

Nº 137

CASO: BANCA EN CHILE
Versión 2012
Teodoro Wigodski

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Serie Gestión

CASO: BANCA EN CHILE. Versión 2012

PROFESOR: Teodoro Wigodski S.

ALUMNOS

Maldonado Jaccard, Javier Eduardo

Medel Gonzalez, Eduardo Alexis

Mohaiar Mohaiar, Carlos

Muñoz Carrasco, Diego Maximiliano

Muñoz Naranjo, Jorge Luis

Muñoz Pesante, Jaime Felipe

Navarro Saavedra, Edgardo

Olea Aliaga, Roberto Andres

Padilla Sanchez, Juan Carlos

Pardo Carabante, Yasna

Pinto Rezzio, Alejandro

Poblete Tobar, Oscar Antonio

Richard Vera, Felipe Andrés

Roca Martinez, Fernando Alberto

Rocco Rocco, Adolfo Antonio

Rojas Zapata, Paola

Saavedra Urbina, Cristian Antonio

Scacchi Ulloa, Katherine Alejandra

Seguel Martinez, Hugo German

Sierra Rubilar, Guillermo Augusto

Silva Muñoz, Rafael Andrés

Soto Olea, Guillermo

Zapata Aburto, Mauricio Gustavo

1. Introducción.

El objetivo del presente informe es analizar las distintas dimensiones que condicionan la Estrategia de Negocios de la Banca Nacional, actualizando los antecedentes publicados en el trabajo del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, publicado el año 2004 sobre esta materia y liderado por el profesor Teodoro Wigodski. Por estrategia entenderemos el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que los integrantes del sistema bancario local utilizan para lograr una ventaja competitiva, explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos de forma de obtener rendimientos por sobre el promedio.

Para su desarrollo y posteriores conclusiones se analizó en forma general la industria bancaria, incluyendo análisis de entorno interno y externo, y formulación de las estrategias respectivas, a saber, estrategia de negocios, rivalidad y dinámica competitiva, estrategia corporativa, estrategia de adquisición y de reestructuración, estrategia internacional y estrategia de cooperación.

En el estudio del 2004 la industria bancaria aparece segmentada en conglomerados o “clusters” según sus estrategias. Los bancos se segmentan de acuerdo a su estrategia de focalización de segmento de mercado a largo plazo (banca global o banco de nicho) y su tamaño (participación de mercado). La banca global se caracteriza por una estrategia de negocios y corporativa de múltiples productos y servicios y operan tanto en el mercado nacional como internacional. En tanto, los bancos de nichos se especializan en productos y servicios específicos orientados al segmento de mercado que se focalizan. De este modo se tienen cinco segmentos: a) Bancos Grandes de Tipo Global; b) Bancos Tipo Global de Menor Tamaño; c) Bancos Enfocados a Altos Ingresos; d) Bancos de Nicho; y e) Bancos de Nicho Extranjeros.

En el año 2003, operaban en Chile 26 bancos (excluido el Banco Central), 20 estaban establecidos en el país (incluido el Banco del Estado) y 6 correspondían a sucursales de bancos extranjeros. En la actualidad (2012), el número de actores de la banca chilena no ha cambiado significativamente; hoy en día operan en Chile 24 bancos, de los cuales 19 corresponden a bancos establecidos en Chile y 5 a sucursales a bancos extranjeros.

2. Entorno Global

Economía

Tasa de interés actual, según el último Ipom, se mantiene en 5%. Se profundiza la diferencia con el escenario externo, principalmente debido al crecimiento interno y el deterioro del escenario, sobre todo en la Eurozona. La inflación durante el mes de Junio alcanzó un -0,3% y 2,7% acumulado al año, a lo que se suma una caída en los precios internacionales de las materias primas, especialmente el combustible. Los riesgos inflacionarios de mediano plazo siguen latentes. Los mercados financieros han aumentado el valor de las primas por riesgo y los inversionistas están prefiriendo activos menos riesgosos. El dólar se aprecia y las tasas de interés de los bonos de gobierno de economías seguras llegan a mínimos históricos. Por otra parte la tasa de desempleo para el mes de junio estuvo en 6,7%. El consumo sigue alto, no obstante se ven signos de aumentos en las carteras de mora en las tiendas y créditos de consumos. La balanza comercial acumula un saldo positivo de MMUSD 4.670.

Socio cultural

Tasa de ocupación masculina creció 0,2% versus la femenina que aumento 2,5% en los últimos 12 meses. Refleja una creciente incorporación de la mujer en la fuerza laboral. Lo que en definitiva es un segmento que comienza a tener mayor poder adquisitivo y foco de oferta de productos de la banca. Se ha generado una mayor preocupación por el medio ambiente a nivel de sociedad, con una tendencia de las empresas a incorporar tecnologías y políticas de eficiencia energética. En términos de recursos humanos se avanza en calidad de vida laboral y derechos de los trabajadores. No se proyectan deficiencias en profesionales especialistas para el sector financiero.

Global

Crisis económica mundial, gatillada por el sector financiero norteamericano, una insuficiencia en la demanda se cubre incentivando y relajando el otorgamiento de créditos hipotecarios al segmento subprime, los que son convertidos en complejos instrumentos financieros transados a nivel mundial. Frente a la incapacidad de pago del segmento se desencadena la crisis que ha implicado la quiebra de instituciones bancarias de talla mundial, el despliegue de rescates financieros a países y una serie de ajustes, regulación y restricciones al sector financiero. Chile se ha visto levemente afectado por la crisis, expertos indican que el 2013 será complejo. Las economías emergentes, BRIC y principalmente China, han evitado un colapso mundial mayor. Las filiales chilenas de bancos españoles han permitido financiar los malos resultados de sus casas matrices.

Tecnologías

Los grandes cambios han venido por la consolidación de los sitios web bancarios, cada vez más transaccionales e informativos, los medios de pago y la seguridad de las operaciones. Pinpass, redcompra, webpay entre otros, clave de seguridad, coordenadas y token han abierto nuevas

oportunidades de productos, servicios y canales de comunicación con los clientes. Se ha potenciado a su vez la industria de seguros de fraude, gestionados por entidades ligadas al giro bancario.

Política y legislación

Nuevas leyes se han aprobado desde 2004, lo que permite el desarrollo de productos y servicios, mayor competencia, regulación y clientes más demandante. Límites a la responsabilidad del usuario por operaciones con tarjetas extraviadas, hurtadas o robadas. Intercambio de información no sujeta a secreto bancario entre las superintendencias para efectos de fiscalización. Mayores requisitos a socios fundadores de bancos y restricción a operaciones con personas vinculadas. Ampliación de giro a instrumentos o contratos de derivados y la posibilidad constituir sociedades filiales de asesoría previsional de acuerdo a la reforma previsional. Aumento de facultades a la superintendencia para controlar consolidaciones entre banco matriz y filiales, y en general de un mayor grado de información y fiscalización. Emisión de bono sin garantía especial en mutuos garantía hipotecaria para el financiamiento de viviendas. Libertad al deudor para contratar pólizas de seguro con cualquiera de las entidades. Obligación a los bancos de ofrecer créditos hipotecarios, de consumo y tarjetas universales. Introducción del Sernac Financiero, que incorpora mayor transparencia y claridad a productos y cobros, así como eliminación de amarres o costos de salida. Las leyes de lavado de activos, secreto bancario, gobiernos corporativos, Basilea II/III y reformas tributarias y al mercado de capitales, implican mayor costo de cumplimiento, transparencia, seguridad al sistema, profundidad al mercado y aumento de la demanda.

Demografía

Los niveles de mortalidad en línea con patrones observados en países en proceso de “envejecimiento”. La inmigración, principalmente desde países fronterizos, ha aumentado en el último periodo producto de la estabilidad económica y seguridad. Las tasas de crecimiento de la población han decaído desde el año 2004 al 2011 desde 1,7% a 0,9%. La última encuesta Casen, Julio 2012, muestra una mejora en la distribución del ingreso, coeficiente de Gini en 0,52, el mejor valor desde que se realiza la encuesta. Se reduce la brecha del ingreso del 10% más rico versus el 10% más pobre. El decil más alto capta el 38,9% de los ingresos y el decil más bajo el 1,1% (40,2% y 0,9% en 2009).

Industria

Amenaza de nuevos entrantes

El ingreso de nuevos participantes es complejo y poco común. Está regulado por la Ley General de Bancos, que determina los pasos requeridos para quienes desean constituir un banco. Las condiciones económicas de ingreso son elevadas a objeto de garantizar la solvencia de un nuevo actor, es así como la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, que fiscaliza el sector, exige una garantía de 40 mil UF por la seriedad de la propuesta, una vez aceptado todos los antecedentes se exige un capital inicial entre 400 a 800 mil UF, los primeros 10 meses.

Poder proveedores

Los principales proveedores del core del negocio bancario son las captaciones y las inversiones, en este sentido pueden tener una importante fuerza, ya que de ser poco diversificada puede afectar el spread, lo que perjudica directamente al resultado. El ambiente externo actual, ha hecho que nuestra banca sea un lugar seguro y estable lo que permite acceder a primas por riesgo menor que en otros mercados, lo que ha permitido tener acceso a dinero de menor costo para nuestro sistema financiero.

Poder compradores

Los clientes, cada vez cuentan con mayor acceso a información y conocimiento de sus derechos, están más organizados y cuentan con mejores herramientas para confrontar a la banca. En este sentido la regulación, la puesta en marcha del Sernac Financiero y los productos universales son un cambio muy relevante en la relación cliente-banco que disminuye la asimetría de información existente.

Amenaza de productos sustitutos

El nivel de endeudamiento de personas naturales ha crecido y tiene un margen muy estrecho para seguir creciendo, debido en parte a un sistema financiero paralelo, que se da básicamente los niveles de ingreso menores, donde tienen acceso a créditos, normalmente más caros pero que son más fáciles de obtener, muchos de estos créditos no se registran en la información comercial, lo que hace subir la prima de riesgo de estos clientes en el sistema bancario “formal”. En este sentido, las amenazas importantes identificadas son las cooperativas de ahorro y crédito, las cajas de compensación y las casas comerciales (retail).

Intensidad de la rivalidad entre competidores

La competencia es fuerte, la diferenciación entre los productos es muy baja como para generar una segmentación a ese nivel, por lo que la principal herramienta es la entrega de servicios al cliente que le generen valor respecto a lo percibido por la competencia. El esfuerzo se ha enfocado en mejorar la percepción de transparencia y conveniencia, vía campañas de fidelización, con club de descuentos, accesos preferentes a eventos u otras formas de marketing directo.

Competidores

Del 2004 se pasó de 19 a 18 bancos establecidos en Chile. Dejaron de operar 4, fusionados o adquiridos, y nacieron 3. Las sucursales de bancos extranjeros pasaron de 6 a 5, uno pasó a ser establecido en Chile. Un banco estatal. Las participaciones de mercado mantienen su tendencia, cambian los primeros lugares ([ver anexo 2.1 y 2.2](#))

Objetivos futuros

Mantener el crecimiento y potenciar las áreas de consumo en un escenario complejo de crisis internacional. Capturar nuevas oportunidades, por ejemplo la venta de viviendas ha mostrado aumentos, destaca la venta en verde dado la falta de stock que existe así como espacios para seguir creciendo lo que llevo como consecuencia un aumento de los precios. Buena posición de la banca chilena ante los pares de la región una economía y política estable, riesgo país bajo, los pone foco de inversionistas extranjeros. Fortalecer la calidad del servicio y de la información, estandarizar los procesos de cara al sernac financiero, al cambio en la tasa máxima convencional y los productos universales.

Estrategia actual

Se mantiene las estrategias de tipo global, altos ingresos, nicho y nicho extranjero. Los productos y servicios se han ampliado a través de sociedades de apoyo al giro. En 2011- 2012 no ha habido fusiones locales pero si una mayor internacionalización, Corpbanca compró Santander-Colombia y existe fuerte expansión de la banca del retail en Perú, Colombia y Brasil. Han entrado nuevo bancos como oficinas en Santiago para invertir capitales extranjeros y se une a red financiera para las exportaciones.

Supuestos

Creciente competencia y acciones más agresivas. Necesidad de generar liquidez para enfrentar la crisis europea, por lo cual las metas de crecimiento de Santander y BBVA en Chile deberían ser más exigente, potencial venta de acciones de Santander. Se enfrentará un escenario de mayor regulación y fuerte competencia por segmentos de menor riesgo y carteras propias del banco. Mejorar el control de provisiones y monitoreo de cambio en la tasa de desempleo. Adecuación de productos (claridad y universalidad). Mayor empoderamiento de los clientes implica mejor asistencia y soporte. Mayor expectativa en mercado de ahorros para pensión y seguros.

Capacidad

En general la capacidad de reacción y respuesta a las acciones estratégicas de los competidores es alta y rápida. La oferta de productos, programas de fidelidad y beneficios es similar debido a las restricciones de giro, mercado muy regulado, asociación de bancos fuerte, necesidad de coordinación (Transbank por ejemplo).

3. Análisis del Entorno Interno

Recursos tangibles: Sucursales y endeudamiento.

De acuerdo al análisis de los recursos físicos de sucursales y personal (ver Anexo 3.3), es posible apreciar que existe una clara relación entre la estrategia de cada segmento y los recursos internos de

cada entidad. Por ejemplo, los bancos del segmento “bancos grandes de tipo global”, cuya estrategia es abarcar un gran segmento de la población, han desplegado una gran cantidad de recursos físicos (más de 330 sucursales cada uno). De la misma manera, la cantidad de ejecutivos por sucursal también tiene directa relación con su estrategia, es así como los bancos enfocados a los segmentos de mayores ingresos despliegan mayores cantidades de ejecutivos por cliente. Los bancos de retail enfocados a segmentos de ingresos medios / bajos, para su producto créditos de consumos destinan menor cantidad de personal. En el Anexo 3.4 se muestran el promedio de recursos físicos por segmento, de acuerdo a información obtenida desde SBIF [1].

Según la información entregada por la SBIF [1] al 02 de diciembre 2011, en general todos los bancos cumplen con holgura las exigencias de capital básico mínimo en relación a los activos totales (sobre 3%) y el patrimonio efectivo mínimo en relación a los activos ponderados por riesgo sobre 8%). Los datos pueden ser vistos en el Anexo 3.3. Dada la solidez económica que hoy muestra la banca nacional, en general todos los bancos están en condiciones de abordar potentes inversiones (por ejemplo apertura de sucursales, acciones de marketing, etc.).

Respecto a TI, en general los bancos tienen sólidos sistemas computacionales, apropiados al volumen de sus actividades. Una muestra que es la excepción a este estándar ha sido el comportamiento mostrado por el Banco de Chile, que ha tenido episodios en los cuales ha funcionado en horarios bancarios hábiles, sin tener operativos los sistemas de manejo de cuentas corrientes. Además de lo anterior, recientemente tuvo un episodio de envío de cartolas de cuentas corrientes a cuentacorrentistas equivocados, y aún cuando el banco ha explicado que este último incidente es responsabilidad de un servicio de tercero, la responsabilidad recae finalmente sobre la reputación y confiabilidad del banco.

Recursos intangibles: Organización de recursos humanos, reputación e innovación.

Uno de los recursos intangibles importante en la industria es el clima laboral. En la encuesta The Great Place to Work del año 2011 [2], BancoEstado microempresas apareció en lugar número 5, seguido en el número 15 por el grupo Security (que incluye el banco), en el lugar 18 por el grupo Santander y en el número 22 por Banco BCI. Posicionando a estos bancos como parte de las 35 mejores empresas para trabajar en Chile (listado público).

Actualmente, la atención al cliente de cada banco es una de las capacidades necesaria para diferenciarse. Un estudio desarrollado por el SERNAC financiero [3] en agosto del 2011, muestra el indicador “reclamos mensuales promedio por cada 10.000 deudores” donde los bancos que muestran los niveles más altos son Banco BBVA, Banco Santander, BancoEstado y Corpbanca. Así mismo los mejores evaluados fueron el Banco Bice, el banco Security y el Banco Itaú. Los resultados de esta encuesta se encuentran en el Anexo 3.6. Este mismo estudio muestra el volumen porcentual de reclamos de cada entidad bancaria en el total de la base de datos del SERNAC (ver Anexo 3.5).

En otra encuesta desarrollada en regiones (ver Anexo 3.7), específicamente por “Mi Voz, la red de diarios ciudadanos” [4], se midió cuales de los bancos presentan mayor desconfianza en la población. Los resultados fueron Banco Santander con un 23%, seguido por Banco Ripley, Banco Falabella y BancoEstado con un 12% cada uno.

En cuanto a los recursos de innovación, solo es posible mencionar el caso del Banco BCI. Este banco se declara como un banco con cultura de innovación. Como hito importante cabe destacar que se ha establecido una gerencia de innovación para darle impulso a esta declaración. Históricamente BCI ha buscado la diferenciación a través de la implementación de plataformas tecnológicas, productos innovadores, etc., siendo ésta, parte de su principal estrategia.

Competencias centrales de la industria bancaria.

Las competencias centrales de la industria están ligadas principalmente al posicionamiento de marca de cada institución. Actualmente GRANDES MARCAS [5], la versión chilena de Marketing Hall of Fame®, ha premiado sólo a las siguientes instituciones bancarias: BCI (2003), Banco de Chile (2005), BancoEstado (2009) y Banco Santander (2011). Además, es rescatable considerar el ranking de posicionamiento de marca elaborado por BAV [6] en el año 2011, donde destaca BancoEstado con la posición número 39, siendo la única del rubro dentro de las Top 100, esto se debe principalmente al marketing que realizan con el “pato amarillo”. Lo anterior se observa con en el número de personas con clave de internet que ingresaron al sitio web, donde obtiene un 30% del total de los accesos a diciembre 2011, además un aumento de casi 8 veces desde el 2006 al 2011 (ver Anexo 3.8).

El Banco de Chile también ha realizado un gran posicionamiento de marca debido al auspicio de la obra de beneficencia Teletón, donde el banco es una de las seis empresas que ha auspiciado la campaña desde su inicio en el año 1978 sin interrupción hasta el año 2011.

Considerando aspectos de localización, la red de atención de BancoEstado es una de sus competencias centrales, donde su alcance geográfico se ha visto incrementado con iniciativas como Serviestado y caja vecina, estas últimas se complementan con la cuenta Rut. Lo anterior se evidencia en el número de depósitos y captaciones de moneda chilena reajutable donde tiene un 47.87% del total, mostrado en el Anexo 3.9 (en el caso no reajutable también posee la mayor participación).

Otra competencia central observada es el manejo de cartera de clientes, donde destaca Banco Falabella, el cual tiene un porcentaje de participación de colocaciones que quintuplica a sus competidores dentro del nicho (ver Anexo 3.10). Además, como se observa en el, Banco Falabella es la única institución con comisión de \$0 por cada avance en efectivo y compras en el extranjero, siendo la comisión promedio del sistema de \$3.434 y 1,87% respectivamente.

4. Análisis Estratégico

Para estos efectos, la industria fue segmentada mediante un análisis de conglomerados, que agrupa a los bancos de acuerdo a las siguientes tres variables: Segmentos de consumo, comercial y vivienda.

Para cada segmento se realizó un análisis de rentabilidad, formando un ranking que busca establecer cuáles son los bancos que obtienen los mejores resultados al interior de cada sector y, a partir de ello identificar las estrategias que marcan diferencia. Anexo 4.1

Para el análisis de la estrategia a nivel de negocios de los Bancos chilenos, primero se deben describir los segmentos de mercado preferidos por la empresa (Quién), para luego con esto definir los productos y ofertas de valor ofrecido a cada uno de los segmentos (Qué) y terminando con la estrategia de negocio genérica el cual es la utilizada por la empresa (Cómo). Con esto se podrán distinguir cuales de las cinco estrategias de negocios básicas sigue la banca Chilena, a saber, liderazgo en costo, diferenciación, enfoque en el liderazgo en costo, enfoque en la diferenciación o liderazgo en costo y diferenciación integrada.

Para realizar el análisis estratégico, se determinó cuáles son los dos bancos con mejores resultados en cada segmento, siendo los siguientes:

Bancos Globales Grandes:	Banco Estado y Santander Chile.
Bancos Globales Medianos:	Banco BBVA y BICE
Bancos Globales Pequeños:	Banco Internacional y Consorcio
Bancos de Retail:	Banco Falabella y Paris
Bancos de Nicho:	Banco Rabobank y Penta

Con los resultados del análisis estratégico, se puede concluir lo siguiente por cada segmento:

Para el segmento de los bancos de tipo global Grandes, los cuales son liderados por Banco Estado y Santander, sus estrategias de negocios radica en la buena eficiencia, a través de bajos niveles de gastos, sumado a la segmentación de los negocios por medio de sus diferentes productos y servicios.

En el segmento de los bancos de tipo global de tamaño intermedio, se observan estrategias similares a las utilizadas por los bancos globales Grandes, vale decir tienen una estructura de costo eficiente y oferta de productos variadas. Se estudiaron aquí los Bancos BBVA y BICE, coincidiendo en forma relevante en las nuevas formas de canales de atención, a través del uso de las nuevas tecnologías mediante internet.

En el segmento de los bancos de tipo global de tamaño pequeño, se observan estrategias similares a las analizadas anteriormente, con menor repercusión que los anteriores, pero con presencia en los tres segmentos analizados, ya sea en consumo, vivienda y/o comercial. Un ejemplo de ello es el Banco Consorcio, que se enfoca en los tres pilares fundamentales: Personas, Empresas y Finanzas. Bajo ellos se sitúan los diferentes servicios que ofrece el Banco los que están pensados para satisfacer las necesidades de los clientes. Dicho segmento al ser más pequeño es más personalizado, por lo tanto llega a ser más ágil, único y eficiente en comparación a los grandes bancos. Anexo N^o 5

En relación a los bancos de retail, los estudiados fueron el banco Falabella y París, los cuales corrieron en el último periodo suerte dispar. El banco Falabella ha demostrado alta eficiencia, en cambio París, producto de una estrategia de precios competitiva, ha traducido en una disminución de sus spreads, lo que sumado a mayores costos de financiamiento ha perjudicado directamente su margen, el desafío es revertir el índice de eficiencia.

Conforme lo anterior, en ambos casos existe una estrategia de liderazgo en costo a una diferenciación enfocada.

Independiente de lo anterior, los dos poseen lealtad en las marcas que utilizan, potenciándolas constantemente.

Finalmente en el segmento de los bancos de nicho, tienen a Rabobank y Penta, considera una estrategia en liderazgo en costo enfocada en nicho. Por ejemplo Rabobank está enfocado al sector agroindustrial y Penta al sector financiero, teniendo los dos bancos mayores gastos de apoyo, los cuales se han representado en pérdidas en los últimos períodos debido a las importantes fluctuaciones de los márgenes. No obstante se pretende mejorar los resultados.

5. Análisis del comportamiento competitivo

Para analizar el comportamiento competitivo de la industria se tomará como base los cambios de los competidores del Anexo 5.1, y la distribución de los bancos por clúster estratégico.

Dentro de los bancos grandes de tipo global (que tienen más del 75% de cuentas corrientes del mercado como se muestra en el Anexo 5.2) su comportamiento competitivo ha estado marcado por fusiones entre los periodos de 2000 al 2010, donde se identifican las siguientes:

- Enero – 2002: Banco de Chile adquiere Banco Edwards.
- Agosto – 2002: Banco Santander adquiere Banco de Santiago.
- Julio -2005: BCI adquiere Banco Conosur.

- Enero – 2008: Banco de Chile adquiere Citibank Chile.

Por otro lado, en el segmento de los bancos enfocados a Altos ingresos observamos lo siguiente:

- Septiembre 2004: Banco Security se fusiona con Dresdner Bank.
- Febrero de 2007: Bankboston pasa a llamarse Banco Itaú.

En el segmento de los bancos de nicho ingresa el tercer banco retail; Banco Paris, en agosto de 2004, y existieron en este nicho cambios de nombre Monex paso a ser Consorcio y HNS a Rabobank

Si bien es cierto, la concentración a aumentado producto del comportamiento y la dinámica competitiva del sector, la industria bancaria chilena se encuentra dentro de los 24 países con menos concentración. (Base de datos banco mundial 2007)

Modelo de Rivalidad competitiva en la Industria Bancaria Chilena

Al analizar la evolución de los últimos diez años de los competidores, observamos que las acciones y respuestas competitivas que algunos actores ejecutan cuando luchan entre sí para colocarse en una posición de ventaja en el mercado, con el objetivo de tener rendimientos superiores al promedio de la industria, han estado marcada por las acciones de compra, fusiones y adquisiciones, así como la entrada de nuevos competidores a segmentos ya existentes. Esto al observar que el cambio en los competidores obedece a alguna de estas acciones.

Rivalidad competitiva

La banca chilena en cuanto a rivalidad competitiva, es decir “las acciones y respuestas que ocurren entre competidores que luchan entre sí para colocarse en una posición de ventaja en el mercado”, se desarrolla entre 18 bancos nacionales, 5 extranjeros y uno estatal autónomo. Considerando que aproximadamente un 40% de los activos bancarios están en manos del Banco Chile y del Santander, existe un comportamiento oligopólico del mercado. Esto permite que en términos de acciones estratégicas estos bancos tengan la posibilidad de actuar en acuerdo, respecto de los productos-precios o competir con acciones estratégicas de acuerdo al juego del otro.

En ese contexto, en relación a las probabilidades de un ataque originado por la rivalidad entre bancos, se observa que los grandes de tipo global emprenden constantemente acciones para desarrollar o mantener sus ventajas competitivas como primeros jugadores. Por ejemplo, son éstos los que hacen importantes inversiones en publicidad agresiva y de calidad para aumentar la penetración en el mercado y fidelizar a sus clientes. Esto se suma a la infraestructura (humana y física) y el uso de

tecnologías de información y comunicación. Por ejemplo cuando baja la tasa de interés la guerra es por cual banco la comunica y hace publicidad primero, u ofrece las mejores condiciones, etc. o la denominada guerra hipotecaria que se vivió hace algunos años.

Respecto a la probabilidad de respuesta ante los ataques de los bancos globales grandes, los pequeños han respondido con acciones estratégicas como adquisiciones en pos de aumentar participación de mercado, por su parte los bancos de nicho han optado por establecer una estrategia de liderazgo en costos integrado a una diferenciación enfocada.

Dinámica Competitiva

Se observa en la banca chilena dos tendencias de largo plazo; una es la banca global con una estrategia de negocio de múltiples productos y servicios para mercados nacionales y extranjeros, mientras que la otra es la banca de nichos con estrategia de negocios enfocada en productos y servicios específicos para el sector de mercado a desarrollar.

Como se ha mencionado, la dinámica competitiva para los bancos de tipo global se ha centrado en mejorar la eficiencia, además de ofrecer distintos productos y servicios a sus clientes, con una moderada diversificación y tendiente a las adquisiciones o fusiones, dependiendo del tamaño del banco, con el objeto de aumentar la cartera de clientes aumentando la penetración y cuota de mercado. Ahora bien, los bancos de nicho han optado por un liderazgo por costos además de una diferenciación enfocada en su nicho objetivo.

Por otro lado, independientemente de si los bancos se caracterizan como globales o de nicho, han sido fuertemente influenciados por las TICs, especialmente internet desde comienzos de la década de 2000. Estas tecnologías son utilizadas como una herramienta fundamental en la dinámica competitiva de esta industria, donde se hace cada vez más común el e-banking, con esto disminuyen los costos operacionales y se procesa la información de los clientes mediante business intelligence y data mining, además de estar disponible para los clientes 24 horas todos los días de forma de posicionarse ventajosamente en el mercado y obtener rendimientos superiores al promedio.

6. Estrategia Corporativa

Estado actual

Para los **bancos globales de gran tamaño** en esta última década se tuvo una serie de cambios que trajeron consecuencias beneficiosas para los consumidores finales al tener competidores más fuertes y dispuestos a ofrecer mejores productos. De esta manera se ha podido observar para este segmento que posee una diversificación **baja y de negocio dominante**, eso debido a que la participación de las filiales en los negocios representa un promedio de 11% del ingreso total de estos bancos (ver Anexo

6.1). Respecto al nivel de relación de las operaciones podemos concluir que poseen altos niveles, principalmente pues mucha de las plataformas tecnológicas que son la base del funcionamiento de la banca compartida. De la misma manera se concluye que las competencias corporativas centrales son altamente relacionadas, y es debido principalmente a que todos los instrumentos, productos y servicios ofrecidos son relativos al sector financiero.

Con respecto a los bancos globales de menor tamaño, en general la estrategia seguida ha sido de una **diversificación baja y de negocio dominante** mediante la oferta amplia de negocios anexos (corredoras de bolsa, seguros e inversiones), pero que no logran sobrepasar el 20% de los ingresos totales. Los negocios están altamente integrados mediante plataformas únicas, eficientes, altamente tecnológicas y reguladas. Los bancos líderes en este segmento son Corpbanca (participación colocaciones a marzo 2012 de 8%) y BBVA (7%), seguidos por Scotiabank (5%).

Los bancos enfocados a altos ingresos, al igual que el punto anterior se observa una **diversificación de nivel bajo** sin embargo el nivel de diversificación respecto a los bancos grandes de tipo global es mucho mayor siendo en promedio del segmento un 15% de ingreso la participación de las filiales. Sus operaciones también son **altamente relacionadas**, así como sus competencias centrales a nivel corporativo lo son. Respecto a este segmento se observa la salida del BankBoston al ser adquirido por el banco Itaú, permitiéndole quedar en el segmento. Respecto a la estrategia que siguen los tres bancos de este segmento es la de apuntar a los sectores de más ingresos.

Los **bancos de nicho nacionales** ofrecen productos de consumo para personas y empresas, ahorro, inversiones y seguros, sin embargo están enfocados a segmentos consumo personas buscando a la vez disminuir sus costos. Debido a que su diversificación es baja, su estrategia corporativa es de tipo relacionada operacional y cooperativa, ya que sus filiales comparten tecnología, recursos y capacidades, y además entre el 70% y 95% de sus ingresos provienen de su negocio dominante: Crédito de consumo a personas, y el de sus filiales en conjunto menor al 10% (ver anexo 6.1).

Por último los **bancos de nicho internacional** ofrecen productos enfocados en ciertos sectores industriales y en sector con vínculo con su país de origen tanto para personas y empresas, éstas en general no manejan una estrategia corporativa (excepto HSBC Bank que tiene filial, ver anexo 6.1) dentro de Chile ya que no tienen filiales sino más bien son filiales de su matriz extranjera.

Bancos grandes de tipo global

Banco del Estado, este banco ha seguido en la línea del enfoque social durante este tiempo, junto con ello apoyar a las PYMES. Observamos que este banco tiene un bajo nivel de diversificación, siendo su matriz la que genera más del 90% de los ingresos (ver anexo 6.1), además, se observa un alto nivel de relación tanto operacional como las competencias corporativas.

Banco Santander, ha mostrado un excelente desempeño gracias a su estructura de capitales. Debido a problemas de mercado internacional Santander Chile ha disminuido posiciones en el mercado local.

El análisis arroja que este banco tiene un bajo nivel de diversificación, siendo de los 4 que encontramos en este segmento aquel que tiene más del 95% de los ingresos provenientes de la matriz, por otro lado se observa un alto nivel de relación tanto operacional como las competencias corporativas.

Banco de Crédito e Inversiones (BCI), se ha potenciado la estrategia de segmentación a través de sus demás filiales. Sin embargo se aprecia que este banco también presenta un bajo nivel de diversificación, siendo su matriz la que genera alrededor del 90% de los ingresos (ver anexo 6.1), además se observa un alto nivel de relación tanto operacional como las competencias corporativas.

Banco de Chile, es uno de los bancos más grandes y sólidos del país siendo el primero en participación de mercado tanto en depósitos, cómo en préstamos totales (a fines de 2011). Es el que tiene más marcada una estrategia corporativa de diversificación ya que sus filiales representan alrededor del 20% de los ingresos, siendo la corredora y la AGF la que más participan de estos resultados. Y de la misma manera que en los demás bancos de este segmento se observa un alto nivel de relación operacional y relación en las competencias centrales.

Bancos globales de menor tamaño

Corpbanca, presenta una oferta variada de negocios, siendo su principal negocio el de corredora de bolsa, alcanzando el año 2010 ingresos que representan casi el 20% del total, por lo tanto presenta una diversificación media y alta relación de competencias centrales.

BBVA, presenta alta diversificación, junto a los productos habituales ofrece servicios de leasing, seguros, factoring, corredores de bolsa, representando en total un 11% del total de ingresos (ver anexo 6.1). Corresponde entonces a baja diversificación pero alta relación corporativa de competencias centrales.

Banco Scotiabank, el año 2000 adquiere el Banco Sud Americano y el año 2007 el Banco del Desarrollo. Con Sud Americano expande su red de sucursales a todo el país y con la compra del Desarrollo complementa su oferta de servicios financieros a Pymes y sectores de menos recursos. Actualmente se especializa en cinco segmentos de mercado: Corporativa, Empresas, Personas, Consumo y Microempresas, y negocios complementarios a través de sus filiales Corredora de Bolsa, Administradora de Fondos Mutuos y Corredora de Seguros. El total de ingresos representan un 16% del total (ver anexo 6.1).

Bancos enfocados a altos ingresos

Banco BICE, este banco presenta aproximadamente un 10% en lo que respecta los ingresos de sus filiales, presentando una baja diversificación. No obstante se tiene un alto nivel de relación entre las operaciones y las competencias centrales.

Banco Security, las filiales de este banco representan un 21% participación de los ingresos del banco siendo el más diversificado del segmento siendo aún bajo nivel de diversificación presentando un solo negocio dominante, también se tiene un alto nivel de relación entre las operaciones y las competencias centrales.

Banco Itaú, de este banco un 16% es participación de las filiales siendo esto un bajo nivel de diversificación presentando un solo negocio dominante. Con esto también se tiene un alto nivel de relación entre las operaciones y las competencias centrales.

Bancos de Nicho Nacionales: Banco Falabella, Ripley, París y Consorcio.

Los Bancos Retail, están enfocados a segmento personas clientes Retail de su cadena respectiva, los cuales a la vez buscan eficiencia en costos a través de a un marketing focalizado, economías de escala y sinergias con el negocio. Su estrategia corporativa se limita a sus filiales de corredores de seguros. Falabella es el único Banco Retail con rentabilidad superior al promedio y con el mejor 3ª índice de eficiencia de la industria 2011 (solo superado por Santander y Corpbanca, SBIF).

Bancos de Nicho Internacionales: ver anexo 6.3

Rabobank se enfoca en el sector de Pymes agrícola, en 2007 la holandesa adquiere el 100% de la propiedad de HNS Banco, con el fin de ampliar su oferta en productos de financiamiento, por ende diversificándose de manera relacionada. DNB BANK ASA es un banco escandinavo enfocado en proveer servicios a empresas de energía con recursos escandinavos.

Otros Bancos se enfocan a proveer servicios bancarios de empresas y personas relacionados con vínculo con su país de origen, como por ejemplo Banco Do Brasil, Banco de la Nación Argentina y Bank of Tokyo-Mitsubishi que se enfocan en Brasil, Argentina y Japón respectivamente.

7. Estrategia de Adquisición y Reestructuración

En los últimos años, la industria bancaria chilena, ha incentivado fuertemente la bancarización de aquellos segmentos que no tenían acceso a financiamiento para llevar adelante sus proyectos, ofreciendo así una amplia gama de servicios financieros orientados a satisfacer las necesidades de clientes, personas y empresas.

La solidez de esta industria, ya reconocida en años anteriores, continúa evidenciándose a través del prudente manejo de riesgos, un adecuado marco regulatorio y de supervisión; y la calidad de las

políticas macroeconómicas seguidas en Chile, factores que han sido ampliamente reconocidos a nivel internacional y por diversas publicaciones, tales como Financial System Stability Assessment del Fondo Monetario Internacional (agosto 2011), el Informe de Estabilidad Financiera del Banco Central de Chile (primer semestre de 2011) y el Informe de Competitividad Global 2011-12 del World Economic Forum.

La participación de bancos nacionales y extranjeros en la industria sigue mostrando un comportamiento similar a lo que se venía observando desde los años noventa, asociado a una disminución de la participación en la industria bancaria, pasando de 26 bancos en el año 2003 a 23 bancos en la actualidad (Anexo 7.1). Frente a esto, el organismo regulador (SBIF) ha impulsado una política de apertura del mercado bancario nacional para fortalecer la competencia al interior del mismo, lo que ha permitido el ingreso al sistema a nuevas instituciones dedicadas a ofrecer servicios y productos al segmento de pequeñas y medianas empresas como al de personas, y tanto extranjeros como Deutsche Bank, Banco HNS, Banco Itaú, como bancos asociados a la industrial del retail, Banco Ripley, Banco Falabella, Banco Paris. Este último llegando incluso a la expansión internacional de sus firmas¹.

Estrategias de Adquisiciones y Fusiones en los últimos 10 años.

Siguiendo la segmentación de la industria bancaria realizada en el 2003, hoy es posible agrupar los actuales participantes del mercado según el detalle que se indica en el Anexo 7.2. Las estrategias de adquisiciones y fusiones que se han observado hasta el día de hoy son de diversa índole, así, los [Bancos Grandes de Tipo Global](#), han mostrado un crecimiento sostenido en la participación del mercado.

El [Banco Santander-Chile](#), que surge de la fusión de los bancos Santander y Santiago en el 2002, configuró a partir de esta fusión, una sociedad que estuvo a la cabeza del sistema bancario chileno, superando en ese entonces al fusionado Chile-Edwards, su principal competencia.

Durante el año 2011, realiza una fusión administrativa interna, incorporando al funcionamiento de casa matriz del Banco Santander, la división de consumo Banefe, generando así una sola Gerencia General y una administración centralizada de ambos negocios, reduciendo sus costos internos de forma significativa. Con esto, el Banco Santander- Chile, que en el 2002 registraba una participación de mercado del 11.3%, pasa, en la actualidad a tener una participación de un 19.72% (marzo 2012).

Por otra parte, el [Banco de Crédito e Inversiones \(BCI\)](#) que nace en el año 1937, presenta a lo largo de su historia fusiones con varias instituciones Bancarias como Banco de Curicó, Banco de Llanquihue, entre otros. La última de sus adquisiciones, en Julio del año 2005, corresponde al 100% de las acciones y derechos sociales de Banco Conosur, de su filial Corredores de Seguros y de una sociedad de cobranza externa perteneciente a Empresas Conosur. Esta adquisición permitió a BCI convertirse

¹ La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) de Perú, autorizó al [Banco Cencosud](#) la apertura de 31 oficinas especiales en ocho ciudades del país, de las cuales 22 estarán en Lima.

en uno de los líderes en Chile en el segmento de créditos de consumo, área de importancia estratégica para BCI, y donde históricamente no había tenido una participación significativa. Con esto se transforma en el tercer banco privado en Chile medido en términos de activos, préstamos y depósitos, y pasa a tener un 13% del mercado de colocaciones de consumo (SBIF). BCI agrega así un nuevo segmento de negocios a su posicionamiento en la mediana y pequeña empresa así como también en el segmento de personas.

Por último el **Banco de Chile**, la segunda institución financiera más grande de Chile, fundado en 1893 y que nace a partir de la fusión de los bancos de Valparaíso (1855), Nacional de Chile (1865) y Agrícola (1869), fue adquirido en el año 2000 por el Grupo Luksic quienes toman el control del banco al adquirir el 51% de la propiedad, y en 2002 adquiere el Banco Edwards convirtiéndose en el segundo banco más grande del país.

A fines de 2008 el Holding Quiñenco, controlador del Banco de Chile, da lugar a una asociación estratégica en negocios bancarios y financieros que se concreta, con la fusión del Banco de Chile con Citibank Chile, mediante el aporte del activo de este último al Banco de Chile, quien asume la totalidad de su pasivo.

Estas últimas operaciones permitieron al banco incrementar su participación de mercado desde un 11.9% el 2001, hasta el 20,1% que registró el 2010, superando al Banco Santander –Chile.

Mientras tanto, los **Bancos Tipo Global de Menor Tamaño**, presentan un comportamiento similar. Así el **Banco Scotiabank Chile** en el noviembre del año 2009, concretó el acuerdo de fusión entre Scotiabank Sud Americano y el Banco del Desarrollo, por lo que Scotiabank Sud Americano pasa a denominarse "Scotiabank Chile" y el Banco del Desarrollo queda disuelto.

Una situación distinta es la que afronta el **Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)**, que desde principios de la crisis del 2008 en Europa, y tal como ha ocurrido con la mayoría de los bancos europeos, donde se incluyen los de España y Holanda, han reducido su presencia en Latinoamérica. El Banco BBVA es la más reciente entidad que está considerando la venta de sus activos de pensiones en la región (Business New America, Junio 2012).

Dentro de los **Bancos Enfocados a Altos Ingresos**, el cambio más significativo es la incorporación a la empresa bancaria chilena, del **Banco Itaú Chile**, filial del grupo bancario brasilero Itaú Holding financiera S.A, que en febrero de 2007, adquirió la totalidad de las acciones de la empresa bancaria BankBoston Chile.

Respecto de los **Bancos de Nicho** no son muchas las fusiones o adquisiciones que se han realizado en los últimos años, principalmente por la baja edad de estas instituciones. En Diciembre del año 2004, Banco Santander-Chile realiza la venta, cesión y transferencia a Empresas Almacenes Paris S.A., sociedad matriz del nuevo **Banco Paris**, de activos financieros e intangibles de la División Santiago-

Express. Luego en Agosto del 2005, se realiza el traspaso de acciones a la sociedad Inversiones Paris S.A.

En Octubre del año 2009, **Banco Consorcio** solicita autorización para adquirir el 100% del Banco Monex (incluyendo su filial Monex Agencia de Valores S.A.), lo que se concreta ese mismo año en el mes de Diciembre.

Finalmente, el escenario de los **Bancos Extranjeros** con presencia en Chile ha tenido acotadas variaciones, siendo las más significativas la Autorización, en el año 2007, para que la sociedad Inversiones del Rosario S.A., y sus accionistas directos y/o indirectos, adquieran hasta la totalidad de las acciones del Banco Internacional. Durante ese mismo año la SBIF autoriza que Barclays PLC, directamente o a través de una sociedad sometida a su control exclusivo, adquiera hasta el 100% de las acciones de ABN AMRO Bank (Chile).

Observaciones Finales a los procesos de Fusión y adquisición.

En los últimos 20 años (1990-2010) se han producido 19 fusiones. De ellas, 4 han significado participaciones de mercado significativas (Ver Tabla 7.1), hoy solo cuatro bancos concentran la mayor parte de las colocaciones bancarias a nivel nacional, representando el 68% del mercado. Sin embargo si se sondea la presencia de estos Bancos en regiones, la concentración fácilmente puede superar el 80% (ABIF, 2011). Así entonces, la variación de las instituciones bancarias según su origen de capital, (tablas 7.2 y 7.3: variaciones entre los años 2000-2009) es un parámetro importante para medir los resultados de las decisiones estratégicas en la participación de mercado que cada institución.

La participación porcentual así como la forma en que están distribuidas las colocaciones permite a los bancos medir el alcance de sus políticas y de qué forma están consiguiendo llegar al mercado objetivo trazado (Tabla N° 7.4 y 7.5), este objetivo, no se aleja del objetivo común que buscan todas las fusiones y adquisiciones, tanto a nivel nacional como internacional, de mejorar su rentabilidad, generando mayores niveles de eficiencia y presencia en el mercado (fusiones horizontales) y/o aprovechando los beneficios tangibles e intangibles del prestigio y marca de alguna de las empresas (fusiones verticales).

En Chile, las fusiones han evidenciado una apertura en la salida a mercados internacionales, y en la entrada de bancos extranjeros al país, generando una mayor participación de empresas en el mercado nacional, aún con la evidente concentración de esta. Sin embargo, también han traído consigo dificultades y desafíos. Entre las más evidentes se encuentra la discusión que generó la fusión Citi-Chile por el cuestionamiento que en ese periodo se hacía a Citigroup por supuestas maniobras especulativas frente a la crisis inmobiliaria en EE.UU, sumado a las críticas hechas al grupo Luksic respecto de no considerar la situación del Citibank tanto en lo referido a su imagen (objetivo principal

para abrir negocios en el extranjero y objetivo de las fusiones verticales) como a su solvencia económica para enfrentar una fusión dentro del país.

Así también, las fusiones han generado procesos de despidos masivos de trabajadores y por tanto fuertes disputas con los sindicatos, que han debido de ser atendidas para disminuir los conflictos y promover la “sinergia” al interior de la empresa. De igual forma, los complejos ajustes para “integrar” los distintos sistemas operacionales de las empresas fusionadas no representan menos dificultades. Un caso típico son los ajustes en las plataformas informáticas de los bancos, caso que en el Banco de Chile, aún hoy, no han logrado ser resueltas.

8. Estrategia Internacional

En el ámbito internacional, los antecedentes del estudio del 2004 sólo hacen referencia a: a) la entrada de bancos privados de capital extranjero, tanto establecidos como sucursales; y b) bancos chilenos con el desafío de internacionalizarse, dado el ingreso de Chile a los mercados internacionales. En cuanto a la estrategia internacional de la banca en el 2003, el análisis estratégico sólo da cuenta de un segmento global con una estrategia de negocios de múltiples productos y servicios y una relación corporativa forzada, orientada a los mercados nacional y extranjero, sin embargo, en el estudio no se encuentra información acerca de una estrategia de negocios internacional clara de los bancos chilenos.

Situación actual de la Estrategia Internacional de la Banca

Contexto regulatorio actual²

En el ámbito de la internacionalización, la Ley General de Bancos permite a los bancos nacionales realizar negocios internacionales por medio de tres mecanismos: a) con colocaciones e inversiones financieras transfronterizas; b) estableciendo sucursales u oficinas de representación en el exterior; y c) inversión directa en acciones de empresas bancarias o complementarias al giro de los bancos, establecidas en el extranjero.

Estrategia internacional de los bancos que operan en Chile

En el Anexo 8.1, se presenta un resumen con la estrategia corporativa internacional y el modo de entrada a los mercados extranjeros que utilizan los bancos que operan en Chile.

² <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=479>

Bancos Grandes de Tipo Global Chilenos

La internacionalización del Banco de Chile, tiene como principal objetivo *prestar servicios financieros a sus clientes nacionales en el extranjero*. El banco posee sucursales en Nueva York (1982); Miami (1995); Ciudad de México, Buenos Aires y São Paulo (1996-1997) y Pekín, China (2006). Además, posee Oficinas de Representación en Beijing (China) y São Paulo. Finamente, tiene bancos intermediarios o corresponsales en América (48); Europa (49); Asia y Australia (37) y África (4).

Hasta el año 2010, la presencia del Banco Estado en el extranjero sólo se limitaba a tener una sucursal en Nueva York. Sin embargo, en Octubre de 2010 el banco negocia una nueva alianza estratégica con el banco francés BNP Paribas para expandir sus operaciones fuera de Chile, ampliando así su presencia internacional, *con el propósito de apoyar a sus clientes en el exterior*. La finalidad de la alianza estratégica es poder ingresar a los principales mercados europeos y asiáticos sin tener que desembolsar los recursos que cuesta instalarse por cuenta propia (repartirían con BNP Paribas las ganancias de los créditos que se otorguen).

El banco BCI ha aumentado significativamente su presencia en el exterior *para mantener su apoyo financiero a la banca y a empresas latinoamericanas de primer nivel*, comenzando a financiar operaciones de comercio exterior a bancos de China, Turquía e India, con un adecuado control de riesgo. El banco posee una sucursal en Miami, Oficinas de Representación en Lima, São Paulo, Ciudad de México, Hong Kong; y acuerdos de cooperación (Corresponsales) en España (banco Popular Español), Costa Rica (Banco Internacional) y Argentina (Credicoop Coop. Ltda.).

Bancos de Nicho Chilenos

El Banco Falabella tiene presencia en Perú, Colombia, Brasil y Argentina³. Sin embargo, de sus 4 sedes, sólo Argentina no posee su símil bancario, seguramente, anticipando la inestabilidad política de la nación trasandina⁴.

El Banco Ripley posee una sucursal en Perú, previa apertura de una sucursal de su tienda retail, logrando captar a 2.3 millones de tarjetas de crédito. Adicionalmente a la tarjeta de crédito clásica, suma una segunda tarjeta, permitiendo masificar los préstamos de consumo⁵.

Tanto el Banco Falabella como el Banco Ripley implementan políticas de estrategia global, ofreciendo productos estandarizados en todos los mercados. La estrategia corporativa internacional de estos

³ <http://contenido.falabella.com/pdf/MemoriaAnual/2010/memoria-final-10.pdf>

⁴ http://www.bbva.cl/fbin/Falabella_20110826_tcm319-267801.pdf

⁵ <http://www.ripleychile.com/inversionistas/nuestros-negocios/chile/banco/>

bancos está relacionada con una estrategia transnacional. En tanto, la estrategia de entrada se concentra en la apertura de subsidiarias de propiedad total. Finalmente, estos bancos concentran su estrategia internacional en América Latina, accediendo a nuevos mercados en función del nivel de conocimiento que van adquiriendo.

Por su parte, Banco Paris sólo mantiene presencia en Chile, a pesar de poseer tiendas en Argentina, Brasil, Perú y Colombia⁶. Sin embargo, el Banco Cencosud – asociado al Banco París – está próximo a abrir 31 oficinas en Perú⁷.

Bancos extranjeros en Chile

En el caso de los bancos extranjeros, las estrategias mencionadas corresponden a las que usaron estas instituciones bancarias para ingresar a nuestro mercado. De los 12 bancos extranjeros que operan actualmente en Chile, 7 se encuentran establecidos en el país (poseen propiedad) y el resto opera por medio de sucursales.

9. Estrategia de Cooperación

Alianzas Estratégicas con Aporte de Capital

Servipag. Es una empresa surgida el año 1988 como un joint venture de los Bancos BCI y Banco Chile. Su objetivo original fue el apoyo al giro bancario, buscando la reducción de las transacciones en las oficinas bancarias. De este modo los bancos podrían centrarse más en transacciones de mayor valor para su propio negocio. El servicio básico es de recaudación de cuentas de servicio. Sus estándares de servicio, enfoque de seguridad y procedimientos vienen del ambiente bancario. Fue pensada para que sus clientes fueran empresas que contratan servicio de recaudación u otros. Servipag les entrega información, dinero y papeles debidamente cuadrados, respecto a los pagos recibidos en base a un modelo de pago por transacción. Sus usuarios son las personas y empresas que realizan transacciones a través de los distintos canales. El modelo de su red de servicios se basa en sucursales propias en las principales ciudades y cajas auxiliares propias instaladas en supermercados y malls. La cobertura es nacional y utiliza tecnología propietaria con la que se pueden realizar transacciones en línea en forma segura.

Redbanc fue fundado el año 1987 y en la actualidad sus accionistas son Banco Chile con un 38,1% de participación, Banco Santander con 33,4%, BCI con 12,7% y Corpbanca con 2,5%. Tiene por misión

⁶ http://www.cencosud.cl/unidades_retail.htm

⁷ <http://semanaeconomica.com/articulos/86051-sbs-autoriza-a-banco-cencosud-apertura-de-31-oficinas-especiales-en-el-pais>

prestar a sus accionistas servicios destinados a facilitar su giro respecto de terminales de caja y de puntos de venta, automáticos o no, transferencia de fondos y procesamiento computacional de comunicaciones e informaciones mediante mediante la instalación, operación, conservación y desarrollo de equipos, dispositivos y sistemas. En la actualidad debido a las alianzas estratégicas internacionales los cajeros pertenecientes a la red Redbanc pueden realizar transacciones con cualquier tarjeta Cirrus, Visa o Mastercard.

Transbank es una sociedad de apoyo al giro bancario, constituida en conformidad a la LGB y su objeto es operar sistemas de tarjetas de crédito y débito, en su calidad de administrador de la licencia de adquirencia que los bancos tienen con las marcas de tarjetas. Así, Transbank administra la red de aceptación y la adquirencia de las tarjetas de crédito Visa, MasterCard, Magna, Diners Club, American Express y la tarjeta de débito, Redcompra, que ofrecen los distintos bancos de la plaza. La estructura de propiedad de la entidad es controlada principalmente por el Banco Santander con un 32,7% y el Banco de Chile (26,2%), los cuales suman un 58,9% de participación. Mientras otros 5 bancos completan su propiedad con participaciones iguales o inferiores al 8,7%. Los demás bancos, cooperativas y empresas de retail que tienen a Transbank como su adquirente deben adherir a las decisiones de los controladores. Las demás instituciones financieras en el negocio son Banco de Créditos e Inversiones (BCI), con 8,7%, seguida de BancoEstado (8,7%); Scotiabank (8,7%); Corpbanca (8,7%); y BBVA (6,3%).

Nexus S.A., se constituyó como Sociedad de apoyo al giro bancario al amparo del número 15 bis del artículo N°83 de la Ley General de Bancos, el día 9 de enero de 1997, con el objeto de proporcionar servicios de administración de tarjetas de crédito. La Sociedad ha sido autorizada por el Banco Central de Chile para actuar como Administradora de Tarjetas de Crédito.

La Sociedad comenzó sus operaciones el 1 de abril de 1997, las que actualmente comprende la administración de las tarjetas de crédito Visa, Master Card, American Express y Marcas propias de bancos. A partir del año 2003, la Sociedad comenzó con la operación de tarjetas de crédito cerradas, las que actualmente comprende las marcas Mas Easy, Más París, Más Jumbo y Turbus. Los principales accionistas son el Banco de Chile (25,807%), Banco Crédito Inversiones, Scotiabank Chile, Corpbanca entre otros con no más del 12,903% de la propiedad.

Alianzas Estratégicas sin Aporte de Capital

Caja Vecina controlada en un 99,9% por el Banco Estado. Su objetivo único y exclusivo, es que por medio de ella, los accionistas y bancos e instituciones financieras a los que preste servicio, efectúen con el público todas las actividades, actos jurídicos y operacionales vinculados con el artículo 69 de la LGB con la excepción de celebración de contratos de cuenta corriente y operaciones de captación de capital.

Empresa Sencillito. Filial de la transnacional GTECH. En Chile inicio sus operaciones el año 2001. Empresa no vinculada a los Bancos, lo que implica que no incorpora la cultura y procedimientos de esta industria. El servicio básico es de recaudación de cuentas de servicio y también avances en efectivo. A las empresas que contratan los servicio de recaudación, Sencillito les entrega información, dinero y papeles debidamente cuadrados, respecto a los pagos recibidos. En cuanto a las personas y empresas que realizan transacciones a través de los distintos canales, estos usan puntos de atención en lugares que tienen otro propósito: como almacenes y tiendas básicas ubicadas en distintos barrios de las ciudades. El modelo de operación es un tipo franquicia, basada en red de negocios asociados. Cobertura nacional con 540 locales de atención con tecnología escalable y de bajo costo. Se estimas en 15 millones las transacciones por año en Chile de Sencillito.

Alianzas Banco Santander

También existe la alianza Banco Santander con LAN, a través de tarjetas de crédito y débito, desde hace diez años. Con estas los clientes pueden acumular kilómetros y canjearlos por pasajes durante todo el año en esa aerolínea o cualquiera de la alianza OneWorld. Otra nueva alianza corresponde a la suscrita por LANPASS y Clínica Las Condes, la que en términos generales permite acumular Kms LANPASS por el total de la cuenta en atenciones ambulatorias asociadas a Laboratorio y Diagnóstico por imágenes.

También en Banco Santander en Alianza con Movistar promueven el uso de las tarjetas de crédito MasterCard "Santander Movistar" o "Banefe Movistar". Aquí, se puede acceder a descuentos en planes de telefonía, internet o TV y promociones especiales. Las características en detalle de este convenio en Anexo 3.

Alianzas Banco de Chile

Otro tipo de alianza estratégica sin aporte de capital, con relación contractual, es la nueva Tarjeta de Crédito Chile Pyme, para lo cual estableció una estratégica de cooperación con Microsoft, Hewlett-Packard y Entel.

El programa Travel Club es un acuerdo comercial de cobranding entre la agencia de viajes Travel Club y el Banco de Chile, que permite a los socios de éste acumular Dólares-Premio por las compras de productos y servicios en cualquier comercio, para canjearlos por viajes, de cualquier línea aérea, arriendo de autos y productos. Finalmente, se menciona los beneficios que mantienen vigentes las tarjetas de crédito del banco de Chile con diferentes empresas de productos y servicios, lo que sin duda condiciona la conducta de compra de quienes la poseen, generando beneficios tanto para las empresas suscritas al convenio al ver aumentadas sus ventas, como para el banco al aumentar el volumen de créditos. El listado completo de empresas en el Anexo 9.4.

Bibliografía y Referencias.

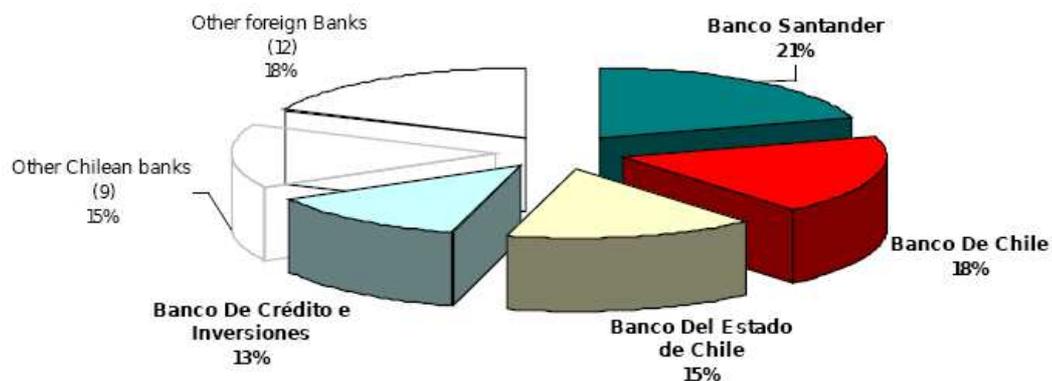
- Leyes 20.009, 20.190, 20.448 y 20.255, 551, 1211 y normas 3496, 3504 y 7206
- www.sbif.cl (discursos 1217,9514,10003,100018, 100023, 100038 y 100040)
- Prensa, Pulso (José Miguel Cruz),
- América y Economía - 10.11 especial de la banca.
- Google docs - requerir autorización al siguiente link para acceder a documentos:
<https://docs.google.com/?tab=mo&authuser=0#folders/OB81nTe9uFQckUVlrX2VOdE1BT2M>
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras SBIF (22 de julio 2012).
<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=483>
- The great place to work ® Chile (22 de Julio del 2012).
<http://www.greatplacetowork.cl/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-chile>
- Sernac Financiero (20 de Julio del 2012) <http://www.sernacfinanciero.cl/>
- Mi voz, la red de diarios ciudadanos (20 de julio del 2012). <http://www.mivoz.cl/>
- Grandes Marcas (22 de julio del 2012). <http://www.grandesmarcas.cl/>
- Revista "Que pasa". <http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2011/11/16-7042-9-ranking-bav-2011.shtml>
- www.sbif.cl/cronologia
- www.bancafacil.cl
- Competencia en Servicios Bancarios a Personas, Departamento de Economía, Universidad de Chile. (Aldo González- Andrés Gómez-Lobo), Dic-2010
- Informe BICE Inversiones julio de 2012
- Fusiones Bancarias en Chile: Regulación y Experiencia Reciente. (SBIF; Carlos Budnevich; Julio de 2010).
- Fitch Ratings, Perspectivas 2012: Bancos Chilenos, Junio 2012
- www.servipag.cl, www.sencillito.cl, www.sbif.cl,
www.elmostrador.cl/opinion/2011/07/14/redbanc-y-transbank-la-oscuridad-de-un-monopolio/
- www.u-cursos.cl/ingenieria/2008/1/IN75T/1/material_docente/objeto/160267
- www.santander.cl
- <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/ChilePYME/Otros+Servicios/Convenios/>
- <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=483>
- www.bancochile.cl
- www.bancoestado.cl
- www.bci.cl

Anexo 1.1 Market Share Actual de la Banca Nacional

El número de instituciones bancarias en Chile son 25 distribuidos en:

	Institución	% Instituciones	% Activos
Chilenos	12	48%	60%
Extranjeros	13	52%	40%
Total	25	100%	100%

El market share es el siguiente:

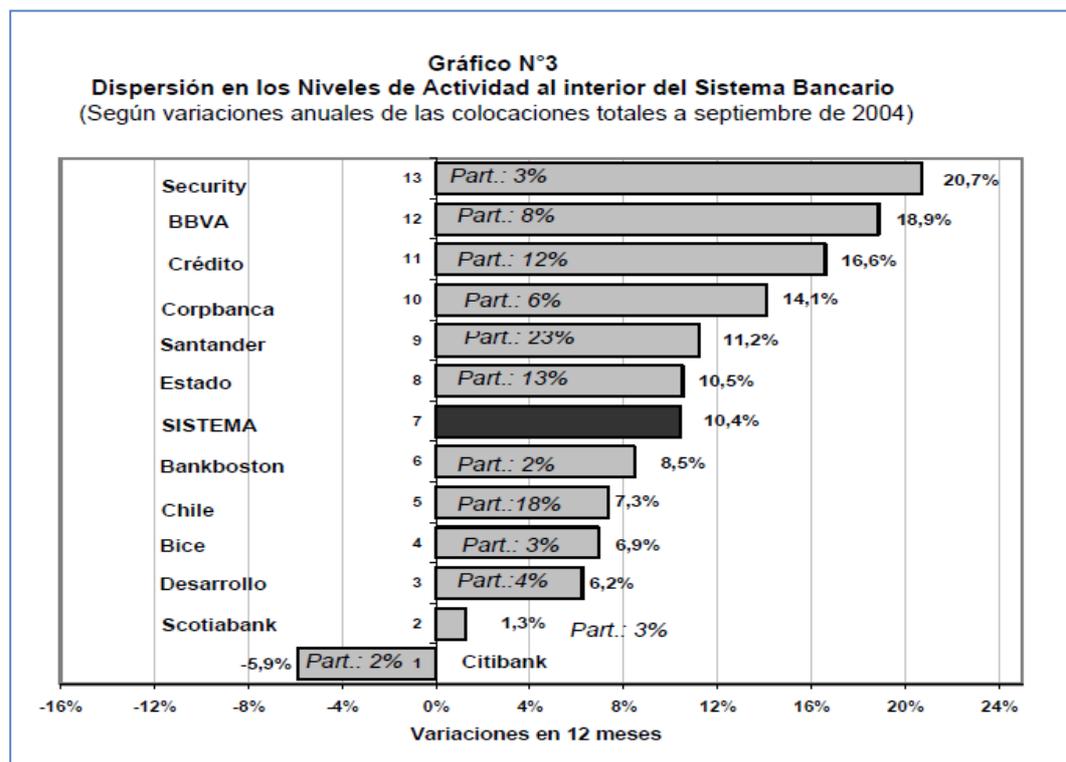


ANEXO 2.1 - Integrantes del Sistema Bancario Chileno

De acuerdo al paper	SVS al 18.07.2012
<p>19 Bancos establecidos en Chile ABN AMRI Bank (Chile) Banco Bice Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile Banco Conosur Banco de Chile Banco de Crédito e Inversiones Banco Del Desarrollo Banco Falabella Banco Internacional Banco Monex Banco Santander – Chile Banco Security Banco Ripley Corpbanca Deutsche Bank (Chile) Dresdner Banj Lateinamerika HNS Banco HSBC Bank Chile Scotiabank Sud Americano</p> <p>6 Sucursales de bancos extranjeros Banco De La Nación Argentina Banco Do Brasil S.A. Bankboston N.A. Citibank N.A. JP Morgan Chase Bank The Bank of Tokio – Mitsubishi</p> <p>1 Banco estatal Banco Estado</p>	<p>18 Bancos establecidos en Chile - Banco Bice Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (tb BBVA) - Banco de Chile (tb Edwards, Citi, Atlas y CrediChile) Banco de Crédito e Inversiones (tb Tbank y Banco Nova) - Banco Falabella Banco Internacional Banco Consorcio (ex Monex)) Banco Santander - Chile (tb Banefe) Banco Security Banco Ripley Corpbanca (tb Condell) Deutsche Bank (Chile) - Rabobank Chile (ex HNS Banco) HSBC Bank Chile Scotiabank Chile (ex del Desarrollo) Banco Itaú Chile Banco Penta Banco Paris</p> <p>5 Sucursales de bancos extranjeros Banco De La Nación Argentina Banco Do Brasil S.A. - - JP Morgan Chase Bank The Bank of Tokio – Mitsubishi DNB Bank ASA</p> <p>1 Banco estatal Banco Estado</p>

Anexo 2.2 Participaciones de mercado

Año 2004



Año 2012

Cuadro N° 2.2: Participación en Colocaciones (%).

Institución	Mar-11	Jun-11	Sep-11	Dic-11	Ene-12	Feb-12	Mar-12
De Chile	19,30	19,79	19,98	19,88	19,78	19,61	19,77
Santander Chile	21,35	21,30	20,59	19,55	19,71	19,67	19,72
Del Estado de Chile	15,12	14,85	14,60	14,35	14,34	14,39	14,13
De Crédito e Inversiones	12,72	12,72	12,59	12,84	12,83	12,87	12,88
Corpbanca	7,05	7,08	7,29	7,76	7,77	7,87	7,93
Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile	6,89	6,67	6,94	6,98	7,07	7,04	7,07
Scotiabank Chile	5,15	5,14	4,97	5,04	5,05	5,03	4,98
Itaú Chile	3,49	3,58	3,75	3,90	3,89	3,96	3,96
Security	2,63	2,67	2,79	2,93	2,92	2,89	2,93
Bice	2,60	2,63	2,70	2,78	2,78	2,81	2,82
Falabella	0,98	1,00	1,01	1,06	1,06	1,07	1,07
Internacional	0,75	0,81	0,75	0,78	0,74	0,74	0,73
Rabobank Chile	0,52	0,52	0,57	0,58	0,57	0,57	0,57
HSBC Bank (Chile)	0,45	0,30	0,45	0,44	0,37	0,35	0,32
Consortio	0,20	0,17	0,21	0,27	0,26	0,27	0,27
Ripley	0,25	0,25	0,24	0,23	0,23	0,23	0,23
Paris	0,25	0,23	0,21	0,20	0,20	0,22	0,21
Otros (*)	0,29	0,29	0,36	0,42	0,42	0,41	0,40
Sistema Bancario	100						

Anexo 3.1 Tabla de segmentos actuales donde operan los bancos (por segmento objetivo de clientes).

Nombre del Segmento	Nombre de los bancos pertenecientes a los segmentos
Grandes de tipo global	BANCO DE CHILE
	BANCO SANTANDER-CHILE
	BANCO DEL ESTADO DE CHILE
	BANCO DE CREDITO E INVERSIONES
De tipo global de menor tamaño	CORPBANCA
	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, CHILE (BBVA)
	SCOTIABANK CHILE
	BANCO ITAU CHILE
	BANCO INTERNACIONAL
Enfocados a altos ingresos	BANCO SECURITY
	BANCO BICE
De nichos	BANCO FALABELLA
	RABOBANK CHILE
	BANCO CONSORCIO
	BANCO RIPLEY
	BANCO PARIS
Internacionales	HSBC BANK
	DEUTSCHE BANK
	BANCO PENTA
	BANCO DO BRASIL S.A.
	JP MORGAN CHASE BANK, N. A.
	BANCO DE LA NACION ARGENTINA
	THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ, LTD
	DnB BANK ASA

Anexo 3.2. Tabla de segmentos actuales donde operan los bancos (por segmento objetivo de clientes).

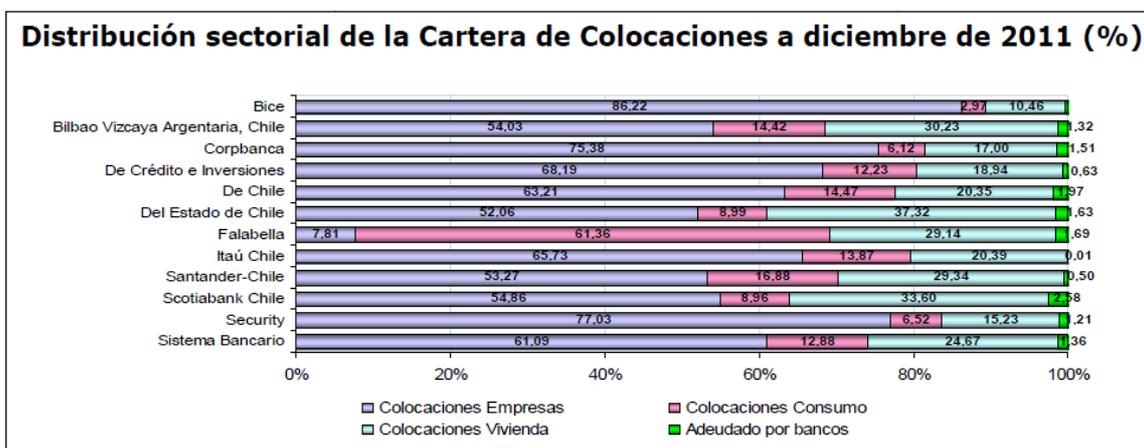


Gráfico obtenido del documento “Panorama de la industria bancaria diciembre 2011”, el cual fue realizado por la Superintendencia de Bancos e instituciones financieras (SBIF).

Anexo 3.3. Tabla de información financiera y de recursos de los bancos operando en Chile (Fuente SBIF).

Ranking	Banco	Número de sucursales	Número de empleados	(*) Capital Básico del balance (Miles de Millones de \$)	(**) Patrimonio total (Miles de Millones de \$)	(*) Capital básico/Activos totales (%)	(*) Patrimonio efectivo/Activos ponderados por riesgo de crédito (%)	Empleados/Sucursal	Promedio Empl/Suc	Con Respecto a 1° Segmento
8	BANCO SANTANDER-CHILE	424	8827	1866	2536	6,73	13,37	21	23	1.00
1	BANCO DE CHILE	420	10515	1635	2379	6,95	13,21	25		
24	BANCO DEL ESTADO DE CHILE	344	8738	931	1405	4,42	12,30	25		
4	BANCO DE CREDITO E INVERSIONES	331	7361	1139	1723	6,98	13,58	22		
3	SCOTIABANK CHILE	155	3878	547	658	9,33	15,97	25	26	1.09
18	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, CHILE (BBVA)	137	2736	518	797	6,17	12,77	20		
5	CORPBANCA	102	3083	515	787	5,85	11,84	30		
9	BANCO ITAU CHILE	79	2139	387	423	9,05	13,20	27		
11	BANCO FALABELLA	79	1622	112	148	9,43	18,09	21	16	0.68
17	BANCO PARIS	61	691	26	26	14,57	16,18	11		
13	BANCO RIPLEY	48	755	38	38	15,91	20,19	16		
6	BANCO BICE	21	858	237	310	6,84	12,22	41	38	1.64
10	BANCO SECURITY	21	754	209	307	5,70	11,53	36		
2	BANCO INTERNACIONAL	11	481	53	85	5,17	11,15	44	49	2.10
14	RABOBANK CHILE	9	304	58	58	8,75	12,90	34		
15	BANCO CONSORCIO	7	491	73	73	10,79	20,51	70		
7	HSBC BANK	5	242	90	90	7,26	18,47	48		
12	DEUTSCHE BANK	1	41	94	94	9,90	28,36	41	75	3.21
16	BANCO PENTA	1	312	52	52	12,00	28,42	312		
19	BANCO DO BRASIL S.A.	1	27	22	22	54,23	59,70	27		
20	JP MORGAN CHASE BANK, N. A.	1	67	179	179	37,06	162,68	67		

21	BANCO DE LA NACION ARGENTINA	1	23	17	17	63,17	130,05	23		
22	THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ, LTD	1	40	20	20	28,85	137,68	40		
23	DnB BANK ASA	1	15	127	127	64,11	114,85	15		

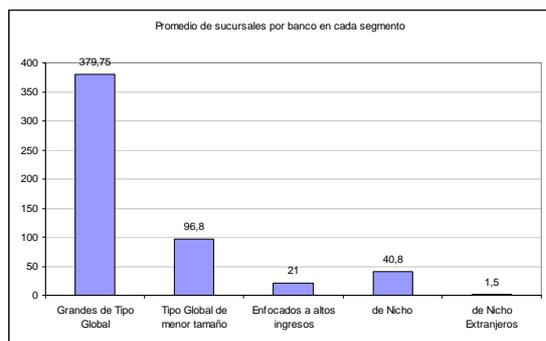
(*) Corresponde al patrimonio de relaciones con los activos señalados en el Título VII de la Ley General de Bancos

(**) A partir de enero 2008 el capital Básico corresponde al Patrimonio atribuible a tenedores patrimoniales de Estado de Situación Financiera Consolidada.

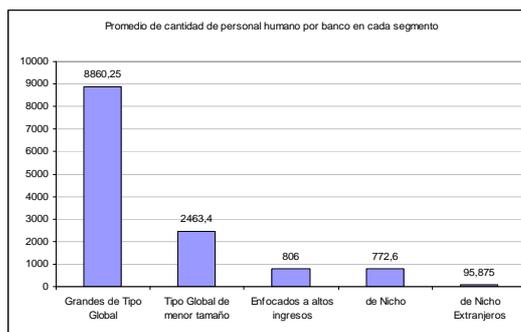
De acuerdo con el artículo 66 de dicha Ley, el capital básico no puede ser inferior al 3% de los activos totales, en tanto que el patrimonio efectivo debe ser al menos igual al 8% de los activos ponderados por riesgo, netos de provisiones exigidas.

Información Actualizada al 02. 12 de 2011.

Anexo 3.4. Promedio de recursos destinados por cada segmento.

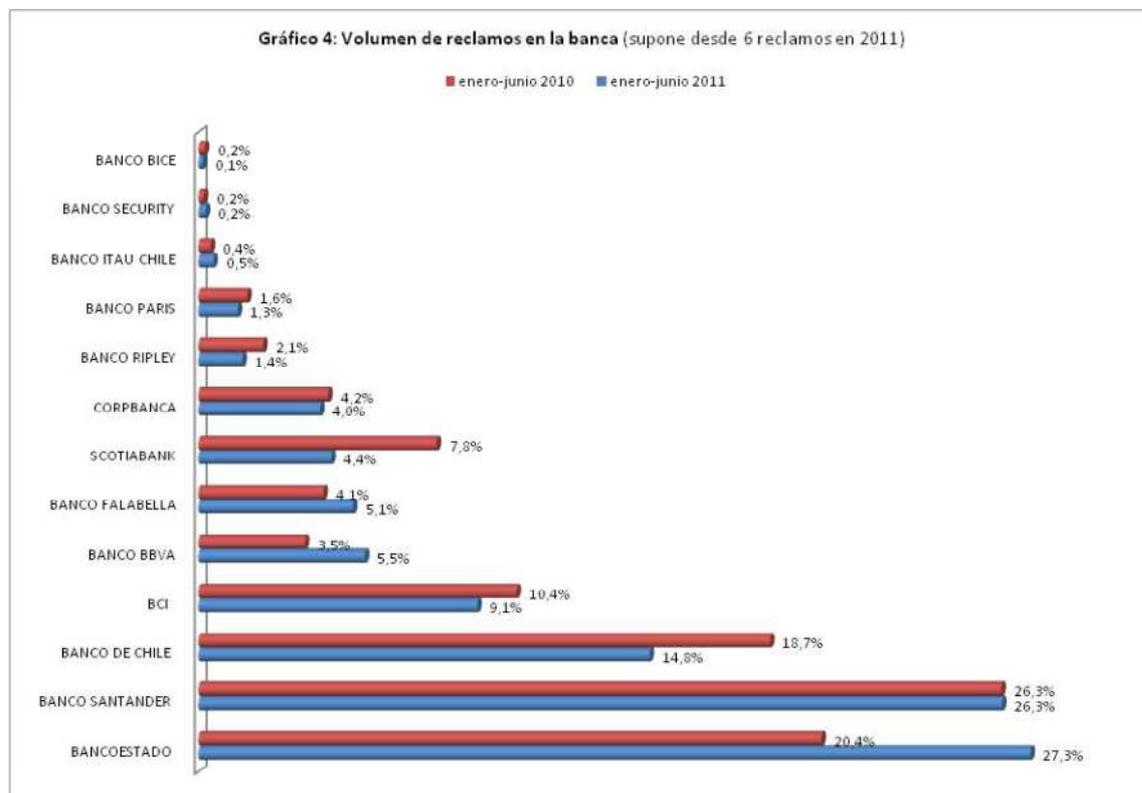


Promedio de sucursales por banco en cada segmento.

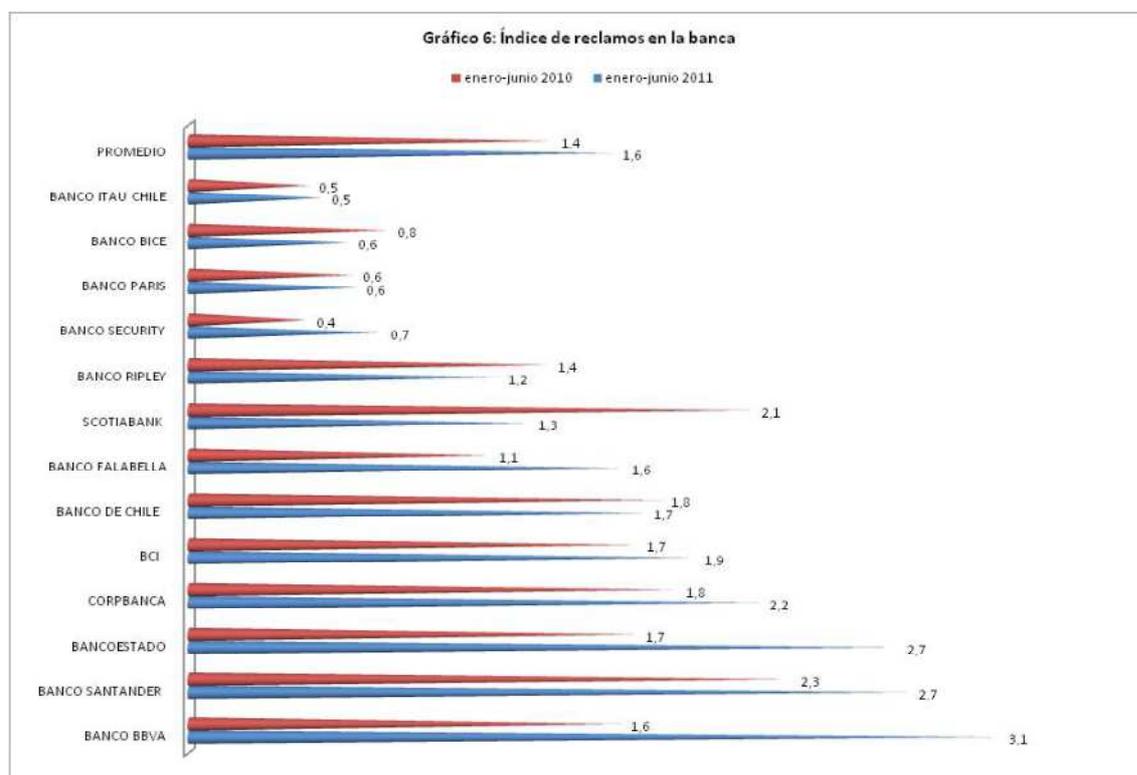


Promedio de RRHH por banco en cada segmento.

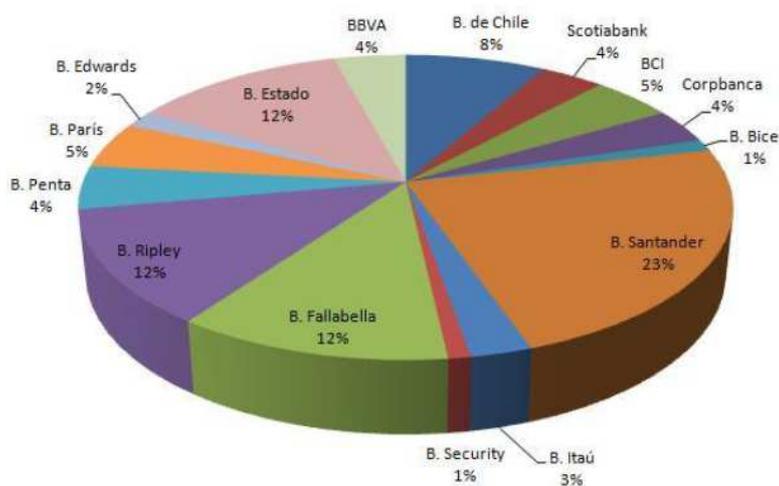
Anexo 3.5. Volumen de reclamos en la base total del SERNAC financiero [3].



Anexo 3.6. Promedio de reclamos por cada 10.000 deudores [3].



Anexo 3.7. Medición de la variable desconfianza de los bancos en regiones (Realizada por “Mi voz” [4]).



Anexo 3.8. Evolución del número de clientes con clave de acceso a Internet que ingresaron al sitio web [1].

BANCO	DIC-06	DIC-11	%
Chile	238.792	540.420	14,42%
Internacional	972	2.267	0,06%
Estado	145.190	1.156.595	30,85%
Scotiabank	31.770	90.015	2,40%
Crédito	242.641	723.433	19,30%
Do Brasil	-	16	0,00%
Corpbanca	32.173	76.501	2,04%
Bice	23.236	46.925	1,25%
HSBC Bank (Chile)	-	1.464	0,04%
Citibank	55.274	-	
Santander	361.893	722.575	19,27%
ITAU CHILE	52.081	94.920	2,53%
The Royal Bank of Scotland	3.644	-	
Security	17.163	39.307	1,05%
Banco Falabella	4.681	93.732	2,50%
Banco Ripley	-	19.457	0,52%
Rabobank Chile	1.129	399	0,01%
Banco Consorcio	527	38	0,00%
Penta	952	904	0,02%
Banco Paris	2.809	3.067	0,08%
BBVA	51.761	136.871	3,65%
Desarrollo	27.971	-	
The Bank of Tokyo-Mitsubishi	-	3	0,00%
SISTEMA	1.294.659	3.748.909	

Anexo 3.9. Número y monto de los depósitos y captaciones en moneda chilena reajutable [1].

**NÚMERO Y MONTO DE LOS DEPOSITOS Y CAPTACIONES
MONEDA CHILENA REAJUSTABLE**

INSTITUCION	Número	Monto
BANCO BICE	1.851	329.873
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA,	3.340	1.042.968
BANCO CONSORCIO	58	2.800
BANCO DE CHILE	12.412	2.133.922
BANCO DE CREDITO E INVERSIONES	6.716	1.322.173
BANCO DE LA NACION ARGENTINA	0	0
BANCO DEL ESTADO DE CHILE	38.571	1.782.277
BANCO DO BRASIL S.A.	0	0
BANCO FALABELLA	151	10.366
BANCO INTERNACIONAL	375	114.981
BANCO ITAU CHILE	1.899	567.878
BANCO PARIS	0	0
BANCO PENTA	11	1.959
BANCO RIPLEY	34	12.775
BANCO SANTANDER-CHILE	8.836	2.292.924
BANCO SECURITY	1.385	419.657
BANCO SUDAMERICANO	0	0
CORPBANCA	2.181	207.230
DEUTSCHE BANK (CHILE)	0	0

DNB NOR BANK ASA	0	0
HSBC BANK (CHILE)	55	41.846
JP MORGAN CHASE BANK	0	0
RABOBANK CHILE	2	6
SCOTIABANK CHILE	2.691	395.393
THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ	0	0
TOTAL	80.568	10.679.029

Anexo 3.10. Porcentaje de colocaciones dentro de la industria bancaria.

Institución	Dic-10	Mar-11	Jun-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
De Chile	19,37%	19,30%	19,79%	19,98%	19,93%	20,01%	19,88%
Santander Chile	20,70%	21,35%	21,30%	20,59%	20,26%	19,75%	19,55%
Del Estado de Chile	15,15%	15,12%	14,85%	14,60%	14,49%	14,53%	14,35%
De Crédito e Inversiones	12,68%	12,72%	12,72%	12,59%	12,54%	12,61%	12,84%
Corpbanca	7,28%	7,05%	7,08%	7,29%	7,70%	7,57%	7,76%
Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile	7,26%	6,89%	6,67%	6,94%	7,10%	7,16%	6,98%
Scotiabank Chile	5,30%	5,15%	5,14%	4,97%	4,95%	5,06%	5,04%
Itaú Chile	3,44%	3,49%	3,58%	3,75%	3,77%	3,84%	3,90%
Security	2,62%	2,63%	2,67%	2,79%	2,80%	2,86%	2,93%
Bice	2,59%	2,60%	2,63%	2,70%	2,68%	2,74%	2,78%
Falabella	0,96%	0,98%	1,00%	1,01%	1,02%	1,02%	1,06%
Internacional	0,77%	0,75%	0,81%	0,75%	0,75%	0,75%	0,78%
Rabobank Chile	0,50%	0,52%	0,52%	0,57%	0,55%	0,57%	0,58%
HSBC Bank (Chile)	0,44%	0,45%	0,30%	0,45%	0,38%	0,42%	0,44%
Consortio	0,19%	0,20%	0,17%	0,21%	0,23%	0,24%	0,27%
Ripley	0,26%	0,25%	0,25%	0,24%	0,23%	0,23%	0,23%
París	0,24%	0,25%	0,23%	0,21%	0,21%	0,21%	0,20%
Otros (8)	0,25%	0,29%	0,29%	0,36%	0,41%	0,43%	0,42%
Sistema Bancario	100%						

Tabla obtenida del documento “Panorama de la industria bancaria diciembre 2011”, el cual fue realizado por la Superintendencia de Bancos e instituciones financieras (SBIF).

Anexo 3.11. Valor de las comisiones en las tarjetas de crédito por avances en efectivo [1].

VALOR DE LAS COMISIONES
EN LAS TARJETAS DE CRÉDITO POR CONCEPTO DE
AVANCES DE EFECTIVO

(valores por operación)

Fecha de la consulta: Semana del 20 al 23 de septiembre de 2011

Nombre de la institución	Comisión por cada avance de efectivo (valores en pesos iva incluido) (1)
Bancos	
Banco BICE	\$ 833
Banco de Chile	\$ 5.501
Banco de Crédito e Inversiones	\$ 6.601
Banco del Estado	\$1.150 - \$2.000 (2)
Banco Falabella	\$ 0
Banco Internacional	\$ 3.300
Banco Paris	\$ 2.200
Banco Ripley	\$ 1.500
Banco Santander Chile	\$ 7.261
Banco Security	\$ 800
Banco Itaú Chile	\$3.740 - \$ 4.621 (2)
Banco BBVA	\$ 4.400
Corpbanca	\$ 7.262
HSBC	\$ 0 - \$ 2.200 (2)
Scotiabank	\$ 4.378
Divisiones Especializadas de Bancos	
Banco Condell (Corpbanca)	\$ 2.861
Banco del Desarrollo (Scotiabank)	\$ 4.378
Banefe (Banco Santander Chile)	\$ 5.060

Credichile (Banco de Chile)	\$ 3.960 - \$ 6.161 (3)
Nova (BCI)	\$ 3.300
Cooperativas	
Coopeuch	\$ 990
Otros emisores	
Consorcio	\$ 1.188

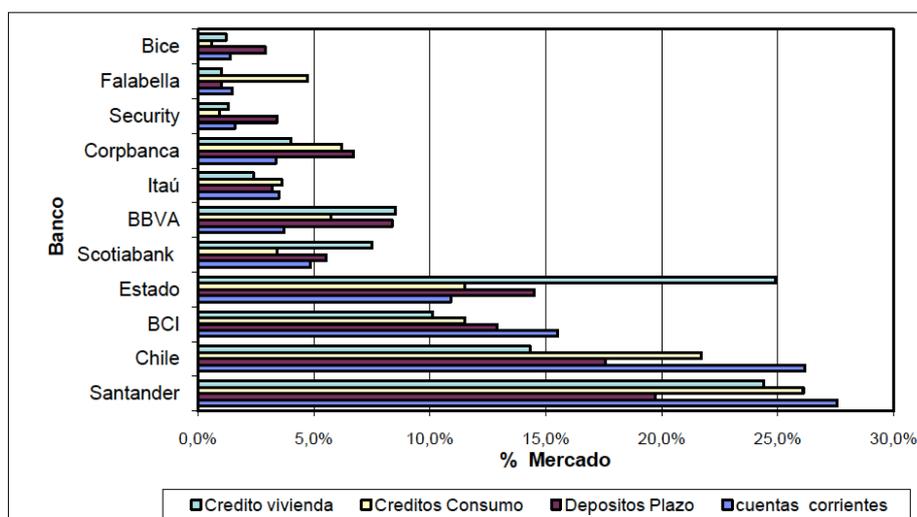
Anexo 4.1

COLOCACIONES POR INSTITUCIONES DICIEMBRE DE 2011					
(Cifras en millones de pesos)					
Instituciones	Comerciales	Consumo	Vivienda	Total	Segmento
De la Nación Argentina	4.947	82	0	5.029	Bancos de Nicho
JP Morgan Chase Bank, N.A.	16.117	0	0	16.117	
Of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.	10.347	0	0	10.347	
Do Brasil S.A.	36.936	0	0	36.936	
Penta	114.624	0	0	114.624	
DnB Bank ASA	152.214	0	0	152.214	
Rabobank Chile	514.356	0	0	514.356	
Paris	0	164.006	13.504	177.510	De Retail
Ripley	1.168	152.873	53.478	207.519	
Falabella	73.857	580.313	275.596	929.766	
Consorcio	123.377	55.444	39.139	217.960	Global Pequeño
HSBC Bank (Chile)	312.438	1.002	835	314.275	
Internacional	663.400	23.864	10.619	697.883	
Bice	2.138.872	73.599	259.372	2.471.843	Global Intermedio
Security	2.014.066	170.595	398.226	2.582.887	
Itaú Chile	2.285.548	482.279	709.131	3.476.958	
Scotiabank Chile	2.464.315	402.602	1.509.152	4.376.069	
Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile	3.361.684	897.408	1.880.711	6.139.803	
Corpbanca	5.215.396	423.121	1.175.928	6.814.445	
De Crédito e Inversiones	7.808.400	1.400.739	2.168.712	11.377.851	Global Grandes
Del Estado de Chile	6.661.385	1.150.194	4.775.643	12.587.222	
Santander-Chile	9.287.585	2.943.845	5.115.663	17.347.093	
De Chile	11.204.739	2.565.620	3.607.434	17.377.793	

Anexo 5.1. Evolución de los integrantes del sistema bancario en Chile (2003 – 2012)

Integrantes del Sistema Bancario Chileno			
<i>Bancos establecidos en Chile</i>			
Diciembre 2003		Julio 2012	
1	Banco Bice	1	Banco Bice
2	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile	2	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile
3	Banco de Chile	3	Banco Consorcio
4	Banco de Crédito e Inversiones	4	Banco de Chile
5	Banco Falabella	5	Banco de Crédito e Inversiones
6	Banco Internacional	6	Banco Falabella
7	Banco Santander-Chile	7	Banco Internacional
8	Banco Security	8	Banco Itaú Chile
9	Banco Ripley	9	Banco París
10	Corpbanca	10	Banco Penta
11	Deutsche Bank (Chile)	11	Banco Ripley
12	HSBC Bank (Chile)	12	Banco Santander-Chile
13	Scotiabank Chile	13	Banco Security
14	ABN AMRI Bank (Chile)	14	Corpbanca
15	Banco Conosur	15	Deutsche Bank (Chile)
16	Banco del Desarrollo	16	HSBC Bank (Chile)
17	Banco Monex	17	Rabobank Chile
18	Dresdner Banj Lateinamerika	18	Scotiabank Chile
19	HNS Banco	-	
<i>Sucursales de Bancos Extranjeros</i>			
1	Banco do Brasil S.A.	1	Banco do Brasil S.A.
2	Banco de la Nación Argentina	2	JP Morgan Chase Bank, N.A.
3	JP Morgan Chase Bank, N.A.	3	Banco de la Nación Argentina
4	The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.	4	The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.
5	Bankboston N.A	5	DnB Bank ASA
6	Citibank N.A	-	
<i>Bancos Estatales</i>			
1	Banco del Estado de Chile	1	Banco del Estado de Chile

Anexo 5.2: Participación de Mercado por Servicio en la Banca, (2008)



Anexo 5.3. Rendimiento bursátil de dos de los bancos que transan en bolsa.



ANEXO 6.1 – ANALISIS PARTICIPACIÓN CORPORATIVA

Global gran tamaño

Banco	ingresos MM\$	% participación
Banco de Chile	1.094.228	100%
Banchile AGF	62.243	6%
Banchile Asesoría Financiera	4.269	0%
Banchile Corredores de Seguros	23.188	2%
BanchileFactoring	8.913	1%
Banchile Corredores de Bolsa	77.131	7%
BanchileSecuritizadora	199	0%
Socofin	21.339	2%
Promarket	11.089	1%
total % otros negocios	-->	19%
Santander	1.412.983	100%
Santander Asset Managent S.A. AGF	29.895	2%
Santander Agente de Valores	17.707	1%
Santander Corredores de bolsa	15.286	1%
Santander Corredora de Seguro	2.379	0%
Santander Sociedad Securitizadora	75	0%
total % otros negocios	-->	5%
Banco Estado	944.114	100%
Banco Estado Microempresas S.A. Asesorías financieras	29.587	3%
Banco Estado Servicio de Cobranza	15.029	2%
Banco Estado Capital de Riesgo	-2	0%
Banco Estado S.A. AGF	6.045	1%
Banco Estado S.A. Corredores de Bolsa	19.248	2%
Banco Estado Corredores de Seguros	16.564	2%
Banco Estado Contacto 24 horas	3.184	0%
total % otros negocios	-->	9%

BCI	755.283	100%
BCI Asesoría Financiera	14	0%
BCI Factoring	20.367	3%
Servicios de normalización y cobranza Normaliza	10.236	1%
BCI AGF	-393	0%
BCI Asset Management AGF	25.167	3%
BCI Corredores de Bolsa	9.870	1%
BCI Corredores de Seguro	20.887	3%
BCI Securitizadora	1.012	0%
total % otros negocios	-->	12%
Global menor tamaño		
Corpbanca	275.477	100%
CorpBancaAdm. General de Fondos S.A.	8.240	3%
CorpBanca Corredores de Bolsa S.A.	51.900	19%
CorpBanca Corredores de Seguros S.A.	7.790	3%
CorpBanca Asesorías Financieras S.A.	5.580	2%
CorpBanca Agencia de Valores S.A.	265	0%
SMU Corp S.A. (tarjetas credito SMU)		0%
total % otros negocios	-->	27%
BBVA	ingresos	
Banco BBVA	293.718	100%
BBVA Asset Management Adm. General de Fondos S.A.	4.200	1%
BBVA Corredores de Bolsa Limitada	16.640	6%
BBVA Corredora Técnica de Seguros Limitada	6.118	2%
BBVA Asesorías Financieras S.A.	2.270	1%
BBVA Sociedad de Leasing Inmobiliario	1.880	1%
BBVA Factoring Limitada	1.680	1%
total % otros negocios	-->	11%
Scotiabank	240.929	100%
ScotiaAdm. General de Fondos Chile S.A.	7.940	3%
Scotia Sudamericano Corredores de Bolsa S.A	8.326	3%
Scotia Corredora de Seguros Chile Ltda.	5.371	2%
Scotia Sudamericano Asesorías Financieras Ltda.	10.900	5%
BandesarrolloSoc de Leasing Inmobiliario S.A	2.286	1%
Centro de Recuperación y Cobranzas Ltda.	3.840	2%
total % otros negocios	-->	16%
Altos ingresos		

Banco	ingresos MM\$	% participación
BICE	53.606	100%
BICE AGF	4.867	9%
total % otros negocios	-->	9%
Banco Itaú	118.062	100%
Itaú Chile AGF	7.737	7%
Itaú Corredores de bolsa S.A.	6.538	6%
Itaú Chile Corredora de Seguros	3.665	3%
total % otros negocios	-->	15%
Security	134.718	100%
AGF Security	10.645	8%
Valores Security S.A. Corredores de bolsa	17.359	13%
total % otros negocios	-->	21%

Nicho nacionales

Banco	ingresos MM\$	% participación
Banco Paris	29.209	100%
Banparis corredores de seguros Ltda	279	1%
Banco Falabella	70.034	100%
Banco Falalbellacorredores de seguros Ltda	5.992	9%
Banco Ripley	27.891	100%
Corredora de Seguros BanripleyLtda	953	3%
Banripley Asesorías Financieras Ltda	-2	0%
Banco Consorcio	17.488	60%
Consorcio Agencia de valores	-2	0%

ANEXO 6.2 – BIBLIOGRAFÍA

<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=5461>

http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/Info_Fin_602_12256.pdf

<http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=3000000000000076&idCategoria=2>

Balances financieros y memorias de los bancos

Indicadores financieros, elaborados por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización, Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R., 7ta Edición

Anexo 6.3 Bancos Internacionales

- Banco do Brasil, Rabobank,
- HSBC Bank
- JP Morgan Chase Bank
- Banco de la Nación Argentina
- The Bank of Tokyo-Mitsubishi
- DnB Bank Asa
- Deutsche Bank Chile

Anexo 7.1: Participantes de la Industria del 2003 al 2012

BANCOS ESTABLECIDOS EN CHILE

2003	2012
Banco de Chile Banco Internacional Scotiabank Sud Americano Banco de Crédito e Inversiones Corpbanca Banco Bice HSBC Bank Chile Banco Santander – Chile Banco Security Banco Falabella Deutsche Bank (Chile) Banco Ripley HNS Banco Banco Monex Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile ABN AMRI Bank (Chile) Banco Conosur Banco Del Desarrollo Dresdner Banj Lateinamerika	Banco de Chile Banco Internacional Scotiabank Chile Banco de Credito e Inversiones Corpbanca Banco Bice HSBC Bank (Chile) Banco Santander-Chile Banco Itaú Chile Banco Security Banco Falabella Deutsche Bank (Chile) Banco Ripley Rabobank Chile (ex HNS banco) Banco Consorcio (ex banco monex) Banco Penta Banco Paris Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA)
SUCURSALES DE BANCOS EXTRANJEROS	
Banco De La Nación Argentina Banco Do Brasil S.A. Bankboston N.A. Citibank N.A. JP Morgan Chase Bank The Bank of Tokio – Mitsubishi	Banco de la Nacion Argentina Banco do Brasil S.A. JP Morgan Chase Bank, N. A. The Bank of Tokyo-Mitsubishi Ufj, ltd DnB Bank ASA
BANCOS ESTATALES	
Banco Estado	Banco Estado

Anexo 7.2: Análisis Estratégico Segmentado

Bancos Grandes de Tipo Global	Bancos Tipo Global de menor tamaño
Banco Estado Banco Santander-Chile Banco de Crédito e Inversiones Banco de Chile	Banco Internacional Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) Corpbanca Scotiabank Chile
Bancos Enfocados a Altos Ingresos	Bancos de Nicho
Banco Bice Banco Security Banco Itaú Chile Banco Penta	Banco Ripley Banco Falabella Banco Paris Rabobank Chile (ex HNS banco) Banco Consorcio (ex banco monex)
Bancos de Nicho Extranjeros	
Banco do Brasil HSBC Bank Chile Banco de la Nación Argentina The Bank of Tokyo Deutsche Bank Chile JP Morgan Chase Bank DnB Bank ASA	

Anexo 7.3: Bibliografía

- Página web de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras www.abif.cl
- Página web de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras www.sbif.cl
- Chile: Financial System Stability Assessment, Agosto 2011
- Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R., “Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización”, última Edición en español (International Thomson Editores)
- Informe de Estabilidad Financiera del Banco Central de Chile, primer semestre de 2011
- Informe de Competitividad Global 2011-12 del World Economic Forum
- Página web de Ebench, empresa de estudios de mercado orientados a la industria bancaria www.ebench.cl
- Business News Americas (2012), Publicación “Nuevas ventas de bancos europeos crearán oportunidad histórica para capital privado” (Miércoles 06, Junio 2012). <http://www.bnamericas.com/news/banca/nuevas-ventas-de-bancos-europeos-crearan-oportunidad-historica-para-capital-privado-senala-olivier-sarkozy>
- Diario Gestión, El diario de economía y negocios del Perú. Noticia “La SBS autorizó a Banco Cencosud la apertura de 31 oficinas especiales en el país”, Martes, 17 de julio del 2012 <http://gestion.pe/2012/07/17/empresas/sbs-autoriza-banco-cencosud-apertura-31-oficinas-especiales-pais-2007735>

Tabla N°7.1: Fusiones y Adquisiciones de Bancos (1990-2010)

	Banco Principal (BP)	Institución Absorbida (IA)	Participación BP	Participación IA	Participación Potencial
Mar-90	ABN Tanner Bank	Fin. Coml. y Bco. de Colombia	0,0%	0,2%	0,2%
May-93	Banco O'Higgins	Banco Centro Hispano	5,3%	1,2%	6,5%
Nov-93	Banco O'Higgins	Banco Honk Kong	6,4%	0,3%	6,8%
Ene-95	BBV Banco BHIF	Banesto Chile Bank	4,6%	0,8%	5,4%
Abr-95	Santander-Chile	Financiera Fusa	5,4%	1,2%	6,6%
Jun-96	Santander-Chile	Osomo	7,0%	7,1%	14,1%
Dic-96	Santiago	O'Higgins	9,6%	7,8%	17,3%
Feb-99	Citibank, N.A	Financiera Atlas	3,5%	0,9%	4,4%
Jun-99	Corpbanca	Financiera Condell	3,7%	0,6%	4,3%
Nov-99	ABN AMRO	Banco Real	1,1%	0,0%	1,1%
May-00	BBV Banco BHIF	Exterior Chile	5,3%	0,1%	5,4%
Dic-01	Banco de Chile	Banco de A. Edwards	11,9%	7,3%	19,2%
Mar-02	Corpbanca	American Express	4,8%	0,0%	4,8%
Jul-02	Santander-Chile	Santiago	11,3%	15,9%	27,2%
Jun-03	Del Desarrollo	Banco Sudameris	3,7%	0,3%	4,1%
Sep-04	Security	Dresdner Bank	2,8%	0,5%	3,4%
Jun-05	BCI	Conosur	11,4%	0,4%	11,9%
Ene-08	Banco de Chile	Citibank, N.A.	17,9%	2,2%	20,1%
Nov-09	Scotiabank	Del Desarrollo	2,4%	3,9%	6,4%

Tabla N°7.2: Situación año 2000.

	N° FIS		Colocaciones	
	#	%	MMUSD	%
Bancos Extranjeros Establecidos en Chile	7	24%	18.480	38%
Sucursales Bancos Extranjeros	11	38%	3.447	7%
Bancos Locales	10	34%	21.182	43%
Banco del Estado	1	3%	5.001	12%
Total	29	100%	49.009	100%

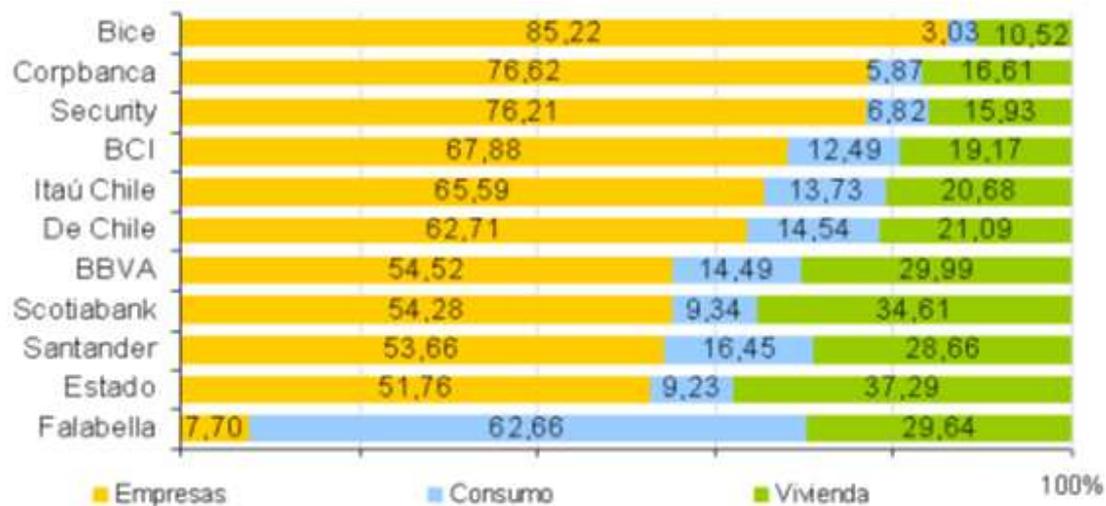
Tabla N°7.3: Situación año 2009

	N° IFIS		Colocaciones	
	#	%	MMUSD	%
Bancos Extranjeros Establecidos en Chile	9	30%	77.836	56%
Sucursales Bancos Extranjeros	5	20%	198	0%
Bancos Locales	10	40%	39.289	28%
Banco del Estado	1	4%	21.991	16%
Total	25	100%	139.315	100%

Tabla N°7.4: Colocaciones Mar 20011 – Mar 2012

Institución	Mar-11	Jun-11	Sep-11	Dic-11	Ene-12	Feb-12	Mar-12
De Chile	19,30	19,79	19,98	19,88	19,78	19,61	19,77
Santander Chile	21,35	21,30	20,59	19,55	19,71	19,67	19,72
Del Estado de Chile	15,12	14,85	14,60	14,35	14,34	14,39	14,13
De Crédito e Inversiones	12,72	12,72	12,59	12,84	12,83	12,87	12,88
Corpbanca	7,05	7,08	7,29	7,76	7,77	7,87	7,93
Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile	6,89	6,67	6,94	6,98	7,07	7,04	7,07
Scotiabank Chile	5,15	5,14	4,97	5,04	5,05	5,03	4,98
Itaú Chile	3,49	3,58	3,75	3,90	3,89	3,96	3,96
Security	2,63	2,67	2,79	2,93	2,92	2,89	2,93
Bice	2,60	2,63	2,70	2,78	2,78	2,81	2,82
Falabella	0,98	1,00	1,01	1,06	1,06	1,07	1,07
Internacional	0,75	0,81	0,75	0,78	0,74	0,74	0,73
Rabobank Chile	0,52	0,52	0,57	0,58	0,57	0,57	0,57
HSBC Bank (Chile)	0,45	0,30	0,45	0,44	0,37	0,35	0,32
Consortio	0,20	0,17	0,21	0,27	0,26	0,27	0,27
Ripley	0,25	0,25	0,24	0,23	0,23	0,23	0,23
París	0,25	0,23	0,21	0,20	0,20	0,22	0,21
Otros (*)	0,29	0,29	0,36	0,42	0,42	0,41	0,40
Sistema Bancario	100						

Tabla N°7.5: Colocaciones a Marzo 2012.



Anexo 8.1 Resumen de la Estrategia Internacional de la Banca Nacional

Bancos	Segmento	Estrategia Internacional	Modo de entrada
Banco de Chile (Opera también con las marcas Banco Edwards, Citi, Atlas y CrediChile)	Global de Gran Tamaño	Estrategia Transnacional	Sucursales - Oficinas Representación - Alianzas Estratégicas.
Banco Internacional	Global de Menor Tamaño	---	Banco establecido en Chile
Banco del Estado de Chile	Global de Gran Tamaño	Estrategia Transnacional	Sucursal en Nueva York. Alianza estratégica con BNP Paribas.
Scotiabank Bank	Global de Menor Tamaño	Estrategia Transnacional	Banco establecido en Chile. Adquisiciones (RBS)
Banco de Crédito e inversiones Opera también con las marcas TBanc y Banco Nova	Global de Menor Tamaño	Estrategia Transnacional	Subsidiaria nueva de propiedad total Usa, Perú, México, Brasil. Alianzas en España, Costa Rica y Argentina
CorpBanca Opera también con la marca Banco Condell	Global de Menor Tamaño	Estrategia Transnacional	Subsidiaria nueva de propiedad total en Nueva York Alianzas en Londres
Banco Santander Chile Opera también con la marca Banefe	Global de Gran Tamaño	Estrategia Transnacional	Subsidiaria nueva de propiedad total.
HSBC Chile	Nicho Extranjero	Estrategia Transnacional	Banco establecido en Chile
Banco Bice	Altos Ingresos	-	-
Banco Itaú Chile	Altos Ingresos	Estrategia multinacional	Adquisición
Banco Security	Altos Ingresos	-	-
Banco Penta	Altos Ingresos	-	-
Banco Consorcio	Nicho	-	-
Banco Falabella	Nicho	Estrategia Transnacional	Subsidiaria nueva de propiedad total Perú, Brasil, Colombia.
Banco Ripley	Nicho	Estrategia Transnacional	Subsidiaria nueva de propiedad total en Perú
Banco Paris	Nicho	-	-
Rabobank Chile	Nicho	Estrategia multinacional	Adquisición
Deutsche Bank	Nicho Extranjero	Estrategia Transnacional	Banco establecido en Chile
Banco BBVA Chile Opera también con la marca BBVA Express	Nicho Extranjero	Estrategia Multinacional	Banco establecido en Chile. Fusiones y Adquisiciones
Banco Do Brasil S.A.	Nicho Extranjero	Estrategia Transnacional	Sucursal de Banco extranjero en Chile
JP Morgan Chase Bank, N.A.	Nicho Extranjero	Estrategia Transnacional	Sucursal de Banco extranjero en Chile
Banco de la Nación Argentina	Nicho Extranjero	Estrategia Transnacional	Sucursal de Banco extranjero en Chile
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, LTD	Nicho Extranjero Grandes Empresas	Estrategia Transnacional	Sucursal de Banco extranjero en Chile
DnB Nor Bank ASA	Nicho Extranjero	Estrategia Transnacional	Sucursal de Banco extranjero en Chile

ANEXO 9.1. LA BANCA CHILENA

Según la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras en Chile, en adelante SBIF, a noviembre de 2011 existían 24 bancos establecidos y operando en el país, a saber:

1. BANCO DE CHILE, que opera también con las marcas Banco Edwards, Citi, Atlas y CrediChile.
2. BANCO INTERNACIONAL
3. SCOTIABANK CHILE
4. BANCO DE CREDITO E INVERSIONES, que opera también con las marcas TBanc y Banco Nova.
5. CORPBANCA, que opera también con la marca Banco Condell
6. BANCO BICE (Código: 028 - ver ficha)
7. HSBC BANK (CHILE)
8. BANCO SANTANDER-CHILE, que opera también con la marca Banefe
9. BANCO ITAÚ CHILE
10. BANCO SECURITY
11. BANCO FALABELLA
12. DEUTSCHE BANK (CHILE)
13. BANCO RIPLEY
14. RABOBANK CHILE (ex HNS BANCO)
15. BANCO CONSORCIO (ex BANCO MONEX)
16. BANCO PENTA
17. BANCO PARIS
18. BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, CHILE (BBVA), que opera también con la marca BBVA Express.

Estos 18 bancos se consideran como "Bancos Establecidos en Chile". Además de los anteriores, hay 5 Sucursales de Bancos Extranjeros, que son:

1. BANCO DO BRASIL S.A.
2. JP MORGAN CHASE BANK, N. A
3. BANCO DE LA NACION ARGENTINA
4. THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ, LTD
5. DnB BANK ASA

Finalmente, existe un Banco Estatal, que corresponde al Banco del Estado de Chile.

A todos ellos se agrega el Banco Central de Chile que no es fiscalizado por la SBIF. Todos los bancos señalados (con excepción del banco Central de Chile) son sujetos a la supervisión de esta Superintendencia y se rigen por el D.F.L. N° 3, de 26 de noviembre de 1997 que fijó el texto refundido de la Ley General de Bancos, así como por las normas dictadas por este organismo.

La Ley General de Bancos en su artículo N° 40 define que es un banco y sus funciones como captar dinero del público con el objeto de darlo en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar esos dineros y, en general, realizar toda otra operación que la ley le permita. Además, la Ley enumera en su artículo N° 69 otra serie de operaciones que pueden realizar los bancos en el país. Los bancos también pueden desarrollar actividades

complementarias y de apoyo a su giro, mediante sociedades que están tratadas en los artículos N° 70 al N° 73 de la Ley General de Bancos.

La Banca chilena en el último año ha mantenido la estabilidad, solvencia y competitividad de sus servicios. La solidez de la industria bancaria contribuye sin dudas al desarrollo de nuestra economía, mediante la prestación de de servicios financieros a cerrar brechas entre demandas de consumo e inversión. Dicha solidez también se ha basado en un manejo de riesgos prudente por parte de la banca, un adecuado marco regulatorio y de supervisión y la calidad de las políticas macroeconómicas seguidas en Chile, factores reconocidos internacionalmente.

Según el Informe de Competitividad Global 2011-12 del World Economic Forum el sistema bancario chileno se posiciona como el cuarto más estable entre un total de 58 países. La industria bancaria también ha trabajado en la implementación de iniciativas que permitan seguir aumentando la cobertura de los medios de pago bancarios, de modo que sus productos tengan mayor cobertura.

En términos de números el sistema bancario arrojó cifras significativas el año 2010. Por ejemplo, las colocaciones totales del sistema financiero mostraron un crecimiento de 6,13%, alcanzando a \$ 74.954 miles de millones, cifra equivalente a US\$ 157.872 millones, marcando el quiebre producido en 2009 cuando el indicador fue 0%.

Los préstamos comerciales aumentaron un 4,33% durante el año 2010, mientras que los créditos otorgados para el consumo anotaron un alarmante incremento de 9,25%. Esta cifra creció a un 13,52% en diciembre 2011 respecto al mismo mes del año anterior, alcanzando los 11.487.586 millones de pesos.

Durante 2010, los depósitos y captaciones netos de canje llegaron a \$ 64.141 miles de millones, monto que equivale a US\$ 135.096 millones, quebrando la tendencia constante que se anotó entre los años 2008 y 2009. El mismo año el nivel de capital y reservas del sistema financiero registró un monto acumulado de \$ 8.523 miles de millones, cifra correspondiente a US\$ 17.952 millones, lo que significó un incremento de 18% respecto del año anterior.

Si en términos de capital y reservas el aumento fue significativo, los excedentes también aportaron. La industria bancaria generó excedentes después de impuestos por un monto de \$ 1.584 miles de millones, cifra equivalente a US\$ 3.336 millones, equivalente a un 20% mayor al año 2009.

Finalmente la rentabilidad del sector a diciembre de 2010, arrojó una rentabilidad histórica, medida como la razón EBITDA/Capital, de 18,6 % el mismo año. Estos beneficios siguieron su tendencia al alza mostrando un 3,77% por ciento en 2011 respecto al año anterior, alcanzando los 1.711 miles de millones de pesos.

Según un informe de la SBIF, el Banco Santander, controlado por la matriz homónima española, es el que registró mayores beneficios, con 440.015 millones de pesos. Por detrás se situaron el Banco de Chile, con 428.806 millones de pesos y el BCI, con 261.268 millones de pesos. En tanto, el BBVA Chile, controlado por el grupo español BBVA, tuvo ganancias por 74.420 millones de pesos.

Las únicas dos entidades que registraron pérdidas fueron HSBC Bank, con 8.320 millones de pesos, y Rabobank, de origen holandés, con 2.347 millones de pesos.

No obstante todas las buenas cifras y niveles de rentabilidad por sobre el promedio, no pocos analistas advierten sobre la vulnerabilidad de la banca chilena ante la crisis europea.

Fondo Monetario Internacional (FMI) publicó en diciembre de 2011, que el sistema financiero chileno sería fuertemente golpeado por la crisis europea si ya sea Grecia, Italia, Irlanda, España o Portugal declaran un default en todo o parte de su deuda soberana. En el documento se describen dos escenarios, uno en que las pérdidas promedio de la banca internacional por su exposición a la deuda de esos países se ajustan a las actuales expectativas del mercado, y un segundo en que las pérdidas son mayores a lo actualmente esperado. En el primer escenario, el impacto en Chile sería nulo. Sin embargo, las repercusiones del último escenario serían dramáticas para la economía chilena, lo que produciría reducciones significativas del crédito de bancos extranjeros en Chile (2½ por ciento del PIB) y el resto de América Latina.

Por otro lado, la banca alemana le está prestando más a la banca chilena. De acuerdo al Informe de Estabilidad Financiera publicado por el Banco Central, entre noviembre de 2011 y mayo de este año, Alemania pasó de proveer el 1% del financiamiento externo de la banca chilena al 12%. Algo similar a Alemania ha ocurrido con la banca del Reino Unido, que casi duplicó su participación en el mismo periodo -de 13% a 26%.

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA BANCA CHILENA

La última modificación a la Ley General de Bancos establece la posibilidad de realizar negocios internacionales por parte de la banca nacional, a través de tres vías: las colocaciones e inversiones financieras transfronterizas, el establecimiento de sucursales u oficinas de representación en el exterior (BCI - sucursal Miami, Banco Del Estado de Chile, sucursal Nueva York y Corpbanca, sucursal Nueva York) y la inversión directa en acciones de empresas bancarias o complementarias al giro de los bancos, establecidas en el extranjero.

Se entiende por colocaciones transfronterizas, aquellos créditos otorgados desde Chile hacia el extranjero sin una presencia comercial directa. Estos créditos podrán ser otorgados por la banca local ya sea como apoyo a los clientes del banco para así otorgarles financiamiento en las operaciones que realicen en el exterior, o bien mediante la búsqueda de nuevos clientes con domicilio en el extranjero. Respecto a las sucursales o filiales bancarias en el extranjero, las nuevas normas establecen los procedimientos para que un banco chileno se establezca en el exterior, permitiendo además la creación de sociedades complementarias con un giro igual al que pueden efectuar en Chile.

Para analizar la industria bancaria, esta debe ser segmentada para realizar un análisis estratégico de grupos comparables, significativos o más o menos similares. Las empresas que forman parte de un sector son posibles de agrupar si siguen una estrategia similar, lo que se puede definir como una segmentación de la industria por estrategia.

Los negocios financieros de los mayores grupos empresariales del país podrían identificarse conglomerados financieros. A pesar de que la definición de quiénes califican y quienes no todavía no está zanjada, entre las autoridades coordinadas por Hacienda ya se manejan algunos de los criterios generales.

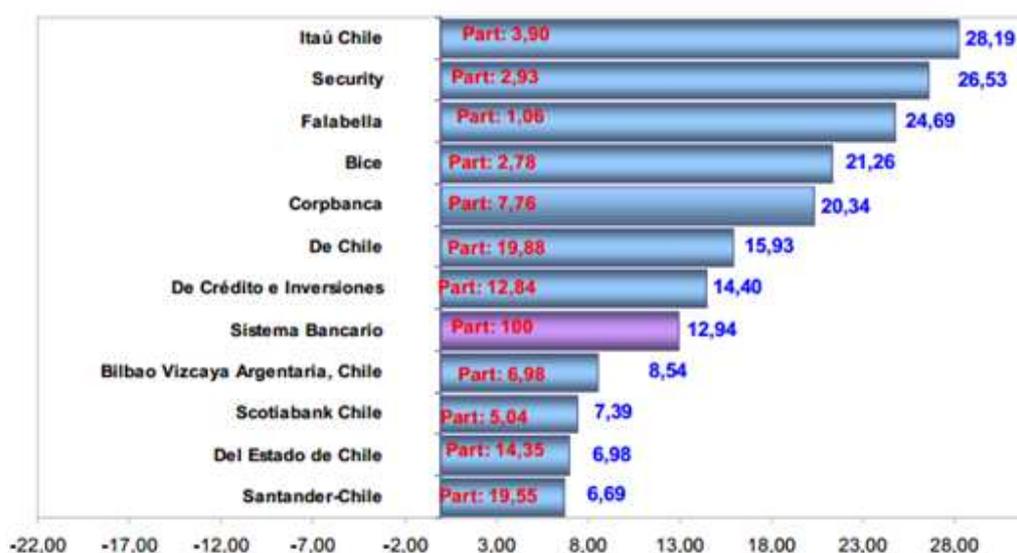
Estos conglomerados financieros podrían clasificarse por el tamaño de los grupos y la magnitud de sus operaciones en el mercado.

En cuanto a la participación de mercado de las entidades bancarias a diciembre de 2011, las mayores contribuciones correspondieron al Banco de Chile y el Banco Santander mientras que las más bajas corresponden a Ripley, París y otros bancos.

Participación en Colocaciones (%)

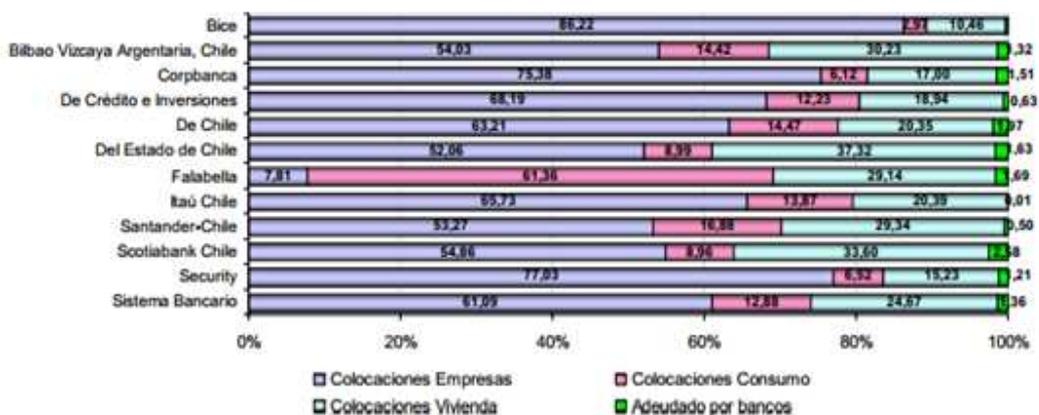
Institución	Dic-10	Mar-11	Jun-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
De Chile	19,37	19,30	19,79	19,98	19,93	20,01	19,88
Santander Chile	20,70	21,35	21,30	20,59	20,26	19,75	19,55
Del Estado de Chile	15,15	15,12	14,85	14,60	14,49	14,53	14,35
De Crédito e Inversiones	12,68	12,72	12,72	12,59	12,54	12,61	12,84
Corpbanca	7,28	7,05	7,08	7,29	7,70	7,57	7,76
Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile	7,26	6,89	6,67	6,94	7,10	7,16	6,98
Scotiabank Chile	5,30	5,15	5,14	4,97	4,95	5,06	5,04
Itaú Chile	3,44	3,49	3,58	3,75	3,77	3,84	3,90
Security	2,62	2,63	2,67	2,79	2,80	2,86	2,93
Bice	2,59	2,60	2,63	2,70	2,68	2,74	2,78
Falabella	0,96	0,98	1,00	1,01	1,02	1,02	1,06
Internacional	0,77	0,75	0,81	0,75	0,75	0,75	0,78
Rabobank Chile	0,50	0,52	0,52	0,57	0,55	0,57	0,58
HSBC Bank (Chile)	0,44	0,45	0,30	0,45	0,38	0,42	0,44
Consortio	0,19	0,20	0,17	0,21	0,23	0,24	0,27
Ripley	0,26	0,25	0,25	0,24	0,23	0,23	0,23
París	0,24	0,25	0,23	0,21	0,21	0,21	0,20
Otros (8)	0,25	0,29	0,29	0,36	0,41	0,43	0,42
Sistema Bancario	100						

A modo de información complementaria, interesante resulta conocer la tasa de crecimiento que presentó la industria a diciembre de 2011. La variación de la actividad de las once instituciones financieras con mayor participación en Colocaciones, (las cuales representan un 97,08% del total), muestra una considerable dispersión. Mientras el crecimiento anual del Sistema Bancario, es de un 12,94%, siete entidades alcanzan tasas de crecimiento superiores a esa cifra. La siguiente gráfica ilustra la dispersión en los niveles de actividad al interior del sistema bancario. En números azules se ilustra el crecimiento de cada entidad y en rojo la participación de mercado.



Si se analiza la composición y la participación de las Colocaciones por tipo de cartera de las once instituciones con mayores volúmenes de préstamos, las cuales alcanzan a diciembre de 2011 un 97,08% de participación, la situación es la siguiente:

Distribución sectorial de la Cartera de Colocaciones a diciembre de 2011 (%)



En términos de rentabilidad de la industria, se observa que la Rentabilidad sobre el Patrimonio después de Impuesto (ROE) alcanza a un 17,44% y la Rentabilidad sobre Activos (ROA) un 1,36%. Esta distribución de rentabilidad sobre el patrimonio después de impuestos se puede clasificar de la siguiente forma:

Bancos establecidos en Chile	ROE
Bice	17,15
Bilbao Vizcaya Argentina, Chile	13,71
Consorcio	11,58
Corpbanca	16,60
De Chile	24,66
De Crédito e Inversiones	21,38
Deutsche Bank (Chile)	16,39
Falabella	17,99
HSBC Bank (Chile)	-9,47

Internacional	12,88
Itaú Chile	13,04
Paris	8,57
Penta	1,94
Rabobank Chile	-3,06
Ripley	17,34
Santander-Chile	21,62
Scotiabank Chile	12,42
Security	13,09
Del Estado de Chile (3)	9,77
Sucursales de bancos extranjeros	ROE
De la Nación Argentina	1,64
DnB Bank ASA	6,78
Do Brasil S.A.	2,87
JP Morgan Chase Bank, N.A	10,55
Of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.	1,90

FUSIONES HISTÓRICAS DEL SISTEMA BANCARIO EN CHILE

Hasta el año 2010 se habían producido 19 fusiones de bancos y cuatro de ellas han involucrado participaciones de mercado significativas.

	Banco Principal (BP)	Institución Absorbida (IA)	Participación BP	Participación IA	Participación Potencial
Mar-90	ABN Tanner Bank	Fin. Coml. y Bco. de Colombia	0,0%	0,2%	0,2%
May-93	Banco O'Higgins	Banco Centro Hispano	5,3%	1,2%	6,5%
Nov-93	Banco O'Higgins	Banco Honk Kong	6,4%	0,3%	6,8%
Ene-95	BBV Banco BHIF	Banesto Chile Bank	4,6%	0,8%	5,4%
Abr-95	Santander-Chile	Financiera Fusa	5,4%	1,2%	6,6%
Jun-96	Santander-Chile	Osorno	7,0%	7,1%	14,1%
Dic-96	Santiago	O'Higgins	9,6%	7,8%	17,3%
Feb-99	Citibank, N.A	Financiera Atlas	3,5%	0,9%	4,4%
Jun-99	Corpbanca	Financiera Condell	3,7%	0,6%	4,3%
Nov-99	ABN AMRO	Banco Real	1,1%	0,0%	1,1%
May-00	BBV Banco BHIF	Exterior Chile	5,3%	0,1%	5,4%
Dic-01	Banco de Chile	Banco de A. Edwards	11,9%	7,3%	19,2%
Mar-02	Corpbanca	American Express	4,8%	0,0%	4,8%
Jul-02	Santander-Chile	Santiago	11,3%	15,9%	27,2%
Jun-03	Del Desarrollo	Banco Sudameris	3,7%	0,3%	4,1%
Sep-04	Security	Dresdner Bank	2,8%	0,5%	3,4%
Jun-05	BCI	Conosur	11,4%	0,4%	11,9%
Ene-08	Banco de Chile	Citibank, N.A.	17,9%	2,2%	20,1%
Nov-09	Scotiabank	Del Desarrollo	2,4%	3,9%	6,4%

Las exigencias cuantitativas impuestas exclusivamente se han centrado en la mantención de condiciones de solvencia, con especial énfasis en el índice de adecuación de capital y participación de mercado conjunta. En este sentido, las mayores fusiones correspondieron a Chile/Edwards (2001) y Chile/Citibank (2008) alcanzando una participación de mercado de 20,1% y Santander/Santiago (2002) con una participación del 27,2%.

En la tramitación de las fusiones, se ha puesto especial énfasis en la evaluación de la gestión de los riesgos y la solvencia de las instituciones solicitantes. Los procesos de fusión presentan vulnerabilidades propias de su sector, como riesgos tecnológicos, operacionales y reputacionales.

Otro antecedente a tener presente, es que la industria bancaria en Chile cuenta con una alta participación extranjera. Los mayores bancos de la plaza poseen dicha característica y han logrado sus tamaños tras procesos de fusiones y adquisiciones.

ANEXO 9.2. TENDENCIAS PARA LA ELECCIÓN CORRECTA DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA

Sin duda que la innovación en los procesos y servicios bancarios han generado nuevos desafíos a la industria, tanto desde el punto de vista de la tecnología como de la calidad de las operaciones que se generan diariamente. Dentro del set propuestas innovadoras que a futuro la industria bancaria deberá afrontar, ya sea con estrategias propias, alianzas estratégicas o alianzas de cooperación, se puede listar:

1. Multiplicación e innovación en medios de pago virtuales,
2. Empaquetamiento de productos e intangibles,
3. Foco en lograr eficiencia cercana al 30%,
4. Lógica operativa y de relación con clientes basada en INTERNET,
5. Énfasis creciente en crear servicios basados en intangibles de valor,
6. Relaciones con terceros bajo la lógica de OUTSOURCE
7. Desde el punto de vista estratégico, las instituciones deberán poner énfasis en:
8. Área de Operaciones como fuente de generación de valor comercial,
9. Camino hacia el Shared Banking (banca compartida),
10. Virtualización creciente del dinero,
11. Cruce creciente de negocios en conglomerados financieros,
12. WEB 2.0 Banking,
13. Orientación a los conceptos de Network Relationship Management.

Un eje importante a abordar a futuro por la banca, es la integración como forma de operar, de relacionarse, de impulsar el desarrollo de canales, modelos de integración innovadores, como abordar aspectos de seguridad, y las nuevas formas de planificar, controlar y gestionar las instituciones.

La integración también se trata de una integración intra e interorganizaciones, donde la gestión de los riesgos pasa por un conglomerado financiero que tiene su propia identidad, lo que constituye un desafío para los gobiernos corporativos.

ANEXO 9.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ALIANZA SANTANDER MOVISTAR

Acumulación de puntos Club Movistar

- Comprando con su Tarjeta Santander Movistar (tarjeta titular y adicional), acumula

puntos Club Movistar a nombre del contratante de la Tarjeta.

- 3 Puntos Club Movistar por cada \$500 en compras nacionales
- 3 Puntos Club Movistar por cada \$500 en compras internacionales, considerando el valor del dólar bancario observado en el día del vencimiento del estado de cuenta de la Tarjeta de Crédito.
- 3 Puntos Club Movistar por cada \$1.500 usando tu Tarjeta de Débito Santander
- Los Puntos Club Movistar acumulados cada mes por las compras realizadas con su Tarjeta Santander Movistar, se verán reflejados en el estado de cuenta del mes siguiente o subsiguiente de la tarjeta.

Descuentos Especiales Club Movistar

- Descuentos de hasta 50% en comercios asociados al Club Movistar (Restaurantes, Cines, Teatros, Vestuario, etc.). Consulte los comercios adheridos en www.movistar.cl
- También podrá acceder a promociones exclusivas y ventas especiales que Movistar dispone para sus clientes.

Acceso a preventa y descuentos exclusivos en Eventos, Recitales

Canje de Puntos Club Movistar

- Equipos de Telefonía móvil, fija y Banda ancha móvil (BAM)
- TV digital.
- Eventos Movistar Arena
- Bolsas de minutos y SMS
- Descuentos en el Estado de Cuenta de tu Tarjeta Santander Movistar

Consulta y Canje de Puntos Club Movistar

- Ingresando a www.movistar.cl / Club Movistar y Eventos / Tarjeta Santander y

Banefe

- Ingresando a www.santander.cl / Nuestros Productos / Tarjeta Santander Movistar

Vigencia de Puntos Movistar

- Los puntos Club Movistar acumulados y no canjeados vencerán en forma automática transcurridos 18 meses desde la fecha de su acumulación

Servicios y Seguros MasterCard Solo Para Tarjeta

Categoría Gold (Santander Movistar)

Por tener la Tarjeta Santander Movistar, MasterCard ofrece los siguientes Servicios y

Seguros , para las Tarjetas Gold

Servicios de Asistencia de Viajes

- Asistencia médica al viajar a más de 160 kilómetros del lugar de residencia
- Disponible para el tarjetahabiente, el cónyuge e hijos dependientes menores de 23 años
- Servicio de Asistencia de Viajes. Ayuda con:
 - o Información previa al viaje
 - o Información médica de emergencia
 - o Referencias medicas, farmacias, hospitales
 - o Información legal y referencias
 - o Transmisión de mensajes urgentes
 - o Avances de efectivo para fianzas legales
 - o Asistencia con pérdidas de equipaje
- Los tarjetahabientes deben ser dirigidos a llamar directamente al Centro de

Asistencia de MasterCard al:

o 1-800-307-7309 en USA o Canadá

o o 1-636-722-7111 resto del mundo

MasterSeguro de Autos

- Protección contra daños y pérdida (CDW/LDW) debido a choque, robo o acto de vandalismo a un auto alquilado
- El tarjetahabiente DEBE rechazar el seguro contra daños y pérdida (CDW/LDW) que le ofrece la compañía de alquiler de autos en el momento del alquiler.
- El alquiler del vehículo debe ser cargado a su tarjeta MasterCard
- Cubre a los tarjetahabientes y aquellas personas designadas en el contrato de alquiler del vehículo como conductores autorizados
- Cobertura:
 - o Hasta US\$ 50.000 en USA y Canadá y Puerto Rico por 31 días
 - o Daño físico al vehículo en un accidente, estando en movimiento o estacionado
 - o Gastos de reparación incurridos por la agencia de alquiler
 - o Gastos de remolque hasta el taller de reparación más cercano
 - o Hasta por el valor comercial actualizado del vehículo en casos de robo o pérdida total, SIN exceder los límites de la cobertura

MasterSeguro de Viajes

ANEXO 9.4. CONVENIOS BANCO DE CHILE CON EMPRESAS

BENEFICIOS CON TARJETA DE CRÉDITO



• [Descuento Terpel](#)



• [10% de descuento en Tommy Hilfiger](#)



• [15% de descuento en New Man](#)



• [Hasta un 20% de descuento en Carpenter](#)





[Sigue comprando todo en MacOnline](#)



• [Saca tu avance en 4 cuotas sin interés con tu Tarjeta de crédito ChilePyme del Banco de Chile](#)



• [10% de descuento en Talleres y Servitecas Pompeyo Carrasco](#)



• [20% de descuento en ITALMOD](#)



• [En Eshopex 10% de descuento permanente en costo de transporte desde Miami a Santiago](#)



• [Precios especiales en Chevrolet Kovacs](#)



[Paga tu patente comercial con tu Tarjeta Chilpyme](#)



• [30% de descuento en Aldo Coggiola Joyas](#)



• [15% de descuento en Via Uno](#)



• [20% de descuento en Irol Boutique](#)



• [20% de descuento en Vandine](#)



• [Aprende a mejorar tu negocio a través de los seminarios interactivos de Visa](#)





10% de descuento en Nikon



15% de descuento en Econorent



Compra todo lo que necesites para tu Pyme o quieras regalar



Disfruta los descuentos de Mesa Gourmet pagando con tus Tarjetas del Chile

Centro de Gestión (CEGES)

Departamento de Ingeniería Industrial

Universidad de Chile

Serie Gestión

Nota: Copias individuales pueden pedirse a ceges@dii.uchile.cl

Note: Working papers are available by request at ceges@dii.uchile.cl

2001

29. Modelos de Negocios en Internet (Versión Preliminar) Oscar Barros
30. Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio
Carlos Vignolo F.
31. Capital Social, Cultura Organizativa y Transversalidad en la Gestión Pública
Koldo Echebarria Ariznabarreta
32. Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social: El Caso Chileno (1994-2000)
Álvaro V. Ramírez Alujas
33. Volver a los 17: Los Desafíos de la Gestión Política (Liderazgo, Capital Social y Creación de Valor Público: Conjeturas desde Chile) Sergio Spoerer H.

2002

34. Componentes de Lógica del Negocio desarrollados a partir de Patrones de Procesos
Oscar Barros V.
35. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios
Enrique Jofré R.
36. The Derivatives Markets in Latin America with an emphasis on Chile
Viviana Fernández
37. How sensitive is volatility to exchange rateregimes?
Viviana Fernández
38. Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de Opas

- Teodoro Wigodski S. y Franco Zúñiga G.
39. Desencadenando la Innovación en la Era de la Información y el Vértigo Nihilista
Carlos Vignolo F.
40. La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí
Carlos Vignolo F.
41. Segmenting shoppers according to their basket composition: implications for Cross-Category Management
Máximo Bosch y Andrés Musalem
42. Contra la Pobreza: Expresividad Social y Ética Pública
Sergio Spoerer
43. Negative Liquidity Premia and the Shape of the Term Structure of Interest Rates
Viviana Fernández
- 2003**
44. Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas
Oscar Barros, Samuel Varas y Richard Weber
45. Estado e Impacto de las TIC en Empresas Chilenas
Oscar Barros, Samuel Varas y Antonio Holgado
46. Estudio de los Efectos de la Introducción de un Producto de Marca Propia en una Cadena de Retail
Máximo Bosch, Ricardo Montoya y Rodrigo Inostroza
47. Extreme Value Theory and Value at Risk
Viviana Fernández
48. Evaluación Multicriterio: aplicaciones para la Formulación de Proyectos de Infraestructura Deportiva
Sara Arancibia, Eduardo Contreras, Sergio Mella, Pablo Torres y Ignacio Villablanca
49. Los Productos Derivados en Chile y su Mecánica
Luis Morales y Viviana Fernández
50. El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación en la Región de Aysén
Carlos Vignolo F., Christian Potocnjak y Alvaro Ramírez A.
51. Extreme value theory: Value at risk and returns dependence around the world
Viviana Fernández
52. Parallel Replacement under Multifactor Productivity

- Máximo Bosch y Samuel Varas
53. Extremal Dependence in Exchange Rate Markets
Viviana Fernández
54. Incertidumbre y Mecanismo Regulatorio Óptimo en los Servicios Básicos Chilenos
Eduardo Contreras y Eduardo Saavedra

2004

55. The Credit Channel in an Emerging Economy
Viviana Fernández
56. Frameworks Derived from Business Process Patterns
Oscar Barros y Samuel Varas
57. The Capm and Value at Risk at Different Time Scales
Viviana Fernández
58. La Formación de Líderes Innovadores como Expansión de la Conciencia de Sí: El Caso del Diplomado en Habilidades Directivas en la Región del Bío-Bío – Chile
Carlos Vignolo, Sergio Spoerer, Claudia Arratia y Sebastián Depolo
59. Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena
Teodoro Wigodski S. y Carla Torres de la Maza
60. A Novel Approach to Joint Business and System Design
Oscar Barros
61. Los deberes del director de empresas y principales ejecutivos Administración de crisis: navegando en medio de la tormenta.
Teodoro Wigodski
62. No más VAN: el Value at Risk (VaR) del VAN, una nueva metodología para análisis de riesgo
Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
63. Nuevas perspectivas en la formación de directivos: habilidades, tecnología y aprendizaje
Sergio Spoerer H. y Carlos Vignolo F.
64. Time-Scale Decomposition of Price Transmission in International Markets
Viviana Fernández
65. Business Process Patterns and Frameworks: Reusing Knowledge in Process Innovation

- Oscar Barros
66. Análisis de Desempeño de las Categorías en un Supermercado Usando Data Envelopment Analysis
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Pablo Bustos S.
67. Risk Management in the Chilean Financial Market The VaR Revolution
José Miguel Cruz

2005

68. Externalizando el Diseño del Servicio Turístico en los Clientes: Teoría y un Caso en Chile
Carlos Vignolo Friz, Esteban Zárate Rojas, Andrea Martínez Rivera, Sergio Celis Guzmán y Carlos Ramírez Correa
69. La Medición de Faltantes en Góndola
Máximo Bosch, Rafael Hilger y Ariel Schilkрут
70. Diseño de un Instrumento de Estimación de Impacto para Eventos Auspiciados por una Empresa Periodística
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Macarena Jara D.
71. Programa de Formación en Ética para Gerentes y Directivos del Siglo XXI: Análisis de las Mejores Prácticas Educativas
Yuli Hincapie y Teodoro Wigodski
72. Adjustment of the WACC with Subsidized Debt in the Presence of Corporate Taxes: the N-Period Case
Ignacio Vélez-Pareja, Joseph Tham y Viviana Fernández
73. Aplicación de Algoritmos Genéticos para el Mejoramiento del Proceso de Programación del Rodaje en la Industria del Cine Independiente
Marcel Goic F. y Carlos Caballero V.
74. Seguro de Responsabilidad de Directores y Ejecutivos para el Buen Gobierno Corporativo
Teodoro Wigodski y Héctor H. Gaitán Peña
75. Creatividad e Intuición: Interpretación desde el Mundo Empresarial
Teodoro Wigodski
76. La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Balance y Propuestas de Futuro
Mario Waissbluth



77. La Tasa Social de Descuento en Chile
Fernando Cartes, Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
78. Assessing an Active Induction and Teaming Up Program at the University of Chile
Patricio Poblete, Carlos Vignolo, Sergio Celis, William Young y Carlos Albornoz

2006

79. Marco Institucional y trabas al Financiamiento a la Exploración y Mediana Minería en Chile
Eduardo Contreras y Christian Moscoso
80. Modelo de Pronóstico de Ventas.
Viviana Fernández
81. La Ingeniería de Negocios y Enterprise Architecture
Óscar Barros V.
82. El Valor Estratégico de la innovación en los Procesos de Negocios
Oscar Barros V.
83. Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry
Carlos Vignolo F., Gastón Held B., Juan Pablo Zanlungo M.
84. Continuous Innovation Model for an Introductory Course to Industrial Engineering
Carlos Vignolo, Sergio Celis , Ana Miriam Ramírez
85. Bolsa de Productos y Bolsa Agrícola en Chile: un análisis desde la teoría de carteras
Eduardo Contreras, Sebastián Salinas

2007

86. Arquitectura Y Diseño De Procesos De Negocios
Óscar Barros V.
87. Personalizando la Atención del Cliente Digital
Juan Velásquez S.
88. ¿En el país de las maravillas?: equipos de alta gerencia y cultura empresarial
Sergio Spoerer
89. Responsabilidad Social Empresarial: El Caso De Forestal Mininco S.A. y Comunidades Mapuches
Teodoro Wigodski

90. Business Processes Architecture And Design
Óscar Barros V.
91. Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos
Teodoro Wigodski
92. Evaluación Multicriterio para Programas y Proyectos Públicos
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco
93. Gestión De Crisis: Nuevas Capacidades Para Un Mundo Complejo.
Teodoro Wigodski
94. Tres Años Del Sistema De Alta Dirección Pública En Chile: Balance Y Perspectivas
Rossana Costa y Mario Waissbluth
95. Ética En Las Organizaciones De Asistencia Sanitaria
Teodoro Wigodski

2008

96. Caso Chispas: Lealtad debida en el directorio de una sociedad
Teodoro Wigodski
97. Caso Falabella – Almacenes París: Profesionalización de la Empresa Familiar
Teodoro Wigodski
98. Evaluación de inversiones bajo incertidumbre: teoría y aplicaciones a proyectos en Chile.
Eduardo Contreras
99. Sistemas Complejos Y Gestión Publica
Mario Waissbluth
100. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI.
Primera Parte
Oscar Barros
101. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI.
Segunda Parte
Oscar Barros
102. Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV): Una empresa chilena globalizada
Teodoro Wigodski, Juan Rius, Eduardo Arcos
103. Active learning as source of continuous innovation in courses
Carlos Vignolo, Sergio Celis, Indira Guggisberg



- 104. Learning to Start Starting by Learning
Carlos Vignolo, Sergio Celis
- 105. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI.
Tercera Parte Óscar Barros V.
Demand Forecasting and Capacity Planning for Hospitals.
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.
- 106. Caso: Concha y Toro S.A. Modelo de Internacionalización
Teodoro Wigodski S., Ariel Martínez G., René Sepúlveda L.
- 107. Calentamiento Global: Estrategia de acción
Teodoro Wigodski S.

2009

- 108. Decisiones Éticas en Tiempos de Crisis: El Caso del Rescate al Sistema Financiero y a la Industria Automotriz de EEUU
Teodoro Wigodski, Cristián Espinoza, Guido Silva
- 109. Gestión del Cambio en el Sector Público
Mario Waissbluth
- 110. La Industria del Salmón, el Virus ISA y la Transparencia en la Información al Mercado: Caso Multiexport
Teodoro Wigodski S., Pablo Herdener M.
- 111. Transformación de Conocimiento Tácito en Explícito, Una Revisión Crítica.
Eduardo Contreras
- 112. Explaining the Returns of Chilean Equities: Are All Markets Created Equal?
Gonzalo Maturana F.
- 113. “Ángeles y Demonios” en las Organizaciones: Notas para una Psico-Sociopatología de la Innovación.
Carlos Vignolo F.
- 114. La Gestión de Organizaciones y Programas Públicos en Chile.
Mario Waissbluth S., José Inostroza L., Eduardo Acuña F., César Avendaño A.
- 115. Propuesta de una Institucionalidad para el Sistema de Evaluación del Gobierno.
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco.

2010

116. **Ángeles Y Demonios En La Gestión Publica Chilena.**
Carlos Vignolo, Álvaro Ramírez y Carlos Vergara.
117. **Buscando Sentido**
Teodoro Wigodski y Jacqueline Valenzuela
118. **Enterprise and Process Architecture Patterns**
Oscar Barros and Cristian Julio.
119. **Application of Enterprise And Process Architecture Patterns In Hospitals**
Oscar Barros and Cristian Julio.
120. **Hospital Services Demand Forecasting and Management**
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.
121. **Ingeniería de Negocios, Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI. Segunda Parte. Versión 3.0**
Oscar Barros V.
122. **Regularidades en los Fallos de la Corte Suprema Sobre Libre Competencia¹**
Teodoro Wigodski Sirebrenik².
123. **Demand Forecasting and Capacity Planning for Hospitals.**
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.
124. **Los SNIP de América Latina y el Caribe: Historia, evolución y lecciones aprendidas-**
Eduardo Contreras-Fernando Cartes-Juan Francisco Pacheco Julio de 2010¹.
125. **Gobierno Corporativo Mayores Empresas Mineras del Mundo.**
Teodoro Wigodski/Alumnos: Víctor Garay, Ronald Monsalve, Carolina Moya.
126. **Caso¹: Conflicto con pueblos originarios: El Estado chileno y el Pueblo Mapuche.**
Teodoro Wigodski².

2011

127. **Gestión del Conocimiento y Transparencia: desafíos para la inversión pública a nivel local.**
Eduardo Contreras, Alejandro Barros, Natalie González, Javier Fuenzalida.
128. **Inversión Pública: Desafíos del Sistema Nacional de Inversiones¹**
Eduardo Contreras y Luis Zaviezo².

129. VEA (Valor Económico Agregado): Aportes y deficiencias en su aplicación a la gestión financiera¹
Eduardo Contreras.
130. A Lightweight Approach for Designing Enterprise Architectures Using BPMN: an Application in Hospitals
O.Barros¹, R.Seguel², and A. Quezada¹
131. Enterprise And Process Architecture Patterns
O.Barros¹ And Cristian Julio.
132. Engineering of Self: Twenty-Five Years Experience Developing New Skills and Expanding Boundaries for Chilean Engineers.
Carlos Vignolo and Sergio Celis.
133. Caso Aquachile: Estrategias de Crecimiento en un Entorno Amenazante
Carolina Troya¹, Teodoro Wigodski², Jerko Juretić³, Roberto Castro⁴.

2012

134. Fortaleciendo el Gobierno Corporativo: Responsabilidad Penal de la Empresa.
Teodoro Wigodski y Ximena Santibáñez.
135. Un Modelo de Calidad de Servicio para Banca Retail.
Máximo Bosch, Eduardo Contreras y Patricia Ross.
136. Caso Aqua Chile: Estrategias de crecimiento en un entorno amenazante. Versión 2012
Teodoro Wigodski
137. Caso: Banca en Chile. Versión 2012
Teodoro Wigodski