



Universidad del Bío-Bío  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**MAGISTER EN DIRECCION DE EMPRESAS**

**Tesis para optar al Grado de Magister en Dirección de Empresas**

**“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y SU  
EFECTO EN LA ORGANIZACIÓN DE LOS BANCOS EN CHILE  
ENTRE 2010 Y 2015.”**

DANIELA MACARENA TORO ALVAREZ

PROFESOR GUÍA: SR. ALEX MEDINA GIACOMOZZI

CHILLAN 2017.



## INDICE

INTRODUCCION.....	5
CAPITULO I: PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
<b>1 Problema y objetivos de la investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Problema .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Justificación del Problema.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3. Objetivo General .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Objetivos Específicos.....</b>	<b>10</b>
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
<b>2 Marco Teórico.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Decisiones Estratégicas.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Estrategia Corporativa .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Estrategias de Mercado.....</b>	<b>13</b>
2.3.1 Estrategia de Crecimiento .....	14
2.3.1.1 Estrategia de Diversificación.....	14
2.3.1.2 Estrategia de Diversificación Relacionada.....	15
2.3.1.3 Estrategia de Diversificación no Relacionada.....	15
2.3.2.1 Estrategias de Concentración.....	15
2.3.2 Estrategia de Ajuste y Adaptación .....	16
<b>2.4 Estrategias de inversión.....</b>	<b>17</b>
2.4.1 Métodos de desarrollo estratégico.....	18
2.4.1.1 Desarrollo interno.....	19
2.4.2.1 Desarrollo Externo.....	20
<b>2.5 Estrategia de crecimiento a nivel de negocio.....</b>	<b>25</b>



<b>2.6 Estructura Organizacional .....</b>	<b>26</b>
2.6.1 Tipos de estructura organizacional .....	27
2.6.1.1 Modelos Simples .....	28
2.6.1.2 Modelos Complejos.....	29
<b>2.7 Sector Bancario.....</b>	<b>30</b>
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	38
<b>3 Metodología.....</b>	<b>39</b>
3.1 Tipo de Investigación .....	39
3.2 Período de análisis .....	41
CAPITULO IV: RESULTADOS .....	42
<b>4.- Resultados .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Clasificación según tipo de estrategia .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2 Efectos en la estructura organizacional.....</b>	<b>63</b>
CONCLUSIÓN .....	66
BIBLIOGRAFÍA .....	68



## INTRODUCCION

Las empresas están inmersas en un mundo globalizado, en el cual la competencia es cada vez más fuerte, por lo tanto, están en una búsqueda constante de crecimiento que les permita fortalecer sus capacidades y estar a la par de la competencia.

Es por esto que se han implementado diferentes estrategias que permitan abordar la demanda por productos y/o servicios. De esta forma la estrategia utilizada por parte de la empresa constituye un rol fundamental al momento de tomar una decisión, lo que demuestra que la estrategia de crecimiento definida está relacionada directamente a los resultados finales de la organización.

Bajo el contexto del sistema bancario en Chile, la industria ha reconocido con el tiempo la relevancia de las estrategias de crecimiento utilizadas y la necesidad de ir generando estrategias para el logro de los objetivos.

Lo anterior explica lo que motiva a los bancos a elegir una determinada estrategia, para enfrentar los distintos cambios a los cuales están expuestos por lo que en este trabajo, se analizarán los diferentes tipos de estrategias de crecimiento, teniendo como objetivo determinar el efecto que estas tienen en la organización.

Mediante lo expuesto anteriormente se evidencia la evolución que han tenido las estrategias en el período de tiempo analizado (5 años), se determina si cada uno de los bancos optó por un crecimiento a través de una estrategia de diversificación o concentración.

Además, los bancos se clasificaron por volumen de colocaciones, cantidad de trabajadores, número de sucursales, tipo de negocio, servicio bancario y segmento de mercado.

Finalmente, el objetivo de esta memoria es analizar las estrategias de crecimiento y su efecto en la forma como se organizan los bancos en Chile entre 2010 y 2015.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

## CAPITULO I: PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN



## 1.- Problema y objetivos de la investigación

### 1.1. Problema

Es importante considerar que la banca busca mejorar sus servicios y actividades para obtener rentabilidad a partir de la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de las personas. Es un círculo virtuoso que la sociedad en su conjunto debe valorar. Por un lado, si los productos ofrecidos se orientan apropiadamente a las necesidades de las personas, su demanda será alta y serán rentables. En tanto que el hecho de que sean rentables introduce mayores incentivos para continuar mejorando la oferta.

En materia financiera, y al igual que en los últimos años, la banca mantiene una sólida posición de capital y bastante por sobre los mínimos regulatorios. Es importante notar que la banca no sólo mantiene niveles de capital relativamente elevados, sino también su composición es bastante robusta, la cual continúa siendo de alta calidad, un aspecto de suma relevancia en los sistemas financieros internacionales que enfrentaron problemas de solvencia durante la crisis sub prime. De hecho, la participación del capital básico – capital pagado más utilidades retenidas se ha mantenido prácticamente constante en 75% en los últimos años. (Diario Financiero, 16 de febrero de 2015).

De este modo, en términos generales, la banca continúa preservando dos pilares esenciales de su funcionamiento: ofrecer más y mejores servicios manteniendo una sana posición financiera. La dinámica naturaleza del sistema bancario, así como del entorno normativo, requiere de un continuo proceso de fortalecimiento a fin de cumplir su rol. (Diario Financiero, 16 de febrero de 2015)

La industria bancaria y de servicios financieros es probablemente una de las industrias con las cuales se tiene más interacción. En este sentido, la cantidad de información y datos que se intercambian a diario con los diferentes actores bancarios va en aumento, generando una serie de cambios y desafíos. Algunos de estos cambios se producen por el aumento en la insatisfacción con los niveles de calidad de servicio por parte de los clientes, la presión por adaptarse a los nuevos cambios en el ambiente tecnológico, la incorporación de nuevas fuentes de información en los modelos de evaluación actuales, la creación de una propuesta



de valor e incorporación de la creciente cantidad de personas susceptibles de ser bancarizadas, la necesidad de optimizar y mejorar de manera continua los costos operativos.

Todos estos factores llevan a los bancos a plantearse fuertes cambios y a discutir un nuevo modelo estratégico para el futuro basado en estos requerimientos.

Es conveniente revisar los cambios que se están introduciendo, como por ejemplo:

- Canales de atención, han proliferado canales de auto atención en donde los clientes no necesitan contactarse con un ejecutivo ni acudir a una localidad física para resolver sus necesidades. Para los bancos, esto trae como beneficio una disminución en sus costos operativos.
- Experiencias personalizadas por cliente, debido al aumento de personas que tienen acceso al sistema bancario es imposible identificarlas a todas con las herramientas y plataformas tradicionales, esto hizo que los bancos recurrieran a la diferenciación básicamente por segmentos de acuerdo a la renta (banca personas) y ventas (banca pyme). Esto provoca insatisfacción de los clientes con sus instituciones bancarias, justamente por falta de personalización. Es por esto que la mayoría de las instituciones bancarias revisan constantemente los modelos de segmentación y de venta, la propuesta de productos y servicios, e incorporando la variable comportamiento del cliente en el análisis.
- Digitalización, el avance hacia la digitalización de las operaciones bancarias es otra tendencia, como parte de las iniciativas de los bancos para disminuir sus costos operativos y sus tiempos de atención.
- Implementación de nuevas plataformas tecnológicas, la industria bancaria muestra un avance muy lento hacia la incorporación de nuevas tecnologías que les permitan absorber el gran volumen de información que se está generando hoy en día y el poder procesar e incorporar fuentes de datos semi-estructuradas. La proliferación de nuevos canales y fuentes de información muestra un crecimiento exponencial en



términos del volumen de datos generados, mientras que la velocidad de adopción de nuevas tecnologías se mueve de manera lineal, por lo que la brecha continúa ensanchándose (Mundo ejecutivo, 16 de febrero de 2016).

- Medios de pago, los nuevos medios de pago es un fenómeno creciente al interior de la industria, esta tendencia probablemente traiga consigo mayor presión a la estabilidad de los sistemas de los bancos, ya que el volumen de este tipo de transacciones continuará aumentando.

Es muy probable que exista una industria bancaria más concentrada y con menos actores ya que puede haber una reducción en los márgenes de rentabilidad por cliente, producto y banca (Credit Performance, 17 de Julio de 2015), Dentro de este proceso, la implementación de nuevas tecnologías va a jugar un rol clave ya que se está convirtiendo en parte importante de la toma de decisiones estratégicas y un factor de ventaja competitiva para las empresas.

## 1.2. Justificación del Problema

De acuerdo a lo expuesto en el punto anterior, es interesante realizar esta investigación para determinar cuál es el tipo de estrategia de crecimiento que utilizan los bancos en Chile y como afectan en el modelo organizacional que presentan. Con esta investigación se buscará determinar si existe relación en las estrategias que utilizan los bancos y el modelo organizacional que adoptan, debido a los escasos estudios realizados en este ámbito, ya que solo existen estudios que hacen referencia al comportamiento competitivo de la banca en nuestro país, también hay investigaciones que muestran el desarrollo del sector bancario en Chile relacionado con las estrategias de penetración bancaria (Medina, V. Universidad de Chile 2013).

## 1.3. Objetivo General

Analizar las estrategias de crecimiento y su efecto en la forma como se organizan los bancos en Chile entre 2010 y 2015.





#### 1.4. Objetivos Específicos

- Identificar el desarrollo de las estrategias de crecimiento utilizadas por el sector bancario en Chile durante los últimos 5 años.
- Determinar la forma organizativa utilizada por los en Chile desde el punto de vista comercial y operativo.
- Evaluar los efectos en la forma de organización a partir de las estrategias de crecimiento identificadas.
- Establecer la similitud y diferencia entre los bancos de las estrategias de crecimiento utilizadas y la organización adoptada.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO



## 2 Marco Teórico

### 2.1 Decisiones Estratégicas

Las decisiones estratégicas hacen referencia a las decisiones que se toman para relacionar la empresa con su entorno. Son de gran trascendencia, ya que definen los objetivos y las líneas de acción a seguir en la empresa. La información que se tiene para realizar este tipo de decisiones es escasa, y los efectos que producen estas decisiones pueden comprometer al desarrollo de la empresa e incluso su supervivencia. Las decisiones estratégicas se pueden implementar en los distintos niveles jerárquicos en los que se encuentran organizadas.

Dentro de la organización las estrategias se clasifican en tres niveles: Corporativa, Funcional y de Negocios. La estrategia corporativa se encuentra en el nivel más alto, ya que esta estrategia la que decide los negocios a desarrollar o eliminar.

### 2.2 Estrategia Corporativa

Existen diferentes autores que definen la estrategia corporativa:

Andrews (1980) Define la estrategia como el patrón de objetivos y metas de la empresa y de las políticas y planes esenciales para lograrlos, al definir en qué clase de negocios está o requiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser.

Wheelen, Hunger y Oliva (2007) La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una multinacional.

Gómez-Betancourt (2005) La estrategia corporativa representa el nivel más alto, permite definir el tipo de empresa que se quiere ser, los negocios en que se quiere operar, y la ponderación relativa de las unidades de negocio.



En relación a lo expuesto se puede inferir que la estrategia corporativa es el enfoque de una entidad para optimizar el valor económico y social de su portafolio de negocios tomando en cuenta los intereses de la comunidad y de los empresarios. Es la estructura por medio de la cual una entidad puede decidir cómo desea añadir nuevos negocios a su portafolio y como desea dirigir la administración de sus unidades de negocio.

El establecimiento de este tipo de estrategia es una tarea fundamental dentro de la organización por lo tanto debe ser capaz de enfrentar el entorno cambiante y competitivo debido al impacto que esta tiene.

Existen diversas maneras que puede adoptar la empresa para crecer y mantenerse frente al mercado competitivo, las cuales requieren de cierto nivel de inversión para llevarlas a cabo, a continuación, se detallan dos tipos de estrategias de crecimiento corporativo: estrategias de crecimiento de mercado (diversificado/concentrado) y estrategias de crecimiento en tamaño (orgánico/inorgánico)

### 2.3 Estrategias de Mercado

Este tipo de estrategia se puede desarrollar de dos maneras, a través de la estrategia de crecimiento y estrategia de ajuste y adaptación.

La estrategia de crecimiento provoca que la empresa pueda expandirse en el mercado mediante la inclusión de nuevos negocios los cuales pueden o no estar relacionada con el negocio principal de la compañía o mediante la concentración en un negocio en especial. Por lo tanto, la compañía puede utilizar dos tipos de estrategias de crecimiento de mercado, siendo estas las estrategias de diversificación y las estrategias de concentración.

Una empresa que opta por diversificarse lo puede hacer de dos maneras, de forma relacionada o no relacionada, al realizarlo de forma relacionada entra a competir en nuevos negocios los que se encuentran relacionados con la actividad primaria de la



empresa, y al escoger de forma no relacionada implica llevar a cabo actividades de dos o más negocios que no se encuentran relacionados entres sí.

La otra clasificación que recibe este tipo de estrategia es la de concentración, la cual puede ser mediante la especialización o integración, en el primer caso la empresa participa en una sola actividad del negocio de la cadena de valor y en el segundo caso la compañía realiza actividades en varios eslabones de la cadena de valor.

### 2.3.1 Estrategia de Crecimiento

#### 2.3.1.1 Estrategia de Diversificación

Según Berry (1975), la estrategia de diversificación representa un incremento en el número de industrias en las cuales las empresas son activas o participan. Es decir, mediante esta estrategia, se busca el crecimiento de una empresa por medio del desarrollo de negocios pertenecientes a más de un sector industrial.

Esta estrategia requiere un gran esfuerzo por parte de toda la empresa ya que, implica conocimientos, tecnologías e instalaciones nuevas, así como también cambios en su estructura organizativa, en sus procesos de dirección y en sus sistemas de gestión (Navas y Guerras, 2002: 333). Por este motivo, se puede considerar a la diversificación como la estrategia más drástica y arriesgada entre las estrategias de crecimiento.

No obstante, aunque la estrategia de diversificación sea sin duda compleja, son diversos los motivos por los cuales las empresas optan por la diversificación. La razón principal es que mediante la diversificación se disminuye el riesgo de la empresa ya que, aunque ésta fracase en un sector, por estar constituido por negocios con bajo rendimiento u otra razón, es difícil pensar que fracasará en todos sus sectores. Según Thompson y Strickland (1994: 185), otro motivo que justifica la diversificación es una mayor creación de valor para los accionistas, al compararla con la estrategia de concentración. Sin embargo, para lograr crear valor para los accionistas, una empresa debe participar en negocios que tengan



mejores rendimientos bajo una dirección común que los que obtendrían si funcionaran como empresas independientes.

### 2.3.1.2 Estrategia de Diversificación Relacionada

La diversificación es relacionada cuando los sectores industriales en los que participa una empresa mantienen una cierta relación. De esta manera, se puede decir que los negocios de la empresa se encuentran relacionados, lo que permite compartir los conocimientos, habilidades, tecnologías o recursos entre los negocios, es decir, se generan sinergias entre todos los negocios de la empresa.

### 2.3.1.3 Estrategia de Diversificación no Relacionada

La diversificación no relacionada o de conglomerado, supone que entre los sectores industriales en los que participa una empresa no existe ninguna relación. En este caso, no se busca aprovechar los recursos o conocimientos infrautilizados, como tampoco generar sinergias con los nuevos negocios. Solo pueden generarse sinergias en el ámbito financiero y en el del sistema de dirección ya que, las habilidades concernientes a estos ámbitos son las únicas que pueden aprovecharse.

### 2.3.2.1 Estrategias de Concentración

Este tipo de estrategia busca concentrarse o especializarse en un sector industrial o actividad mediante la integración o especialización respectivamente, las cuales se presentan de la siguiente manera:

- ✓ Integrada: Dentro de la estrategia de integración se dividen en dos tipos de estrategia, integración vertical e integración horizontal, la primera se subdivide en integración vertical hacia delante e integración hacia atrás.



- ✓ Integración vertical: Tiene lugar cuando la empresa de distribución comercial extiende su negocio hacia actividades mayoristas y de fabricación, pudiendo mejorar los precios y los servicios a sus clientes. En función de la dirección de la integración se puede hablar de integración hacia atrás (el minorista se integra con el mayorista o el fabricante) o integración hacia delante (el mayorista se integra con el minorista).
- ✓ Integración Horizontal: Consiste en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, si no que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía.
- ✓ Especializada: En este tipo de estrategia solo se realizan actividades en un solo eslabón de la cadena industrial, por lo tanto todos los esfuerzos, recursos y capacidades se encuentran enfocados en un solo negocio.

### 2.3.2 Estrategia de Ajuste y Adaptación

Para una empresa que presenta un mal rendimiento en su cartera de negocios, no es fácil lograr sus objetivos de crecimiento. Este bajo rendimiento puede ser ocasionado por grandes pérdidas en una o más unidades de negocio, que hacen que disminuya el rendimiento financiero general de la organización, ya sea por un número desproporcionado de negocios en sectores industriales poco atractivos, por una carga excesiva de endeudamiento, por una mala elección en las adquisiciones, por cambio en las disposiciones legales etc. Las estrategias de cambio de posición, atrincheramiento y reestructuración de la cartera permiten que “una cartera de negocios enferma recupere su salud”, tal como es planteado por Thompson y Strickland (1994:201).



## 2.4 Estrategias de inversión

Este tipo de estrategia son caminos elegidos para obtener mejores rendimientos en las inversiones realizadas. Estas estrategias dependerán del perfil del inversionista sea más conservador o arriesgado, del medio en el que se van a realizar las inversiones, como los depósitos bancarios o el mercado de la bolsa de valores, de la situación económica presente, ya sea que exista recesión o abundancia y crecimiento. También se relacionan con el mayor o menor capital disponible, la necesidad de obtener rendimientos en el corto o largo plazo y el conocimiento y experiencia de algún sector de mercado específico.

Las estrategias de inversión sirven para enfocarse en los negocios importantes, no distraerse en instrumentos financieros coyunturales, mantener una disciplina hasta el logro de los objetivos que se persiguen, y ser coherente con las necesidades y deseos del inversionista. Se utilizan para mejorar el impacto, no arriesgar demasiado y balancear el portafolio de inversión en forma planificada. De igual forma, se pueden medir de acuerdo con los resultados parciales y finales alcanzados, para cambiar el curso de acción cuando lo amerite.

Los tipos de estrategias de inversión dependiendo del riesgo, pueden orientarse a los depósitos bancarios a plazo fijo y rentabilidad garantizada, o a los mercados especulativos a plazo indefinido y rentabilidad variables. En todo caso, las mejores estrategias se deben orientar al largo plazo, a la diversificación del portafolio y canasta de productos en los que se invierten, a la consecución de los objetivos particulares del inversionista a elegir en forma consciente y libre. Adicionalmente, las estrategias de inversión varían de acuerdo con la oferta alta o baja de los productos bancarios y tradicionales, ya que si los intereses son muy bajos, los inversionistas tenderán a desarrollar estrategias en sectores más especulativos y arriesgados como la bolsa o el mercado forex, con la expectativa de obtener mejores alternativas y rendimientos.





UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

#### 2.4.1 Métodos de desarrollo estratégico

Las empresas disponen de tres métodos alternativos que pueden utilizar para desarrollar sus estrategias específicas, las opciones son: desarrollo interno, desarrollo externo y desarrollo conjunto, tal como es planteado por Johnson y Scholes (2001:303)



#### 2.4.1.1 Desarrollo interno

Se refiere a las estrategias de crecimiento interno que se centran en el crecimiento por el proceso de desarrollo de activos, la explotación de la tecnología, una mejor relación con el cliente, la innovación de las nuevas tecnologías y productos para llenar los vacíos en el mercado. Se trata de un progresivo proceso de crecimiento, repartidas en unos pocos años (Brunner, 2004)

Es una estrategia para desarrollar la base o capacidades del negocio por sí mismo. Muchas empresas reinvertirán en el desarrollo de los empleados, reestructuración de los departamentos, o en la oferta de productos mejorados con la intención de proporcionar una base más amplia en la prestación de productos o servicios a los clientes. El crecimiento interno no produce un aumento inmediato de los ingresos, pero si promete la posibilidad de futuros rendimiento de la inversión, busca capital, recursos tecnológicos, humanos y administrativos y los integra para diversificarse hacia nuevos mercados y productos.

Este tipo de estrategia presenta las siguientes ventajas: Adquisición de la tecnología más reciente, facilita la optimización de la localización industrial y la distribución comercial, optimización de la gestión del proceso (crecimiento paulatino de los recursos), por otro lado también presenta desventajas, tales como; el período de maduración de la inversión realizada es relativamente alto y es más difícil financiar el crecimiento (salvo con recursos propios)

El desarrollo interno también involucra que una empresa inicie un nuevo negocio o amplíe su negocio actual desde el principio a partir de sus propias competencias y recursos, lo que implica, generalmente, construir instalaciones, adquirir equipos, contratar personal, etc. Por este motivo, el desarrollo interno tiene mayor significado cuando el nuevo negocio desarrollado se encuentre relacionado con los negocios existentes de la empresa. Además, aunque el costo final de desarrollar nuevos negocios internamente sea mayor que el de adquirir otras empresas, la distribución del costo a lo largo del proyecto puede transformar a éste método en una alternativa más favorable y realista para las pequeñas empresas que no disponen de los recursos necesarios para las grandes inversiones que requiere la



adquisición de una empresa. Por último, este método es la única alternativa que tienen las organizaciones pioneras para desarrollar nuevos negocios. Estas empresas no están en posición de desarrollarse mediante adquisiciones o desarrollos conjuntos, puesto que son las únicas en este campo.

- Tipos de crecimiento interno (Orgánico)
- ✓ Incrementar activos: El crecimiento interno es llevado a cabo por una organización mediante nuevas inversiones, lo que supone un incremento de los activos de la empresa a fin de desarrollar nuevos productos, servicios y/o mercados. Este tipo de crecimiento modifica la estructura de la empresa ya que supone la contratación de nuevos recursos para llevar a cabo sus nuevas actividades, aumentando así la capacidad productiva y/o de prestación de servicios.

El incremento de activos se puede dar en el mismo negocio o en otros negocios, estos a su vez en una misma zona geográfica o en otra zona geográfica, en ambos casos permite ampliación de actividades y ampliación de la inversión, al ser en otra zona geográfica a través de ampliación de la inversión se puede dar en la ubicación actual o en otra zona.

- ✓ Nuevas Tecnologías: A través del tiempo la tecnología ha reducido las barreras para realizar negocios, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las compañías. La implementación de nueva tecnología es una necesidad para las empresas ya que les permite estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto en el mercado nacional como internacional.

#### 2.4.2.1 Desarrollo Externo

Analiza el crecimiento inorgánico y se refiere al crecimiento externo mediante adquisiciones y fusiones con otras empresas, por tanto, el crecimiento inorgánico consiste en comprar otras empresas las que pueden ser absorbidas por la empresa matriz o mantener



su actual estructura jurídica pasando a ser una filial de la empresa compradora. Es rápido y permite la utilización inmediatamente de los bienes adquiridos. (Brunner, 2004)

El crecimiento externo se enfoca en fusiones o adquisiciones estratégicas, aumentan el número de relaciones mutuas a través de terceras partes y puede incluir la utilización de franquicias en la estrategia del negocio. Los objetivos de esta estrategia son proporcionar mayores oportunidades para aumentar el valor de la empresa, y por esta razón tienden a producir un retorno inmediato de la inversión, se logra cuando una empresa busca capital y con él compra a otra u otras que están en plena operación con organizaciones de producción y administración establecidas y con productos y mercados definidos.

Las ventajas que presenta este tipo de estrategia son: ahorra tiempo frente al crecimiento interno ya que permite entrar a un negocio nuevo o ampliar los negocios actuales en el momento más adecuado, puede ser la única manera de superar una determinada barrera de entrada o de penetrar en un mercado nacional cerrado por condiciones legales, se reducen los riesgos de crecimiento (inversión y resultado menos incierto), existen más alternativas para la financiación del proceso. Al igual que la estrategia orgánica presenta ciertas desventajas tales como: Parte de la rentabilidad futura del negocio se descuenta en el valor de la compraventa (adquisición cara), la inversión incluye activos innecesarios limitando la flexibilidad de la empresa, integración de dos o más organizaciones que son muy diferentes, limitación de crecimiento debido a las legislaciones o de defensa de la competencia.

Una de las razones a favor del desarrollo externo, es la rapidez con la que permite introducir un nuevo negocio en la empresa o la ampliación de los actuales negocios, a diferencia del desarrollo interno el cual es un proceso demasiado lento. Otra razón a favor de este método es que no es necesario que la empresa disponga de recursos y competencias que requiere el nuevo negocio ya que, por medio del desarrollo externo se adquiere un negocio que ya cuenta con las instalaciones, maquinarias, equipos, personal y además se



está adquiriendo el conocimiento y la experiencia requerida por este negocio. Sin embargo, existen muchos problemas asociados con este método. Según Johnson y Scholes (2001:307), el problema principal del desarrollo externo radica en la capacidad de integrar la nueva empresa en las actividades de la antigua, lo que implica a su vez, problemas culturales, de comportamiento y otras incompatibilidades de las dos empresas.

- Tipos de crecimiento externo (Inorgánico)
- ✓ Adquisición: Una adquisición consiste en la compra por parte de una persona jurídica de los activos de otra sociedad, que puede implicar la compra de la empresa o de parte de sus activos.

La adquisición se puede llevar a cabo a través de:

- ✓ Compra mayoritaria de empresas: Una empresa compra y quiere ejercer control mayoritario sobre la nueva empresa con el objetivo de entrar a nuevos negocios. Esta compra puede implicar mantener a la adquirida como una filial o bien absorberla, lo que implica una fusión.
  - Filial: Una filial es aquella que, de manera directa o indirecta (a través de otras empresas), es controlada por una empresa dominante o matriz propietaria de una cantidad del capital que le otorga el control mayoritario. Se puede dar de forma horizontal y vertical.
  - Fusión: Dos o más compañías deciden juntar sus patrimonios. La fusión puede ser de tipo horizontal cuando combina a dos o más compañías dentro de la misma industria que producen productos similares, las compañías que realizan este tipo de fusión lo hacen para expandir su línea de productos, ampliar su nicho de mercado, para entrar un mercado geográfico diferente o para tener más control sobre una industria. La fusión también puede ser en forma vertical, cuando dos compañías están en la misma industria, pero en distintas fases de la producción, una fusión vertical es por lo general entre un fabricante y un proveedor, este tipo de fusión suele ocurrir con el fin de



aumentar la eficiencia en la cadena de suministro que a su vez, aumenta los beneficios para la sociedad absorbente.

Las fusiones se clasifican en dos tipos:

- Absorción: En este caso una o varias sociedades (sociedades absorbidas) se extinguen y transfieren en bloque todo su patrimonio social a una sociedad ya existente (sociedad absorbente). Dependiendo de los términos de la negociación, puede pagarse en acciones o en dinero a los dueños de la empresa adquirida. En el primer caso el vendedor deja la relación con la empresa y en el segundo caso se incorporan como accionistas de la absorbente.
  - Creación: En este caso varias sociedades transfieren a una sociedad que constituyen, como consecuencia de una disolución sin liquidación, la totalidad del patrimonio social mediante la atribución proporcional a sus accionistas de acciones de la nueva sociedad.
- ✓ Compra de activos de otra empresa: La empresa adquiriente compra la totalidad o una parte de los activos de una compañía, generalmente el comprador adquiere solamente los activos de la otra empresa y no asume sus obligaciones.
- ✓ Alianzas estratégicas: Es un acuerdo realizado por dos o más partes para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte independientemente. Las alianzas estratégicas ocurren cuando dos o más organizaciones se unen para conseguir beneficios mutuos. Los socios pueden aportar a la alianza estratégica con recursos tales como productos, medios de distribución, procesos de manufactura, capital, conocimiento, experiencia o propiedad intelectual, instauran un grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

Los motivos que llevan a la organización a establecer estos acuerdos son: conseguir economías de escala, obtener economías de alcance por explotación conjunta de un activo fijo, aprovechamiento por complementariedad de sus recursos, compartir riesgos,



acceso a mercados (especialmente internacionales), obtener recursos financieros o facilitar la supervivencia reduciendo la competencia.

Tipos de alianzas estratégicas según su forma jurídica:

✓ Acuerdos de cooperación que crean una nueva persona jurídica: Dos o más empresas aportan capital en forma de recursos financieros, humanos, tecnológicos u otro tipo de activos, para formar una nueva empresa. En este caso las empresas asociadas comparten la propiedad de la nueva empresa. Entre otras muchas las modalidades más comunes son:

- Joint Venture o Inversión Conjunta: Existe Joint Venture cuando la asociación implica un riesgo conjunto. Sólo hay Joint Venture cuando se unen recursos y se comparten las ganancias y las responsabilidades, independiente de que se constituya o no una nueva persona jurídica (Lipton, Charles 1983).
- Consorcios de exportación y cooperativas de comercio exterior: Varias empresas de tamaño pequeño o medio aportan capital para crear una nueva entidad que canalice sus exportaciones, compartiendo tales empresas la propiedad de la nueva sociedad.
- Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales: Se crea una nueva entidad aunque ésta no es propiedad de los asociados que lo conforman, sino del gobierno o de la institución que financia el proyecto.

✓ Acuerdos de cooperación en los que no se crea una nueva persona jurídica: Son aquellas asociaciones entre empresas que no desembocan en la creación de una nueva persona jurídica y que no implican participación en la propiedad por parte de los socios. Entre los tipos de acuerdos que existen se encuentran:

- Licencias: Son acuerdos contractuales entre empresas de distintos países por los que una concede a otras el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca restringida, etc.



- Franquicia: Es un tipo de acuerdo muy utilizado en el campo internacional, generalmente para la distribución y comercialización, tiene la ventaja de no incurrir en las fuertes inversiones que la creación de una red de ventas originaría.
- Contratos de administración: Se produce un contrato de este tipo cuando una empresa extranjera exporta la administración de determinados negocios, vende sus servicios a una empresa local.
- Contratos de manufactura: En este caso la empresa internacional paga a otra para que fabrique sus productos con su marca.
- Acuerdos de distribución cruzada: Consisten en el intercambio de productos para ser distribuidos en otros países. Así dos compañías se benefician mutuamente al conseguir distribuir sus productos en mercados en los que no tenían presencia anteriormente.

## 2.5 Estrategia de crecimiento a nivel de negocio

Este esquema, denominado por Ansoff como la “Matriz de estrategias de crecimiento intensivo”, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades:

- ✓ Estrategia de Penetración de Mercado: Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.
- ✓ Estrategia de desarrollo del mercado: Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.
- ✓ Estrategia de desarrollo del producto: La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.





El éxito de cualquiera de estas estrategias se basa en la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos, es decir, en la capacidad de cumplir con los requisitos explícitos e implícitos de los clientes. De otro modo, podría darse el caso de una organización que comercializa productos y/o servicios con deficiencias de calidad, y que lleve adelante una campaña para atraer clientes de los competidores sólo para hacerles saber también a ellos acerca de sus deficiencias.

## 2.6 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalización, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos. La estructura de una organización se encuentra dividida por dos grandes áreas: La estructura formal e informal.

Max Weber es un sociólogo alemán que aportó mucho a esta escuela y él consideraba tres conceptos importantes (1993):



- El concepto de burocracia: En la actualidad es un concepto muy usado y conocido entre todos lo que tenga relación con la función pública, que vendría siendo como la ineficiencia organizativa.
- Concepto de clasificación de autoridad: Es la capacidad de poder mandar e influir sobre otras personas.
- Modelo ideal de burocracia: Se basa en el concepto de burocracia pero un modelo de este debe estar integrado por: una máxima división del trabajo, jerarquía de autoridad, reglas de autoridad, reglas que definan la responsabilidad y la labor, actitud objetiva de la administración, calificación técnica y seguridad en el trabajo y evitar la corrupción.

#### 2.6.1 Tipos de estructura organizacional

La estructura es la base fundamental de la empresa donde se realiza las divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos pero también todo lo que surge de manera espontánea de la interacción entre los integrantes. Tomando en cuenta estas dos vertientes la estructura se divide principalmente en estructura formal e informal.

- Estructura Formal: Esta estructura formal surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras.
- Estructura Informal: Su origen está en la estructura formal ya que de ahí parte la formación de estructuras de las relaciones entre los miembros conforme a una mezcla de factores, como por ejemplo, valores, gustos, creencias, sentimientos, metas, seguridad, necesidades, autoestima. La estructura informal obedece al orden social y estas suelen ser más dinámicas que las formales.



Un modelo organizacional incluye un número de elementos. Las unidades organizacionales identifican los empleos que funcionan juntos para completar un proceso específico. El modelo puede incorporar varias ubicaciones físicas. La estructura de reporte, también llamada cadena de comando, identifica las relaciones de reportes a lo largo de la organización e incluye el ámbito de control, el número de empleados que le reportan a un gerente. El ámbito de control determina el número de gerentes en la organización.

Generalmente, los modelos organizacionales se clasifican en modelos simples y modelos complejos:

#### 2.6.1.1 Modelos Simples

- ✓ Funcionales: Las organizaciones funcionales se ordenan con jerarquías tradicionales cuyas tareas están agrupadas por área funcional, como las ventas, la administración, la producción, la ingeniería y los servicios al cliente. El modelo funcional es un modelo más afectivo en un negocio donde se realizan a tiempo unos procesos de rutina o donde hay solo unos cuantos productos o líneas de servicio.
- ✓ Modelo territorial: Es un modelo simple en el que el criterio básico de agrupación de funciones y responsabilidades es geográfico bajo la hipótesis principal que las características del producto o servicio que se ofrecer al mercado tiene un fuerte componente de relación local o de individualización por motivo de la zona en la que se produce o sirve o por costo de producción y transporte. En este caso, independientemente de que en cada zona luego se pueda adoptar un criterio funcional o de otro tipo, el primer eje organizativo es geográfico siendo las unidades organizativas de primer nivel (área de zona x, negocio nacional, negocio internacional).
- ✓ Modelo por clientes: Modelo organizativo simple que toma como eje principal para la asignación de funciones y responsabilidades el tipo de clientes al que se dirige, bajo la hipótesis de que el mejor conocimiento del cliente y la especialización en la atención de sus necesidades es la clave esencial de la competitividad.



### 2.6.1.2 Modelos Complejos

- ✓ Modelo divisional: Es un modelo organizativo complejo que se sustenta en la hipótesis de que el principal eje para la división de funciones y/o responsabilidades es el de los diferentes productos y servicios que se ofrecen cuando estos tienen características diferenciales relevantes para ser producidos y/o prestados. Según Williamson (1989:283) “la innovación organizativa más importante del siglo veinte fue el desarrollo de la estructura divisional en los años veinte”. Sin embargo, no fue hasta los años sesenta cuando se le dio la importancia que merece. Este modelo ha sido descrito principalmente por Alfred Chandler (1962) y Oliver Williamson (1985 y 1986).

La empresa divisional ideada y aplicada por estos autores comprendía la creación de unidades operativas semiautónomas que denominaron divisiones planteadas como centros de beneficios y organizadas, generalmente, por líneas de productos, de marcas o geográficamente. Las operaciones de cada división se realizaban de forma separada. Para que esta descomposición en divisiones fuera eficaz crearon una oficina general dedicada a controlar la actuación de las divisiones, asignar los recursos y establecer estrategias globales. El éxito de esta innovación organizativa que usaba a la vez diversos criterios de departamentalización es incuestionable, ya que propicia el crecimiento diversificado de la empresa, con la introducción de una gran variedad de productos, de tecnologías, de plantas de fabricación, de mercados y de canales de distribución.

- ✓ Modelo matricial: La organización matricial es compleja y combina los elementos funcionales y de modelo del producto, usando equipos funcionales cruzados en los cuales los empleados trabajan en proyectos y le reportan a un gerente funcional y a



un gerente del proyecto. El origen de estas organizaciones matriciales, está ligado a las organizaciones de proyectos, las mismas poseen un doble flujo de autoridad (vertical desde el punto de vista jerárquico y horizontal desde el punto de vista técnico o de proyecto), este tipo de estructura es conformado mediante la formación de equipos con integrantes de varias áreas de la organización para llevar a cabo un proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Una organización matricial es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto. La estructura matricial crea una doble cadena de mando que explícitamente infringe el principio clásico de la unidad de mando.

## 2.7 Sector Bancario

En la actualidad existen 23 bancos establecidos y operando en el país, los que atienden a un total aproximado de 4 millones de clientes, medido de acuerdo al número de personas que mantienen deudas en el sistema bancario. De dichos bancos hay 19 que se consideran de acuerdo al listado de instituciones fiscalizadas de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, como “ Bancos Establecidos en Chile”, que son los siguientes:

**Figura N°1 Bancos Establecidos en Chile**

Bancos Establecidos en Chile	
1	Banco de Chile
2	Banco Internacional
3	Scotiabank Chile
4	Banco de crédito e inversiones (BCI)
5	Corpbanca
6	Banco Bice
7	HSBC Bank



8	Banco Santander – Chile
9	Banco Itaú Chile
10	Banco Security
11	Banco Falabella
12	Deutsche Bank
13	Banco Ripley
14	Rabobank Chile
15	Banco Consorcio
16	Banco Penta
17	Banco Paris
18	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA)
19	Banco BTG Pactual Chile

Fuente elaboración propia

Además de los anteriores, hay 4 sucursales de bancos extranjeros, que son:

### Figura N°2 Sucursales de Bancos Extranjeros

Sucursales de Bancos extranjeros	
1	Banco do Brasil S.A
2	JP Morgan Chase Bank N.A
3	Banco de la Nación Argentina
4	The Bank of Tokio – Mitsubishi UFJ, Ltd

Fuente elaboración propia

Finalmente existe un banco estatal:

### Figura N°3 Bancos Estatales



**Bancos Estatales**

**1** Banco del Estado de Chile

Fuente elaboración propia

Además de los bancos nombrados anteriormente, hay varios que tienen gran difusión publicitaria, pero que en realidad no son bancos como tales si no que son “marcas comerciales” y corresponden a las divisiones dirigidas a un determinado segmento o grupo de sus clientes y del público en general. Pese a esto, dichas divisiones de consumo son fiscalizadas de igual manera que los bancos matrices y sus resultados son revisados en forma conjunta con los de los bancos a los que pertenecen.

Es así como se pueden encontrar los siguientes:

**Figura N°4 Bancos Comerciales y sus divisiones**

<b>Banco Comercial</b>	<b>Divisiones</b>
<b>Banco de Chile</b>	Banco Edwards Citi y Credi Chile
<b>Banco de crédito e inversiones</b>	Banco Nova y TBanc
<b>Corpbanca</b>	Bancondell
<b>Banco Santander – Chile</b>	Banefe
<b>Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Chile (BBVA)</b>	BBVA Express
<b>Scotiabank Chile</b>	Banco del Desarrollo

Fuente elaboración propia

Junto con dichos bancos hay otros que han variado su denominación para efectos publicitarios, por lo que en los reportes oficiales aparecen con su nombre legal, pero para



efectos de ventas se muestran con una denominación diferente o “nombre de fantasía”  
Dichos bancos son:

**Figura N°5 Banco Matriz y su nombre de fantasía**

<b>Banco Matriz</b>	<b>Nombre de Fantasía</b>
<b>Scotiabank Chile</b>	Scotiabank
<b>Banco de crédito e inversiones</b>	BCI
<b>Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Chile</b>	BBVA
<b>Banco del Estado de Chile</b>	Banco Estado

Fuente elaboración propia

Últimos bancos autorizados: Tras la crisis bancaria del año 1982 se cerró el acceso de nuevos bancos al sistema; éste fue reabierto con la reforma a la Ley General de Bancos de 1997, lo que permitió que ingresaran nuevos actores al sistema. Desde entonces la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras ha otorgado permisos de existencia a siete nuevos bancos, respondiendo a su política de apertura del mercado bancario nacional, que busca fortalecer la competencia. Las licencias se otorgaron a Deutsche Bank, Banco HNS (ahora Rabobank Chile), Banco Ripley, Banco Monex (ahora Banco Consorcio), Banco Conosur y Banco Penta. La última autorización de licencia bancaria fue entregada en junio del 2008 al Banco DnB Ban ASA, el que posteriormente volvió a ser una oficina de representación.

A partir de información obtenida de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras se detalla información de cada uno de los Bancos establecidos en Chile en relación al número de sucursales que tienen, número de trabajadores y número de cajeros vigentes, como se aprecia en la figura N° 6, además se estableció mediante un gráfico (Gráfico N° 1) la participación de mercado que tuvo cada Banco entre el año 2010 y 2015 según el volumen de colocaciones.





**Figura N°6 Clasificación de los Bancos**

Institución	Línea de negocio	Filiales	Nº sucursales	Nº trabajadores	Nº Cajeros
<b>Santander Chile</b>	Banca Comercial Banca Empresas e Instituciones Santander Global Banking & Markets	Santander Asset Management S.A Administradora General de Fondos Santander S.A Sociedad Securitizadora Santander S.A Agente de valores	461	10883	1495
<b>De Chile</b>	Banca Grandes Empresas Banca Pyme Banca Personas Banca Consumo	BanChile Corredoras de Bolsa BanChile Administradora General de Fondos BanChile Citi Global Markets BanChile Corredores de Seguros Ltda. BanChile Securitizadora S.A	419	11226	1460
<b>Del Estado de Chile</b>	Banca Microempresas Banca PYME Banca Grandes Empresas Banca Personas	Banco Estado Administradora General de Fondos Banco Estado Centro de Servicios S.A Banco Estado Contacto 24 horas S.A Banco Estado Corredores de Bolsa Banco Estado Corredores de Seguros Banco Estado Servicios de Cobranzas S.A Banco Estado Microempresas S.A Asesorías Financieras Globalnet Comunicaciones financieras S.A	383	9805	2374
<b>BCI</b>	Banca Microempresas Banca PYME Banca Grandes Empresas Banca Personas	Sales y Trading Asesorías Financieras Cash Management Asset Management BCI Corredor de bolsa BCI Securities Comercio Exterior Leasing Factoring Convenios	328	9352	1063

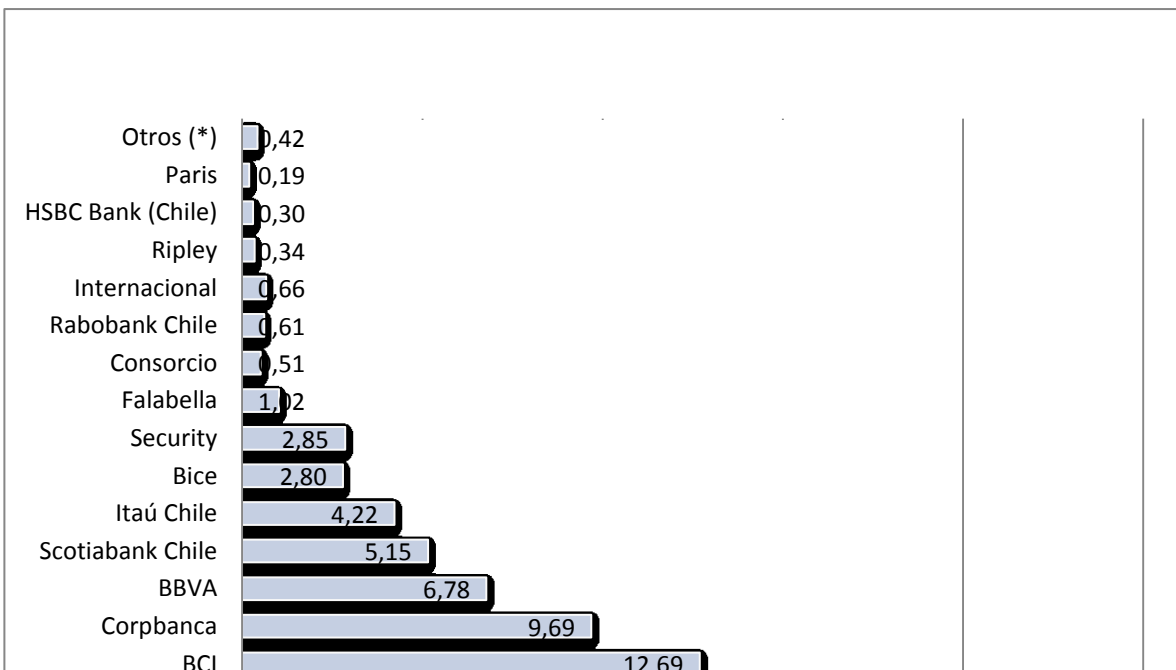


<b>Corpbanca</b>	División Comercial Grandes Empresas y corporativa División Comercial Empresas División Comercial Personas	Corpbanca Administradora General de Fondos S.A Corpbanca Asesorías Financieras S.A Corpbanca Corredores de Bolsa S.A Corpbanca Corredora de Seguros S.A Corp Legal S.A Recaudaciones y Cobranzas S.A SMU Corp S.A	111	3344	426
<b>BBVA</b>	Banca Personas Banca Empresas Banca Pyme	BBVA Sociedad de Leasing Inmobiliario S.A BBVA Asesorías Financieras S.A BBVA Corredores de Bolsa Ltda. BBVA Asset Management Administradora General de Fondos S.A BBVA Corredora Técnica de Seguros Ltda. BBVA Factoring Ltda.	136	2712	467
<b>Scotiabank Chile</b>	Banca Corporativa y comercial: - Corporativa - Grandes Empresas - Banca Inmobiliaria - Cash Management y Comercio Exterior Banca Empresas Banca Personas Banca Consumo y Microempresas	Corredora de Bolsa Administradora de Fondos Mutuos Corredora de Seguros	107	3578	134
<b>Itaú Chile</b>	Banca Personas Banca Empresas	Itaú Chile Administradora General de Fondos S.A Itaú BBVA Corredora de Bolsa Ltda. Itaú Chile Corredora de Seguros Ltda.	208	5768	506
<b>Bice</b>	Banca Personas Banca Empresas	BICE Inversiones Corredora de Bolsa S.A BICE Inversiones Adm. General de Fondos S.A BICE Agente de Valores S.A Bice Corredores de Seguros S.A	27	1123	29



<b>Security</b>	Banca Personas Banca Empresas	Corredora Security Vida Security Inversiones Security Travel Security Inmobiliaria Security	29	1185	16
<b>Falabella</b>	Banca Personas Inversiones Otros	Banco Falabella Corredores de Seguros Ltda	103	1909	386
<b>Consortio</b>	Banca Personas Banca Empresas	Consortio Tarjetas de crédito S.A Consortio Corredores de Bolsa S.A	10	674	0
<b>Rabobank Chile</b>	Banca Empresas (sector agro alimenticio)	No tiene filiales	5	218	0
<b>Internacional</b>	Banca Personas Banca Empresas	Baninter Seguros	12	462	2
<b>Ripley</b>	Banca Personas	CAR S.A Corredora de Seguros Ripley Ltda. Banripley Asesorías Financieras Ltda.	70	770	2
<b>HSBC Bank (Chile)</b>	Global Banking and Markets Commercial Banking	HSBC Agencia de Valores Ltda	1	115	3
<b>Paris</b>	Banca Personas	Ban Paris Corredores de Seguros Ltda	2	43	0

**Gráfico N°1 Participación de los Bancos en Chile entre el año 2010 y 2015**

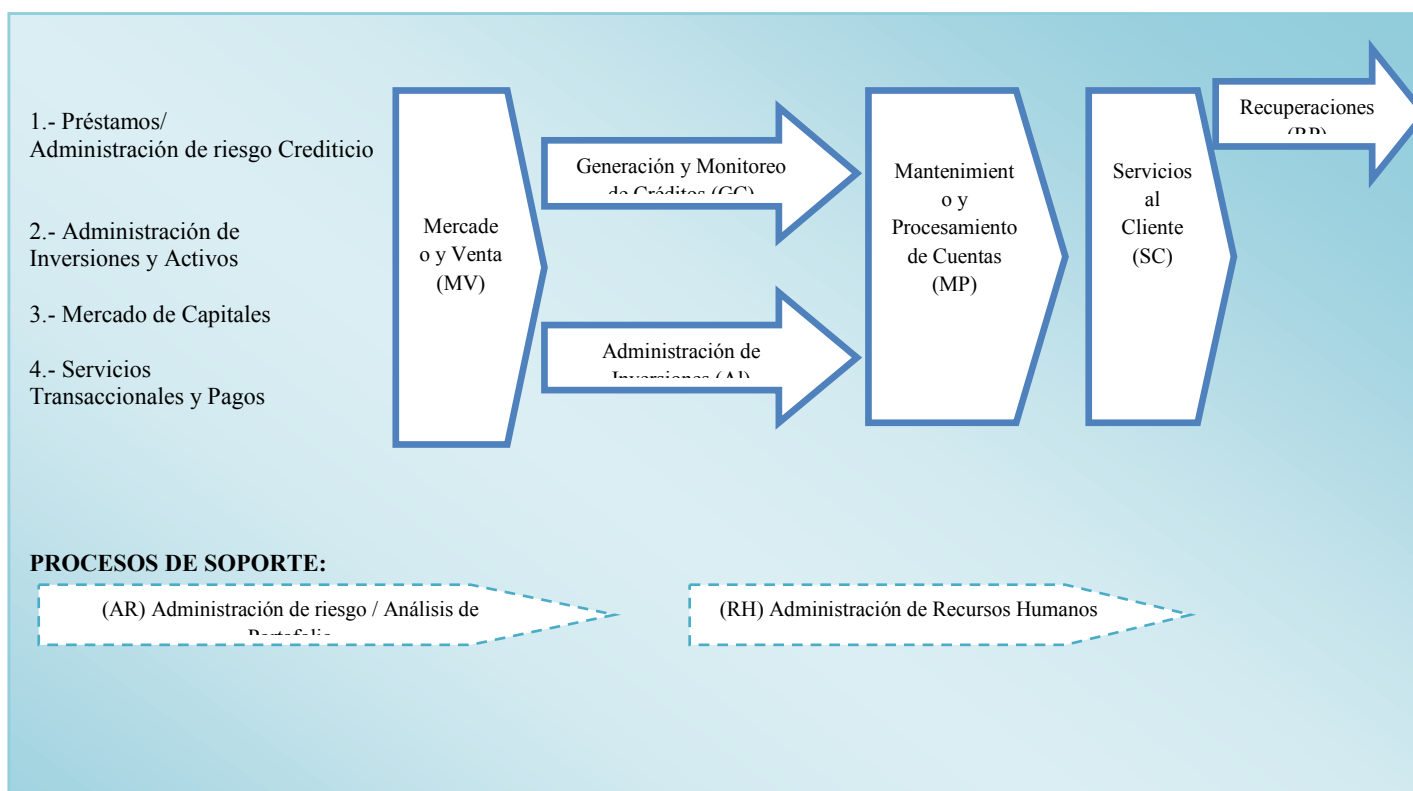


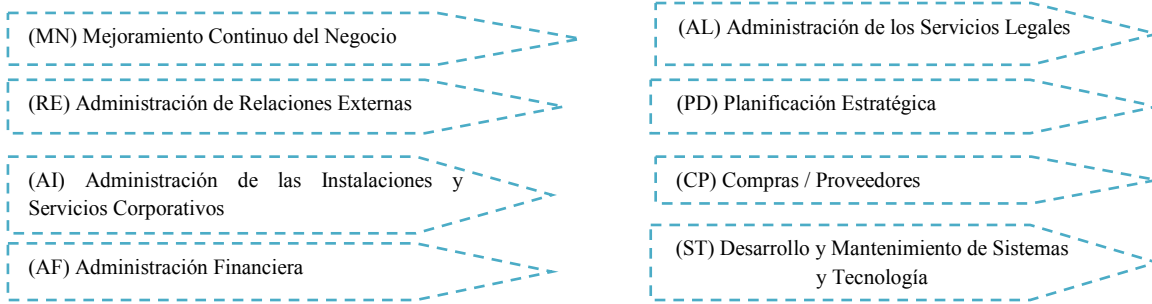
Fuente: Elaboración Propia

En relación al gráfico anterior se puede apreciar que el Banco con mayor participación de Mercado es Banco Santander con un 19,07%, seguido por Banco de Chile con 18,64% y Banco Estado con 14,05%.

A continuación, la figura N°7 muestra la cadena de valor del sector bancario, el concepto de la cadena de valor es un modelo que clasifica y organiza los procesos del negocio con el propósito de organizar y enfocar los programas de mejoramiento. Los procesos que forman parte de la cadena de valor impactan directamente en los productos y/o servicios que el cliente consumo, los términos que forman parte de los procesos de apoyo tienen un efecto indirecto en los clientes.

**Figura N°7: Cadena de Valor Sector Bancario**





Fuente: Elaboración Propia

### CAPITULO III: METODOLOGÍA



### 3 Metodología

#### 3.1 Tipo de Investigación

La investigación realizada es de tipo exploratoria, ya que no existen muchos estudios relacionados con el efecto que tienen las estrategias de crecimiento en la estructura organizacional de las empresas bancarias.

Se realizó un estudio cualitativo el cual implicó un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos.

La fuente de investigación que se utilizó en este caso es de nivel secundario, dado que la información se obtuvo a partir de revisiones bibliográficas tanto en archivos electrónicos como en la web.

El diseño de la investigación es de carácter longitudinal, ya que se trata de un estudio observacional y además es de tipo descriptivo ya que no hay manipulación de variables estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural y explicativo porque trata de establecer una relación causa y efecto.

Para llevar a cabo el análisis planteado es necesario determinar el universo de empresas sobre los cuales se llevó a cabo el estudio. Para esto se determinó que los bancos



establecidos en Chile vigentes al año 2015 en la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) corresponden al universo de empresas a investigar.

Se utilizó la SBIF como fuente de investigación ya que en ella se encuentran registradas las entidades bancarias por lo tanto es una fuente confiable. A partir de la muestra se realizó una clasificación en la cual el criterio a utilizar es el volumen de colocaciones seleccionándolos en bancos grandes de tipo global, bancos de menor tamaño, bancos enfocados en altos ingresos, bancos de nicho y bancos extranjeros, además se clasificó según número de trabajadores, número de sucursales, tipo de negocio, servicios bancarios y segmento de mercado, luego se consideró la memoria anual, antecedentes financieros, información disponible de cada banco en la web y entrevistas semiestructuradas.

Para poder capturar los datos de la estrategia utilizada por cada banco se realizó una matriz la cual está clasificada por estrategias de crecimiento.

La estructura se obtiene a partir de memorias anuales publicadas en SBIF y entrevistas semiestructuradas.

La figura N°8 corresponde a la matriz de datos utilizadas para la clasificación de las estrategias utilizadas por cada banco entre los años 2010 y 2015.

**Figura N°8 Matriz de datos**

Estrategias de crecimiento								
	Estrategias de diversificación		Estrategias de concentración					
Año	Diversificación relacionada	Diversificación no relacionada	Integración vertical	Integración horizontal (Desarrollo orgánico)	Integración horizontal (Desarrollo Inorgánico)	Especializada	Alianza estratégica	Concéntrica horizontal
<b>2010</b>								
<b>2011</b>								



<b>2012</b>								
<b>2013</b>								
<b>2014</b>								
<b>2015</b>								

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2 Período de análisis

Para poder analizar cuáles son las estrategias de crecimiento utilizadas por los bancos vigentes en Chile, es que el estudio comprendió un período de 5 años, los que van desde el año 2010 hasta el año 2015. El material utilizado para el análisis fueron las memorias de cada uno de los años comprendidos en este período.





UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

## CAPITULO IV: RESULTADOS



#### 4.- Resultados

En este capítulo se clasificaron los bancos tomando diferentes variables, entre ellas, el promedio del volumen de colocaciones que tuvo cada banco entre los años 2010 y 2015, la cantidad de trabajadores, el número de sucursales, la segmentación de mercado y tipo de productos que ofrecen, esto con el fin de determinar la influencia de las estrategias utilizadas y la estructura organizacional que adoptaron dentro del período de estudio.

La figura N°9 muestra la clasificación de los bancos según volumen de colocaciones, agrupándolos en bancos grandes de tipo global, bancos de menor tamaño, bancos enfocados en altos ingresos, bancos de retail y agencias extranjeras.

**Figura N° 9 Clasificación de los Bancos según volumen de colocaciones**

Banco	Volumen de colocaciones (%)
<b>Bancos Grandes de Tipo Global</b>	
Banco Santander	19,07
Banco de Chile	18,64
Banco Estado	14,05
Banco BCI	12,69
<b>Bancos tipo global de menor tamaño</b>	
Banco Corpbanca	9,69



Banco BBVA	6,78
Banco Scotiabank	5,15
Banco Itaú	4,22
Banco Internacional	0,66
Rabobank Chile	0,61
Banco Consorcio	0,51
<b>Bancos enfocados en altos ingresos</b>	
Banco Security	2,85
Banco Bice	2,80
<b>Bancos de Retail</b>	
Banco Falabella	1,02
Banco Ripley	0,34
Banco Paris	0,19
<b>Agencias extranjeras</b>	
HSBC Bank Chile	0,30

Fuente: Elaboración propia

Según la clasificación anterior, se puede señalar que en los bancos indicados como grandes de tipo global (Santander, Chile, Estado y BCI) utilizan un tipo de estrategia de integración horizontal (Desarrollo orgánico), mientras que en menor cantidad se aprecia alianza estratégica, estrategia concéntrica horizontal y diversificación relacionada. En el caso del Banco Santander por ejemplo, en el año 2010 consolidó la tarjeta de alianza Worldmember Santander Lanpass como unos de los productos más exitosos del mercado. Banco Chile en el año 2015 concreta alianzas estratégicas con las compañías



aéreas Delta Airlines y SKY Airlines las cuales le permiten ampliar los beneficios a los clientes de tarjetas de crédito. Banco Estado en el año 2010 firmó un acuerdo con Aral Chile para ampliar y mejorar el acceso de las pequeñas y medianas empresas al financiamiento bancario. En relación al banco Bci en el año 2011 se llevó a cabo la fusión de las filiales Bci Administradora General de Fondos S.A y Bci Asset Management Administradora de Fondos S.A

En relación a los bancos de tipo global de menor tamaño se aprecia que las estrategias utilizadas se concentran de igual manera en integración horizontal (orgánica e inorgánica), concéntrica horizontal y diversificación relacionada.

Respecto a los bancos enfocados en altos ingresos tales como Banco Security y Bice utilizan estrategias de integración horizontal, diversificación relacionada, y alianzas estratégicas, al igual que los bancos de Retail como Falabella y Ripley.

La figura N°10 muestra una clasificación según número de trabajadores por cada banco donde muestra la evolución desde el año 2010 al 2015.

**Figura N° 10 Segmentación según N° de trabajadores**

Banco	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
<b>Banco Chile</b>	10.294	10.375	10.654	10.638	11.123	11.309
<b>Banco Santander</b>	8.395	8.990	8.911	8.896	9.897	10.975
<b>Banco Estado</b>	8.738	8.630	9.075	9.196	9.277	9.545
<b>Banco BCI</b>	7.012	7.676	10.539	8.146	8.427	9.304
<b>Banco Corpbanca</b>	3.011	3.225	3.303	3.331	3.517	3.429
<b>Banco Scotiabank</b>	3.814	3.879	3.707	3.726	3.743	3.599

<b>Banco BBVA</b>	2.502	2.535	2,583	2.631	2.823	2.725
<b>Banco Itaú</b>	2.017	2.296	2.347	2.365	2.439	2.420
<b>Banco Falabella</b>	1.310	1.718	1.693	1.724	1.872	1.888
<b>Banco Security</b>	724	858	975	975	1.129	1.178
<b>Banco BICE</b>	844	896	988	1.020	1.043	1.113
<b>Banco Ripley</b>	746	783	787	787	790	812
<b>Banco Consorcio</b>	442	504	610	619	689	706
<b>Banco Internacional</b>	426	491	496	499	489	467
<b>Banco Paris</b>	692	691	485	506	283	47
<b>Banco Rabobank</b>	275	300	302	299	294	264
<b>HSBC Bank</b>	300	147	139	140	130	123

Fuente: Elaboración propia

### **Banco Chile**

En el año 2010 tenía 10.294 trabajadores, aumentando en 81 al año 2011, se aprecia una modificación en la estructura organizacional debido a la creación de nuevos comités, comité de conectividad global, comité de Banco Credi Chile, comité de negocios de personas, comité de leasing, comité de empresas, en la línea de gerencia se creó el comité técnico para la superintendencia de modelos internos y en la alta administración gerente división tesorería y contralor. En el año 2012 la cantidad de trabajadores aumentó en 279, en el directorio incorporaron 8 directores, 2 director suplente y un asesor, en la alta administración se incorporó un gerente división contraloría, un asesor de la gerencia general para la división corporativa e inversiones y coordinador general de las divisiones, tesorería, inversiones y corporativa, un fiscal y secretario del directorio y un gerente división riesgo corporativo.



En el año 2013, aumentó en 16 la dotación de trabajadores, en la alta administración se incorporó un gerente división corporativa e inversiones, gerente de operaciones, productos y servicios, fiscal y secretario del directorio.

En el año 2014 aumentó la cantidad de trabajadores en 485 personas, en la alta administración se incorporó un gerente división banco Credi Chile, gerente división personas y organización. En tanto en el año 2015 aumentó en 186, incorporándose un gerente división consumo y un gerente de división de normas y procedimientos, fue en ese año que se concretaron las alianzas estratégicas con las compañías aéreas Delta Airlines y SKY Airlines las cuales le permiten ampliar los beneficios a los clientes de tarjetas de crédito.

En relación al Banco Chile, se puede identificar el desarrollo de una estrategia institucional en la mejora del gobierno corporativo, además de una estrategia de ajuste organizacional y alianza estratégica, lo cual se ve reflejado en apertura de nuevas sucursales, desarrollo y creación de nuevas plataformas, alianzas estratégicas con Entel y SKY, entre otras.

### **Banco Santander**

Banco Santander en el año 2010 tenía 8.395 aumentando en 595 en el año 2011, incorporándose a la administración un Chief financial officer (CFO) y un gerente distribución retail. En el año 2012, la cantidad de trabajadores disminuyó en 79 personas, ya que en el año 2011 hubo una reestructuración de banca comercial y creación de la gerencia de distribución para estar más cerca de los equipos y clientes, de igual forma se generaron nuevos cargos como gerente división personas y medios, gerente división personas, Chief Risk Officer (CRO), gerente división comunicaciones, estudios y políticas públicas y director general Santander GBM, eliminándose el cargo gerente división RRHH y gerente distribución retail.

En el año 2013 disminuyó en 15 las personas que trabajan en el banco, sin embargo se crearon nuevos cargos tales como gerente división personas, organización y costos, gerente división tecnología y operaciones, gerente división auditoría. En el año 2014 aumento



considerablemente la cantidad de trabajadores en 1.001 personas, esto debido a que en el año 2013 se creó el segmento Pyme 1 y el subsegmento agrícola dentro de cada segmento, la estructura organizacional se mantiene.

En el año 2015 la cantidad de personas aumentó en 1078 en relación al año anterior, ya que se abrieron 8 nuevas sucursales que cuentan con espacios especializados para los segmentos de banca persona y se incorporó un gerente de administración y costos.

Banco Santander, desarrolló una estrategia de ajuste organizacional, estrategia de crecimiento orgánico como por ejemplo la apertura de nuevas sucursales con espacios especializados para los segmentos de banca persona y estrategia de segmentación de clientes lo cual se ve reflejado en la expansión del modelo select, apertura de nuevos centros de empresa llegando al 83% de clientes BEI atendidos bajo este modelo, inicio de operaciones de Santander inversiones nuevo modelo de atención a clientes de rentas altas.

### **Banco Estado**

Banco Estado entre el año 2010 y 2011 presentó una disminución en cantidad de trabajadores de 108 personas, de igual forma se asignó un director de cumplimiento y seguridad operacional y un contralor. En el año 2012 aumentó la cantidad de trabajadores en 445, debido a que las sucursales de Puente Alto y Chillán además de oficinas Serviestado en Las Condes y Puente Alto, lograron ampliar la oferta de puntos de atención del banco para sus clientes, además se inauguró una nueva sucursal en Pozo Almonte. Durante el período 2013 la cantidad de personas aumentó en 121, se inauguró una nueva sucursal en San Francisco de Mostazal, se incorporó un gerente de calidad y marketing y un gerente división personas y sucursales, en el año 2014 aumentó la cantidad en 81 personas, ya que en el año anterior se abrió un Serviestado en La Legua. En el período 2015 aumentó la cantidad de trabajadores en 268 personas, durante este año se creó un comité de apoyo donde incorpora un comité de auditoría, fiscalía y contraloría.

Banco Estado utilizó durante este período una estrategia de crecimiento orgánico y de expansión geográfica, dado que logró ampliar la oferta de puntos de atención para sus



clientes y firmó un acuerdo con Aral Chile para ampliar y mejorar el acceso de las pequeñas y medianas empresas al financiamiento bancario.

### **Banco BCI**

Banco Bci entre el año 2010 y 2011 aumentó su cantidad de trabajadores en 664 personas, adicionalmente se incorporó un fiscal y un gerente división corporate & investment banking, en el año 2012 aumentó la cantidad en 2.863 trabajadores, se incorporó un gerente de riesgo corporativo y un gerente experiencia e imagen corporativo, en el año anterior se llevó a cabo la fusión de las filiales bci administradora general de fondos S.A y bci Asset Management administradora de fondos S.A.

En el año 2013 la cantidad de trabajadores disminuyó en 2.393 personas, se abrió una nueva sucursal en costanera center, es la sucursal multiservicio más tecnológica de bci, se incorpora un gerente banco retail y gerente banco empresarios. En el año 2014 aumentó la cantidad de trabajadores en 281 personas, se mantiene la estructura organizacional, en el año 2015 aumentó la contratación de personas en 877, en el año anterior inauguración del centro de emprendimiento Nace, única sucursal de ese tipo en Latinoamérica que cuenta con ejecutivos altamente especializados en asesorar a sus clientes, se crea la gerencia división comercial CyIB y gerencia división financiera CyIB, además de la gerencia transformación banco digital.

Banco BCI, entre el año 2010 y 2015 utilizó una estrategia de ajuste organizacional, estrategia de crecimiento orgánico y estrategia de desarrollo de productos, por ejemplo comenzó con la integración de un motor de pago World Class para mejorar la capacidad de procesamiento de transacciones de pago en sus diferentes variedades, lanzamiento banca preferencial en el banco retail.

### **Banco Corpbanca**

Desde el año 2010 al 2011 aumentó la cantidad de personal en 214 personas, incrementa el número de sucursales a lo largo del país (La Dehesa, Alcántara, Los Domínicos), en el año 2012 aumentó la cantidad de trabajadores en 78, se incorporó un director banca mayorista,





gerente división inmobiliaria, gerente banker internacional, gerente división GG.EE y Corp., gerente comercial productos financieros, gerente división tesorería, gerente división adm. de activos, gerente división altos patrimonios y gerente división productos y canales, además se incorporaron áreas directas de apoyo y áreas de staff, en el año 2013 la cantidad de trabajadores aumento en 28 personas, se incorporó un gerente división financieras y riesgo, gerente de planificación, director de proyectos estratégicos y gerente de administración. Durante el año 2014 la cantidad de trabajadores aumentó en 186, se incorpora al área de staff un gerente de asuntos corporativos, director de productos, marketing y calidad, gerente productos empresas, gerente productos y cash management, gerente producción personas y medios de pago, gerente división operacional y tecnología, gerente división sistemas y tecnología, gerente operaciones centrales y sucursales, gerente operaciones financieras y gerente de seguridad. En el año 2015 la cantidad de personas disminuyó en 88, en este año SBIF autoriza fusión Itaú/Corpbanca, se incorpora un Gerente Banco Pyme.

Para banco Corpbanca predominó la utilización de una estrategia de expansión geográfica, crecimiento orgánico e inorgánico, y estrategia de ajuste organizacional. En el año 2011 aperturó una oficina de representación en España, compra de Helm Bank Colombia además de lanzar nueva oferta de valor para segmento preferencial y preferencial +.

### **Banco Scotiabank**

Entre el año 2010 y 2011, la cantidad de trabajadores aumentó en 65 personas, durante este año se llevo a cabo la fusión de Scotiabank y Banco del Desarrollo, dentro de la estructura organizacional se incorporó un Gerente de negocios para la zona norte, sur y centro. En el año 2012, disminuyó la cantidad de trabajadores en 172, sin embargo potenciaron la infraestructura para atender el segmento Pyme, a través de una plataforma compuesta por 53 puntos de atención en todo el país. En el año 2013 aumentó la dotación en 19 personas, se incorporó un Jefe de plataforma en las sucursales encargado de la banca personas y además hubo una reestructuración del modelo de negocios, lanzando la banca Premium orientada a clientes de mayor patrimonio y la reorganización del segmento pyme.



En el año 2014, no hubo mayor variación al año anterior, ya que la cantidad de personal solo aumentó en 17 personas, incorporándose a la administración corporativa un VP Treasury Gerencia ALM, Director Head of sales y trading Management GyM, VP Retail Banking Consumo y Small Business y Vicepresidente división Corporate banking y commercial banking. Este año se realizó el lanzamiento de la banca móvil para smartphones y tablets. En el 2015, la cantidad de trabajadores disminuyó en 144 personas, en la estructura organizacional se incorporó un Ejecutivo de Soporte Pyme en algunas sucursales, y Banco Scotiabank adquirió CAT a través de una alianza estratégica de 15 años.

Banco Scotiabank, utilizó una estrategia de crecimiento inorgánica, estrategia de expansión geográfica y estrategia de segmentación de clientes, implementación banca Premium e incorporación de nuevos productos de inversión, hipotecario y educación.

### **Banco BBVA**

Banco BBVA entre el año 2010 y 2011 aumentó su cantidad de trabajadores en 33 personas, se realizó el lanzamiento de una alianza con Enjoy cadena líder en la industria de hotelería y entretenimiento, en ese marco, el banco desarrolló la nueva tarjeta de crédito visa BBVA Enjoy, en el año 2012, aumentó la cantidad de trabajadores en 48, se incorporó un gerente división banca mayorista, gerente banca personas y gerente división empresas e instituciones, además se incorporó al banco el negocio inmobiliario a través de créditos hipotecarios.

En el año 2013, aumentó la cantidad de trabajadores en 48 personas, incorporándose un gerente división desarrollo de negocios y un gerente división de banca corporativa y mercados globales, este año se inauguraron 11 nuevas oficinas, totalizando una red de 151 oficinas bancarias y 5 sucursales transaccionales a nivel nacional. En el año 2014, se incrementó la cantidad de personas en 192, incorporándose un gerente división banca digital, este año se realizó el lanzamiento de la banca personal, que está dirigida a los



clientes de la antigua banca preferente y cuyo objetivo es potencia este segmento, además se incorporaron a la red de sucursales nuevos productos, principalmente ligados al segmento asegurador.

En el año 2015, se redujo la cantidad de trabajadores en 98 personas, incorporando un gerente división ingeniería, también se realizó el lanzamiento del proyecto Prisma, mediante el cual se rediseñó el modelo comercial y de atención,

Banco BBVA, utilizó alianzas estratégicas, estrategia de ajuste organizacional y estrategia de expansión geográfica, apertura de nuevas oficinas, lanzamiento de la banca personal que está dirigida a los clientes de la antigua banca preferente y cuyo objetivo es potenciar este segmento, se rediseñó el modelo comercial y de atención a clientes.

### **Banco Itaú**

Banco Itaú entre el año 2010 y 2011, aumentó su cantidad de trabajadores en 279 personas, este año el banco ingresa al negocio de financiamiento de estudios superiores Créditos con aval del estado (CAE). En el año 2012, aumentó la cantidad en 51 personas, se incorporó un gerente de riesgo y cumplimiento, gerente de inversiones y gerente de renta fija y renta variable, este año adquirió la banca personas de HSBC Bank Chile, operación que involucró una cartera de aproximadamente 2.000 clientes activos de altos ingresos con activos superiores a MMUS\$20 y agregando 4 nuevas sucursales a la red.

En el año 2013, aumentó en 18 la cantidad de personas que trabaja en Banco Itaú, se incorporó un gerente división planificación y control financiero, gerente división banca comercial, gerente división operaciones y tecnología, gerente división banca corporativa, gerente división gestión personas, gerente división tesorería y gerente división riesgo (CRO). En el año 2014, se incorporaron 74 personas, se habilitaron 6 nuevas sucursales (Rotonda Atenas, Los Andes, San Damián, La Dehesa, El Tranque, Territoria El Bosque y Nueva Providencia), y en el año 2015, disminuyó la cantidad de trabajadores en 19



personas, se habilitó un nuevo canal digital de corredora de seguros y SBIF autorizó la fusión Itaú/Corpbanca.

Banco Itaú, utilizó estrategia de desarrollo de productos, estrategia de crecimiento inorgánico, estrategia de ajuste organizacional y estrategia de expansión geográfica, lo cual se ve reflejado en la apertura de nuevas sucursales, liderazgo en el segmento ABC1 al adquirir la banca persona de HSBC Bank Chile.

### **Banco Falabella**

Banco Falabella entre el año 2010 y 2011 aumentó la cantidad de trabajadores en 408 personas, incorporándose un gerente de finanzas y administración, gerente mesa de dinero y proyectos, gerente de planificación y control de gestión, gerente de riesgo y subgerente de finanzas y moneda local, se abrieron 11 nuevas sucursales alcanzando a cubrir todo el territorio nacional.

En el año 2012, disminuyó la cantidad de personas en 25, se abrieron 9 nuevas sucursales y se lanzó la banca móvil, en el año 2013, aumentó la cantidad de personal en 31 personas, se habilitó un nuevo sitio de internet y se incorporó un gerente de marketing y productos.

En el año 2014, aumentó la cantidad de trabajadores en 148 personas, se crea el canal empresas para potenciar el producto de abono de remuneraciones vía convenio con empresas y se abrieron 2 nuevas sucursales. En el año 2015, aumentó la cantidad de trabajadores en 16 personas y se abrieron 2 nuevas sucursales en Castro y Mall Paseo Quilín.

Banco Falabella, utilizó una estrategia de ajuste organizacional, estrategia de expansión geográfica y estrategia de desarrollo de productos, apertura de nuevas sucursales, lanzamiento banca móvil y nuevo sitio de internet.

### **Banco Security**



Entre el año 2010 y 2011, banco security aumentó su cantidad de trabajadores en 134 personas, incorporándose un gerente de gestión de riesgos, gerente admisión personas, gerente desarrollo tecnológico, gerente arquitectura y plataforma tecnológica, gerente operaciones procesos centrales y sucursales, gerente operaciones financieras, gerente administración y servicios generales, en el año 2012 aumentaron en 117 y se abrieron 3 nuevas sucursales Presidente Riesco (Región metropolitana), La Serena y Rancagua y se incorporó un subgerente de banca corporativa.

En el año 2013 se mantiene la cantidad de trabajadores, y se abrieron 3 nuevas sucursales en La Reina, Moneda y Talca, se incorporó un gerente de procesos, gerente de finanzas estructuradas y subgerente zonal banca empresas.

En el año 2014, aumentó la cantidad de trabajadores en 154 personas, este año se abre en Hong Kong la primera oficina de representación en el exterior y se convierte en el único banco chileno con oficina en Hong Kong. En el año 2015, aumentaron en 49 personas, se incorporó un gerente de cumplimiento, gerente área financiamiento estructurado, subgerente banca corporativa y gerente medianas empresas. Debido a la oficina de representación en Hong Kong se incorporó un gerente de oficina, representativo, director, y subgerente de corresponsalía y servicios internacionales.

Al analizar el comportamiento de banco Security se puede apreciar que utilizó una estrategia de ajuste organizacional, estrategia de expansión geográfica y estrategia de internacionalización orgánica, a través de la apertura de nuevas oficinas en Chile y una oficina de representación en Hong Kong.

### **Banco Bice**

Banco Bice entre el año 2010 y 2011 aumentó su cantidad de trabajadores en 52 personas, este año se realizó la apertura de una sucursal multimercado en la ciudad de Talca y se incorporó un gerente división empresas y sucursales y un gerente división corporaciones. En el año 2012, aumentó la cantidad en 92 personas, se abrieron una nueva sucursal en Las Condes, se incorporaron los siguientes cargos: gerente zonal banca de personas, gerente



banca privada, gerente división corporaciones, gerente división empresas y sucursales, gerente zonal de empresas, gerente sector agroindustria y alimentos, gerente de leasing y gerente división empresas y sucursales.

En el año 2013, aumentaron en 32 personas, se inauguraron 4 nuevas sucursales (Osorno, El Portal, Los Trapenses y Los Dominicos) y se incorporó un contralor, gerente división Bice inversiones, Gerente de riesgo financiero y mercado, Gerente división corporaciones, gerente de riesgo de crédito y operacional, gerente personas y desarrollo humano, gerente de administración y gerente de marketing y servicios comerciales. En el año 2014, aumentó la cantidad de trabajadores en 23 personas, se incorporó un gerente de finanzas, auditores externos, gerente corporativo de planificación, administración y control de gestión, gerente corporativo de riesgo financiero y de mercado y fiscal corporativo y en el año 2015 aumentaron 70 trabajadores, se apertura una nueva sucursal en Concepción.

Según el análisis realizado, banco Bice utilizó una estrategia de expansión geográfica, estrategia de ajuste organizacional, estrategia institucional de mejora en el gobierno corporativo, esto se ve reflejado con la apertura de nuevas sucursales y la creación de gerencias zonales que permitirán atender de mejor manera a sus clientes de regiones y la consolidación de la gerencia de ventas.

### **Banco Ripley**

Banco Ripley entre el año 2010 y 2011 aumentó su cantidad de trabajadores en 37 personas manteniendo su estructura organizacional, en el año 2012, aumentó en 4 trabajadores, se implementó el sistema mesa de dinero, que permite a la gerencia división de finanzas y back office una operación con un soporte tecnológico moderno y eficiente. En el año 2013 se mantiene la cantidad de trabajadores sin embargo se crearon nuevos cargos, se incorporó un gerente división seguros, subgerente de personas y fiscal. En el año 2014, aumentaron 3 trabajadores, se creó un comité comercial de seguros, se firmó el acuerdo de servicios con



la sociedad comercial ECCSA. En el año 2015, aumentó la cantidad de trabajadores en 22 personas.

Banco Ripley, utilizó una estrategia de desarrollo de productos, concentró su oferta de productos en el crédito de consumo en pesos en cuotas iguales y sucesivas y además generó alianzas estratégicas.

### **Banco Consorcio**

Entre el año 2010 y 2011 Banco Consorcio, aumentó su cantidad de trabajadores en 62 personas, en banca empresas se creó una nueva plataforma y canal de distribución formados por un equipo de factoring, se realizó la apertura de oficinas de apoyo en Antofagasta, Viña del Mar y Concepción. Se crearon nuevos cargos, tales como, gerente de banca personas, gerente de riesgo, gerente de operaciones y tecnología, gerente de tecnología y administración, gerente de banca empresas y desarrollo, fiscal y contralor. En el año 2012, aumentó la cantidad en 106 trabajadores, se inauguró una nueva sucursal en Mc Iver, se incorporó además un gerente de tecnología y gestión y gerente de operaciones y control financiero. En el año 2013, se incorporaron 9 trabajadores al banco, este año se adquirió el 99,99% de la propiedad de consorcio tarjetas de crédito S.A, transformándose en una sociedad filial de apoyo al giro bancario, se creó el cargo de subgerente desarrollo de negocios.

En el año 2014, ingresaron 70 nuevos trabajadores, se crea la unidad de cash management para implementar el servicio pago de remuneraciones a través del producto cuenta preferente, se incorpora un Gerente de RRHH, gerente general de consorcio corredores de bolsa, gerente desarrollo de negocios, subgerente de marketing y clientes. En el año 2015, aumenta la cantidad de trabajadores en 17 personas, se realiza lanzamiento de nuevo canal de atención remota por medio de videoconferencia, la banca virtual, se incorporó un gerente legal y de cumplimiento.



Banco Consorcio, utilizó una estrategia de expansión geográfica, de ajuste organizacional, estrategia de crecimiento concentrado inorgánico y estrategia desarrollo productos. Para potenciar la banca comercial se dividió la gerencia en banca empresas y banca personas y consolidó la estructura comercial de banca empresas, segmentando entre banca empresas y banca corporativa e inmobiliaria.

### **Banco Internacional**

Banco Internacional entre el año 2010 y 2011, aumentó su cantidad de trabajadores en 65 personas, se inauguraron nuevas sucursales en Viña del Mar, Providencia, San María de Manquehue e Iquique. En el año 2012, se incorporaron 5 trabajadores, se mantiene la estructura organizacional, en el año 2013, aumentó la cantidad de personas en 3, se inauguraron nuevas sucursales en Ñuñoa, Vitacura y Cerrillos, y se creó la banca Agrícola, se crearon nuevos cargos, tales como: Gerente empresas, gerente grandes empresas y sucursales, gerente división riesgo crédito, gerente división operaciones y gerente división informática.

En el año 2014, disminuyó en 10 la cantidad de trabajadores, y se creó el cargo gerente de desarrollo y en el año 2015 decreció en 22 personas, se lanzó la nueva aplicación móvil, se incorporó un gerente de división planificación y control financiero.

Banco Internacional, estrategia de expansión geográfica y estrategia de ajuste organizacional, lanzó dos nuevos productos banca empresarios y banca agrícola, además de la apertura de nuevas sucursales en el país.

### **Otros bancos de menor tamaño**

Banco Paris, entre los años 2010 y 2015 disminuyó su cantidad de trabajadores en 645 personas y mantuvo su estructura organizacional. Rabobank, entre el año 2010 y 2011 aumentó en 25 su cantidad de trabajadores, sin embargo, entre el año 2012 y 2015





disminuyó en 38 personas, en el año 2012 abrieron 11 oficinas comerciales con un nuevo modelo operativo reubicando en forma estratégica las 6 nuevas sucursales actuales e incorporando 5 nuevas localidades. Finalmente, HSBC Bank, en el mismo período disminuyó su cantidad de trabajadores en 177 personas, sin modificar su estructura organizacional.

A continuación, la figura N° 11 muestra una clasificación según el número de sucursales que ha tenido cada banco durante los 5 años.

**Figura N°11 Segmentación según número de sucursales**

<b>Banco</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>
<b>Banco Santander</b>	419	435	438	431	467	463
<b>Banco Chile</b>	422	441	431	428	428	417
<b>Banco Estado</b>	344	343	346	359	363	380
<b>Banco BCI</b>	326	342	346	322	300	300
<b>Banco BBVA</b>	210	143	146	157	152	137
<b>Banco Scotiabank</b>	155	155	140	130	127	95
<b>Banco Corpbanca</b>	97	103	107	108	110	110
<b>Banco Falabella</b>	75	89	94	93	97	99
<b>Banco Itaú</b>	75	88	91	96	99	97
<b>Banco Paris</b>	61	62	69	30	10	2
<b>Banco Ripley</b>	48	48	48	48	48	47



<b>Banco Security</b>	21	24	27	27	27	28
<b>Banco Bice</b>	20	21	26	27	28	27
<b>Banco Internacional</b>	11	11	14	14	14	12
<b>Banco Consorcio</b>	2	7	7	3	4	4
<b>Banco Rabobank</b>	9	8	6	1	1	1
<b>HSBC Bank</b>	5	2	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

En relación a la tabla anterior se puede deducir que la mayoría de los bancos utilizaron una estrategia orgánica de crecimiento, expandiéndose geográficamente, por ejemplo, Banco Santander dentro de los 5 años aumentó en 44 el número de sucursales y Banco Estado aumentó en 36, aperturando oficinas en localidades que otros bancos no tienen, por otro lado, bancos de menor tamaño utilizaron una estrategia de ajuste, como por ejemplo Banco Paris que al año 2015 solo tenía 2 sucursales.

Entre el año 2010 y 2015, el número de sucursales bancarias bajó un 3,4% en el país, la industria impulsa un nuevo modelo de atención para el cliente digital, oficinas más pequeñas y promover la utilización de la banca digital son las metas del sector, esto da cuenta de un cambio en el modelo de atención y en la forma en que hoy se relacionan con sus clientes.

En la Asociación de Bancos (ABIF), explican que el cierre de oficinas se debe al mayor uso de tecnologías por parte de clientes.” La banca ha efectuado una fuerte inversión en tecnología por parte de los clientes, pero manteniendo también una red de sucursales con amplia cobertura. Ello ha permitido una creciente atención a distancia y un menor uso del efectivo, facilitando la vida de los clientes en términos de comodidad y seguridad, además de elevarles su productividad”. Matte R. (2016). La Tercera: La era digital irrumpe en la banca local, [www.latercera.com](http://www.latercera.com).



La figura N°12 muestra una clasificación de los bancos de acuerdo al tipo de negocio que desarrollan, a los servicios bancarios que ofrecen y al segmento de mercado al cual están enfocados.

**Figura N°12 Segmentación según tipo de negocio/ servicio bancario y segmento de clientes**

Banco	Tipo de negocio (Colocación y captación)						Servicios Bancarios			Segmento de clientes		
	Créditos				Depósito a plazo	Mutuo	Cuenta corriente	Tarjeta de crédito	Comex	Banca Comercial	Banca Empresas	Banca Personas
	Consumo	Comercial	Hipotecario	Hipotecario Fines Generales								
Santander	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Chile	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Estado	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Bci	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Corpbanca	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
BBVA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Scotiabank	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Itaú	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Bice	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Security	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Falabella	x		x	x	x		x	x				x
Consorcio	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Rabobank		x					x	x	x		x	
Internacional	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Ripley								x				x
HSBC	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Paris								x				x

Fuente: Elaboración propia

Según la clasificación realizada se puede determinar que de los 17 bancos analizados, 13 de ellos tienen un tipo de negocio de colocación y captación donde sus tipos de productos son créditos, depósitos a plazo y mutuo, dentro de los servicios bancarios tienen cuenta corriente, tarjetas de crédito y Comex, apuntando a un segmento de banca comercial (grandes empresas, pyme, microempresas) y banca personas, mientras que los 4 bancos restantes como por ejemplo Falabella no tiene banca empresas a diferencia de Rabobank que solo atiende a empresas, específicamente del sector agrícola. En tanto Banco Paris solo ofrece el sistema de tarjetas de crédito.



#### 4.1 Clasificación según tipo de estrategia

**Estrategia de diversificación relacionada:** Estrategia utilizada por banco Scotiabank en el año 2010 con la fusión con banco del desarrollo; Bci en el año 2011 se realizó la fusión de las filiales bci administradora general de fondos S.A y bci Asset Management administradora de fondos S.A; Consorcio en el año 2012 adquirió el 99,99% de la propiedad de consorcio tarjetas de crédito S.A, transformándose en una sociedad filial de apoyo al giro bancario; Itaú en el año 2012 la corredora de bolsa de este banco compra acción en bolsa de comercio de Santiago; Security, en el año 2015 llega a acuerdo con banco Penta para la compra de filiales de administradora de fondos y corretaje de acciones; Falabella en el año 2010 a través de la adquisición del Mall de Calama y por último Banco Internacional, en el año 2015 aprobación por parte de la SBIF el ingreso de ILC.

**Estrategia de integración horizontal (Desarrollo Orgánico):** Estrategia predominante en el sector bancario utilizada principalmente por banco Scotiabank, Santander, Chile, BBVA, Bci, Bice, Consorcio, Corpbanca, Estado, Itaú, Security, Falabella, Rabobank, Internacional, Ripley, se utilizó esta estrategia al incorporar nuevos productos, reestructuración de los modelos de negocios, apertura de nuevas sucursales, implementación y desarrollo de nuevos canales de atención.

**Estrategia de integración horizontal (Desarrollo Inorgánico):** Estrategia utilizada solo por Banco Scotiabank en el año 2015 al adquirir CAT en una alianza estratégica de 15 años.

**Alianza estratégica:** Estrategia utilizada por banco Santander, Chile, BBVA, Bci, Bice, Corpbanca, Estado, Itaú, Internacional, Ripley, utilizan este tipo de estrategia al concretar alianzas con diferentes compañías que permiten ampliar los beneficios a los clientes, especialmente en tarjetas de crédito.



**Estrategia concéntrica Horizontal:** Estrategia utilizada por banco Santander, Chile, BBVA, Corpbanca, Itaú, estos bancos utilizaron este tipo de estrategia al adquirir carteras comerciales e incorporación de nuevos negocios.

**Estrategia Institucional:** Estrategia utilizada por banco Chile y banco Bice, estrategia de mejora en el gobierno corporativo, la cual es permanente durante el período de estudio.

**Estrategia de ajuste organizacional:** Estrategia utilizada por Banco Chile, Santander, Bci, Corpbanca, BBVA, Itaú, Falabella, Security, Bice, Consorcio e Internacional, en la mayoría de los bancos mencionados, la estrategia se utilizó de manera permanente, sin embargo, en banco Corpbanca se utilizó solo en el año 2010, posterior a ese año se utilizan otro tipo de estrategias.

**Estrategia de crecimiento orgánico:** Estrategia utilizada por Banco Santander, Estado, Bci, Corpbanca, Scotiabank, en la mayoría de los bancos este tipo de estrategia es permanente, salvo en Corpbanca que se ve reflejada en los años 2010 y 2011.

**Estrategia de crecimiento inorgánico:** Este tipo de estrategia es utilizada por Banco Corpbanca e Itaú, la estrategia no es permanente en el tiempo, se utilizó desde el año 2013 en adelante.

**Estrategia de segmentación de clientes:** La estrategia de segmentación de clientes es utilizada por Banco Santander y Scotiabank, ambos bancos buscan atender de mejor manera a los distintos tipos de clientes, en el caso de Scotiabank en el año 2011 potenció la infraestructura para atender al segmento Pyme y en el año 2012 reestructuró el modelo de negocios con el lanzamiento de la banca Premium, en el caso de Banco Santander, en el año 2015 expandió el modelo select.

**Estrategia de expansión geográfica:** Este tipo de estrategia es utilizada por la gran mayoría, en este caso la utiliza Banco Estado, Corpbanca, Scotiabank, BBVA, Itaú, Falabella, Security, Bice, Consorcio e Internacional, buscan expandirse a través de la



apertura de nuevas sucursales, en el caso de Banco Estado por ejemplo, busca llegar a ciudades más pequeñas donde no hay otros bancos, es una estrategia que utilizan permanentemente.

**Estrategia desarrollo de productos:** Banco Bci, Itaú, Falabella, Ripley y Consorcio, también utilizan una estrategia de desarrollo de productos, a través de la creación de nuevos sitios de internet y banca móvil.

**Estrategia de internacionalización orgánica:** Este tipo de estrategia es utilizada principalmente por Banco Security, ya que en el año 2014 se abre en Hong Kong la primera oficina de representación en el exterior.

#### 4.2 Efectos en la estructura organizacional:

Al realizar el análisis de las estrategias utilizadas por los bancos en un período de 5 años se puede deducir que la estrategia que se utiliza con mayor frecuencia es la de expansión territorial dado la cantidad de sucursales nuevas que se abrieron, lo que influye también en la estructura organizacional ya que se crean nuevas gerencias zonales e incorporación de gerentes de negocio. Además, se utilizaron estrategias de segmentación de clientes, por lo que se incorporan plataformas para la atención de clientes de banca select, premium o pyme lo que hace que se incorporen jefes de plataforma a cargo de cada banca.

Al realizar el análisis por cada banco se puede determinar lo siguiente:

- Banco Scotiabank: Utilizó una estrategia principalmente de segmentación de clientes, lo que hizo reestructurar el modelo de negocio, en el año 2011 se incorporó un gerente de negocios y en el año 2013 un jefe de plataforma debido a los cambios específicamente en banca pyme y premium.
- Banco Santander: Utilizó una estrategia de segmentación de clientes y expansión geográfica, debido a la apertura de nuevas sucursales entre los años 2014 y 2015, la



estructura organizacional en el año 2014 se mantiene y en el año 2015 se incorpora un gerente de administración y costos.

- Banco Chile: Utilizó una estrategia institucional y ajuste organizacional, lo que se ve reflejado en la modificación de la estructura organizacional durante los 5 años, incorporando gerente división riesgo, división personas y organización y división banco CrediChile.
- Banco BBVA: Utilizó principalmente una estrategia de alianza estratégica, ajuste organizacional y expansión geográfica, los cambios de la estructura organizacional se ven reflejados desde el año 2012, incorporándose un gerente división banca personas, empresas e instituciones, gerente división banca digital, entre otros.
- Banco BCI: Banco Bci utilizó una estrategia de ajuste organizacional, crecimiento orgánico y desarrollo de productos, dentro de la estructura organizacional, en la línea de administración se incorporan nuevos cargos a partir del año 2011, como por ejemplo, gerente de experiencia e imagen corporativo y gerente banco empresarios.
- Banco Bice: Utilizó una estrategia de ajuste organizacional y expansión geográfica, se aprecia una modificación en la estructura organizacional durante todos los años en estudio, incorporándose nuevos cargos a nivel gerencial.
- Banco Consorcio: Consorcio utilizó una estrategia de ajuste organizacional, expansión geográfica y desarrollo de productos, en el año 2011 se modificó toda la línea gerencial en su estructura organizacional, en el año 2014 se incorpora el gerente de recursos humanos.
- Banco Corpbanca: El tipo de estrategia utilizada por este banco es de ajuste organizacional, crecimiento orgánico e inorgánico y expansión geográfica, en el año 2012 se incorporó un área de staff y en el año 2014 se incorporaron nuevos cargos gerenciales.



- Banco Estado: Utilizó una estrategia de crecimiento orgánico y expansión geográfica, banco estado mantiene su estructura organizacional, solo se incorporan cargos como gerente calidad y marketing y gerente desarrollo proyectos personas.
- Banco Itaú: Banco Itaú utiliza un tipo de estrategia de alianza estratégica, crecimiento orgánico, ajuste organizacional, expansión geográfica entre otras, entre los años 2010 y 2015 existieron modificaciones en la estructura organizacional con la creación de nuevos comités.
- Banco Security: Este banco utilizó una estrategia de internacionalización orgánica, en el año 2011 se incorporaron nuevos cargos gerenciales, en el año 2013 se incorporó un sub gerente zonal de banca empresas y en el año 2015, un gerente de oficina de representación en Hong Kong y un subgerente de corresponsalía y servicios internacionales.
- Banco Falabella: Falabella utilizó una estrategia de expansión geográfica, modifica su estructura organizacional en el año 2011 y 2012, incorporándose nuevos cargos gerenciales como por ejemplo, finanzas y administración, marketing y productos, entre otros.
- Bancos de menor tamaño: En general su estructura organizacional no tiene modificaciones durante el período en estudio, solo banco Internacional entre los años 2013 y 2015, incorpora nuevos cargos gerenciales.





## CONCLUSIÓN

El estudio realizado es un aporte para los bancos ya que presenta en detalle la forma de crecimiento que adoptan a lo largo del tiempo y de las cuales no existen investigaciones que muestren con claridad este tipo de estrategias.

La presente tesis tuvo como principal objetivo analizar las estrategias de crecimiento y su efecto en la forma como se organizan los bancos en Chile entre 2010 y 2015, para lo cual se debió analizar las memorias de cada banco correspondiente a estos cinco años de estudio, identificando la estrategia de crecimiento que llevaron a cabo.

En relación a los resultados obtenidos, se concluye que al clasificar los bancos según volumen de colocaciones los bancos grandes de tipo global utilizan principalmente una estrategia de integración horizontal, los bancos de menor tamaño se concentran de igual manera en integración horizontal (orgánica e inorgánica), mientras que los bancos enfocados en altos ingresos utilizan una estrategia de diversificación relacionada al igual que los bancos de retail.

Al realizar la clasificación según número de trabajadores, se determinó que los bancos de mayor tamaño tienen una tendencia a aumentar su cantidad de trabajadores, mientras que los bancos de menor tamaño han ido disminuyendo a lo largo del tiempo, es el caso de Banco Paris que en el año 2010 tenía 692 y en el año 2015 solo 47 trabajadores.



Según la clasificación realizada por número de sucursales la gran parte de los bancos utilizó una estrategia orgánica de crecimiento expandiéndose geográficamente, sin embargo, entre el año 2010 y 2015, el número de sucursales bancarias bajó en un 3,4% en el país, y esto se debe a que la industria busca impulsar un nuevo modelo de atención para el cliente digital, con oficinas más pequeñas y promover la utilización de la banca digital.

Luego de analizar los bancos en relación a la estrategia de crecimiento utilizada, se clasificaron según el tipo de negocio, servicios bancarios y segmento de clientes, lo que arrojó que 13 bancos de los 17 analizados tienen todos los tipos de negocio (Créditos comerciales, créditos de consumo, hipotecarios, depósitos a plazo, mutuo), prestan un servicio bancario de cuentas corrientes, tarjetas de crédito y Comex, apuntando a un segmento de banca comercial y banca personas, en relación a los 4 bancos restantes en algunos casos como por ejemplo Rabobank solo tiene créditos comerciales y cuentas corrientes enfocadas en banca empresas (Sector agrícola).

Según el análisis realizado se aprecia un efecto entre las estrategias de crecimiento utilizadas por los bancos y la estructura organizacional que estos adoptan, dado que en los períodos en que se llevó a cabo una estrategia de crecimiento hubo un cambio en la estructura organizacional, ya sea incorporando nuevos cargos o modificando los existentes.

Los bancos están viviendo una transformación, han dejado de ser un lugar donde los clientes suelen ir y se han convertido en un conjunto de servicios que se llevan a cabo en cualquier lugar y en cualquier momento. Es lo que en la industria denominan la digitalización bancaria, una nueva realidad impuesta por los clientes y su tendencia creciente a no recurrir a una sucursal.



## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Álvarez, G. (2007): “Estrategia, planificación y control de gestión en la empresa”. Madrid Ra-ma
- ✓ Certo, S. y Peter, P. (1997): “Dirección Estratégica”, Editorial Mc Graw Hill, Madrid
- ✓ Garcias F. y Urra S. (2010): “Estrategias de crecimiento en las Sociedades Anónimas en Chile: ¿Orgánicas o Inorgánicas?” (Ingeniería Comercial), Chillán, Chile Universidad del Bio Bio, Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Empresariales.
- ✓ Hax, A. (1992): “Estrategia empresarial”, Buenos Aires: El Ateneo.
- ✓ Johnson, G. y Scholes, K. (2006): “Dirección Estratégica”, Editorial Prentice Hall, Madrid.
- ✓ Medina, A.; Sepúlveda, E. y Rojas, S. (2009): “Estrategias Corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile”. Revista Gerenciales, Vol. 25, N°113.
- ✓ Navas, J. y Guerras, L. (2007): “La dirección estratégica de la empresa”. Navarra, Civitas.
- ✓ Thompson, A.; Strickland, J y Gamble, J. (2008): “Administración Estratégica: Teoría y casos”. México, McGraw-Hill.
- ✓ Wheelen, Thomas L. (2007): “Administración Estratégica y política de negocios: Conceptos y Casos”. Pearson Education, México.



### Bibliografía electrónica

- ✓ Estrategias de Crecimiento de las empresas de distribución comercial: “Estrategias de diversificación comercial”, Cuesta Valiño P (en línea) <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2j.htm>
- ✓ Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación, <http://www.scielo.org.co/scielo.php>
- ✓ Superintendencia de bancos e instituciones financieras <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Portada?indice=0.0>