

## **Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena**

Teodoro Wigodski S.<sup>1</sup>  
Carla Torres de la Maza<sup>2</sup>

- Desde hace ya unos años que la banca nacional goza de buena salud, pero esto no significa que esté libre de desafíos. ¿Cómo enfrentarlos? Para identificar las estrategias exitosas de la industria, a fin de aprender de ellas, este estudio plantea un análisis estratégico del sector bancario.
- La industria fue segmentada mediante un análisis de conglomerados, que agrupa a los bancos de acuerdo a sus estrategias. Para cada segmento se realizó un análisis de las rentabilidades de cada una de las empresas componentes y un ranking, de forma de establecer cuáles son los bancos que obtienen los mejores resultados al interior de cada segmento y, a partir de ello, identificar las estrategias que marcan la diferencia.
- Las estrategias observadas en la industria bancaria nacional, muestran dos grandes tendencias de largo plazo: la banca global y los bancos de nicho. La Banca global se caracteriza por una estrategia de negocios y corporativa, de múltiples productos y servicios para diversos mercados nacionales y extranjeros y los Bancos de Nicho se caracterizan por una estrategia de negocios basada en productos y servicios específicos para el sector del mercado que privilegian desarrollar.

---

<sup>1</sup> Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile. MBA. Académico de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Presidente y director de empresas.

<sup>2</sup> Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile. Consultora de empresas.

En 20 años el sistema bancario chileno pasó de la peor depresión de su historia a ser el más robusto de América Latina. La crisis de la deuda de inicios de los ochenta significó la virtual quiebra de la banca, pero dejó importantes lecciones.

Esta traumática experiencia se tradujo en una legislación y supervisión de mayor calidad, junto con un aprendizaje generalizado de administración, prudencia y buena evaluación de riesgo.

Hoy, la solidez de la banca chilena es reconocida, los indicadores financieros y patrimoniales del sistema bancario son positivos, al igual que las utilidades, el nivel tecnológico y la calidad de los servicios.

El más reciente informe de estabilidad financiera del Fondo Monetario Internacional (FMI) la ubica a la cabeza de las naciones emergentes, en el lugar 21 entre 60 países. De un máximo de 100 puntos, Chile obtiene 56.5, cifra que ha venido aumentando desde 50.6 en 2001.

Por su parte, la empresa internacional de clasificación de riesgo Standard & Poor's (S&P) señala que la solvencia del sistema financiero chileno sigue consolidándose en el contexto de América Latina y que ni siquiera las recurrentes crisis políticas y económicas que han afectado a distintos países de la región han logrado traerle problemas. Su positiva evolución se fundamenta en que Chile muestra un marco legal estable, disciplina fiscal y la cartera de clientes con menor riesgo de la región.

Este escenario positivo no significa que la industria esté libre de desafíos y para enfrentarlos se debe poner especial atención a la estrategia a seguir. Pero quien pertenezca o quiera ingresar al sistema financiero y desee saber qué tipo de decisiones estratégicas seguir, primero debe identificar a qué segmento pertenece, o en cuál le gustaría operar. Sólo entonces se puede revisar cuáles son las estrategias que han resultado exitosas, para ese segmento.

Con esto en mente, el presente estudio establece qué diferencias estratégicas poseen aquellos bancos que obtienen rentabilidades por sobre el promedio de su segmento.

## Una mirada a la banca chilena

Antes de presentar el análisis estratégico de cada segmento, se realizará una revisión de la industria.

Las entidades bancarias que funcionan en Chile, a diciembre de 2003, son veintiséis, excluyendo al Banco Central de Chile. Diecinueve son sociedades bancarias establecidas en el país, seis son sucursales de bancos extranjeros y una es estatal, cuya particularidad es la de ser una empresa autónoma del Estado con ley orgánica propia.

El sistema financiero nacional se ha mantenido en los últimos años en un estado de estabilidad y solvencia. Destaca un elevado nivel de capitalización, la disminución de los indicadores de riesgo de crédito y un dinamismo mayor en la actividad crediticia. Luego de un año 2003 con una recuperación tímida, las cifras vuelven a ser positivas, la mejora económica se ha visto incentivada en gran parte por la sostenida expansión de EEUU y China y el incremento del precio del cobre.

### **Integrantes del Sistema Bancario Chileno**

#### **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

#### **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

#### **Bancos estatales**

Banco Estado

La banca, luego de permanecer cerrada por muchos años por temas de seguridad y pago de deuda, es hoy una industria abierta a nuevas instituciones.

Pero, desde fines de los 90 y luego de grandes fusiones y la llegada de actores extranjeros, la banca chilena comenzó a vivir un proceso de gran concentración que hace reflexionar acerca de sus posibles efectos en la competencia.

El número de instituciones ha decrecido de forma relevante – de 55 en 1980 a 40 en 1990 – llegando a 26 en el 2003. Tras sus fusiones, el Banco de Chile y el Santander Santiago concentran el 40% del total de los activos del sistema financiero.

También se ha generado una gran entrada de bancos privados de capital extranjero.

A principios de los años 90, la banca extranjera, en cuanto al total de colocaciones, representaba alrededor del 15% del total y hoy la cifra alcanza alrededor del 40%.

Un actor relevante en la industria ha sido el grupo español BSCH presente en el mercado a través del Banco Santander Santiago y el BBVA, los que concentran en torno al 30% del mercado nacional.

Además, gracias a la entrega de nuevas licencias bancarias a actores orientados al “retail banking”, se ha dado una especie de “retailización” que tiene como resultado una gran competencia y alianzas estratégicas entre los megabancos y los bancos de las casas comerciales.

Además de esta significativa reestructuración interna de la industria, marcada por cambios de propiedad y mega-fusiones, durante los últimos tres o cuatro años el sistema bancario se ha visto enfrentado a un entorno radicalmente distinto al de los años inmediatamente anteriores: tasas de crecimiento más bajas, una inflación interna

aproximándose a la internacional, tasas de interés en niveles históricamente bajos, además de un completo rediseño de la política monetaria y cambiaria.

Este ciclo de cambios parece cerrarse mientras se perfila un nuevo escenario para el sistema bancario. La reestructuración provocada por las fusiones comienza a quedar atrás, la idea de un sistema abierto se consolida plenamente, los proveedores alternativos de créditos de consumo logran una cuota de mercado significativa (cooperativas de ahorro y crédito, cajas de compensación y casas comerciales), los clientes aprenden la lección de estos años y aparecen mucho más exigentes, la regulación se flexibiliza, el entorno macro se torna mucho más favorable y las cifras del sistema comienzan a reflejar el surgimiento de este nuevo escenario.

Además, las fuentes de financiamiento para las empresas se han diversificado. El crédito bancario, que dominó casi sin contrapesos como fuente de financiamiento para las empresas durante muchos años, en este nuevo escenario enfrenta nuevas fuentes, como son las emisiones de bonos, efectos de comercio y la securitización de activos.

Es en este escenario en que la banca debe hacer frente a los desafíos pendientes.

Primero, si bien la eficiencia es más alta que la de otros países emergentes, es más baja que la de los países industrializados. En cuanto a la incorporación de los servicios, existe un número significativo de personas que quedan al margen de éstos, a pesar de los avances en los últimos 15 años. Es necesaria también una modernización del sistema de pagos, que sea eficiente, segura y que permita reacciones rápidas frente a nuevas demandas. Se plantea además el desafío de la internacionalización de la banca, dada la incorporación de Chile a los mercados internacionales.

Por otra parte se ha generado una importante discusión sobre la posibilidad de que la banca pueda operar en el mercado de las AFP. La ley propone su participación

en la administración de cartera de inversiones y la comercialización de estos servicios a través de filiales especializadas.

También se ha debatido respecto a la Tasa Máxima Convencional (TMC) y la competencia entre las tarjetas de crédito de los bancos con las de multitiendas. El sector bancario asegura que la rigidez de la TMC les impide bancarizar a sectores importantes de la economía como las Pymes, y que la ausencia de regulación de las tarjetas de crédito de las grandes tiendas es una competencia injusta.

### **Método para un análisis estratégico segmentado**

Para analizar la industria bancaria, ésta fue segmentada de forma de realizar un análisis estratégico por grupos comparables. Se define segmentación como el proceso de dividir un mercado en grupos identificables, más o menos similares y significativos. Entre las empresas que forman parte de un sector es posible agrupar a las que siguen una estrategia similar, luego, podemos hablar de segmentar el sector bancario de acuerdo a las estrategias.

El análisis de conglomerados (*cluster analysis*) se define como un conjunto de técnicas que se utilizan para clasificar los objetos o casos en grupos relativamente homogéneos llamados conglomerados o segmentos (*clusters*). El propósito del análisis de conglomerados es agrupar las observaciones de forma que los datos sean muy homogéneos dentro de los grupos (mínima varianza) y que estos grupos sean lo más heterogéneos posible entre ellos (máxima varianza).

#### **Distribución de los bancos por cluster estratégico**

##### **Bancos Grandes de Tipo Global**

Banco del Estado  
Banco Santander  
Banco de Crédito e Inversiones  
Banco de Chile

##### **Bancos Tipo Global de menor tamaño**

Banco Internacional  
Banco del Desarrollo  
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria  
Corpbanca  
Scotiabank Sud Americano  
Citibank

##### **Bancos Enfocados a Altos Ingresos**

Banco Bice  
Banco Security  
Bankboston

##### **Bancos de Nicho**

Banco Ripley  
Banco Falabella  
Banco Conosur  
HNS Banco  
Banco Monex

##### **Bancos de Nicho Extranjeros**

Banco do Brasil  
ABN Amro Bank  
Dresdner Bank Lateinamerika  
HSBC Bank Chile  
Banco de la Nac. Argentina  
The Bank of Tokyo  
Deutsche Bank Chile  
JP Morgan Chase Bank

Para este análisis se utilizaron dos variables. En primer lugar, la participación de cada banco en las colocaciones totales de la industria y, segundo, la distribución de las colocaciones de cada banco.

Estas variables cumplen con ser relevantes, establecer diferencias y ser observables. La primera da una idea del tamaño del banco y las otras de su estrategia y segmento objetivo.

Se realizaron pruebas empleando el software SPSS a través del método *K-means clustering*. Este es un método de tipo no jerárquico y se utilizó la distancia euclidiana como medida de similitud. Se hicieron pruebas decidiendo a priori el número de conglomerados, para 4, 5, 6 y 9 clusters.

Se escogió el resultado de 9 segmentos y finalmente, apoyado en conocimiento experto, se obtuvo cinco segmentos que permiten agrupar a los 26 bancos del sistema financiero chileno: bancos de enfoque global, de gran tamaño y los de menor tamaño; los enfocados a segmentos de altos ingresos, los nacionales de nicho y extranjeros.

Luego se analizó la rentabilidad de cada uno de los segmentos para el periodo comprendido entre los años 2001 y 2003, elaborando un ranking en función de un indicador financiero que considera la rentabilidad de la empresa tanto desde el punto de vista operacional, como no operacional.

El indicador financiero utilizado es:

$$\frac{\text{Ingreso Neto Operacional} + \text{Ingreso Neto por Filiales y Sucursales en el Exterior}}{\text{Capital y Reservas}}$$

Este indicador da cuenta del rendimiento sobre el capital y las reservas del banco, de los ingresos netos de la estrategia de negocios y de la estrategia corporativa de la empresa.

En base al análisis realizado se determinó cuáles son los dos bancos con mejores resultados en cada segmento. Estos son:

Bancos grandes de tipo global	Banco de Crédito e Inversiones y Banco Santander.
Bancos tipo global de menor tamaño	Corpbanca y Banco del Desarrollo.
Bancos enfocados a altos ingresos	Banco Security y Banco Bice.
Bancos de nicho	Banco Conosur y Banco Falabella.
Bancos de nicho extranjeros	Dresdner Bank Lateinamerika y Deutsche Bank Chile

El objetivo de identificar a los bancos con mejores resultados de cada segmento, es descubrir cuáles son sus estrategias, pues estas podrían ser la receta para ser exitoso en cada segmento.

Para analizar las estrategias de estos bancos se utilizaron los conceptos de estrategia a nivel de negocios, a nivel corporativo y de adquisiciones, desarrollando diferentes aspectos estratégicos

En primer lugar, se considerará la Estrategia a Nivel de Negocios del banco. Se describirá cuáles son los segmentos de mercado preferidos por la empresa, los productos y oferta de valor ofrecido a cada uno de los segmentos y qué estrategia de negocios genérica es la utilizada por la empresa. De esta manera se podrá distinguir cuál de las cinco estrategias de negocios básicas sigue: liderazgo en costos, diferenciación, liderazgo en costos enfocado en un sector, diferenciación enfocada en un sector, liderazgo en costos y diferenciación integrados en un nicho.

También se observará la Estrategia a Nivel Corporativo. La idea es caracterizar la cartera de negocios asociada, conocer los resultados obtenidos por los otros negocios individuales relevantes y determinar el nivel y tipo de diversificación de la empresa. Se entiende que una empresa es diversificada si posee negocios que

compiten en distintas industrias y mercados de productos. Luego una estrategia corporativa será eficiente en la medida que esta cartera de negocios tenga más valor al estar administrados por una sola compañía que cada uno de forma independiente.

Otra área es la Estrategia de Adquisición y Reestructuración, para conocer la historia de las adquisiciones o reestructuraciones de la firma y los resultados de éstas. Se hará la distinción entre fusión y adquisición de la siguiente manera. La fusión es una estrategia mediante la cual dos empresas convienen integrar sus operaciones en un plano de igualdad. En cambio adquisición es cuando una empresa compra un interés mayoritario, o todo el capital de otra, con el propósito de que la adquirida sea una subsidiaria dentro de su cartera de negocios.

### **Resultados del análisis estratégico**

Para el segmento de los bancos de tipo global de gran tamaño, en el que lideran BCI y Banco Santander, el análisis arrojó que ambas instituciones, en lo que respecta a estrategia de negocios, presentan sus fortalezas en la segmentación de sus negocios, los diversos canales de distribución y en tener bajos niveles de gastos.

Con respecto a la estrategia corporativa se observa para ambos bancos niveles de diversificación moderados y de relación forzada<sup>3</sup>. En relación al sistema financiero, el aporte de estos negocios al excedente se mantiene cercano a las cifras promedio.

Banco Santander muestra una larga historia de adquisiciones y fusiones en busca de aumentar la cartera de clientes y lograr una posición relevante en el mercado, la última y de mayor relevancia, su fusión con Banco Santiago.

---

<sup>3</sup> Se dice que la diversificación de una empresa es de categoría relacionada forzada cuando todos los negocios comparten productos, tecnologías y enlaces de distribución.

Por su parte, BCI ha aprovechado los recientes procesos de fusión que han realizado otros bancos, capitalizando adecuadamente los espacios que se produjeron, por calidad de servicio y niveles autorizados de financiamiento a clientes. Además, con la adquisición de Banco Conosur, penetrará un mercado que sólo atendía a través de cuentas vista.

En el segmento de los bancos de tipo global, de menor tamaño, se observan estrategias similares a las de los bancos de gran tamaño. Banco del Desarrollo ha explotado exitosamente nichos no capitalizados por el resto de la banca, (micropymes), presenta indicadores de eficiencia en torno a la media y destina recursos y esfuerzos en función de la reducción de gastos. Por su parte Corpbanca ha logrado la definición de banco global, manteniendo el énfasis en aquellos segmentos considerados estratégicos como las medianas empresas y las personas.

Las estrategias se sustentan en una estructura de costos eficiente y en una oferta de productos y servicios financieros competitivos, además de reformas en los canales de atención.

El Banco del Desarrollo presenta un tipo de diversificación moderado, de relación ligada<sup>4</sup>. El aporte de sus filiales llegó a representar cerca del 21% de su excedente en 2002, pero tras una fuerte caída de este aporte se encuentra por debajo del promedio del sistema.

De igual modo, los ingresos netos provenientes de filiales de Corpbanca presentaron una reducción en la tasa de crecimiento registrada en períodos anteriores, encontrándose muy por debajo del sistema. Ambas instituciones a través de sus adquisiciones han complementado su gama de productos y servicios y ampliado paulatinamente su mercado de acuerdo a sus expectativas de crecimiento.

---

<sup>4</sup> Se dice que la diversificación de una empresa es de categoría relacionada ligada cuando los negocios comparten productos, tecnologías y/o enlaces de distribución de forma limitada.

Para el segmento de los bancos enfocados a segmentos de altos ingresos, en el que destacan Banco Bice y Banco Security, se presenta la diferenciación enfocada<sup>5</sup> como estrategia genérica a nivel de negocios.

Estos bancos conocen y responden adecuadamente a las necesidades y preferencias de sus clientes, quienes reconocen en ambas instituciones un servicio de excelencia, de manera que pueden mantener una relación de largo plazo.

Sus indicadores de eficiencia no escapan demasiado del promedio de la industria. En cuanto a la estrategia corporativa, se trata de una estrategia de diversificación de nivel alto, los ingresos por filiales son de orden

bastante superior al promedio de la industria en ambos casos, aportando significativamente al objetivo de multiplicidad de las fuentes de ingresos.

En junio de 2004, las operaciones de Dresdner Bank Lateinamerika AG en Chile fueron adquiridas por el Grupo Security. En Banco Bice no se han utilizado estrategias de fusiones y adquisiciones últimamente.

#### **Características estratégicas de los grupos de bancos**

Bancos grandes de tipo global	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenos niveles de eficiencia y destacada segmentación de los negocios a través de diferentes productos y servicios</li> <li>- Nivel de diversificación moderada y de relación forzada.</li> <li>- Fortalecimiento de las divisiones de consumo.</li> <li>- Adquisiciones y fusiones para aumentar cartera de clientes, penetrar nuevos mercados y alcanzar posicionamiento relevante.</li> </ul>
Bancos de tipo global, de menor tamaño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de costos eficiente, oferta de productos variada</li> <li>- Adquisiciones en pos de aumentar participación de mercado</li> </ul>
Bancos enfocados a clientes de altos ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de diferenciación además de indicadores de eficiencia que se ajustan al promedio de la Industria</li> <li>- Diversificación de nivel alto, los ingresos por filiales son superiores al promedio de la Industria</li> </ul>
Bancos de nicho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo en costos integrado a una diferenciación enfocada</li> </ul>
Bancos extranjeros de nicho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo por costos enfocada a su nicho.</li> </ul>

<sup>5</sup> Se llama diferenciación enfocada a aquella estrategia de negocio de diferenciación pero dirigida a algún nicho de mercado específico.

Respecto a los bancos de nicho, los mejores resultados son obtenidos por Banco Falabella y Banco Conosur. Estos han mostrado márgenes brutos superiores al promedio del sistema, debido a su orientación al segmento de personas, con énfasis en un producto de mayor spread como es el crédito de consumo.

Además, Banco Falabella se sitúa entre las entidades más eficientes de la industria, y Banco Conosur tiene como desafío revertir el deterioro de sus índices de eficiencia. Por lo tanto en ambos casos existe una estrategia de liderazgo en costos integrado a una diferenciación enfocada o de nicho.

A pesar de que para Banco Conosur el aporte de su filial tuvo una alta importancia relativa en el negocio, con resultados en torno al promedio del Sistema. Por otra parte, Banco Falabella no posee filiales. A principios del año 2004, Banco Conosur se constituyó en una nueva área de negocios de Banco de Crédito e Inversiones y su estrategia se enmarca dentro de la de su actual matriz.

Finalmente, el segmento de los bancos de nicho internacionales tiene a Deutsche Bank y Dresdner Bank Lateinamerika como las entidades con mejores resultados. Ambas están afectas a importantes fluctuaciones de los márgenes, por lo tanto se hace fundamental sus políticas de control de gastos, lo que en el caso de Deutsche Bank le ha permitido que sus indicadores de eficiencia se ubiquen entre los más bajos de la industria.

Al mismo tiempo, Dresdner Bank Lateinamerika presenta un constante esfuerzo por disminuir sus costos. Luego, la estrategia principal es liderazgo en costos enfocada a su nicho.

Para Dresdner Bank el aporte de las filiales al excedente no es significativo, incluso ha obtenido cifras negativas en los últimos periodos. Por su parte, Deutsche Bank no posee filiales.

## **Lecciones y tendencias**

La industria bancaria de Chile se desarrolla en el contexto de una economía en sostenido crecimiento. Este sector se está beneficiando de los avances tecnológicos en las áreas de informática y telecomunicaciones para obtener economías de escala y también de alcance, estandarizando sus procesos de negocios y diversificando las fuentes de ingresos, logrando crecientes productividades operacionales.

Para alguien que pertenezca o quiera ingresar al sistema financiero y desee saber qué tipo de decisiones estratégicas seguir, primero debe identificar a qué segmento pertenece, o en cuál le gustaría estar. Luego se deberán revisar cuáles son las estrategias que han resultado exitosas en ese segmento, además de considerar las tendencias que presenta la banca en los últimos años.

Los bancos de tipo global deben preocuparse de mejorar aún más sus niveles de eficiencia, no tan sólo reduciendo costos operativos, sino fundamentalmente aprovechando economías de escala para desarrollar negocios complementarios. Todo esto visualizando la posible incorporación al mercado de AFP's y la necesidad de internacionalizarse acompañando a sus clientes.

También se ha mostrado la necesidad de potenciar las divisiones de consumo, pues los bancos de nicho que se han enfocado a ello, aprovechando su experiencia en retail, han logrado excelentes resultados. Nace entonces la invitación a aprender de los bancos tiendas o crear alianzas con casas comerciales.

Los bancos de nicho deben identificar nuevos nichos no explotados por la competencia, buscando el modo de que sean rentables. Diferenciarse sin perder la oportunidad de ser eficientes.

Agilizar la bancarización de sectores económicos que aún no acceden al sistema financiero es algo que se puede profundizar. Además de ser motor de desarrollo social,

son sectores que han demostrado ser altamente rentables, con alta fidelidad y voluntad de pago.

Con respecto al futuro de la banca, las estrategias observadas en la industria bancaria nacional, muestran dos grandes tendencias de largo plazo: la banca global y los bancos de nicho.

La banca global se caracteriza por una estrategia de negocios y corporativa de múltiples productos y servicios para diversos mercados nacionales y extranjeros, sustentada en la coherente y eficiente operación de negocios, alta tecnología, gestión de activos de riesgo y gestión financiera. Se le conoce también como megabancos, por su natural gran tamaño de activos.

Por su parte, los bancos de nicho tienen una estrategia de negocios basada en productos y servicios específicos para el nicho de mercado que privilegian desarrollar.

Finalmente vemos que la base de clientes activos es el atributo más importante de la banca, más aun en la medida en que se conoce el comportamiento de pago asociado a cada cliente. La posibilidad de ofrecerles diversos productos y servicios financieros, aumenta la penetración y fidelización de la cartera de clientes, contribuyendo a consolidar los altos rendimientos económicos, proyectando así a la Industria Bancaria como una de las más dinámicas y rentables de la economía chilena.

## **Bibliografía**

Balances financieros de los bancos

Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización, Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R., 5ta Edición (International Thomson Editores, 2003).

Revista Información Financiera Diciembre de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Indicadores de solvencia, actividad, riesgo, resultados y eficiencias del sistema financiero, elaborados por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Enrique Marshal, Superintendente bancos e instituciones financieras, “Regulación y Desarrollo del Sistema Financiero”, Abril 2004. y “El Nuevo Escenario del Sistema Bancario”, Noviembre 2003.

Pagina Web de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras [www.abif.cl](http://www.abif.cl)

Informe de Política Monetaria del Banco central de Chile, diciembre 2003.

Informes de Clasificación e Indicadores de Desempeño del sector bancario de Feller Rate, clasificadora de riesgos.

Guía de negocios de Chile 2003 de la Embajada Argentina en Chile.

Visauta, B. “Análisis estadístico con SPSS para Windows”. McGraw-Hill, 1997.

Apuntes del curso “Investigación de Mercados” IN627, DII, U. de Chile.

Apuntes del curso “Política de Empresas” IN68A, DII, U. de Chile.