facilita su comprensión tanto interna como externamente de la empresa.

2.3.3. Principios

Los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de la organización³⁶. BancoEstado pretende alcanzar su visión a través de trece lineamientos estratégicos³⁷:

- **Universal:** Cuenta con todos los servicios bancarios.
- **Inclusivo:** Apunta a todos los segmentos de la población y con completa cobertura nacional.

³⁴ BancoEstado, *Memoria BancoEstado 2009*, 2009, página 39.

³⁵ Pérez, Luis Alfonso. *Marketing Social: teoría y práctica*, Editorial Pearson Educación, Prentice Hall, 2004, página 327.

³⁶ Francés, Antonio, *Estrategia y Planes para la Empresa*, Pearson Educación, 2006, página 36.

³⁷ BancoEstado, *Memoria BancoEstado 2009*, 2009, página 38-39.

- **Con alto impacto social:** Privilegiando acciones comerciales que apoyan la bancarización y el emprendimiento.
- **Orientado al cliente:** Entregando una calidad de servicio al cliente de excelencia.
- **Promueve la competencia en la industria:** Presente en todos los segmentos, con una amplia gama de productos y servicios, en condiciones y precios que son competitivos y convenientes para sus clientes, forzando a los demás bancos a actuar en la misma dirección.
- **Rentable:** Apunta a la rentabilidad promedio del sistema bancario.
- **Eficiente:** Controla sus costos y tiende a mejorar el índice de eficiencia.
- **Relevante:** Aspira a mantener su peso específico en el sistema, manteniendo su participación de mercado.
- **Moderno:** Con gestión, procesos y tecnología de buen nivel.
- **Innovador:** Abre nuevos mercados y busca nuevas soluciones financieras a problemas sociales.
- **Con responsabilidad social:** Transmite los valores de la necesidad del ahorro y la previsión, así como del consumo y endeudamiento responsables.
- **Con una gestión ética:** Aplica la meritocracia, dando igualdad de oportunidades y no discriminando por preferencia política, religiosa o de género, prohibiendo el

nepotismo y el amiguismo, promoviendo el desarrollo de la empleabilidad de los trabajadores y la gestión participativa sobre bases técnicas, respetando el rol de los sindicatos.

- **Responde a políticas de Estado:** Aportando al gasto social y capitalizando utilidades, exclusivamente, lo que significa que no hace donaciones ni entrega subsidios, ni dispone de sus recursos para actividades fuera de su giro.

2.4.Segmentos de clientes

La segmentación se puede definir como la división de un mercado en grupos o segmentos de consumidores similares desde el punto de vista de su conducta de compra. Esto permite a la empresa dirigirse con ofertas de valor adecuadas para satisfacer las necesidades de cada segmento, entregarlas en el momento oportuno y comunicarlas por el canal más efectivo.

BancoEstado centra sus actividades en dos grandes segmentos de clientes: i) la Banca Minorista y ii) la Banca Mayorista.

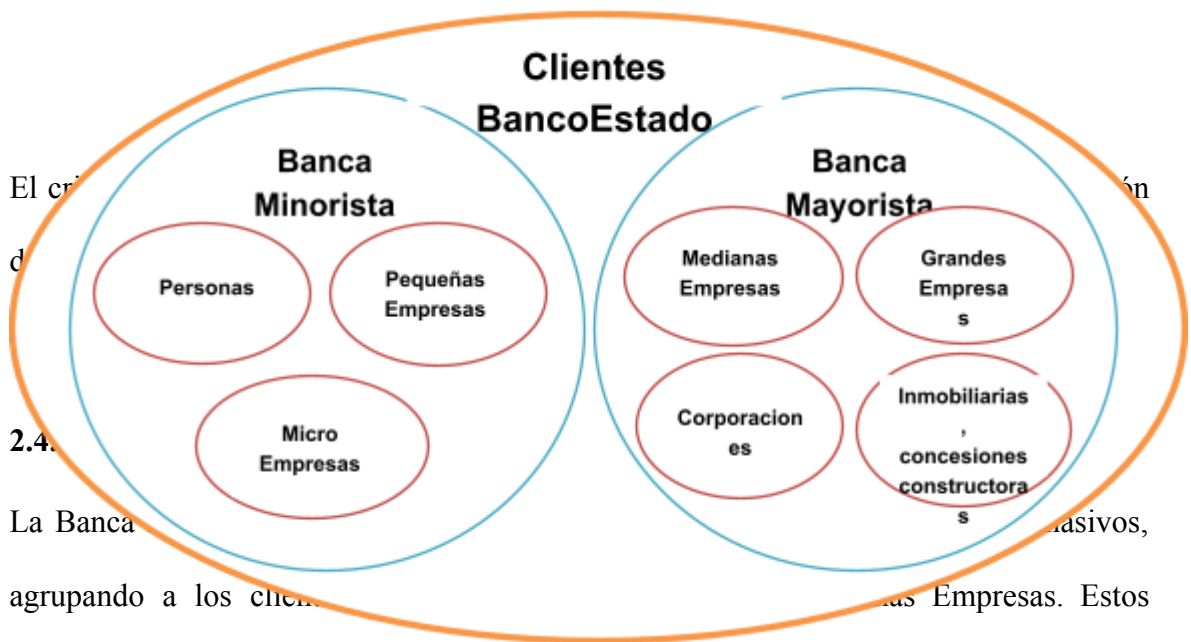


Figura SEQ Figura * ARABIC 2: Segmentación de Clientes BancoEstado

- **Personas:** Agrupa a clientes personas naturales sin giro comercial. La Banca Personas tiene una sub segmentación por renta y edad: jóvenes, emergente, potencial, relacional y adulto mayor.
- **Microempresas:** Agrupa a empresas con ventas anuales netas de IVA entre UF 0 a UF 2.400. La Banca Microempresas tiene una sub segmentación por actividad económica: comercio, producción y artesanado, transporte, agrícola, pesca y servicios profesionales.
- **Pequeñas Empresas:** Agrupa a empresas con ventas anuales netas de IVA entre UF 2.400 UF y UF 25.000.

2.4.2. Banca Mayorista

La Banca Mayorista comprende a clientes de Medianas y Grandes Empresas, Corporaciones e Inmobiliarias. Estos clientes se relacionan con el banco a través de ejecutivos de cuenta especializados, fundamentalmente en plataformas presenciales centralizadas, en Santiago y las principales ciudades del país.

- **Medianas Empresas:** Agrupa a empresas con ventas anuales netas de IVA entre UF 25.000 a UF 100.000.
- **Grandes Empresas:** Agrupa a empresas que se encuentran en tramos de ventas anuales netas de IVA mayores UF 100.000 que no se agrupen en Corporaciones.

- **Corporaciones:** Agrupa a empresas con cotización bursátil, cuyas acciones pueden ser compradas por las AFP (“AFPables”)³⁸, con emisión de oferta pública, con regulación de la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile, filiales de multinacionales, empresas vinculadas a grupos económicos nacionales de capitalización superior a MUF 4.147 (MM US \$100), empresas relacionadas en propiedad a transnacionales, empresas relacionadas en propiedad a bancos.
- **Inmobiliaria, Concesiones y Constructoras:** Agrupa a empresas Inmobiliarias, Empresas que operan en concesiones y Empresas Constructoras con ventas superiores a los segmentos inferiores.

2.5.Productos

El producto es un elemento primordial en la mezcla de marketing, debido a que representa la oferta de la organización a sus clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades y alcanzar los objetivos de la organización. Los productos pueden ser bienes tangibles o intangibles, tal como señala Philip Kotler un producto es “todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”³⁹.

Los bancos producen diversos productos y servicios de forma simultánea, por lo tanto, tienen una naturaleza multiproducto. Los servicios bancarios se agrupan en dos

³⁸ Gallego, Francisco y Norman Loayza, Estructura Financiera en Chile: desarrollos macroeconómicos y efectos microeconómicos, Revista economía Chilena, Volumen 3 N° 2, 2000, página 17, disponible en: http://www.bcentral.cl/estudios/revista-economia/2000/ago2000/rec_v3n2_pp5_30.pdf

³⁹ Kotler, Phillip y Kevin Lane Keller, *Dirección de Marketing*, Pearson Educación Inc, México, 2006, 12ª Edición, Página 372.

actividades fundamentales que forman parte del negocio bancario tradicional: los servicios de depósito (captaciones) y de préstamos (colocaciones). Actualmente, esta función se complementa con una oferta de productos y servicios financieros cada vez más amplia.

2.5.1. Captaciones

Las captaciones son operaciones, mediante las cuales el Banco capta recursos del público a cambio del pago de una retribución en un periodo de tiempo determinado.

- **Cuentas de Ahorro:** BancoEstado ofrece variados productos de ahorro orientados a personas que tienen la capacidad de juntar dinero de forma periódica, tales como: Ahorro Niños, Ahorro Joven, Estudio Seguro y Ahorro Vivienda.
- **Ahorro Previsional Voluntario (APV):** Mecanismo de ahorro voluntario desde \$5.000 mensuales, diseñado para ahorro a largo plazo, el cual se presenta como un adicional a las cotizaciones obligatorias para que un trabajador dependiente o independiente pueda acceder a una mejor pensión de jubilación.
- **Depósitos a Plazo:** Instrumento de captación que permite al inversionista depositar dinero a un plazo determinado en pesos, UF o moneda extranjera, obteniendo a su vencimiento la devolución del capital más los intereses a una tasa de interés conocida sin comisiones de emisión, ni de administración, ni de retiro.

- **Fondos Mutuos:** Alternativas de inversión con un monto mínimo de \$5.000, con liquidez de un día hábil bancario, sin vencimientos ni trámites de renovación, con número de rescates ilimitados, totales o parciales.
- **Cuenta Corriente:** Contrato a virtud del cual un banco se obliga a cumplir las órdenes de pago de otra persona hasta la concurrencia de las cantidades de dinero que hubiese depositado la persona en ella o del crédito que se haya estipulado⁴⁰.

2.5.2. Colocaciones

Las colocaciones son operaciones, mediante las cuales el Banco se compromete a prestar una determinada suma de dinero al prestatario por un plazo determinado, para recibir a cambio el capital más un interés de colocación.

- **Créditos de Consumo:** Créditos destinados a personas para la adquisición de bienes o pago de servicios, con un monto mínimo de \$100.000 pagadero en cuotas fijas en pesos.
- **Créditos Comerciales:** Créditos destinados a empresas de diverso tamaño para financiar equipos, máquinas, pago de servicios o capital de trabajo.
- **Créditos Hipotecarios:** Créditos de largo plazo, destinados a financiar propiedades construidas, terrenos, construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, y refinanciamiento de viviendas.

⁴⁰ Ley sobre Cuentas Corrientes Bancarias y Cheques, Artículo 1º.

2.5.3. Medios de Pago

- **Chequera Electrónica:** Cuenta de depósito a la vista que opera esencialmente a través de la Tarjeta de Cajero Automático, que permite realizar transacciones y giros en Cajeros Automáticos.
- **CuentaRut:** Cuenta de depósito a la vista que permite hacer depósitos, abonos, transferencias y que debe tener saldo para realizar giros, compras o transferencias. Se puede usar mediante una Tarjeta en Cajeros Automáticos, CajaVecina y RedCompra, sin costos de apertura ni mantención.
- **Tarjetas de Crédito Visa y Mastercard:** Tarjetas de crédito que tienen un cupo de crédito asignado para compras en establecimientos comerciales nacionales e internacionales y avances en efectivo.

2.5.4. Otros servicios financieros

- **Seguros:** Contrato por el cual el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima, dentro de los límites pactados, un capital u otras prestaciones convenidas, en caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura. El banco tiene una amplia oferta en esta materia con seguros hipotecarios, de incendio hogar, vida y salud, de educación, automotrices, protección de cuentas, agrícolas, empresa protegida, etc.
- **Factoring:** Operación que permite al cliente delegar el cobro de sus documentos, Letras, pagarés y Facturas en BancoEstado, con o sin responsabilidad del cedente,

anticipando al cedente un porcentaje del total de los montos a cobrar al deudor de los documentos cedidos.

- **Leasing:** Modalidad de arriendo de bienes de capital, que permite a las empresas disponer de éstos sin incurrir en la inmovilización de capitales que exigiría la adquisición de los mismos, y que ofrece la opción de compra por un valor residual.
 - Leasing Financiero: Alternativa de financiamiento de mediano y largo plazo, para la adquisición de bienes de capital muebles e inmuebles, a través de un contrato de arriendo con opción de compra, con un monto mínimo de 500 UF para bienes muebles y 5.000 UF para bienes inmuebles.
 - Leasing LeaseBack: Operación de leasing destinada a la obtención de financiamiento, mediante la venta de bienes muebles o inmuebles del activo de la empresa al Banco. Posteriormente se celebra un contrato de arriendo con opción de compra sobre el bien.
- **Comercio Exterior:** BancoEstado pone a disposición de exportadores e importadores cartas de crédito a la vista o a plazo, cobranzas, préstamos en pesos y en moneda extranjera, boletas de garantía y servicios de agenciamiento.
- **Servicios de Pago:** BancoEstado permite la automatización de los pagos de remuneraciones y de proveedores.

- **Compra y Venta de Divisas y Arbitrajes:** Operaciones de compra y venta en efectivo en dólares, euros y otras monedas para envío y recepción de remesas. El arbitraje de monedas es un servicio que corresponde a la compra o venta de moneda extranjera pagadera en dólares americanos.
- **Compra y Venta de Acciones:** Operaciones de compra y venta de acciones transadas en la Bolsa de Comercio de Santiago y en la Bolsa Electrónica de Chile.
- **Administración de Cartera:** Se establece una relación contractual con BancoEstado Corredores de Bolsa S.A. para que administre la Cartera de Inversiones del cliente, que puede estar compuesta por distintos tipos de instrumentos, tales como Depósitos a Plazo, papeles del Banco Central, Letras Hipotecarias, Acciones, Bonos, etc.

2.6. Estructura organizacional

La estructura organizacional se puede definir como “el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una empresa”⁴¹. La estructura organizacional tiene por objeto la división del trabajo para que la empresa pueda lograr con mayor facilidad las metas y obtener mejores resultados en relación al capital disponible.

⁴¹ Escoto, Roxana, *Banca Comercial*, Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED, 2001, página 140.

2.6.1. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica o esquemática de la estructura de una organización y de las relaciones que existen entre las diferentes unidades que la componen. El organigrama actual que presenta BancoEstado en su página web (Figura N° 3) se caracteriza por tener una estructura piramidal de tramos estrechos con muchos niveles administrativos y una departamentalización por funciones y por tipo de clientes.

En la parte superior hay diversas instancias como el Consejo Directivo, Comité Ejecutivo, Fiscalía y Contraloría que regulan la dirección y administración de la empresa. BancoEstado tiene seis gerencias de área: Gerencia General de Créditos; Gerencia General de Finanzas; Gerencia General de Administración; Gerencia Corporativa de Riesgos; Gerencia División Operaciones y Sistemas; y Gerencia de Planificación y Control de Gestión. Éstas corresponden a gerencias de negocios y de apoyo, que reportan directamente al Gerente General Ejecutivo. Bajo las gerencias de área están las gerencias dedicadas a funciones específicas.

2.6.2. Dotación de personal

En total, la dotación autorizada de personal es de 8.919 trabajadores, concentrándose alrededor de un 71,5% en la Gerencia General de Créditos (6.377 trabajadores) seguido de un 12,17% en la Gerencia División Operaciones y Sistemas (1.085 trabajadores).

Gerencias Generales	N° Personal 2009
Consejo Directivo	7
Presidencia	14
Gerencia General. Ejecutiva	10
Contraloría	75
Fiscalía	83
Gerencia Corporativa de Riesgos	311
Gerencia General de Créditos	6.377
Gerencia División Operaciones y Sistemas	1.085
Gerencia General de Administración	682
Gerencia General de Finanzas	155
Gerencia de Planificación y Estudios	120
Total autorizado	8.919

Fuente: BancoEstado

2.6.3. Funciones de los Órganos Internos

En esta sección se expondrán de forma resumida las funciones y responsabilidades que deben cumplir los diversos cargos de la organización para el logro de las metas establecidas.

Debido a la extensión del organigrama de BancoEstado, sólo se describirán las funciones de los cargos desde el Consejo Directivo hasta las gerencias de área.⁴²

- **Consejo Directivo**

Es el órgano encargado de la dirección superior del banco. Compuesto por el Presidente, el Vicepresidente y cuatro Directores, los cuales son designados por el Presidente de la República y un Director Laboral elegido por votación de los trabajadores del banco.

Sus funciones principales son señalar la política general del Banco; dictar los reglamentos internos; aprobar el sistema de remuneraciones; crear o suprimir sucursales; ejercer la supervigilancia y fiscalización superior; aprobar el Balance y Memoria anual; entre otras.

- **Comité Ejecutivo**

Es el órgano encargado de la administración superior del banco. Compuesto por el Presidente, el Vicepresidente y el Gerente General Ejecutivo. Puede acordar, ejecutar y celebrar cualquier acto, contrato, pacto o convención que conduzca al cumplimiento de

⁴² Ver Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile (D.L. 2079 de 1977)

los objetivos del banco. Sus responsabilidades conciernen a la administración de la empresa, debiendo ajustar sus acciones a las disposiciones legales y reglamentarias, a las políticas y normas que imparten las autoridades monetarias, el Consejo Directivo y la SBIF.

- **Fiscal**

Nombrado por el Presidente de la República, es el jefe superior del Departamento Jurídico y de su personal. Le corresponde velar porque los acuerdos, actos y contratos se ajusten a las normas legales vigentes, es decir, realiza un control de legalidad. Además, representa judicialmente al banco ante los tribunales de justicia, administrativos u otros. Entrega asesoría en: lo jurídico, materias corporativas al banco y sus sociedades relacionadas; la dirección orgánica y administrativa respecto de la Secretaria General del Banco; las áreas corporativas del Banco; el área de finanzas del Banco y las distintas gerencias y filiales que lo conforman.

- **Contralor**

Responsable de inspeccionar y fiscalizar internamente las cuentas, servicios y dependencias del Banco. Debe evaluar y promover mejoras en la administración de riesgos y de control interno, de modo de proteger los recursos de los clientes, el patrimonio financiero y la reputación del banco. Bajo su mando tiene la Gerencia Auditoría Riesgo Operacional y Tecnológico, la Gerencia Auditoría Riesgo de Crédito y la Gerencia Auditoría de Riesgo Financiero.

- **Comité de Auditoría**

Es una instancia relevante de control interno, cuya función es complementaria a la del Contralor, ya que se encarga de la mantención, aplicación y funcionamiento de los controles internos de la empresa. Además, vigila el cumplimiento de normas y procedimientos que rigen su práctica y debe tener una clara comprensión de los riesgos de los negocios que realice el Banco.

- **Gerencia General de Finanzas**

Gerencia responsable de optimizar la rentabilidad de BancoEstado y de sus filiales, con el objeto de maximizar los recursos generados para financiar el crecimiento de la empresa.

Sus principales funciones son: proponer al Comité instrucciones y recomendaciones relacionadas con la captación de recursos financieros, con la política de inversiones de la empresa y con políticas de administración de la cartera de inversiones financieras y velar por su adecuada rentabilidad; establecer y controlar un sistema de estadística contable y de procesamiento de datos; presentar los balances y estados financieros del Banco; y confeccionar, controlar y actualizar permanentemente el presupuesto de ingresos y gastos.

- **Gerencia General de Créditos**

Gerencia responsable de impartir las instrucciones y recomendaciones necesarias para la eficiente administración y buena marcha de todas las operaciones crediticias del banco; resolver las solicitudes de crédito que se presenten al Banco; informar al Comité respecto de la marcha de las operaciones crediticias del banco; proponer políticas y metas de las operaciones crediticias del Banco; entre otras.

- **Gerencia General de Administración**

Gerencia responsable de proponer políticas de administración de los recursos humanos y materiales del banco, de desarrollo y capacitación del personal; proponer la adquisición, arrendamiento o enajenación de los bienes raíces y bienes corporales muebles necesarios para su servicio o funcionamiento; proponer la contratación, promoción, traslado, comisión de servicios, sanciones disciplinarias que autoricen la reglamentación interna, aceptación de renuncias y términos de contratos de trabajo de los funcionarios que establezca el Comité; gestionar las comunicaciones internas y externas del banco; entre otras.

- **Gerencia Corporativa de Riesgos**

Gerencia responsable de contribuir a la optimización de la relación riesgo/rentabilidad de los activos de riesgo del banco a través de una gestión integral de riesgos.

Esta gestión debe ser: diferenciada por segmentos de negocio y producto; integral, participando en todas las fases del proceso de crédito; ampliada; y coordinada con las áreas funcionales que participan en las distintas fases del proceso de crédito.

- **Gerencia División Operaciones y Sistemas**

Gerencia responsable del soporte operativo y tecnológico a los procesos del negocio de BancoEstado y filiales, cumpliendo con los estándares acordados, proponiendo y participando en la definición y desarrollo de los procesos del Banco, dentro de las mejores prácticas de mercado, bajo el concepto de mejora continua. Para ello, es responsable de generar y aplicar la visión tecnológica y de procesos y su aplicación en la organización.

2.7. Canales de Distribución

Los canales de distribución son las vías que utiliza la organización para entregar sus productos o servicios a los consumidores finales. Las entidades bancarias han tenido un proceso de transformación en sus canales de distribución, pasando de la existencia de un solo canal, basado en la red de sucursales, hacia un sistema de distribución multicanal o multiplicidad de canales⁴³.

La política de distribución de BancoEstado se basa en su misión de bancarizar a todos los chilenos, por lo tanto, su estrategia de cobertura de mercado es intensiva, teniendo la mayor cobertura a nivel nacional bajo diversos formatos que se describen a continuación.

- **Sucursales**

El principal canal de distribución de BancoEstado para sus productos es la sucursal bancaria, que permite la compra-venta de toda clase de productos bancarios, mediante el contacto directo entre el cliente y el ejecutivo bancario.

Cada segmento de clientes tiene una plataforma especializada de atención, por lo tanto no todas las sucursales poseen ejecutivos para atender a determinados segmentos.

Las sucursales tienen un horario de atención de 9:00 a 14:00 hrs, de lunes a viernes.

⁴³ Castelló, Enrique, *Gestión comercial de servicios financieros*, ESIC Editorial, 2007, Página 259.

Actualmente, BancoEstado cuenta con 344 sucursales a nivel nacional. Además, desde el año 2005, posee una sucursal en Nueva York, EE.UU., orientada a clientes chilenos de los segmentos corporaciones, empresas e instituciones con productos de comercio exterior.

- **ServiEstado**

Desde el año 2005, BancoEstado incorporó un nuevo canal de atención a través de su filial BancoEstado Centro de Servicios S.A. que apoya el trabajo de la red de sucursales y otros canales permitiendo un mayor número de operaciones.

Las sucursales ServiEstado se ubican estratégicamente en distintas ciudades del país y su principal característica es la extensión horaria, manteniendo un horario de atención continuado de lunes a domingos según su ubicación⁴⁴.

Actualmente, el Banco cuenta con 79 sucursales de ServiEstado en diferentes ciudades del país. Dentro de éstas, hay 10 sucursales BIP en la Región Metropolitana, que son oficinas especialmente habilitadas para realizar servicios relacionados al Transantiago. 2 de ellas, cuentan con Centros de Atención Especializada (CAE) para atender clientes Transantiago y acoger sus consultas.

⁴⁴Ver Página de inicio ServiEstado,

<http://www.bancoestado.cl/A9A36C8B524C49FFA880B6295A97A713/028CF108BF454255A5B76B823E110F40/articulo/10547.asp>

- **CajaVecina**

Desde el año 2005, BancoEstado ofrece un innovador canal de atención denominado CajaVecina, a través de su filial Sociedad de Servicios Transaccionales CajaVecina S.A.

Este es un canal de distribución indirecto, que permite realizar transacciones bancarias a través de intermediarios, que son locales comerciales de barrio seleccionados por el Banco, gracias a la instalación de un dispositivo electrónico llamado POS (Point of Sales), que se comunica con el sistema central del banco que autentifica y valida al cliente.



Figura 4: Modelo de Operación CajaVecina⁴⁵

⁴⁵ Saavedra, Hernán, Gerente de Canales Electrónicos BancoEstado, *Casos Exitosos de innovación bancaria basados en la tecnología*, diapositiva 6, <http://www.wsbi.org/uploadedFiles/Events/H.Saavedra.pdf>

Los beneficios que CajaVecina otorga a la comunidad son: ahorro de costos y tiempo al evitar desplazarse a sucursales y centros de pago; un horario ampliado de atención; y más posibilidades de desarrollo económico de la localidad, debido a que el dinero se mantiene y utiliza dentro de la misma comuna.

Los beneficios que CajaVecina otorga a los comerciantes-operadores son: aumento del flujo de clientes en el negocio; diferenciación con otros comerciantes; e ingresos por concepto de comisión por la prestación del servicio.

Actualmente, BancoEstado cuenta con más de 3.300 puntos de CajaVecina cubriendo el 100% de las comunas del país.

- **Canales Electrónicos**

Los avances tecnológicos han permitido el desarrollo de nuevos canales electrónicos con fuerte potencial de crecimiento, tales como cajeros automáticos, dispensadores de saldo, buzonerías, plataforma de Internet, servicio telefónico de atención automatizada (IVR) y Centro de Contacto 24 horas.

El portal de Internet, el servicio telefónico de atención automatizada y los cajeros automáticos permiten además de realizar consultas, realizar operaciones de pago y transferencias de fondos.

Especial importancia ha tomado la plataforma de Internet de BancoEstado (<http://www.bancoestado.cl/>) teniendo un 33% de participación de clientes en Internet, con 916.378 clientes web, según datos de la SBIF⁴⁶.

Estos canales permiten reducción de tiempos, ahorro de costos y horarios no sujetos al horario de oficinas.

Actualmente, BancoEstado cuenta con 1708 cajeros automáticos propios, 1192 dispensadores de saldo y buzonerías, una plataforma de Internet y un call-center.

⁴⁶ BancoEstado, Sala de Prensa, Noticia: *SBIF: BancoEstado lidera el mercado en clientes Internet*, 23/09/2010, http://www.corporativo.bancoestado.cl/sala-prensa/sala-de-prensa-detalle-noticia/10-09-23/SBIF_BancoEstado_lidera_el_mercado_en_clientes_internet.aspx

2.8. Filiales

BancoEstado es la sociedad matriz de un grupo de nueve entidades dependientes, que se dedican a actividades diversas de apoyo al giro principal. Estas filiales se han ido creando a medida que ciertos productos del Banco requieren una atención más especializada.

La SBIF define a las filiales y las sociedades de apoyo al giro como entidades en las cuales los bancos y sociedades financieras son accionistas o mantienen una participación en la propiedad de ellas y tienen un objetivo específico permitido por la ley.⁴⁷ La norma que justifica su existencia es la Ley General de Bancos, artículo 70, letra a.

Todas estas filiales son empresas que tienen objetivos y estrategias propias, cuya gobernabilidad corporativa depende del Comité Ejecutivo del Banco. Esta forma jurídica las favorece en diversos aspectos como: disponer de autonomía en las formas de operación; tener liquidez; disponer de recursos a un costo razonable; y compartir la infraestructura física y comunicacional de BancoEstado.

Las filiales de BancoEstado son⁴⁸:

⁴⁷ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras
<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/AtencionPublico?indice=1.2.1.1&idContenido=1058>

⁴⁸ BancoEstado, sección: Filiales y Entidades relacionadas,
<http://www.corporativo.bancoestado.cl/Acerca-BancoEstado/Gobierno-Corporativo/BancoEstado-y-filiales.aspx>

1. **BancoEstado S.A. Administradora General de Fondos:** Tiene como objeto ofrecer diversas y atractivas oportunidades de ahorro e inversión de corto, mediano y largo plazo, a través de fondos mutuos y Fondos para la Vivienda a todos los segmentos de clientes de BancoEstado, a través de su extensa red de canales de venta. En el 2009 se materializó la venta de un 49,99% de esta sociedad al banco francés BNP Paribas Investment Partners.

2. **Centro de Servicios ServiEstado S.A.:** Tiene por objeto ofrecer a los clientes del banco un nuevo modelo de atención, que apoye el trabajo de la red de sucursales permitiendo una mayor cantidad de operaciones. (Para mayor información ver pág. 47)

3. **BancoEstado Contacto 24 Horas S.A.:** Su objetivo es proveer a BancoEstado de un servicio no presencial, con cobertura nacional e internacional, mediante la utilización de vías de comunicación remotas y/o virtuales. Los servicios prestados incluyen: captación de clientes, telemarketing, asistencia técnica, información de productos y servicios, actualización de datos, estudios de opinión y satisfacción de clientes, entre otros.

4. **BancoEstado S.A. Corredores de Bolsa:** Tiene como objeto satisfacer las necesidades de productos y servicios financieros de los clientes Personas, Pequeñas Empresas y Grandes Empresas, a través de la extensa red de sucursales

BancoEstado. Actualmente, BancoEstado Corredores de Bolsa es uno de los tres operadores más importantes del mercado nacional en intermediación financiera.

- 5. BancoEstado Corredores de Seguros S.A.:** Tiene por objeto ofrecer a los clientes del Banco toda clase de seguros a bajos precios y con las mejores coberturas, con cualquier aseguradora nacional radicada en el país y la prestación de asesorías relativas a la contratación de seguros. Actualmente es la segunda corredora bancaria más importante del mercado asegurador, con 1,5 millones de clientes asegurados. Desde 2004, BancoEstado mantiene un acuerdo estratégico con Metlife Chile Inversiones Ltda., compañía estadounidense líder en la venta de seguros de vida.
- 6. BancoEstado MicroEmpresas S.A., Asesorías Financieras:** Su objeto es atender las necesidades de financiamiento integral a microempresarios marginados del sistema financiero en los rubros: Comercio, Transporte de Pasajeros o Carga, Pequeña Agricultura, Pesca Artesanal, Servicios Profesionales o Técnicos Independientes, Manufactura, Artesanado y Turismo.
- 7. BancoEstado Servicios de Cobranzas S.A.:** Su objeto es cobrar por cuenta propia o ajena, todo tipo de documentos de crédito, sea prejudicial, judicial o extrajudicialmente, utilizando tecnología de punta y los mejores sistemas disponibles para el manejo de base de datos y el establecimiento de contacto con los clientes, en las distintas localidades geográficas del país.

8. **Sociedad de Promoción de Productos Bancarios S.A.:** Tiene por objeto la promoción de la venta de productos o servicios del Banco y sus filiales, asesorando a clientes actuales o potenciales de BancoEstado que pertenecen al segmento de clientes Personas, en su lugar de trabajo.

9. **Sociedad de Servicios Transaccionales CajaVecina S.A.:** Tiene por objeto ofrecer un nuevo modelo de atención que permite efectuar al público giros, depósitos, transferencias de dinero y pago de cuentas, en locales comerciales de diferentes zonas del país (Para más información ver pág. 47).

2.9. Entidades Relacionadas

BancoEstado tiene participación en propiedad en otras entidades, siendo ninguna de ellas filial del Banco.

Entidades Relacionadas	Propiedad
Administrador Financiero Transantiago S.A.	21,0000%
Bolsa Electrónica de Chile S.A.	2,5000%
Bolsa de Comercio de Santiago S.A.	2,0833%
Sociedad Operadora de la Cámara de Compensación de Pagos de Alto Valor S.A. (Combanc S.A.)	10,2300%
Operadora de Tarjetas de Créditos Nexus S.A.	12,9030%
Transbank S.A.	8,7188%

(Información a junio de 2010)

Capítulo III. Antecedentes de la Práctica

3.1.Descripción de la Unidad de Práctica

La unidad en la que se desarrolló la práctica profesional fue la sucursal de BancoEstado ubicada en la calle Pedro Antonio González 112, comuna de Chile Chico, Undécima Región de Aisén del General Carlos Ibañez del Campo, Chile.

La Comuna de Chile Chico está ubicada a 1.777 kilómetros al sur de Santiago y a 395 kilómetros de Coyhaique. Cubre una superficie total de 5.737 km², que abarca todo el margen sur del Lago General Carrera, desde la frontera con Argentina hasta la vertiente oriental del Campo de Hielo Norte.⁴⁹



Figura 5: Mapa Comuna Chile Chico

⁴⁹ Secretaría de Desarrollo Regional y Administrativo SUBDERE, Ministerio del Interior, Gobierno de Chile. <http://www.subdere.gov.cl/1510/propertyvalue-25013.html>

Debido al aislamiento geográfico de la comuna de Chile Chico, esta sucursal BancoEstado cumple el rol de ser la única entidad bancaria presente en la localidad, que permite el acceso a productos y servicios bancarios a sus 4.444 habitantes (Datos Censo 2002, proyectados al 2006).

Esta sucursal atiende exclusivamente al segmento Personas, y para la atención especializada al segmento Microempresas existe un ejecutivo con asiento en la comuna de Cochrane, que es el encargado de atender a la zona de Cochrane y Chile Chico.

La unidad depende directamente de la Subgerencia Regional de la XI Región Coyhaique, que a su vez depende de la Gerencia de Ventas de la División Personas y Sucursales, que es parte de la Gerencia General de Créditos de BancoEstado.

Actualmente, la oficina tiene una dotación total de siete funcionarios bancarios:

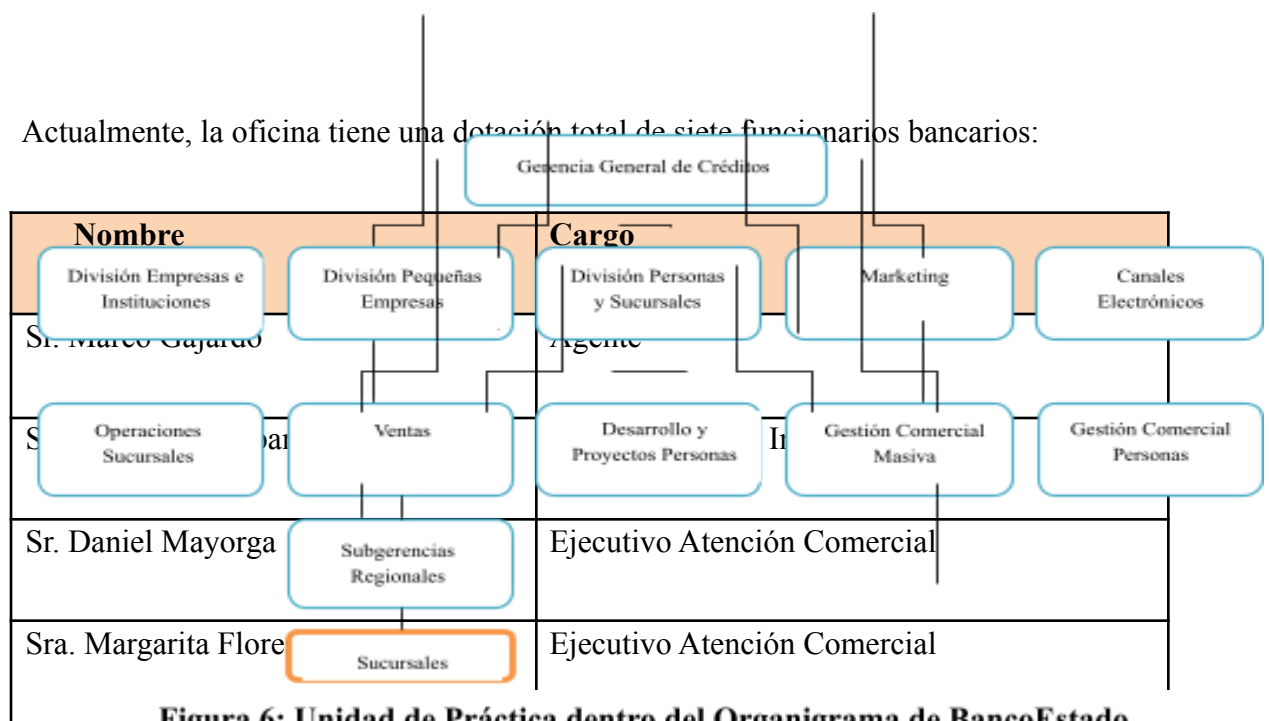


Figura 6: Unidad de Práctica dentro del Organigrama de BancoEstado

Sr. Sergio Poblete	Ejecutivo Atención al Cliente
Sr. Pedro Henriquez	Vigilante
Sra. Verónica Luengo	Cajera

3.1.1. División del trabajo

BancoEstado define metas cuantitativas trimestrales a cada sucursal, que incluyen ventas de productos, un tablero de gestión y rentabilidad. Estas metas tienen un riguroso seguimiento por parte de las subgerencias regionales y por ello, es relevante una división adecuada del trabajo en post de cumplir los objetivos y metas de la sucursal.

A continuación se definirá una serie de funciones comerciales y administrativas que cumple cada uno de los trabajadores.

a) Cargo: Agente

- Dirección de la sucursal y asignación de tareas al personal a su cargo.
- Control de las metas y objetivos asignados a la sucursal.
- Motivación al personal a su cargo para el logro de los objetivos.
- Promover la calidad de servicio en la atención al cliente.
- Transmisión de información relevante a sus superiores y al personal de la sucursal.

- Responsable del cumplimiento de las reglas y normativa que regula el funcionamiento de la sucursal.
- Control de los gastos de la sucursal.
- Atención personalizada a clientes que requieran de asesoramiento especial.
- Autorización de determinadas operaciones y transacciones.

b) Cargo: Ejecutivos de Atención Comercial

- Promoción y venta de productos y servicios bancarios tales como, cuentas corrientes, chequeras electrónicas, tarjetas de crédito, seguros, fondos mutuos, entre otros.
- Gestionar la solicitud de créditos del público.
- Atención y asesoramiento especial a clientes que lo requieran.
- Registro de datos y antecedentes de los clientes.
- Gestión de oportunidades de negocio, orientando al cliente hacia quien corresponda.

c) Cargo: Jefe de Procesos Internos

- Coordinar y supervisar las actividades del área de procesos internos de la sucursal, incluyendo la Caja y el Mesón de Atención al Cliente.
- Promover la calidad de atención en el servicio al cliente.
- Autorización de determinadas operaciones y transacciones.

- Supervisión de apertura y cierre de cuentas.
- Revisión y control de la contabilidad diaria de la oficina, a través de la cuadratura de la sucursal y revisión de listados centralizados.
- Administración del cajero automático (ATM) de la sucursal.
- Archivo de documentos y envío de correspondencia.
- Canje de documentos.

d) Cargo: Ejecutivo Atención al Cliente

- Atención directa al público por mesón.
- Apertura, bloqueo/desbloqueo y cierre de Cuentas de Ahorro y Cuentas Rut.
- Venta de productos promocionales.
- Emisión y recepción de documentos bancarios.
- Resolución de problemas en los productos o servicios.
- Recepción de sugerencias y reclamos de los clientes.
- Registro y actualización de antecedentes de los clientes.
- Canje de documentos.
- Derivación de los clientes a canales automatizados.

e) **Cargo: Cajero**

- Atención directa al cliente por ventanilla.
- Captación de depósitos, giros y canje de documentos bancarios.
- Pago de beneficios fiscales.
- Cambio de moneda extranjera (dólares y euros).
- Cuadratura de la caja.

f) **Cargo: Vigilante**

- Responsable de la seguridad y vigilancia de la sucursal.
- Preparación de la oficina para la adecuada recepción del público.

3.2.Duración

La práctica se desarrolló durante un periodo de aproximadamente dos meses, equivalente a las 288 horas cronológicas que exige la Casa de Estudios, iniciándose el día 21 de diciembre de 2009 y finalizando el día 10 de febrero de 2010.

3.3.Descripción de las funciones desempeñadas

Bajo la supervisión del Agente de la sucursal, la práctica profesional consistía en realizar actividades de apoyo directo al área de Procesos Internos de la sucursal, en el ámbito de atención al cliente, ventas, operaciones documentarias y contables, cumpliendo con los

protocolos de la empresa y asegurando una atención de calidad al cliente. Las principales funciones eran:

- Atención directa al cliente por mesón en solicitudes varias, aclaraciones de cheques protestados, poderes notariales, entrega de talonarios de cheques, documentos devueltos y otros requerimientos de post venta.
- Registro y actualización de antecedentes de clientes actuales y potenciales en la Plataforma Universal (PU) del banco.
- Gestión de ofertas y campañas, a través del sistema CMR (Customer Relations Management) del Banco que despliega alertas de oportunidades de venta personalizadas para cada cliente en la PU.
- Emisión de documentos bancarios tales como, vales vista, giros express, letras de cambio, registros de firma, depósitos judiciales, certificados de cuentas, comprobantes de pago, entre otros.
- Apertura, bloqueo/desbloqueo y cierre de Cuentas de Ahorro y Cuentas Rut.
- Generación y bloqueo/desbloqueo de tarjetas de cajero automático.
- Ingreso y eliminación de órdenes de no pago.
- Derivación de clientes a canales automatizados tales como, cajero automático, dispensadores, Call center e Internet.

- Venta de productos.
- Administración documental, esto es, archivo de documentos, ingreso de correspondencia al Centro de Procesamiento de Datos del Banco y arqueos de documentos semanales.
- Canje de documentos.
- Elaboración de acta diaria del cajero automático (ATM).
- Cuadratura de caja sucursal diaria.
- Chequeo diario de listados centralizados de la sucursal.

Capítulo IV. Análisis del problema detectado

4.1.Planteamiento del problema

Durante el transcurso de la práctica profesional en la empresa BancoEstado y el desarrollo del presente informe de práctica se detectó una problemática que tiene relación con una cierta contradicción en los planteamientos estratégicos de BancoEstado, tema que se abordará a continuación.

BancoEstado, en las últimas décadas, ha experimentado grandes transformaciones que han definido un nuevo perfil para el banco estatal, el cual consiste en una mayor acentuación del carácter comercial, buscando elevar su competitividad y nivelarse con la

banca privada, en reemplazo de una orientación casi exclusiva al cumplimiento de sus fines sociales. De hecho, BancoEstado ha determinado como uno de sus lineamientos estratégicos, ser rentables, apuntando a la rentabilidad promedio del sistema bancario, lo que implica competir de par en par con la banca privada.

Sin embargo, la tendencia a comparar los niveles de rentabilidad de la banca estatal con la banca privada es insostenible debido a diferencias sustanciales en cuanto a su estructura de propiedad y objetivos.

La diferencia en cuanto a su propiedad manifiesta una clara distinción de roles: privado y público. Por un lado, los bancos privados tienen como fin último obtener resultados económicos que permitan maximizar la riqueza de sus dueños. Por otro lado, BancoEstado como único banco de naturaleza estatal en nuestro país, tiene como fundamento de su existencia el cumplimiento de un fin social, garantizando el acceso a servicios financieros a todos los ciudadanos, en especial a aquellos sectores de la población que por razones de aislamiento geográfico, riesgo o rentabilidad no son atendidos por la banca privada.

Esta función social de BancoEstado se concreta a través de diversos aspectos: una amplia cobertura geográfica de sucursales; una oferta de productos financieros masivos y a bajo costo; el fomento del desarrollo empresarial; y el cumplimiento de un rol contra-cíclico en periodos de crisis.

Como analizaremos a continuación, todos estos aspectos de su rol social implican mayores costos y menores ingresos para BancoEstado, los cuales tendrían que ser compensados con un aumento del precio de sus productos (tasas de interés y comisiones), lo que es incompatible con el mandato social que debe cumplir como banco de carácter estatal.

- **Amplia cobertura geográfica**

En primer lugar, BancoEstado concreta su rol social con la mayor cobertura geográfica de sucursales, manteniendo sucursales y otros canales de atención en muchas localidades, que por aislamiento geográfico o baja densidad poblacional, son consideradas individualmente poco rentables y, por lo tanto, no son atendidas por la banca privada⁵⁰.

La extensión de su cadena de distribución evidentemente le implica mayores gastos de apoyo (remuneraciones, tecnología y administración) en relación a su resultado operacional bruto que el sistema bancario, los cuales a diciembre de 2009, representan un 59,86% en comparación al 44,58% del total del sistema bancario⁵¹.

Actualmente, BancoEstado llega a todas las comunas del país, salvo la Antártica, siendo incluso en 209 comunas el único banco disponible para sus habitantes con una Sucursal o CajaVecina, como es el caso de la comuna de Chile Chico, lugar de la práctica.

⁵⁰ Ver Anexo N° 5.

⁵¹ Cálculos realizados en base a datos de Información Financiera de la SBIF.

A diciembre de 2009, BancoEstado mantiene un total de 343 sucursales, 79 sucursales ServiEstado, más de 3.300 Puntos de CajaVecina, 1.733 cajeros automáticos, 1192 dispensadores de saldo y buzonerías y otros canales a lo largo del país. Además emplea aproximadamente a 8.812 trabajadores.

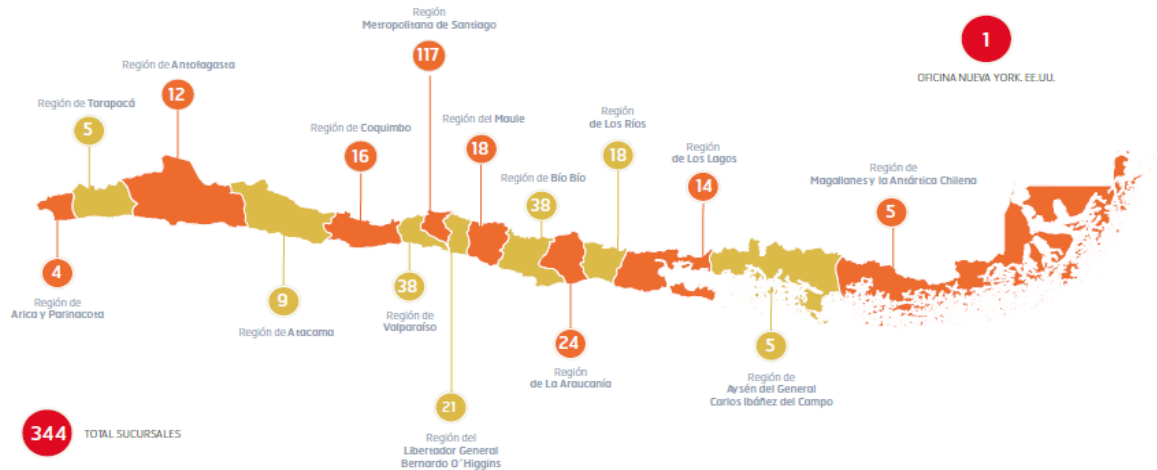


Figura 7: Número de sucursales BancoEstado en el país

- **Productos masivos y a bajo costo**

La bancarización también le implica a BancoEstado ofrecer productos masivos y a bajo costo de modo de reducir las barreras y costos de acceso a servicios financieros a los sectores de menores ingresos.

Para ello, BancoEstado se ha encargado de desarrollar productos y servicios acorde a las necesidades de las personas excluidas financieramente, tales como: un medio de pago sin costos fijos (CuentaRut); tarjetas de crédito con cuota fija; créditos hipotecarios para

viviendas sociales; productos de ahorro e inversión accesibles; seguros masivos; y créditos universitarios.

Además de tener una diversa oferta de productos y servicios, también se requiere una política de bajos precios y comisiones, acorde al planteamiento de bancarización de los sectores de menores ingresos. De acuerdo a un sondeo del Servicio Nacional al Consumidor (SERNAC) de abril de 2010, en créditos de \$500.000, \$1.000.000 y \$3.000.000 a 24 y 36 meses plazo, BancoEstado registra los costos totales mínimos en todas las categorías⁵².

Otra condición que reafirma este propósito, es su liderazgo en el mercado hipotecario concentrando sus operaciones en los tramos de deuda bajo 400 UF, permitiendo a todos los chilenos acceder a su vivienda propia. BancoEstado alcanza una participación de un 62% en operaciones vigentes, mientras que un 25% en términos de saldo a diciembre de 2009.

- **Fomento del desarrollo empresarial**

BancoEstado es una institución que concentra gran parte de los instrumentos financieros del Estado chileno para el desarrollo empresarial, entregando apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, por medio de créditos directos y garantías⁵³:

⁵² Ver Anexo N° 2.

⁵³ Rivas, Gonzalo, *Opciones de desarrollo de la banca de desarrollo en Chile: el "convidado de piedra" del sistema financiero chileno*, Santiago de Chile, 1994, Comisión Económica para América Latina (CEPAL), página 13.

- **Fondo Asistencia Técnica FAT:** Programa impulsado por CORFO que contempla un aporte no reembolsable para costear parte de una asesoría especializada contratada con el propósito de mejorar la gestión de la empresa.
- **Fondo de Garantía Pequeño Empresario FOGAPE⁵⁴:** Fondo Estatal destinado a garantizar un determinado porcentaje del capital de los créditos, operaciones de leasing y otros mecanismos de financiamiento para Micro/Pequeños Empresarios, Exportadores y Organizaciones de Pequeños Empresarios elegibles que no cuentan con garantías suficientes.
- **Programa Desarrollo de Proveedores:** Programa impulsado por CORFO, que contempla un aporte estatal no reembolsable para cubrir parte de los costos de las actividades que pueda contemplar un plan de desarrollo de proveedores, presentado por una firma demandante de mayor tamaño.
- **Fondo de Garantía para Inversiones FOGAIN:** Cobertura destinada a garantizar créditos de mediano y largo plazo para empresas que no cuentan con garantías suficientes para financiar o expandir sus operaciones.

La importancia de esta tarea es que el sector de micro y pequeñas empresas (MYPES) en Chile representa actualmente el 98% del total de las empresas formales del país.

⁵⁴ Se rige por el Decreto Ley 3.472 de 1980 y por el Reglamento de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) Capítulo 8 y 9 de normas actualizadas.

Además, cumple un rol fundamental en la generación de empleos y autoempleos, abarcando un 64% del total de empleos en el país⁵⁵.

BancoEstado se encarga de promover el financiamiento de actividades productivas relevantes para el desarrollo del país pero que no han sido cubiertos por la banca privada por varios motivos: los altos costos de captación, desembolso, seguimiento y recaudación que le significa cada operación de bajo monto a la banca; elevados niveles de riesgo asociado a las empresas de menor tamaño; y los requisitos de la regulación bancaria que exige un aumento de las provisiones por riesgo.

- 1. Altos costos fijos de captación, evaluación, desembolso, seguimiento y recaudación:** Estos costos son mayores en relación al monto total del crédito, cuando se trata de clientes de ingresos medios o bajos. Esto debido a la menor información disponible para la evaluación del riesgo de dichos clientes y a la dificultad para rentabilizar dichos montos.
- 2. Mayor riesgo de crédito:** Esto está asociado a la posibilidad de incurrir en pérdidas por el incumplimiento de pago oportuno de sus deudores. Normalmente, un banco se protege de mayores niveles de riesgo cobrando mayores tasas de interés, lo que es difícil de imponer por un banco estatal, repercutiendo en sus índices de rentabilidad.

⁵⁵ OECD- Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD Territorial Reviews: Chile 2009 (spanish version), 2009, página 126.

3. Aumento de provisiones por riesgo: Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF ó IFRS, por sus siglas en inglés de *International Financial Reporting Standards*) emitidas por la International Accounting Standards Board (IASB) exigen un aumento de las provisiones para cubrir la cartera vencida. La cartera vencida agrupa a todos los créditos que han cumplido impagos el plazo de 90 días que estipula la SBIF. Por lo tanto, se generan mayores gastos y menores retornos, que afectarán también a los índices de rentabilidad de la entidad en relación a la industria bancaria.

El índice de cartera vencida sobre colocaciones de BancoEstado a enero de 2010 es de un 2,5% sobre el 1,4% de la industria. Este indicador se profundiza aún más, con la implementación de la nueva normativa IFRS, en donde el índice de cartera con mora mayor a 90 días (cartera deteriorada) sobre las colocaciones de la entidad es de un 5,8% sobre el 3,0% del sistema.

La diferencia entre estos indicadores es que hasta diciembre de 2008, se consideraba vencida sólo la parte del activo que presentaba morosidad mayor a 90 días, quedando el resto del crédito como vigente. Con la nueva normativa IFRS, se incluye el concepto de cartera deteriorada que incluye el monto total del crédito con morosidad mayor a 90 días, aunque sólo alguna o algunas cuotas del crédito se encuentren morosas.⁵⁶

⁵⁶SBIF, *Nota técnica Aplicación IFRS*, 4 marzo de 2009, página 3, <http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/docs/NotaTecnica-20090304.pdf>

Aún así, BancoEstado actualmente atiende a más de 400.000 microempresarios⁵⁷ concentrando una participación de mercado en este segmento de un 60% en el 2009, a través de su filial BancoEstado Microempresas S.A., la cual se especializa en atender las necesidades de financiamiento integral a trabajadores independientes o dueños de negocios que, con un año de antigüedad desarrollen actividades productivas de comercio o de servicios, con ventas anuales inferiores a 2.400 UF. Además se ha planteado como meta para el 2011 alcanzar los 425.000 microempresarios bancarizados.

- **Cumplimiento de un rol contra-cíclico durante crisis**

Es sumamente relevante el papel de BancoEstado como aliado del Gobierno en periodos de crisis implementando medidas contra-cíclicas con el fin de destrabar el crédito y promover el consumo, transformándose en un elemento dinamizador de la economía nacional, al revés de cómo actúa la banca privada que reduce el crédito por aumento del riesgo.

Durante la reciente crisis financiera mundial, BancoEstado traspasó activamente las bajas de las tasas de interés a sus clientes introduciendo factores de competencia en la industria y forzando a los demás bancos a actuar en la misma dirección.

⁵⁷ BancoEstado, Sala de Prensa, BancoEstado llegará a 6.500 CajaVecina, 425.000 microempresarios y 3.500.000 de CuentaRut en 2011, 04-11-2010, http://www.corporativo.bancoestado.cl/Sala-Prensa/sala-de-prensa-detalle-noticia/10-11-04/BancoEstado_llegar%C3%A1_a_6_500_CajaVecina_425_mil_microempresarios_y_3_500_000_CuentaRut_en_2011.aspx

Esta agresiva política de baja de tasas, hizo que en el año 2009 obtuviese menores utilidades en comparación al sistema bancario en general, pero aumentando su participación de mercado en un 21,7%, mientras que las del resto del sistema cayó en un 2,7%.

Como se acaba de analizar, el cumplimiento del rol social del banco estatal tiene efectos directos en sus resultados económicos, por lo tanto, esto se contradice con el objetivo de equiparar sus niveles de rentabilidad con la banca privada.

4.1.1. Rentabilidad de BancoEstado y del Sistema Bancario (1999-2009)

Si se desea comparar el comportamiento de la rentabilidad de BancoEstado con el sistema bancario es apropiado calcular la rentabilidad a partir de la utilidad antes de impuestos, de modo de neutralizar el efecto de los impuestos por tener situaciones tributarias diferentes.

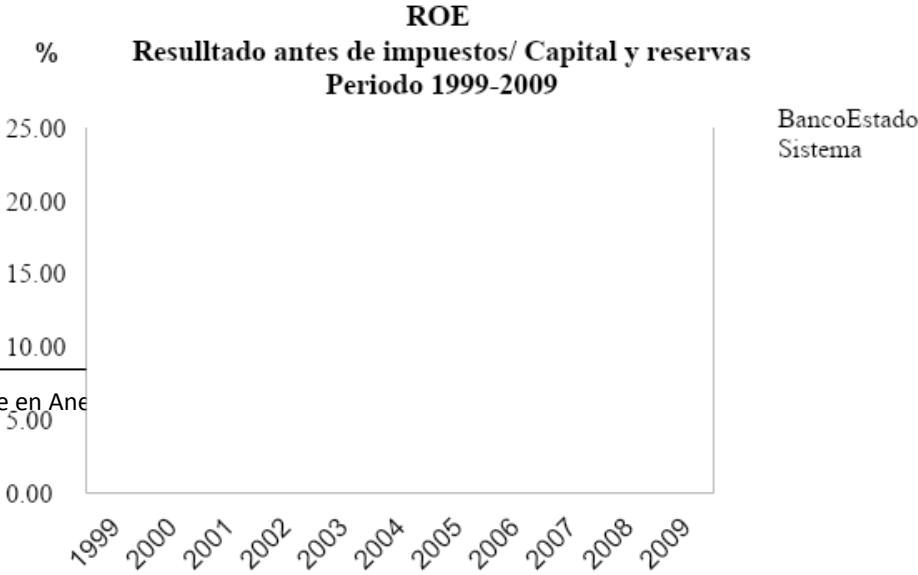
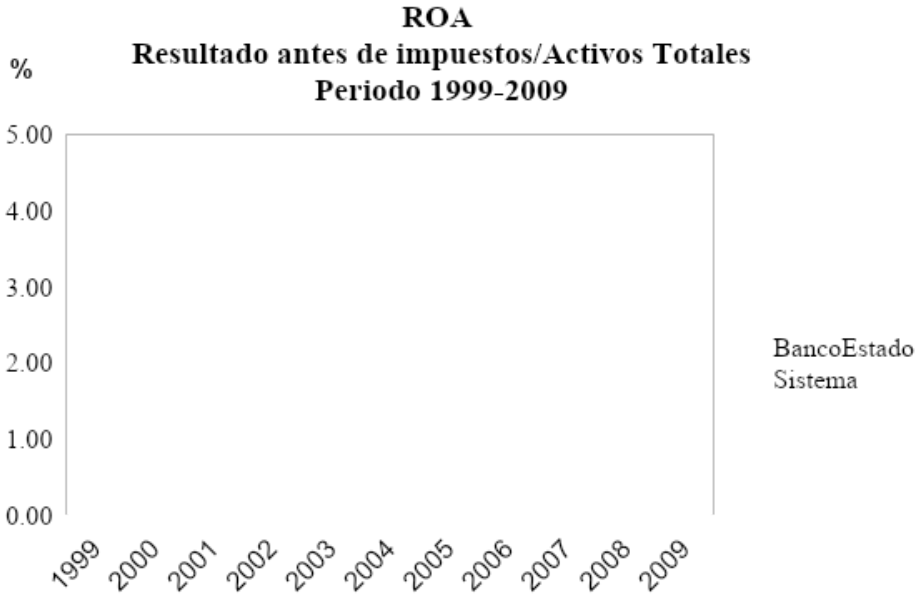
BancoEstado, al ser empresa pública, debe pagar una sobretasa del impuesto a la renta de un 40%, establecida en el Artículo 2° D.L. N° 2.398 de 1978⁵⁸, sobre el 17% que pagan los bancos privados, tributando una tasa efectiva de un 57% sobre sus utilidades.

Por lo tanto, los ratios a utilizar serán:

- **ROA antes de impuestos** = *Resultado antes de Impuestos/Activo Total %*.
- **ROE antes de impuestos** = *Resultado antes de Impuestos/Capital y Reservas %*.

⁵⁸ Ver Artículo en Anexo N° 10

A continuación se presenta la evolución de la rentabilidad sobre activos totales (ROA) y sobre capital y reservas (ROE) antes de impuestos de BancoEstado y del sistema para el periodo comprendido desde 1999 a 2009, a partir de los ratios previamente explicados⁵⁹.



⁵⁹ Ver detalle en Ane

Fuente: Elaboración propia en base a datos de información financiera de la SBIF.

Si comparamos la rentabilidad sobre activos totales (ROA) antes de impuestos, se puede observar que durante el periodo comprendido desde 1999 a 2009, BancoEstado se ha mantenido por debajo del sistema bancario con un ROA promedio de 0,86% en comparación al promedio del sistema de 1,33%.

A diciembre de 2009, el ROA antes de impuestos del banco estatal llegó a 0,62%, mientras que el sistema bancario a 1,47%, la mayor diferencia durante el periodo. Esto último se debe principalmente al aumento en las colocaciones por parte de BancoEstado en comparación a la baja experimentada por el sistema bancario en general.

En el caso de la rentabilidad sobre capital y reservas (ROE) antes de impuestos, los índices de BancoEstado son variables en relación a los del sistema durante el mismo periodo. El ROE promedio de BancoEstado es de un 18,52% por sobre el promedio del sistema de un 18,41%. Sin embargo, a diciembre de 2009, Banco del Estado de Chile tuvo una baja pronunciada en este índice, de 20,65% en 2008 a 11,91% en el 2009, a diferencia del sistema bancario que tuvo un alza de 18,90% en el 2008 a 21,93% en el 2009.

Esta gran brecha en el último año se debe principalmente a tres factores asociados a la crisis financiera mundial detonada en 2008, los cuales son:

1. La capitalización por parte del gobierno de US\$ 500 millones para ampliar la cartera de créditos de BancoEstado como medida contra cíclica para destrabar el crédito, que aumentó su patrimonio en aproximadamente un 50%. Esto le permitió un aumento en sus colocaciones en un 21,7% en el año 2009 con respecto al año 2008.
2. El aumento de los gastos de provisiones por riesgo de crédito y de apoyo relacionados con este aumento de colocaciones.
3. La agresiva política de baja de las tasas de interés a sus clientes anticipándose a la banca privada, obteniendo menores márgenes de ganancias que el sistema.

Como conclusión general del análisis comparado de rentabilidad entre BancoEstado y el sistema bancario, se puede observar que el comportamiento de este indicador es diferente para la banca pública y la banca privada en Chile, en la última década. Además, las brechas se acentúan fuertemente en periodos de crisis económicas, debido al rol contra-cíclico que cumple BancoEstado en la economía.

4.1.2. Efectos colaterales del principio estratégico de BancoEstado de apuntar a la rentabilidad promedio del sistema bancario

La tendencia de la banca pública a competir de par en par con la banca privada, buscando maximizar su rentabilidad, puede llegar al punto de perder de vista su mandato

social, lo cual es la razón de su existencia, por lo que se produce una cierta contradicción de objetivos. De hecho, este tipo de reformas por lo general fracasan, debido fundamentalmente a que no tratan los problemas y dificultades propias que deben afrontar los bancos estatales⁶⁰.

El planteamiento de BancoEstado por bancarizar a toda la población puede tener efectos muy positivos, permitiendo a la población acceder a servicios financieros y solucionar problemas de carencia de recursos para desarrollar sus actividades, y así mejorar sus condiciones de vida. Esto implica, por ejemplo, la posibilidad de comprar la vivienda propia, acceder a una cuenta de ahorro, pagar la educación superior de sus hijos o desarrollar un proyecto de negocios.

Sin embargo, el afán del Banco por maximizar la venta de productos financieros puede también llevar a efectos negativos, que incluso pueden ser contraproducentes con los beneficios que brinda la bancarización.

Debido al interés de las instituciones financieras por ganar espacios en segmentos rentables como lo son los créditos de consumo, seguros y tarjetas de crédito, por lo general, se genera una presión excesiva sobre los trabajadores en el cumplimiento de metas, incitándose en muchos casos a la venta innecesaria de productos y servicios financieros a los clientes, los cuales en ciertos casos pueden ser incapaces de cumplir con dichas obligaciones.

⁶⁰ Hanson, James, *The Transformation of State-Owned Banks*, The Future of State-Owned Financial Institutions, Gerard Caprio y otros, 2004, Página 26.

En el caso de BancoEstado, se establece un sistema de metas cuantitativas a nivel trimestral, que consta de venta de productos comerciales, un tablero de gestión y un índice de rentabilidad para cada sucursal, similar al que se establece en entidades bancarias privadas.

Durante el desarrollo de la práctica profesional, se pudo conocer directamente el clima laboral de BancoEstado y detectar que el cumplimiento de metas puede constituir un factor estresor para los trabajadores, debido a que se ejerce un estricto control y supervisión sobre dichos resultados. Esta constante presión sobre el cumplimiento de metas puede generar cuadros de estrés en los trabajadores que pueden afectar el clima laboral, lo que impacta directamente en los niveles de productividad de la empresa.

Además, por lo general, dentro de estas metas se encuentra el cruce de productos, lo que lleva indirectamente al problema de las “ventas atadas”, esto es, que se obligue al cliente a contratar un segundo producto, lo que recientemente ha sido objeto de polémica en nuestro país.

Un indicador preocupante es el alto nivel de endeudamiento en los jóvenes chilenos. La VI Encuesta Nacional de la Juventud indica que un 50,6% de las personas entre 15 y 29 años tiene deudas impagas o por pagar, siendo los sectores de sectores socioeconómicos medios, quienes tienen un mayor nivel de endeudamiento⁶¹. Según este estudio la mayoría de las deudas están asociadas al consumo. Un 57,3% afirmó tener deudas con

⁶¹ Diario Financiero, *La mitad de los jóvenes chilenos muestra alto nivel de endeudamiento*, 2 de septiembre de 2010.

casas comerciales, un 33,7% con tarjetas de crédito, mientras que sólo un 16,1% tiene deudas asociadas a la educación y un 3,5% con créditos hipotecarios. Este fenómeno del endeudamiento juvenil es muy preocupante debido a que un 46,8% de los jóvenes dice vivir exclusivamente de los ingresos de otras personas y no de ingresos propios, lo que refleja el fácil acceso que se tiene a instrumentos financieros por parte de este sector, principalmente otorgados por emisores no bancarios (casas comerciales).

El problema del sobre-endeudamiento lleva consigo consecuencias negativas a la población y para la industria financiera en general, ya que puede traducirse en incapacidad de pago de sus deudas o la prolongación de las mismas a elevados costos, aumentando la sensibilidad de la economía a *shocks* de tipo financiero⁶².

Es en este sentido, que BancoEstado debiese primar su planteamiento estratégico de actuar con responsabilidad social, transmitiendo los valores de la necesidad del ahorro y la previsión, así como del consumo y endeudamiento responsables, lo que se contrapone con su afán de apuntar a la rentabilidad promedio del sistema bancario.

⁶² Banco Central, *Endeudamiento de los hogares en Chile: Análisis e implicancias para la estabilidad financiera*, 2010.

Capítulo V. Conclusiones

El presente informe ha tenido el propósito de describir y analizar los principales aspectos organizacionales de la empresa BancoEstado, único banco comercial de carácter estatal en Chile, cuya particularidad es ser una empresa autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que actualmente ocupa el tercer lugar en participación de mercado en colocaciones totales y la mayor cobertura geográfica a nivel nacional.

Debido a su carácter de empresa pública, BancoEstado desde sus inicios ha debido cumplir con un rol social designado por el Estado y que constituye el fundamento de su existencia, característica que lo diferencia de los demás bancos privados que componen el sistema bancario chileno, los cuales por su carácter privado, tienen como objeto último obtener resultados monetarios que permitan maximizar la riqueza de sus dueños.

Este rol social del banco estatal se manifiesta a través de la bancarización o inclusión bancaria, es decir, brindando acceso a servicios financieros a todos los sectores de la población, en especial a los sectores de menores ingresos que por razones de aislamiento geográfico, riesgo o rentabilidad no son atendidos por la banca privada. De hecho, esto constituye el eje central de su misión corporativa:

“Existimos para que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollarse”.

Esta misión de BancoEstado se concreta a través de diversos aspectos como: una amplia cobertura geográfica, siendo incluso en muchas comunas el único banco disponible; una oferta de productos masivos y a bajo costo, reduciendo las barreras de acceso a servicios financieros a los sectores de menores ingresos; el fomento del desarrollo empresarial, promoviendo actividades productivas relevantes para el desarrollo del país pero que no han sido cubiertos por la banca privada; y el cumplimiento de un rol contra cíclico como aliado del gobierno en periodos de crisis, transformándose en un elemento dinamizador de la economía nacional.

Como se analizó en detalle en el Capítulo IV del presente trabajo, debido a dichos aspectos de su función social, es natural que BancoEstado presente mayores costos y menores ingresos que el sistema bancario en general, afectando sus resultados económicos y por ende, a su rentabilidad final.

Sin embargo, en las últimas décadas, la administración del banco se ha orientado a acentuar su carácter comercial, buscando elevar su competitividad y ha planteado como uno de sus lineamientos estratégicos apuntar a la rentabilidad promedio del sistema bancario, compitiendo de par en par con la banca privada, a pesar de sus diferencias sustanciales en cuanto a su estructura de propiedad y objetivos.

Podemos concluir a partir del análisis comparado de los niveles de rentabilidad entre BancoEstado y el sistema bancario para el periodo comprendido desde 1999 a 2009, que la rentabilidad sobre activos antes de impuestos (ROA) del banco estatal está por debajo de la obtenida por el sistema bancario para a lo largo del periodo. Por otro lado, los niveles de rentabilidad sobre patrimonio antes de impuestos (ROE) del banco estatal y de la banca privada presentan gran variabilidad en su comportamiento para el mismo periodo. En términos generales, se puede concluir que el comportamiento de estos indicadores es diferente para la banca pública y la banca privada en Chile, brechas que se acentúan fuertemente en periodos de crisis, debido al rol contra-cíclico que debe cumplir BancoEstado.

En definitiva, el rol social de BancoEstado le significa sacrificar ciertos beneficios financieros con el fin de lograr resultados socialmente positivos para el país y, por lo tanto, sus niveles de rentabilidad no son comparables en absoluto con la banca privada.

La banca estatal debiese apuntar a una estabilidad financiera que le permita ser sostenible a largo plazo y a una eficiencia en el uso de los recursos del Estado en relación a metas de carácter social que tengan un impacto en el desarrollo social y económico del país, pero no debiese apuntar a los mismos índices de rentabilidad del sistema bancario en general.

Además, este afán por competir con la banca privada puede desviar su mandato social, lo cual constituye el fundamento de su existencia, produciéndose una cierta contradicción en sus planteamientos estratégicos.

Debido a que la estrategia es un proceso cíclico que no tiene un carácter inmutable y requiere de una evaluación constante para la introducción de mejoras, sería deseable reformular la estrategia de la organización, de modo de canalizar sus esfuerzos y recursos en vías de enfatizar en su función social como banco público.

Bibliografía

- Asociación de Bancos e Instituciones Financieras, *Estudio Spread bancario y comentarios al estudio IMD-Universidad de Chile*, Junio 2010.
- BancoEstado, *El progreso del Banco del Estado en la década*, 2000.
- BancoEstado, *Los clientes en la historia de un banco público*.
- BancoEstado, *Memoria BancoEstado 2009*, 2009.
- BancoEstado, *Reporte de Sustentabilidad 2009*, 2009.
- Castelló, Enrique, *Gestión comercial de servicios financieros*, ESIC Editorial, 2007.
- Cordero Raúl, *Historia de la Caja Nacional de Ahorros*, BancoEstado, 2000.
- Diccionario de la lengua española, Vigésima segunda edición, 2001
- Escoto, Roxana, *Banca Comercial*, Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2001.

- Francés, Antonio, *Estrategia y Planes para la Empresa*, Pearson Educación, 2006.
- Gallego, Francisco y Norman Loayza, Estructura Financiera en Chile: desarrollos macroeconómicos y efectos microeconómicos, *Revista economía Chilena*, Volumen 3 N° 2, 2000.
- Hanson, James, *The Transformation of State-Owned Banks*, The Future of State-Owned Financial Institutions, Gerard Caprio y otros, 2004.
- Hernández, Miguel, “*La intervención del sector público en la economía y su actividad empresarial*”, Universidad de Salamanca, 1988.
- Kotler, Phillip y Kevin Lane Keller, *Dirección de Marketing*, Pearson Educación Inc, México, 2006, 12ª Edición.
- Morales, Liliana y Yáñez Álvaro, *La Bancarización en Chile*, Departamento de Estudios de la SBIF.
- OECD- Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD Territorial Reviews: Chile 2009 (spanish version), 2009.
- Pérez, Luis Alfonso. *Marketing Social: teoría y práctica*, Editorial Pearson Educación, Prentice Hall, 2004.
- Riquelme, Andrea, *Historia de la Concentración y Privatización de la Banca Chilena*.

- Rivas, Gonzalo, *Opciones de desarrollo de la banca de desarrollo en Chile: el “convidado de piedra” del sistema financiero chileno*, Santiago de Chile, 1994, Comisión Económica para América Latina (CEPAL)
- Rojas-Suárez, Liliana, *Promoviendo el Acceso a los servicios Financieros: ¿Qué nos dicen los datos sobre la bancarización en América latina?*, Estudio basado en la Encuesta de la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN) sobre bancarización, FELABAN.
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), *Nota técnica Aplicación IFRS*, Marzo 2009.
- Vergara, Rodrigo y Andrés Reinstein, *Hacia una regulación y supervisión más eficiente del sistema bancario*, Estudios Públicos N° 49, Summer, 1993.
- Vergara, Rodrigo, *Privatización de la Banca: La Experiencia Chilena*, Estudios Públicos N° 63, 1996.
- Yeyati, Eduardo, Alejandro Micco y Ugo Panizza, *A Reappraisal of State-Owned Banks*, 2007.
- World Economic Forum, *The Financial Development Report 2009*, 2009.
- Feller Rate Clasificadora de Riesgo. *Informe de Clasificación Banco del Estado de Chile*, Abril 2010.
- Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile, D.L. 2079 de 1977.

Anexos

Anexo 1: Estados Financieros Consolidados BancoEstado

BANCO DEL ESTADO DE CHILE Y FILIALES BALANCE GENERAL

Santiago de Chile, 31 de diciembre de 2009 y 2008
(cifras en millones de pesos)

ACTIVOS	31.12.2008	31.12.2009
Efectivo y depósitos en bancos	1.513.788	1.159.475
Operaciones con liquidación en curso	333.064	173.604
Instrumentos para negociación	187.059	305.684
Contratos de retrocompra y préstamos de valores	5.958	55.416
Contratos de derivados financieros	572.793	221.389
Adeudado por bancos	270.521	50.969
Créditos y cuentas por cobrar a clientes	9.181.582	10.773.582
Instrumentos de inversión disponibles para la venta	2.545.341	3.316.640
Instrumentos de inversión hasta el vencimiento	170.774	139.935
Inversiones en sociedades	4.982	3.927
Intangibles	14.963	23.830
Activo Fijo	238.893	230.005
Impuestos corrientes	45.022	
Impuestos diferidos	259.224	290.532
Otros Activos	187.418	148.540
TOTAL ACTIVOS	15.531.382	16.893.528

PASIVOS	31.12.2008	31.12.2009
Depósitos y otras obligaciones a la vista	3.194.867	3.608.754
Operaciones con liquidación en curso	283.533	93.783
Contratos de retrocompra y préstamos de valores	356.604	419.329
Depósitos y otras captaciones a plazo	6.331.499	7.149.387
Contratos de derivados financieros	351.470	232.590
Obligaciones con bancos	632.390	719.533
Instrumentos de deuda emitidos	3.216.568	3.204.316
Otras obligaciones financieras	3.585	11.570
Impuestos corrientes		186.690
Impuestos diferidos	198.947	62.914
Provisiones	145.034	207.096
Otros Pasivos	113.116	62.624
TOTAL PASIVOS	14.827.613	15.958.586
PATRIMONIO		
Atribuible a tenedores patrimoniales del banco:		
Capital	4.000	278.497
Reservas	594.048	659.181
Cuentas de Valoración	- 2.384	- 6.094
Utilidades retenidas:		
Utilidad (pérdida) del ejercicio	108.968	51.686
Menos: Provisión distribución de utilidad a beneficio fiscal	- 2.371	- 51.686

	702.261	931.584
Interés minoritario	1.508	3.358
TOTAL PATRIMONIO	703.769	934.942
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	15.531.382	16.893.528

**BANCO DEL ESTADO DE CHILE Y FILIALES
ESTADO DE RESULTADOS**

Santiago de Chile, 31 de diciembre de 2009 y 2008
(cifras en millones de pesos)

	31.12.2008	31.12.2009
Ingresos por intereses y reajustes	1.459.866	652.017
Gastos por intereses y reajustes	- 956.439	- 171.380
Ingreso neto por intereses y reajustes	503.427	480.637
Ingresos por comisiones	137.669	161.290
Gastos por comisiones	- 14.897	- 21.614
Ingreso neto por comisiones	122.772	139.676
Utilidad neta de operaciones financiera	347.243	- 129.596
Utilidad (pérdida) de cambio neta	- 359.666	175.967
Otros ingresos operacionales	59.219	32.763
Total ingresos operacionales	672.995	699.447
Provisiones por riesgo de crédito	- 99.862	- 146.487
INGRESO OPERACIONAL NETO	573.133	552.960
Remuneraciones y gastos del personal	- 238.636	- 252.160
Gastos de administración	- 107.709	- 121.347
Depreciaciones y amortizaciones	- 26.331	- 34.088
Otros gastos operacionales	- 4.874	- 40.212
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	- 377.550	- 447.807
RESULTADO OPERACIONAL	195.583	105.153

Resultado por inversiones en sociedades	1.543	-	219
Resultado antes de impuesto a la renta	197.126		104.934
Impuesto a la renta	- 80.792	-	44.869
UTILIDAD CONSOLIDADA DEL EJERCICIO	116.334		60.065
Atribuible a:			
Tenedores patrimoniales del Banco	108.968		51.686
Interés minoritario	7.366		8.379
	116.334		60.065

BANCO DEL ESTADO DE CHILE Y FILIALES
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
Santiago de Chile, 31 de diciembre de 2009 y 2008
(cifras en millones de pesos)

	31.12.2008	31.12.2009
FLUJOS ORIGINADOS POR ACTIVIDADES DE LA OPERACIÓN		
UTILIDAD (PÉRDIDA) CONSOLIDADA DEL EJERCICIO	116.334	60.065
Cargos (abonos) a resultados que no representan flujos de efectivo:		
Depreciaciones y amortizaciones	26.331	34.088
Provisiones por activos riesgosos	100.233	179.435
Ajuste a valor de mercado inversiones no permanentes	- 207.494	231.402
(Utilidad) pérdida por inversiones en sociedades	- 1.543	219
(Utilidad) neta en venta de bienes recibidos en pago	- 31	- 19
Pérdida en venta de activos fijos	11	105
(Utilidad) en venta de inversiones permanente	-	- 12.449
Castigos de activos recibidos en pago	2.200	631
Otros Cargos (abonos) que no significan movimiento de efectivo	26.239	76.060
Variación neta de los intereses, reajustes y comisiones devengados sobre activos y pasivos	- 73.073	- 164.479
Cambios en activos y pasivos que afectan al flujo operacional:		
(Aumento) disminución de inversiones para negociación	99.034	- 117.503
(Aumento) en colocaciones	- 488.290	- 941.421
(Aumento) disminución en otras operaciones de crédito	- 168.434	223.128

(Aumento) neto de otros activos y pasivos	- 272.936	- 141.764
Aumento de acreedores en cuentas corrientes	1.164	24.460
Aumento de depósitos y captaciones	1.117.412	938.181
Aumento (disminución) de otras obligaciones a la vista o a plazo	- 4.369	135.862
Aumento (disminución) de otras obligaciones por intermediación de documentos	- 535.170	64.053
Disminución en obligaciones de letras de crédito	- 570.576	- 590.367
Aumento (disminución) de préstamos obtenidos de bancos del país	629	- 5.584
Aumento (disminución) de préstamos obtenidos de bancos del exterior	380.658	- 64.803
Aumento de préstamos obtenidos del Banco Central	-	156.076
Flujo neto positivo (negativo) utilizado en actividades de la operación	- 451.671	85.376
FLUJOS ORIGINADOS POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Disminución de inversiones hasta el vencimiento y disponible para la venta	295.184	1.066.565
Compra de activos fijos	- 47.575	- 73.287
Venta de activos fijos	1.354	1.142
Inversiones en sociedades	-	4
Venta de inversiones en sociedades	-	13.556
Dividendos recibidos de inversiones en sociedades	506	398
Venta de bienes recibidos en pago adjudicados	334	650
Flujo neto positivo originado en actividades de inversión	249.803	1.009.028
FLUJOS ORIGINADOS POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Aumentos de capital	-	274.497
Emisión de bonos	399.556	217.907
Rescate de bonos	- 15.024	- 6.937
Pago de utilidades del ejercicio anterior a beneficio fiscal	- 2.648	- 47.412
Flujo neto positivo originado por actividades de financiamiento	381.884	438.055

VARIACIÓN NETA DEL EJERCICIO DEL EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE	180.016	1.532.459
SALDO INICIAL DE EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE	1.611.056	1.791.072
SALDO FINAL DE EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE	1.791.072	3.323.531

Anexo 2: Rango de oscilación de los costos de los créditos de consumo por industria y entidad crediticia

(\$500 mil a 24 meses plazo) Industria	Entidad crediticia	Costo total mínimo	Costo total máximo	
Bancos	Credichile (Banco de Chile)	701.352	808.056	
	Nova (BCI)	676.848	789.744	
	Condell (Corpbanca)	658.800	786.912	
	Banefe (Banco Santander Chile)	637.536	784.488	
	París	662.664	782.880	
	Ripley	599.880	782.064	
	Express (BBVA)	736.056	743.880	
	Security	681.216	725.688	
	Santander Chile	548.184	682.464	
	Falabella	568.272	674.976	
	Desarrollo	617.184	670.272	
	Corpbanca	574.368	661.632	
	Crédito e Inversiones	575.736	657.216	
	Tbanc	575.736	657.216	
	Del Estado de Chile	540.936	652.800	
	BBVA	562.368	629.616	
	Bice	573.696	613.224	
	Scotiabank Sud Americano	588.840	607.416	
	Cajas de Compensación	Gabriela Mistral	645.504	645.504
		18 de Septiembre	634.656	634.656
Los Héroes		630.336	630.336	
La Araucana		588.096	588.096	
Los Andes		560.184	560.184	
Compañías de Seguros de Vida	Chilena Consolidada	655.752	655.752	
	Metlife	645.504	645.504	
	Bice Vida	641.880	641.880	
	Principal	637.536	637.536	
	Ohio National	636.816	636.816	
	Euroamerica	623.880	623.880	
	Vida Security	623.880	623.880	

Cooperativas de Ahorro y Crédito	Detacoop	697.560	712.824
	Coocretal	631.056	712.056
	Coopeuch	586.008	689.976
	Oriencoop	599.184	686.976
	Capual	589.416	613.992

Anexo 2 (continuación): Rango de oscilación de los costos de los créditos de consumo por industria y entidad crediticia

(\$500 mil a 36 meses plazo) Industria	Entidad crediticia	Costo total mínimo	Costo total máximo	
Bancos	Credichile (Banco de Chile)	810.972	984.384	
	Nova (BCI)	778.860	962.316	
	Condell (Corpbanca)	739.260	956.340	
	París	749.124	943.128	
	Ripley	650.304	941.832	
	Banefe (Banco Santander Chile)	709.272	933.948	
	Express (BBVA)	873.288	884.772	
	Security	798.768	871.164	
	Santander Chile	570.780	780.660	
	Falabella	602.496	771.084	
	Desarrollo	683.424	770.616	
	Corpbanca	618.192	752.148	
	Crédito e Inversiones	613.980	743.940	
	Tbanc	613.980	743.940	
	Del Estado de Chile	569.772	733.464	
	BBVA	601.632	714.816	
	Bice	618.192	675.540	
	Scotiabank Sud Americano	637.416	667.260	
	Cajas de Compensación	Gabriela Mistral	756.864	756.864
		La Araucana	743.940	743.940
Los Héroes		743.940	743.940	
18 de Septiembre		739.260	739.260	
Los Andes		733.464	733.464	
Compañías de Seguros de Vida	Metlife	745.092	745.092	
	Bice Vida	737.532	737.532	
	Chilena Consolidada	736.920	736.920	
	Principal	733.464	733.464	
	Ohio National	708.156	708.156	

Cooperativas de Ahorro y Crédito	Euroamerica	699.084	699.084
	Vida Security	687.816	687.816
	Detacoop	804.852	829.404
	Coocretal	699.084	823.248
	Coopeuch	669.996	792.720
	Oriencoop	649.224	787.896
	Capual	631.800	669.924

Anexo 2 (continuación): Rango de oscilación de los costos de los créditos de consumo por industria y entidad crediticia

(\$1 millón a 24 meses plazo) Industria	Entidad crediticia	Costo total mínimo	Costo total máximo	
Bancos	Credichile (Banco de Chile)	1.369.416	1.573.824	
	Nova (BCI)	1.353.696	1.556.616	
	Condell (Corpbanca)	1.292.472	1.552.872	
	Banefe (Banco Santander Chile)	1.275.072	1.546.464	
	París	1.298.928	1.517.760	
	Ripley	1.185.864	1.516.176	
	Express (BBVA)	1.445.688	1.476.792	
	Security	1.362.408	1.451.352	
	Santander Chile	1.096.368	1.364.928	
	Desarrollo	1.230.840	1.335.216	
	Crédito e Inversiones	1.151.472	1.314.432	
	Tbanc	1.151.472	1.314.432	
	Corpbanca	1.148.760	1.312.968	
	Falabella	1.123.056	1.312.968	
	Del Estado de Chile	1.081.872	1.305.624	
	Itaú Chile	1.169.280	1.305.624	
	BBVA	1.124.736	1.259.232	
	De Chile	1.147.392	1.257.792	
	Bice	1.147.392	1.226.472	
	Scotiabank Sud Americano	1.177.680	1.214.832	
	Cajas de Compensación	Gabriela Mistral	1.291.032	1.291.032
		18 de Septiembre	1.269.312	1.269.312
Los Héroes		1.260.672	1.260.672	
La Araucana		1.176.168	1.176.168	
Los Andes		1.120.368	1.120.368	
Compañías de Seguros de Vida	Consortio	1.275.072	1.549.656	
	Chilena Consolidada	1.302.696	1.302.696	
	Metlife	1.291.032	1.291.032	

Cooperativas de Ahorro y Crédito	Principal	1.275.072	1.275.072
	Ohio National	1.273.632	1.273.632
	Bice Vida	1.266.168	1.266.168
	Euroamerica	1.247.784	1.247.784
	Vida Security	1.247.784	1.247.784
	Detacoop	1.395.096	1.425.648
	Coocretal	1.262.112	1.424.112
	Oriencoop	1.198.368	1.373.928
	Coopeuch	1.151.472	1.326.216
	Capual	1.174.104	1.223.064

Anexo 2 (continuación): Rango de oscilación de los costos de los créditos de consumo por industria y entidad crediticia

(\$1 millón a 36 meses plazo) Industria	Entidad crediticia	Costo total mínimo	Costo total máximo
Bancos	Credichile (Banco de Chile)	1.568.520	1.899.468
	Nova (BCI)	1.557.720	1.895.940
	Condell (Corpbanca)	1.476.180	1.878.372
	Banefe (Banco Santander Chile)	1.418.580	1.870.488
	París	1.456.272	1.808.028
	Ripley	1.278.972	1.805.472
	Express (BBVA)	1.716.264	1.766.952
	Security	1.597.536	1.742.364
	Santander Chile	1.141.560	1.561.320
	Desarrollo	1.361.088	1.532.484
	Corpbanca	1.236.384	1.490.220
	Itaú Chile	1.272.528	1.487.880
	Falabella	1.184.292	1.485.540
	Crédito e Inversiones	1.227.960	1.480.860
	Tbanc	1.227.960	1.480.860
	Del Estado de Chile	1.139.544	1.466.892
	BBVA	1.203.228	1.429.632
	De Chile	1.223.748	1.404.936
	Bice	1.236.384	1.351.080
	Scotiabank Sud Americano	1.274.868	1.334.520
Cajas de Compensación	Gabriela Mistral	1.513.728	1.513.728
	La Araucana	1.487.880	1.487.880
	Los Héroes	1.487.880	1.487.880
	18 de Septiembre	1.478.520	1.478.520
	Los Andes	1.466.892	1.466.892
Compañías de Seguros de Vida	Consorcio	1.418.580	1.860.012
	Metlife	1.490.220	1.490.220
	Principal	1.466.892	1.466.892
	Chilena Consolidada	1.459.944	1.459.944
	Bice Vida	1.435.140	1.435.140

Cooperativas de Ahorro y Crédito	Ohio National	1.416.312	1.416.312
	Euroamerica	1.398.132	1.398.132
	Vida Security	1.375.632	1.375.632
	Detacoop	1.609.704	1.658.844
	Coocretal	1.398.132	1.646.460
	Oriencoop	1.298.412	1.575.756
	Coopeuch	1.296.252	1.499.580
	Capual	1.258.452	1.334.520

Anexo 2 (continuación): Rango de oscilación de los costos de los créditos de consumo por industria y entidad crediticia

(\$3 millones a 24 meses plazo) Industria	Entidad crediticia	Costo total mínimo	Costo total máximo
Bancos	Credichile (Banco de Chile)	3.890.568	4.648.992
	Security	4.087.248	4.354.080
	Nova (BCI)	3.746.928	4.292.304
	Condell (Corpbanca)	3.816.552	4.286.136
	Banefe (Banco Santander Chile)	3.825.216	4.276.920
	Ripley	3.532.680	4.230.984
	Express (BBVA)	4.108.272	4.198.992
	Santander Chile	3.289.128	4.094.760
	París	3.613.656	4.045.416
	Crédito e Inversiones	3.365.136	3.943.272
	Tbanc	3.365.136	3.943.272
	Falabella	3.341.040	3.864.360
	Del Estado de Chile	3.245.592	3.829.560
	Corpbanca	3.409.632	3.820.896
	Itaú Chile	3.434.040	3.743.352
	Desarrollo	3.509.928	3.734.064
	BBVA	3.339.024	3.701.016
	Bice	3.442.200	3.679.416
	Scotiabank Sud Americano	3.484.176	3.584.688
	De Chile	3.349.056	3.524.376
Cajas de Compensación	Gabriela Mistral	3.873.072	3.873.072
	18 de Septiembre	3.807.912	3.807.912
	Los Héroes	3.782.016	3.782.016
	La Araucana	3.528.528	3.528.528
	Los Andes	3.361.128	3.361.128
Compañías de Seguros de Vida	Chilena Consolidada	3.908.088	3.908.088
	Metlife	3.873.072	3.873.072
	Principal	3.825.216	3.825.216
	Ohio National	3.786.312	3.786.312
	Euroamerica	3.743.352	3.743.352
	Vida Security	3.743.352	3.743.352
	Bice Vida	3.352.416	3.352.416
Cooperativas de Ahorro y Crédito	Coocretal	3.786.312	4.272.312
	Detacoop	4.049.880	4.049.880

Coopeuch	3.454.440	3.978.648
Oriencoop	3.545.112	3.930.072
Capual	3.512.664	3.658.944

Anexo 2 (continuación): Rango de oscilación de los costos de los créditos de consumo por industria y entidad crediticia

(\$3 millones a 36 meses plazo) Industria	Entidad crediticia	Costo total mínimo	Costo total máximo
Bancos	Credichile (Banco de Chile)	4.358.988	5.580.072
	Security	4.792.608	5.227.056
	Nova (BCI)	4.172.976	5.114.808
	Condell (Corpbanca)	4.242.060	5.081.004
	Banefe (Banco Santander Chile)	4.255.740	5.065.992
	Express (BBVA)	4.778.064	4.924.656
	Ripley	3.798.324	4.902.516
	Santander Chile	3.424.716	4.683.996
	París	3.924.072	4.605.156
	Crédito e Inversiones	3.565.224	4.442.580
	Tbanc	3.565.224	4.442.580
	Falabella	3.509.856	4.331.340
	Del Estado de Chile	3.418.668	4.262.580
	Corpbanca	3.664.980	4.255.740
	Itaú Chile	3.690.144	4.160.556
	BBVA	3.541.068	4.156.632
	Desarrollo	3.791.376	4.154.940
	Bice	3.709.116	4.053.276
	Scotiabank Sud Americano	3.768.444	3.934.980
	De Chile	3.534.408	3.830.472
Cajas de Compensación	Gabriela Mistral	4.541.148	4.541.148
	La Araucana	4.463.604	4.463.604
	Los Héroes	4.463.604	4.463.604
	18 de Septiembre	4.435.560	4.435.560
	Los Andes	4.400.676	4.400.676
Compañías de Seguros de Vida	Metlife	4.470.624	4.470.624
	Principal	4.400.676	4.400.676
	Chilena Consolidada	4.379.796	4.379.796
	Euroamerica	4.194.432	4.194.432
	Ohio National	4.194.432	4.194.432
	Vida Security	4.126.860	4.126.860
	Bice Vida	3.672.288	3.672.288
Cooperativas de Ahorro y Crédito	Coocretal	4.194.432	4.939.416
	Detacoop	4.612.284	4.612.284
	Coopeuch	3.888.756	4.498.776
	Oriencoop	3.817.584	4.421.592
	Capual	3.765.240	3.992.508

Fuente: Servicio nacional al Consumidor (SERNAC)

Anexo 3: Rentabilidad sobre Activo Total antes de impuestos, BancoEstado y Sistema Bancario

Año	BancoEstado			Sistema		
	Resultado antes de impuestos	Activos Totales	ROA (%)	Resultado antes de impuestos	Activos Totales	ROA (%)
1999	49.255	5.084.188	0,97	262.229	35.904.655	0,73
2000	51.263	5.327.208	0,96	423.364	39.471.089	1,07
2001	44.045	5.702.923	0,77	607.912	43.165.393	1,41
2002	54.984	6.598.043	0,83	589.622	45.011.463	1,31
2003	65.591	7.340.685	0,89	743.453	47.279.267	1,57
2004	81.461	8.501.665	0,96	790.976	53.548.506	1,48
2005	92.280	10.587.927	0,87	938.314	61.358.506	1,53
2006	108.401	11.228.919	0,97	1.081.519	70.729.158	1,53
2007	104.032	13.021.013	0,80	1.150.476	86.256.486	1,33
2008	130.587	15.384.129	0,85	1.232.596	103.101.321	1,20
2009	104.396	16.897.270	0,62	1.493.573	101.907.507	1,47

(Cifras en millones de pesos) Elaboración propia en base a datos de la SBIF

Anexo 4: Rentabilidad sobre Capital Propio antes de impuestos, BancoEstado y Sistema Bancario

Año	BancoEstado			Sistema		
	Resultado antes de impuestos	Capital y Reservas	ROE (%)	Resultado antes de impuestos	Capital y Reservas	ROE (%)
1999	49.225	283.964	17,35	262.229	2.812.171	9,32
2000	51.263	302.642	16,94	423.364	3.099.208	13,66
2001	44.045	316.885	13,90	607.912	3.213.081	18,92
2002	54.984	343.710	16,00	589.622	3.557.665	16,57
2003	65.591	349.154	18,79	743.453	3.726.849	19,95
2004	81.461	367.907	22,14	790.976	3.971.063	19,92
2005	92.280	405.214	22,77	938.314	4.357.013	21,54
2006	108.401	457.163	23,71	1.081.519	4.807.188	22,50
2007	104.032	532.853	19,52	1.150.476	5.973.773	19,26
2008	130.587	632.374	20,65	1.232.596	6.522.873	18,90
2009	104.396	876.296	11,91	1.493.573	6.811.846	21,93

(Cifras en millones de pesos) Elaboración propia en base a datos de la SBIF

Anexo 5: N° de Oficinas de Instituciones Financieras por región, Dic-2009

Instituciones	R E G I O N E S															Total País
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	R.M.	XIV	XV	
BANCO BICE	-	1	-	-	-	1	-	4	1	1	-	-	11	-	-	19
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, CHILE	2	6	3	7	24	8	11	24	12	8	2	3	82	6	2	200
BANCO CONSORCIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
BANCO DE CHILE	7	17	8	13	48	17	18	34	16	15	3	8	187	6	3	400
BANCO DE CREDITO E INVERSIONES	5	15	7	9	31	9	8	18	9	14	3	6	153	6	3	296
BANCO DE LA NACION ARGENTINA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
BANCOESTADO	4	12	9	16	38	21	18	38	24	23	5	5	117	10	3	343
BANCO DO BRASIL S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
BANCO FALABELLA	2	4	1	2	8	3	4	8	3	3	-	2	35	2	-	77
BANCO INTERNACIONAL	1	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	6	-	-	9
BANCO ITAÚ CHILE	1	3	1	1	4	2	2	5	1	2	-	1	46	1	-	70
BANCO PARIS	1	4	1	3	8	3	4	7	2	2	-	1	24	1	1	62
BANCO PENTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
BANCO RIPLEY	1	2	1	1	8	1	2	6	2	2	-	1	20	1	1	49
BANCO SANTANDER-CHILE	5	15	6	11	46	14	19	35	17	16	3	5	209	9	4	414
BANCO SECURITY	-	1	-	-	1	-	-	1	1	1	-	-	16	-	-	21
CORPBANCA	3	4	3	3	12	4	3	9	3	3	1	2	42	1	1	94
DEUTSCHE BANK (CHILE)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
DNB NOR BANK ASA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1

HSBC BANK (CHILE)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
JP MORGAN CHASE BANK	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
RABOBANK CHILE	-	1	-	1	1	1	1	-	1	1	-	1	2	-	-	10	
SCOTIABANK CHILE	2	6	2	4	16	10	5	12	4	6	-	1	72	2	2	144	
THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ LTD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	
THE ROYAL BANK OF SCOTLAND (CHILE)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	
TOTAL REGION	34	92	42	71	24 5	94	95	202	96	97	17	36	1.03 2	45	20	2.218	

(*) Se consideran las Casas Matrices, Sucursales, Cajas Auxiliares y Oficinas de Apoyo.

(**) No considera las sucursales ServiEstado ni puntos de Caja Vecina.

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras - SBIF (Chile)

Anexo 6: N° de Personas de las instituciones Financieras por Región, Dic-2009

Instituciones	R E G I O N E S															Total País
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	R.M.	XIV	XV	
BANCO BICE	-	21	-	-	-	10	-	60	17	11	-	-	722	-	-	841
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, CH	23	45	8	33	133	49	47	90	44	44	10	11	1767	12	14	2.330
BANCO CONSORCIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	62	-	-	62
BANCO DE CHILE	83	201	81	154	709	237	254	482	194	205	37	96	7.404	79	40	10.256
BANCO DE CREDITO E INVERSIONES	97	217	82	138	398	126	133	277	109	189	38	61	4.985	60	43	6.953
BANCO DE LA NACION ARGENTINA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23	-	-	23
BANCOESTADO	93	182	110	258	618	312	304	584	335	326	67	84	5.313	166	58	8.810
BANCO DO BRASIL S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26	-	-	26
BANCO FALABELLA	23	41	11	20	84	30	34	89	35	31	-	12	828	20	-	1.258
BANCO INTERNACIONAL	9	7	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-	329	-	-	353
BANCO ITAÚ CHILE	25	42	12	13	78	25	29	77	16	26	-	11	1603	12	-	1.969

BANCO PARIS	7	31	8	26	64	23	29	53	16	15	-	5	381	6	6	670
BANCO PENTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	220	-	-	220
BANCO RIPLEY	10	22	11	11	79	11	16	59	22	19	-	10	405	9	9	693
BANCO SANTANDER-CHILE	92	205	73	193	607	194	314	525	301	241	31	99	5.524	119	54	8.572
BANCO SECURITY	-	11	-	-	12	-	-	15	12	15	-	-	656	-	-	721
CORPBANCA	40	51	36	68	171	61	67	226	46	62	7	28	2054	24	22	2.963
DEUTSCHE BANK (CHILE)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41	-	-	41
DNB NOR BANK ASA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	-	-	13
HSBC BANK (CHILE)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	216	-	-	216
JP MORGAN CHASE BANK	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	67	-	-	67
RABOBANK CHILE	-	3	-	6	6	7	7	-	7	6	-	7	220	-	-	269
SCOTIABANK CHILE	28	61	24	58	204	85	65	161	42	73	-	13	2519	26	21	3.380
THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ LT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40	-	-	40
THE ROYAL BANK OF SCOTLAND (CHILE)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	105	-	-	105
TOTAL REGION	530	1.140	456	978	3.163	1.170	1.299	2.706	1.196	1.263	190	437	35.523	533	267	50.851

(*) Se consideran las Casas Matrices, Sucursales, Cajas Auxiliares y Oficinas de Apoyo.

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras - SBIF (Chile)

ANEXO 7: Información Consolidada del Personal BancoEstado

Total Empresa ⁽¹⁾	Trabajadores a Dic. 2009	Año 2009 (M\$)			Seguro de Salud ⁽²⁾	Seguro de Vida ⁽³⁾
		Remuneraciones	Viático	Total		
Total Trabajadores	8.812	157.767.072	457.106	158.224.178	Sí	Sí

Dotación Autorizada de Personal

Gerencias Generales	Nº Personal 2009
Consejo Directivo	7
Presidencia	14
Gerencia General. Ejecutiva	10
Contraloría	75
Fiscalía	83

Gcia. Corporativa de Riesgos	311
Gcia. General de Créditos	6.377
Gcia. División Operaciones y Sistemas	1.085
Gcia. General de Administración	682
Gcia. General. de Finanzas	155
Gcia. de Planificación y Estudios	120
Total autorizado	8.919

Notas:

⁽¹⁾ Incluye integrantes del Comité Ejecutivo y Directores Laborales.

⁽²⁾ Seguro Colectivo de Salud y Vida Rol Ejecutivo, cuyo costo anual empresa es de UF 11.511 (incluye Vida, Muerte accidental, Invalidez accidental, Invalidez 2/3, Vida cónyuge, Vida Hijos y Reembolso gastos médicos, gastos dentales y gastos catastróficos). Para trabajadores en general es de carácter voluntario y financiado por el trabajador.

⁽³⁾ Seguro Colectivo Obligatorio, cuyo costo anual empresa es de UF 125.175 (incluye Vida, Invalidez, Escolaridad, Accidentes Personales).

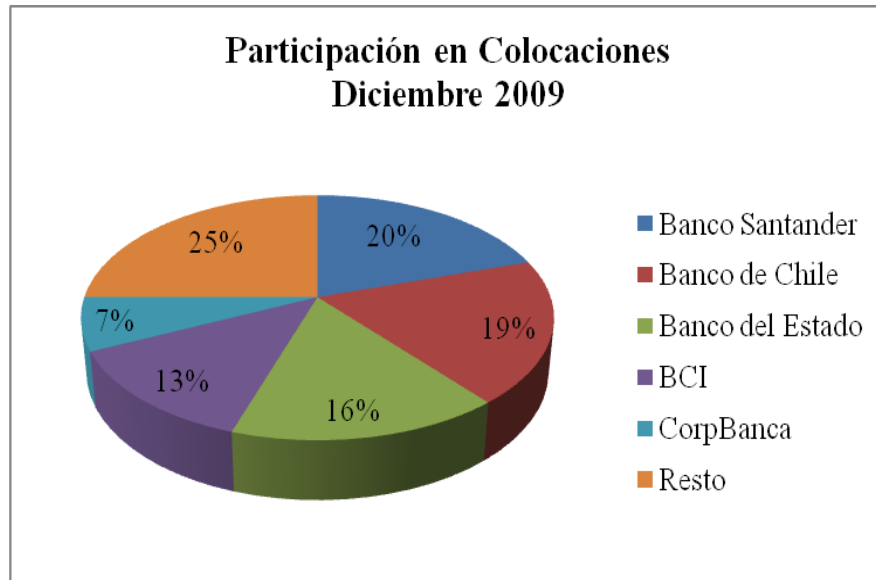
Anexo 8: Cajeros Automáticos por región, Dic-2009

Instituciones	REGIONES															Total País
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	R.M.	XIV	X V	
BANCO BICE	-	1	-	-	-	1	-	4	1	1	-	-	11	-	-	19
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, CH	3	18	4	10	53	13	17	34	16	11	3	4	231	5	5	427
BANCO DE CHILE	28	67	26	53	168	93	45	112	47	70	7	16	970	26	10	1.738
BANCO DE CREDITO E INVERSIONES	20	66	19	32	130	37	39	86	38	50	12	14	468	14	8	1.033
BANCO DEL ESTADO DE CHILE	27	50	31	65	189	73	78	154	84	83	10	28	765	51	20	1.708
BANCO FALABELLA	3	8	3	5	13	5	7	11	5	7	-	1	67	4	1	140

BANCO INTERNACIONAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	3
BANCO ITAÚ CHILE	1	6	1	-	3	5	1	2	1	3	-	1	20	1	-	45
BANCO SANTANDER-CHILE	40	92	25	53	195	67	71	219	109	92	3	26	865	35	25	1.917
BANCO SECURITY	-	2	-	-	1	-	-	1	1	2	-	-	6	-	-	13
CORPBANCA	4	5	19	36	22	20	27	34	21	6	-	3	117	9	1	324
HSBC BANK (CHILE)	2	9	3	3	25	7	5	21	4	7	-	1	96	3	3	189
SCOTIABANK CHILE	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	2	1	-	6
THE ROYAL BANK OF SCOTLAND (CHILE)	128	324	131	257	799	321	290	681	327	332	35	94	3.621	149	73	7.562
TOTAL REGION	-	1	-	-	-	1	-	4	1	1	-	-	11	-	-	19

Fuente: SBIF

Anexo 9: Participación de mercado en colocaciones totales, Dic-2009



Fuente: SBIF y CorpResearch

Anexo 10: Artículo 2° D.L. 2398, de 1° de diciembre de 1978

Las Empresas del Estado o aquellas Empresas en que tengan participación las Instituciones a que se refiere el N° 1 del artículo 40 de la ley de Impuesto a la Renta, que no estén constituidas como sociedades anónimas o en comanditas por acciones, quedarán afectas a un impuesto de 40%, que para todos los efectos legales se considerará de la ley sobre Impuesto a la Renta y que se aplicará sobre la participación en las utilidades que le corresponda al Estado y a las citadas instituciones, en la renta líquida imponible de primera categoría de la aludida ley, más las participaciones y otros ingresos que obtengan las referidas Empresas. El monto del tributo será descontado por las empresas de la participación sobre la cual se aplique.

No obstante, las empresas Fábricas y Maestranzas del Ejército, Astilleros y Maestranzas de la Armada y Empresa Nacional de Aeronáutica de Chile, tributarán en la ley sobre Impuesto a la Renta con el mismo tratamiento aplicable a las sociedades anónimas.

Deróganse todas las disposiciones legales que eximen del impuesto de Primera Categoría de la Ley de la Renta al Banco Central de Chile y a las empresas del Estado a que se refiere el inciso primero.

Lo dispuesto en este artículo se aplicará aun en los casos en que las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias por las que se rigen las empresas a que se refiere este artículo, otorguen exenciones de toda clase de impuestos o contribuciones, presentes o futuros, cualquiera que sea la exigencia especial que la norma legal, reglamentaria o estatutaria que las concedió haya señalado para su derogación.