

**Universidad Academia de Humanismo  
Cristiano**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Situación Global de la Industria  
Bancaria en Chile a diciembre de  
1995**

**Profesor Guía: Jens Alid Nielsen**

**Alumnos : Alejandro González Q.**

**Cristián Hernández G.**

**Tesis para optar al Grado Académico de Licenciado en  
Administración de Empresas y al título de Ingeniero Comercial**

**Agosto 1998**

*Agradecemos a todos y cada uno de los que hicieron posible este trabajo, en especial a nuestros padres, por la paciencia y comprensión que tuvieron con nosotros; hermanos y seres queridos, por el tiempo de menos que les hemos dedicado. También agradecemos a Luis Reyes, quién nos guió en la elección del tema; a nuestro profesor Jens Alid, por su apoyo y ayuda en la elaboración y revisión de este escrito y a nuestros amigos, en especial a Marcel, por su apoyo y motivación a la culminación de este documento.*

*A todos Muchas Gracias...*

# Índice de Contenidos

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>5</b>
2.1 CONCEPTOS BÁSICOS .....	5
2.2 CONCEPTO DE GIRO BANCARIO .....	23
2.3 MARCO REGULADOR DEL NEGOCIO BANCARIO EN CHILE .....	45
<b>3. ESCENARIO DEL TRABAJO</b> .....	<b>53</b>
3.1 LA ECONOMÍA CHILENA EN 1995 .....	53
3.2 EVOLUCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO EN 1995 .....	63
<b>4. APLICACIÓN Y DESARROLLO DEL MODELO</b> .....	<b>74</b>
4.1 ANÁLISIS DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS .....	74
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS INSTITUCIONES .....	109
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	<b>135</b>
<b>6. APÉNDICE REGRESIÓN</b> .....	<b>144</b>
6.1 INTRODUCCIÓN .....	144
6.2 EL MODELO DE REGRESIÓN LINEAL .....	145
<b>7. ANEXOS</b> .....	<b>159</b>
7.1 ANEXO N° 1: LA CADENA DE VALOR .....	159
7.2 ANEXO N° 2: TEMARIO TRABAJO DE TESIS .....	163
7.3 ANEXO N° 3: DATOS Y GRÁFICOS .....	167
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>170</b>

# Índice de Figuras

## Figuras

<b>Figura 1: Futura Estructura de la Banca Europea .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 2: Estructura Organizacional en Estudio por las Instituciones Japonesas</b>	<b>41</b>
<b>Figura 3: Proposición de Estructura del Sistema Bancario Chileno .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 4: Estructura Actual del Sistema Bancario Nacional .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 5: Organigrama Banco O'Higgins.....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 6: Organigrama Banco de Chile.....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 7: Organigrama Banco del Estado de Chile.....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 8: Organigrama Banco de Santiago.....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 9: Organigrama Banco Osorno.....</b>	<b>106</b>

## Gráficos

<b>Gráfico 1: Estructura del Gasto del PIB .....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 2: Inflación Anual (Variación del IPC dic. - dic.).....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 3: Relación Lineal <math>X_i, Y_i</math>.....</b>	<b>146</b>
<b>Gráfico 4: Naturaleza de Experimento Controlado.....</b>	<b>147</b>
<b>Gráfico 5: Recta de Regresión y los Errores.....</b>	<b>150</b>
<b>Gráfico 6: Distribución de Productos de Largo Plazo.....</b>	<b>156</b>
<b>Gráfico 7: Productos Hipotecarios.....</b>	<b>168</b>
<b>Gráfico 8: Productos de Corto Plazo .....</b>	<b>169</b>
<b>Gráfico 9: Productos de Largo Plazo.....</b>	<b>169</b>

## Cuadros

<b>Cuadro 1: Principales Variables Económicas.....</b>	<b>54</b>
<b>Cuadro 2: Crecimiento del PIB.....</b>	<b>55</b>
<b>Cuadro 3: Evolución del Comercio Exterior (MMUS\$ FOB).....</b>	<b>57</b>

<b>Cuadro 4: Deuda Externa y Reservas Internacionales (MMUS\$ CIF)</b> .....	58
<b>Cuadro 5: Ocupación y Desocupación (Promedio anual)</b> .....	60
<b>Cuadro 6 : Estados de Resultados del Sistema Financiero</b> .....	66
<b>Cuadro 7: Evolución de las Fuentes de Financiamiento</b> .....	69
<b>Cuadro 8: Evolución del Uso de los Fondos</b> .....	71
<b>Cuadro 9: Evolución de las Colocaciones</b> .....	72
<b>Cuadro 10 : Composición de los Activos y Pasivos Producto de la Intermediación Financiera</b> .....	112
<b>Cuadro 11: Relación entre Gastos de Apoyo y Activos Productivos</b> .....	124
<b>Cuadro 12: Crècimiento Anual de los Gastos de Apoyo Operacional</b> .....	125
<b>Cuadro 13: Crecimiento Anual de los Activos Productivos</b> .....	126
<b>Cuadro 14: Coeficientes Relacionados con el N° de Oficinas y la Gestión de Intermediación de los Bancos Estudiados</b> .....	127
<b>Cuadro 15: Cartera Vencida sobre Colocaciones</b> .....	129
<b>Cuadro 16 : Solvencia Financiera</b> .....	130
<b>Cuadro 17: Utilidad por Institución</b> .....	131
<b>Cuadro 18: Utilidad sobre Capital y Reserva</b> .....	132
<b>Cuadro 19: ActivoTotal sobre Capital</b> .....	133
<b>Cuadro 20: Pasivos sobre Patrimonio (N° de veces)</b> .....	134
<b>Cuadro 21: Resumen Regresión Productos Hipotecarios</b> .....	153
<b>Cuadro 22: Resumen Regresión Productos de Corto Plazo 1° caso.</b> .....	154
<b>Cuadro 23 : Resumen de Regresión Productos de Corto Plazo 2° caso.</b> .....	155
<b>Cuadro 24: Resumen Regresión Productos Largo Plazo 1</b> .....	157
<b>Cuadro 25: Resumen Regresión Productos de Largo Plazo 2.</b> .....	158
<b>Cuadro 26: Estructura de Cadena de Valor</b> .....	159
<b>Cuadro 27: Defivición de Actividades en la Cadena de Valor</b> .....	160
<b>Cuadro 28: Activos y Pasivos Clasificados según Plazos de Vencimientos a diciembre de 1995. Cifras en Millones de pesos.</b> .....	167

# 1. Introducción

El conocimiento de la evolución de la economía chilena en los últimos tiempos es un hecho que muchos han analizado y estudiado, por diferentes motivos. Dicha evolución en los últimos 25 años está claramente marcada por grandes fluctuaciones, pasando desde períodos recesivos como se dieron durante los años 80 - 82, a otros de gran crecimiento como lo fueron los primeros años de la década de los noventa.

Estas fluctuaciones han influido en el comportamiento de todos los componentes de la economía, incluyendo al sector financiero. Pero estas variaciones no sólo dependen de los cambios que tiene la economía, sino que también al alto grado de aplicación de tecnología a este sector. Nadie puede discutir que la incorporación de tecnología cada vez más avanzada ha permitido al área financiera, entregar productos y servicios más modernos, logrando una evolución y desarrollo cada día más rápido.

Por otra parte, la importancia que ha adquirido el sector financiero, en especial el chileno, como indicador de lo que ocurre al interior de la economía de cada país, implica que las naciones se preocupan por su transparencia, afín de poder presentarse al exterior ya sea como un buen socio comercial siendo esta transparencia un elemento a considerar al momento de invertir en el país o considerando esta claridad como un componente a tomar en cuenta para catalogar a una nación como agente apto para obtener créditos externos.

Por todo lo anterior y por los cambios que se plantean a futuro para esta área de la economía es que decidimos estudiarla. En particular, decidimos centrar nuestra atención en el comportamiento de las instituciones nacionales debido a que por las características que plantea, creíamos que se trataba de un sector homogéneo, el cuál

no presentaría grandes diferencias entre los diversos agentes que participan en este mercado.

En particular, el trabajo busca como objetivo central, el analizar la situación global de la industria bancaria chilena, a través de cinco bancos seleccionados como muestra del sistema financiero nacional (representando a diciembre de 1995, más del 51% de las colocaciones totales de la banca nacional), de acuerdo a criterios elegidos como son sus características estructurales, composición financiera (activos y pasivos), índices de eficiencia, con el objeto de conocer si el comportamiento total del sistema a la fecha era similar u homogéneo, dado el alto grado de competitividad que presenta este sector. Esto implicaba comparar a instituciones privadas con instituciones estatales como el Banco del Estado de Chile, motivo inicial de nuestro trabajo. Pero dado que éste participa y compite con el resto de los agentes de la industria bancaria, decidimos comparar a todas las empresas bajo los mismos criterios.

Como objetivos secundarios, el trabajo define lo que se entiende por giro bancario en Chile y el mundo además, sus tendencias a futuro. También describimos el marco legal en que operan las instituciones bancarias en Chile y por último detallamos la estructura orgánica de cada una de las instituciones para luego compararlas entre sí.

El motivo por el cual se toma el año 1995 como límite, se debe a una serie de acontecimientos que modificaron la estructura bancaria para los siguientes años como fueron las fusiones de los bancos Osorno y Santander así como también las del O'Higgins y Santiago, además de cambios en el marco regulador.

Sin embargo, a pesar de las limitaciones señaladas, creemos que el trabajo es ilustrativo de las condiciones del sector financiero chileno en término de las características y elementos analizados.

El desarrollo de este trabajo tiene como guía el modelo de planificación de Arnold Hax y Nicolás Majluf (Marco Conceptual).

Este modelo plantea dos áreas de estudio, por un lado el análisis de la industria bancaria chilena, donde se desarrollan aspectos globales como son el giro bancario, marco regulador, la evolución de la economía chilena y la situación de la industria bancaria para 1995. Por otro lado, se analizan las instituciones como muestra del sistema financiero como también los productos o negocios que estos entregan u ofrecen al mercado.

Para la primera área de estudio, los datos se recolectaron de boletines que entrega mensual y anualmente la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, se revisaron la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central, la Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile y la Ley General de Bancos. Todo esto nos permitió construir el escenario en donde se desenvuelven estas empresas. Posteriormente, a través de un cuestionario que se encuentra dentro de los anexos del trabajo, entrevistas realizadas a personeros de los bancos y revisión de las memorias de las instituciones elegidas para el análisis, se desarrolló la segunda área de estudio, con los productos o negocios que estos ofrecían.

Es importante destacar que en esta fase de recolección de información, se presentaron inconvenientes, particularmente al momento de estudiar las firmas, debido a que en algunos casos, la información requerida no existía y en otros, no era

entregada por ser catalogada como reservada para uso exclusivo de la institución (clasificada).

Además, al momento del análisis de los productos, fue necesario elegir productos comparables entre los bancos estudiados, dado la gran variedad y extensa lista de estos, razón por la cual se decidió, agruparlos en tres categorías: productos de corto plazo, productos de largo plazo y productos hipotecarios.

## **2. Marco Conceptual**

### **2.1 Conceptos Básicos**

Para comenzar este trabajo, es importante conocer y definir algunos conceptos que serán tratados y que ayudarán a entender mejor el escenario en el cual hemos desarrollado nuestro análisis. Es por ello que comenzaremos describiendo el modelo de planificación expuesto por Arnold Hax y Nicolás Majluf, el cual plantea dos áreas importantes de análisis. Por un lado, el análisis de la firma, industria bancaria, donde se desarrollan aspectos globales de este sector de la economía, y por otro lado, el análisis de los productos o negocios de la banca misma. Para ello dividiremos ambos puntos anteriores, por un lado el análisis del medio externo e interno de la firma y por otro el análisis externo e interno del negocio mismo.

#### **2.1.1 Análisis de la Firma**

Este análisis es de enorme importancia debido a que entrega mecanismos fundamentales que permiten a la gerencia general proveer un sentido de visión y de liderazgo. Los ejecutivos, en la cúspide dentro de la organización, tienen el deber de guiar a la organización hacia un futuro mejor, ejercitando su poder inteligentemente, éticamente y en forma inspirada. Los ejecutivos superiores, no sólo deben ser los arquitectos primarios de esta visión sino que también deben comunicarla a todos los niveles de la organización. Un tema importante es cómo agregar valor en el ámbito corporativo. No es sólo un asunto de liderazgo, es también el simple hecho económico de que los agentes

corporativos tienen que hacer un esfuerzo consistente para aprovechar y explotar las economías de escala y economías de extensión a través de los negocios de la firma. La prueba de fondo es constatar si los negocios de la firma se benefician por el hecho de estar juntos o si estuviesen mejor como unidades separadas o autónomas.

Este análisis permite:

- Ofrecer un diagnóstico de las condiciones que existen dentro de cada área clave, por medio de la búsqueda de situaciones que requieren pronta atención y confrontando a los ejecutivos con decisiones difíciles.
- Concentración en el cambio. Rápidamente se solicita que se contraste la situación existente de la firma con su estado futuro o deseado.

## **I. Análisis del Medio Interno de la Firma**

El análisis interno de la empresa, está compuesto por la visión de la firma. La visión de la firma es la expresión del tipo de empresa que aspiran a crear sus ejecutivos y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y de liderazgo competitivo; proveer el marco conceptual que regula las relaciones entre la firma y sus grupos interesados o audiencias; y especificar los grandes objetivos de desempeño de la firma.

Los componentes primarios de la visión de la firma son:

### **A. La Misión de la Firma**

Esta contiene en primer lugar una declaración del ámbito actual y futuro de productos, mercados y cobertura geográfica, expresada como una descripción general de estos. Esta

descripción debe ser suficientemente amplia como para detectar modificaciones en las tendencias de la industria y el reposicionamiento de competidores; y en segundo lugar una definición inherente de prioridades para la agenda estratégica de la firma y simultáneamente una identificación de las principales oportunidades de crecimiento y capacidades que es necesario acrecentar para lograr una ventaja competitiva superior, es decir, sostenibles en el largo plazo.

Establecer la misión de la firma es muy importante debido a que entrega a los ejecutivos superiores una oportunidad de reflexionar seriamente sobre la condición actual de las actividades generales de la firma y los induce a buscar un consenso respecto de los cambios que desearían introducir a futuro.

#### **B. Segmentación de Negocios, Identificación de Unidades Estratégicas de Negocios**

La segmentación de negocios es una tarea importante que deben realizar los ejecutivos superiores. Esta segmentación se realiza mediante la identificación de las unidades estratégicas de negocios (UEN), definida esta como “una unidad operativa o un foco de planificación, que vende un claro conjunto de productos o servicios a un grupo uniforme de clientes, haciendo frente a un conjunto bien definido de competidores”<sup>1</sup>.

Para lograr la segmentación de negocios, se sugiere el empleo de una serie de claves basadas en las condiciones del mercado más bien que en recursos compartidos internamente, como son facilidades de fabricación, tecnología común o canales de distribución compartidos. El énfasis de la segmentación es articulada en términos del medio ambiente externo, intentando establecer las raíces de la identificación de los negocios en la conducta de los competidores, más que en arreglos funcionales internos.

---

<sup>1</sup> Hax A., Majluf N., “Strategy Concept and Process”, Ediciones Dolmen, Santiago, 1994, Cap. 4.

Las claves para definir una UEN son:

- Competidores : la unidad de negocios deberá tener un sólo conjunto de competidores.
- Precios : todos productos incluidos en una unidad de negocios son afectados en una forma similar por cambios de precios.
- Clientes : las unidades de negocios deberán tener un sólo conjunto de clientes bien definidos.
- Calidad - Estilo : en una unidad de negocios el cambio y estilo afecta a todos los productos en forma similar.
- Sustitutos : todos los productos deberán ser sustitutos relativamente cercanos. Tampoco debiera haber un claro sustituto en unidades de negocios diferentes, esto indicaría la necesidad de unificar productos en la misma unidad.
- Traspaso o Liquidación : todos los productos incluidos en una unidad dada de negocios deben tener autonomías y ser capaces de sustentarse en casos de desinversión.

La segmentación de negocios está fuertemente influenciada por los principios empleados comúnmente para diseñar la estructura organizacional de una firma. La interrogante central en el diseño de la organización es cómo identificar las responsabilidades que representan a las principales tareas de la organización y asignar los niveles adecuados de

autoridad para permitir la obtención de los recursos necesarios para ejecutar las tareas asignadas.

Debido a la limitación que introduce el ámbito máximo de control de una persona, se deben identificar sólo algunas dimensiones críticas como base de la segmentación primaria de las tareas organizacionales. Esto se observa normalmente en el primer escalafón del organigrama de una firma. Pero el proceso de segmentación no termina allí. Continúa fluyendo a través de segmentaciones más finas, hasta que se especifica una jerarquía subordinada que incorpora todas las dimensiones críticas que abarcan la asignación total de responsabilidades y autoridades.

Aunque los procesos de segmentación de negocios y diseño de estructura organizacional no tienen el mismo objetivo final, están estrechamente vinculados. Se podría afirmar que un equilibrio completo entre estos dos procesos es muy deseable debido a que facilitaría grandemente la formulación e implementación de la estrategia, la congruencia entre compromisos estratégicos y operacionales, y la consecuente asignación de responsabilidades en ambas direcciones.

Algunas consideraciones para las unidades estratégicas de negocios son:

- a) El propósito de una unidad estratégica de negocios es servir a un mercado externo y no a uno interno. Esto significa que una unidad estratégica de negocios debiera tener un conjunto de clientes externos y no solamente servir como proveedor interno.
- b) Una unidad estratégica de negocios debería tener un conjunto bien definido de competidores externos, respecto de quienes se debe tratar de obtener una ventaja sostenible.

- c) El gerente de una unidad estratégica de negocios debería tener suficiente independencia para decidir las acciones estratégicas críticas. Esto no significa que no se pueda compartir recursos tales como facilidad de fabricación, equipos de ventas, servicios de adquisición, tecnologías y otros, con otras unidades estratégicas de negocios de la firma. Significa simplemente que dicho gerente tiene libertad para escoger dónde obtener los recursos necesarios y cómo competir efectivamente.
- d) Si cumple con las tres condiciones anteriores, una unidad estratégica de negocios pasa a ser un genuino centro de beneficios, respondiendo totalmente a la rentabilidad.
- e) Una unidad estratégica de negocios no tiene que ser una unidad organizacional bien definida con un supervisor directo a cargo para ser considerada como una legítima unidad estratégica de negocios.

### **C. Estrategia Horizontal e Integración Vertical (Interacciones de las unidades estratégicas de negocios)**

Una vez segmentados los negocios de la firma, es necesario identificar las oportunidades de sinergia entre negocios, que si fueran explotados adecuadamente, podrían agregar valor más allá de la simple suma de las contribuciones de negocios independientes. Así, la firma podría acrecentar su ventaja competitiva.

La estrategia horizontal es un conjunto coordinado de metas y políticas a través de unidades de negocios distintas pero relacionadas. La definición de la estrategia horizontal requiere la búsqueda y aprovechamiento de interrelaciones potenciales entre los diversos negocios de la firma. Para Porter, existen tres tipos de interrelaciones posibles:

1. **Interrelaciones Tangibles:** que se originan en oportunidades de compartir actividades en la cadena del valor. (Ver Anexo N° 1: La Cadena de Valor)
2. **Interrelaciones Intangibles:** son las que involucran la transferencia de conocimiento experto de gestión de cadenas de valor separadas. Estas generan una ventaja competitiva cuando se comparten habilidades de gestión entre diferentes cadenas de valor. Estas se refieren a interrelaciones de unidades estratégicas de negocios independientes localizadas en distintas industrias, pero que conservan similitudes genéricas como son:
  - a) Un mismo tipo de comprador.
  - b) Similares configuraciones de cadena de valor.
  - c) Similares actividades importantes de valor.
3. **Interrelaciones entre Competidores:** se derivan de la existencia de rivales de real o potencialmente compiten con una firma en más de una unidad de negocios. Esta vez, más que buscar oportunidades de compartir recursos y habilidades para acrecentar la posición competitiva propia, la atención se centra en las acciones en contra que podríamos emprender en respuesta a la situación competitiva general de una firma rival.

Una decisión central que debe tomarse al desarrollar una estrategia horizontal se refiere a la configuración física de la cadena de valor. Dependiendo de la capacidad para lograr primeramente economías de escala y economías de extensión, podría ser ventajoso centralizar una actividad en un solo lugar, o bien dispersarla por medio de múltiples áreas a través del mundo. Esta elección lleva a menudo a profundas diferencias en los sistemas de gestión requeridos para integrar las tareas administrativas resultantes. Por

ello, los problemas de configuración de la cadena de valor y de coordinación de las actividades de valor representan preguntas claves de diseño de una estrategia horizontal. Otro problema de importancia es el hecho de que las estrategias horizontales no se materializan, a no ser que exista una voluntad determinada para hacer que ocurra. Esto se debe a que la estructura organizacional de la firma tiende a promover un flujo vertical de información y no genera comunicaciones laterales, necesarias para captar oportunidades horizontales.

Por otra parte, la integración vertical involucra una serie de decisiones que abordan:

- a) Una definición de los límites que debiera establecer una firma sobre sus actividades genéricas sobre la cadena del valor.
- b) Establecimiento de las relaciones de la firma con constituyentes fuera de sus límites, principalmente proveedores, distribuidores y clientes.
- c) La identificación de las circunstancias bajo las cuales esos límites y relaciones podrían cambiarse, de modo de acrecentar y proteger la ventaja competitiva de la firma.

Este conjunto de decisiones tiene gran importancia para definir lo que una firma es o no es, qué activos o capacidades críticas debieran permanecer irrevocablemente dentro de la firma y qué tipo de contrato debiera establecer en sus relaciones con sus audiencias externas.

#### **D. Filosofía Corporativa**

La filosofía de la empresa es una declaración de los grandes principios que inspiran las acciones de una firma, los cuales son expresados por el ejecutivo superior, y se refieren a los siguientes temas:

1. La relación entre la firma y sus grupos primarios de interés - empleados, clientes accionistas, proveedores y las comunidades en que opera la firma.
2. Una declaración sobre los objetivos generales de desempeño que se espera de la firma, expresados primeramente en términos de crecimiento y de rentabilidad.
3. Una definición de políticas corporativas básicas respecto de temas tales como estilos de gestión, políticas organizacionales, gestión de recursos humanos, políticas financieras, marketing y tecnología.
4. Una expresión de valores corporativos atinentes a ética, creencias y reglas de conducta personal y empresarial.

La filosofía corporativa tiene que proveer un tema unificador y un desafío vital para todas las unidades organizacionales, comunicar un sentido de ideales alcanzables, servir como fuente de inspiración para hacer frente a las actividades diarias y pasar a ser una fuerza guía, motivadora y contagiosa congruente con la ética y valores empresariales. La filosofía de la empresa es una declaración de principios básicos que distingue a aquellas firmas que han podido articularlos de una manera positiva.

#### **E. Tópicos Especiales con Significación Estratégica**

La visión de la firma que tienen los ejecutivos es afectada profundamente por cambios de importancia en el medio externo, referidos a ciertas tendencias o nuevas prácticas de gestión que reciben gran atención por parte de grupos empresariales. Desde fines de la década de los 80 hay tres problemas a los que se debe prestar especial consideración: la tendencia imparable hacia mercados globales, la omnipresencia y aceleración del cambio tecnológico y la necesidad de contar con formas más nuevas y ágiles de liderazgo y organización, para hacer frente con éxito a estos nuevos desafíos.

## II. Análisis del Medio Externo de la Firma

El análisis del medio externo intenta establecer un diagnóstico de la condición general de los sectores industriales que tienen relevancia para los negocios de la empresa. La evaluación se concentra en ambientes económicos, políticos, tecnológicos, sociales y legales que afectan a la empresa como un todo. Esta evaluación deberá llevarse a cabo, primero, desde una perspectiva histórica con el objeto de determinar cuan bien la firma ha movilizadado sus recursos para hacer frente a los desafíos del medio ambiente externo; y segundo, desde la perspectiva de tendencias futuras en el medio ambiente, con lo cual se busca el reposicionamiento de los recursos internos para adaptar a la organización a estas tendencias ambientales.

El resultado del análisis del medio externo comienza normalmente con una visión general económica que presenta las tendencias más probables para el sector en que está inserta la empresa. Es posible que se agregue al desarrollo de planes de contingencia que abarque situaciones pesimista u optimista, al ser comparadas con las tendencias más probables.

Algunos índices de interés, considerados en esta visión económica son:

- a) Crecimiento económico - PNB y principales factores que los influncian;
- b) Tasa de inflación;
- c) Desempleo;
- d) Visión global de mercados extranjeros y consideraciones generales sobre la tasa de cambio;
- e) Ingreso disponible;

- f) Crecimiento de sectores industriales críticos, como por ejemplo, vivienda, defensa, salud, etc.

Un segundo componente del análisis del medio externo es una evaluación general de los factores ambientales básicos, incluyendo un resumen de la visión general económica y de las tendencias globales en los mercados primarios. Considera también un breve análisis de las tendencias tecnológicas, suministro de recursos humanos, acontecimientos políticos y temas sociales y legales, entre otros factores que pudieran ser considerados como relevantes.

### **2.1.2 Análisis de los Productos o Negocios**

El proceso de análisis de productos o negocios permite a los ejecutivos conocer con detenimiento las características de los productos o servicios que se generan en la empresa, determinando las fortalezas y debilidades de estos, como también conocer las características de los productos de sus competidores. Con esta visión global, es posible realizar los cambios necesarios para lograr productos con ventajas dentro del mercado en que se compite.

#### **I. Misión del Negocio**

La misión del negocio es una declaración que define claramente el ámbito actual y futuro del negocio. Esto se expresa como una descripción general de productos, mercados, tecnologías y cobertura geográfica del negocio en el presente y en un futuro razonablemente cercano, comúnmente 2 a 5 años. Esta declaración no es sólo informativa por lo que incluye, sino que es igualmente decidora por lo que deja fuera.

Esta es muy similar a la misión de la firma, pero en este caso, es más específica en los puntos que la componen. Esta especificación permite determinar los cambios que se puedan producir en estas áreas. Permite además, detectar modificaciones en las tendencias de la industria y el reposicionamiento de competidores en términos de productos, mercados, cobertura geográfica, disponibilidad de sustitutos y tecnología.

Otra información de importancia que entrega la misión del negocio es la selección de una forma de conseguir una posición ya sea de liderazgo o de ventaja competitiva sostenible.

## **II. Análisis Interno del Negocio**

El análisis interno del negocio se preocupa de los factores que determinan la posición competitiva que va a adoptar el negocio a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible. Para ello es necesario realizar un examen sistemático de las actividades de la unidad de negocios, separándolas en etapas relevantes, utilizando como concepto principal en este examen a la cadena de valor.

En la realización de este análisis interno, es necesario seguir algunos pasos. Estos, pretenden identificar las principales fortalezas y debilidades de la firma frente a sus competidores de mayor importancia.

Este análisis interno del negocio es apoyado por las siguientes tareas:

1. Identificación de los competidores más relevantes de unidades estratégicas de negocios. Un competidor será relevante si:
  - a) Desde un punto de vista de mercado: tiene una elevada participación en el mercado, ha experimentado un crecimiento sostenido en el mercado, logra

- elevados niveles de rentabilidad respecto del promedio de la industria, tiene una posición altamente vulnerable ante las acciones competitivas que usted puede emprender, etc.
- b) Desde un punto de vista funcional: tiene una estructura de costo más baja, tiene la base técnica más sólida, tiene la mayor fuerza de marketing, ofrece la mejor calidad de producto, muestra el nivel más elevado de integración vertical, exhibe el nivel más elevado de utilización de capacidad, etc.
2. Determinación de factores críticos de éxito, es decir, de aquellas capacidades que la firma puede controlar y en las que tiene que sobresalir para que la unidad estratégica de negocios logre una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares de la industria.
  3. Desarrollo de un perfil competitivo de la unidad estratégica de negocios, midiendo las fortalezas y debilidades del negocio frente a cada uno de los competidores de mayor importancia.
  4. Preparación de la evaluación resumida e identificación de las fortalezas y debilidades generales asociadas con la unidad estratégica de negocios.

### **III. Análisis Externo del Negocio**

El análisis del medio externo en el ámbito de negocio, busca identificar el grado de atractivo de la industria a la cual este pertenece.

Se define como industria a un conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de los otros, es decir, productos con elevadas elasticidad cruzada de demanda. El atractivo de la industria es el resultado de un análisis

competitivo de ésta, el cual intenta captar los factores estructurales que definen las expectativas de rentabilidad al largo plazo de una industria y de identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos.

Existen cuatro métodos para realizar este análisis:

- Modelo de Porter para el análisis estructural de la industria.
- Exploración del medio al nivel de negocios, basado en el análisis de factores externos.
- Análisis de grupos estratégicos.
- Análisis financiero.

### **Análisis estructural de la industria: modelo de las cinco fuerzas**

La selección de la posición competitiva deseada de un negocio, requiere comenzar por la evaluación de la industria en la que está inserta. Para esto debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo.

Este modelo postula que existen cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria:

- Intensidad de la rivalidad entre los competidores de una industria.
- Amenazas de nuevos participantes.
- Amenazas de sustitutos.
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.

## 1. Intensidad de la rivalidad entre competidores

Entre los muchos determinantes de rivalidad entre competidores sobresalen cuatro de ellos:

- a) Crecimiento de la industria: si la industria crece agresivamente, se abren oportunidades para todos los involucrados y la bonanza resultante pasa a ser fuente de ilimitada prosperidad.
- b) La fracción del costo fijo sobre el valor total agregado del negocio: cuando una firma se ve ante costos fijos elevados, el umbral de rentabilidad se eleva a una fracción significativa de la plena capacidad. De no lograr ese nivel de operación, la reacción más generalizada es ofrecer al cliente, condiciones muy favorables para dinamizar la demanda, sin importar las consecuencias que podría tener esta acción en el desempeño general de la industria.
- c) El grado de diferenciación del producto: la diferenciación del producto es un factor crítico en la determinación de la realidad competitiva. Lo peor para la industria es la existencia de productos genéricos (productos o servicios que no puede ser diferenciado), dado que ello implicaría que nada puede sostener legítimamente que lo que ofrece a sus clientes es superior a su oferta equivalente de otros competidores, dependiendo por entero del precio.
- d) Concentración y equilibrio entre competidores: es mucho más deseable participar en una industria que tiene tan sólo cuatro competidores principales que captan el 85% del mercado, con una filosofía de competidores homogéneos, que en una industria con cientos de participantes igualmente equilibrados y con perspectivas competitivas muy diferentes. La explicación se debe a que en el primer caso, no es probable que esperemos grandes

sorpresas. Las reglas del juego están puntualizadas en forma explícita o implícita. Estaremos formando entonces, parte de un oligopolio entre caballeros, donde no existiría incentivo para emprender acciones beneficiosas a corto plazo que acarreen consecuencias negativas para todos a largo plazo.

Otros factores a considerar, son la identidad de marca, lo que constituye una fuente de diferenciación y por lo tanto las empresas tratan de establecer sus marcas sólidamente en el mercado en busca del reconocimiento de esta por parte de los consumidores.

También encontramos las barreras de salidas y contingencias corporativas. Al existir una muy elevada barrera de salida o amenaza, contribuye al deterioro de la industria, ya que denuncia que la industria está en las últimas etapas de su ciclo de vida y es normal esperar una disminución del número de competidores puesto que las oportunidades se tornan insuficientes para sostener al total de los participantes que fueron atraídos bajo mejores condiciones estructurales. Sin embargo, cuando la salida es muy difícil o casi imposible como ocurre cuando la especialización de activos y el costo de salida son particularmente elevados, no se puede llevar a cabo una reducción ordenada de los participantes en una industria, esto implica que todos los competidores se verán afectados por una seria erosión de rentabilidad.

En otros casos, algunas empresas tratan deliberadamente de perpetuarse en una industria, más allá de su justificación financiera con el propósito de constituirse en un argumento de presión competitiva. Esto se produce cuando las firmas se enfrentan en una diversidad de industrias con fortalezas relativas muy diferentes.

## 2. Amenazas de nuevos participantes

Aquí es importante hablar sobre uno de los conceptos más importantes de la estrategia: el de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria. Estas barreras son resultantes de una amplia variedad de nuevos factores como lo son las economías de escala, diferenciación de productos, intensidad de requerimientos de capital, importación de los efectos de aprendizaje, grado de protección gubernamental y facilidad de accesos a canales de distribución, a materias primas críticas y a la tecnología más avanzada. Son también el resultado de factores que ya estaban presente como determinantes de la rivalidad: identidad de marca y costo de cambio.

## 3. Amenaza de sustitutos

Su mera presencia establece un tope para la rentabilidad de la industria. Cada vez que se sobrepasa un umbral de precios se producirá una transferencia masiva de demanda. El impacto que tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de una serie de factores como la disponibilidad de sustitutos cercanos, el costo de cambio para el usuario, la agresividad de los productores sustitutos y contraste de la relación valor - precio entre los productos originales y sus sustitutos.

## 4. Poder de negociación de los proveedores y de los compradores

En el modelo original de estructura de industria, Porter trata al poder de compradores y de proveedores como imágenes especulares entre sí. Esto se torna claro al examinar los factores que contribuyen al poder inherente en estos dos casos. Las palabras de Porter “poder de negociación de proveedores y de compradores” sugiere que hay amenazas a la industria debido al excesivo empleo de poder por parte de estos dos agentes. Se puede interpretar a Porter como

indicando que una estrategia adecuada que deba perseguir una firma de negocios tendrá como componente clave la tentativa de neutralizar el poder de negociación de proveedores y compradores. En el mundo de hoy ese mensaje, en el mejor de los casos, es contencioso. Las firmas japonesas nos han dado lección tras lección sobre la importancia de tratar a los proveedores como socios de la firma en un esfuerzo por atender las necesidades de sus clientes, manteniendo con ellos una relación que tiene que ser permanentemente nutrida y fortalecida, a fin de transformarlos en extensiones de la firma misma. Además, los compradores son el grupo constituyente de mayor importancia de la firma, que no deben ser tratados como rivales, sino como los depositarios de una relación amistosa de larga duración basada en el cumplimiento, la confianza mutua y la integridad.

#### *Poder de los proveedores*

- Número de proveedores de importancia.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores.
- Diferenciación o costos de cambio de productos de los proveedores.
- Amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores.
- Amenaza de integración hacia atrás por parte de la industria.
- Contribución de los proveedores a la calidad o servicio de los productos de la industria.
- Costo total de la industria contribuido por proveedores.
- Importancia de la industria sobre la rentabilidad de los proveedores.

#### *Poder de los Compradores*

- Número de compradores de importancia.
- Disponibilidad de los sustitutos para los productos de la industria.

- Costo de cambio de compradores.
- Amenaza de los compradores de integración hacia atrás.
- Amenaza de la industria de integración hacia adelante.
- Contribución a la calidad o servicio de los productos de compradores.
- Costos totales de compradores contribuidos por la industria.
- Rentabilidad de los compradores.

## **2.2 Concepto de Giro Bancario**

Antes de definir las características y elementos que configuran o están implícitos en el concepto de giro bancario, es necesario definir algunos términos generales.

Lo primero es conocer el concepto de mercado de capitales. Este es un conjunto de mercados formales e informales constituidos por instituciones e instrumentos de financiación e inversión.

La ventaja de la existencia de un mercado de capitales, es que los fondos de los ahorrantes son orientados hacia usos socialmente más eficientes que si cada persona invirtiera en forma directa sus propios ahorros. De este modo, la rentabilidad social de las inversiones ejecutadas dentro de la economía tiende a ser la máxima.

De la anterior definición de mercado de capitales podemos concluir:

1. Existen dos tipos de mercados
  - a) Mercado Formal
  - b) Mercado Informal
2. Existen oferentes, intermediarios y demandantes.
3. Existe transferencia de recursos

#### 4. Debe existir un precio de transferencia de recursos.

Así, podemos decir que el mercado formal es un conjunto de organismos que se han especializado en operaciones de crédito, como también personas naturales o jurídicas que realizan frecuentemente operaciones crediticias haciendo de estas transferencias, su negocio habitual.

Por mercado informal se entiende a aquel formado por empresas, instituciones y personas cuyo objetivo principal es la compra - venta de productos y/o servicios y que realizan operaciones crediticias sólo como transacciones esporádicas. Un ejemplo de esto, lo encontramos en el mercado de los créditos al consumidor, de las grandes casas comerciales.

Como existe una cantidad limitada de recursos disponibles, estos deben ser distribuidos desde los oferentes de recursos monetarios (generadores de excedentes) a los demandantes (aquellos que necesitan los recursos). Esta distribución se hace a través de intermediarios financieros.

Los intermediarios financieros son organizaciones que prestan servicios que básicamente consisten en reunir a los oferentes con los demandantes de crédito, especializándose en esta función. En una economía moderna son una excepción los préstamos directos de dinero del propietario al usuario.

El traspaso de recursos del sector formal al sector demandante se efectúa normalmente, bajo la forma de crédito.

Algunas de estas instituciones financieras pueden emitir instrumentos financieros. Otras en tanto, adquieren el carácter de ser exclusivamente financieras, dedicadas al negocio del crédito; existen otras instituciones que reciben dinero y prestan otros bienes, es decir que pueden desarrollar funciones duales.

Entre las razones de la existencia de intermediarios financieros se pueden mencionar:

#### **A. Costo de información y análisis de inversiones**

Al ser su giro base la intermediación de valores y dineros, se facilita el grado de especialización en el desarrollo de esta función, lo que se traduce en la disminución del número de transacciones necesarias para juntar a oferentes y demandantes de créditos. Lo anterior, permite la disminución de los costos de transacción, de información y los costos de análisis económico - financiero de los inversionistas.

El costo de intermediación no sólo depende de factores internos de los intermediarios, sino que existen, además, otros elementos que influyen sobre ellos, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- a) Legislación que los reglamenta.
- b) Limitaciones y rigideces que se oponen a la competencia.
- c) La tecnología, especialmente, la computación.
- d) Grado de desarrollo del sistema económico imperante.

#### **B. Diversificación**

Con la existencia de intermediarios financieros, se facilita la acumulación de un gran volumen de recursos crediticios, permitiendo al intermediario diversificar su cartera de valores con una reducción de sus costos. Así, por ejemplo, los intermediarios pueden tener diferentes clases de acciones, bonos, obligaciones con terceros, valores de gobierno, etc., permitiendo que los inversionistas que acuden a estos centros, tengan la posibilidad de encontrar una cartera que ha sido previamente diversificada.

### **C. Proximidad de oferentes y demandantes**

La existencia de intermediarios, permite ubicar lugares donde pueden concurrir oferentes y demandantes, sin que se vean entre sí, disminuyendo de esta forma, los costos de búsqueda de oportunidades de inversión.

Ahora bien, para asegurar el funcionamiento del mercado de capitales, deben existir oferentes y demandantes de créditos entre los cuales se realiza la transferencia de recursos. Ambos grupos pueden ser ubicados en un mismo país o en países distintos, en este último caso se habla de transferencia de recursos internacionales.

La oferta de crédito, en general, depende de varios factores entre ellos:

- i) Tasa de interés.
- ii) Nivel de ingreso de las personas.
- iii) Sistema económico.
- iv) Condiciones del entorno socioeconómico y político.

En cuanto a la demanda de crédito, se puede decir que es aquella formada por la cantidad de recursos monetarios que los agentes económicos necesitan y que están dispuestos a recibir de otras personas a un precio determinado.

El capital es un factor escaso, por lo tanto, la cantidad de recursos que se transfiere depende de un precio al cual los demandantes están dispuestos a comprar esos recursos y al cual los oferentes están dispuestos a venderlos o transferirlos. Ese precio recibe el nombre de tasa de interés. Dicho precio es el que permite regular la oferta y la demanda de fondos en una economía, obteniéndose de esta forma una mejor distribución de los recursos crediticios. La tasa de interés queda determinada en el mercado y en el mercado de capitales existe una tasa de equilibrio, la cual permite que se iguale la oferta y a la

demanda de recursos, es decir, que se equilibre la cantidad de ahorro ofrecido y la cantidad de crédito demandado.

Se puede deducir entonces que dentro del mercado de capitales existen:

1. Instituciones de crédito que cumplen la función de otorgar préstamos de corto y largo plazo, captando dineros del público en diversas formas; siendo las principales las cuentas de depósito y la emisión de valores como bonos y debentures.
2. Intermediarios financieros que son los que realizan una función de apoyo a las instituciones financieras básicas, a través de la colocación de valores en el público y cumplen el importante rol de crear mercados secundarios; recolectando valores de largo plazo en períodos cortos, promoviendo así la liquidez de instrumentos financieros.
3. Otras instituciones emisoras de valores: sociedades o entidades no financieras que acuden al mercado en demanda de fondos que serán invertidos directamente y no recolectados como nuevos préstamos.
4. Inversionistas institucionales: son aquellas que permanentemente compran valores financieros para canalizar los fondos de ahorro hacia la inversión.

Así entonces, podemos decir que un banco es una institución de crédito (persona jurídica) que forma parte del mercado formal, dentro del mercado de capitales que cumple la función de captar dinero del público en diversas formas como son cuentas corrientes, depósitos, emisión de bonos y debentures, etc. y otorgan préstamos de corto, mediano y largo plazo haciendo de estas transacciones su negocio habitual.

En Chile las empresas bancarias, según el artículo 27 de la Ley General de Bancos, deben constituirse como sociedades anónimas en conformidad con la ley.

El prospecto que debe proceder a la formación de la sociedad será calificado previamente por el Superintendente y podrá ser rechazado sin expresión de causa.

Una vez definido lo que se entiende por banco estamos en condiciones de describir en términos generales los elementos que están implícitos en el giro bancario.

Podemos señalar que el concepto de giro bancario, comprende tanto los servicios bancarios vinculados a una entidad que recibe depósitos del público, en cualquiera de sus formas, y los traspa en calidad de crédito, como los servicios financieros de apoyo a esas entidades bancarias, concebidas como "tradicionales".

Sin embargo, en algunos países el giro bancario incluye servicios financieros no bancarios, tales como seguros e intermediación de valores, así como también servicios no financieros y comerciales.

En la integración de los servicios bancarios y los no bancarios pueden identificarse dos formas: una forma es la participación directa de una institución bancaria en actividades no bancaria y la otra es la participación en actividades no bancarias a través de la extensión de las relaciones entre instituciones financieras, ya sea bajo la forma de filial o perteneciendo a un holding común.

Así, visto en forma simple, la extensión y forma que toma la integración de servicios financieros bancarios y no bancarios en las economías desarrolladas, pueden clasificarse en dos categorías generales: las de banca mixta y la banca universal.

Se entiende por banca mixta aquel sistema en que se mantiene algún grado de separación entre las instituciones que proveen servicios bancarios y las que proveen servicios no bancarios, como son seguros u otros específicamente definido. En estas categorías se encuentran países como los Estados Unidos, Japón, Bélgica, Canadá, Suecia y Gran Bretaña.

Dentro de lo que se define como banca universal, es decir, aquellos sistemas donde la integración financiera entre servicios bancarios y no bancarios se ha dado dentro de una misma institución, el llamado Banco Universal, o donde las actividades bancarias tienen ninguna o escasas limitaciones, se encuentran países como Francia, Alemania, Italia, Holanda y Suiza.

Si damos como un hecho cierto el que en Europa existe a partir de enero de 1993, un sistema bancario común, más cercano al concepto de la banca universal, tenemos así en la práctica, tres grandes bloques en el mundo financiero internacional: Estados Unidos, Japón y Europa.

## **2.2.1 Tendencias del Giro Bancario en el Mundo**

Al analizar las tendencias que actualmente ocurren en los sistemas bancarios del mundo, en materia de las actividades que las instituciones financieras pueden realizar, resulta ilustrativo analizar previamente el caso de Europa, para luego ver el caso de los Estados Unidos y Japón.

El caso de la Comunidad Económica Europea (CEE) es especialmente interesante ya que esta ha alcanzado un consenso referente a las actividades que la banca de los países miembros de la Comunidad pueden realizar, situación que entró en vigencia a partir de Enero de 1993, y que implica que Europa se pone a la cabeza de la carrera por una mayor eficiencia de los sistemas bancarios en el mercado y, en consecuencia, es quien tirará la cuerda de los demás sistemas.

### **A. Hacia donde va la CEE**

Como se sabe, en la actualidad hay dos tipos principales de banca dentro de Europa: la versión alemana, donde una vasta gama de actividades es ofrecida por una misma

institución bancaria y el modelo inglés, donde los servicios financieros son ofrecidos a través de una gama de compañías distintas, operando bajo una forma de holding, cuyo propietario puede ser o no un banco.

Si bien no hay mayores expectativas en el presente respecto de cual de las dos formas será la predominante, es probable que en definitiva, por ciertas consideraciones reguladoras, será preferido el modelo inglés por sobre el alemán.

En la medida que los conglomerados financieros o los servicios financieros multifacéticos se desarrollan, el problema de la regulación de las distintas actividades se torna más complejo.

Las normas se tienden a traslapar e incluso, pueden llegar a ser contradictorias en los distintos campos. Ello parece llevar a la necesidad de compartimentizar las actividades para facilitar su regulación y, a la vez, la competencia de los sistemas.

Si bien se ha logrado un acuerdo global en diversos aspectos en la banca europea, aún subsisten dudas respecto de sí, por ejemplo, los bancos alemanes, dada su baja relación de capital, se verían afectados al tener que competir con el resto de la banca europea sobre la base de un sistema que contemple las actividades financieras separadas en filiales.

Por otra parte, la posibilidad de una relación más estrecha entre las actividades del sector bancario y el de seguros, hace surgir la necesidad de segregar dichos negocios en compañías separadas para establecer algún grado de protección entre un negocio y otro.

La segunda directiva bancaria de la CEE, es una segunda etapa en la liberación sucesiva del sector bancario comunitario, tendiente a enormizar la legislación y prácticas en materia de banca de los estados miembros de la comunidad.

Basado en el concepto de "pasaporte único", que rige todas las decisiones, no sólo financieras de la CEE, se ha acordado la libertad de establecimiento y la libre prestación de servicios bancarios con vista a la realización de un mercado único, homogeneizando las distintas normativas bancarias y consiguiendo, además, el mutuo reconocimiento de las licencias de las entidades financieras.

Dentro de las actividades que se podrían realizar en cualquiera de los países de la CEE por parte de las instituciones bancarias, se han definido las siguientes operaciones:

- a) Servicios de referencia depósitos y otras formas de préstamos.
- b) Otorgamientos de créditos.
- c) Leasing financiero.
- d) Servicios de transferencia monetaria.
- e) Emisión y administración de medios de pago.
- f) Garantías y compromisos.
- g) Transacciones por cuenta propia o de terceros.
- h) Participación en emisión de valores.
- i) Corretaje de dinero.
- j) Gestión de cartera y asesoría.
- k) Custodia de valores.
- l) Servicios de referencia de créditos.
- m) Servicios de caja de seguridad.

Un elemento central para determinar el alcance de las operaciones de la banca, es lo que se entiende por los "fondos propios" de un banco, a fin de establecer el límite de recursos que estos pueden destinar a constituir filiales para realizar actividades fuera de la definidas como bancarios. Se entiende como fondos propios, los que son propiedad del

banco separadamente de lo que son los fondos depositados por los clientes, lo que normalmente incluye el capital y las reservas del banco, excluidas las provisiones para cobertura de riesgos bancarios generales.

La CEE se está moviendo rápidamente hacia la adaptación de un sistema financiero único propuesto desde fines de 1992. Un esquema similar se está estudiando para unificar los mercados de valores, ordenar sus niveles de capital y amortizar su normativa, lo que permitiría extender la política de "pasaporte único" en este tipo de negocios.

En el campo de los seguros, la CEE ha anunciado su intención de establecer directivas con un carácter similar a las establecidas para el sistema bancario europeo.

Sin embargo, la adopción de estas directivas, que cubrirán tanto los seguros de vida como los generales, han progresado más lento que las del sector bancario. También hay intenciones por establecer un régimen común en materia de fondos de inversiones.

La meta de Europa era tener toda la estructura financiera a punto en 1992 y operacional a principios de 1994, existiendo aún muchas dudas respecto de si toda la gama de servicios financieros podrá estar completa dentro del plazo propuesto.

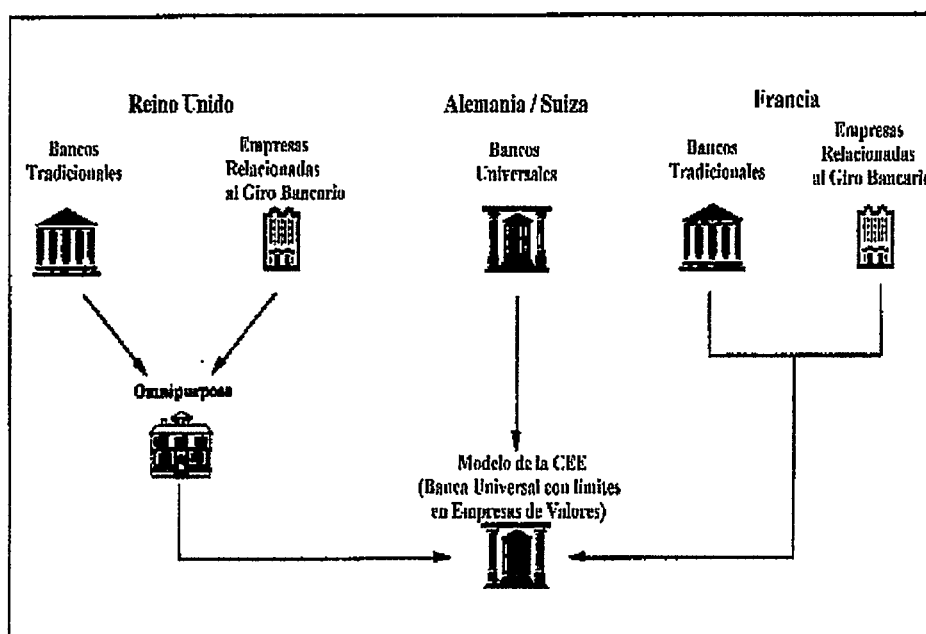
El régimen establecido en la segunda directiva bancaria de la CEE, permite muchas formas de negocios. La CEE ha dicho que el acuerdo acordado permite adoptar una forma de banca universal, pero que no impone que ello sea así.

Si bien se establece el tipo de actividades que son permitidas para las llamadas "instituciones de créditos", entiéndase toda entidad que recibe depósitos y otorga créditos, dicha definición no requiere una forma específica de estructura a establecer para otorgar dichos servicios.

Por lo tanto, la definición adoptada por la CEE es aplicable tanto a la banca que se rige según el modelo de banca universal, como es en Alemania, y también a aquella con un modelo mixto como es Gran Bretaña.

En esencia, la CEE establece un mercado bancario común, donde coexistirían varios tipos de estructuras bancarias, aunque paulatinamente se podría ir convergiendo hacia alguno de ellos, un ejemplo de este proceso se muestra en la Figura 1.

**Figura 1: Futura Estructura de la Banca Europea**



La mayoría de las naciones europeas tienen algún sistema estable de seguros de depósitos, por lo que, antes de establecer la segunda directiva bancaria, se tuvo una amplia discusión respecto al capital mínimo requerido a los bancos que desearan obtener el pasaporte único.

Sin embargo, tras un largo debate, se resolvió que esta condición, si bien podría ser un tema relevante en el futuro, no sería aplicable sino sólo para las nuevas instituciones que desearan establecerse en Europa.

Los sistemas de seguros de depósitos en los países europeos son distintos entre sí. Por ejemplo, en ciertos países como Bélgica, Alemania, Italia y España, el sistema de seguros de depósitos es voluntario. En algunos países, el seguro de depósito es sólo aplicable a las monedas del respectivo país, en cambio en otros, no existe discriminación de monedas. Así mismo, el porcentaje de cobertura de los depósitos, varía de país en país, aunque en general están destinados a proteger al pequeño ahorrante.

Otra de las diferencias entre los países de la CEE es el organismo el que provee el seguro de depósito (Banco Central, organismo específico o gobierno). Normalmente, en un esquema de banca universal como el alemán, el hecho de que las pérdidas de una institución provengan de sus negocios bancarios, de valores o de seguros, no tiene mayor importancia ya que se asume que el seguro de depósito no hará distinciones al respecto.

En cambio, en sistemas donde las actividades no bancarias están separadas, normalmente los esquemas de seguros de depósitos sí hacen distinciones al momento de establecer el alcance de su cobertura.

Este y otros temas aún no han sido resueltos en definitiva en la estructura bancaria que está adoptando Europa, y que serán tratados en los próximos años. No obstante, la segunda directiva bancaria ya ha sido acordada y, pese a quedar temas aún por discutir, su fecha de puesta en vigencia obliga a que las demás potencias financieras del mundo, Estados Unidos y el Japón, deban revisar rápidamente sus actuales estructuras bancarias.

## **B. El Debate del Tema del Giro Bancario en los Estados Unidos**

Como se ha expuesto, la legislación bancaria de los Estados Unidos está severamente influenciada por la experiencia de los años treinta, lo que motivó una estricta separación entre los negocios bancarios y los no bancarios, clasificados estos últimos en términos

genéricos como comercio, no sólo del punto de vista de las actividades en que la banca podría invertir o realizar, sino también respecto de la propiedad de los bancos por parte de grupos industriales o no financieros.

Un estudio realizado por el Tesoro de los Estados Unidos para resolver los problemas de la legislación bancaria, que partió en 1987, siendo sólo una recomendación legal, terminó en un grueso volumen denominado "Modernización del Sistema Financiero: recomendaciones para una banca más segura y competitiva".

En primer término, la proposición del Tesoro de los Estado Unidos establece un principio de flexibilidad en torno al alcance del sistema de seguros de depósitos, en el sentido de que este puede ser extendido a depósitos no asegurados, si es que la importancia de la estabilidad de la institución afectada, pueda a su vez arriesgar al resto del sistema.

Los costos de este reconocimiento a una solución del mal menor, en casos de crisis, serían absorbidos por la Reserva Federal, entiéndase Banco Central, por cuanto es de su incumbencia el normal desenvolvimiento del sistema financiero. En buenas cuentas, se reconoce que no obstante existir un sistema de seguro de depósitos, la estabilidad del sistema puede hacer tomar decisiones a la autoridad a su propio costo, a fin de evitar costos mayores. Esta situación la hemos vivido en Chile y su ejemplo lo constituye la deuda subordinada de la banca nacional con el Banco Central.

En lo que se refiere a exigencias a las instituciones financieras, se impone el criterio de que el capital o patrimonio, es la base fundamental de su supervisión. En un esquema de premios y castigos, los bancos con buena base de capital van a ser facultados para entrar en nuevas actividades o áreas de servicios. En cambio, aquellas instituciones que requieren efectuar un reforzamiento de su patrimonio, deberán adoptar medidas que van

desde la disminución del reparto de dividendos hasta la venta o fusión del banco, previo a cualquier ampliación de sus operaciones.

El Tesoro de los Estados Unidos establece cinco zonas o categorías de nivel de solvencia de los bancos, lo que será calificado por las agencias reguladoras.

Así, el primer nivel, el de mejor calidad patrimonial, le permitirá al banco una completa libertad para desarrollar nuevos productos y nuevas actividades a través de una nueva estructura que se crearía, una compañía denominada holding de servicios financieros. Aunque las nuevas actividades deben ser autorizadas por las Superintendencias respectivas, para un banco nivel 1, dichas autorizaciones serían sólo un mero trámite.

Los niveles 2, 3 y 4 requieren satisfacer estándares de capital mínimo, como también del cumplimiento a ciertas condiciones, para permitir la incursión en nuevas actividades. En el extremo opuesto, el nivel 5 implica que el banco debe adoptar soluciones urgentes a su condición patrimonial, previo a tener la posibilidad siquiera de emprender nuevos negocios.

Los bancos serán sometidos a exámenes anuales, se incrementarán los requisitos relativos a provisiones de la cartera riesgosa y existiría una mayor información de la calidad de la condición financiera de la institución al mercado. Un esquema similar de calificaciones a los bancos chilenos, ha comenzado a aplicar la Superintendencia de Bancos desde el año 1991, aunque de momento la nota que pone tiene carácter reservado.

Como se mencionó, la posibilidad de incursionar en nuevos negocios para los bancos estadounidenses vendrá como una recompensa a su nivel de calidad patrimonial. Así, bancos bien capitalizados podrán afiliarse con bancos de inversión, fondos mutuos y compañías de seguros, en un holding común de servicios financieros. Las sociedades

filiales que se formen tendrán capitales separados y estarán sometidos a una supervisión especializada y funcional.

En lo que constituye uno de los elementos más controvertidos de la propuesta del Tesoro de los Estados Unidos, ya que implica eliminar la histórica separación entre banco y comercio, las empresas industriales y comerciales podrán adquirir propiedad en estos holdings de servicios financieros, lo que ha sido promovido como una forma de atraer nuevos capitales hacia la industria bancaria.

No obstante, el sistema estatal de seguro de depósito, sólo postergará a los bancos y serán impuestas estrictas normas para las operaciones con las entidades relacionadas a través de la propiedad de estos consorcios. Asimismo, en lo que constituye también una revolución en la industria bancaria de los Estados Unidos, la actividad de los holdings bancarios será permitida a nivel nacional, fuera de los estados donde se ubica la casa matriz.

En lo que a regulación de la banca se refiere, también se propone un cambio significativo, tendiente a simplificar el esquema de supervisión del Tesoro de los Estados Unidos.

Fundamentalmente se establecen dos niveles de supervisión: la Reserva Federal supervisará los bancos de nivel estatal y sus estructuras de servicios, en tanto que un nuevo organismo, la Agencia Federal Bancaria, se hará cargo de la supervisión de los bancos de cobertura nacional y sus holdings bancarios. Esta nueva agencia dependerá del Tesoro y estará por sobre la actual Superintendencia, desapareciendo otras agencias de regulación de instituciones financieras menores y sustituyendo las funciones reguladoras del Fondo de Seguros de Depósitos, FDIC.

La norma propuesta por el Tesoro permite que entidades reguladoras de las filiales no bancarias de una institución financiera, como el Securities Exchange Commission, equivalente a la Superintendencia de Valores en Chile, puedan examinar a la vez el holding de servicios bancarios y sus filiales, a la vez que la entidad encargada de la supervisión bancaria podrá hacerlo con aquellas filiales no bancarias, en la medida que se estime que su condición financiera pudiere afectar la estabilidad del holding bancario.

Las reacciones respecto de la proposición de reforma del sistema bancario efectuado por el Tesoro de los Estados Unidos han sido variables, existiendo quienes aplauden la iniciativa, aquellos que presenten algunas objeciones y la mayoría, que está en una postura de expectativa.

### **C. Las Tendencias en Japón**

En el caso de Japón ha habido un movimiento continuo, que se ha expresado fundamentalmente en las actividades externas de la banca japonesa, hacia una liberación y modernización de su estructura de regulación financiera.

Los Estados Unidos y el Japón han estado trabajando en forma conjunta, a través de comisiones para desarrollar reformas de sus respectivos sistemas. Japón particularmente ha estado considerando la eliminación del artículo 65 de su Ley de Valores, que contiene las mismas prohibiciones consideradas en la legislación estadounidense entre la banca y el comercio, conocidas como Glass Steagall.

Varios grupos de asesores, representando a la banca y los agentes de valores japoneses, han estado debatiendo posibles reformas, pero las rivalidades entre ambos mercados son intensas, de forma que las medidas reguladoras son diferidas sobre la base de

compromisos entre los agentes financieros y los reguladores. Sin embargo, parece ser que las potenciales reformas de la estructura bancaria japonesa, apuntarían a un esquema parecido al sistema inglés de banca universal, esto es con filiales que efectúan intermediación de valores y otorgan múltiples servicios financieros.

Si el art. 65 de la Ley de Valores del Japón es eliminado o flexibilizado, es muy probable que en poco tiempo los bancos de inversiones y la banca comercial se fusionen en grandes instituciones financieras, afectando el mercado de los bancos pequeños, como son los corporativos y los bancos locales. Las fusiones en Japón, pese a ser una forma de expansión comercial aceptada, son un tema complejo donde las inhibiciones culturales pueden hacerlas muy dificultosas. Mucho más difícil se ve la posibilidad de que un banco extranjero adquiera uno japonés.

Sin embargo, la mejor disposición del Ministerio de Finanzas al aceptar las fusiones entre bancos, así como otro tipo de ajustes que podrían forzar las reformas estructurales del sistema bancario del Japón, tiene que ver con las reglas recientemente adoptadas en el Acuerdo de Basilea por los Bancos Centrales de las principales naciones industrializadas y que entraron en plena vigencia en 1992 conocidos como G-10, los que obligan a un mayor nivel de capitalización de los bancos a fin de proteger los sistemas de pago internacionales.

En el caso de los bancos japoneses, el Acuerdo de Basilea tiene fundamental relevancia ya que estos han gozado de relaciones de leverage de hasta treinta veces su nivel de capital, en consideración a que las nuevas reglas sólo aceptarán un leverage de 12,5 veces. Debido a ello, los bancos japoneses han estado reteniendo su crecimiento, trasladando activos a otras instituciones o incorporando, directa o indirectamente, nuevos capitales, a través de la disminución del nivel de dividendos. Asimismo, se han llevado a

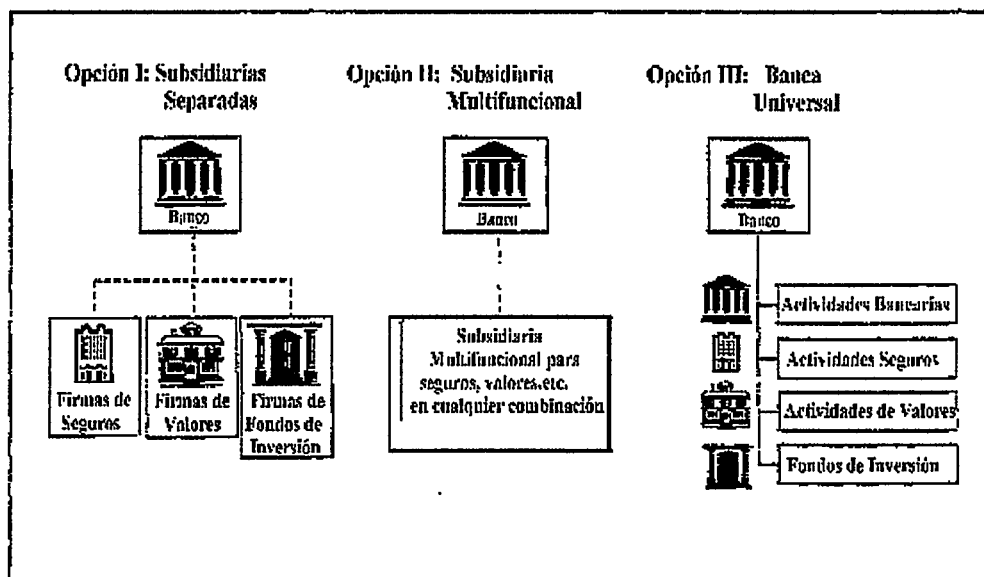
cabo una serie de reformas internas, particularmente en tecnología, y mejorando la administración de su estructura de activos y pasivos, que de todas formas eran cambios que debían realizar para ser más competitivos.

En materia de nuevas actividades, la banca comercial y los bancos de fomento japoneses, han seguido una estrategia de largo aliento, comprando bancos de inversión en el extranjero para luego, aprovechando la mayor flexibilidad de la legislación bancaria japonesa respecto de estos, instalar sucursales de estos bancos extranjeros en Tokio, con vendedores extranjeros, pero cuyas tarjetas de visita no poseen números telefónicos, lo que permite agregar un número telefónico local. Estos bancos buscan que el Ministerio de Finanzas autorice a sus filiales en el extranjero a abrir oficinas en Tokio. Lo que de autorizarse, dejaría semiabierta la puerta delantera.

No obstante, es poco posible que el artículo 65 de la Ley de Valores del Japón sea modificado antes de que su modelo, las Leyes Glass Steagall, lo que sean en Estados Unidos.

Este acercamiento entre la banca comercial y la banca de inversiones ha sido propuesto por un comité, creado para estudiar las reformas del sistema bancario japonés, donde las actividades en materia de intermediación de valores podrán ser ejercidas por bancos, compañías de seguros de vida y otras instituciones financieras a través de filiales que estarían separadas por su empresa matriz, particularmente cuando se trate de captación de depósitos del público, en un esquema de holding bancario como el existente en otros países. La discusión sobre el tema aún está abierta y diferentes opciones de estructura bancaria están siendo analizadas, como se observa en la Figura 2.

**Figura 2: Estructura Organizacional en Estudio por las Instituciones Japonesas**



Como se puede apreciar, la tendencia al cambio de los sistemas financieros en Japón es similar a la de EEUU, con la diferencia sustancial de que la banca norteamericana no es ya la que denomina las fianzas mundiales. En 1965 no existía ninguna institución financiera japonesa entre los diez bancos más grandes del mundo. Hoy en día, no existe ninguna institución entre los diez más grandes bancos del mundo que no tenga participación de capitales japoneses.

Esta diferencia permite que los japoneses estén más tranquilos y vean aún lejos la necesidad de efectuar modificaciones a su estructura bancaria, pero sin duda alguna dichos cambios vendrán, sobre todo ahora que EEUU entra en otra etapa del debate y Europa ya que tiene un camino trazado.

#### **D. El Caso Chileno**

En Chile se han producido cambios por la autoridad reguladora, incrementando potencialidades de la banca comercial en actividades complementarias, generando un esquema de holding, cuyo núcleo central es el banco matriz.

En 1986 se incluyen en la Ley General de Bancos, artículos (Nº 11 bis y 15), que permiten crear sociedades filiales destinadas a participar en operaciones complementarias al giro bancario, diferenciando dos grandes rubros:

1. Intermediación de valores: este permite la formación de las llamadas agencias de valores, así como también sociedades organizadas como corredores de bolsa, pero con limitaciones en la capacidad de adquisición de acciones. También se permite crear administradoras de fondos mutuos. En un inicio sólo de renta fija pero posteriormente se manejan fondos mixtos.
2. Prestación de servicios financieros: se crean filiales como empresas de leasing, empresas administradoras de tarjetas de crédito, empresas de asesorías financieras y administradoras de fondos de inversión.

La supervisión de estas filiales se divide en: las empresas del área de intermediación de valores serán supervisadas por la Superintendencia de Valores y Seguros y la supervisión de las demás sociedades quedan asignadas a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

La administración de las filiales, la normativa establece que tanto los gerentes como el personal, el local, el equipamiento y los servicios, deben ser independientes del banco matriz, permitiéndose exclusivamente la existencia de directores comunes.

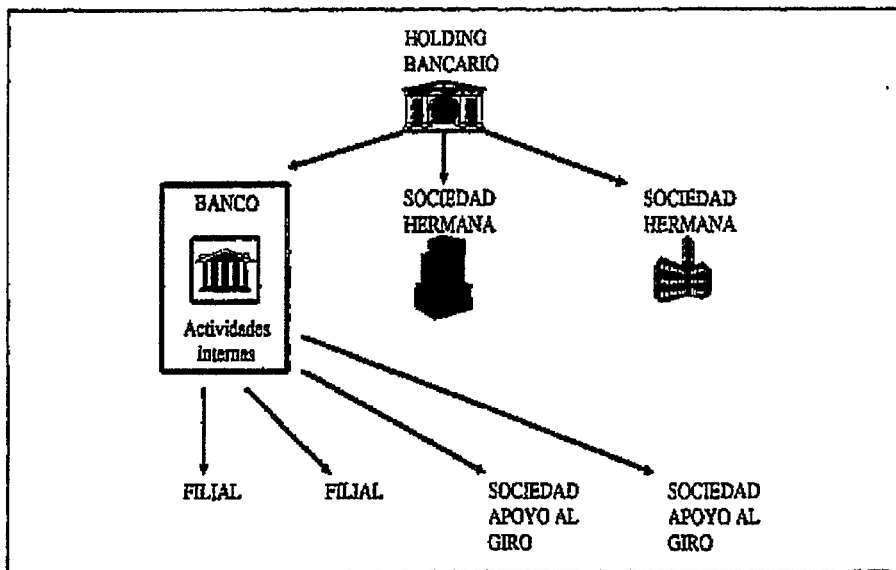
En los últimos años, existe una preocupación por parte de los agentes bancarios por modificar la estructura bancaria vigente en la legislación chilena, ya que ésta incorpora dentro de la institución financiera, a modo de filiales, los diversos negocios que hoy están autorizados por la banca, mezclándose riesgos financieros bancarios con riesgos financieros no bancarios.

A parte de las actividades tradicionales de la banca, parece razonable distinguir tres grandes categorías de riesgo respecto de los potenciales nuevos negocios en los que podría incursionar el sistema bancario chileno:

- a) Negocios financieros, cuyo riesgo es muy parecido al riesgo de la actividad bancaria tradicional dado que su función es el otorgamiento de créditos, donde lo único diferente es la forma de estructurar la garantía de ese negocio. Como ejemplo de esto están el leasing o el factoring. Esto no justificaría separarlos de la estructura tradicional, ni siquiera a modo de filiales, pudiendo constituirse en un departamento dentro del banco.
- b) Actividades con un riesgo distinto o mayor a la institución financiera, dado que asumen las responsabilidades de administración de fondos de terceros con normas muy establecidas. A estas, es necesario separarlas por razones de supervisión o de regularlas con agentes distintos de los bancos y que también pueden realizar dichas actividades. Estas actividades deben separarse a modo de filiales, a fin de facilitar dicha supervisión y el flujo de información que ella requiera. Como ejemplo de lo anterior, están las administradoras de fondos de inversión, fondos mutuos o la intermediación de valores.
- c) Existen actividades financieras, que involucran riesgos distintos al bancario y por lo tanto, existen justificaciones para separar esos riesgos y evitar, en lo posible, contaminaciones de un negocio con otro, lo que implica necesariamente una separación de tipo patrimonial entre ambos. Como ejemplo de esto, son las actividades vinculadas a la producción de seguros o las AFP.

La **Figura 3** resume la estructura bancaria, donde puede observarse que se trata de una combinación de los distintos tipos de estructura bancaria prevaecientes en el mundo.

**Figura 3: Proposición de Estructura del Sistema Bancario Chileno**



Como puede observarse, para riesgos eminentemente bancarios y sus variaciones, se sugiere un esquema de banca universal con las actividades de servicios dentro de la institución, a modo de departamentos.

Para riesgos parecidos a los bancarios, pero que requieren una supervisión distinta a la establecida para la banca, se propone una estructura de filiales o de banca mixta.

En tanto que para riesgos financieros básicamente distintos al bancario o actividades donde el interés público lo exija, se propone una estructura de "holding bancario", con patrimonios distintos que separan a las entidades que desarrollan dichas actividades, pero vinculadas a través de la estructura común (el holding), lo que justifica la necesaria supervisión de las actividades del conglomerado.

Esta estructura propuesta, es flexible, teniendo los bancos completa libertad de organizar los servicios que se propongan ofrecer a su clientela, salvo que la normativa (**Figura 3**) exija una estructura determinada para una operación específica.

## **2.3 Marco Regulador del Negocio Bancario en Chile**

En Chile el marco regulador del negocio bancario está dado por la Ley General de Bancos, Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile, la Ley sobre cuentas corrientes bancarias y cheques {D.F.L. (justicia) N°707}, la Ley sobre Operaciones de Crédito de Dinero, la Ley de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y la Ley de Mercados y Valores.

Es así como conforme a esta normativa, específicamente la Ley General de Bancos, se define en el artículo 62, lo que se entiende por Banco Comercial: " Toda institución que se dedique al negocio de recibir dinero en depósito y darlo a su vez en préstamo, sea en forma de mutuo, de descuento o en cualquier otra forma".

De esta definición se pueden inferir las actividades tradicionales que pueden desarrollar los bancos. Es así, como los artículos 48, 83 y 86 de la Ley General de Bancos, describen las operaciones que los bancos comerciales pueden realizar, entre estas las principales son:

1. Recibir depósitos y celebrar contratos de cuentas corrientes bancarias.
2. Emitir bonos o debentures sin garantía especial. (1 bis)
3. Hacer préstamos con o sin garantía.

4. Descontar letras de cambio, libranzas, pagarés y otros documentos que representen obligación de pago.
5. Emitir letras de créditos que correspondan a préstamos caucionados con hipoteca (3 bis).
6. Adquirir, ceder y transferir efectos de comercio.
7. Otorgar préstamos con garantía hipotecaria.
8. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos.
9. Efectuar operaciones de cambios internacionales.
10. Emitir cartas de créditos con plazo que no excedan de un año.
11. Avalar letras de cambio y otorgar finanzas simples y solidarias.
12. Emitir boletas o depósitos de garantía.
13. Recibir valores y efectos en custodia, en las condiciones que el mismo banco fije y dar en arrendamiento cajas de seguridad para el depósito de valores y efectos.
14. Constituir en el país sociedades filiales destinadas a efectuar operaciones estimadas como complementarias al giro de los bancos (11 bis art.83).
  - a) La intermediación de valores por cuenta propia o ajena, como agentes de valores, corredores de bolsa o administradoras de fondos mutuos o de fondos de inversión.
  - b) La prestación de servicios financieros.
15. Servir de agentes financieros de instituciones y empresas nacionales, extranjeras o internacionales, para la colocación de recursos en el país.

16..Los bancos podrán adquirir acciones de bancos extranjeros hasta un 20 % de su capital pagado y reserva en cada banco establecido en el extranjero o en cuya formación participe.

Todas estas actividades estarán sujetas a las normas contenidas en el Título XI de la Ley General de Bancos los artículos 83, 83 bis y 94.

En 1986, la Ley General de Bancos incluyó en su artículo 83, en los números 11 bis y 15, la facultad de crear sociedades filiales destinadas a participar en operaciones consideradas complementarias del giro bancario, diferenciando dos grandes rubros como son la intermediación de valores y la prestación de servicios financieros.

Con relación a la intermediación de valores, se permitió la formación de las llamadas Agencias de Valores, así como también sociedades organizadas como corredores de bolsa, pero con limitaciones en la capacidad de adquisición de acciones. Las leyes chilenas no permiten a las instituciones financieras mantener acciones como inversión de ningún tipo, situación justificada en los potenciales conflictos de interés que ello podría involucrar.

Las restricciones de la legislación bancaria chilena a la relación entre el comercio (o industria) y la banca están dadas por el impedimento a las instituciones financieras de invertir en acciones y por los límites a las operaciones entre entidades relacionadas. No existe, en nuestro caso, una restricción respecto a la propiedad de los bancos por parte de intereses vinculados al comercio o a la industria.

Dentro del área de intermediación de valores, otro tipo de sociedad que se permitió crear fueron las administradoras de fondos mutuos. En un primer momento, sólo se consideró la creación de fondos de renta fija para los fondos organizados como filiales bancarias, lo

que refleja la constante preocupación de la entidad reguladora respecto de evitar la actuación de los bancos en el mercado accionario.

Sobre este punto, también se tuvieron en cuenta en un inicio, los mayores riesgos asociados a los fondos mutuos de renta variables y el posible efecto de variación en la confianza sobre la entidad financiera matriz. Hoy en día se permite que los bancos participen en sociedades administradoras que manejen fondos mixtos, siempre y cuando la palabra "acciones" esté claramente establecida en el nombre del fondo y que este, en promedio, sea invertido en proporciones iguales entre títulos de renta variable.

Dentro del esquema de prestación de servicios financieros, se han ido agregando paulatinamente distintos tipos de filiales, tales como:

- A. Empresas de leasing, tanto a lo que se refiere al llamado leasing financiero, así como ahora último operaciones de lease-back directo, incluyendo a empresas relacionadas.
- B. Empresas que actúan como administradoras de tarjetas de créditos según las normas que al efecto ha establecido el Banco Central de Chile.
- C. Empresas de asesorías financieras, cuyo objetivo es el asesorar a sus clientes en la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento; reestructuración de sus pasivos; negociaciones para adquirir, vender o fusionar empresas; la emisión y colocación de bonos y debentures y colocación de fondos en el mercado de capitales nacionales.
- D. Empresas administradoras de fondos de inversión, conforme a lo establecido en la Ley N°18.815 de 12.09.89. Estos son fondos de inversión mobiliarios, inmobiliarios y de capital de riesgo.

En lo que a la supervisión de estas entidades se refiere, la solución que se adoptó fue que, debido a que el área de intermediación de valores estaba bajo la supervisión específica de la Superintendencia de Valores y Seguros, se siguió sometiendo a las agencias de valores, las corredoras de bolsa y las administradoras de fondos mutuos organizadas como filiales bancarias, a la instancia de supervisión ya existente. La fiscalización de las demás sociedades fue asignada a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

La constitución de filiales ha seguido un principio de separación entre las actividades complementarias con las del negocio tradicional de los bancos.

Esto se traduce en que si bien la legislación establece que el banco puede participar en estas filiales con el carácter de socio mayoritario, interpretando la Superintendencia este concepto como una participación no menor al 95 %; de ese modo, se asegura que la orientación de la filial será netamente financiera y que actuará en coordinación y beneficio del banco propietario.

Este límite puede ser reducido en casos justificados pudiendo bajar la participación del banco a lo que se entiende normalmente por participación mayoritaria, esto es el 51 % de la sociedad. No obstante, dichos casos prácticamente no existen.

En lo que se refiere a la administración de la filial, la normativa establece que tanto los gerentes como el personal, el local, el equipamiento y los servicios deben ser independientes del banco matriz, permitiéndose exclusivamente la existencia de directores comunes.

En materia de negocios con partes relacionadas, como es el caso de operaciones directas de la sociedad filial con el banco, los límites de concentración de cartera vigente le son aplicables por cuanto se considera al conjunto de sociedades filiales que poseen una entidad financiera, como un solo grupo de empresas vinculadas al banco. Por lo tanto,

están afectos al límite máximo de 5 % del capital y reservas como préstamos provenientes del banco matriz, salvo que estos préstamos estén cubiertos por garantías reales, dentro de las cuales se excluyen los bienes propios de la filial, en cuyo caso, el límite de crédito se incrementa al 25 % del patrimonio del banco.

A las filiales les está prohibido adquirir acciones del banco matriz y sus operaciones con empresas relacionadas, sean bancos u otros, deben hacerse en condiciones de mercado.

En lo relativo a las relaciones de propiedad, las filiales bancarias simplemente deben restringir sus inversiones permanentes, por cuanto ellas no pueden comprar acciones de otras sociedades, salvo en el caso de los corredores de bolsa, cuando esta mantención de título sea imprescindible para el giro de la filial.

Un punto importante es, como se considera la inversión que efectúan los bancos en este tipo de entidades. Como el giro de las instituciones financieras está definido (a diferencia de lo que ocurre con otros agentes), por la facultad de captar fondos del público, la necesidad de asegurar que la inversión provenga de los fondos propios del banco y no de fondos captados del público, ha sido resguardada por la condición establecida en la normativa que señala que el aporte del capital efectuado por la entidad financiera en la filial, debe ser descontado de su propio capital y reservas para efectos del cálculo de la relación deuda capital.

La actual normativa establece un "leverage" máximo de 20 veces sobre el patrimonio, aunque en la práctica, esto se reduce a 17 veces por la normativa de las AFP, con lo cual se compromete que el conjunto del banco y sus filiales, mantenga una relación deuda capital inferior a 20 veces.

Los bancos, a la fecha, han creado más de una treintena de sociedades filiales al amparo de la presente legislación que regula el ámbito del giro bancario. No obstante, como se

ha mencionado, existen entidades vinculadas a bancos extranjeros que ofrecen servicios similares, aunque sin las mismas restricciones, por cuanto no están restringidos por la Ley General de Bancos, dado que no son filiales de un banco establecido en el país, sino una filial de una casa matriz en el extranjero.

Un tema particular, dentro del marco legal chileno, es el Banco del Estado de Chile como empresa autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida, sometida exclusivamente a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, que se relacionará con el Gobierno a través del ministerio de Hacienda. ( art. N°1 Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile - LOBECH)

El Banco se registrará preferentemente por las normas de la Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile y, en lo no previsto en ella, por la legislación aplicable a las empresas bancarias y demás disposiciones que rijan para el sector privado. No le serán aplicables, por tanto, las normas generales o especiales relativas al sector público, salvo que ellas dispongan de modo expreso que han de afectar al BECH.

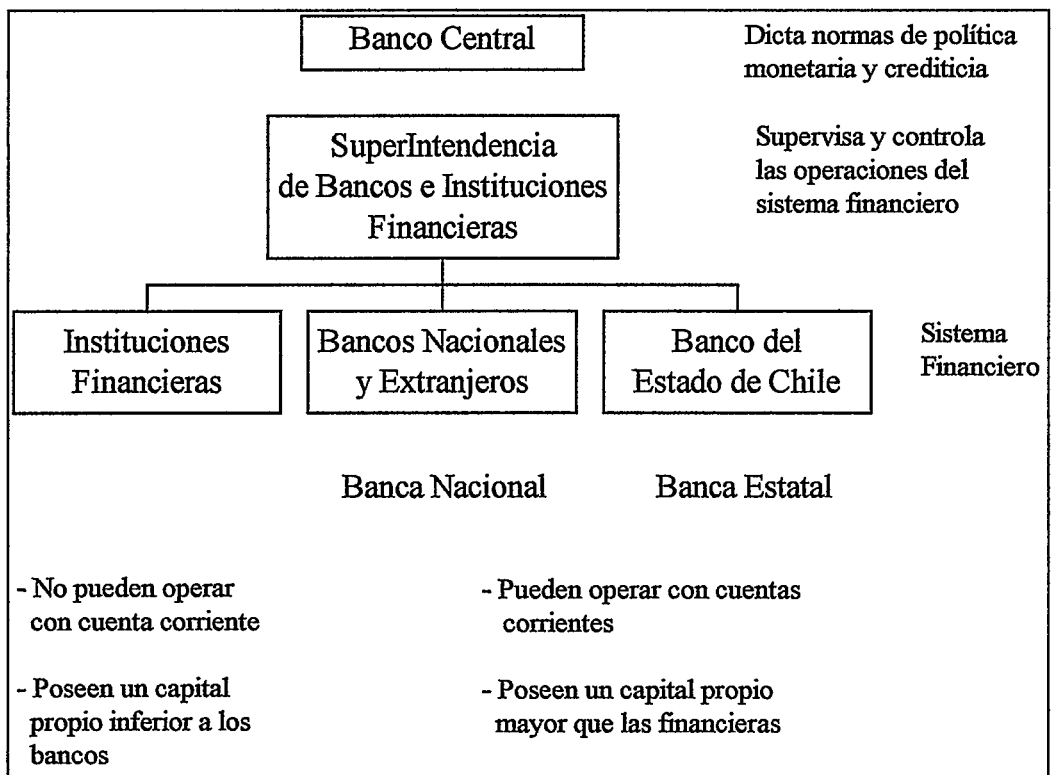
El BECH tendrá por objeto prestar servicios bancarios y financieros con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales. Para atender el cumplimiento de ese objetivo primordial y demás finalidades que la ley le encomiende, el Banco podrá realizar las funciones y operaciones que el decreto N° 2.079, la legislación aplicable a empresas bancarias u otras leyes de carácter general o especial le autoricen, sujetándose, en todas ellas, a las políticas y normas que le imparta la autoridad monetaria en uso de sus atribuciones. (art. N° 3 LOBECH)

El banco practicará balance general al 31 de Diciembre de cada año, consultando las correcciones monetarias, provisiones, castigos y demás ajustes que correspondan de

acuerdo con las normas impartidas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, este balance se publicará en el Diario Oficial. Las utilidades que no sean destinadas al Fisco pasarán a formar parte de las reservas del Banco. ( art. N°5 LOBECH)

El BECH podrá efectuar las funciones, actividades, operaciones e inversiones propias de los bancos comerciales y de fomento, con sujeción a los fines y plazos que las respectivas leyes que contemplen el art. 5° de la Ley N° 18.022, que dispone que los bancos de fomento en actual funcionamiento se registrarán en adelante por las disposiciones establecidas para los bancos comerciales.

**Figura 4: Estructura Actual del Sistema Bancario Nacional**



## **3. Escenario del Trabajo**

Una vez definidos los conceptos que utilizaremos en el desarrollo de este trabajo, comenzaremos a describir el escenario global en el cual se desenvuelve nuestro objeto de estudio, que este caso queda representado por los cinco bancos elegidos. Iniciaremos definiendo la situación económica de Chile en el año 1995, para luego describir el momento que vivió el sector financiero nacional en ese mismo año. Así, comprenderemos mejor el entorno de nuestro estudio.

### **3.1 La Economía Chilena en 1995**

Para entender de mejor forma el escenario en el cual se realizó el estudio, primero debemos situarnos en el contexto económico de 1995, donde se desarrolló el sector bancario como importante agente del crecimiento económico mostrado por la economía chilena durante los últimos años. Describiremos la evolución de los principales indicadores macroeconómicos a manera de explicar dicho crecimiento, para luego complementar esta información con una descripción más profunda del sistema financiero nacional para el mismo año.

La situación económica chilena durante 1995 fue catalogada como notable. Elevado crecimiento, tasa de desempleo en descenso, excelente evolución de los rubros de exportación, inflación reducida, mejora del riesgo país y sustancial aumento del producto per cápita en dólares, conformaban los rasgos más importantes de esta positiva situación, pese a los problemas que enfrentó América Latina debido al retroceso económico

ocurrido en México y Argentina lo que afectó la confianza de los inversionistas internacionales en los países de la región.

**Cuadro 1: Principales Variables Económicas**

	1992	1993	1994	1995
CRECIMIENTO DEL PIB (1)	11.0%	6.3%	4.2%	8.3%
INVERSIÓN EN CAPITAL FIJO (% PIB) (2)	24.0%	26.5%	26.3%	26.9%
TASA DE INFLACIÓN (3)	12.7%	12.2%	8.9%	8.2%
DESEMPLEO NACIONAL (4)	4.9%	4.6%	5.9%	5.5%
TASA DE INTERÉS (5)	5.25%	6.41%	6.38%	5.85%
SUPERÁVIT COMERCIAL (MM US\$) (6)	770	-982	725	1386

(1) Tasa de crecimiento anual

(2) En \$ de 1986

(3) Variación Dic.-Dic.

(4) Tasa promedio

(5) Tasa de captación reajutable, 90-365 días (promedio de cada año)

(6) Nominal

Fuente: Banco Central de Chile

Las estimaciones preliminares superaron las expectativas iniciales, logrando un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), del 8,3% durante 1995, la más alta para América Latina y completando así 12 años consecutivos de crecimiento sostenido. Los resultados trimestrales mostraron que a través del año, la economía chilena fue acelerando su crecimiento. Entre los sectores de mayor crecimiento se encontraban: la pesca con un crecimiento en torno al 12%; transporte y comunicaciones con 11%; y comercio, restaurantes y hoteles con 10%.

**Cuadro 2: Crecimiento del PIB**

	1992	1993	1994	1995
1° Trimestre	11,3%	7,7%	3,8%	6,9%
2° Trimestre	9,4%	7,8%	4,7%	7,9%
3° Trimestre	14,0%	5,9%	4,0%	8,4%
4° Trimestre	9,7%	3,7%	4,6%	9,9%

Fuente: Banco Central de Chile

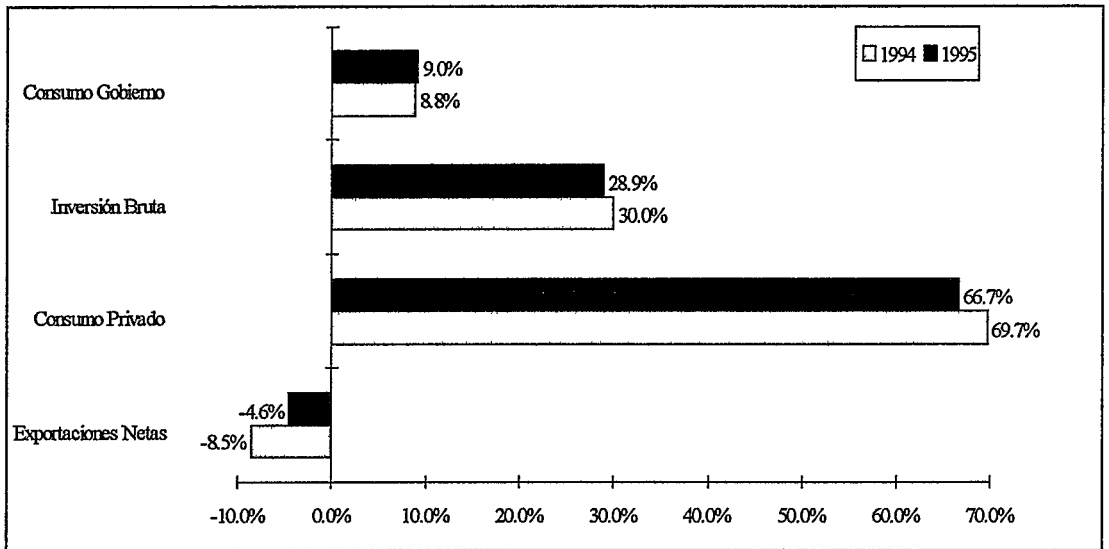
En cuanto a la demanda agregada, esta tuvo un fuerte crecimiento del consumo interno cuya proporción del PIB aumentó a alrededor de 75,8% (casi 3 puntos más que en 1994), ello motivado, en gran medida, por el mejoramiento en los términos de intercambio, que se estimó entre un 3,0% a un 4,0% del PIB (a la mejoría de 12% de 1994 se sumó un alza del 20% en 1995) y que impactó el ingreso disponible, y por un dólar que, en promedio, fue 5,8% inferior al de 1994, y que permitía un abaratamiento relativo del precio de los bienes transables. Respecto del gasto de gobierno, el otro componente de consumo interno, este tuvo una disminución relativa, con relación al PIB, cayendo al 8,8% (9,0% en 1994).

Lo anterior implicó cerrar el año con una expansión del gasto interno a una tasa superior a la del producto, aproximadamente 3,5 puntos porcentuales.

Por otra parte, el alto nivel de inversión alcanzado (en torno al 30%), tuvo como complemento una tasa de ahorro interno sobre PIB de similar magnitud, mientras que el ahorro externo cayó a 0,0% del PIB, como producto del equilibrio en la cuenta corriente.

Es importante destacar que estas tasas de ahorro e inversión, cada vez se acercan más a las de las economías más pujantes del sudeste asiático, permitiendo aumentar la tasa de crecimiento de largo plazo de la economía chilena.

**Gráfico 1: Estructura del Gasto del PIB**



Fuente: Banco Central de Chile

En cuanto al sector externo, 1995 registró una cifra récord para el comercio exterior chileno. En términos del intercambio global se registró un monto de US\$ 30.692 millones, con exportaciones por US\$ 16.039 millones e importaciones por US\$ 14.653 millones.

El comportamiento de las exportaciones a nivel más desagregado fue el siguiente: Mineras US\$ 7.850 millones (cobre US\$ 6.487 millones), un 52,9% superior a las registradas en 1994; Agropecuarias, Silvícolas y Pesqueras US\$ 1.449 millones, un 11,6% mayores que el año anterior; Industriales US\$ 6.739 millones, superior en un 31,8% a las de 1994. Este comportamiento, se debió en gran parte, a la positiva evolución de los precios de los principales productos de exportación, vale decir cobre, celulosa y harina de pescado que en conjunto representaron el 52,6% de las exportaciones totales.

**Cuadro 3: Evolución del Comercio Exterior (MMUS\$ FOB)**

	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDO
1992	10.007	9.237	770
1993	9.199	10.181	-982
1994	11.539	10.879	725
1995	16.039	14.653	1.386

Fuente: Banco Central de Chile

Respecto de las importaciones, estas aumentaron en todas sus categorías, totalizando US\$ 14.653 millones valor FOB y US\$ 15.911 millones valor CIF.

Las importaciones de bienes de consumo sumaron US\$ 3.075 millones, valor CIF, ello implicó un crecimiento de 39,2% respecto de 1994 y una participación de 19,3% en el total de importaciones. Respecto de los bienes intermedios, la internación de US\$ 8.426 millones representó un crecimiento de 37,6% alcanzando el 53,0% del total, en tanto, los bienes de capital con un crecimiento de 26,3% llegaron a representar el 27,7% totalizando US\$ 4.410 millones.

Al positivo resultado en la balanza comercial de US\$ 1.386 millones, llevó a un déficit de la cuenta corriente sobre el PIB cercano al 0,0%, y como se señaló anteriormente, muy por debajo del 3,0% y 4,0% estimado como aceptable para una economía en desarrollo como la nuestra.

En cuanto a la deuda externa, ella ascendió a US\$ 21.825 millones, a diciembre de 1995, lo que representó un aumento de 1,6% respecto del año anterior, a pesar del pre - pago realizado durante el año por un total de US\$ 1.300 millones. Lo anterior, y dado que las reservas internacionales llegaron a los US\$ 14.805 millones implicó una deuda externa neta de US\$ 7.020 millones, lo que representó una disminución de 12,4% respecto del año anterior.

**Cuadro 4: Deuda Externa y Reservas Internacionales (MMUS\$ CIF)**

	Sector Publico (1)	Sector Privado (2)	Total (3) = (1) + (2)	Reservas Netas (4)	Deuda Neta (5) = (3) - (4)
1992	9.623	8.619	18.242	9.009	9.233
1993	9.020	10.166	19.186	9.759	9.427
1994	9.135	12.343	21.478	13.467	8.011
1995	7.501	14.324	21.825	14.805	7.020

Fuente. Banco Central de Chile

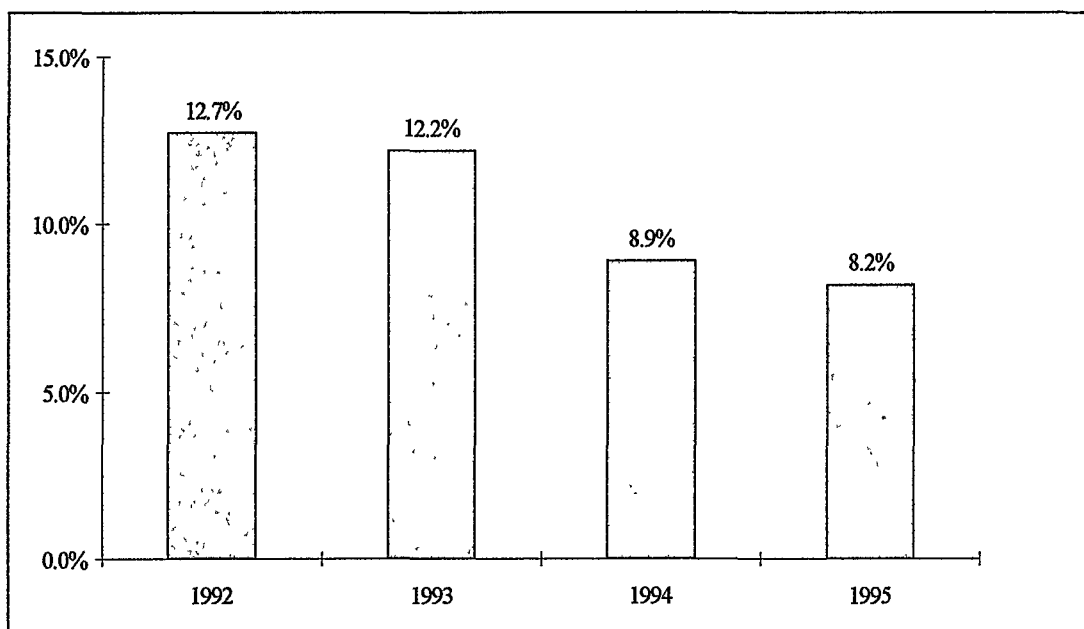
Con relación a la inversión materializada en 1995, esta experimentó una leve caída respecto de 1994, debido a la disminución de inversión vía ADR's, a pesar del incremento del 20,0% de los aportes del DL - 600.

Los resultados anteriores se encuadran en una balanza de pagos con saldo positivo, en torno a los US\$ 1.060 millones, completando así 1995 el noveno año consecutivo a favor, hecho que explica el gran volumen de reservas internacionales con que cuenta nuestra economía.

Por otra parte, la tasa de inflación disminuyó de 8,9% en 1994 a 8,2% en 1995. Dicho resultado fue, en su momento, el más bajo de los últimos 35 años.

Al revisar la variación de los precios, por agrupación, se pudo apreciar que el rubro vestuario, con una caída de 5,5%, y vivienda, con un aumento de 7,1%, se situaron por debajo del promedio. En cambio, los alimentos subieron un 9,0%, el rubro otros un 10,0% y transporte y comunicación en un 11,0%.

**Gráfico 2: Inflación Anual (Variación del IPC dic. - dic.)**



Fuente: INE

Debe destacarse que en el mes de agosto de ese año, se decretó un alza de impuestos que afectó a la gasolina y a los cigarrillos, hecho que impactó negativamente en el logro de la meta propuesta, pues de no producirse dicha alza, la variación de los precios habría terminado por debajo del 8,0%.

En materia de ocupación y salarios durante 1995, se crearon un promedio de 52.000 nuevos empleos, un incremento de 1,1%, respecto de 1994, tasa que superó al 0,6% de crecimiento de la fuerza de trabajo, lo que permitió disminuir la tasa promedio de desempleo desde 5,9% a 5,5%.

Debe destacarse la tasa de desocupación alcanzada en el trimestre móvil septiembre - noviembre la que marcó una fuerte diferencia respecto a los trimestres anteriores al llegar al 4,9% y con ello romper bruscamente la barrera del 5,0%. El promedio que se registraba hasta antes de noviembre era de 5,6% y la tasa más baja durante el año se había dado en el trimestre febrero - abril cuando se alcanzó el 5,3%.

**Cuadro 5: Ocupación y Desocupación (Promedio anual)**

	Ocupación (Crecimiento %)	Tasa de Desocupación
1992	4,1%	4,6%
1993	5,5%	4,9%
1994	0,9%	5,9%
1995	1,1%	5,5%

Fuente: INE

En cuanto a las remuneraciones reales promedio, estas superaban el 4,0%, tasa similar al aumento de la productividad. Lo anterior, y teniendo en consideración el aumento del empleo, indicó que los ingresos de los trabajadores se vieron incrementados en un 5,1%. Dentro de la política monetaria, fue destacable la modificación de la forma de llevar a cabo esta, haciéndola más flexible. En la práctica el Banco Central otorgó al mercado una participación más activa en la determinación de la tasa de los Pagares Reajustables del Banco Central (PRBC) a 90 días y utilizando como señal la tasa de interés de un día. Con ello se buscó regular en mejor medida la liquidez y evitar así, que la formulación de expectativas de modificación, por parte de los distintos agentes, de la tasa rectora de la política monetaria por parte del Central, influyera en la alteración de las tasas de mercado.

La evolución de la tasa de los PRBC a 90 días, puede separarse en tres períodos; el primero va desde enero - abril, cuando el Banco Central la fijaba y la mantenía en 6,1%; el segundo desde el mes mayo (mes que entró en vigencia la modificación) a agosto, período en el cual se pudo apreciar una disminución paulatina hasta alcanzar un nivel de 5,65%; el tercer período corresponde a los últimos 4 meses, donde se observó un aumento constante llegando a registrarse tasas en torno al 7,0%.

El importante alza que registró la tasa de los PRBC a 90 días, en la última parte del año, obedeció a un proceso de ajuste tendiente a desacelerar el excesivo crecimiento del gasto, que hacía peligrar el logro de las metas inflacionarias en 1996. Este incremento en las tasas de mercado fue finalmente validado por el Banco Central mediante el incremento de un punto en las tasas de redescuento, incremento superior al esperado por el mercado, y que corroboró la percepción de que el problema del aumento del gasto era mayor al que se preveía.

En política cambiaria, el año 1995 se caracterizó por una gran variabilidad en la trayectoria del tipo de cambio, alcanzando un rango de \$ 50 entre sus valores mínimo y máximo.

Luego de que el dólar observado subió entre enero y marzo en aproximadamente 2,5%, con relación a los valores registrados en diciembre de 1994, se produjo una caída de 9,3%, que culminó en el mes de junio. Lo anterior motivó a la autoridad a tomar una serie de medidas para fortalecer el valor de la divisa: ampliación de los encajes y ampliación de los límites de inversión de las AFP's en el exterior. Con esto se buscaba fortalecer la demanda y restringir la oferta de la divisa norteamericana, ello pensando en contrarrestar una supuesta entrada de dólares durante el segundo semestre, cosa que no ocurrió y la divisa comenzó a elevarse hasta alcanzar, entre octubre- noviembre una variación respecto de junio de más de 11,0%.

Al elevarse fuertemente el valor del dólar, durante el segundo semestre, el Banco Central decidió dar una señal a los agentes, en el sentido que se esperaba una caída de la divisa, lo que llevó a revaluar el peso en aproximadamente un 2,0%. El efecto fue muy leve, produciéndose una disminución de 1,5%, al comparar los valores de fin de año con del mes de noviembre.

El año 1995 fue, como se dijo en el comienzo, muy positivo desde el punto de vista económico. Sin embargo, se generó una situación de sobrecalentamiento que, aún cuando no fue alarmante, dio señales que 1996 sería menos favorable. En esto influyeron la necesidad de frenar el ritmo de expansión del gasto, así como el descenso relativo en los términos de intercambio.

Esto no significó que 1996 se visualizara como preocupante para los negocios. Las perspectivas de la economía mundial fueron auspiciosas. Los países desarrollados proyectaban índices de crecimiento similares a 1995, con inflación moderada. En América Latina se esperaban resultados mixtos, pero, en promedio, con un leve repunte respecto de 1995. Las señales de los países asiáticos indicaban un satisfactorio ritmo de crecimiento y las naciones del ex-bloque socialista podrían, por primera vez en varios años, alcanzar una tasa de crecimiento positiva.

En este escenario, la economía chilena debía tener un ritmo de expansión superior al 6,0%, acompañado por una tasa de inflación en descenso. El gran desafío de 1996 era cumplir la meta inflacionaria planteada por el Banco Central, en un contexto más estrecho de cuentas externas, debido a la marcada reducción esperada en el superávit comercial.

Por último, el gran reto de la economía chilena, y particularmente del sector exportador, estaba en el mediano plazo. Mantener un crecimiento dinámico del producto nacional exigía alcanzar aumentos importantes en la productividad. Se trataría de lograr mejoras de fondo, más que apoyarse en factores circunstanciales difíciles de repetir. Fracasar en este desafío afectaría negativamente a las exportaciones, con consecuencias directas sobre la economía global.

## 3.2 Evolución del Sistema Financiero en 1995

Una vez definida la situación económica del país, describiremos en particular lo sucedido para este sector a través de un desglose de los principales resultados obtenidos por el sistema financiero. Esta descripción tiene su justificación dado el posterior análisis de algunas instituciones bancarias escogidas como sujeto de estudio.

Los resultados obtenidos por el sistema financiero en el ejercicio de 1995 fueron satisfactorios, tanto en términos de niveles de generación de excedentes como niveles de actividad, solvencia y calidad de activos.

El crecimiento en la actividad del sector estuvo liderado por la expansión de las colocaciones, las cuales se incrementaron un 17,9% durante 1995. Dicho nivel de variación se presentó como la mayor tasa de crecimiento registrada por dicho agregado desde principios de la década pasada.

Al interior de las colocaciones, el mayor impacto en términos de montos estuvo dado por los préstamos comerciales, los cuales al expandirse en un 16,4% explicaban casi un 50% del aumento total de las colocaciones. Por su parte, los agregados de mayor dinamismo fueron los créditos orientados a las personas: créditos de consumo y créditos hipotecarios, los cuales registraron tasa de expansión de 28,8% y 18,3% respectivamente.

En cuanto a generación de resultados, el excedente después de impuesto llegó a \$ 290.488 millones, cifra superior en un 2,3 % al excedente de 1994. De este modo, el ejercicio 1995 finalizó con una rentabilidad de 18% respecto del capital, porcentaje considerado altamente satisfactorio en una perspectiva de generación de mediano y

largo plazo.

En cuanto a los resultados, fue positivamente destacable la expansión moderada de los gastos de apoyo operacional, los cuales durante 1995 se expandieron un 4,7%, cifra muy por debajo del 13,1% registrado en 1994. De hecho, la relación de gastos de apoyo a activos pasó desde un 3,6 en 1994 a un 3,3 en 1995. En todo caso, la relación entre gastos de apoyo y margen bruto de operación se ubicó en torno al 68%, porcentaje considerado aún elevado de acuerdo a estándares internacionales de eficiencia.

Respecto a los indicadores de solvencia y calidad de los activos, a nivel de agregado, éstos mostraron una sólida y estable situación, destacándose la tendencia positiva que los ha caracterizado en los últimos años. Para comienzo de 1996, los indicadores de cartera vencida y riesgo de cartera se ubicaban en niveles muy bajos - en torno al 1% -, situación que además de la connotación positiva que encierra, imponía a la banca el desafío de mantenerse en dichos niveles, dado que se estimaba improbable la posibilidad de que éstos continuaran en la tendencia decreciente exhibida en los últimos años.

Los positivos resultados obtenidos por el sistema bancario son consistentes con el contexto macroeconómico, donde la situación imperante en los últimos años es extremadamente favorable, caracterizada por aumentos sostenidos en el producto, disminución en las tasas de desempleo, aumentos en las remuneraciones reales y bajos niveles de inflación. Además, es importante mencionar que la tendencia creciente de los activos bancarios ha reportado un mayor grado de profundización de la banca en la economía, situación que se puede verificar en el significativo aumento de las colocaciones como porcentaje del PIB en los últimos 5 años.

Por otra parte, el buen desempeño de la economía chilena se tradujo en un mejoramiento de la clasificación internacional de riesgo país, desde BBB+ a A -, de acuerdo a las agencias Standart & Poor's, Duff & Phelps e IBCA. La otra agencia importante, Moody's, también mejoró su clasificación, situando a Chile en la categoría Baa 1, ratificando el status de privilegio en la región.

### **3.2.1 Análisis de los Resultados**

El excedente después de impuesto del sistema financiero asciende a los \$ 290.488 millones durante el ejercicio 1995, cifra que se muestra superior en un 2,3% al excedente acumulado en 1994. Dicho nivel de excedentes permitió generar una rentabilidad de 18,0% sobre el capital, la que fue considerada satisfactoria al compararla con los estándares internacionales, aunque se ubicó por debajo del 19,9% obtenido en 1994.

La menor rentabilidad como porcentaje del capital registrada en 1995, respecto del ejercicio anterior, obedece al efecto conjunto de una disminución de la rentabilidad por unidad de activo intermediado, que pasó desde un 1,5% en 1994 a un 1,4% en 1995, compensada parcialmente por un aumento de la relación entre activo y capital, que pasó desde 12,8 veces a 13,2 veces en igual lapso.

En términos de montos, el aumento en la generación de excedentes del sistema se explica en gran parte por el nivel del resultado operacional bruto, el cual registró un crecimiento de un 4,7% respecto a 1994. Las mayores contribuciones a este incremento provienen tanto de los intereses y reajustes como de las comisiones netas.

### Cuadro 6 : Estados de Resultados del Sistema Financiero

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
( Cifras en millones de pesos de cada período y porcentaje )				
ITEM	Diciembre 1994	Diciembre 1995	Variación Real (b)	Variación % Real (b)
Intereses, reajustes y diferencias de precio netas	817.524	920.049	35.210	4.0
Comisiones percibidas y devengadas netas	119.743	144.818	15.215	11.7
Utilidades de cambio netas	31.791	31.400	(3.008)	(8.7)
Otros ingresos de operaciones netos	5.823	3.919	(2.384)	(37.8)
Corrección monetaria	(58.368)	(61.624)	1.549	(2.5)
<b>RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>916.513</b>	<b>1,038.562</b>	<b>46.582</b>	<b>4.7</b>
Gastos de apoyo	623.431	706.352	31.589	4.7
Provisiones y castigos	127.152	126.194	(11.427)	(8.3)
<b>RESULTADO OPERACIONAL NETO</b>	<b>165.930</b>	<b>206.016</b>	<b>26.420</b>	<b>14.7</b>
Otros ingresos netos (a)	109.829	116.468	(2.405)	(2.0)
<b>EXCEDENTE TOTAL ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>275.759</b>	<b>322.484</b>	<b>24.015</b>	<b>8.0</b>
Impuesto a la renta	13.532	31.934	17.347	118.4
<b>EXCEDENTE TOTAL DEPUES DE IMPUESTO</b>	<b>262.227</b>	<b>290.550</b>	<b>6.668</b>	<b>2.3</b>
Obligación subordinada	94.315	82.524	(19.557)	(19.2)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>167.912</b>	<b>208.026</b>	<b>26.225</b>	<b>14.4</b>
<small>(a) Ingresos ejercicios anteriores, ingresos no operacionales netos y beneficios netos por inversión en sociedades.                      (b) Cifras deflactadas por la U.F.</small>				

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

Cabe mencionar que al interior del ítem intereses, reajustes y diferencias de precio netas, las diferencias de precio presentaron pérdidas, las cuales fueron más que compensadas con las mayores utilidades obtenidas por concepto de intereses y reajustes. Es así como el total de este ítem registró un incremento de un 4,0% en relación con el ejercicio de 1994.

Los mayores ingresos por intereses encuentran su explicación fundamentalmente en el aumento del nivel de actividad del período, el cual se encuentra liderado por el significativo crecimiento de las colocaciones. Sin embargo, como se mencionó, este factor fue compensado parcialmente por la reducción de los spread medios.

Por otra parte, las pérdidas por diferencias de precio netas provinieron principalmente del ajuste de las inversiones financieras a precios de mercado, los cuales se deterioraron debido al efecto producido por el alza de las tasas de interés de largo plazo durante 1995.

También contribuyó al mayor resultado operacional bruto el aumento de los ingresos por concepto de comisiones netas, el cual se incrementó en un 11,7% respecto a 1994. Esto reafirma la tendencia que venía experimentado el negocio bancario en los últimos años, caracterizada por un cambio estructural en la forma de hacer negocios y, por extensión, en las fuentes de ingresos del sistema. Es así como ha ido disminuyendo la importación relativa de los ingresos derivados de la intermediación, al mismo tiempo que se ha intensificado la prestación de servicio cuyo cobro es a través de cargos fijos. Esta característica responde también al estrechamiento natural de los spreads de tasas producto de un mayor grado de competitividad del sector y por la continua reducción de la inflación observada en los años anteriores.

Respecto al nivel de resultado operacional neto, éste presentó un aumento de un 14,7% con relación al obtenido en 1994, debido a la moderación de la tasa de expansión de los gastos de apoyo operacional y a un menor nivel de provisiones y castigos realizados por las instituciones financieras.

Los gastos de apoyo operacional mostraron un crecimiento anual de un 4,7%, cifra significativamente inferior a la expansión de 13,1% registrada durante 1994. Al respecto, ello demuestra el esfuerzo desplegado por los bancos en orden a mejorar sus niveles de eficiencia productiva. De hecho, el indicador de gastos de apoyo sobre activos que en 1994 alcanzaba a un 3,6%, en 1995 desciende a un 3,3%. En todo caso, el control definitivo de los gastos de apoyo aún era tarea pendiente, lo cual se demostró al constatar que dichos gastos representaban al cierre del ejercicio 1995 un 68,1% del margen bruto de operación, porcentaje por sobre el 60% considerado internacionalmente como un estándar de eficiencia adecuado.

Las provisiones y castigo efectuados por las instituciones financieras en el ejercicio

disminuyeron en un 8,3% respecto del año anterior. La disminución de este gasto reflejaba el mejoramiento global de la economía, el cual al presentarse estable repercute positivamente en la capacidad de pago de los deudores.

Finalmente, es importante agregar que los bancos recibieron de sus filiales, utilidades por \$ 31.939 millones durante el año 1995, lo cual representaba un 11% del excedente total del sistema. Cabe mencionar, además, que el total de utilidades obtenidas por las filiales en el año 1995 superó en casi un 30% a lo alcanzado durante el ejercicio anterior.

### **I. Solvencia del Sistema Financiero**

El índice de cobertura patrimonial del sistema financiero alcanzó al mes de diciembre de 1995 un 119,9 %, cifra levemente superior al 119,4% registrado a igual fecha del año anterior. De esta manera, los resguardos del sistema permitieron cubrir pérdidas frente a un eventual deterioro de la calidad de sus activos - provenientes de aumentos del riesgo del giro bancario - por un equivalente al 19,9% del capital y reservas del sistema financiero.

Por otra parte, destaca que aún estando liderado el crecimiento de la actividad en 1995 por las colocaciones, el nivel de cartera vencida como porcentaje de éstas pasa de un 1,0% en 1994 a un 0,9% en 1995. Esto muestra la buena calidad de la cartera de préstamos mantenidas en promedio por el sistema financiero.

Del mismo modo, el índice de riesgo de la cartera de colocaciones alcanzó a fines de 1995 la cifra más baja - 1,3% - desde su implementación a principios de la década pasada, como indicador de la calidad de las colocaciones de la banca.

## II. Las Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento del sistema financiero experimentaron un crecimiento de 12,4 % durante 1995, tasa superior a la registrada en igual período del año anterior, cuando estas fuentes crecieron en un 4,9%. Del incremento total registrado en 1995, un 95% corresponde a aumentos del pasivo exigible, en tanto que el 5% restante es explicado por el aumento de los recursos propios (provisiones, capital y utilidades).

**Cuadro 7: Evolución de las Fuentes de Financiamiento**

<b>EVOLUCIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b> (Cifras expresadas en millones de pesos de cada período y porcentaje)				
<b>ITEM</b>	<b>Diciembre 1994</b>	<b>Diciembre 1995</b>	<b>Variación Real (b)</b>	<b>Variación % Real (b)</b>
Depósitos a la vista	1,958.302	2,591.347	471.799	22.3
Depósitos a plazo	6,675.985	8,413.778	1,188.093	16.4
Obligaciones letras de créditos	2,139.353	2,936.474	620.967	26.8
Obligaciones contraídas en el país	668.432	942.764	219.293	30.3
Préstamos Banco Central	446.189	364.747	(118.181)	-24.5
Préstamos del exterior	1,712.467	1,620.384	(233.088)	-12.6
Obligaciones contingentes	989.821	1,276.094	204.772	19.1
Otras obligaciones (a)	1,058.722	1,033.743	(112.154)	-9.8
Provisiones	348.960	346.821	(30.872)	-8.2
Capital	1,375.139	1,615.120	126.752	8.5
Utilidad del ejercicio	167.912	207.964	26.226	14.4
<b>Total Pasivos</b>	<b>17,541.282</b>	<b>21,349.236</b>	<b>2,363.607</b>	<b>12.4</b>

(a) incluye intermediación de documentos con el sector privado no financiero, bonos, debentures de propia emisión, cuentas e intereses por pagar.  
(b) cifras deflactadas por U.F.

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

Los depósitos a plazo sufrieron una expansión de un 16,4% durante el ejercicio. En términos de impacto, esta variación representa el 50% del crecimiento total de las fuentes de financiamiento. Al mismo tiempo, la tasa de crecimiento de los depósitos a plazo resultó acorde con el crecimiento registrado por el agregado monetario M2, el

cual creció en torno a un 16,9% en igual período.

El crecimiento de un 22,3% de los depósitos a la vista se mostró consecuente con la menor inflación registrada en el año. En particular, la mayor expansión del saldo de los depósitos a la vista (19,39%), se concentró en los dos últimos meses de 1995, período en el cual la inflación presentó las tasas mensuales más bajas del año (0,1 y 0,3% para noviembre y diciembre respectivamente).

Destacó positivamente la tendencia a una menor dependencia de las fuentes provenientes del Banco Central, las cuales disminuyeron en un 24,5%. El menor uso de esta fuente refleja el mayor nivel de liquidez mantenido por el sistema financiero.

Las fuentes provenientes de préstamos del exterior descendieron en un 12,6% durante 1995, esto es el equivalente a \$ 233.088 millones. Cabe destacar que este rubro a junio de 1995 presentaba una disminución de un 32,6%, la cual se fue recuperando levemente durante el segundo semestre del año.

Finalmente, en el ejercicio de 1995 se produjo un importante nivel de capitalizaciones de la banca. Es así como el capital creció en un 8,5% respecto de 1994. Dentro de los mecanismos de capitalización destacó la emisión de bonos subordinados, la capitalización de utilidades y, en forma particular, la emisión de ADR's lo cual facilitó, en algunos casos, una solución definitiva al problema de la deuda subordinada mediante el prepago.

Producto de esta mayor capitalización, se apreciaba que el sistema se presenta en un mejor escenario frente a un eventual cumplimiento de las normas de Basilea, las cuales se plantean como una medida más exacta del riesgo dentro del paquete de reformas a la Ley General de Bancos que se encontraba en el Congreso.

### III.El Uso de los Fondos Prestables

El aumento de las fuentes de financiamiento, como se desprende del cuadro siguiente, se destinó a hacer posible la significativa expansión de las colocaciones (17,9%). Es así como la participación de las colocaciones en el total de activos pasa de un 70% en 1994 a un 73,3% en 1995.

Es importante mencionar que el incremento mostrado por las colocaciones durante 1995, se presentó como la mayor tasa de crecimiento registrada para esta categoría desde principios de la década pasada.

**Cuadro 8: Evolución del Uso de los Fondos**

<b>EVOLUCIÓN DEL USO DE LOS FONDOS</b>				
(Cifras expresadas en millones de pesos de cada período y porcentaje)				
<b>ITEM</b>	<b>Diciembre 1994</b>	<b>Diciembre 1995</b>	<b>Variación Real (e)</b>	<b>Variación % Real (e)</b>
Fondos disponibles (a)	873.159	866.251	(78.803)	-8.3
Colocaciones (b)	12,264.818	15,649.123	2,374.421	17.9
Inversiones Financieras ©	3,587.702	3,999.131	116.018	3
Otras cuentas del activo netas (d)	161.812	91.797	(83.339)	-47.6
Activo Fijo	653.791	742.934	35.311	5
<b>Total Activos</b>	<b>17,541.282</b>	<b>21,349.236</b>	<b>2,363.608</b>	<b>12.4</b>
Memorándum				
colocaciones - préstamos interbancarios	11,877.177	15,044.635	2,189.493	17
(a) Netos de encaje				
(b) Incluye préstamos interbancarios				
© Excluye inversiones financieras intermediadas entre instituciones financieras				
(d) Corresponde a otras cuentas del activo menos otras cuentas del pasivo, más ajuste y control netas, más intereses por cobrar				
(e) Cifras Deflactadas por U.F.				

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

Al interior de las colocaciones, los préstamos comerciales mostraron el mayor crecimiento en términos de monto, los cuales al incrementar en \$ 1.178 millones representaban casi un 50% del aumento total de las colocaciones.

Además, se puede apreciar que las distintas categorías presentaron tasas de crecimiento expansivas producto de una economía que en 1995 se enmarcó dentro de una senda de crecimiento y reducción de la inflación. Es así, como los créditos de vivienda pasaron de un crecimiento de 14,9% en 1994 a un 18,3% en 1995, mientras que los créditos de consumo se incrementaron en un 28,8% en 1995 versus el 19,3% en 1994.

Los créditos de comercio exterior sobresalen por su cambio de tendencia. Estos, que habrían mostrado una importante caída en 1994, -11,6%, se recuperan notablemente en 1995 al aumentar en un 11,5%.

**Cuadro 9: Evolución de las Colocaciones**

<b>EVOLUCIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b> (Cifras expresadas en millones de pesos de cada período y porcentaje)				
<b>ITEM</b>	<b>Diciembre 1994</b>	<b>Diciembre 1995</b>	<b>Variación Real (b)</b>	<b>Variación % Real (b)</b>
Sobregiros	1,958.302	2,591.347	471.799	22.3
Comerciales	6,675.985	8,413.778	1,188.093	16.4
Consumo	2,139.353	2,936.474	620.967	26.8
Vivienda	668.432	942.764	219.293	30.3
Reprogramadas	446.189	364.747	(118.181)	-24.5
Comercio Exterior	1,712.467	1,620.384	(233.088)	-12.6
Colocaciones Vencidas	989.821	1,276.094	204.772	19.1
Otras Colocaciones (a)	1,058.722	1,033.743	(112.154)	-9.8
Interbancarias	348.960	346.821	(30.872)	-8.2
Colocaciones	1,375.139	1,615.120	126.752	8.5

(a) incluye deudores, avales y fianzas, varios deudores y dividendos por pagar  
(b) cifras deflactadas por U.F.

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

El mayor nivel de actividad del sistema financiero, caracterizado por el fuerte crecimiento de las colocaciones, se reflejó también en un mayor número de dependencia - sucursales, cajas auxiliares y de cambio y plazas de pago -, las cuales se incrementaron durante 1995 en 65 nuevas oficinas.

Cabe mencionar finalmente que durante 1995 el nivel de actividad presentado por las sociedades filiales al sistema financiero - medido por el total de activos - creció en 20,2%

respecto al ejercicio de 1994.

## **4. Aplicación y Desarrollo del Modelo**

A continuación, se conocerán los resultados de los análisis realizados a las empresas estudiadas de acuerdo a la metodología ya mencionada. Se conocerá primero detalles de lo que planteaban estas instituciones a corto y largo plazo para luego realizar el análisis comparativo de estos bancos.

### **4.1 Análisis de las Instituciones Bancarias**

Una vez aclarados los conceptos generales que se utilizan en el trabajo y descrito el escenario global en donde se desenvuelven los diferentes actores que participan de este particular sector de la economía chilena, como es el sistema bancario nacional, debemos referirnos a las instituciones que consideramos como representativas del global del sistema financiero para luego continuar con nuestro análisis comparativo de estas empresas.

Esta descripción está basada en la información recogida a través de las memorias de los bancos analizados así como también de entrevistas con personeros de estas firmas, considerando como guía un cuestionario base, el cual se encuentra en el Anexo N° 2: Temario Trabajo de Tesis

## **4.1.1 Análisis de la Firma Banco O'Higgins**

### **I. Filosofía Corporativa**

No existen principios y valores explícitos dentro de la firma, por los cuales ésta se guíe para la obtención de sus objetivos, de acuerdo a la información que logramos recolectar.

### **II. Misión**

No existe una misión en forma explícita en la firma. De acuerdo a la información recogida, es posible inferir que el Banco O'Higgins tendría como misión el convertir a esta institución en el mayor banco chileno, consolidándose como un banco universal.

Dentro del ámbito actual, no se conoce con exactitud los productos que ofrece a diciembre de 1995, pero una parte importante de sus negocios se orientan al sector internacional, y el resto a nivel nacional, buscando penetrar con mayor fuerza en negocios rentables y de mayor crecimiento como son las pequeñas y medianas empresas y la banca de personas. Además, existe una preocupación por contar con operaciones y tecnología adecuada para el desarrollo de estas áreas (banca Telefónica Automatizada, instalación de servicios de autosaldos en sucursales, se implementa un control y seguimiento del curso de los créditos hipotecarios para mejorar la eficiencia de los ejecutivos, se construye un sistema para soportar los productos de crédito de consumo flexible, ahorro flexible e hipotecario flexible, se construye un sistema para el mercado de capitales, depósitos a plazo y vale vistas, rediseñando su forma actual,

etc. ). Dentro del ámbito futuro, se pretende lograr ser un banco líder en participación y rentabilidad sobre activos, continuar creciendo a través de:

- a) Consolidación de la Industria.
- b) Alianzas Estratégicas.
- c) Trade Financing.
- d) Crecimiento Orgánico.
- e) Entrando de lleno en la Banca de Personas.
- f) Nuevas Oportunidades de Crecimiento,

manteniendo una cartera de colocaciones de alta calidad y convirtiéndose en el banco más conocido en la comunidad internacional.

Para lograr todo ello, es necesario cumplir con ciertos objetivos como son: lograr un liderazgo en rentabilidad, orientarse al cliente, tener recursos humanos de excelencia, lograr eficiencia competitiva.

### **III. Definición**

Según la firma, es un banco multisectorial ya que se preocupa de todos los sectores productivos del país. Esto se demuestra por las colocaciones por sector económico y por lograr ser un banco universal, de acuerdo a su misión.

A nuestro juicio existe un alto hincapié en el desarrollo de negocios a nivel internacional (Asia y Oriente Medio). Para ello, se han realizado grandes esfuerzos por realizar alianzas estratégicas como es el caso de las realizadas con un banco europeo, como también, con una importante institución bancaria asiática. Además, a nivel latinoamericano, existen alianzas con un par de bancos del Perú y de Argentina. Existe la posibilidad de ampliar su dominio de acción a nivel latinoamericano con futuras alianzas

con bancos de países como Uruguay y Paraguay. A nivel nacional existe una tendencia a cubrir de mejor manera los sectores de banca de personas y banca de pequeñas y medianas empresas.

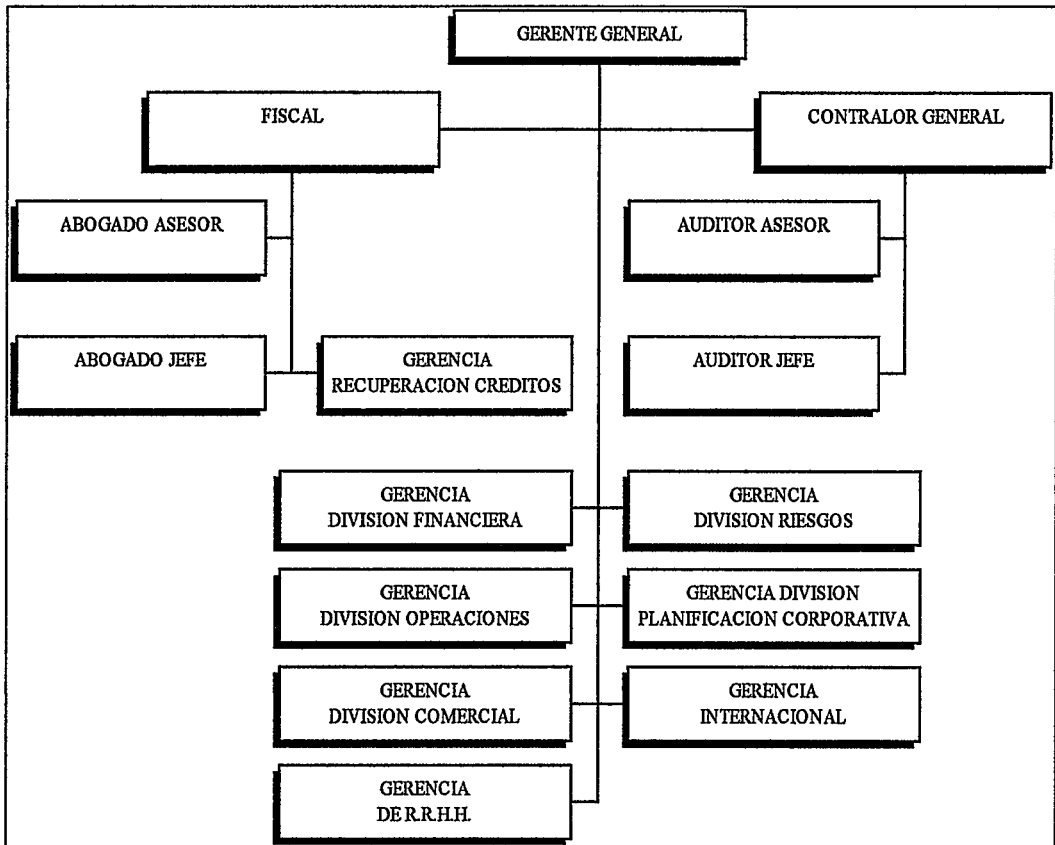
#### **IV. Estructura Orgánica**

Creemos que existe una política estructural orgánica de crear el holding financiero más grande de Latinoamérica pero esta política no es explícita en los documentos entregados por la firma.

Cuenta a diciembre de 1995, con 56 sucursales a lo largo de Chile y 5 cajas auxiliares, además de 65 cajeros automáticos. La distribución de sus sucursales es la siguiente:

- Zona Norte : 11 sucursales 3 cajas auxiliares
- Zona Sur : 22 sucursales
- Reg. Metropolitana : 23 sucursales 2 cajas auxiliares

**Figura 5: Organigrama Banco O'Higgins**



Además de las oficinas en el país, el banco cuenta con corresponsales en el mundo, distribuidos de la siguiente manera:

- a) América : En 17 países.
- b) Europa : En 24 países.
- c) Asia : En 27 países.
- d) Africa : En 3 países.
- e) Oceanía : En 2 países.

Cuenta a diciembre de 1995 con 2.037 empleados repartidos en todas sus oficinas a lo largo del país.

## V. Áreas de Negocios

Existen siete áreas de negocios que son:

- A. Banca de Grandes Corporaciones: preocupada de negocios en el ámbito internacional, la especialización de negocios no tradicionales, créditos sindicados y team.
- B. Banca de Grandes Empresas: preocupada de negocios en América Latina, especializados en productos derivados y team.
- C. Banca de Empresas (PYME): preocupada de banca comercial, con fuerza de venta, venta de todos los productos del banco a través de todas las sucursales, venta de productos tecnológicos.
- D. Banca de Personas: continua generación de productos rentables y diferenciadores, oferta constante e innovadora de servicios automatizados, personalización masificada, para segmentos ABC1 y desarrollo de segmentos de mercados C1 y C2, fortalecer la venta no tradicional - fuerza de venta y telemarketing -.
- E. Finanzas:
  - a) Inversiones Financieras.
  - b) Productos Derivados.
- F. Internacional y Comercio Exterior: busca lograr sinergia con los socios, Asia y Medio Oriente, alianzas estratégicas, evaluación de riesgos nacionales.
- G. Servicios: aumentar la importancia de las comisiones, búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, desarrollo de nuevos productos y servicios para ir a la vanguardia e Banca Electrónica

## **VI. Tópicos Estratégicos**

Existe un tema importante que ha de resolverse para esta institución como es la modernización de la Banca en Chile, debido a que esto representa un impedimento para que este sector pueda mejorar la competitividad, rentabilidad y eficiencia, así como también se pierden oportunidades de negocios, en el campo internacional.

Por otra parte, hay una preocupación constante de lograr alianzas estratégicas para llegar a cumplir con sus objetivos. No sabemos si existiera una presión internacional que influyera en este tipo de alianzas pero estas no son sólo a nivel internacional, sino que también a nivel local. En este nivel, es importante mencionar la posible fusión con otro gran banco nacional, lo que de realizarse, convertiría a la institución en una de las más importantes del país.

### **4.1.2 Análisis de la Firma Banco de Chile**

#### **I. Filosofía Corporativa**

De acuerdo con lo conversado con ejecutivos del banco, existen valores y principios dentro de la firma orientados principalmente al concepto de calidad y eficiencia, ya sea en productos o servicios que entregan a sus clientes, su atención al público, etc. Algunas de sus políticas permanentes son:

1. Prestar una eficaz, honesta y oportuna atención al cliente.
2. Orientarse a consolidar con su clientela una verdadera asociación permanente de intereses, basada en la lealtad mutua (establecer relaciones comerciales a largo plazo).

3. Actuar en operaciones y negocios con estricto apego a la ética, normativa vigente, buena fe y sanos principios de la actividad mercantil y bancaria.
4. Sus servicios deben ser de la más alta calidad y llevar insertos atributos diferenciadores que los hagan preferibles.
5. Privilegiar actividades y proyectos que generen riqueza y nuevas fuentes de trabajo; estimular el desarrollo de la empresa privada y la libertad de emprender; considerar en sus operaciones la protección del medio ambiente, y promover la ética empresarial al observar y exigir el estricto cumplimiento de sus normas y principios.
6. Obtener una sostenida rentabilidad como justa retribución al capital invertido por los accionistas, a través de una sobria y eficiente gestión que incluye la optimización de sus costos y el incremento de negocios generadores de utilidad.
7. Basar su política laboral en el respeto a la dignidad de sus empleados, reconociendo sus méritos y otorgando remuneraciones y beneficios consecuentes con sus resultados y el efectivo aporte del personal.
8. Promover el perfeccionamiento de su personal, otorgándole una igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional dentro de la empresa basado en los conocimientos, resultados, capacidades y experiencia.
9. Propender a lograr un clima organizacional que motive un desempeño eficiente, así como la iniciativa, la creatividad y el espíritu de equipo, incentivando la comunicación entre todos sus estamentos.
10. Requiere de sus empleados y espera de éstos, una efectiva unión en el trabajo basada en el respeto mutuo y la disciplina.

De acuerdo a lo conversado con personas del banco, existen una serie de continuas mediciones que permiten evaluar si estas políticas se cumplen o no dentro de la institución.

## **II. Misión**

No existe una definición de la misión en forma clara, pero se puede inferir que es el de tener una institución orientada a la satisfacción de las necesidades integrales de sus clientes, a través de productos y servicios cada vez más especializados y de calidad. Para ello, es necesario cambiar el concepto de banco por el de Banca Corporativa, que adiciona a las actividades tradicionales de un banco, empresas filiales prestando servicios financieros a sus clientes como por ejemplo: actividades de leasing, corretaje de valores, asesorías financieras, inversiones en fondos mutuos, etc.

En el ámbito actual, no se conoce los productos que ofrece el banco aunque al parecer existe un mayor énfasis en productos hipotecarios, banca de personas y productos de consumo. Es por ello que en el año 1994, se realiza un plan de modernización estructural, orientado a trabajar en divisiones de negocios más independientes y especializadas. Dentro de las acciones que se realizaron, se puede mencionar:

- a) Apertura de la cuarta oficina en el extranjero (México).
- b) La obtención de importantes créditos en el exterior.
- c) El otorgamiento de una mejor clasificación para el banco para su deuda en moneda extranjera y los niveles de operaciones alcanzados en sus oficinas de Nueva York y Miami, posicionando al banco en el primer nivel en el exterior.

- d) La remodelación de los puntos de venta, incorporándoles una nueva imagen institucional, evidenciando un estilo moderno, ágil y amigable del banco, para acercar a este con sus clientes.
- e) En tecnología, se incorporan sistemas de comunicación digital y el uso de fibra óptica, así como el desarrollo de aplicaciones que posibilitan una mayor autonomía en la toma de decisiones, logrando una gestión más eficiente, ágil y flexible para beneficio de los clientes.
- f) Gran crecimiento de su División de Consumo, aumentando en 4 veces sus puntos de venta y casi triplicando sus operaciones, respecto de 1994.

En el ámbito futuro, a corto plazo, se espera integrar la red operativa del sistema financiero a través de la RBI (Red Bancaria Interconectada), desarrollos tecnológicos de alto impacto y la posibilidad de acceder a nuevos negocios con la nueva normativa bancaria. En el mediano plazo, se espera convertir a este banco en el mejor del sistema financiero, con su marca fuertemente asociada a la calidad, eficiencia, creatividad, servicio, modernidad, precio justo por sus servicios y aportando al desarrollo social del país; orientado hacia la venta, con altos índices de calidad de servicio y ágil en sus decisiones, gracias a una estructura plana, descentralizada, organizada modularmente sobre la base de negocios y/o proyectos con un alto grado de coordinación, tecnológicamente de avanzada y con personal reconocido como el mejor del sistema.

### **III. Definición**

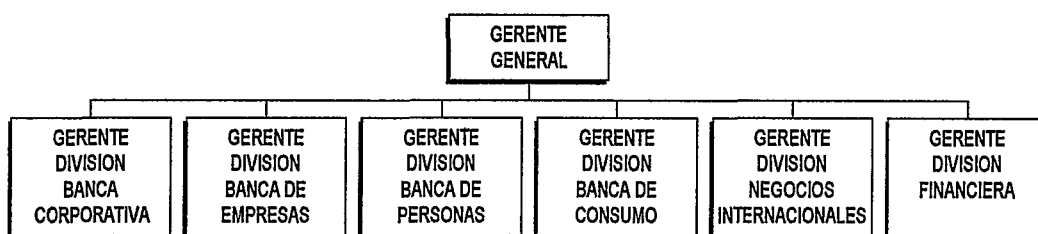
Este es un banco multisectorial, ya que se preocupa de todos los sectores económicos del país. Principalmente se puede decir que la razón fundamental que sustenta la afirmación anterior es que el Banco de Chile intenta participar en todos los negocios del país,

siempre y cuando estos negocios, permitan obtener una rentabilidad apropiada a los recursos invertidos. Como ejemplo de esto, participa en megaproyectos como son la red de distribución de gas para Santiago, Metrogas S.A., financiando a Norgener S.A. para la construcción de la segunda central termoeléctrica en Tocopilla, etc., además de participar en otros proyectos de menor importancia.

#### IV.Estructura Orgánica

El Banco de Chile posee una política estructural como es la de contar con seis divisiones de negocios que actúan como empresas especializadas, dentro de la estructura orgánica del banco, lo que le permite un alto grado de especialización, proporcionando a sus clientes una gran variedad de productos con mayor eficiencia, agilidad y calidad. Esta estructura plana, descentralizada y organizada en base a negocios y/o proyectos, ha permitido orientarse hacia las ventas, con altos índices de eficiencia y calidad de servicio.

**Figura 6: Organigrama Banco de Chile**



En la actualidad el banco cuenta con 132 sucursales en el país, distribuida de la siguiente forma:

- Zona Norte : 34 sucursales
- Zona Sur : 44 sucursales
- Región Metropolitana : 54 sucursales,

Además de 127 cajeros automáticos en el país, y 4 oficinas en el extranjero: Nueva York, Miami, México, Francfort (oficina de representación).

Por otra parte, cuenta con 4497 empleados a diciembre de 1995.

## **V. Áreas de Negocios**

Como se mencionó anteriormente, existen seis áreas de negocios que son:

- A. División Banca Corporativa
- B. División Banca de Empresas
- C. División Banca de Personas
- D. División Banca de Consumo
- E. División Negocios Internacionales
- F. División Financiera

## **VI. Tópicos Generales**

Existe una preocupación en lo que refiere al tema de la incorporación de nuevos negocios al sistema bancario como es el caso de los seguros, mercado al cual los bancos e instituciones financieras no pueden ingresar de acuerdo a la actual Ley de Bancos. Existe una preocupación por parte de los bancos en expandir sus negocios e incorporar este y otros productos a su mercado y por lo tanto, se realizan al interior de esta institución, estudios para incorporar a los seguros, dentro de su gama de negocios, ante la posibilidad de modificarse la ley.

Ante la consulta de si existía preocupación por la entrada de otros bancos (extranjeros) al sistema financiero local, su respuesta fue que en la actualidad es la Superintendencia de

Bancos e Instituciones Financieras quien regula esta materia. Existe por parte de éstos un número limitado de licencias que permiten a los bancos actuar en el mercado local.

### **4.1.3 Análisis de la Firma Banco del Estado de Chile**

#### **I. Filosofía Corporativa**

Hasta el momento del trabajo, este banco no contaba o recién se creaba su unidad de Planificación y Desarrollo, por lo tanto, no existen ni principios ni valores explícitos por los cuales esta institución pueda guiarse. Existe eso sí, hasta este momento una cierta inclinación hacia el apoyo de las personas de menores recursos.

#### **II. Misión**

Este banco señala en uno de sus documentos regulatorios que: " El Banco tendrá por objeto prestar servicios bancarios y financieros con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales ".

Dentro de su ámbito actual, el Banco del Estado de Chile ofrece una gran variedad de productos y servicios a todos los sectores del país llegando a lugares donde otros bancos no llegan, posibilitando el desarrollo de esas regiones como también el convertirse en un medio de comunicación con otros centros importantes en el país. Es por ello que el Banco del Estado ha debido realizar un gran esfuerzo por modernizarse y contar con la tecnología adecuada para enfrentar los desafíos existentes y los desafíos futuros en una industria bancaria cada vez más competitiva y eficiente.

En el ámbito futuro, y continuando su plan de modernización, iniciado en 1990, se prepara un documento llamado " Plan Estratégico 1996 - 2000 ", el cual pretende

transformar a esta institución, dentro de un período de 5 años, de un gran banco público, a uno con orientación de banca universal, especializado en aquellos segmentos de mercado donde el banco posee ventajas competitivas. Ofrecer productos y servicios a sus clientes bajo el concepto de calidad total, con un estilo de gestión eficiente, con una estructura organizacional flexible y con recursos humanos altamente calificados, incentivados y altamente participativos.

Dentro de este plan, se consideran:

- A. Orientación al cliente con servicios integrales a éste.
- B. Privilegiar el desarrollo cualitativo antes que la expansión cuantitativa.
- C. La estructura de activos y pasivos no debe privilegiar sectores, sino que debe considerar factores tales como el riesgo, requerimientos de capital, contribución económica y el complemento del producto.
- D. Desarrollar un proceso de cambio participativo, con el compromiso de los trabajadores del banco.
- E. Realizar una medición nítida y sistemática de la eficiencia y gestión, así como de los costos, beneficios, subsidios y transferencias, involucradas en todas las actividades del banco.
- F. Fortalecer la relación entre el banco y sus empresas filiales, compartiendo recursos y talentos.

### **III. Definición**

Se debe considerar al Banco del Estado de Chile, como un banco multisectorial debido a que considera en sus negocios a todas las actividades productivas del país. No existe como política del banco privilegiar algún o algunos sectores del país, sólo

se preocupa del fomento de las actividades para el desarrollo de las regiones, tal como lo establece su misión. Es necesario mencionar que esta institución por su gran preocupación social, participa en algunos negocios o áreas en que el común de sus competidores no participa, debido principalmente, a los bajos niveles de rentabilidad que estos entregan.

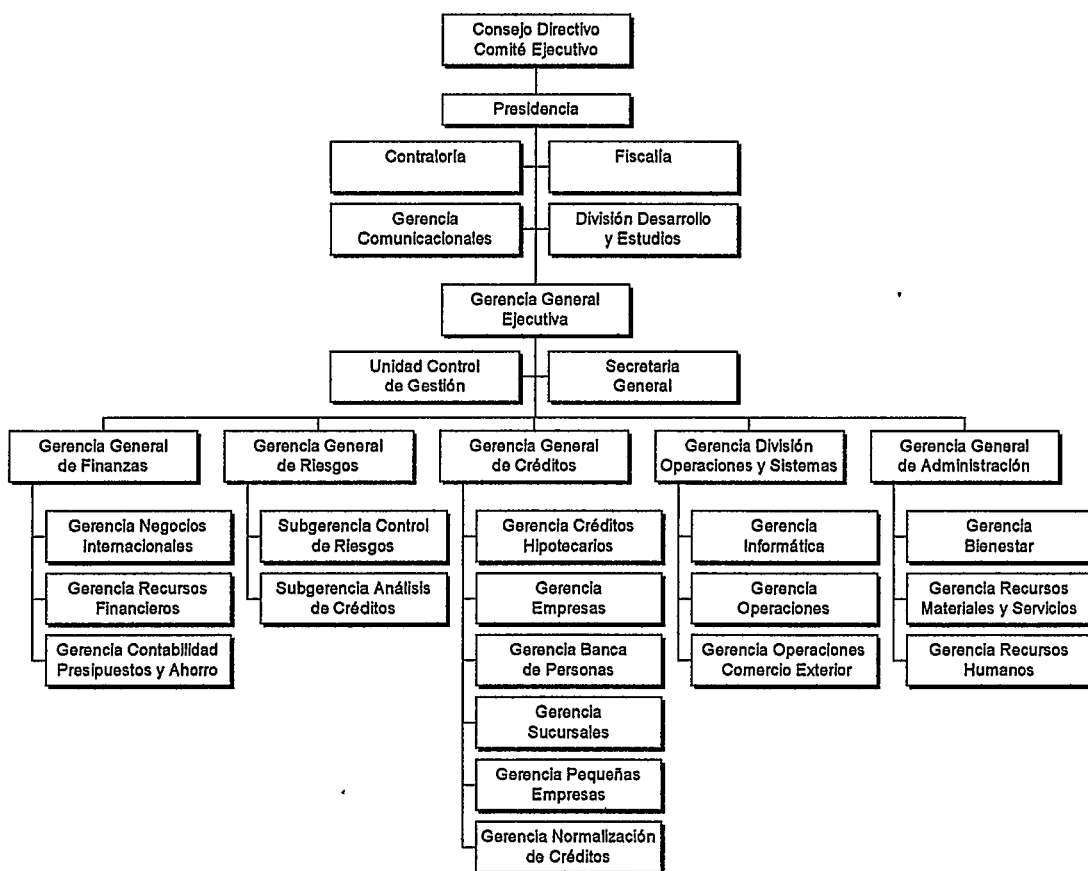
#### **IV. Estructura Orgánica**

Existe una política estructural orgánica definida, de acuerdo a un documento regulatorio para este fin. Dentro de su composición orgánica, este documento establece que el Banco del Estado de Chile estará dirigido por un Consejo Directivo y administrado por el Comité Ejecutivo. El Consejo Directivo está formado por siete personas, una de las cuales será designada Presidente del Banco y otra Vicepresidente del mismo. Este Presidente será también Presidente del Comité Ejecutivo. Este Consejo Directivo deberá dirigir y señalar la política general de la Institución.

Por otra parte, el Comité Ejecutivo está formado por el Presidente, el Vicepresidente y el Gerente General Ejecutivo. Le corresponde la administración superior del Banco bajo su directa responsabilidad.

El resto de su estructura orgánica es muy similar a la de cualquier otra empresa como lo demuestra su organigrama.

**Figura 7: Organigrama Banco del Estado de Chile**



A diciembre de 1995, el Banco del Estado, cuenta con la red más grande del país con 198 sucursales a lo largo de Chile y 236 cajeros automáticos. Su distribución es la siguiente:

- Zona Norte:                      46 sucursales                      62 cajeros automáticos
- Zona Sur:                              100 sucursales                      82 cajeros automáticos
- Reg. Metropolitana:              52 sucursales                      92 cajeros automáticos

Además de las oficinas a lo largo del país, el Banco del Estado, cuenta con una amplia red de bancos corresponsales en el mundo distribuidos así:

- a) América :    En 13 países.
- b) Asia :    En 9 países.
- c) Africa :    En 1 país.

d) Europa: En 17 países.

e) Oceanía : En 3 países.

A diciembre de 1995, el Banco del Estado cuenta con un total de 8.314 empleados a lo largo de país.

## V. Áreas de Negocios

Existe una cierta clasificación de los negocios pero esta no es clara en todas las áreas debido a que la unidad o división de planificación y desarrollo es relativamente nueva en el Banco. Si bien existe una clasificación de áreas de negocios hoy en día, a finales de 1995 no es posible determinar si estas existían o se encontraban en estudio para su determinación.

De lo conversado es posible al menos determinar cuatro áreas de negocios que son:

A. Banca Corporativa: Esta incorpora toda la gama de empresas (grandes, medianas y pequeñas), excluyéndose en esta agrupación a las instituciones financieras y a las instituciones públicas. Esta banca corporativa se organiza en dos grandes plataformas: la Gerencia de Empresas (que incluye atención a grandes y medianas empresas) y la Gerencia de Pequeñas Empresas, ambas bajo la Gerencia General de Crédito. Entre los productos y servicios que ofrece están:

1. Préstamos para: capital de trabajo, adquisición de activo fijo, proyectos de inversión, construcción y posterior venta, comercio exterior.
2. Cuentas corrientes, libretas de ahorro, depósitos a plazo, tarjetas de crédito, cobranza de letras.

3. Para la Gerencia de Grandes Empresas: pago de remuneraciones, pago de dividendos de acciones, recaudación de IVA, servicios de mesa de dinero, servicios de comercio exterior.

B. Banca de Personas: esta agrupa en términos de mercado a todas las personas naturales independientes de su condición socioeconómica. Esta no se encuentra estructurada orgánica ni funcionalmente a diciembre de 1995, y la atención que se presta a los clientes está organizada en función del producto más que del cliente. No obstante lo anterior, es posible identificar los productos y servicios que ofrece el Banco:

1. Créditos de Consumo: controlados, línea de crédito y tarjeta de crédito.
2. Créditos Hipotecarios: para vivienda y para fines generales.
3. Comisiones de Confianza
4. Cuentas Corrientes y Cuentas de Ahorro (plazo, vista, vivienda).
5. Depósitos a Plazo, Vales a la Vista.
6. Cobranza y Descuento de Letras.
7. Etc.

C. Banca Financiera: este considera por una parte, la atención que se le otorga al resto de las instituciones financieras, y por otra incluye todas aquellas actividades de inversión financiera realizadas por el Banco. Estas actividades se organizan todas en la Gerencia de Recursos Financieros. Los productos y servicios que ofrece son:

1. Para el resto de las Instituciones Financieras son:
  - a) Préstamos: reajustables, no reajustables y líneas de refinanciamiento
  - b) Compra de documentos con pacto de retrocompra.

2. Inversiones en los que incursiona la Institución para colocar fondos:

- a) Documentos emitidos por el Banco Central.
- b) Documentos emitidos por organismos fiscales.
- c) Documentos emitidos por otras Instituciones Financieras del país (bonos y letras de crédito de otras Instituciones Financieras, depósitos a plazo en otros bancos y de otros bancos y títulos de deuda externa).
- d) Inversiones en el Exterior.
- e) Inversiones en bonos y letras propios, debentures, acciones, fondos mutuos.
- f) Inversiones financieras intermedias.
- g) Encajes obligados en el Banco Central.

D. Instituciones Públicas: por último, en virtud de la importancia estratégica que en el Banco alcanzan los fondos de la Cuenta Unica Fiscal (CUF), como fuente de recursos de bajo costo financiero, el Banco posee una unidad de atención especial a empresas públicas centralizadas y descentralizadas - ministerios y municipalidades, entre otras -, denominadas Unidad de Servicios a Instituciones Públicas (USIP).

Esta unidad pertenece a la Gerencia de Recursos Financieros, sin embargo, la atención a Instituciones Públicas debiera ofrecerse a futuro desde una Gerencia de Empresas, esto es, en la Banca Corporativa, con un equipo especializado para estos efectos.

Los servicios con que actualmente se atiende a las Instituciones Públicas son:

- 1. Cuenta Corriente (principales y subsidiarias).
- 2. Pago de Remuneraciones.

3. Banca a Distancia.
4. Servicio de Recaudación de Ingresos.
5. Pago de Becas.

### **VL Tópicos Estratégicos**

Para el Banco del Estado de Chile, no existe una preocupación por los temas que se plantea el resto del sistema financiero local como son la posibilidad de nuevos competidores, sobre todo extranjeros, la apertura a nuevos productos que la ley actual no permite considerar, etc. Para este banco el tema principal a considerar es mejorar su eficiencia en términos cualitativos más que en términos cuantitativos. Las condiciones para mantener a esta institución como una de las más grandes del país están pero, se necesita de grandes cambios tecnológicos, de recursos humanos y de contar con una estructura organizacional más flexible para lograrlo. Hacia esto es donde se dirige el Banco con sus programas de modernización.

#### **4.1.4 Análisis de la Firma Banco de Santiago**

El Banco de Santiago, guiado por compromisos, ha definido el ideal o "Visión" que debe inspirar su acción futura, en los siguientes términos:

Ser una institución financiera líder en el mercado nacional que, utilizando la más avanzada tecnología y un personal altamente calificado, satisfaga las necesidades de sus clientes y garantice una elevada rentabilidad a sus accionistas.

##### **I. Filosofía Corporativa**

Existen principios y valores claramente definidos por los cuales se guía el banco, tales como la calidad de servicio, el trabajo en equipo, el liderazgo del Banco y la relación supervisor - supervisado que sirvió de base para efectuar cambios en los principales canales internos de información general pero, además, se puede deducir que existe una real importancia en los compromisos del banco con algunos agentes del quehacer nacional, la imagen corporativa, la entregar servicios integrales y de calidad hacia el cliente, esto último se ve reflejado en las grandes innovaciones tecnológicas introducidas al negocio bancario por esta institución en busca de la excelencia en servicios.

El Banco de Santiago tiene compromisos que determinan su acción futura como institución financiera como son:

1. Con los accionistas: a quienes debe proveer de una alta rentabilidad sostenida en el tiempo y que, sin comprometer su futuro, maximice su inversión.
2. Con sus clientes: a quienes debe entregar, además de seguridad y confianza, un servicio oportuno, ágil y eficiente, a un costo razonable.
3. Con su personal: a quienes debe ofrecer un trabajo estable, efectivas oportunidades de desarrollo personal, una remuneración conforme al mercado y la certeza de pertenecer a una empresa de prestigio.
4. Con la Comunidad Nacional: a quien debe, como institución que basa su quehacer en la fe pública - garantizar una dirección honesta y eficaz y ser reconocida como una sólida empresa financiera que constituye al desarrollo económico, social y cultural de la nación.

## **I.- Misión**

El Banco de Santiago, para acercarse a esa Visión ideal, ha definido el marco en el cual va a operar y que ha determinado su Misión, en los siguientes términos:

“Consolidar los activos financieros del Banco, desarrollar y perfeccionar productos de captación, colocación y servicios que satisfagan los requerimientos del mercado de personas y empresas”.

Dentro del ámbito actual, se destacan productos como son las tarjetas de crédito Master - Card, otorgando beneficios adicionales por el uso de estas, el crédito de turismo Crédiachet, la ampliación a 122 unidades de autoservicio, el Crédito Multielección y la adquisición de 50 nuevos cajeros automáticos, buscando penetrar con mayor fuerza en negocios rentables y de mayor crecimiento como son las pequeñas y medianas empresas y la banca de personas. Además, existe una preocupación por contar con operaciones y tecnología adecuada para el desarrollo de estas áreas (Sucursal Virtual, Sucursal Mujer, instalación de servicios autosaldos en sucursales, se implementa un control y seguimiento del curso de los créditos hipotecarios para mejorar la eficiencia de los ejecutivos, se construye un sistema para el mercado de capitales, depósitos a plazo y vale vistas, rediseñando su forma actual, etc.).

Dentro del ámbito futuro, se pretende mantener como una de las dos instituciones privadas financieras más grande del país. Las iniciativas desarrolladas por el banco en materia de nuevos productos, servicios automatizados, mejoramiento en los sistema de atención, nuevos mecanismos de consulta de información y de comunicaciones, como asimismo el lanzamiento de la sucursal virtual, fueron posibles gracias al sostenido esfuerzo y decidida voluntad por continuar explorando soluciones tecnológicas de primer nivel, que permitan mejorar la calidad del servicio y aumentar la eficiencia cooperativa.

En este plano y en adición a las acciones señaladas, al comentar el desarrollo comercial de las distintas áreas, interesa destacar el centro de procesamiento de datos, la red telefónica metropolitana, los depósitos contra de valores (DCV) la renovación tecnológica. Se pretende continuar creciendo a través del logro del liderazgo en rentabilidad, tener recursos humanos de excelencia, lograr eficiencia competitiva.

## **II. Definición**

Se puede decir que la firma es un banco multisectorial ya que se preocupa de todos los sectores productivos del país. Esto se demuestra por las colocaciones por sector económico y por lograr ser líder a nivel nacional.

A nuestro juicio existe un alto hincapié en el desarrollo de nuevas tecnologías tendientes a entregar un servicio integral al cliente.

El Banco de Santiago, para avanzar hacia su visión o ideal, ha escogido trece estrategias que son el resultado de un análisis de las circunstancias externas e internas que hoy afectan al Banco, las cuales se han agrupado en cuatro campos de acción; llamados ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES (ARC), donde es necesario obtener cada año resultados específicos.

Estas áreas son:

### **A. Consolidación económica:**

1. Aumentar la base de clientes del banco, con el fin de mejorar las oportunidades de negocios, diversificar sus pasivos y disminuir el riesgo de sus activos.
2. Maximizar la recuperación de la cartera vendida al Banco Central.
3. Disminuir el porcentaje de riesgo de la actual cartera de colocaciones.

4. Modificar la estructura financiera del Banco a través del incremento de los saldos vista, especialmente cuentas corrientes.
5. Aumentar y reestructurar la red de sucursales a fin de agilizar, perfeccionar y ampliar el otorgamiento de sus servicios.
6. Desarrollar un grupo interdisciplinario responsable de crear, evaluar, coordinar e implementar nuevos servicios rentables.

#### B. Productividad global.

1. Dedicar recursos específicos a la investigación de los avances tecnológicos relacionados con la actividad bancaria aplicándolos, hasta donde sea posible y conveniente, en el desarrollo e implementación de las decisiones comerciales.
2. Aumentar la productividad mediante el incremento de los negocios, mejorando la actual relación de gastos de apoyo operacional v/s resultados operacionales del Banco.
3. Extender el uso de la tecnología al interior de la organización.
4. Desarrollar un sistema que evalúe el nivel de logros anual alcanzado por el personal en el cumplimiento global de sus objetivos, remunerando mejor que la competencia a quienes tengan excelencia en su desempeño, prescindiendo de quienes se desempeñen en forma deficiente.
5. Orientar la capacitación del personal al cumplimiento de objetivos predeterminados, mediante planes específicos desarrollados por cada gerencia, coordinados por la Gerencia de Recursos Humanos, que incluyan una evaluación del resultado de la inversión.

#### C. Excelencia del servicio.

1. Aumentar y reestructurar la red de sucursales a fin de agilizar, perfeccionar y ampliar el otorgamiento de sus servicios.
2. Desarrollar un grupo interdisciplinario responsable de crear, evaluar, coordinar e implementar nuevos servicios rentables.
3. Reevaluar, luego de un análisis a corto plazo, las funciones, calidad y número de personal asignado a las áreas de atención a clientes.
4. Orientar la capacitación del personal al cumplimiento de objetivos predeterminados, mediante planes específicos desarrollados por cada gerencia, coordinados por la Gerencia de Recursos Humanos, que incluyan una evaluación del resultado de la inversión.

#### D. Clima laboral.

1. Desarrollar un sistema que evalúe el nivel de logros anual alcanzado por el personal en el cumplimiento global de sus objetivos, remunerando mejor que la competencia a quienes tengan excelencia en su desempeño, prescindiendo de quienes se desempeñen en forma deficiente.
2. Desarrollar un sistema de incentivos que premie, real y adecuadamente, éxitos extraordinarios en el cumplimiento de objetivos específicos.
3. Orientar la capacitación del personal al cumplimiento de objetivos predeterminados, mediante planes específicos desarrollados por cada gerencia, coordinados por la Gerencia de Recursos Humanos, que incluyan una evaluación del resultado de la inversión.

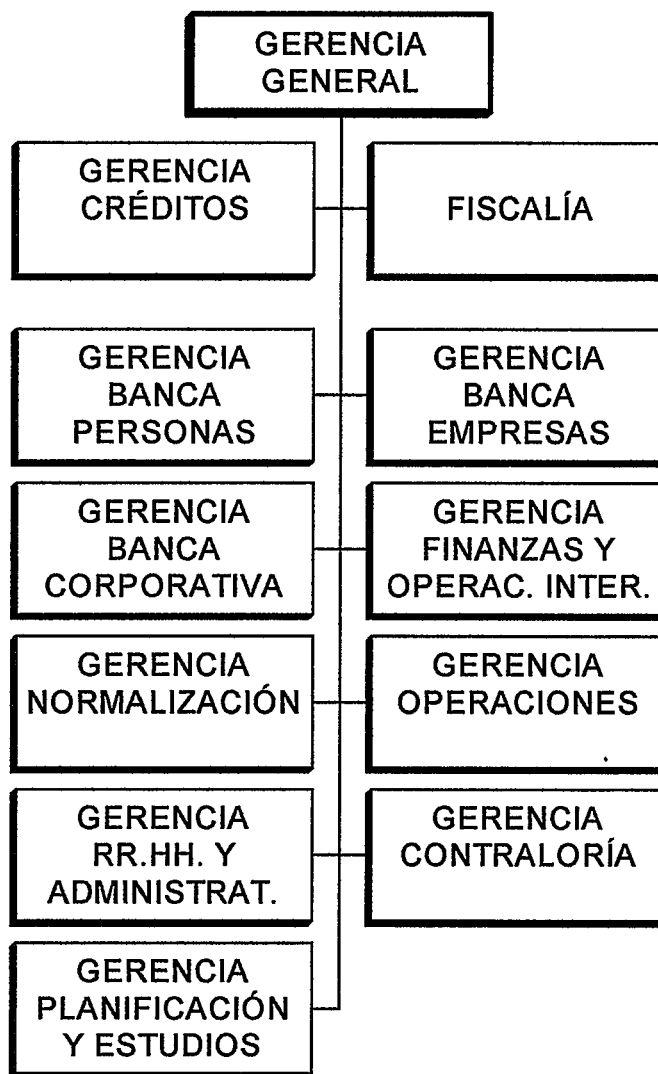
### III. Estructura Orgánica

La estructura orgánica de este banco es muy similar a la de otros bancos como lo demuestra la figura.

A diciembre de 1995 el Banco 4 contaba con 73 sucursales a lo largo del país, con 2.646 empleados y 93 cajeros automáticos, su distribución es la siguiente:

- Zona Norte : 16 sucursales 12 cajeros 164 empleados
- Zona Sur : 18 sucursales 16 cajeros 358 empleados
- Reg. Metropol. : 39 sucursales 65 cajeros 2024 empleados

**Figura 8: Organigrama Banco de Santiago**



#### IV. Áreas de Negocios

En el marco de las favorables condiciones económicas del año 95 y bajo las orientaciones establecidas por su estrategia comercial, los negocios del Banco experimentaron un desarrollo muy satisfactorio. Sus áreas de negocios son:

A. Banca de Personas: La gestión de la Banca de Personas incluyó iniciativas tendientes al desarrollo de nuevos productos y servicios, al perfeccionamiento de los ya existentes, a la introducción de innovaciones en la forma de atención en sucursales y plataformas comerciales y a la construcción y remodelación de oficinas.

B. Banca de Empresas: La profundización de su estrategia permitió a esta gerencia alcanzar una alta tasa de crecimiento de sus colocaciones, mejorando aún más la calidad de las mismas desde el punto de vista del riesgo. En efecto, en un mercado altamente competitivo, las colocaciones aumentaron en un 27,7% real en el año con la incorporación de más de 400 nuevos clientes, en tanto que el índice de riesgo de la cartera se redujo desde el 0,58% al 0,39%.

Estos logros se vieron facilitados por las favorables condiciones económicas del país, pero fueron el resultado de una política deliberada de fortalecer las plataformas comerciales y de extender la presencia de la gerencia a sucursales en las que no la tenía. La decisión adoptada hacia fines de año, de establecer una plataforma comercial de la Banca de Empresas, en la sucursal El Golf para atender a los clientes del sector oriente, ilustra la intención del Banco de continuar apoyando decididamente el desarrollo de los negocios de este segmento del mercado.

C. Banca Corporativa: El auspicioso desarrollo experimentado en el año por los negocios corporativos se ilustra con el crecimiento de 13,5 % de las colocaciones, lo que determina un aumento de 1,2 % en la participación de mercado en este segmento. Entre los rubros de mayor dinamismo destacó el comercio exterior, el que registró un aumento superior al 40 % en los montos de procesados de informes de importación y habiendo se alcanzado máximos históricos de participación en el mercado de 17,8 % y de 14,1 % en acreditivos, contingentes y reales, respectivamente en Cobranzas Extranjeras y Ordenes de Pago; las operaciones procesadas acusaron un aumento de 15,0% respecto al año anterior.

En materia de nuevos productos interesa mencionar dos, que se orientan especialmente a clientes corporativos. En primer lugar, Edimático, que corresponde a un servicio del tipo " Banca en Casa " diseñado para facilitar el manejo de los flujos de efectivo de los clientes, directamente desde sus propias oficinas, manteniéndose la privacidad de las transacciones y convirtiéndose en el primer sistema disponible en el mercado, que incorpora la facilidad de acceso a EDI (Intercambio Electrónico de Datos).

En segundo lugar, Impormático único en el mercado, que integra computacionalmente todos los documentos de importación y permite disponer de valiosa información de proveedores, precios y códigos, bajo la modalidad de base de datos, ahorrando tiempo y minimizando los rechazos por errores.

Con la instalación de una nueva unidad de una compañía transnacional se logró ampliar a ocho su red de Cajas Auxiliares, para la atención de todas las necesidades financieras de la empresa y de su personal.

D. División de Créditos de Consumo: La característica principal de la gestión comercial de su división de consumo es la diversificación de productos. Esta se expresa en el desarrollo del Crédito Automático, atendido a través de autoservicio de información ubicados en todas las sucursales; de un crédito de viaje, asociado a los clientes de las agencias de viajes afiliadas a la Asociación Chilena de Empresas de Turismo ACHET; y de una tarjeta de crédito que asocia a una empresa distribuidora de combustibles.

Las aperturas de nuevas sucursales permitieron a esta división aumentar en un 60% el número de clientes y en un 69% el nivel de colocaciones. Por otra parte, una cuidadosa gestión en materia de créditos y cobranzas significó un mejoramiento de 13% en el índice de riesgo de las colocaciones.

E. Recursos Humanos y Relaciones Laborales: La permanente preocupación del Banco por la productividad de su personal se refleja en las 102.429 horas de capacitación, a través de 523 cursos impartidos tanto en Santiago como en regiones. Los capítulos más importantes del programa de capacitación fueron los relativos a habilidades en calidad de servicio y a herramientas para el mejoramiento continuo que alcanzó a todo el personal de la Gerencia de Recursos Humanos; destaca la entrada en funcionamiento en febrero, del Departamento de comunicaciones Internas y, en abril, del Departamento de Análisis Organizacional, lo que demuestra un gran preocupación por la integración del personal al logro de los distintos objetivos del Banco. El trabajo del primero se orientó preferentemente a valores institucionales, tales como, la calidad de servicio, el trabajo en equipo, el liderazgo del Banco y la relación supervisor - supervisado y sirvió de base para efectuar cambios en los principales canales internos de información general. El

segundo de los departamentos nombrados, se centró en actividades de diagnóstico de clima laboral, liderazgo y trabajo en equipo, dando asesoría a distintos comités y áreas del Banco.

El banco además contrató la asesoría de Hay Group lo que permitió la utilización de una bien establecida metodología de descripción y evaluación de cargos, con el objeto de perfeccionar el sistema de remuneraciones promoviendo su equidad interna y su competitividad externa.

En otro orden de caso, destaca la puesta en marcha de un sistema computacional, para ser usada por los supervisores y una larga lista de iniciativas tendientes a beneficiar directamente al personal, entre las que se cuentan al modernización del casino, con una inversión de más de MM\$ 90; la renegociación del Convenio Colectivo de Salud, la implementación del Fondo Compensatorio de Seguros y la licitación de los seguros de vida de los funcionarios.

## **V. Tópicos Estratégicos**

Aunque no lo mencionaron en la entrevista que tuvimos con ellos, existe un fuerte rumor en el mercado financiero que el Banco de Santiago estaba en proceso de conversaciones con otra institución nacional para fusionarse, dentro de un breve plazo. Es por ello que, como institución, no existieran otros tópicos prioritarios ya que este hecho era de gran importancia para este banco.

## **4.1.5 Análisis de la Firma Banco Osorno**

### **I. Filosofía Corporativa**

No existen principios y valores explícitos dentro de la firma, por los cuales ésta se guíe, para la obtención de sus objetivos, pero de acuerdo a la información recolectada, podemos plantear como principales valores: la solidez, seguridad, rapidez, el compromiso, la creatividad y la globalización.

### **II. Misión**

La misión para el Banco Osorno es “Ser una corporación financiera con importante participación nacional, indispensable para personas y empresas que se caracteriza por su vocación de servicio a los clientes, afín de transformarse en un banco líder, que atienda con calidad a todos los segmentos del mercado con productos y servicios ágiles e innovadores”.

Dentro del ámbito actual, ofrece productos y servicios orientados principalmente a sus negocios de banca de personas y banca de medianas empresas, entregando estos con calidad y eficiencia.

Dentro del ámbito futuro, se pretende lograr ser un banco líder en participación y rentabilidad sobre los activos que esta institución posee, consolidarse dentro de la industria bancaria nacional, buscando nuevas oportunidades de crecimiento y explorando futuros acuerdos con otros agentes bancarios, afín de lograr alianzas estratégicas. Esto último, era algo muy avanzado por esta empresa, circulando rumores dentro del medio sobre una posible fusión con el Banco de Santiago.

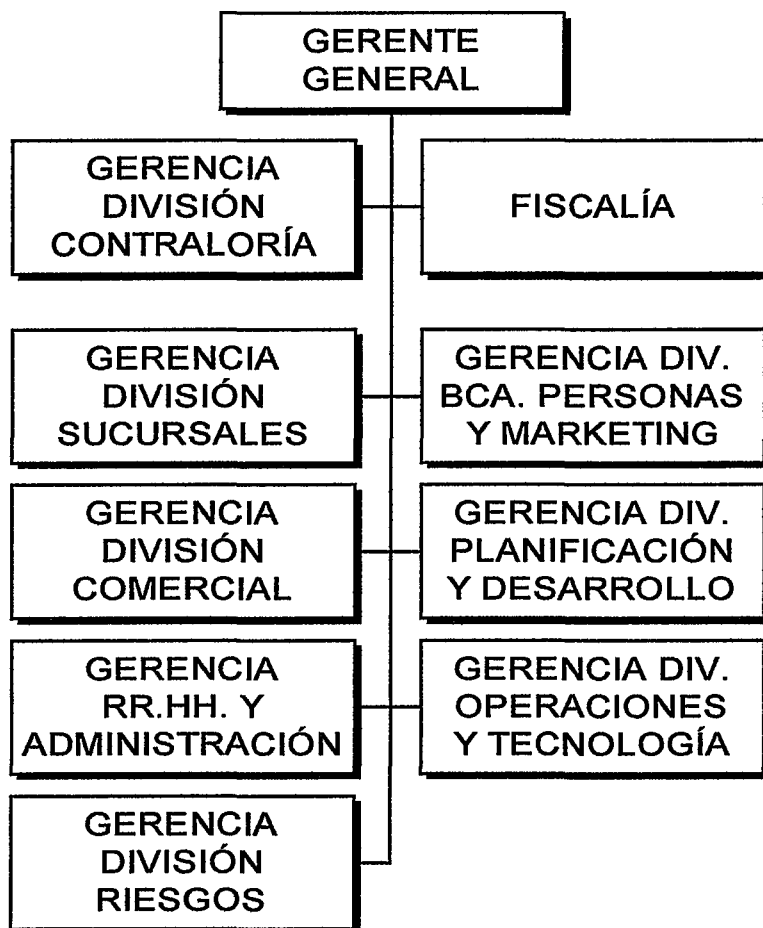
### **III. Definición**

Como todos los bancos en Chile esta institución se dice ser un banco multisectorial al no tener restricciones legales para serlo pero en la práctica y debido a su estructura, su mercado estratégico esta orientado hacia la banca de personas y de medianas empresas dejando de lado las grandes empresas. Esto se demuestra en las políticas implementadas durante el último tiempo, la creación de su División de Consumo con excelente resultados en créditos de consumo y automotrices y de la División Comercial a cargo de la banca de pequeña y mediana empresas, comercio exterior entre otros, dentro de este mercado debe encajarse la definición de Banco Global.

### **IV. Estructura Orgánica**

El Banco Osorno no tiene una política de estructura orgánica debido al gran número de fusiones de la cual es resultado. Se aprecia en el tiempo que su estructura ha cambiado en por lo menos cuatro oportunidades, por lo que esta ha sido más bien una respuesta a las exigencias del medio. Esta estructura que imperaba hasta 1994 no tuvo los resultados esperados por lo que a través de la aplicación de un sistema de apreciación de desempeño, basado en la evaluación de la calidad en al gestión del trabajo, permitió al Directorio aprobar una reorganización de los más altos niveles de la organización, lo cual significó reducir el número de las gerencias, retomar una estructura jerarquizada piramidalmente.

**Figura 9: Organigrama Banco Osorno**



La nueva estructura facilita la gestión superior de la organización, delimita en mejores términos la esfera de acción de las distintas áreas, integra dentro de ellas responsabilidades que son complementarias y, en esta misma medida, favorece la coordinación interáreas.

El Banco Osorno cuenta a diciembre de 1995, con 72 sucursales, 35 cajeros automáticos y con 2.025 empleados a lo largo de Chile. Su distribución es la siguiente:

- Zona Norte : 17 sucursales
- Zona Sur : 26 sucursales
- Reg. Metropolitana : 29 sucursales

Las fuertes potencialidades de crecimiento que el Banco Osorno se han quedado en 1995, a raíz de su fortalecimiento patrimonial, constituye un reto para los 2.025 empleados de la institución. Motivada y comprometida con los objetivos corporativos, esta dotación es la que impulsa el crecimiento y desarrollo futuro dando continuidad al proyecto de modernización planteado para el 1996. Puesto que el propósito de la administración es asumir este desafío sin aumentar la planta. Para estos efectos se plantearon programas muy focalizados de capacitación y el uso de nuevas tecnologías llamadas a incrementar el rendimiento del trabajo interno. La idea matriz en las actividades de entrenamiento del personal es establecer en el mediano plazo nexos más directos entre la capacitación y el desarrollo de la carrera funcionaria. Esto se tradujo en incrementos de renta del orden del 3 %real.

## **V. Áreas de Negocios**

Las áreas de negocios del Banco se encuentran clasificadas por Divisiones entre ellas se encuentran:

- A. La División Comercial: Área de creciente especialización, preocupada de un amplio marco de negocios relacionado con empresas, proyectos inmobiliarios y operaciones de comercio exterior. El área maneja alrededor del 40% de las colocaciones de la institución y además coordinar las políticas comerciales de las empresas filiales. El principal desafío durante el año 1995 fue optimizar la productividad de sus activos. Este cometido condujo a un moderado repliegue del Banco del mercado de las grandes empresas, con miras a intensificar el uso de los recursos de capital en operaciones de márgenes atractivos.

En materia de comercio exterior la prioridad fue el financiamiento de la exportación de bienes de capital fabricados en Chile, especialmente al mercado latinoamericano.

- B. Banca de Personas: En 1993 el Banco Osorno decidió entrar al mercado de las personas, teniendo éxito, especialmente en créditos de consumo y automotrices. Por ejemplo, en las operaciones de crédito automotriz se registró un crecimiento del orden del 41,6% y el Banco, asociado al concepto de servicio al cliente expresado en la rapidez de las operaciones, pasó a convertirse en líder absoluto en este mercado. Esta división, como área de negocio se dirige a "un mercado masivo de clientes de un perfil distinto y que responden a necesidades diferentes a los clientes del Banco". El estrato socioeconómico al que apunta es al C2, C3 y D alto. Desataca también el desarrollo de una División Hipotecaria integrada y la gran efectividad del trabajo realizado a través del marketing directo - vía correo y telemarketing, como asimismo, los servicios de una fuerza de venta responsable y entrenada que permitieron canalizar la acción del Banco hacia mercados donde su presencia era débil.
- C. Servicios: Aumentar la importancia de las comisiones, búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, desarrollo de nuevos productos y servicios para ir a la vanguardia e, Banca Electrónica.

## **VI. Tópicos Estratégicos**

Siempre existió una preocupación constante de lograr alianzas estratégicas para llegar a cumplir con sus objetivos, demostrado a través del tiempo en todas las fusiones en las que participó. Dentro de las políticas de sus dueños estuvo presente una posible fusión

con el Banco Concepción, que fue comprado por Infisa, por el gran atractivo del sector minero manejado por esta institución. En este sentido se trabajó intensamente por sanear rápidamente el banco, para que en el transcurso del año 1996, proceder a una posible fusión con un banco nacional, específicamente se sospecha con su socio sería el Banco de Santiago.

## **4.2 Análisis Comparativo de las Instituciones**

El trabajo se desarrolla sobre la base de una comparación de los cinco bancos más grandes del sistema financiero chileno conforme a los volúmenes de intermediación que estos presentan a diciembre de 1995. Se analizó la evolución del sistema para el año 1995, debido a una serie de acontecimientos que modificaron la estructura del sistema para los siguientes años, como fueron las fusiones de grandes bancos (banco Osorno y Banco Santander; Banco O'Higgins y Banco Santiago), así como también los importantes cambios del marco regulador del negocio bancario para los siguientes años.

El negocio bancario involucra una serie actividades que pueden dividirse en operaciones activas, compuesta por colocaciones e inversiones financieras y las operaciones pasivas, compuesta por depósitos y captaciones y obligaciones contraídas en el país y en el exterior. A modo de simplificación, se consideró a las colocaciones como operaciones activas y a los depósitos y captaciones como operaciones pasivas debido a que la intermediación financiera, representa el negocio más importante dentro del giro bancario. El análisis se centra en la comparación de

los niveles de intermediación, los que fueron divididos en tres categorías de productos que son:

1. Productos de Corto Plazo: se refiere a todos los negocios de intermediación con vencimiento a menos de un año plazo. Consideramos en esta categoría préstamos comerciales, préstamos de consumo, depósitos a plazo a menos de un año, depósitos a la vista, créditos para importación, créditos para exportación, etc.
2. Productos de Largo Plazo: se refiere a todos los negocios con vencimiento a más de un año plazo. En esta categoría se encuentran: préstamos comerciales, préstamos de consumo, préstamos a instituciones financieras, créditos de importación y exportación, etc.
3. Productos Hipotecarios: en esta categoría se encuentran los créditos hipotecarios para vivienda, dividendos hipotecarios reprogramados, préstamos para fines generales en letra de crédito, dividendos por cobrar.

Los factores utilizados para definir estas categorías fueron: el tiempo en cuanto a los plazos establecidos para los diferentes productos; la amplia gama de productos ofrecidos por los distintos bancos; problemas en cuanto a la recopilación de información por ser considerada esta en algunos casos como reservada por los bancos y en otros casos por la no existencia de datos referidos a cada tipo de productos.

### **4.2.1 Composición de Activos y Pasivos**

Un primer análisis al sistema financiero nacional es conocer la estructura de la composición de activos y pasivos producto de la intermediación financiera. De acuerdo a lo que vemos en el cuadro siguiente, es posible observar que para los bancos nacionales, el producto de corto plazo, es el de mayor importancia, seguido de los productos hipotecarios y los productos de largo plazo finalmente. Tanto es así, que los productos de corto plazo representan más del 50.8% del total de activos para el sistema financiero, los productos hipotecarios con el 27.3% y los productos a largo plazo con 20.7%.

## Cuadro 10 : Composición de los Activos y Pasivos Producto de la Intermediación

### Financiera

	ACTIVOS	PASIVOS	DIFERENCIAL
<b>PRODUCTOS DE CORTO PLAZO</b>			
Banco Osorno	64.04%	72.28%	8.24%
Banco O'Higgins	56.52%	61.02%	4.50%
Banco de Santiago	45.80%	54.21%	8.41%
Banco de Chile	44.42%	64.00%	19.58%
Banco del Estado	24.49%	68.56%	44.08%
<b>Sistema Financiero</b>	<b>50.87%</b>	<b>64.74%</b>	
<b>PRODUCTOS HIPOTECARIOS</b>			
Banco del Estado	36.35%	22.37%	13.98%
Banco de Santiago	32.23%	28.58%	3.66%
Banco de Chile	23.19%	18.71%	4.48%
Banco Osorno	16.86%	15.71%	1.15%
Banco O'Higgins	12.82%	11.34%	1.48%
<b>Sistema Financiero</b>	<b>27.38%</b>	<b>16.82%</b>	
<b>PRODUCTOS DE LARGO PLAZO</b>			
Banco del Estado	35.87%	2.03%	33.83%
Banco de Chile	31.74%	5.89%	25.84%
Banco O'Higgins	30.01%	17.28%	12.73%
Banco de Santiago	21.48%	8.93%	12.55%
Banco Osorno	18.59%	1.24%	17.35%
<b>Sistema Financiero</b>	<b>20.71%</b>	<b>9.19%</b>	

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

Esto nos muestra que el problema de liquidez de los bancos es un tema importante a considerar ya que el negocio bancario consiste en la intermediación de recursos entre ahorrantes y prestamistas, y por lo tanto, las instituciones bancarias, como agentes intermediadores, aceptan recursos altamente líquidos (pasivos), debiendo éstas estar preparadas para devolver en cualquier momento las cuentas de depósitos a la vista. Por otra parte, los activos que los bancos comerciales adquieren son menos líquidos. Esta situación expone a las instituciones financieras a afrontar corridas o pánicos bancarios, situación en la cual muchos depositantes quieren retirar su dinero al mismo tiempo y los bancos no están en condiciones de pagarles a todos. Esto lo hacen dada la naturaleza misma de la función que cumplen las instituciones financieras que consiste en asumir estos riesgos de liquidez de las empresas no

financieras, mediante el pago de una comisión, por supuesto. En definitiva, para que la economía promueva el crecimiento económico, son las instituciones financieras las que aceptan el riesgo de las empresas no financieras, pudiendo estas últimas realizar sus proyectos de inversión, obteniendo así los bancos una ganancia por dicha transferencia de riesgo.

Podemos ver además, que existe un alto nivel de dispersión para los diferentes agentes de la muestra para los productos a corto plazo. Este grado de dispersión disminuye para los productos hipotecarios y es aun más bajo para los productos de largo plazo. Esto significaría entonces, que hay una preocupación diferente por parte de los bancos analizados, en cuanto a la distribución de las colocaciones de intermediación.

Con respecto al tema del calce bancario, es posible también decir, que para los productos hipotecarios se cumple el supuesto de que para un nivel de pasivos existente, genera un nivel igual de activos, a excepción del Banco del Estado de Chile. Este supuesto de calce, sin embargo, no se cumple para los productos de corto y largo plazo. Las captaciones de los productos de corto plazo (pasivos), generan un menor nivel de colocaciones a corto plazo (activos), y por lo tanto, se puede inferir que las diferencias existentes en el corto plazo, se utilizan para financiar parte de los activos de largo plazo.

Algunas observaciones a los productos de corto plazo son:

- La tasa de interés de estos productos se puede fijar muy flexiblemente.
- Los recursos crediticios producen intereses prácticamente diarios, o quincenal o mensualmente.
- Estos productos trabajan con un bajo nivel de riesgo.

- De lo anterior, es posible decir que estas operaciones son más eficientes y seguras.
- Estas operaciones son más volátiles, por lo tanto, se requiere un esfuerzo permanente para mantener la cartera.

Observaciones a los productos de largo plazo:

- La tasa de interés para estos productos es inflexible.
- Los recursos crediticios producen intereses mensuales, semestrales y anuales.
- La cartera de estos productos es más riesgosa.
- No existe gran volatilidad de recursos, por lo tanto, no se requieren de grandes esfuerzos para mantener la cartera.

Observaciones para los productos hipotecarios:

- La tasa de interés para estos productos, también es inflexible.
- La cartera de productos es menos riesgosa pero similar a los productos de largo plazo.
- Tampoco existe gran volatilidad de recursos, no requiriendo de grandes esfuerzos para mantener la cartera.

## **4.2.2 Comportamiento de los Productos Estudiados**

El siguiente análisis, se efectúa tratando de conocer el comportamiento de los agentes que son parte del sistema financiero local, a través de un modelo matemático que pueda explicar dicho comportamiento en los tres productos escogidos. El modelo matemático escogido fue el de regresión lineal por el método de mínimos cuadrados.

Este modelo nos mostró que:

1. Las instituciones financieras nacionales si presentan un comportamiento definido y es posible explicarlas a través de funciones lineales, salvo para el caso del producto a largo plazo, donde existen a nuestro juicio dos comportamientos muy diferentes, con pendientes diferentes.
2. Estas funciones lineales, se determinan de la forma  $y = ax + b$ , pudiendo eliminar las constantes (término  $b$ ), si es que estas existen al realizar la regresión. Esto principalmente debido a que estadísticamente, la constante para este modelo no tendría significancia para explicar la predicción de la función. Además, para el caso analizado, la existencia de constantes significaría que sin la presencia de pasivos o captaciones de los bancos, es posible generar activos o tener colocaciones en el sistema nacional, siendo esto poco real o ineficiente debido a que esto significaría la utilización de recursos de otros productos o del capital propio de las instituciones.
3. El valor de la pendiente de la función predicha siempre debe ser positivo, debido a que el modelo planteado queda representado por una función directamente proporcional. Esto quiere decir, que dado un nivel de captaciones o pasivos, este deberá generar un nivel de colocaciones o activos. Económicamente hablando, no es posible que un volumen de pasivos genere activos negativos.

A continuación, analizaremos caso a caso para conocer el comportamiento de los bancos.

## **I. Productos Hipotecarios**

Para este caso, es posible decir que el comportamiento de los bancos analizados es homogéneo. A través del comportamiento real de todos los bancos del sistema, es posible observar que las instituciones nacionales colocan un nivel de recursos hipotecarios (activos) en una medida similar que el nivel de recursos que captan (pasivos). De hecho, creemos que por tratarse de un producto poco flexible, generalmente de largo plazo y que involucra un elemento legal como es la letra de crédito, no permitiría a los bancos un manejo diferente para la administración de este tipo de recursos, haciendo difícil destinar éstos hacia otras áreas.

La posición que ocupan los diferentes bancos dentro de la recta, queda determinado no sólo por los volúmenes de recursos que intermedian en productos hipotecarios, sino que también por los objetivos finales que tiene cada institución. Es así, como dentro de la recta, los puntos más lejanos al origen se encuentran cuatro de los cinco bancos escogidos como nuestra muestra, o sea, intermedian los mayores niveles de recursos hipotecarios. No por nada, estas instituciones en su conjunto, representan más del 51% del total de colocaciones efectivas del sistema financiero nacional.

Además, las estrategias de cada banco si bien se pueden parecer en algunos aspectos, son diferentes dado que se perfilan a sectores o productos distintos. Es así como el Banco del Estado de Chile es el principal agente intermediador de estos productos con colocaciones de \$ 657.281 millones. La causa principal de ser el banco con mayor participación en este producto se explicaría dado el carácter social que cumple esta institución. Le siguen el Banco Santiago con colocaciones de \$ 410.568 millones, el Banco de Chile con \$ 369.659 millones, el Banco Osorno con \$ 174.116

millones y finalmente el Banco O'Higgins con \$ 130.324 millones. Este último, explicaría su posición, dada su orientación hacia el área de negocios internacionales. De hecho, es el octavo banco dado el nivel de recursos que intermedia en el ítem productos hipotecarios, del sistema financiero local.

Realizado el análisis de regresión, podemos observar que la recta predicha es de la forma  $Y = 0.961532 X$ , siendo X los pasivos e Y los activos. Esto nos muestra que existe una gran relación entre los activos que generan los bancos dado un nivel de pasivos; de hecho esta relación es muy cercana a uno lo que implicaría que por cada peso que captan las instituciones nacionales, estas colocan en promedio 0.9615 centavos, acercándose al supuesto planteado. Por otra parte, al comparar activos reales con activos predichos, podemos observar que los bancos Santiago, Chile y O'Higgins se encuentran por debajo de la recta estimada. Esto es que sus activos reales son menores a los activos predichos, lo que significaría que estos bancos serían un poco ineficientes con respecto a la recta predicha. A su vez, los bancos del Estado de Chile y Osorno, se encuentran sobre la recta, esto es que sus activos reales son mayores que los activos predichos, lo que significaría que estas instituciones serían un poco más eficientes, de acuerdo al modelo estimado. Ahora bien, las diferencias en este caso entre activos reales y activos predichos son muy pequeñas lo que podría explicarse por errores en el modelo.

## **II. Productos de Corto Plazo**

En este caso, también es posible decir que existe cierta homogeneidad en el comportamiento de los bancos del sistema financiero local, a excepción del Banco del Estado de Chile que presenta una acentuada diferencia en comparación al

conjunto de agentes intermediadores nacionales. Esto dado que muestra un gran volumen de pasivos (captaciones), respecto al nivel de activos (colocaciones) que tiene, llegando a tener en activos sólo el 21.2% de sus pasivos.

De la distribución de las instituciones según el nivel de recursos que intermedian, podemos ver aquí que también los cinco bancos escogidos como muestra se encuentran en el extremo más lejano al origen. La distribución aquí varía siendo el Banco de Chile el principal agente intermediador para estos productos a corto plazo con colocaciones efectivas de \$ 707.939 millones. Le siguen el Banco Osorno con colocaciones por \$ 661.249 millones, el Banco de Santiago con \$ 583.371 millones, el Banco O'Higgins con \$ 574.417 millones y finalmente el Banco del Estado de Chile con \$ 442.819.

Del análisis de regresión, podemos observar que la recta predicha es de la forma  $Y = 0.647346 X$ , siendo X e Y pasivos y activos respectivamente. Esto nos muestra que existe una relación entre ambas variables pero, con un menor grado de dependencia que el caso anterior. De hecho, existe una parte cercana al 36% de pasivos de corto plazo de los bancos nacionales que no la están invirtiendo en activos de corto plazo. Esto plantea una situación de descalce para este tipo de productos ya que no todos los recursos captados se colocan en el mercado de productos a corto plazo, pudiendo generar eventuales problemas de liquidez en el mercado. Una explicación del por qué ocurren estas diferencias sería la poca rentabilidad que tienen estos productos para los bancos nacionales, destinando estos recursos a otras áreas productivas de cada banco.

Respecto a la comparación entre activos reales y predichos, podemos observar que los bancos de Chile y del Estado de Chile se encuentran por debajo de la recta

estimada, encontrándose particularmente este último, muy por debajo de la recta. Una explicación a esto último, puede ser el gran volumen de ahorrantes a plazo (depósitos), que presenta esta institución (alto nivel de captaciones). Por otra parte, los bancos O'Higgins, Osorno y Santiago se encuentran por sobre la recta. Para estos dos últimos, se explicaría su posición por el alto interés de estas instituciones por cubrir el mercado de banca de personas.

### **III. Productos de Largo Plazo**

Para poder explicar este caso, fue necesario separar el conjunto de instituciones financieras nacionales en dos grupos, debido a que no existe un comportamiento homogéneo como en los casos anteriores. Esto es posible de apreciar al ver la distribución de los bancos según sus niveles de activos y pasivos.

En el primer grupo de instituciones, donde se encuentran 23 instituciones bancarias, estas presentan un comportamiento relativamente homogéneo según niveles de colocaciones y captaciones. Tanto es así, que solamente el Banco de Santiago presenta una diferencia importante en comparación al resto de los bancos, mostrando un alto volumen de colocaciones en comparación a su nivel de captaciones (más del doble), explicado por su gran preocupación hacia la banca de personas y banca de pequeñas y medianas empresas.

La posición de los bancos en la recta, también es del grupo más lejano al origen, claro que en este grupo sólo participan los bancos Santiago y O'Higgins de la muestra seleccionada. El Banco de Santiago muestra un nivel de colocaciones efectivas para productos de largo plazo de \$ 273.564 millones y el Banco O'Higgins con \$ 255.017 millones.

Del análisis de regresión, se observa que la recta predicha es de la forma  $Y = 1.3129 X$ , siendo X e Y pasivos y activos respectivamente. Esta recta nos muestra que la relación entre pasivos y activos es mayor a uno, o sea que, a partir de un nivel de pasivos o captaciones que tienen este conjunto de bancos, estos generarán una proporción mayor de activos o colocaciones. Esto último explicaría donde se estarían desviando los recursos faltantes del caso de los productos a corto plazo; probablemente por tratarse los productos de largo plazo de negocios que poseen mayor rentabilidad para estas instituciones, a pesar de ser servicios más riesgosos, los bancos decidan tomar este riesgo, a la espera de una mejor utilidad. En este caso, el Banco de Santiago se encuentra muy por sobre la recta estimada y el Banco O'Higgins levemente por debajo.

Un segundo grupo de instituciones compuesto por once bancos, presenta otro comportamiento, más pronunciado al anterior. Dentro de este grupo de bancos se encuentran los bancos del Estado de Chile, Osorno y de Chile. Algo importante de mencionar es que los pasivos de estos bancos son muy pequeños en comparación al nivel de activos que muestran estos individualmente. Tanto es así, que el Banco de Chile posee pasivos efectivos que representan el 24% de los activos efectivos que presenta, siendo este el caso en que presenta la menor diferencia. Le siguen el Banco del Estado de Chile y del Banco Osorno donde sus pasivos efectivos representan el 8.7%, y el 7% de sus activos efectivos respectivamente. En este producto y en el caso particular de estos seis bancos, es donde el sistema financiero presenta niveles de descalce realmente importante.

Si bien el análisis de regresión, para este grupo de bancos, puede ser poco significativo ya que se tiene un número pequeño de observaciones, existiendo un

error de predicción muy grande, sin embargo, podemos decir que dentro de nuestra selección de bancos, la institución que muestra el mayor volumen de activos o colocaciones efectivas en productos de la largo plazo para estos seis agentes, es el Banco de Chile con \$ 505.835 millones, le siguen el Banco del Estado de Chile con \$ 708.807 millones y por último se encuentra el Banco Osorno con \$ 189.602. Las razones para esta distribución, se pueden explicar dado que los bancos del Estado de Chile y Chile participan en los grandes proyectos nacionales como son Metrogas S.A., Norgener S.A., Túnel El Melón, etc., o sea, existe una preocupación mayor hacia la banca de grandes empresas.

### **4.2.3 Eficiencia**

La eficiencia es un concepto esencialmente relativo, tradicionalmente se asocia a la importancia relativa de los gastos involucrados en la gestión. Desde este punto de vista podemos entender que se asimila la eficiencia a producir diversos servicios bancarios a un mínimo costo, como también, si se considera la magnitud de los recursos productivos, humanos, tecnológicos y de gestión administrativa involucrada en la producción de servicios financieros es importante complementarlos con una medida de calidad y variedad de los servicios prestados.

Un aumento en el indicador de gastos de gestión relativos al nivel de actividad no denota necesariamente una disminución de la eficiencia con que opera la banca sino que puede estar asociada más bien a una extensión, cualitativa o cuantitativa, de los servicios a disposición de sus clientes.

Es relevante en un caso como el señalado si efectivamente el incremento de los gastos de administración y remuneraciones, producto de incorporación de nuevas

tecnologías y de la necesidad de personal más calificado para su aplicación, ha permitido el desarrollo de nuevos productos que faciliten las operaciones bancarias y que a su vez estas nuevas facilidades sean demandadas por los participantes del sistema.

Una dimensión complementaria de eficiencia en la gestión del sistema financiero dice relación con la calidad de las decisiones crediticias, medidas a través de los recursos que deben destinar las instituciones a cubrir las pérdidas ocasionadas por erradas políticas de evaluación, otorgamiento y/o administración de los créditos.

Las pérdidas que se producen como resultado de malas políticas de créditos tienen una doble connotación. Por una parte, afectan los retornos de los bancos y, por otra, son recursos mal asignados desde el punto de vista social.

Las instituciones que enfrentan problemas de incobrabilidad tienden a operar con márgenes de operaciones mayores que permiten absorber las pérdidas de carteras. En la medida que exista falta de competencia, ya sea en el sistema en general o en grupos importantes de clientes, esta ampliación de los márgenes se produce efectivamente y una parte de los costos de las mayores pérdidas se transfieren a los deudores no comprometidos, quienes terminan financiando los problemas creados por los deudores insolventes. En este sentido la regulación y la supervisión pasan a desempeñar un rol fundamental, consiste en otorgar incentivos a la adopción de políticas crediticias sanas, por una parte, y la detección temprana de pérdidas de activos y constitución oportuna de las provisiones necesarias, por otra.

Un tercer elemento de análisis para reconocer la eficiencia del mercado bancario tiene que ver directamente con la calidad de la gestión propiamente financiera. Esto se refiere a optimizar la composición de los activos, destinando proporciones

crecientes de los activos totales a usos rentables, y a mejorar la estructura de financiamiento, mediante una adecuada diversificación de los pasivos, privilegiando aquellos de menor costo relativo. Una mejor estructura de activos y pasivos permite a las instituciones financieras mejorar sus retornos operacionales sin incrementar sus costos financieros que enfrentan los deudores. En un ambiente de competencia se tenderá a una disminución de los spreads, favoreciendo su relación de intermediación con el resto de los sectores productivos e incrementando los niveles de eficiencia global del sistema.

Otros conceptos de eficiencia en la operación del sistema financiero son posibles de definir. Sin embargo, los señalados nos parecen ser los más significativos en un análisis de la evolución del sistema bancario chileno durante los años 1992 a 1995.

En definitiva, si se acepta que el sistema financiero busca maximizar el retorno de los recursos invertidos, como en el caso de cualquier industria, la rentabilidad final será consecuencia de una administración eficiente en tres ámbitos distintos:

- Eficiencia en la gestión financiera, optimizando la estructura de activos y pasivos;
- Eficiencia en la administración del riesgo, reduciendo los gastos en provisiones y castigos de activos incobrables;
- Eficiencia en la gestión productiva, minimizando el gasto en los recursos reales necesarios para la ejecución de la actividad bancaria.

La eficiencia del sistema financiero será analizada desde estas tres perspectivas, según la evolución que presentan los indicadores seleccionados en cada caso, para el período que se define a continuación.

Para todo el análisis que se realiza a continuación se ha escogido el período referidos a los años 1992 a 1995, por considerarse el de mayor interés por la evolución de los

negocios tradicionales de la banca, desarrollo tecnológico y los importantes cambios y hechos que sucedieron a 1995 como fueron las fusiones de bancos y el cambio en el marco regulador.

### **Eficiencia en la gestión productiva**

La medida de la eficiencia en al gestión productiva se concentra principalmente en la evolución del gasto de apoyo operacional referido al volumen de actividad.

Se define como gasto de apoyo operacional al agregado de las remuneraciones al personal y directorio, los gastos de administración, la depreciación de los activos y los impuestos directos. Como indicador del volumen de actividad se ha utilizado una definición próxima a los activos generadores a través del activo circulante neto de canje.

### **Eficiencia en relación al tamaño de los activos**

El siguiente cuadro muestra la evolución para cada uno de los cinco bancos y el sistema financiero entorno al tamaño de los gastos de apoyo con respecto a los activos productivos.

**Cuadro 11: Relación entre Gastos de Apoyo y Activos Productivos**

		Dic-92	Dic-93	Dic-94	Dic-95
Banco de	Chile	4.71%	4.43%	4.34%	4.26%
Banco de	Santiago	3.23%	2.96%	3.39%	3.21%
Banco del	Estado	6.16%	5.67%	6.37%	5.94%
Banco	O'Higgins	3.42%	3.16%	3.24%	2.77%
Banco	Osorno	4.28%	4.59%	4.65%	3.57%
Sistema	Financiero	4.93%	4.77%	5.12%	4.55%

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Boletines diciembre 92, 93, 94, 95.

Para el primer bienio analizado, 1992 a 1993, podemos ver que existe una disminución en el gasto de apoyo por cada peso administrado en la cartera, para el sistema financiero, hecho que también se ve reflejado en cuatro de los cinco bancos de la muestra (salvo el Banco Osorno). Esta tendencia se rompe para el bienio 1994 a 1995, aumentando para luego bajar nuevamente con mayor fuerza. En este segundo caso el comportamiento de los bancos de la muestra también es similar al conjunto del sistema financiero, siendo el Banco de Chile la única institución que muestra sólo disminuciones en este ítems para todos los años. Es importante señalar que a pesar de presentar comportamientos similares en cuanto a tendencias por todos los bancos de la muestra respecto al sistema financiero, en términos porcentuales las diferencias son mayores. Tal es el caso del Banco O'Higgins y el Banco Osorno los cuales muestran una disminución de los Gastos de Apoyo Operacional respecto a los Activos Productivos de un 19,01% y 16,59% respectivamente, muy superiores al sistema financiero que fue para estos cuatro años de un 7,71%. La menor disminución de este indicador lo tiene el Banco de Santiago con un 0,62%.

**Cuadro 12: Crecimiento Anual de los Gastos de Apoyo Operacional**

	Dic-93	Dic-94	Dic-95
Banco de Chile	4.0%	9.1%	11.4%
Banco de Santiago	13.7%	13.2%	14.7%
Banco del Estado	14.8%	8.7%	0.5%
Banco O'Higgins	40.0%	15.0%	8.2%
Banco Osorno	21.1%	3.5%	4.0%
Sistema Financiero	15.2%	12.5%	4.9%

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

El crecimiento en el gasto de apoyo operacional muestra una mayor eficiencia productiva al verse compensado con un mayor aumento en los volúmenes de negocio

ya que los activos productivos aumentan en mayor cantidad que los gastos de apoyo operacional. Es posible determinar esto al ver los cuadros 12 y 13 de crecimientos de ambas variables. Podemos apreciar lo anteriormente dicho con el cuadro 11 donde el porcentaje de los activos productivos que representan los gastos de apoyo operacional disminuyen de 4,93% a 4,55% para el sistema financiero.

#### Eficiencia en relación a la variedad y calidad de los servicios

Los gastos de apoyo requieren ser analizados también, en relación a la profesionalización de los servicios para los clientes. Esto se visualiza en la aplicación de las instalaciones físicas, incluyendo en este concepto la dimensión tecnológica y su efecto en el número de clientes atendidos y transacciones procesadas.

**Cuadro 13: Crecimiento Anual de los Activos Productivos**

	<b>Dic-93</b>	<b>Dic-94</b>	<b>Dic-95</b>
Banco de Chile	10.6%	11.4%	13.4%
Banco de Santiago	24.2%	-1.1%	21.2%
Banco del Estado	24.7%	-3.2%	7.7%
Banco O'Higgins	51.5%	12.1%	26.4%
Banco Osorno	12.8%	2.3%	35.3%
Sistema Financiero	19.1%	4.7%	18.1%

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

Desde 1992, se han efectuado diversos avances en los servicios que se prestan: todos los bancos poseen un servicio de cuentas corrientes en líneas de captaciones e inversiones automatizadas, presencia de una red de cajeros automáticos con variadas transacciones a realizar y transferencia electrónica de fondo. Así mismo, se ha

aplicado la red de sucursales que se incluyen crecientemente diversos dispositivos de consulta electrónica.

Considerando que el número de oficinas que las instituciones financieras poseen, su ubicación y densidad regional, constituyen recursos productivos que inciden en la eficiencia operativa, hemos calculados algunos indicadores, a nuestro juicio representativos de la operación global de una oficina, que teniendo en cuenta este aspecto nos permiten comparar el comportamiento de los bancos seleccionados.

**Cuadro 14: Coeficientes Relacionados con el N° de Oficinas y la Gestión de Intermediación de los Bancos Estudiados**

	Banco de Chile	Banco de Santiago	Banco del Estado	Banco O'Higgins	Banco Osorno	Sistema Financiero
<b>1992</b>						
Total Intermediación/N° Oficinas	20,118.76	21,093.33	13,042.43	18,836.14	12,417.45	14,089.23
N° Sucursales	99	62	187	36	77	1,070
N° Empleados/N° Oficinas	40	39	45	35	31	37
Ingreso Operc. Total/ N° Oficinas	3,441.59	3,321.15	2,453.84	2,622.48	1,865.46	708.52
GAO/ N° Oficinas	641.55	528.20	482.42	527.96	412.62	485.74
<b>1993</b>						
Total Intermediación/N° Oficinas	7,154.72	21,044.52	14,483.83	15,961.94	13,517.16	15,404.10
N° Sucursales	109	68	192	56	71	1,107
N° Empleados/N° Oficinas	37	37	45	32	35	38
Ingreso Operc. Total/ N° Oficinas	3,418.64	3,464.87	2,534.26	2,357.92	2,388.99	855.43
GAO/ N° Oficinas	605.87	547.61	539.27	475.09	541.78	540.64
<b>1994</b>						
Total Intermediación/N° Oficinas	20,671.40	21,243.08	15,264.01	19,875.83	15,936.86	15,083.17
N° Sucursales	111	71	194	56	70	1,191
N° Empleados/N° Oficinas	38	37	45	34	38	39
Ingreso Operc. Total/ N° Oficinas	2,849.06	3,075.29	2,200.41	2,499.42	2,184.06	832.63
GAO/ N° Oficinas	649.12	593.91	580.02	546.27	568.93	565.18
<b>1995</b>						
Total Intermediación/N° Oficinas	18,730.19	24,169.33	16,513.14	23,797.90	19,196.79	16,378.59
N° Sucursales	132	73	198	56	72	1,237
N° Empleados/N° Oficinas	34	36	42	36	28	34
Ingreso Operc. Total/ N° Oficinas	2,538.96	3,193.17	2,203.92	3,034.80	2,312.44	839.58
GAO/ N° Oficinas	607.82	662.58	571.03	591.04	575.32	571.02

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.  
Cifras en millones de pesos.

El volumen intermediado (depósitos + colocaciones + inversiones) promedio por oficina con respecto al número de sucursales podemos apreciar una clara tendencia al aumento de estas en cuatro de los cinco bancos estudiados, siendo el de mayor aumento el Banco de Chile con 33 sucursales para el período 1992 a 1995, seguido

del Banco del Estado con 20, mientras que el sistema financiero aumentó en 167 sucursales. En términos porcentuales el mayor aumento lo registró el Banco O'Higgins con un 55,5%, por sobre el Banco de Chile y Santiago con un 33,3% y 17,74% respectivamente, en tanto que el Sistema Financiero aumento en 15,61%. El caso del Banco Osorno muestra un comportamiento distinto al resto de los Bancos disminuyendo el número de sucursales en 5, un -6,5%, de 77 a 72 sucursales. En general podemos afirmar que la banca representada por los bancos de la muestra seleccionada evidencian una cierta tendencia a expandir su presencia en el mercado en término del número de sucursales. En el caso del Banco del Estado el aumento del número de sucursales obedece no sólo al logro de sus objetivos de servir al desarrollo de la nación sino que además a considerar si económicamente se justifica la instalación de una sucursal en un lugar determinado como todos los bancos nacionales.

### **Eficiencia en al administración del riesgo**

La eficiencia en la administración del riesgo se puede establecer a través de dos indicadores complementarios: el índice de riesgo global de la cartera del conjunto de las instituciones financieras, y los recursos destinados a cubrir las pérdidas ocasionadas por activos mal asignados. Este último se evalúa a través del gasto anual en provisiones y castigos en relación a la cartera administrada.

### **Evolución de la cartera vencida**

La evolución de la cartera vencida ha sido calculada a partir de los datos del balance de cartera vencida sobre colocaciones totales. Para el sistema financiero podemos ver

que el índice a nivel global disminuye en un 24,2% entre 1992 y 1995. Esto podría explicarse por una mejoría en la situación financiera del total de deudores y al esfuerzo permanente de la banca por utilizar los recursos financieros de una mejor manera.

**Cuadro 15: Cartera Vencida sobre Colocaciones**

	<b>Dic-92</b>	<b>Dic-93</b>	<b>Dic-94</b>	<b>Dic-95</b>
Banco de Chile	0.38%	0.63%	0.68%	0.56%
Banco de Santiago	0.56%	0.35%	0.44%	0.42%
Banco del Estado	4.40%	2.27%	3.18%	3.58%
Banco O'Higgins	0.55%	0.73%	0.74%	0.55%
Banco Osorno	1.11%	0.60%	0.76%	0.50%
Sistema Financiero	1.20%	0.81%	1.02%	0.91%

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

Además, se aprecia que el Banco del Estado de Chile presenta índices muy superiores al total del sistema y de los bancos de la muestra. El principal factor que incide en este indicador, puede explicarse dato al mercado objetivo al que estaba orientado. Los otros bancos elegidos presentan dos situaciones distintas. Por una parte, el Banco de Chile muestra en términos lineales un aumento de este índice en 47,37%, en cambio los bancos Osorno, Santiago y del Estado muestran una disminución de sus índices en 54,95%, 25% y 18,63% respectivamente. Un caso especial es el Banco O'Higgins, el cual muestra el mismo índice para ambos años.

#### Evolución de la Solvencia de los Bancos

El siguiente indicador nos muestra el número de veces de las colocaciones totales sobre el patrimonio. Este índice muestra que parte de las colocaciones puede ser cubierta por el patrimonio de las instituciones ante eventuales problemas de

vencimiento de cartera. Se puede apreciar en el siguiente cuadro que el índice para el sistema en el año 1992 fue de 12,33 veces, es decir, el sistema podría sólo cubrir las pérdidas por mala administración de cartera de la doceava parte del total de colocaciones. Esta situación ha mejorado a través de los años, llegando en el año 1995 a 8,57 veces.

**Cuadro 16 : Solvencia Financiera**

	<b>Dic-92</b>	<b>Dic-93</b>	<b>Dic-94</b>	<b>Dic-95</b>
Banco de Chile	5.53	6.05	6.48	7.22
Banco de Santiago	8.07	9.69	8.90	10.78
Banco del Estado	5.70	6.65	6.58	7.17
Banco O'Higgins	11.72	7.72	6.68	8.27
Banco Osorno	12.92	12.98	10.61	7.59
Sistema Financiero	12.33	11.31	9.27	8.57

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

Específicamente, se aprecia que los bancos de Chile y del Estado, han sido los más solventes de la muestra durante los cuatro años considerados. Cabe mencionar dos hechos destacables. El primero es la importante mejoría que muestra el Banco Osorno en este indicador pasando de un 12,92 veces, mayor al del sistema para el año 1992, a 7,59 veces para el año 1995, lo que representa una disminución de 41,25%. Lo segundo es el aumento de 33,58% de este indicador del Banco de Santiago para el período 92-95, pasando de un 8,07 a 10,78 veces, siendo este último mayor al que muestra el sistema.

### **Eficiencia en la gestión financiera**

La eficiencia en la gestión financiera se refiere a la posibilidad de obtener, dado un nivel de gastos de gestión y en provisiones, mayores retornos por la vía de una mejor administración de la cartera de activos y la estructura de financiamiento.

### Evolución de los Resultados de los Bancos

En términos globales, podemos ver que el crecimiento anual de las utilidades para los bancos de la muestra que existe un marcado aumento de este ítem para tres de los cinco bancos elegidos. Los bancos de Santiago, O'Higgins y Osorno muestran aumentos consecutivos para los años en estudio, pero en diferente tamaño. No es el caso para el Banco de Chile el cual muestra volatilidad en el crecimiento de las utilidades para los cuatro años, los cuales fueron negativos para los años 1993 y 1995. Para el Banco del Estado de Chile, las utilidades sólo muestran crecimiento para el año 1993, siendo negativos para los años 1994 y 1995.

**Cuadro 17: Utilidad por Institución**

	<b>Dic-92</b>	<b>Dic-93</b>	<b>Dic-94</b>	<b>Dic-95</b>
Banco de Chile	16,776	16,403	21,145	20,737
Banco de Santiago	7,265	8,139	12,793	14,705
Banco del Estado	32,228	35,760	35,107	17,806
Banco O'Higgins	9,336	11,947	16,999	18,089
Banco Osorno	2,755	4,062	14,531	16,027

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras  
Cifras en millones de pesos.

### Rentabilidad del patrimonio

Este índice nos muestra las utilidades antes del pago a la deuda subordinada, que algunos bancos presentaban, sobre el capital y reservas de estas instituciones. Este indicador señala como han caído entre los años analizados. Es así como vemos en el siguiente cuadro donde, en términos lineales, cuatro de los cinco bancos analizados muestran disminuciones en este indicador para los años 1992 a 1995, a excepción del Banco de Santiago, el cual tiene incrementos en este indicador de un 52,47% para

estos mismos años. De los cuatro casos donde rentabilidad sobre el patrimonio, es el Banco del Estado de Chile quien presenta la mayor disminución con un 51,55%.

**Cuadro 18: Utilidad sobre Capital y Reserva**

	<b>Dic-92</b>	<b>Dic-93</b>	<b>Dic-94</b>	<b>Dic-95</b>
Banco de Chile	30.10%	28.64%	28.70%	25.85%
Banco de Santiago	26.51%	28.89%	35.24%	40.42%
Banco del Estado	17.13%	18.29%	17.11%	8.30%
Banco O'Higgins	25.04%	13.11%	13.77%	14.43%
Banco Osorno	16.71%	24.02%	24.07%	13.11%

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

### Factor de apalancamiento

Los activos totales miden los recursos económicos totales utilizados por los bancos. Estos financian sus activos totales, en parte, mediante fuentes de financiamiento que no tienen costos explícitos, tales como cuentas por pagar y los gastos acumulados referentes a sueldos y otros egresos. El capital total puede medirse también, a través de la suma del capital contable de los accionistas más la deudas con intereses. Frecuentemente, la razón de activos totales respecto al capital contable recibe el nombre de apalancamiento. Dicha razón mide el grado en el cual la inversión del capital contable se amplifica mediante el uso de deudas contraídas para financiar los activos totales. Esta razón es uno de los factores fundamentales para analizar el rendimiento sobre el capital contable. La diferencia entre los activos totales y el capital contable representa un amplio rango de formas de deudas y de otro tipo de pasivos. Las tres principales fuentes para financiar los activos totales son el capital contable, las deudas que causan intereses y las deudas que no causan intereses.

**Cuadro 19: Activo Total sobre Capital**

	<b>Dic-92</b>	<b>Dic-93</b>	<b>Dic-94</b>	<b>Dic-95</b>
Banco de Chile	11.12	11.47	11.22	11.92
Banco de Santiago	14.15	15.45	14.87	17.07
Banco del Estado	14.16	15.65	15.54	16.25
Banco O'Higgins	19.92	12.09	10.43	12.15
Banco Osorno	20.59	21.98	21.96	13.34
Sistema Financiero	13.46	14.69	15.87	16.93

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

Este factor nos muestra que, el año 1992, para el sistema financiero más del 92% del financiamiento de los activos totales proviene de otras fuentes ajenas a los propietarios de las entidades financieras. Es notable la mejoría de este indicador aumentando en 9,1%, 8,03% y 6,6% para los años 1993, 1994 y 1995 respectivamente. El comportamiento para tres de los bancos elegidos, de Chile, Santiago y del Estado, es similar, los que aumentan en 7,19%, 20,63% y 14, 76% respectivamente durante los años 1993 a 1995, indicando que el nivel de activos totales ha ido aumentando en comparación a los niveles de propiedad de los accionistas, cosa que también se ve reflejada en el aumento experimentado por los volúmenes de colocaciones.

En el caso de los bancos O'Higgins y Osorno la situación se ve muy por sobre el sistema financiero al obtener resultados de 19,92 y 20,59 para el año 1992, situación que se revierte para los años siguientes al observar disminuciones de 39% y 35,21% en este índice respectivamente en el año 1995, con valores bajo el sistema, indicando que la proporción de los activos totales ha disminuido en relación al capital de los accionistas.

### Evolución de los pasivos sobre patrimonio

Al observar la evolución de los pasivos con respecto al patrimonio, es decir, que parte de las deudas de las empresas se pueden financiar con el patrimonio de estas, para los bancos de la muestra, el comportamiento es muy similar, fluctuando en un rango de 8 a 15 veces, a excepción del Banco Osorno, el cual muestra índices de endeudamiento por sobre la media de los bancos escogidos entre los años 1992 a 1994 que presenta valores entre 17 a 19 veces.

**Cuadro 20: Pasivos sobre Patrimonio (N° de veces)**

	<b>Dic-92</b>	<b>Dic-93</b>	<b>Dic-94</b>	<b>Dic-95</b>
Banco de Chile	9	10	9	10
Banco de Santiago	12	13	12	14
Banco del Estado	11	12	12	14
Banco O'Higgins	15	10	8	10
Banco Osorno	19	19	17	11

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

## 5. Conclusiones

Del análisis realizado a las cinco instituciones escogidas como muestra del sistema financiero nacional y que representaban a diciembre de 1995, a las instituciones más grandes, de acuerdo al volumen de colocaciones que estas tenían a la fecha (más del 50% del total del sistema financiero local), podemos decir, que existían diferencias notables no sólo en cuanto a la estructura financiera de estas instituciones, sino que también, en cuanto a los objetivos, comportamiento de los productos que ofrecen al mercado y eficiencia de estas empresas.

En un inicio creímos que por tratarse de instituciones de importancia y en un mercado cada vez más competitivo, donde no existe posibilidad que ingresen nuevos competidores directos (otros bancos) y en donde se ha dicho que es un sector de la economía nacional cada vez menos rentable, las estrategias, estructuras financieras y el comportamiento de los productos que ofrecen, si bien no serían iguales, al menos existiría una tendencia que mostrara ciertas características similares entre estas empresas escogidas. Pero a la luz de los resultados de los análisis realizados, hemos observado que no fue así.

La primera diferencia encontrada al analizar a las firmas elegidas es que existía una gran diferencia entre los bancos privados y la banca estatal, en este caso representada por el Banco del Estado de Chile. Este presentaba no sólo diferencias en cuanto a su composición financiera sino que también de organización como se aprecia claramente al momento de comparar las estructuras organizacionales para cada banco.

Además, todas las instituciones analizadas tenían una definición en cuanto a los objetivos a lograr ya sea en el corto o largo plazo. Esto quiere decir, que los bancos analizados, explícita o implícitamente conocían hacia donde querían llegar, dado un número de actividades, que le permitía realizar a este tipo de empresas un ente regulador, en este caso llamado Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

La diferencia aquí, se presentaba al momento de definir las actividades globales para el logro de los objetivos. Si bien, todos los bancos analizados podían entregar una amplia gama de servicios y productos a sus clientes, existía por parte de, al menos dos instituciones, algún grado de especialización hacia áreas específicas. Es así como el Banco Osorno presentaba una clara orientación hacia los productos y servicios que satisfagan las necesidades de personas y empresas, en cambio el Banco O'Higgins mostraba una clara especialización hacia los negocios internacionales. Las otras tres instituciones poseían una cobertura amplia de productos y servicios sin especialización a los cuales denominamos bancos multisectoriales, o sea, que intervenían en todas las actividades económicas del país.

Esta diferente orientación o especialización que presentaban algunos bancos analizados, en cuanto a los objetivos propuestos por cada institución, a pesar de no encontrarse en todos los casos de manera implícita, también se desarrollaba de acuerdo a la cobertura geográfica que cubrían las instituciones. Tanto es así, como los bancos del Estado y de Chile, mostraban una cobertura mayor que las otras instituciones, con oficinas a lo largo de todo el territorio nacional, además de oficinas y corresponsales en el exterior. Cabe una mención especial para el primero dado su

carácter social por tratarse de empresa pública, entregando servicios bancarios en ciudades donde no llegan otras empresas bancarias, por lo menos a esa fecha.

En cuanto a la segmentación de negocios, podemos decir que era muy similar para todos los bancos analizados, a excepción de Banco del Estado de Chile, el cual presentaba un gran número de divisiones, no todas correspondientes a negocios (la más rígida de los bancos estudiados), cosa que si ocurre en los otros bancos con ciertos matices. Cada segmentación o división se preocupa de su área tal como si tratara de una pequeña empresa independiente.

Además, existía una preocupación general, en cuanto al futuro general de la banca chilena, como se demuestra en la sección tópicos estratégicos. En casi todos los casos se presentaban dos grandes interrogantes como son el caso de la entrada de nuevos competidores al mercado y la ampliación de los negocios en los cuales podía intervenir la banca a esa fecha.

La primera de estas interrogantes presentaba un gran problema debido a que al parecer, para la autoridad existía un número demasiado alto de instituciones en el mercado y, por lo tanto, no se permitía el otorgamiento de nuevas licencias para que entraran nuevos agentes. Sólo existía la posibilidad de fusionar instituciones con bancos extranjeros o la venta de bancos nacionales a grandes inversionistas foráneos, cosa que ocurrió como forma de burlar la normativa vigente a esa fecha.

La segunda era de mayor atención para la banca nacional, principalmente debido a que los negocios tradicionales de ésta se habían visto tratados por instituciones no bancarias, ampliando el número de competidores, reduciendo así los niveles de rentabilidad de las empresas bancarias.

Es por todo lo anterior, que la banca ha presentado la inquietud a la autoridad, en el sentido de que ésta posee la infraestructura, el conocimiento y la motivación para participar en otros negocios relacionados a la banca como son los seguros, AFP's, etc.

De acuerdo al análisis de estructura de activos y pasivos, podemos decir que los activos de corto plazo alcanzaron un 51% del total de las colocaciones que tenían los bancos del sistema. Aquí destacan los bancos Osorno, O'Higgins, que se encontraban por sobre el nivel del sistema financiero, tratándose justamente de bancos con algún grado de especialización dentro del mercado. Considerando esta especialización, podemos agregar que el problema de liquidez en estos bancos, era de mayor importancia que para los otros casos analizados, esto dado que la diversificación del riesgo es menor para estas instituciones.

Después le siguen, los productos hipotecarios que concentraban el 30% del total de las colocaciones de los bancos, producto de mucho menor liquidez, de mayor plazo y con tasas menos flexibles. Finalmente, se encontraban los productos de largo plazo que alcanzaban sólo el 20% del total de colocaciones del sistema.

Por otra parte, las captaciones también se concentraban de la misma manera que las colocaciones, eso sí, con una mayor concentración en los productos de corto plazo, siendo esta de un 65% del total de captaciones. Le siguen los productos hipotecarios con un 17% y un 10% los productos de largo plazo.

Del análisis de la composición de activos y pasivos producto de la intermediación financiera podemos concluir que el banco menos líquido fue el Banco del Estado de Chile quien poseía más del 68% de sus captaciones a corto plazo y sólo un 24% de sus colocaciones para el mismo período, concentrando más del 70% de sus colocaciones en productos de largo plazo. También presentaba un gran problema de

liquidez, el Banco de Chile, que mostraba más de un 20% de diferencia entre sus operaciones activas y pasivas con un 44% y un 64% respectivamente.

Para los productos hipotecarios el comportamiento de los bancos era relativamente homogéneo salvo el Banco del Estado con una diferencial de 14% en favor de las operaciones activas.

Las grandes diferencias se presentaban en los productos de largo plazo, donde los bancos tenían colocaciones muy altas considerando el nivel de captaciones en el mismo plazo, siendo nuevamente los bancos del Estado y de Chile los con mayores diferencias. Podemos decir entonces, que existen recursos que son captados y colocados en distintos plazos por estas instituciones, situación que representaba un riesgo ante problemas de liquidez del mercado pero una ventaja en cuanto a la utilización de los recursos financieros.

En términos más simples, los productos hipotecarios presentaban niveles de descalce casi cero, igual volumen entre activos y pasivos, cosa que no ocurría entre los productos de corto plazo que generaban un menor nivel de colocaciones para este mismo período, de lo que se deduce que se estaba financiando activos de largo plazo con pasivos de corto plazo.

Para el caso del comportamiento de los bancos de acuerdo a los productos que ofrecen, podemos decir que los bancos presentaban un comportamiento definido para los casos de productos hipotecarios y de corto plazo, los cuales eran posibles de estimar a través de un modelo matemático, no siendo así para el caso de los productos de largo plazo. Esto debido a que los dos primeros casos, dada las características de cada producto, no permiten un manejo distinto de estos recursos. Para el caso de los productos hipotecarios, estos son de largo plazo, poseen tasas

poco flexibles e involucran elementos legales como es la letra de cambio. Para el caso de los productos de corto plazo, existen tres factores importantes a considerar, asociados a la administración del efectivo, liquidez como la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus compromisos de corto plazo debemos recordar que los recursos de mayor fluctuación los financiamos con pasivos de corto plazo, rentabilidad de los recursos y riesgo de no poder cumplir los compromisos por falta de liquidez en situaciones de créditos mal asignados a personas o empresas que no pueden cumplir sus obligaciones.

Diferente es el caso de los productos a largo plazo donde se producen grandes diferencias entre las operaciones activas y pasivas. La razón que explica esta situación es debido a un factor de rentabilidad, dado que los bancos captan recursos a corto plazo con un costo pequeño para ellos (bajas tasas de interés) y la invierten en negocios de largo plazo donde generan ingresos mayores (altas tasas de interés). Es el caso del Banco del Estado y Banco de Chile, los cuales participaron en grandes proyectos del país y prestaron servicio a las grandes empresas.

Otro de los parámetros utilizados en el análisis de los bancos fue el de eficiencia. Este concepto lo visualizamos como la capacidad de producir diversos servicios bancarios a un mínimo costo considerando la magnitud de los recursos productivos, humanos, tecnológicos y de gestión administrativa involucrados en la producción de los servicios financieros, complementados con la calidad y variedad de los servicios prestados. El aumento en el indicador de gastos de gestión relativos al nivel de actividad en este año estaba asociado a la extensión cualitativa y cuantitativa de los servicios ofrecidos a sus clientes. Entendemos que el sistema financiero busca maximizar el retorno de los recursos invertidos, en este caso planteamos que la

rentabilidad depende de la administración de los recursos desde tres puntos de vista: la optimización de la estructura de activos y pasivos, la administración del riesgo, reduciendo los gastos en provisiones y castigos de activos incobrables y la minimización del gasto en los recursos reales para la ejecución de la actividad bancaria.

Para el caso de la eficiencia productiva, podemos observar que los bancos de Chile y Santiago obtuvieron un a mayor eficiencia al ver compensado el aumento de los gastos de apoyo operacional con un mayor volumen de negocios reflejado en el aumento de los activos productivos en mayor cantidad que el resto de los bancos. Por otra parte, el Banco del Estado presentaba el menor indicador en este índice para el año 1995. Si además analizamos el gasto de apoyo en relación a la profesionalización de los servicios para los clientes y visualizamos estos como la aplicación de instalaciones físicas incluyendo la dimensión tecnológica y su efecto en el número de clientes y el número de operaciones procesadas, vemos que el mayor aumento en el caso de las sucursales lo obtuvo el Banco de Chile con 33 sucursales en el período 92-95, seguido por el Banco del Estado de Chile con 20, lo que representaba un 19,76% para el primero y un 11,97% para el segundo. Todos los bancos salvo el Banco Osorno presentaban un aumento en el número de sucursales lo que evidencia una cierta tendencia a expandir su presencia en el mercado en cuanto a la cobertura geográfica.

En términos de empleados por oficina versus intermediación por número de oficinas se apreciaba un aumento para todos los bancos siendo el de mayor significancia el Banco de Osorno, luego el Santiago, O'Higgins y de Chile y del Estado.

El ingreso operacional total sobre el número de oficinas nos muestra que el mayor nivel lo tenía el Banco de Santiago, seguido por el O'Higgins, Chile, Osorno y del Estado.

En términos de la administración del riesgo podemos decir que la institución que invirtió más equivocadamente fue el Banco del Estado con un nivel de cartera vencida sobre las colocaciones de 3,58%, cifra ampliamente superior al 0,91% registrado por el sistema. Esto podría ser consecuencia del mayor riesgo asumido por el banco en cuanto parámetros elegidos para el otorgamiento de créditos, como también a la poca profesionalización de los ejecutivos dado el régimen de ascensos dentro de la institución al ser esta una empresa pública (carrera funcionaria). En cuanto a solvencia los bancos que mejor se presentaron durante 1995 fueron el Banco del Estado con índices muy superior al del resto de los bancos y por sobre el del sistema financiero, luego encontramos al Banco O'Higgins levemente por debajo del índice de solvencia para el sistema.

Por último con respecto a la eficiencia en la gestión financiera existía una clara tendencia de que las utilidades para los bancos en general aumentaron fuertemente destacando al Banco de Chile como el que mejor desempeño tuvo durante los años 1992 a 1995, en este último año mostró una pequeña disminución pero siguió siendo el banco con mejor desempeño. El segundo banco que mostró importantes aumentos en sus utilidades fue el Banco O'Higgins el que en cuatro años duplicó sus utilidades, caso diferente fue el mostrado por el Banco del Estado quién exhibió una importante disminución en este ítem donde pasó de 35.760 millones en 1993 a 17.806 millones en 1995, menos de la mitad de las utilidades registradas en el año 1993, esto puede

estar dado por las distintas inversiones hechas en años anteriores y 1995, como fueron las sucursales de Huechuraba, Vitacura y San Damián.

A la luz de los resultados mencionados anteriormente, podemos concluir que el sistema financiero chileno, en general, a 1995 se presentaba en buen pie, habiendo mejorado sus índices de solvencia y manteniendo bajos índices de riesgo. Además podemos ver un gran avance en cuanto a la ampliación geográfica de las instituciones en general, destacando el gran compromiso con el desarrollo del país del Banco del Estado de Chile. Creemos que el importante desarrollo tecnológico que se ha implementado en la banca ayuda a una mayor diversificación de los productos que junto con el aumento de competidores no bancarios y el gran interés demostrado por la banca de participar en nuevos negocios como seguros. A.F.P aprovechando su experiencia e infraestructura, la competencia entre las instituciones financieras estará dada por los costos.

Particularmente podemos concluir que los bancos con mayor especialización, como son el Banco Osorno y el Banco O'Higgins, presentaban la mayor de su negocio a corto plazo, producto que no manejaban gran cantidad de recursos, por lo cual deben aumentar la cantidad de negocios para poder alcanzar altos niveles de rentabilidad, lo que hace más rentable pero de mayor riesgo al concentrar sus recursos en productos de corto plazo.

Por último podemos concluir que de acuerdo a los parámetros escogidos, era el Banco de Chile el que presentaba una mejor posición a nivel general con mejores resultados de gestión financiera, niveles de solvencia mejores que el promedio del sistema, un mayor crecimiento comparativo en cobertura geográfica, con niveles de cartera vencida muy por debajo del sistema y mayor volumen de utilidad.

# 6. Apéndice Regresión

## 6.1 Introducción

En economía se acostumbra hablar del *modelo*, refiriéndose con ello a una particular asociación existente entre un cierto conjunto de variables. Tal modelo se fundamenta en una cierta *teoría*, es decir, una hipótesis estructurada que comprende una justificación de la relación existente. La teoría puede implicar un alto grado de elaboración y, por tanto, predecir con mucha precisión el tipo y magnitud de la asociación postulada, la asociación entre X e Y debe ser positiva, y menos que proporcional, pero puede también implicar una idea solamente general acerca de esa asociación existente, por ejemplo, “la relación entre X e Y debe ser positiva”. Asimismo, el modelo puede implicar a otras variables intervinientes, que pueden modificar o reforzar las relaciones existentes entre las variables centrales del análisis por ejemplo, “la relación entre X e Y será positiva, manteniendo los valores de la variables T a un nivel constante”.

Importante es anotar elementos fundamentales como son la relación de causalidad. Es decir, la postulada asociación entre variables es definida en cuanto a “qué cosa causa qué cosa”, permitiendo establecer una variable dependiente, a la vez que la otra desempeñará el rol de independiente. Es esta relación de causalidad la que posibilita el análisis empírico destinado a definir la validez de la propuesta teórica. Otro elemento es que el análisis estadístico no está destinado a constituir teoría, sino sólo a proveer un instrumento de verificación de la teoría para el conjunto de datos que se

están utilizando. Es decir, la estadística no permite construir hipótesis o modelos, por ejemplo, “encontré que X e Y se relacionan positivamente, por lo que debe ser cierto, en general que X e Y tienen una relación positiva”. Tampoco la evidencia estadística permite descartar modelos teóricos por ejemplo, “encontré que X e Y no tenían ninguna relación, por lo que se sigue que X e Y nunca estarán relacionadas”. Lo que hace un análisis estadístico es verificar sí, para una cierta muestra, años, meses, realidades espaciales, una teoría puede probar ser o no válida.

La econometría se puede definir como el análisis cuantitativo de fenómenos económicos reales basados en el desarrollo simultáneo de la observación y la teoría relacionados, a través de métodos apropiados de inferencia. En ella se aplican las herramientas de la teoría económica, las matemáticas y la inferencia estadística al análisis<sup>2</sup>.

Nuestro trabajo es explicar el comportamiento de los bancos en términos de intermediación financiera. El objeto es llegar a establecer cual es el nivel medio de colocaciones dado un nivel de captaciones. Para ello utilizamos el modelo de regresión lineal y el análisis de varianza para la estimación del nivel de activos de los bancos dado un nivel de pasivos. Es decir, consideramos los pasivos como variable independiente y los activos como variable dependiente.

## **6.2 El Modelo de Regresión Lineal**

El objetivo de un modelo empírico del tipo Y es función de X, es encontrar algunas formulaciones más precisas que ayuden a explorar el tipo de relación envuelta entre

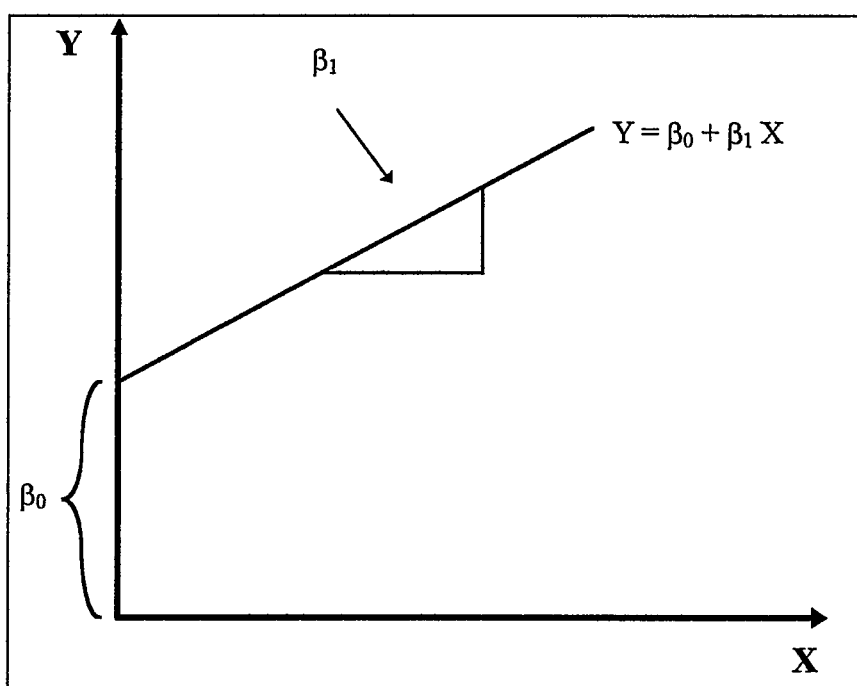
---

<sup>2</sup> Véase Riveros Luis, “Econometría Básica”, Editorial Gestión, 1ª edición 1997, Cap. 4.

las variables. Por lo cual, a través de los procedimientos econométricos, verificaremos y estimaremos las relaciones establecidas.

Nuestro modelo supone que existe una relación lineal tal que:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X$  donde  $\beta_0$  y  $\beta_1$  son parámetros positivos que denotan una relación lineal específica entre X e Y.

**Gráfico 3: Relación Lineal Xi, Yi**

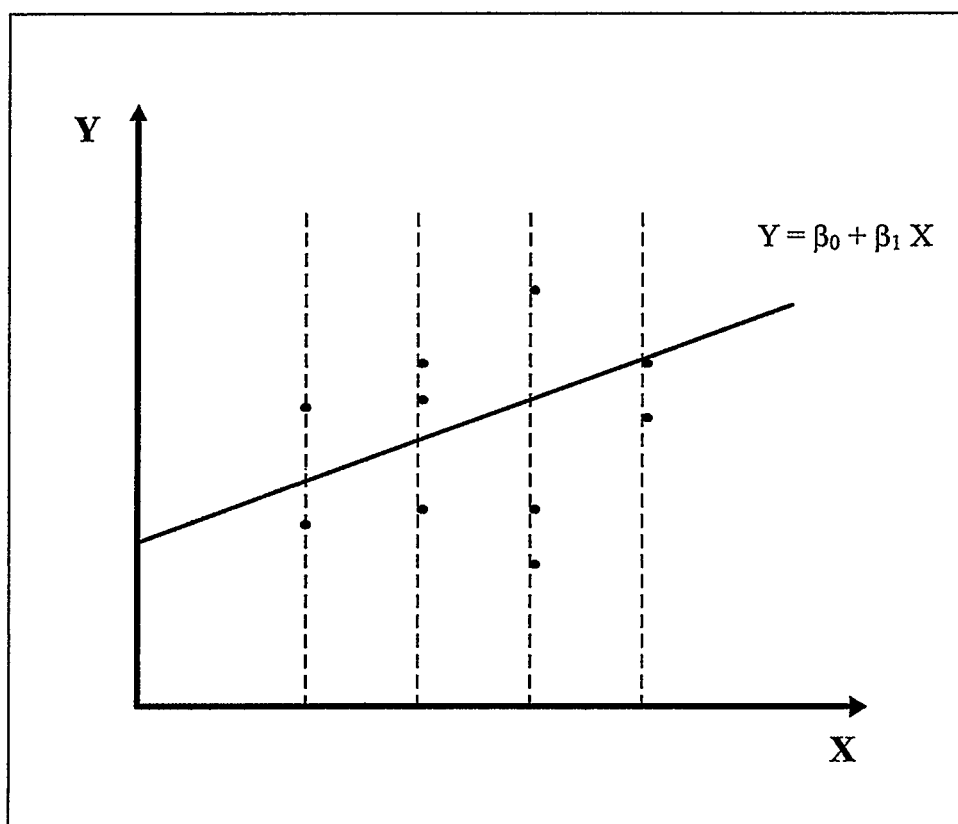


Sin embargo, el problema enunciado se advierte como un experimento exacto de relación entre las variables, lo que implicaría que no existen otros factores relevantes. Para hacer más preciso el modelo se considera que existe algún grado de aleatoriedad envuelta en la asociación entre X e Y. En general, no resulta posible plantearse una relación determinística entre las variables estudiadas, sino más bien un modelo de comportamiento, que envuelve una influencia, variable aleatoria. Este modelo puede plantearse como:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \mu_i$$

en que los  $\mu_i$  son ciertos errores teóricos que, siendo de naturaleza aleatoria, afectan de una manera u otra manera, la relación entre X e Y.

**Gráfico 4: Naturaleza de Experimento Controlado**



El gráfico nos indica que si obtenemos un mismo nivel de captaciones por parte de los bancos, el nivel de colocaciones obtenido no será siempre el mismo, debido a la incidencia de otros factores que ayudan o perjudican el nivel final y que no son elementos sistemáticos, controlables, sino perturbaciones estocásticas<sup>3</sup>. Tales elementos se resumen en la variable  $\mu_i$  los que llamaremos *errores poblacionales*.

El problema econométrico consistirá en estimar la relación entre las variables sobre la base de información estadística obtenida de los balances y estados de resultados de

---

<sup>3</sup>Perturbación estocástica: se refiere al término que recoge la influencia de todas aquellas variables que afectan la variable dependiente que o están explícitamente en el modelo. Estas variables no se incluyen porque en la realidad la teoría es limitada, se puede conocer su variable pero no su efecto, puede ser que le conjunto de todas esas variables no influyan mayormente mi variable dependiente, además al ser capaz de introducir todas las variables que afectan a la variable dependiente, siempre existirá un grado de perturbación intrínseco en el modelo. La existencia de un error tiene que ver con la disponibilidad de información sobre la variable analizada. Siempre es importante que los modelos sean lo más simple posible y se van agregando variables para aumentar

los bancos de la muestra y el sistema financiero. Esta estimación se dirige a tratar de conocer los parámetros  $\beta_0$  y  $\beta_1$  y sus propiedades por medio del uso de Técnicas de Regresión.

La naturaleza estocástica del modelo implica que, para cada valor de  $X$ , y debido a la aleatoriedad inducida por los  $\mu_i$ , existe una cierta probabilidad de ocurrencia de un determinado  $Y_i$ . Así, para una clara especificación del modelo y, posteriormente, una debida explicación de las propiedades de los estimadores, se requieren algunos criterios previos sobre el comportamiento probabilístico de los errores teóricos  $\mu_i$ , ya que estos nos permitirán establecer el comportamiento de la variable observada en términos de la parte sistemática del modelo.

- Como deseamos que el nivel de colocaciones sea sólo una función del nivel de captaciones, de modo que las distorsiones en los valores observados  $Y$  sean totalmente aleatorias, suponemos que la Esperanza ( $E$ ),  $E(\mu_i) = 0$ , ya que así ,

$$E(Y_i) = \beta_0 + \beta_1 X_i$$

- Precisamos que la variación que existe en la variable observada  $Y$  sea independiente de los valores de  $X$  y que sea una constante para todo  $X_i$ . Como

Varianza ( $V$ )

$$V(Y) = E[Y_i - E(Y_i)]^2, \text{ y usando } E(Y_i) \text{ tenemos:}$$

$$\text{Varianza (Y)} = E[\beta_0 + \beta_1 + \mu_i - \beta_0 + \beta_1 X_i]^2 = E[\mu_i]^2,$$

tal requisito impone que  $E[\mu_i]^2$  (la varianza de los errores teóricos del modelos), sea

una constante para todo  $X_i$  que designaremos por  $\sigma^2$ .

- Suponemos que la distribución de probabilidad de los  $\mu_i$  es normal con media cero y varianza  $\sigma_\mu^2$ ; .Si ello es así, la variable  $Y$  también se distribuirá normal, lo cual

---

su capacidad explicativa.

es una propiedad interesante porque nos permite aplicar las propiedades de la distribución normal.

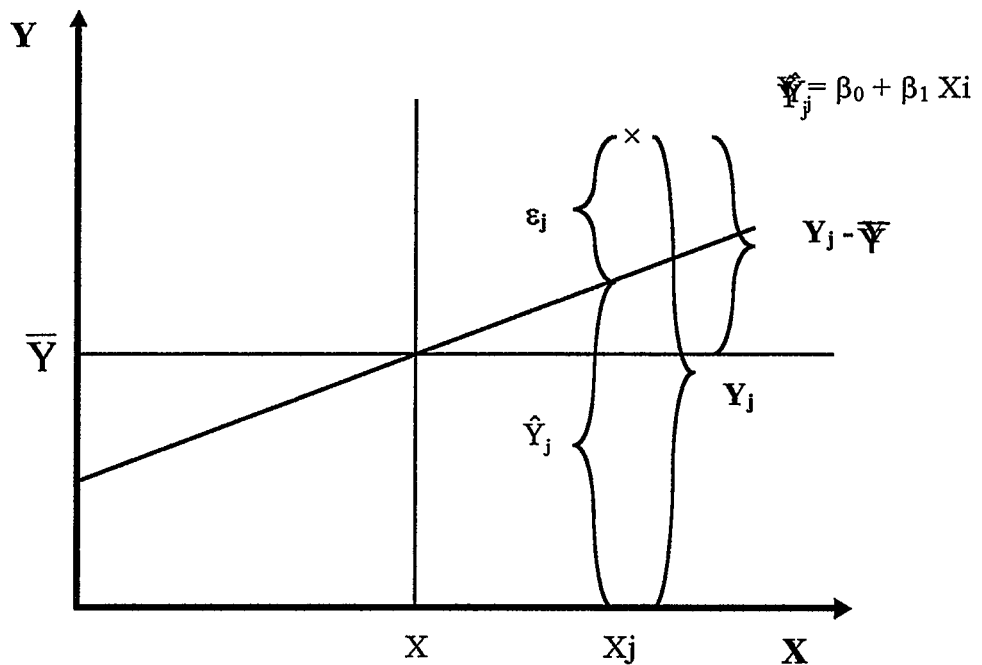
- Deseamos que el resultado derivado de captar una cantidad de dinero  $X$ , sea independiente de los efectos de haber captado otra cantidad con anterioridad. Esto equivale a postular que la ocurrencia de un cierto error "i" no influya el valor de algún otro error sucesivo "j" o, que los errores aleatorios se distribuyan en forma independiente.
- Precisamos que la variable explicativa  $X$  sea efectivamente controlada, de modo que sus valores no están correlacionados con el término de error.
- Por último, se precisa que la varianza de la variable independiente sea alta, para cualquier muestra poblacional, permitiéndonos construir una recta de ajuste sobre la base de esa información.

La ecuación  $E(Y_i) = \beta_0 + \beta_1 X_i$ , que nos da el valor medio de  $Y$ , constituye la recta de regresión poblacional. El intercepto de esta línea,  $\beta_0$ , mide el valor medio de  $Y$  correspondiente al valor cero de  $X$ . La pendiente de esta línea,  $\beta_1$ , mide el cambio en el valor medio de  $Y$  correspondiente a un cambio unitario en el valor de  $X$ . Para la estimación de nuestros parámetros utilizaremos el método del **Análisis de Varianza**, el cual explicaremos a continuación.

El modelo supone ajustar una recta  $Y = a + bX$ , y la pregunta que surge es la razón por la cual los valores ajustados  $Y$  difieren de los observados. Las respuestas, de acuerdo a lo que supone el modelo de regresión, es que la variación en  $Y$  es debida tanto a cambios en  $X$ , como al efecto de los disturbios aleatorios. La pregunta siguiente, entonces es, ¿Cuánto de la variación observada en  $Y$  puede ser atribuida a la variación de  $X$  y cuánto a la variación de los errores?. Si los valores de  $Y$  fueran

siempre los mismos, ellos deberían ser todos iguales a su media, sin embargo, los valores observados estarán dispersos alrededor de la línea horizontal que representa a  $\bar{Y}$  medio.

**Gráfico 5: Recta de Regresión y los Errores**



Una medida conveniente de esa distancia (errores), es la suma de sus valores al cuadrado, que designaremos por  $STC$  y será igual a la sumatoria de  $(Y_i - \bar{Y})^2$ .

Definiremos suma total de cuadrados ( $STC$ ) = Suma de los cuadrados de la regresión ( $SCR$ ) + Suma de los errores al cuadrado ( $SEC$ ). Lo que interesa saber es en qué medida  $SEC$  es menor o igual que  $STC$ . Si ambas son iguales, equivale a decir que la variación de las  $X$ , la variable de control del modelo, no explica en nada la varianza de  $Y$ . La desigualdad entre  $SEC$  y  $STC$  implicaría que las  $X$  juegan un rol en explicar la varianza de las  $Y$ , significando también que  $\beta_1$  es, efectivamente, distinto de cero.

En virtud de este principio general, se trata de llegar a una relación que exprese cuánto de la varianza de Y es explicada por la varianza de la variable independiente<sup>4</sup>. Es importante definir cuán bien se ajusta la recta de regresión a los datos observados. Esta medida se representa por  $R^2$  llamado coeficiente de regresión entre X e Y. Esta medida corresponde a la proporción de la varianza total del modelo que es explicada por la variable independiente. Por ello,  $R^2$  no puede tomar valores menores que cero y mayores que uno. En el caso de una variable independiente, el coeficiente de regresión corresponde al coeficiente de correlación entre X e Y. La correlación hace un tratamiento simétrico entre variables cuando se concluye correlación entre X e Y, existe la misma correlación entre Y y X. En caso de existir variables aleatorias una no explica a la otra. Para el caso de “n” variables independientes, la correlación entre  $X_j$  e Y esta dada por el coeficiente de correlación parcial, mientras que el  $R^2$  será la porción de la varianza de Y que es explicado por la varianza de las variables X’s.

La prueba de significancia es el procedimiento por el cual se utilizan los resultados de la muestra para verificar la veracidad o falsedad de una hipótesis mediante la definición de un estadístico de prueba. Para efectuar un test sobre la hipótesis  $\beta_1 = 0$ , se pueden comparar los resultados de la estimación sin restricciones y aquella resultante de imponer la restricción y verificar si el valor es o no mayor que el  $F_{(1,n-2)}$ , crítico, de tabla.

$$F_{(1,n-2)} = \frac{b^2 \sum x_i^2}{\sum e_i^2 / (n - k)} F_{(1,n-2)} = b^2 \sum x_i^2 / \sum (e_i^2 / n-k)$$

---

<sup>4</sup> Ver Malinvaud, E.: “Métodos Estadísticos de la Econometría”, Editorial Ariel, Barcelona 1967, Cap.4

Al efectuar este test, si el cociente es muy grande estadísticamente, significará que  $\beta_1$  es distinto de cero y se rechazará la hipótesis nula. Este test es también conocido como el Test F de la regresión, que examina la hipótesis de que todos los coeficientes de variables independientes son iguales a cero. El test F permite verificar hipótesis sobre la base de la comparación de los errores cometidos al imponer o no instaurar restricciones sobre los valores de los parámetros.

El análisis de regresión consiste en estimar una Función de Regresión Muestral que se ajuste lo mejor posible a la Función de Regresión Poblacional. Para los tres casos analizados, plantearemos dos posibles funciones de ajuste:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \mu \quad \text{e} \quad Y = \beta_0 + \mu$$

donde Y es igual al valor promedio de los activos, X es igual al valor promedio de los pasivos,  $\beta_1$  es el incremento o la disminución de los activos ante un cambio en los pasivos,  $\beta_0$  es el coeficiente de posición y el  $\mu_i$  es igual al error de predicción para cada una de las observaciones.

Para poder elegir entre una y otra función realizaremos una prueba de bondad de ajuste que nos ayudará a elegir la ecuación de la recta que mejor se ajusta al comportamiento de los bancos para cada uno de los productos analizados.

### **6.2.1 Productos Hipotecarios**

Como podemos ver en el Cuadro 21, hemos obtenido un coeficiente de correlación igual al 0,999 indicando que existe un nivel de correlación casi perfecta, cabe mencionar que el nivel de correlación perfecta es igual a uno, entre los pasivos y activos hipotecario sobre una muestra de 34 observaciones (Ver Gráfico Anexo).

## Cuadro 21: Resumen Regresión Productos Hipotecarios

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,99966
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,99960
R <sup>2</sup> ajustado	0,99969
Error típico	1506,56365
Observaciones	34

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	6,9403E+11	6,9403E+11	305775,806	2,8921E-65
Residuos	32	72631488,77	2269734,024		
Total	33	6,94102E+11			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	-42,4972	298,8391	0,1422	0,8878	-566,2176	651,2120	-566,2176	651,2120
Variable X1	0,9614	0,0017	552,9700	0,0000	0,9579	0,9649	0,9579	0,9649

El estadístico de prueba F, como podemos ver en el Análisis de Varianza del Cuadro 21 es igual a 305775.8065 con una significancia de 2.89212E-65; se tiene una región crítica definida por un  $F_{(1,33)}$  tabla de 4,17 aproximadamente, al compararlos entre sí, el F calculado es mayor, lo que implica que los errores provenientes de las ecuaciones con y sin restricción son significativamente distintos, lo que lleva a rechazar la hipótesis nula  $Y = \beta_0 + \mu$ , obteniendo una regresión lineal, donde los activos son una función de los pasivos, por lo tanto, analizaremos una función del tipo  $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \mu$  Ahora debemos obtener el valor del parámetro  $\beta_0$  para lo que se plantea  $H_0: \beta_0 = 0$  v/s  $H_1: \beta_0 \neq 0$ . Para poder determinar el valor se elige un estadístico de prueba t se compara con el t tabla para un nivel de significancia de  $\alpha = 5\%$  que es igual a 1,65. Según los resultados de la regresión obtenemos un t de 0,14, inferior al t tabla, lo que nos lleva a no rechazar la hipótesis nula y tenemos que  $\beta_0$  es igual a cero para lo que obtenemos una función de regresión igual a  $Y = 0,96x$ , lo que es casi una relación uno a uno entre el nivel de activos y pasivos hipotecarios. Esto indica que para cada peso captado se colocaría 0,96 pesos en activos hipotecarios.

## 6.2.2 Productos de Corto Plazo

Se plantea Hipótesis Nula:  $Y = \beta_0 + \mu$  v/s Hipótesis Alternativa:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \mu$ , se define un estadístico de prueba  $F_{(1,31)}$ , se establece además una región con una significancia de 5% igual a 4,17 que define nuestra región crítica, obteniendo los siguientes resultados:

**Cuadro 22: Resumen Regresión Productos de Corto Plazo 1º caso.**

Estadísticos de la regresión	
Coficiente de correlación múltiple	0,91228872
Coficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,915010855
R <sup>2</sup> ajustado	0,91228872
Error típico	67480,77855
Observaciones	33

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	1,520E+12	1,5198E+12	333,7529	3,76665E-18
Residuos	31	1,412E+11	455388349		
Total	32	1,661E+12			

	Coficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Infraior 95%	Superior 95%	Infraior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	263002344	150035872	1,7529	0,0865	-42998005	569002692	-42998005	569002692
Variable X1	0,6109	0,0334	18,2689	0,0000	0,5427	0,6791	0,5427	0,6791

Como podemos ver en el Cuadro 22, hemos obtenido un coeficiente de correlación igual al 0,9122 indicando que existe un alto nivel de correlación entre los pasivos y los activos de corto plazo, sobre una muestra de 33 observaciones. El estadístico de prueba F, como podemos ver en la tabla análisis de varianza del mismo cuadro anterior, es igual a 333.75 obteniendo una significancia de 3.76665E-18, cayendo en la región crítica, lo que al igual que en el caso de los productos hipotecarios, nos lleva a rechazar la hipótesis nula  $Y = \beta_0 + \mu$ , obteniendo una regresión lineal donde los activos son una función de los pasivos, por lo tanto, analizaremos una función del tipo  $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \mu$ . Ahora debemos obtener el valor del parámetro  $\beta_0$  para lo que se plantea  $H_0: \beta_0 = 0$  v/s  $H_1: \beta_0 \neq 0$ , para poder determinar el valor se elige un

estadístico de prueba t y se compara con el t tabla para un nivel de significancia de  $\alpha = 5\%$  y 32 grados de libertad igual a 1,96. Según los resultados de la regresión, obtenemos un t de 1,7, quedando fuera de la región crítica, lo que nos lleva a no rechazar que  $\beta_0 = 0$ . Podemos ver que el valor de  $\beta_0$  o intercepción, es de 26300,23. Es decir, que un nivel cero de captaciones genera 26300,23 millones de pesos en colocaciones, cosa que no sería posible según los supuestos planteados en el trabajo mismo, y los resultados del Test t descritos anteriormente, por lo tanto, analizaremos que un nivel cero de captaciones genera un nivel cero en colocaciones.

**Cuadro 23 : Resumen de Regresión Productos de Corto Plazo 2º caso.**

<i>Estadísticos de la regresión</i>	
Coficiente de correlación múltiple	0,9621
Coficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,9036
R <sup>2</sup> ajustado	0,8753
Error típico	69631,9654
Observaciones	33

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Producto de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	1,51E+12	1,51E+12	310,56372	1,045E-17
Residuos	32	1,55E+11	4,86E+09		
Total	33	1,66E+12			

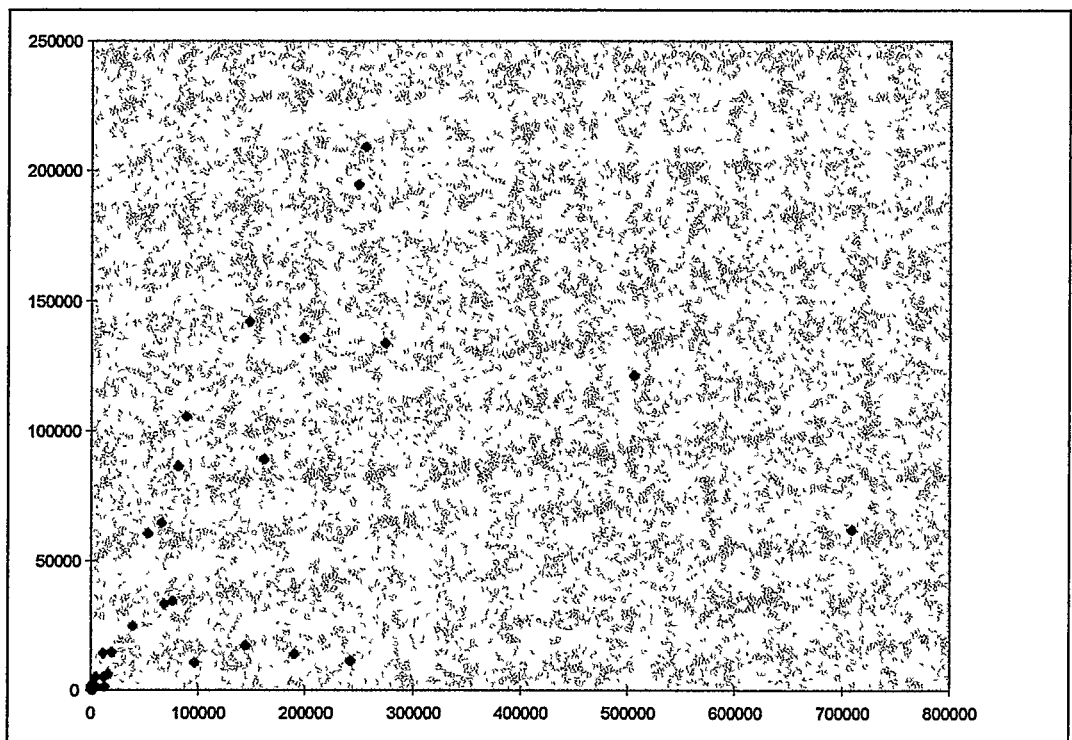
	Coefficients	Standard Error	t Stat	Pvalue	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Intercepción	0	#NA	#NA	#NA	#NA	#NA	#NA	#NA
Variable X1	0,64735	0,02701	23,96267	0,00000	0,59232	0,70237	0,59232	0,70237

El estadístico de prueba F en el Cuadro 23, es igual a 310,56, obteniendo una significancia de 1,0457E-17 y una correlación de 0,87 (Ver Gráfico Reg. Corto Plazo), cayendo nuevamente en la región crítica definida anteriormente, lo que lleva a rechazar la hipótesis nula  $Y = \beta_0 + \mu$ , obteniendo una función del tipo  $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \mu$ . Pero como planteamos que  $\beta_0$  era igual a cero, tendremos una función con una variable en X igual a 0,64734. Esto nos indica que la recta que mejor se ajusta al comportamiento de los productos de corto plazo es igual a:  $Y = 0,64734 X$ , con un coeficiente de correlación ajustado de 0,875.

### 6.2.3 Productos de Largo Plazo

Para los productos de largo plazo, podemos ver que los datos se distribuyen de manera dispersa en el plano, lo que nos obliga a separar en dos grupos la muestra elegida para cometer el menor error al ajustar una recta a los productos de largo plazo. Uno de ellos se refiere a los datos que se encuentran en la parte inferior del gráfico, que forman una curva y el otro grupo que está conformado por las instituciones financieras que se agrupan cerca del eje Y, que muestran un comportamiento relativamente homogéneo según niveles de captaciones y colocaciones.

**Gráfico 6: Distribución de Productos de Largo Plazo**



El primero de los grupos está formado por veintitrés instituciones financieras. Obteniendo un nivel de correlación ajustados de 0,881, un F igual a 164,14, y una

significancia de 2,15731E-11, mayor al  $F_{(1,21)}$  tabla, con una significancia del 5% de 4,32, indicando que los errores provenientes de las ecuaciones son significativamente distintos, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula para plantear una función del tipo  $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \mu$ . En un primer análisis de varianza, se obtiene una recta igual a:  $Y = 2984,3 + 1,2897X$ , pero al observar que en esta recta existe un término constante que influye en la explicación de las colocaciones, a parte del nivel de captaciones y dado el supuesto planteado anteriormente en el desarrollo del análisis comparativo de las instituciones financieras, hemos desarrollado un segundo caso donde  $\beta_0 = 0$  y obtenemos como resultado los valores que aparecen en el Cuadro 24, con un valor para el coeficiente de correlación de 0,84, nivel que es menor al obtenido en un primer análisis. Por su parte,  $\beta_1$  tiene un valor de 1,3129, quedando la ecuación de la recta que explica el comportamiento de los productos de largo plazo seleccionados en el primer caso de la siguiente forma:  $Y = 1,3129 X$ .

**Cuadro 24: Resumen Regresión Productos Largo Plazo 1**

<i>Estadísticas de la regresión</i>								
Coefficiente de correlación múltiple	0,94125							
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,88555							
R <sup>2</sup> ajustado	0,84050							
Error típico	30360,84661							
Observaciones	23							
ANÁLISIS DE VARIANZA								
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F			
Regresión	1	1,574E+11	1,574E+11	170,9029	1,477E-11			
Residuos	22	2,027E+10	9,212E+08					
Total	23	1,777E+11						
	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Variable X1	1,3129	0,0724	18,1405	0,0000	1,1628	1,4630	1,1628	1,4630

Para el segundo grupo compuesto por once instituciones financieras, el análisis estadístico resulta poco significativo ya que se tiene un número pequeño de observaciones lo que genera un error mucho mayor al predecir los datos pensando que el nivel de correlación entre las captaciones y colocaciones es de tan sólo 0,64 como lo podemos ver en el Cuadro 25.

**Cuadro 25: Resumen Regresión Productos de Largo Plazo 2.**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,8258
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,6820
R <sup>2</sup> ajustado	0,6467
Error típico	22360,1421
Observaciones	11

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	MS	F	Valor crítico de F
Regresión	1	9651406944	9651406944	19,3037	0,0017
Residuos	9	4499783690	499975954,5		
Total	10	14151190535			

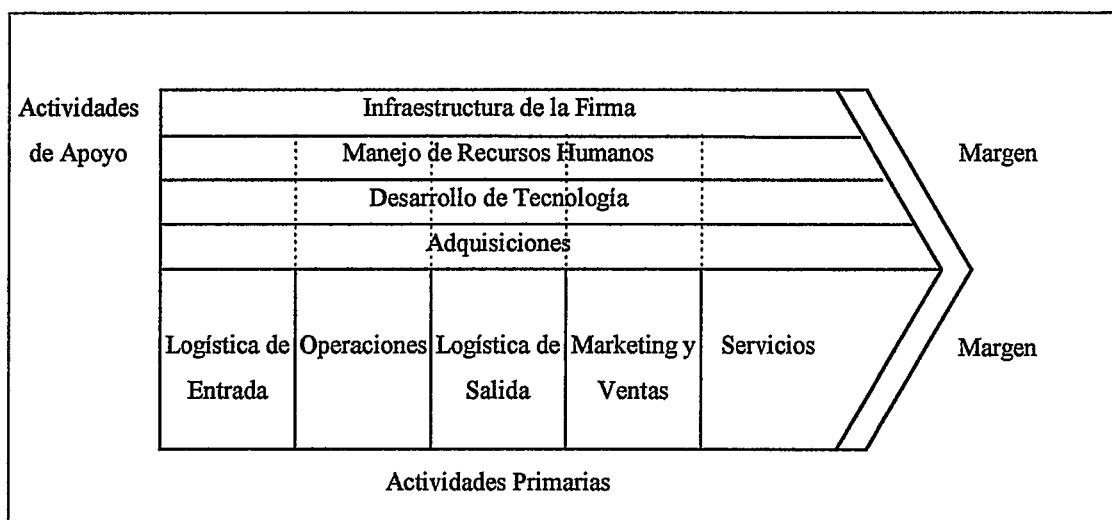
	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	-1217,9391	8515,2969	-0,1430	0,8894	-20480,8937	18045,0155	-20480,8937	18045,0155
Variable X1	0,1320	0,0301	4,3936	0,0017	0,0641	0,2000	0,0641	0,2000

## 7. Anexos

### 7.1 Anexo N° 1: La Cadena de Valor

El foco de análisis de la cadena de valor es la unidad estratégica de negocios. Se basa en un principio el cual clasifica a todas las tareas desempeñadas por una unidad de negocios en nueve categorías distintas. Cinco de ellas son las llamadas actividades primarias y las otras cuatro reciben el nombre de actividades de apoyo (Ver Cuadro 26).

**Cuadro 26: Estructura de Cadena de Valor**



Fuente: Estructura de Cadena de Valor sugerida por Michael E. Porter 1985

Las actividades primarias son aquellas implicadas en el movimiento físico de materias primas y de productos terminados, en la producción de bienes y servicios, y en el proceso de marketing, ventas y subsiguientes servicios de los productos de la firma. Se les puede considerar como las funciones clásicas de gestión de la firma, en

donde hay una entidad organizacional, con un gerente a cargo de una tarea muy específica y con pleno equilibrio entre autoridad y responsabilidad.

Las actividades de apoyo, sin embargo, son más invasivas. Como su nombre lo indica, su papel esencial consiste en proveer apoyo, no sólo a las actividades primarias, sino que también entre sí. Están compuestas por la infraestructura de gestión de la firma (que incluye todos los procesos y sistemas ideados para asegurar una asignación de responsabilidades y coordinación adecuadas), manejo de recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones. Estas actividades de apoyo se encuentran más esparcidas, abarcando toda la organización del negocio.

#### **Cuadro 27: Definición de Actividades en la Cadena de Valor**

<b><u>ACTIVIDADES PRIMARIAS</u></b>
<b><u>Logística Interna</u></b> Recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje, control del inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores.
<b><u>Logística Externa</u></b> Distribución del producto terminado (por ejemplo, trabajo con máquinas, embalaje, montaje, mantención, control de calidad y funcionamiento de servicios).
<b><u>Marketing y Ventas</u></b> Inducir y facilitar a compradores el proceso de compra del producto (por ejemplo, propaganda, personal de ventas, cotizaciones, selección de canales de distribución, relación con estos canales y determinación de precios).
<b><u>Servicio</u></b> Mantener o acrecentar el valor del producto después de la venta (por ejemplo, instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos, y ajustes del producto).

## **ACTIVIDADES DE APOYO**

### **Adquisiciones**

Compra de materias primas, suministros y otros ítems tanto consumibles como del activo.

### **Desarrollo de Tecnología**

Conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos que precise cada actividad de la cadena de valor.

### **Manejo de Recursos Humanos**

Selección, promoción y colocación; evaluación; recompensas; desarrollo administrativo y relación personal a jornal/empleados.

### **Infraestructura de la Firma**

Gestión general, planificación finanzas, manejo contable, legal, asuntos de gobierno y gestión de calidad.

Fuente: Arnold Hax - Nicolás Majfuf, "Gestión de Empresa con una Visión Estratégica"

Dado que la cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades desempeñadas por la unidad de negocios, presenta una manera muy efectiva de diagnosticar la posición del negocio frente a sus principales competidores, definiendo así, la base para llevar a cabo acciones que apunten al sostenimiento de una ventaja competitiva. En oposición a las fuerzas que determinan el atractivo de la industria para el negocio, que son principalmente externas y no controlables para lograr superioridad competitiva. Su análisis nos lleva a la identificación de los factores críticos de éxito que son centrales para competir y a la comprensión de cómo desarrollar las competencias singulares que proveen la base para un sólido liderazgo en los negocios.

El valor generado por un negocio se mide por medio de las entradas totales obtenidas por el pago hecho por los compradores de los productos. Se crea valor agregado cada vez que la contribución de los compradores excede al costo total resultante, una vez

que se completan todas las actividades en la cadena del negocio. La palabra margen al final de la cadena pretende precisamente captar la diferencia entre el valor total generado y el costo agregado de las actividades de dicha cadena.

## 7.2 Anexo N° 2: Temario Trabajo de Tesis

### I. NIVEL DE FIRMA

#### VISIÓN:

##### A. Filosofía Corporativa:

1. ¿Existen principios y valores por los cuáles la firma se guié u oriente en la obtención de sus objetivos?
2. Si existen, ¿cuáles son y cómo se reflejan al interior de la Banco?
3. ¿Se han explicitados estos principios y valores por los componentes del Banco?

##### B. Misión:

1. ¿Cuál es la misión del Banco?
  - a) **Ámbito actual:**
    - i) ¿Qué productos ofrece el Banco?
    - ii) ¿Hacia qué negocios están orientados?
    - iii) ¿Cuál es su cobertura geográfica?
    - iv) ¿Qué tecnología posee para desarrollar esos productos?
    - v) ¿Cuáles son los objetivos necesarios para el cumplimiento de dicha misión?
  - b) **Ámbito futuro:**
    - i) ¿Hacia dónde se quiere llegar como firma?
    - ii) ¿Existen nuevos productos o nuevos proyectos?
    - iii) ¿Hacia qué mercado están dirigidos?
    - iv) ¿Cuál es su cobertura geográfica?

v) ¿Se proyecta utilizar nuevas tecnologías en el desarrollo de dichos productos?

vi) ¿Se necesita el logro de nuevos objetivos para el cumplimiento de esta nueva misión?

**C. Definición:**

1. La firma, en la actualidad, ¿es un banco orientado hacia todos los sectores productivos del país (multisectorial) o es especializado?
2. Si es especializado, ¿cuáles son los sectores que pretende desarrollar?
3. Razones por las cuáles se está orientado a esos sectores.
4. Razones por las cuáles no atacan los demás sectores.

**D. Estructura Orgánica:**

1. ¿Existe una política estructural orgánica en el banco?. ¿Cuál es?
2. A su juicio, ¿es acorde con los objetivos del banco?
3. ¿Cuáles son las razones por las que usted esta de acuerdo o en desacuerdo con esta política estructural orgánica?
4. ¿Cuál es el número de oficinas y el de empleados del banco?
5. ¿Podría hacer un bosquejo del organigramas del banco?

**E. Áreas de Negocios:**

1. ¿Existen áreas de negocios definidas en la firma, y si existen cuáles son?
2. Definir el dominio de acción.
3. ¿Cuáles son los clientes de estas áreas de negocios?
4. ¿Cuáles son las características de su competencia y quienes son los más importantes?
5. ¿Existen productos sustitutos en estas áreas de negocios, cuáles son?

## **F. Tópicos Estratégicos:**

1. ¿Existen cambios de importancia en el medio externo y si existen cuáles cree usted que son los más relevantes?
2. ¿Cómo afectan estos al cumplimiento de la misión y objetivos de la firma?
3. ¿Cómo ven la entrada de bancos extranjeros al sistema financiero local?
4. Ante la posibilidad de nuevos productos (seguros, financieros, leasing, etc.) ¿cómo enfrenta el banco estos nuevos cambios en el sistema financiero nacional?
5. Se considera a la firma como un banco que va a la vanguardia o que tiene una política más bien reactiva al medio.

## **II. NIVEL DE NEGOCIO**

### **A. Definición de Productos:**

1. ¿Cuáles son los cinco productos más importantes (de mayor contribución al logro de los objetivos del banco) para la firma?
2. ¿Cuál es su contribución o margen a la rentabilidad total de la firma?
3. Número de personas que participan en el producto.

### **B. Misión por Producto:**

### **C. Objetivo por Producto:**

- ¿Cuáles son los objetivos que cumple el producto y cómo contribuye al logro del objetivo general de la firma?

### **D. Características Técnicas del Producto:**

1. ¿Cuál es el mercado que cubre el producto y participación?
2. ¿Existen competidores para este producto, cuáles son?

3. ¿Existen sustitutos, cuáles son?
4. Evolución histórica del producto en los últimos cinco años.
5. Contribución del producto a la rentabilidad final de la firma.

**E. Análisis FODA de los Productos:**

1. Factores controlables:

a) Medio interno:

b) Medio externo:

2. Factores no controlables:

a) Medio interno:

b) Medio externo:

- ¿Cuáles son las ventajas comparativas de cada producto con respecto a la competencia?

## 7.3 Anexo N° 3: Datos y Gráficos

### 7.3.1 Datos

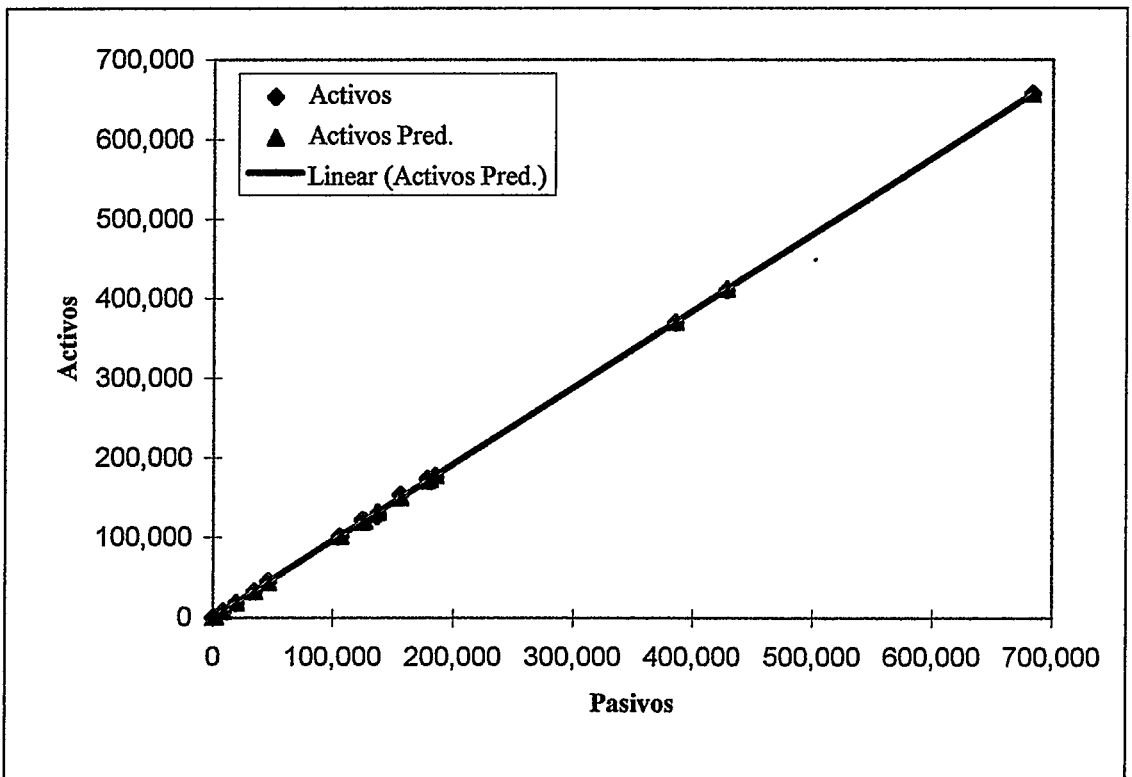
**Cuadro 28: Activos y Pasivos Clasificados según Plazos de Vencimientos a diciembre de 1995. Cifras en Millones de pesos.**

PLAZO	Corto plazo (hasta un año plazo)		Largo plazo ( a más de un año)		Hipotecarios en Letras de Créditos	
	Activos	Pasivos	Activos	Pasivos	Activos	Pasivos
<b>INSTITUCIONES</b>						
ABN AMBRO Bank	97.058	67.941	19.472	14.676	189	196
American Express	22.376	9.147	2.607	2.127	0	0
Banco Bñif	351.176	459.647	144.379	17.175	170.680	180.665
Banco Elce	148.794	283.062	81.245	86.417	18.201	19.269
Banco Concepción	246.939	343.185	76.401	34.407	32.453	34.283
B. Crédit Lyonnais	45.617	28.916	15.875	6.118	0	0
Banco de A.Edwards	622.163	691.561	161.182	89.039	127.014	136.431
Banco de Chile	707.939	1.317.463	505.835	121.300	369.659	385.168
BCI	449.898	1.046.445	241.690	11.407	154.460	155.888
Banco de la Nación Argentina	9.824	2.069	515	0	0	0
Banco de Santiago	563.371	812.113	273.564	133.730	410.568	428.077
Banco del Desarrollo	227.665	321.391	96.660	10.633	122.360	123.974
Banco del Estado	442.819	2.093.080	708.807	62.052	657.281	682.921
Banco do Brasil	18.234	14.218	11.968	4.977	0	0
Banco Estado de San Paulo	8.626	3.264	12	1.035	0	0
Banco Exterior	29.171	15.810	3.444	1.031	1.423	1.482
Banco Internacional	80.917	99.637	11.421	14.232	8.067	8.560
Banco O'Higgins	574.417	738.202	255.017	209.046	130.324	137.197
Banco Osorno	661.249	820.345	189.602	14.022	174.116	178.275
Banco Real	14.074	17.933	900	31	0	0
Banco Santander	479.650	712.168	248.238	194.723	177.606	184.999
Banco Security	174.866	199.852	53.074	60.670	0	0
Banco Sud Americano	399.190	525.829	198.730	135.648	121.671	125.864
Banco Sudameris	56.987	51.378	1.765	68	0	0
Bank of America	8.495	64.272	4.331	5.074	0	0
Citibank	150.458	292.835	68.312	33.255	101.218	105.691
ING Bank Chile	23.318	12.393	220	1.668	0	0
Republic Bank of New York	35.823	36.123	12.659	1.312	0	0
Bank of Tokio	12.615	15.925	993	0	0	0
The Chase Manhattan Bank	35.425	35.360	4.155	1.378	0	0
The First National Bank of Boston	88.618	79.441	38.939	24.797	45.661	45.874
Financiera Atlas	46.697	43.857	89.019	105.410	1.642	1.659
Financiera Condell	40.478	20.624	65.826	64.749	0	0
Financiera Conosur	42.827	28.944	147.590	141.971	0	0

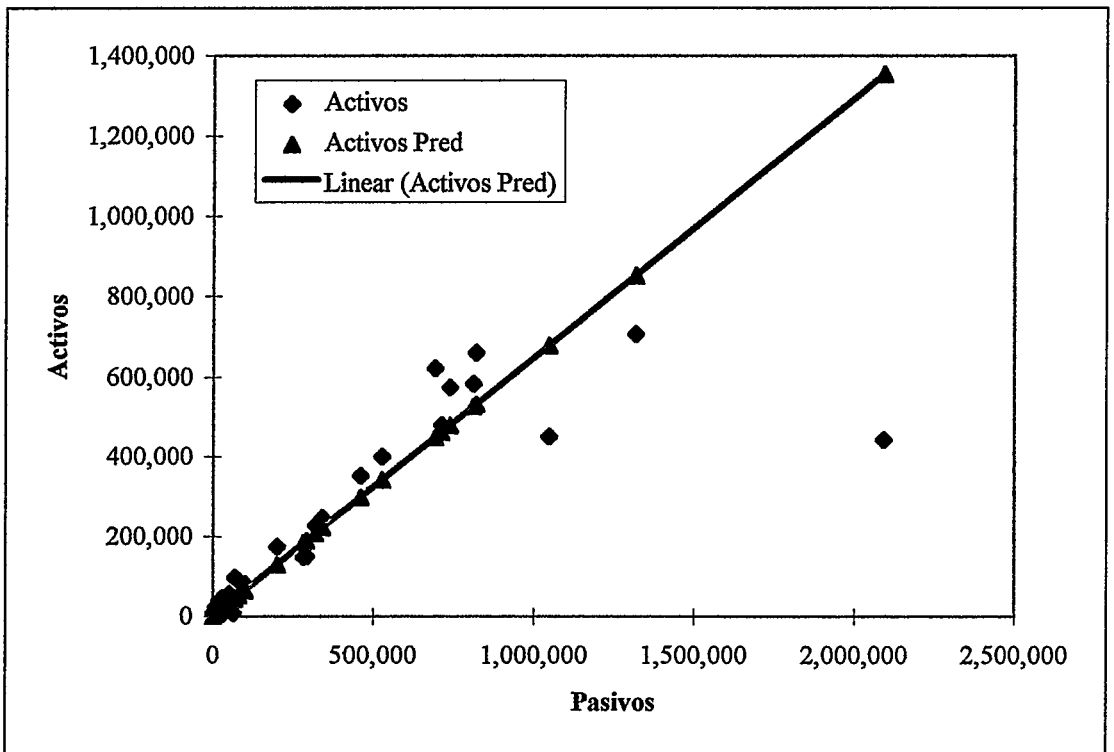
Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

**7.3.2 Gráficos: Comparación entre Observaciones Reales y Estimadas, de Acuerdo a los Resultados del Ajuste de Recta, de los Tres Tipos de Productos Seleccionados.**

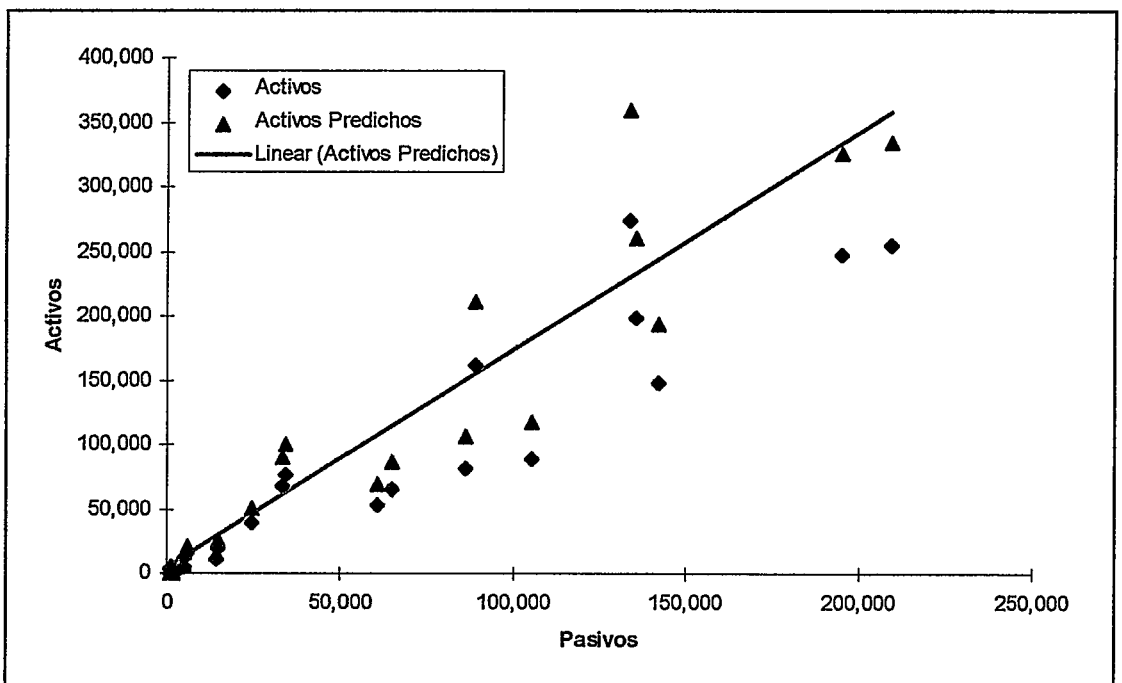
**Gráfico 7: Productos Hipotecarios**



**Gráfico 8: Productos de Corto Plazo**



**Gráfico 9: Productos de Largo Plazo**



## 8. Bibliografía

1. **Arnold Hax - Nicolás Majluf**, “Gestión de Empresa con una Visión Estratégica”, Ediciones Dolmen, 1ª Reimpresión, 1994.
2. **Feller Schleyer Rating - Clasificadora de Riesgos**, “ Informe Anual 1995.”, Industria Bancaria, 1995.
3. **Riveros Luis**, “Econometría Básica”, Editorial Gestión 1ª Edición, 1997, Facultad de Ciencias Económicas Administrativas de la Universidad de Chile.
4. **Miller Roger Leroy - Pulsinelli Robert W.**, “Moneda y Banca”, Editorial Mc Graw Hill, 2ª Edición, 1993.
5. **Weston J. Fred - Copeland Tomas E.**, “Managerial Finance”, Vol. I y II, Editorial Mc Graw Hill, traducido de la 9ª Edición en inglés por Jaime Gómez Montt de la escuela de Contaduría Pública de la Universidad Iberoamericana de México y revisado por D. Víctor Guarnizo de la Universidad de Castilla - La Mancha, México, 1994.
6. **Instituto Subercaseaux**, “Desafíos de la Banca en la Década del Noventa”, Colección Economía y Finanzas, 1991.
7. **D’Ottone R. Horacio**, “Estadísticas”, Ediciones Copecultura, 1991.
8. **Ley General de Bancos D.L. N° 252 y Modificaciones**, 4ª Edición, 1990.
9. **Ley General del Banco del Estado de Chile.**
10. **Ley Orgánica de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras D.L. N° 1.097**, 4ª Edición, 1990
11. **Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile, Ley N° 18.840**, 1990.

12. Revista de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Diciembre 1992.
13. Revista de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Diciembre 1993.
14. Revista de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Diciembre 1994.
15. Revista de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Diciembre 1995.
16. Memoria Anual 1995, Banco de Chile.
17. Memoria Anual 1995, Banco del Estado de Chile.
18. Memoria Anual 1995, Banco Osorno.
19. Memoria Anual 1995, Banco de Santiago.
20. Memoria Anual 1995, Banco O'Higgins.
21. **Reyes Rubio Luis**, "Aproximación a la Definición de Algunos Conceptos Elementales Relacionados con los Objetivos y Estrategia de una Institución Bancaria", Documento de Trabajo, 1993.
22. **Reyes Rubio Luis**, "Funcionalidad de la Planificación", Documento de Trabajo, 1995.
23. **Reyes Rubio Luis**, "Planificación Estratégica, Aproximación a Definiciones Conceptuales y Algunos Aspectos Prácticos", Documento de Trabajo, 1993.