



UNIVERSIDAD DEL BÍOBÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
INGENIERÍA COMERCIAL

**“DECISIONES ESTRATÉGICAS RESPECTO A LOS MODELOS DE  
NEGOCIOS DE LAS ENTIDADES BANCARIAS PRESENTES EN  
CHILE, A PARTIR DE LOS NUEVOS NIVELES DE PATRIMONIO  
EFECTIVO EXIGIDOS POR BASILEA III”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**AUTOR: MUÑOZ ANZIANI CRISTIAN  
SÁNCHEZ ARAVENA JÉSSICA**

Profesor Guía: Dr. Medina Giacomozzi Alex

CHILLÁN, 2013



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA INGENIERÍA COMERCIAL

Chillán, Julio 25 de 2013.

### Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada *"DECISIONES ESTRATÉGICAS RESPECTO A LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LAS ENTIDADES BANCARIAS PRESENTES EN CHILE , A PARTIR DE LOS NUEVOS NIVELES DE PATRIMONIO EFECTIVOS EXIGIDOS POR BASILEA III"* de los alumnos Jéssica Sánchez A.- Cristian Muñoz A.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6,2 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

  
Alex Medina G.  
Profesor Guía

  
Carolina Leyton P.  
Profesor Informante

  
Omar Acuña M.  
Director de Escuela

CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial  
- Alumnos(as)  
- Archivo

## Agradecimientos

*Al finalizar este trabajo tan intenso, me embarga una mezcla de emociones. Estoy muy orgullosa, feliz y conforme, ya que todo el esfuerzo para realizar esta memoria de título ha tenido frutos y con ella doy término a una etapa muy importante de mi vida, en la cual sin lugar a dudas, he adquirido muchísimos aprendizajes, tanto en el ámbito académico como en el personal.*

*Es momento de dar las gracias a todas las personas que me apoyaron y que con su presencia hicieron que cada día tuviera fuerzas para avanzar en este proceso universitario.*

*En primer lugar, quiero agradecer a Dios por llevarme siempre de su mano y guiarme hacia el camino correcto, por protegerme y llenarme con su inmenso amor.*

*Agradezco a mis padres, Juan Sánchez y Angelina Aravena, a quienes amo infinitamente, por ser mi ejemplo de esfuerzo y superación. Con ellos a mi lado, todo se simplifica y se transforma en algo posible de alcanzar, como ha sido esta memoria de título, con la cual espero poder llenar sus pechos de orgullo y felicidad. También a mi hermano protector, Gonzalo, quien me contagiaba con su ánimo y locuras para avanzar en mi trabajo, a mi sobrina Almendra, quien con solo mirarme y sonreír, me transmitía su amor y ternura, lo cual recargaba por completo mis energías, y a mi abuelita mami, por sus sabios consejos de luchar hasta el final olvidado el cansancio.*

*Es inevitable pasar por alto a mis abuelos paternos, quienes partieron hace un año y no alcanzaron a compartir esta alegría conmigo celebrando con un abrazo. Sin embargo, siempre estarán presentes en mi vida, e intentaré seguir los pasos de mi Yayo para un día ser tan exitosa como él.*

*Doy gracias a toda mi familia Aravena, a mis hermosas primas, primos, tías y tíos, por motivarme siempre con alguna palabra de aliento y preocupación. A mi familia Sánchez, que a pesar de los kilómetros que nos separan, se han mantenido cerca, transmitiendo su confianza en mis capacidades.*

*Agradezco también a mis pocos pero buenos amigos, que siempre se mantuvieron pendientes de mis avances y que con sus buenos deseos hacían que la carga fuera más liviana, como también agradezco a mi amor, Víctor Méndez, por entregarme su apoyo incondicional y transformarse en un pilar fundamental en mi vida, que me ayuda a lograr todos mis objetivos, con la fuerza de su amor.*

*Doy gracias a mi equipo directo de trabajo, mi compañero Cristian Muñoz, por su contención, sacrificio y motivación durante todo este periodo. Me siento afortunada de haber podido realizar esta memoria de título con una pareja como él, de quien aprendí mucho y se ganó mi admiración.*

*Finalmente, agradezco al Sr. Alex Medina, por su excelente disposición, voluntad, profesionalismo, y sencillez para guiarnos, lo cual fue un gran apoyo para poder lograr un trabajo de calidad.*

*Todas estas personas, contribuyeron al cierre de esta etapa y espero que sigan formando parte de mis desafíos futuros. Muchísimas gracias.*

*Jéssica Sánchez Aravena.*

*Agradezco en primera instancia a Dios, por este profundo sentimiento de alegría, al entender que hoy termina una etapa importante de mi vida y a la vez, comienza otra muy esperada.*

*En este anhelado momento solo tengo palabras de gratitud para todas aquellas personas que me han ayudado de una u otra manera, en este hermoso viaje hacia el profesionalismo.*

*Quiero agradecer a mi familia, por darme la fuerza para seguir adelante frente a cada desafío que me he impuesto, en especial este. Siento de corazón, que todos han aportado de algún modo en el cumplimiento de mis metas.*

*A mi padre Humberto y mi madre María Angélica, les agradezco los valores que me enseñaron desde pequeño y que hoy me hacen sentir un gran orgullo de ser quien soy. Agradezco también a mis abuelos por su infinito amor y cuidado.*

*Deseo detenerme, para agradecer especialmente a mis dos hermanos, Jorge y Fernando, quienes son mi gran motor en la vida, su presencia y constante apoyo ha sido la piedra angular del logro de cada una de mis metas, fundamentalmente esta, que no pudiese haber culminado sin sus intervenciones, les agradezco con el alma.*

*A mi compañera Jessica, que sin su gran dedicación y esfuerzo no hubiese sido posible realizar este ansiado proyecto y además a su familia por recibirme en muchas ocasiones como uno más en su hogar.*

*A Vittorio y Almendra, que cada día me regalan una alegría y mucho cariño.*

*Y finalmente, quiero agradecer al profesor Sr. Alex Medina, quien guió esta memoria con un admirable profesionalismo. Sus consejos, paciencia, experticia y humildad, ayudaron considerablemente el cierre de esta etapa.*

*A todos ustedes les agradezco por apoyarme en cada paso que di para poder culminar esta período de mi vida, muchas gracias.*

*Cristian Muñoz Anziani.*

## Tabla de contenido

Agradecimientos.....	2
Resumen .....	12
Antecedentes generales.....	14
Razones de selección del tema.....	14
Planteamiento del Problema .....	15
Objetivos de la investigación.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos .....	16
Capítulo I: Marco Teórico .....	17
Banco .....	17
Regulación .....	18
Sistema Financiero chileno.....	18
Tipos de Bancos .....	19
Según propiedad del banco .....	20
Según origen del banco.....	20
Según tipo de operaciones que realizan .....	20
Estrategia .....	21
Niveles de estrategia .....	22
Diferencia entre estrategia de negocios y estrategia corporativa .....	22
Modelos de negocios .....	25
Componentes de un modelo de negocio .....	25
Tipos de modelos de negocio.....	26
Reseña Histórica de la Regulación de Basilea .....	27
Definiciones de conceptos .....	28
Capital económico .....	28
Capital Regulatorio .....	28
Patrimonio efectivo.....	28
Activo total y activos ponderados por riesgo.....	30
Activo total.....	30

Liquidez .....	33
Riesgo .....	33
Crediticio.....	33
Operacional .....	33
Mercado.....	34
Sistémico .....	34
Elementos de Basilea III Pilar I “Liquidez” .....	35
Primer Pilar: .....	35
Capítulo II: Metodología .....	37
Tipo de investigación .....	37
Base de datos .....	37
Análisis estratégico de cada entidad por medio de su modelo de negocio .....	38
Comparación cualitativa de la realidad actual de la banca chilena respecto a las normativas de liquidez en Basilea III.....	39
Proyección de índices de solvencia de los diferentes segmentos bancarios .....	40
Determinación y respuesta estratégica según resultado por segmento .....	42
Capítulo III: Análisis de Modelos de Negocio .....	44
Análisis de participación y actividad de la banca.....	70
Agrupación de bancos por características similares .....	76
Bancos Globales Grandes .....	76
Bancos Globales Medianos Y Pequeños.....	76
Bancos de Retail .....	76
Bancos de Nicho .....	76
Bancos de Nicho Extranjero. ....	76
Capítulo IV: Comparación de metodología.....	77
Basilea en Chile .....	77
Bancos que calculan su índice bajo Basilea I .....	78
Bancos que calculan su índice de Basilea I incorporando el riesgo de mercado.....	78
Bancos que no entregan información.....	79
Efectos en el cambio de normativa.....	79
Capítulo V: Estrategias competitivas de la Banca Chilena .....	82

Bancos globales grandes.....	82
Banco de Chile.....	82
Banco Santander .....	83
Banco del Estado .....	84
Banco de Créditos e Inversiones.....	84
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA).....	85
Banco Corpbanca.....	86
Bancos globales medianos y pequeños.....	87
Scotiabank.....	87
Banco Itaú, Chile .....	87
Banco Security .....	88
Banco Bice.....	89
Bancos de retail .....	89
Banco Falabella.....	89
Banco París .....	90
Banco Ripley.....	91
Bancos de nicho.....	92
Banco Penta .....	92
Banco Internacional .....	93
Deutsche Bank Chile .....	93
Rabobank .....	94
Banco Consorcio.....	94
HSBC Bank Chile.....	95
Bancos de nicho extranjero.....	96
Banco do Brasil S. A.....	96
The bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltda. ....	97
Banco de la Nación Argentina .....	97
JP Morgan Chase Bank Chile .....	98
DnB Nor Bank Asa.....	99
Capítulo VI: Análisis de resultados .....	100
Bancos Globales Grandes.....	103



Banco de Chile.....	103
Banco Santander Chile.....	104
Banco de Crédito e Inversiones .....	105
Banco del Estado de Chile .....	106
Banco Corpbanca.....	107
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile.....	108
Scotiabank Chile.....	109
Bancos Globales Medianos y Pequeños .....	110
Banco Itaú Chile .....	110
Banco Bice.....	111
Banco Security .....	112
Banco consorcio.....	113
Banco internacional .....	114
Bancos de Retail.....	115
Banco Falabella.....	115
Banco París .....	116
Banco Ripley.....	117
Bancos de Nicho.....	118
Banco Penta .....	118
Rabobank Chile.....	119
HSBC Bank Chile.....	120
Deutsche Bank Chile .....	121
Bancos de Nicho Extranjero .....	122
Banco do Brasil.....	122
JP Morgan Chase Bank.....	123
Banco de la Nación Argentina .....	124
The bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltda .....	125
Dnb Nor Bank Asa.....	126
Capítulo VII: Decisiones estratégicas por entidad bancaria.....	128
Bancos en posición negativa.....	129
Banco Corpbanca:.....	129

Banco BBVA .....	129
Banco Internacional .....	130
Banco Bice .....	130
Banco Itaú Chile .....	130
Bancos en posición neutral .....	131
Banco Security .....	131
Banco del Estado de Chile .....	131
Banco Rabobank .....	131
Banco de Chile .....	132
Bancos en posición positiva .....	132
Banco HSBC Bank .....	132
Banco Santander .....	132
Banco de Crédito e Inversiones .....	133
Banco Scotiabank .....	133
Banco Falabella .....	134
Banco París .....	134
Bancos en posición muy positiva .....	135
Deutsche Bank .....	135
Banco Consorcio .....	135
Banco Penta .....	135
Banco Ripley .....	135
Bancos en excelente posición .....	136
Banco do Brasil S.A. ....	136
JP Morgan Chase Bank, N.A. ....	136
DnB Bank ASA .....	136
The Bank of Tokyo-Mitsubishi Ltd. ....	136
Banco de la Nación Argentina .....	136
Conclusiones .....	137
Bibliografía .....	139
Documentos con acceso en el <i>World Wide Web</i> (WWW) .....	140
Memorias .....	141

Anexos..... 142

## Resumen

Actualmente, el sector industrial financiero posee una fuerte relevancia en el mundo. Un colapso en el sistema bancario y crediticio, generaría sin lugar a dudas, potentes efectos negativos directos e indirectos a las economías locales y en el mundo en general, debido a la globalización de los mercados, siendo las variables como crecimiento, desempleo e inversión, las que poseen una mayor relevancia en términos de impacto.

La adaptación hacia un mayor grado de regulación bancaria por medio de Basilea III, pretende eliminar, disminuir o en su defecto amortiguar las crisis de alto impacto, como la vivida en el año 2008, denominada crisis subprime, evitando de esta manera las considerables repercusiones negativas que estos eventos conllevan para la sociedad.

Esta búsqueda de estabilidad financiera presenta un punto de inflexión con la llegada de Basilea III, pues las entidades financieras deberán adecuarse eventualmente a estas nuevas condiciones de mercado, en especial en el mercado de la banca.

Este cambio global del modo de gestionar el riesgo, indudablemente impactará en cierto grado al sector bancario nacional, generando un nuevo entorno, del cual se requiere una rápida adaptación, para mantenerse competitivo aprovechando las oportunidades que generan estos entornos cambiantes.

Un plan de acción en consecuencia a las nuevas condiciones del mercado es claramente un desafío latente para cada una de las entidades bancarias que operan en Chile, las cuales variarán de acuerdo a distintos factores como: el modelo de negocio de la empresa, las estrategias a seguir de cada entidad, su tamaño y por supuesto su posición competitiva, entre otras.

Es entonces de vital importancia generar acciones estratégicas adecuadas, para enfrentar las nuevas normativas que presentan una fuerte probabilidad de convertirse en un futuro cercano en el estándar del sector.

Dilucidar de manera acertada cuál debe ser el accionar, desde el punto de vista de la dirección estratégica, para una empresa del sector bancario, bajo este nuevo marco regulatorio, es un reto que debe ser abordado, ya que el adelantarse a los posibles cambios del entorno, les permitirá mantener o mejorar su posición en el futuro, lo cual a juicio de los investigadores, justifica plenamente la realización del estudio.

En líneas generales, la investigación se realizó bajo el supuesto de la implementación eventual de la norma internacional de regulación bancaria: Basilea III, en la jurisdicción chilena. Esto tomando en consideración únicamente el pilar I de Basilea III, y específicamente analizando los requerimientos de capital mínimo que aumentarían de un 8% actual, a un 10,5% una vez implementada la normativa.

Para esto se analizarán previamente los modelos de negocio de cada entidad, con el objetivo de entender cómo estas operan, se diferencian y generan ventajas competitivas.

Es en este contexto en el cual se realizará también una clasificación de las entidades bancarias en distintos grupos, obteniendo como salida múltiples clúster que difieren en variables como el nivel de participación en colocaciones, nivel de penetración de mercado, productos y servicios ofrecidos y segmento de mercado hacia el cual las entidades dirigen sus esfuerzos.

Posteriormente, se estudiarán las distintas metodologías de cálculo con las cuales los bancos presentan, ya sea, en sus memorias o en sus estados financieros, su índice de Basilea III y se contrastará el mismo con la metodología que se debiese implementar bajo el contexto de Basilea III y verificar el tipo de sesgo que existe en este ámbito.

Obtenida y examinada toda la información anterior se clasificará a cada entidad según la o las estrategias competitivas que implementan para disputar su posición en el mercado.

Es después de esta etapa donde se procederá a trabajar con los datos de los bancos y se proyectará su posición en términos de solvencia para obtener como salida las recomendaciones estratégicas que variarán dependiendo de la posición en la que se encuentre cada entidad.

A continuación, se presenta el trabajo de investigación para optar al título de ingeniero comercial: “Decisiones estratégicas respecto a los modelos de negocio de las entidades bancarias presentes en Chile, a partir de los nuevos niveles de patrimonio efectivo exigidos por Basilea III”.

## Antecedentes generales

### Razones de selección del tema

En el desarrollo de esta memoria, la motivación principal para los autores, se relaciona con la necesidad de llevar a la práctica conocimientos teóricos obtenidos en el transcurso de la carrera y relacionar estos con temas de contingencia e interés general. Es de esta manera que se decide por profundizar en la dirección estratégica, específicamente abordando ámbitos como los modelos de negocios y cómo estos últimos se diferencian entre una entidad y otra, además del profundo lazo que se establece entre estrategia competitiva y modelo de negocio, todo aquello entrelazado bajo el contexto de los cambios en la regulación bancaria.

Por otro lado, la visión estratégica es un elemento de alta relevancia para lograr anteponerse a futuros cambios del entorno, en donde se requiere en primera instancia la capacidad de vislumbrar elementos que en un futuro puedan afectar el negocio actual y en una segunda instancia, las competencias para generar un plan de acción que adecue los recursos y capacidades de la organización, hacia una correcta adaptación de esta a los nuevos escenarios en los que en un futuro se desarrollara el negocio.

Bajo este contexto la regulación bancaria en Chile tiene la dura tarea de avanzar gradualmente en la adopción de los estándares internacionales de regulación bancaria. Específicamente, las recomendaciones del Comité de Basilea bajo todas sus aristas, enfatizando la necesidad de estandarizar los requerimientos de capital bajo la nueva normativa de corte global entregada por Basilea III.

Es esta importante tarea, un desafío que las entidades bancarias deberán ineludiblemente enfrentar en un futuro de mediano plazo. Como investigadores se cree que llevar un tema contingente como los eventuales cambios en la regulación bancaria en Chile y entrelazarlos con posibles variaciones en el actuar estratégico de las entidades debido a los mencionados cambios, es una tarea digna de ser investigada y presenta un marco investigativo muy interesante para ser abordado como un tema de análisis y estudio.

## Planteamiento del Problema

La integración de los mercados locales hacia mercados globales ha generado la necesidad de estandarizar cada vez más los negocios de manera de homogenizar estos mismos hacia un mercado mundial. Un claro ejemplo de aquello es la estandarización de las normas contables hacia la IFRS en donde se establece como una necesidad, esta transición a causa de la imposibilidad de establecer una comparación entre dos estados financieros y el sobrecoste que supone para las empresas internacionales la aplicación de diferentes normas según cada país. Este potente cambio en la forma de contabilizar un negocio trae consigo ventajas en términos de transparencia de la información para así fomentar la inversión proveniente de mercados extranjeros que cada vez se hace más recurrente bajo el contexto de un mundo altamente globalizado.

En el contexto de la banca existen también necesidades de globalizar el negocio, especialmente en lo que concierne al ámbito regulatorio. Recordando que el sector industrial de la banca es una herramienta vital para el crecimiento económico de un país y el correcto funcionamiento de este se presenta como la base de un sistema económico sano y próspero para una nación.

Durante la denominada crisis subprime que tuvo su origen en los Estados Unidos, se observó la deficiente situación regulatoria que controlaba el actuar de las entidades crediticias del país americano, lo que conllevó a una de las peores crisis conocidas y que se esparció de manera vertiginosa en Europa y el resto del mundo.

El mensaje principal que trajo la mencionada crisis fue el de replantear los criterios de solvencia, la medición de los riesgos, y disponibilidad de capital para establecer parámetros mínimos con los cuales se asegure un correcto funcionamiento de las entidades y el fortalecimiento de las mismas para soportar eventuales crisis en el futuro.

En conclusión, es sabido que Basilea II resultó insuficiente para prevenir una de las peores crisis financieras del mundo moderno. La regulación actual por medio de Basilea III apuesta a tener a mano suficiente liquidez y capital tangible para enfrentar los insalvables ciclos económicos, lo cual comprende un desafío importante para las entidades bancarias del mundo que con el paso del tiempo se verán obligadas a regirse por este marco regulatorio global.

De acuerdo a lo mencionado, se plantea un problema que afectaría en general a la industria crediticia nacional, la cual deberá eventualmente adecuarse a los requerimientos internacionales en relación a la normativa regulatoria. Esta inevitable adaptación se orienta hacia una mejor gestión de los riesgos y la necesidad de aumentar los niveles de capital exigido para ser considerada una entidad como solvente.

Finalmente se presenta el problema de la regulación bancaria, como: *“la necesidad de las instituciones crediticias de Chile, de en un mediano plazo adoptar mayores volúmenes de patrimonio efectivo”* y de esta manera tener una mayor capacidad de sortear posibles crisis económicas.

Este aumento en las dotaciones de capital regulatorio puede afectar la manera en la que actualmente una entidad opera y gestiona su negocio, por lo cual es necesario establecer cuál es la mejor manera de abordar los nuevos cambios dependiendo de la posición actual de cada entidad respecto a su situación de liquidez, estrategia de negocio y posición competitiva en el sector industrial de la banca.

## **Objetivos de la investigación**

El objetivo central de la investigación tiene como principal arista el determinar el impacto en términos de capital regulatorio, que conlleva la transición hacia la nueva normativa de Basilea III, en específico sus requisitos de liquidez y cómo este puede afectar diferentes variables como: modelo de negocio y las estrategias competitivas de las entidades bancarias que operan en el país.

### **Objetivo general:**

“Determinar los niveles de cumplimiento del pilar I de Basilea III, el impacto en los modelos de negocio de cada banco y las posibles decisiones a nivel estratégico que debieran implementar las entidades bancarias chilenas para: mantener, potenciar o mejorar su posición competitiva actual”.

### **Objetivos específicos:**

1. Determinar el nivel de cumplimiento relativo, en términos porcentuales, de los requerimientos de patrimonio efectivo de cada entidad bancaria, incorporando sus activos ponderados por riesgo de crédito, mercado y operacional, ajustándolos a las exigencias de capital futuras, que contempla el pilar I de Basilea III.
2. Analizar las estrategias actuales que mantienen las entidades bancarias chilenas.
3. Identificar modelos de negocios de las entidades bancarias.
4. Dilucidar el impacto de la nueva exigencia de capital regulatorio en la posición estratégica de las entidades bancarias y los posibles impactos en su modelo de negocio y estrategia competitiva.



## Capítulo I: Marco Teórico

Para comenzar con este marco teórico, es esencial entender ciertos conceptos, los cuales serán de mucha ayuda a lo largo de esta memoria, debido a que así será más fácil comprender los análisis y conclusiones que vayan surgiendo.

En primer lugar, el estudio a realizar considera Basilea III y su aplicación en las entidades bancarias chilenas, por lo cual es necesario conocer en qué consisten algunos términos.

### Banco

Un banco es definido por la vigésima segunda edición del diccionario de la real academia española, como “Establecimiento público de crédito, constituido en sociedad por acciones.”

Esta definición quiere decir que un banco se compone por varias personas (llamadas accionistas) que aportan para crear un patrimonio.

Para tener una segunda definición la cual sea más completa, se citará a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, donde se señala en el artículo 40 de la Ley General de Bancos, que: “Banco es toda sociedad anónima especial que, autorizada en la forma prescrita por esta ley y con sujeción a la misma, se dedique a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos del público, con el objeto de darlos en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar estos dineros y, en general, realizar toda otra operación que la ley le permita.”

La Ley General de Bancos, señala también en el artículo 50, que: "El monto del capital pagado y reservas de un banco no podrá ser inferior al equivalente a 800 mil Unidades de Fomento". Sin embargo, en el artículo 51, se menciona que si el banco aún no alcanza el capital mínimo, este "deberá mantener un patrimonio efectivo no inferior al 12% de sus activos ponderados por riesgo, proporción que se reducirá al 10% cuando tenga un patrimonio efectivo de 600.000 Unidades de Fomento”.

Tomando estas definiciones, es posible describir un banco como una sociedad que trabaja bajo las normativas de la ley, recibiendo dinero público para posteriormente prestarlo a sus clientes.

En el artículo 69 de la ley en cuestión, se presentan un listado de operaciones que puede realizar un banco en Chile, y se menciona que estos también pueden llevar a cabo actividades complementarias y de apoyo a su giro, a través de sociedades señaladas entre los artículos 70 y 73.

## Regulación

Las entidades que conforman el sistema financiero chileno son reguladas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, en adelante SBIF. Esta Superintendencia pública fue creada en 1925, tiene la característica de ser autónoma, posee personalidad jurídica y además es vinculada con el gobierno mediante el Ministerio de Hacienda.

El Banco del Estado, las empresas bancarias de toda naturaleza y las entidades financieras que no estén encargadas explícitamente a otra institución, serán fiscalizados por la S.B.I.F, como se hace referencia en el artículo 2 de la Ley General de Bancos.

Cabe agregar, que en cuanto a fiscalización se trata, se indica claramente en el artículo 12 de la ley ya mencionada que: “Corresponderá al Superintendente velar porque las instituciones fiscalizadas cumplan con las leyes, reglamentos, estatutos y otras disposiciones que las rijan y ejercer la más amplia fiscalización sobre todas sus operaciones y negocios.”

## Sistema Financiero chileno

En nuestro país existen 24 bancos operativos establecidos, de los cuales 18 pertenecen al grupo de “Bancos Establecidos en Chile” y serán mencionados a continuación:

1. Banco de Chile
2. Banco Internacional
3. Scotiabank Chile
4. Banco de Crédito e Inversiones
5. Corpbanca
6. Banco Bice
7. HSBC Bank (Chile)
8. Banco Santander-Chile
9. Banco Security
10. Banco Falabella
11. Deutsche Bank (Chile)
12. Banco Ripley
13. Rabobank Chile
14. Banco Consorcio
15. Banco Penta
16. Banco Paris

17. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA)
18. Banco Itaú Chile

También hay un segundo grupo correspondiente a los “Bancos Extranjeros”, estos son:

1. Banco do Brasil S.A.
2. JP Morgan Chase Bank, N. A.
3. Banco de la Nación Argentina
4. The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, LTD
5. DnBNor Bank Asa

Y por último, existe la tercera clasificación llamada “Banco Estatal”, que corresponde al:

1. Banco del Estado de Chile.

Es importante señalar que se adiciona el Banco Central de Chile, pero este no es fiscalizado por la S.B.I.F, como las entidades presentadas anteriormente. Este banco es de suma relevancia ya que establece las políticas monetarias y cambiarias, con las cuales asegura la estabilidad de la moneda nacional y el funcionamiento normal de pagos internos y externos.

Los 24 Bancos mencionados se rigen bajo el D.F.L N° 3, con fecha 26 de noviembre del 1997, que años más tarde se reformó con la Ley General de Bancos y con las normas dictadas por la propia Superintendencia.

Este sistema financiero chileno no solo se compone de bancos, ya que es un conjunto de instituciones bancarias, financieras e instituciones públicas o privadas que practiquen la intermediación financiera, es decir, captar fondos del público y colocarlos en forma de inversiones o créditos. Sin embargo, en esta memoria de título se investigará en base a los 24 bancos establecidos en Chile.

## **Tipos de Bancos**

En cuanto a los tipos de bancos, se puede decir que a través de la historia, ha habido varios nombres que a su vez indican a qué se dedicaban los bancos, como por ejemplo, el Banco Agrícola, Banco Hipotecario Salitrero de Chile y Banco de Fomento del BioBio. Estas denominaciones se daban a partir de las leyes especiales que permitían la existencia de bancos y su enfoque a determinados negocios.

Sin embargo, luego de la crisis del año 1982, surgieron modificaciones legales (Ley General de Bancos), las que no hacían diferencias y que establecía que los negocios de los bancos son de carácter general y su apertura y funcionamiento es fiscalizado por la SBIF.

A pesar de lo mencionado, se pueden clasificar los bancos de diversas formas. A continuación se señalan algunas maneras de clasificar los bancos.

### **Según propiedad del banco**

1. Bancos Públicos: son los bancos cuyo capital es aportado por el Estado del país. En esta clasificación se encuentra el "Banco Estado".
2. Bancos Privados: son los bancos cuyo capital es aportado por accionistas particulares. Aquí se encuentra el resto de los bancos presentes en Chile, sin contar el Banco Estado.
3. Bancos Mixtos: son los bancos cuyo capital es aportado tanto por privados y por el sector público. Esta característica es mantenida durante el tiempo.

### **Según origen del banco**

1. Bancos Nacionales: Como lo señala su nombre, corresponde a los bancos que están establecidos en Chile y tuvieron origen en el mismo país. En esta clasificación se encuentran los siguientes bancos: Banco de Chile, Banco Internacional, Scotiabank Chile, Banco de Crédito e Inversiones, Corpbanca, Banco Bice, HSBC Bank (Chile), Banco Santander-Chile, Banco Security, Banco Falabella, Deutsche Bank (Chile), Banco Ripley, Rabobank Chile, Banco Consorcio, Banco Penta, Banco Paris, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA) y el Banco Itaú Chile.
2. Bancos Extranjeros: Esta clasificación incluye a los bancos que tuvieron origen fuera de Chile, entre los que están los siguientes bancos: Banco do Brasil S.A., JP Morgan Chase Bank, N. A., Banco de la Nación Argentina, The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, LTD y DnBNor Bank Asa.

### **Según tipo de operaciones que realizan**

1. Banco Central o Emisor: Es un solo banco en el país y está encargado de emitir los billetes y monedas que circulan en Chile.
2. Bancos Comerciales: Son los más comunes y se destacan por ofrecer todas las operaciones que requieren los clientes de un banco, como por ejemplo captar depósitos, prestar dinero, mantener cuentas corrientes, financiar operaciones de diferente tipo dentro y fuera del país, entre otras.

3. Bancos de Empresas: Su foco de atención son las corporaciones de diversos tamaños y por ello no tienen clientes personales, ya que solamente cuentan con productos orientados a las operaciones comerciales de grandes clientes.
4. Bancos de Consumo o Retail: Se concentran sólo en las personas, por lo que sus productos ofrecidos están corresponden a cuentas corrientes, tarjetas de crédito y créditos de consumo. Normalmente se destacan por el gran número de sucursales, muchas de ellas cercanas o ubicadas en centros comerciales.
5. Bancos de Tesorería: Estos bancos no requieren gran capacidad o sucursales instaladas a lo largo del país, ya que se dedican a grandes operaciones entre corporaciones o incluso entre bancos.
6. Bancos Hipotecarios: Estos bancos están dirigidos a clientes que desean adquirir viviendas nuevas o usadas, o también para obtener créditos dejando como garantía una vivienda de su propiedad.
7. Bancos de Inversión: Estos bancos actúan como asesores de clientes de todo tipo, que están interesados en invertir ya sea dentro del país como fuera de Chile. Una de sus operaciones más habituales es la compra de acciones para luego hacer la colocación de éstas entre sus clientes.
8. Cajas de Ahorro: Son entidades sin fines de lucro y poseen un marcado carácter social. Están orientadas a apoyar el ahorro generalmente de personas con bajos montos de operación.
9. Oficinas de Representación: Son las encargadas de desarrollar y llevar en el país, los negocios que genera un banco existente en el extranjero pero que no está presente a nivel nacional. Debido a esta característica, sólo puede realizar las operaciones que la ley le permita.

Es importante mencionar que de acuerdo al artículo 39 de la Ley General de Bancos, sólo las entidades autorizadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras podrán usar la palabra "banco" en su nombre.

## **Estrategia**

El concepto de estrategia es muy antiguo y ha sido utilizado a través del tiempo en diversos ámbitos, pero donde realmente surge este término, es en el arte militar, donde la actividad de aplicar fuerzas en gran escala hacia el enemigo, se definía con la palabra estrategia.

Actualmente, en el contexto de las ciencias empresariales, quienes ocupan el lugar de los enemigos son los competidores, y para ganarles es necesario definir estrategias.

Porter (1996), dice que estrategia es “la configuración de un sistema de actividades singular que posiciona a la empresa en su sector para lograr una rentabilidad superior a largo plazo”. Dada esta definición, se puede decir que considerando que las estrategias se generan en un entorno competitivo, éstas se plantean alineadamente con la misión, visión y objetivos de la empresa para que ésta pueda enfrentar situaciones inciertas, no controlables e impredecibles.

Para Igor Ansoff (1965), la estrategia era “el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definen la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.

Como se puede observar, ambas definiciones contemplan la variable del largo plazo, es decir, tener una mirada hacia el futuro y pensar dónde queremos llegar. Esto implica tomar decisiones estratégicas, las cuales requieren el compromiso de importantes asignaciones de recursos de la organización.

Cabe agregar que según Medina (2012)<sup>1</sup>, existen distintos niveles de la estrategia:

### Niveles de estrategia

1. Estrategia institucional: Papel que la empresa desempeña en la sociedad.
2. Estrategia corporativa: La empresa como generadora de valor económico.
3. Estrategia competitiva: Desarrollo del negocio de la empresa.
4. Estrategia funcional: Desarrollo de las actividades de valor de la empresa.

Y también se considera importante señalar la diferencia que existe entre una estrategia de negocios y una corporativa:

### Diferencia entre estrategia de negocios y estrategia corporativa

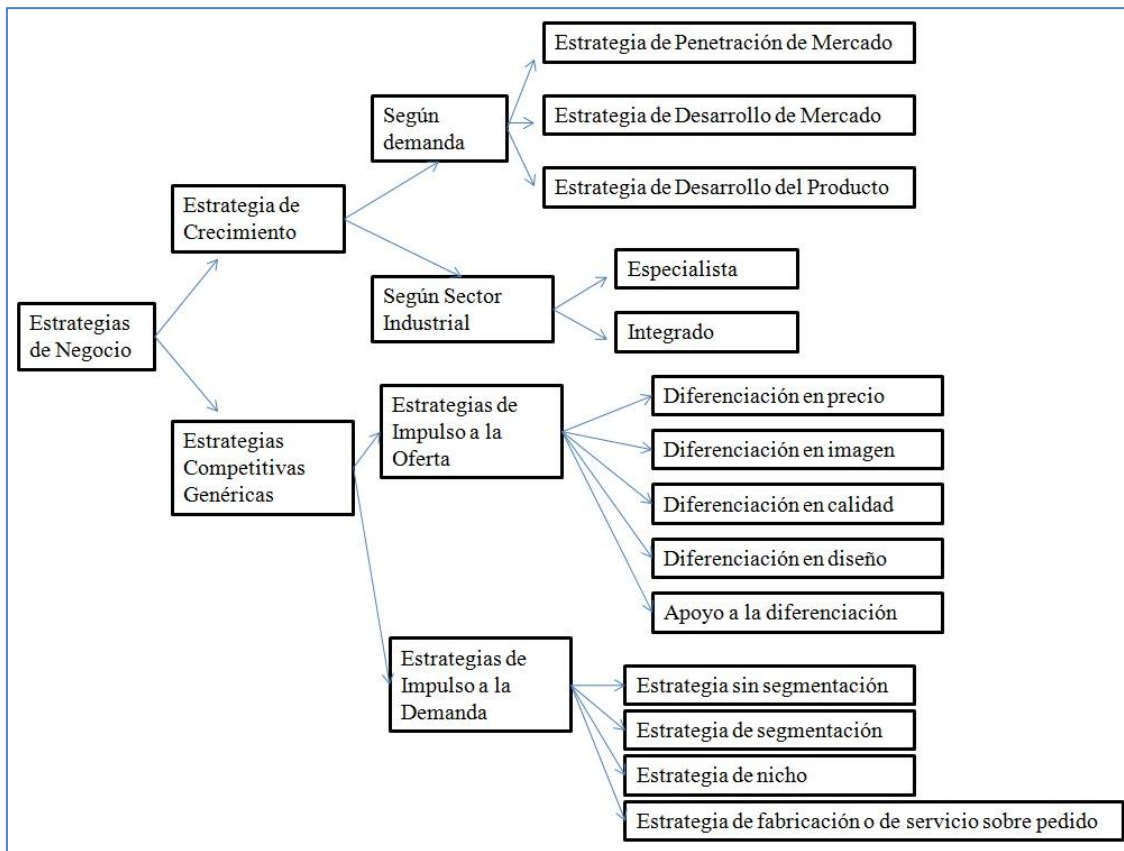
- ✓ Estrategia de negocios: Según Johnson y Scholes (2001), esta estrategia “se refiere a cómo competir con éxito en un mercado determinado. Una unidad estratégica de negocios (UEN) es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios”. Por lo tanto es posible concluir que una estrategia de negocios es el cómo mejorar la posición competitiva de los productos o servicios de una unidad estratégica de negocios (UEN) en una industria o segmento de mercado específico en el cual compiten. En esta estrategia es importante saber cómo competir contra los pares y cómo cooperar entre las UEN, de esta forma la empresa puede alcanzar una ventaja competitiva.

---

<sup>1</sup> Medina, A: Desarrollo de la estrategia y Creación de valor económico, Unidad I. Dirección Estratégica I. 2012.

En el siguiente esquema, se presentan las estrategias de negocio:

**Figura N° 1: Estrategias de negocios.**

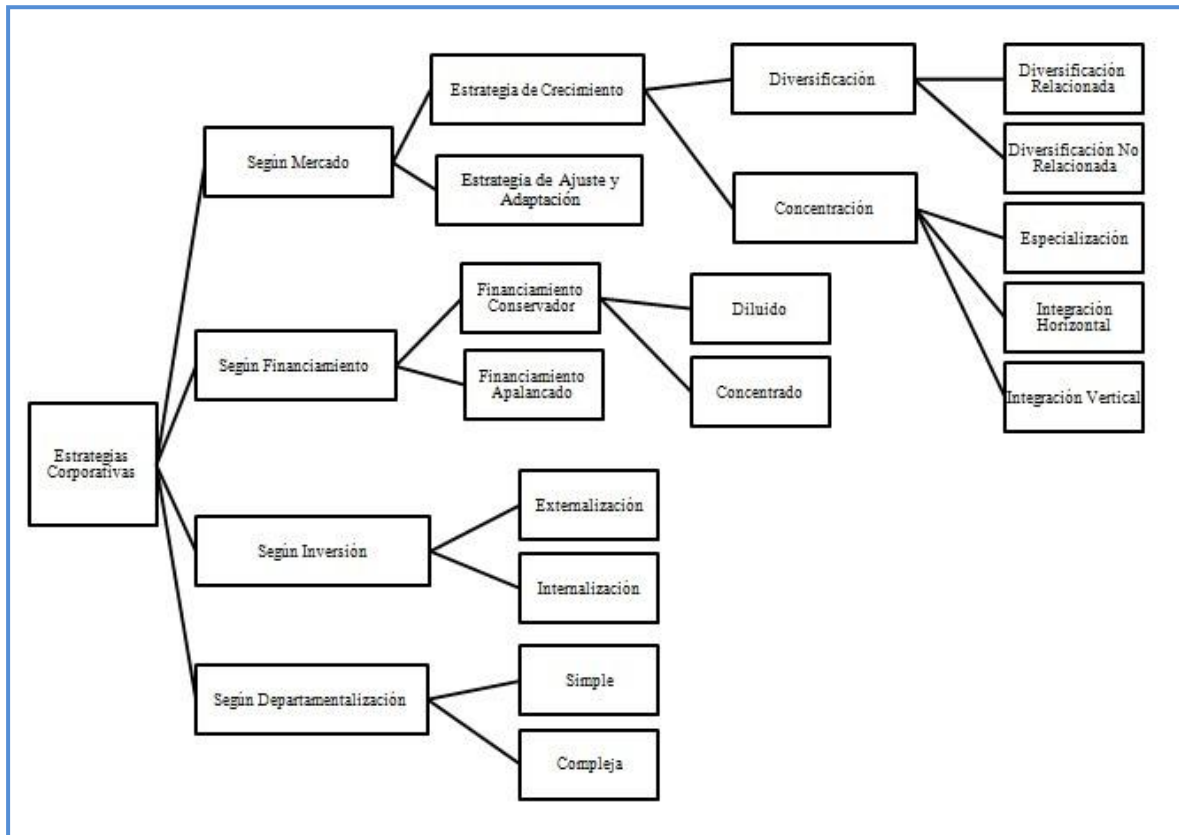


*Fuente: Elaboración propia, a partir de Medina, A. Dirección Estratégica I, 2012.*

- ✓ Estrategia corporativa: Es la forma en la que la compañía crea valor económico a través de la configuración y coordinación de sus actividades multimercado. (Medina<sup>1</sup>). En otras palabras, es un plan conjunto diseñado para una empresa diversificada que quiere satisfacer las expectativas de sus propietarios y grupos de interés, creando valor económico, centrándose en el alcance multimercado y poniendo intensidad en cómo se dirigen los negocios y actividades que están dentro de la jerarquía de esta corporación, alcanzando así una ventaja corporativa.

En el siguiente esquema, se presentan las estrategias corporativas:

**Figura N° 2: Estrategias competitivas.**



*Fuente: Medina, A. Dirección estratégica I, 2012.*

Para una organización es muy útil planificarse estratégicamente, debido que esto permite adelantarse a los cambios en el entorno y definir un modo de actuar ante posibles escenarios. Esto conlleva a estar un paso antes que los competidores y tomar una posición de liderazgo.

Como señala Andrew (1980), “La ventaja de ser proactivo en lugar de simplemente reactivo es que las estrategias que abren caminos pueden ser la clave para un mejor resultado a largo plazo. La lucha agresiva por una estrategia creativa y oportunista puede impulsar a una compañía hacia una posición de liderazgo y allanar el camino para que sus productos / servicios se conviertan en la norma de la industria.”



## Modelos de negocios

Cabe destacar que para efectos de comprender mejor la información que se obtenga de esta memoria, en los siguientes capítulos se optará por clasificar las entidades bancarias según ciertas características que se irán mencionando posteriormente, pero entre aquellas, podemos mencionar los modelos de negocios, por lo cual es importante recordar brevemente qué es un modelo de negocio.

Los autores Wheelen y Hunger (2007) definen Modelo de negocio como “el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual”.

Según Medina<sup>2</sup>, “un modelo de Negocio es el método que utiliza una empresa para generar los ingresos en el mercado y que la distingue de los demás competidores. Se incluyen características estructurales y operativas clave de una empresa, dicho de otra forma, cómo la empresa genera sus ingresos y obtiene beneficios. Entonces, modelo de negocio también se puede entender como la representación de la estructura, contenido y gestión de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio”.

Dadas estas definiciones, se puede deducir que un modelo de negocios es útil, siempre que esté debidamente regulado con todas las actividades, es decir, para cumplir su objetivo primordial es necesario que el enfoque del modelo de negocios sea el correcto, ya que sólo así podrá generar ingresos y alcanzar una ventaja competitiva.

Para efectos de esta memoria, se entenderá el modelo de negocios como la implementación de la estrategia, en un marco conceptual de la lógica de la compañía para ganar dinero y se considerarán los siguientes elementos como los que componen un modelo de negocio:

### Componentes de un modelo de negocio:

1. A quién sirve.
2. Qué proporciona.
3. Cómo gana dinero.
4. Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva.
5. Cómo proporciona un producto y/o servicio.

Tomando estos cinco elementos como variables y considerando que las empresas son distintas entre sí, se desprende que existen varios tipos de modelos de negocio.

Según Wheelen y Hunger (2007), “el modelo de negocio más sencillo implica proporcionar un bien o servicio que se pueda vender de tal manera que los ingresos superen a los costos y gastos. Otros modelos son mucho más complicados”.

---

<sup>2</sup> Medina, A: Modelo de Negocio, Unidad III. Dirección Estratégica I. 2012.

Lo anterior sucede por la simple razón que la empresa es un conjunto de elementos que deben interactuar entre sí, y la sinergia de esos elementos la conllevará a lograr su objetivo final. Por lo mismo, es que al existir tantas actividades diversas que pueden desarrollar las empresas, se generan distintos modelos de negocios. A continuación se mencionan algunos modelos según Wheelen y Hunger (2007).

## Tipos de modelos de negocio

1. Modelo de soluciones para clientes: Este modelo de negocio consiste básicamente en entregar una consultoría a los clientes. Es el caso de IBM, empresa que utiliza este modelo para hacer dinero no mediante la venta de productos IBM, sino a través de la venta de su destreza para mejorar las operaciones de sus clientes.
2. Sistema de pirámide de beneficios: Este modelo de negocio busca captar al cliente por medio de un producto de bajo precio que brinde la satisfacción necesaria para poder engancharlos después con la adquisición de un producto más sofisticado.
3. Sistema de multicomponentes/modelo de base instalada: A través de este modelo de negocios las empresas pretenden vender un producto inicial económico, pero que sus repuestos o accesorios sean de un precio mayor lo que genere las utilidades para la empresa en cuestión.
4. Modelo publicitario: Este modelo es parecido al multicomponentes/modelo de base instalada, ya que ofrece su producto básico gratis para hacer dinero en publicidad.
5. Modelo de tablero de control: Aquí las empresas actúan como intermediarias para conectar a múltiples vendedores con múltiples compradores. Los planificadores financieros juegan con una amplia gama de productos para venderlos a múltiples clientes con diferentes necesidades.
6. Modelo de tiempo: En este modelo de negocio la I+D de productos y la velocidad son la clave del éxito del modelo de tiempo.
7. Modelo de eficiencia: Con este modelo de negocios, la empresa espera su momento de ingreso al mercado hasta que un producto se estandariza y así poder entrar el mercado con su producto de precio bajo y margen reducido que atrae al mercado masivo y le proporciona márgenes de beneficios más elevados que si hubiera puesto su producto en el mercado desde un principio. Wal-Mart es un ejemplo para este modelo de negocio.
8. Modelo de éxito: Este modelo trata de realizar una inversión alta en pocos productos con retribuciones potenciales altas, sobre todo si pueden ser protegidos por patentes.
9. Modelo del multiplicador de beneficios: En este modelo de negocio se destaca que la empresa busca desarrollar un concepto que puede o no hacer dinero por sí mismo, pero que puede generar muchos productos rentables.

10. Modelo emprendedor: En este modelo una empresa ofrece productos o servicios especializados para nichos de mercado que son demasiado pequeños para que valgan la pena para grandes competidores, pero que tienen la posibilidad de crecer rápidamente.
11. Modelo estándar de facto: En este modelo, una empresa ofrece productos gratis a un precio muy bajo para saturar el mercado y convertirse en el estándar de la industria. Una vez que la empresa tiene asegurados a los usuarios, ofrece productos de margen alto usando este estándar.

## **Reseña Histórica de la Regulación de Basilea**

La implementación de un marco regulatorio a nivel global nace luego de la creciente actividad internacional de los bancos alrededor del mundo, debido al auge en el comercio internacional que se presentó en la década de los 70. Esta tarea de normar quedó en manos del Banco de Pagos Internacionales.

En 1974 se conformó el BCBS, comité de supervisión bancaria de Basilea, para el año 1988 se especificó el primer gran acuerdo Basilea I, en donde se enfatizaba el capital como el cimiento fundamental para regular las entidades bancarias tomando esta variable como el elemento fundamental para demostrar solvencia, principalmente al momento de ser capaz de absorber pérdidas.

No pasó mucho tiempo para notar que dicho acuerdo presentaba varias debilidades, en especial en el tema de medición de riesgos asociados al negocio de la banca. Principalmente se señala que no basta con solo normar en términos de requerimiento de capital para asegurar un sistema bancario sano.

Es de esta forma es como nace el segundo gran acuerdo conocido como Basilea II, en donde se destaca la inclusión de dos nuevas variables claves para la salud del sistema bancario. La supervisión y la divulgación de información se muestran como dos nuevos elementos importantes para lograr estabilidad en el sector de la banca, en este documento se enfatiza en los diferentes aspectos a la hora de evaluar el riesgo, introduce como novedades más importantes: los modelos internos de estimación de riesgos de crédito, la exigencia de un capital mínimo por el riesgo operativo y la obligación de publicar determinada información interna. Basilea II supondrá un avance significativo en la mejora de la gestión bancaria a nivel mundial. (Cabezas, 2004).

Luego de la Crisis internacional del 2008 y la emblemática quiebra del banco estadounidense LehmanBrothers, se propone nuevamente revisar puntos importantes de los acuerdos y normativas establecidas, con el objetivo de evitar futuras crisis de este tipo, que de haber sido adecuadamente reguladas se podrían haber evitado.

Es así como nace Basilea III, implementando varias mejoras al acuerdo que lo precede en distintos puntos denominados: los pilares de Basilea, de los cuales se especificarán conforme se avance en la presente investigación.

Para este documento es necesario tener presente ciertos conceptos, los cuales correctamente definidos, serán de mucha ayuda para comprender de buena manera qué es y cómo funciona el sector bancario y sus normativas regulatorias.

## **Definiciones de conceptos**

### **Capital económico**

Según (Nucamendi & Solis Rosales, 2012), se considera al capital económico como una medida del riesgo. El monto de éste se fija en función de la probabilidad de que un banco quiebre o incumpla con sus pagos. Dado un nivel de riesgo, cuanto mayor sea el capital económico, menor es la probabilidad de incumplimiento. Por el contrario, a menor riesgo, menor monto requerido de capital económico.

### **Capital Regulatorio**

Corresponde a las exigencias mínimas de capital acordadas por las entidades regulatorias (en este caso Basilea III) ponderadas por riesgo, es decir, la cantidad mínima de capital que la entidad necesita para absorber pérdidas, pero establecida por un ente ajeno al banco.

“El capital regulatorio va a estar formado por dos elementos: capital de nivel 1 o Tier 1 y capital de nivel 2 o Tier 2. El Tier 1 se compone, a su vez, del capital de mayor calidad o CommonEquity y de los elementos adicionales de Tier 1 (instrumentos híbridos, como algunas participaciones preferentes). Se realiza además una distinción conceptual, ya que el Tier 1 va a estar formado por los instrumentos que son capaces de absorber pérdidas cuando la entidad está en funcionamiento, mientras que los elementos de Tier 2 absorberán pérdidas solo cuando la entidad no sea viable”. (Codes, 2010)

### **Patrimonio efectivo**

Según el documento de trabajo consultivo publicado por la SBIF, las modificaciones a la LGB de 1997 denominaron patrimonio efectivo a la dotación de capital regulatorio de un banco. El patrimonio efectivo se obtiene al sumar el capital básico con otras formas de capital, y al efectuar determinadas deducciones de activos, en concordancia con el Primer Acuerdo de Capital. El patrimonio efectivo así definido contempló requisitos de capital mínimo por riesgo de crédito pero no por riesgo de mercado.

*Capital básico:* El “capital básico” se definió como la suma del capital pagado y reservas, y otras cuentas patrimoniales conforme a las instrucciones de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, “SBIF”.

*Otras formas de capital:* Las otras formas de capital comprenden bonos subordinados y provisiones generales (o adicionales). Éstas son parte del capital complementario.

Tal como en Basilea I, los bonos subordinados tienen un límite de 50% del capital básico de un banco, en tanto que las provisiones generales (adicionales) pueden computarse como parte de su capital complementario hasta la concurrencia del 1,25% de sus activos ponderados por riesgo de crédito.

*Deducciones de activos:* Los siguientes activos se deducen del capital básico:

i) Activos por “goodwill” de inversiones en sociedades o que se originan en una fusión por compra, como asimismo, el sobreprecio pagado por activos inherentes a un negocio.

Los siguientes activos se deducen en partes iguales del “capital básico” y del “capital complementario”:

i) Activos de inversiones en filiales o sucursales en el exterior que no participan en la consolidación.

ii) Activos de inversiones minoritarias en sociedades distintas a empresas de apoyo al giro cuando representan un porcentaje importante del “capital básico”.

*Patrimonio efectivo de un banco:*

En el caso de un banco se denomina:

Cb = Capital básico

Oc = Otras formas de capital

C = Dotación de capital regulatorio o patrimonio efectivo

Dw1 = Deducción de “goodwill” del capital básico

Do1 = Otras deducciones de activos del capital básico

Do2 = Deducciones de activos del capital complementario

El patrimonio efectivo del banco se define como:

$$C = (Cb - Dw1 - Do1) + (Oc - Do2)$$

*Requerimientos de capital por riesgo de crédito:* La fórmula sobre el coeficiente de capital o Índice de Basilea mínimo de 8%, se simplifica como sigue si sólo se considera riesgo de crédito para los bancos sujetos a este mínimo en la LGB:

$$ccm = (Cm/APRC) = 8\%$$

En consecuencia, estos bancos determinan sus requerimientos de capital regulatorio mínimo, “Cm”, aplicando la siguiente versión simplificada de la fórmula  $Cm = (8\% * APCR + RM)$ :

$$Cm = 8\% * APCR$$

Un determinado patrimonio efectivo, “C”, se obtiene simplificando la fórmula  $cc = C / (APRC + 12,5 * RM)$ :

$$cc = (C/APRC)$$

*Solvencia según suficiencia de capital:* En las modificaciones a la LGB de 1997 un banco debe tener un coeficiente de capital o Índice de Basilea igual o superior a 10%, en relación con el mínimo general de 8%, para clasificar en Nivel A de solvencia según suficiencia de capital, “capital adequacy”, esto es:

$$cc \geq 10\%$$

## Activo total y activos ponderados por riesgo

### Activo total

El activo total corresponderá a los activos consolidados del banco, o bien a los activos del banco cuando éste no prepara estados financieros consolidados), con las deducciones o agregados que se indican a continuación:

a) Se agregan los equivalentes de crédito de los instrumentos derivados y se deducen los activos correspondientes a estos instrumentos.

b) Se agregan los montos correspondientes a las exposiciones de los créditos contingentes, menos los importes de las provisiones constituidas sobre esas operaciones. Para los efectos de los requerimientos de capital, los activos se ponderarán por riesgo.

### *Clasificación de los activos por categorías*

Para los efectos de su ponderación por riesgo, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 67 de la Ley General de Bancos, los activos se clasificarán en las siguientes categorías cuyo porcentaje de riesgo se indica:

**Tabla N° 1: Categoría Porcentaje.**

<b>1</b>	<b>0%</b>
<b>2</b>	<b>10%</b>
<b>3</b>	<b>20%</b>
<b>4</b>	<b>60%</b>
<b>5</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia, a partir de la SBIF.*

Para la clasificación de que se trata, se incluirán en las categorías que correspondan los activos del balance netos de sus respectivas provisiones incluidas en el activo; los equivalentes de crédito de derivados y las exposiciones de créditos contingentes netos de sus provisiones.

Las provisiones que cubran operaciones que deban separarse en categorías distintas se distribuirán proporcionalmente.

Los conceptos que abarca cada categoría son los señalados a continuación:

**Categoría 1.**

a) Fondos disponibles mantenidos en caja o depositados en el Banco Central de Chile.

b) Fondos depositados a la vista en instituciones financieras regidas por la Ley General de Bancos. Se incluyen, además, los depósitos en cuenta corriente o a la vista en el exterior, cuando la institución financiera depositaria esté calificada en primera categoría de riesgo por una empresa calificadora internacional.

c) Instrumentos financieros emitidos o garantizados por el Banco Central de Chile, incluidos los equivalentes de crédito de las operaciones con instrumentos derivados que tuvieren como contraparte a ese Banco Central.

**Categoría 2.**

a) Instrumentos financieros emitidos o garantizados por el Fisco de Chile. Se entienden comprendidos dentro de ellos, los activos del balance que correspondan a impuestos corrientes e impuestos diferidos.

b) Instrumentos financieros en moneda de sus países de origen, emitidos o garantizados por Estados o bancos centrales de países extranjeros, siempre que los instrumentos en esas monedas estén calificados en primera categoría de riesgo por una empresa calificadora internacional.

### **Categoría 3.**

a) Créditos contra cualquier institución financiera regida por la Ley General de Bancos. Incluye préstamos interbancarios, depósitos a plazo, operaciones con pacto de retrocompra, inversiones en letras de crédito o en bonos y cualquier otro crédito contra bancos constituidos en Chile o sucursales de bancos extranjeros que operen en el país. Incluye también los equivalentes de crédito de operaciones con derivados y las exposiciones netas de provisiones de los créditos contingentes, cuando las contrapartes sean esas mismas entidades.

b) Depósitos a plazo constituidos en bancos del exterior, con vencimiento no superior a 180 días a contar de la fecha del cómputo, clasificados en una categoría de riesgo no inferior a A-, por una empresa clasificadora internacional.

c) La ley también incluye en esta categoría las "cartas de crédito irrevocables y pagaderas a su sola presentación para operaciones de comercio exterior, pendientes de negociación, otorgadas por bancos extranjeros calificados en primera categoría de riesgo por empresas calificadoras internacionales". De acuerdo con esto, podrán incluirse en esta categoría las exposiciones netas de provisiones de los créditos contingentes que se originan por las confirmaciones de cartas de crédito documentarias a la vista, emitidas por bancos extranjeros calificados en primera categoría de riesgo.

### **Categoría 4.**

a) Préstamos con garantía hipotecaria para vivienda, otorgados al adquirente final de tales inmuebles y contratos de leasing para vivienda. Incluye las "colocaciones para vivienda", con excepción de los activos agrupados bajo "Otros créditos y cuentas por cobrar".

b) Depósitos a plazo constituidos en bancos del exterior, con vencimiento a más de 180 días a contar de la fecha del cómputo, clasificados en una categoría de riesgo no inferior a A-, por una empresa clasificadora internacional.

c) Exposiciones de créditos contingentes netas de provisiones, con excepción de las que se incluyen en la categoría 3 según lo indicado en las letras a) y c) del numeral precedente.



## **Categoría 5.**

En esta categoría deben computarse todos los demás activos no incluidos en las categorías anteriores, con excepción del activo correspondiente a “Documentos a cargo de otros bancos (canje)”, el que se asignará a la Categoría 1. El importe clasificado en esta categoría corresponderá, en consecuencia, al activo total, menos los montos del activo que deben deducirse para determinar el patrimonio efectivo y menos los importes de los activos clasificados en las categorías anteriores.

## **Liquidez**

El concepto de liquidez será definido como la “posibilidad que una entidad financiera tiene de hacer frente a: i) reducciones en el nivel de depósitos u otros pasivos financieros, o II) aumento de activos no líquidos (préstamos)” (Lopetegui, 1996)

## **Riesgo**

Se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Para el presente estudio en particular, las consecuencias negativas son principalmente pérdidas generadas por incumplimiento de pagos, errores internos, externos y exposición a un entorno desfavorable, presentándose de este modo cuatro tipos distintos de riesgos, los cuales están asociados a la actividad bancaria.

## **Crediticio**

Corresponde a la medición de la valorización de las pérdidas inesperadas debido a incumplimientos y a fallos de las contrapartes y emisores. Este tipo de riesgo se confecciona por medio de diferentes metodologías, método Basilea I, método estándar, y dos calificaciones internas (IRB básico y avanzado). El riesgo de crédito es en el que generalmente se presenta un mayor interés por parte de las entidades bancarias.

## **Operacional**

Es el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a falencias en los procesos, el personal y los sistemas internos o a causa de eventos externos. Se incluye en este concepto el riesgo legal, pero no el riesgo estratégico y el de reputación. (López, 2009).

Se puede mencionar en esta categoría, riesgos relacionados con sistemas informáticos y las telecomunicaciones, que pudiesen conducir a errores o fraudes de gran magnitud.

Este tipo de riesgo puede eventualmente generar millonarias pérdidas y en algunos casos llevar a la quiebra a una entidad que maneje a la perfección los riesgos de crédito, de mercado o sistémicos, pero que deje de lado el cuidado del riesgo operacional.

Uno de los principales problemas que conlleva este tipo de riesgo es considerar su cuantificación en relación al requisito de capital necesario para cubrirlo, aun así existen también distintos métodos de cálculo, el indicador básico, el estándar y la medición avanzada.

## **Mercado**

El riesgo de mercado puede definirse como la posibilidad de pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance a raíz de oscilaciones en los precios de mercado, como tasas de interés o tipo de cambio.

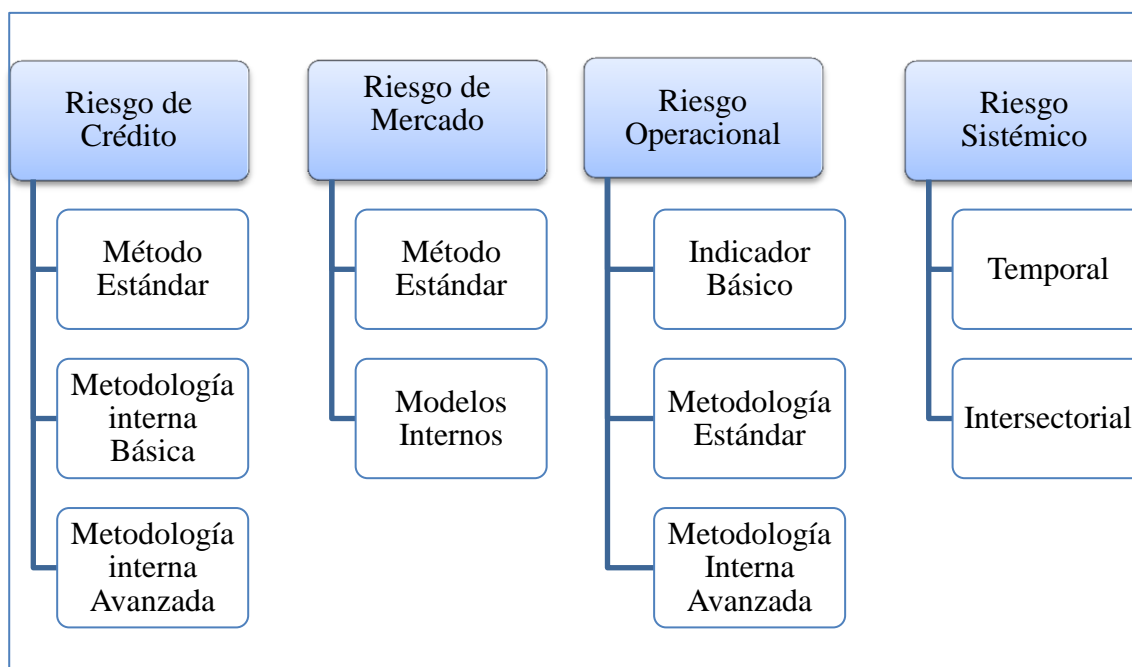
Este riesgo es asumido por las entidades bancarias al adquirir instrumentos financieros, con el objetivo de venderlos en el corto plazo, aprovechando las fluctuaciones esperadas para así obtener ganancias en operaciones de arbitraje registradas en su cartera de negociación.

Cada entidad debe delimitar el conjunto de instrumentos en los que desea operar, cuidando que se cumplan los requerimientos regulatorias, los cuales han ido evolucionando y pasando por distintas modificaciones hasta la actualidad. En este ámbito de riesgo de mercado al igual que para el riesgo crediticio existen diferentes metodologías de estimación, como por ejemplo el método estándar y métodos internos para riesgo de mercado. (Nucamendi & Solis Rosales, 2012).

## **Sistémico**

Basilea considera que no basta con solo realizar una buena gestión de los tipos de riesgos señalados anteriormente, pues no mucho se puede hacer luego de caídas portentosas en los precios de los activos, debido a políticas económicas equivocadas incluyendo la política monetaria, por lo expuesto por (Nucamendi & Solis Rosales, 2012), este riesgo sistémico se presenta mediante dos dimensiones:

**Figura N° 3: Tipos de riesgos.**



*Fuente: Elaboración Propia a partir de (Nucamendi & Solis Rosales, 2012).*

### Elementos de Basilea III Pilar I “Liquidez”

A modo de marco referencial se exhibe a continuación un resumen presentado por (Bank for International Settlements), en donde se exponen los principales componentes propuestos para Basilea III en base a sus denominados “Pilares”, en donde para objeto de este estudio se presentara solo el pilar uno que concierne los niveles exigidos de liquidez.

#### Primer Pilar:

“Capital”

- ✓ *Calidad y cantidad del capital:* Mayor énfasis en el capital ordinario. El requerimiento mínimo se eleva al 4,5% de los activos ponderados por riesgo, tras las deducciones pertinentes.

- ✓ *Capital con capacidad de absorber pérdidas en el punto de no viabilidad:* Los términos contractuales de los instrumentos de capital incluirán una cláusula que permita a discreción de la autoridad competente, la amortización o conversión en acciones ordinarias si el banco se considera inviable. Este principio incrementa la implicación del sector privado en la resolución de futuras crisis bancarias, reduciendo el riesgo moral.
- ✓ *Colchón de conservación del capital:* Comprende capital ordinario por el valor del 2,5% de activos ponderados por riesgo, con lo que el mínimo de capital ordinario asciende al 7%. Se limitarán las distribuciones discrecionales de fondos cuando los niveles de capital de la entidad se sitúen dentro de este rango.
- ✓ *Colchón anticíclico:* Impuesto en un rango del 0%-2,5% y formado por capital ordinario, se aplicará cuando las autoridades consideren que el crecimiento del crédito está ocasionando una acumulación inaceptable de riesgos sistémicos.

Las modificaciones a la LGB de 1997 denominaron patrimonio efectivo a la dotación de capital regulatorio de un banco. El patrimonio efectivo se obtiene al sumar el capital básico con otras formas de capital, y al efectuar determinadas deducciones de activos, en concordancia con el Primer Acuerdo de Capital. El patrimonio efectivo así definido contempló requisitos de capital mínimo por riesgo de crédito pero no por riesgo de mercado.

## Capítulo II: Metodología

### Tipo de investigación

El tipo de investigación que se desarrolló es de tipo cualitativa y la misma se puede separar en distintas etapas de ejecución, las cuales se resumen a grandes rasgos bajo el siguiente orden:

1. Base de datos.
2. Análisis estratégico de cada entidad por medio de su modelo de negocio.
3. Comparación cualitativa del entorno actual de la banca chilena, respecto a las normativas de liquidez en Basilea III.
4. Tratamiento de la base de datos y proyecciones de capital mínimo exigido.
5. Análisis de los resultados obtenidos.
6. Determinación y respuesta estratégica según resultados obtenidos.

### Base de datos

La base de datos requerida para el tipo de investigación, comprende en primera instancia la cuantificación de los bancos que operan en Chile, y en una segunda, la estimación de los requerimientos de capital actuales, en relación al patrimonio efectivo de cada entidad bancaria y sus estados financieros.

Para recolectar estos, se optó por herramientas validadas en las cuales se sostuvo la investigación. En el caso de la cuantificación de los índices y niveles de patrimonio actuales de la banca por entidad, se utilizó un documento otorgado por la SBIF “*Patrimonio efectivo respecto de riesgo de mercado y riesgo de crédito consolidado del sistema bancario chileno a mayo de 2012*”, este instrumento público, entrega la base de datos principal con la cual se analizó cada banco, bajo el punto de vista de su liquidez, sumado a la publicación “*Estados Financieros Anuales 2012* “ de cada entidad, documento también entregado por la SBIF.

En el caso del análisis estratégico, como base de datos se tomó principalmente, las memorias anuales de cada entidad bancaria de los últimos tres años, con el objetivo de estudiar sus planes de acción a mediano y largo plazo, en términos de estrategias por unidades de negocio.

Además, con el fin de comprender la coyuntura actual en la que está inserta la industria bancaria se hizo uso del documento consultivo exhibido por la SBIF “*Panorama de la Industria Bancaria al Cuarto trimestre de 2012*”, el cual aportó datos relevantes, para analizar participación de mercado, porcentaje de colocaciones por producto, entre otros datos que contribuyeron al correcto análisis de la industria bajo un punto de vista estratégico.

En consecuencia, la base de datos central de la investigación, por una parte corresponde a la información entregada por la SBIF, en cuanto a la cantidad de entidades bancarias que operan actualmente en el país, sus índices de liquidez y sus estados financieros. Por otro lado, para el análisis de tipo estratégico, las fuentes que proporcionaron mayor información recaen en las memorias anuales de cada banco en los últimos tres periodos y la publicación que analiza el panorama de la industria bancaria para el año 2012, que presentó la SBIF.

### **Análisis estratégico de cada entidad por medio de su modelo de negocio**

Para determinar posibles estrategias de adecuación de las entidades bancarias a las futuras normativas, fue necesario en primer lugar realizar un seguimiento a la realidad actual de la banca chilena.

De este modo se decidió desarrollar un análisis de los modelos de negocios de cada banco que opera actualmente en el país, respondiendo a preguntas claves que presentaron información relevante para determinar cómo cada entidad se diferencia, opera, genera sus ingresos y obtiene ventajas competitivas. El pilar fundamental para la construcción de esta etapa de análisis comprendió los documentos entregados por “*Medina, A. Modelo de Negocio, Unidad III. Dirección Estratégica I. 2012*”.

Así, se determinó un modelo de negocio por banco y una estrategia competitiva que la distingue, la matriz que se utilizó responde a las siguientes interrogantes:

1. ¿A quién sirve?
2. ¿Qué proporciona?
3. ¿Cómo gana dinero?
4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?
5. ¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?
6. Estrategia de negocio que la distingue.

## Comparación cualitativa de la realidad actual de la banca chilena respecto a las normativas de liquidez en Basilea III

Producto de la complejidad que caracteriza el tema investigado, se optó por limitar el campo sujeto a estudio, esto resultante de las amplias aristas de análisis de los cuales se pudiese abordar el tema de la regulación bancaria.

De este modo, se estableció un estrechamiento del impacto de las normas de Basilea III, en donde a juicio de los investigadores se concentra el pilar fundamental de las consecuencias futuras de las normas regulatorias mencionadas.

Es de esta forma que se presentó como enfoque fundamental, los requerimientos de capital mínimo para que los bancos en cuestión fueran considerados solventes, bajo las regulaciones que se consideraron como las que serán el estándar tanto nacional como internacional en un mediano plazo.

Un punto importante de la investigación comprendió distinguir las metodologías que la banca actual utiliza para estimar sus índices de Basilea, y sus necesidades de patrimonio efectivo para evaluar si dicha metodología contempla en su totalidad los métodos que dictará la nueva normativa bancaria. Se utilizó para estos efectos, tres documentos de tipo consultivo presentados por la SBIF, el primero corresponde a “Capital regulatorio de los bancos en la implementación de Basilea II, documento de trabajo consultivo (julio de 2008)”, que si bien entrega las directrices para el cálculo del índice de Basilea II como indicador de requisito mínimo, esta metodología no varía en su fórmula de cálculo con respecto a Basilea III, discrepando únicamente en los niveles de solvencia mínimo exigidos que para la nueva norma son más elevados llegando hasta un 10,5% versus el 8% que rige Basilea II y actualmente a la industria de la banca nacional. Por otro lado, el segundo documento al cual se recurrió fue la publicación de la SBIF “*El índice de Basilea en el nuevo marco de capital*” y un tercero, con el título de “Riesgo Operacional: Conceptos y mediciones”, estas últimas dos herramientas permitieron el cálculo de las estimaciones por riesgo operacional de los bancos. De los documentos señalados se trabajó principalmente con las siguientes fórmulas:

$$1. IBm = Cm / (APRC + 12,5 * RM + 12,5 * RO) = 8\%$$

Dónde:

**APRC**= Activos ponderados por riesgo crediticio.

**12,5**= Inverso del índice de Basilea de 8%

**RM**= Requisito de capital por riesgo de mercado.

**RO**= Requisito de capital por riesgo operacional.

$$2. \text{RO} = 0.035 * 0.15 * \text{At} + 0.18 * \text{MBNt}$$

Dónde:

**RO** = Cargo de capital por riesgo operacional.

**At**=Colocaciones de la banca de empresas y de personas e inversiones financieras. Estos activos son los que generan prácticamente la totalidad de los ingresos de la banca en Chile.

**MBNt**= Ingresos que se obtienen principalmente de créditos sindicados, securitización de activos; de actividades de banca de inversión tales como asesorías en materias de fusiones y adquisiciones, underwriting de títulos y otras; como asimismo, de la custodia de valores, y la compensación y liquidación en sistemas de pagos.

### Proyección de índices de solvencia de los diferentes segmentos bancarios

Una vez conseguida toda la información mencionada anteriormente, se procedió a trabajar con los datos obtenidos. El mayor impacto cuantificable de la nueva normativa, contempla el aumento del capital mínimo exigido para cada entidad, el cual variará del 8% actual, a un 10,5% para el año 2019, esto sujeto a la metodología que sugiere Basilea III como estándar. Es este relevante suceso, que se planteó como variable principal en términos de impacto para la banca chilena y que tuvo como meta determinar las futuras posiciones de cada banco en sus niveles de liquidez, además de asociar estos cambios a posibles respuestas estratégicas para: mantener y potenciar una buena posición, o elaborar acciones que permitan cumplir con el estándar en el caso de que una entidad no logre los requisitos mínimos de solvencia exigidos.

Por medio de los documentos señalados en los anteriores puntos se pudo obtener, un diferencial entre el requisito de capital mínimo que posee cada banco en la actualidad, el requisito de capital bajo la normativa actual del 8%, además de evaluar los sesgos en los niveles de capital mínimo regulatorio que serán necesarios para cumplir con el índice de 10,5% que estipula Basilea III como mínimo. Para la nueva fórmula de cálculo que representa el recargo por aumento de requisito mínimo bajo Basilea III se presentó la siguiente:

$$3. \text{IBm} = \text{Cm} / (\text{APRC} + 9,52381 * \text{RM} + 9,52381 * \text{RO}) = 10,5\%$$

Dónde:

**APRC**= Activos ponderados por riesgo crediticio.

**9,52381**= Inverso del índice de Basilea de 10,5%

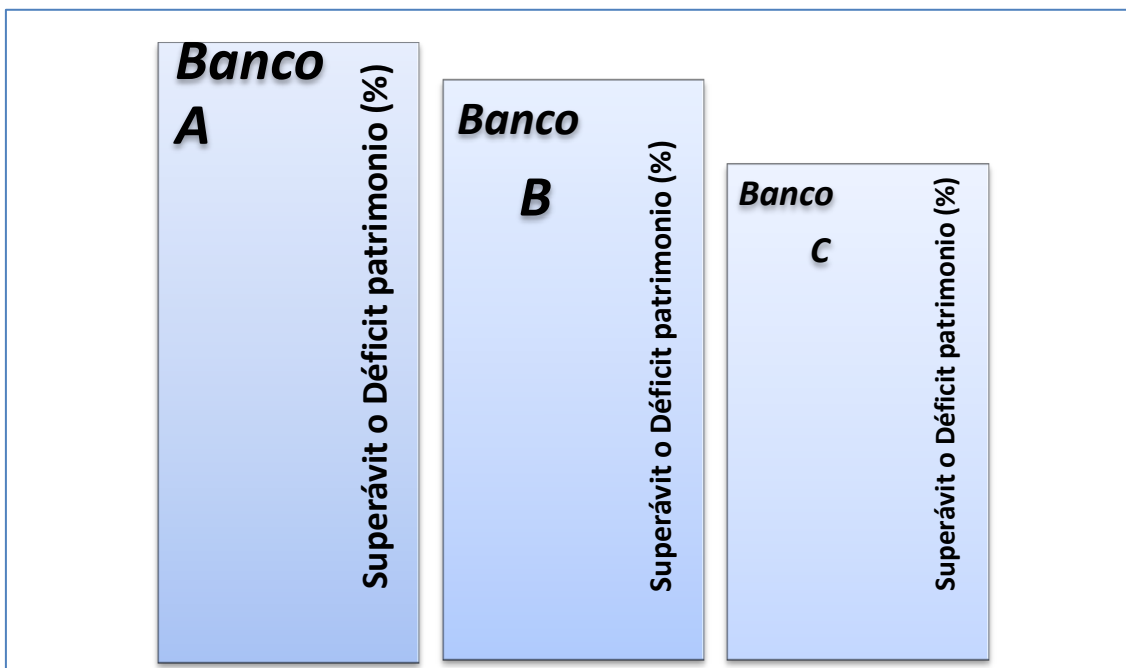
**RM**= Requisito de capital por riesgo de mercado.

**RO**= Requisito de capital por riesgo operacional



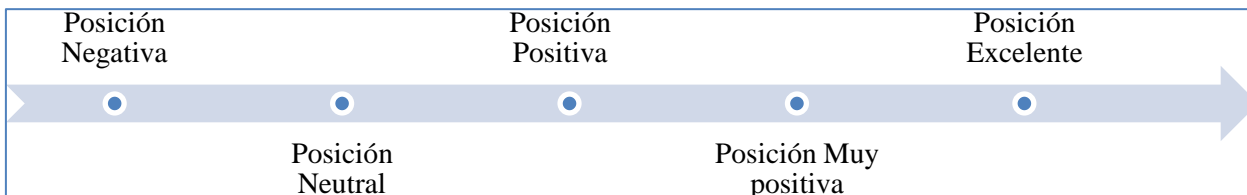
Para el último punto se comparó de manera gráfica las condiciones de cada banco, situándolos en posiciones positivas o negativas dependiendo de su nivel de solvencia, por lo cual el rango de separación se obtuvo de la diferencia porcentual de los requisitos de capital de un banco en la actualidad, restándoles los índices de capital requeridos por Basilea III al 10,5% y dividiéndolos por el requisito de Basilea III al 10,5%.

**Figura N° 4: Diferencia porcentual entre patrimonio efectivo actual menos capital requerido al 10,5%, dividido capital requerido.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura N° 5: Posición de la entidad, de acuerdo a su nivel de patrimonio efectivo.**



*Fuente: Elaboración propia.*

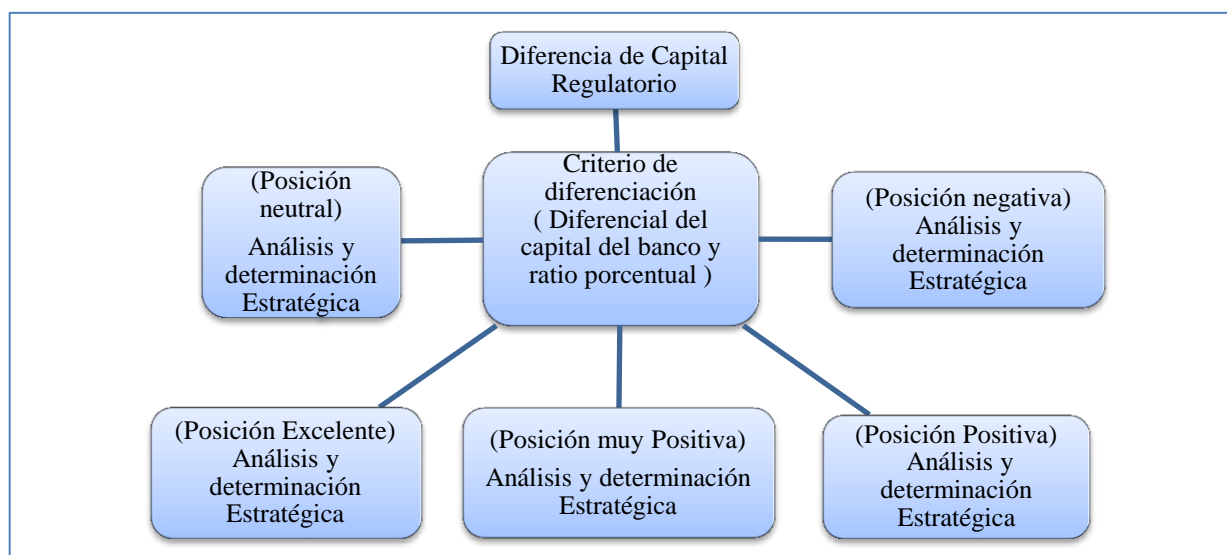
## Determinación y respuesta estratégica según resultado por segmento

Principalmente, se determinó como salida cuantificable, qué entidades están en óptimas condiciones para enfrentar los nuevos cambios en la normativa de solvencia y cuáles no, dividiendo de este modo a los bancos en cinco grupos de análisis estratégicos.

- ✓ **Posición negativa:** Segmento de entidades bancarias que proyectadas, no se ajustaron o no superaron los requerimientos de capital futuros, por consecuencia conservan un “ratio de superávit o déficit porcentual” menor a cero.
- ✓ **Posición neutral:** Segmento de entidades bancarias que proyectadas, se ajustaron o superaron los requerimientos de capital futuros, además conservan un “ratio de superávit o déficit porcentual” menor al 10%.
- ✓ **Posición positiva:** Segmento de entidades bancarias que proyectadas, se ajustaron o superaron los requerimientos de capital futuros, además conservan un ratio de superávit o déficit porcentual superior al 10% y menor a 50%.
- ✓ **Posición muy positiva:** Segmento de entidades bancarias que proyectadas, se ajustaron o superaron los requerimientos de capital futuros, además conservan un ratio de superávit o déficit porcentual superior al 50% y menor a 150%.
- ✓ **Posición excelente:** Segmento de entidades bancarias que proyectados, se ajustaron o superaron los requerimientos de capital futuros, además conservan un “ratio de superávit o déficit porcentual” menor al 150% hacia adelante.

Luego de conocer qué bancos podrían presentar una mejor posición para afrontar las futuras regulaciones y cuáles no, se determinó en coherencia con el modelo de negocio de cada banco, soluciones estratégicas ya sea para potenciar la buena posición de una entidad, como también para reposicionar de mejor manera a los bancos que no lograron cumplir con las futuras exigencias de solvencia.

**Figura N° 6.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Como se observa gráficamente, la variable que determinó las directrices estratégicas a seguir por banco, corresponde al cumplimiento del capital mínimo regulatorio exigido por Basilea III, bajo el ratio de solvencia presentado anteriormente, sin dejar de lado el análisis del modelo de negocio para presentar la solución estratégica adecuada por banco, sustentada en los lineamientos estratégicos presentados por el modelo de negocio de la entidad y determinando si este requiere modificaciones para afrontar de mejor manera el probable cambio en el entorno de la industria.

## Capítulo III: Análisis de Modelos de Negocio

En el presente capítulo se estudiará por entidad los modelos de negocios de cada banco con el objetivo de visualizar diferencias entre instituciones, comprender como operan y como se diferencian entre sí a través de posibles ventajas competitivas que impulsan por medio de sus estrategias de negocio.

Para esto se presenta una tabla resumen por banco que responde las siguientes interrogantes:

1. ¿A quién sirve?
2. ¿Qué proporciona?
3. ¿Cómo gana dinero?
4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?
5. ¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?
6. Estrategia de negocio que la distingue.

**Tabla N°2: Resumen modelo de negocio del Banco de la Nación Argentina.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>Banco de la Nación Argentina</b></p> 	<p>Dirige sus esfuerzos para servir y satisfacer las necesidades de personas y empresas que mantengan algún lazo comercial con el país vecino, Argentina. De este modo, se identifican dos bancas, Banca personas y Banca comercial y COMEX,</p>	<p>La sucursal brinda servicios bancarios integrales, ofreciendo un medio de asesoramiento preciso y personalizado acerca de los mercados argentino y chileno. Se encuentran: Cuenta Corriente, Depósitos, Cobranzas, Transferencias y pagos, Descuento de documentos, Créditos para empresas, Avaluos y garantías, Factoring nacional e internacional, Leasing, Cartas de Crédito, etc.</p>	<p>Gana dinero principalmente gracias a sus ingresos por intereses y reajustes, los cuales representaron en el 2012, el 94% aproximadamente, de sus ingresos operacionales.</p>	<p>Se diferencia fundamentalmente por apoyar la actividad comercial entre Chile y Argentina, promocionando el comercio exterior en nuestro país y siendo un instrumento de importancia para la implementación e integración de los negocios en el MERCOSUR.</p>	<p>A través de su sucursal ubicada en Santiago, la cual potencia su gestión a través de sucursales propias radicadas en Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay y Bolivia, además de interactuar con las sucursales ubicadas en EEUU (Nueva York y Miami), España (Madrid), Panamá y Grand Cayman.</p>	<p>La estrategia utilizada es de orientación, específicamente de nicho, dado el mercado al cual se dirige.</p>


*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

**Tabla N° 3: Resumen modelo de negocio del Banco de Chile.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>Banco de Chile</b></p> <p><b>Banco de Chile</b></p>	<p>Este banco sirve a una banca personas (personas naturales sin giro comercial, adultos y jóvenes), banca empresa, banca preferencial (dirigida a clientes que demandan un modelo exclusivo de atención), y por último la banca Pyme (orientada a responder a necesidades de financiamiento, productos y servicios requeridos por las pequeñas y medianas empresas del país).</p>	<p>Diversos productos y servicios como: Cuentas corrientes, Líneas y líneas de crédito, Red giro, Amplia gama de seguros, Fondos Mutuos, Depósitos a plazo, Diversos créditos, Banco en línea, Banca móvil, Recargas de celular, Pagos, Transferencias de fondos, Factoring, Leasing, Cobros, Recaudación, Asesorías financieras, etc., todo esto de acuerdo al segmento que los esté solicitando.</p>	<p>Su fuente principal de ingreso corresponde a la partida de ingresos por intereses y reajustes, siendo la que contribuye mayoritariamente a sus ingresos operacionales, superando en demasía a los ingresos por comisiones y otros ingresos operacionales.</p>	<p>Se diferencia y sostiene una ventaja competitiva, manteniendo un desempeño de excelencia basado estratégicamente en sus clientes, con atractivos márgenes de operación, una prudente administración de los riesgos y un continuo foco en la eficiencia, en la calidad de servicio y en el desarrollo de las personas que componen su equipo.</p>	<p>A través de una amplia gama de sucursales y cajeros automáticos a lo largo del país, además de eso posee la banca online y banca móvil, lo que permite a sus clientes acceder a lo que necesiten desde el lugar en que se encuentren. A esto se agrega el gran aporte de los trabajadores de la entidad.</p>	<p>Utiliza una estrategia focalizada en la segmentación, ya que de esta manera crea relaciones de largo plazo e implementa su enfoque multimarca (Banco de Chile, Banco Edwards   Citi, Banco CrediChile y BanChile) para posicionarse de manera diferenciada en sus distintos segmentos.</p>


*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

**Tabla N° 4: Resumen modelo de negocio del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, CHILE (BBVA)</b></p> <p></p>	<p>Presenta servicios de diversa índole para segmentos de ingresos medios bajos hacia arriba, tanto para personas: naturales, inversionistas ahorrantes empresarios, estudiantes universitarios, como empresas: inversoras, importadoras y exportadoras, Pymes y grandes empresas y corporaciones, tesorería y negocios internacionales</p>	<p>Cuentas corrientes líneas de crédito, créditos inversiones, ahorros, hipotecarios, seguros, fondos mutuos, comercio exterior, Leasing, Leaseback, coberturas y derivados, financiamiento en dólares entre otros.</p>	<p>Su principal fuente de ingresos corresponde a la partida ingresos por intereses y reajustes, le sigue en muy menor medida los ingresos por comisiones y por último un bajo porcentaje de otros ingresos operacionales.</p>	<p>Relacionado con la innovación en el servicio en cuanto a la tecnología se encuentra la obtención de la licencia de operador calificado “COPC” para la administración del Call Center y llevarlo a un estándar internacional, por otro lado está el “Centro de Procesos Masivos (CPM)”, una unidad generada para mejorar y controlar los procesos de los distintos productos y así otorgar mayor calidad</p>	<p>Por medio de oficinas a lo largo del país, cajeros automáticos y de manera virtual, tanto para sus clientes empresa, como persona. BBVANet es una herramienta virtual creada para la banca personas y empresa que permite realizar transacciones de todo tipo por medio de la mencionada plataforma virtual.</p>	<p>Si bien presenta orientación hacia la segmentación de ingresos medios bajos hacia arriba, en el último periodo ha considerado el posicionamiento del Banco en los segmentos Premium (rentas altas) y Pyme, sin abandonar los negocios ya consolidados en las áreas Corporativa, Mercados y Personas; la ampliación de la red de sucursales; un mayor desarrollo de los canales de atención virtuales y automatizados.</p>

*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*


**Tabla N° 5: Resumen modelo de negocio del Banco de Crédito e Inversiones.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>BANCODE CRÉDITOS E INVERSIONES</b></p> 	<p>BCI sirve principalmente a personas naturales que deseen poseer cuenta corriente, desde el segmento medio bajo además, sirve a empresarios, inversionistas, ahorrantes, aquellos que necesiten financiamiento de distinta índole, Grandes pequeñas medianas y Microempresas, inversionistas empresas del gobierno y fuerzas armadas.</p>	<p>Proporciona productos y servicios como: cuentas corrientes, tarjetas de crédito, créditos, comercio exterior, asesoría financiera, inversiones, ahorros y seguros entre otra alta variedad de productos.</p>	<p>La principal fuente de ingresos de BCI son los ingresos por intereses y reajustes, luego y en menor medida los ingresos por comisiones y finalmente, otros ingresos operacionales constituyen un porcentaje bastante inferior a los ya mencionados.</p>	<p>La segmentación hacia mercados desde los ingresos medio bajo hacia arriba, la incorporación de la banca empresa como elemento relevante y la innovación constante para prestar el mejor servicio posible, por ejemplo, fue pionero en el sistema multipass (2003) que a la larga se transformó en una exigencia para todos los bancos, además, fue pionero en desarrollar la banca móvil (2007) que permite realizar transacciones por teléfono.</p>	<p>Por medio de una amplia red de oficinas a lo largo del país, cajeros automáticos y banca virtual. la página web de Bci cuenta con una plataforma para realizar las diferentes transacciones, además de acceder a la comunidad virtual "blog Bci" que permite la interacción con personas y sitios de interés</p>	<p>Su principal objetivo es consolidar el liderazgo en el sector financiero regional a través de una estrategia centrada en el cliente. La creación de nuevos segmentos de su estructura comercial bajo la cual se potenciará su "Banca Empresarios" en donde se unifican las áreas de pymes y emprendedores.</p>

*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*




**Tabla N° 6: Resumen modelo de negocio del Banco BICE.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>BANCO BICE</b></p> 	<p>Sirve a empresas y a la división personas, donde la institución mantiene una selecta cartera de clientes del segmento de mayores Ingresos.</p>	<p>Cuentas corrientes, líneas de crédito, hipotecarios, inversiones, cuentas extranjeras, comercio exterior financiamiento, leasing, seguros inversiones, entre otros productos y servicios.</p>	<p>Los principales ingresos de la entidad corresponden a los de intereses y reajustes, seguido con un bajo porcentaje las comisiones y en menor medida aun por otros ingresos operacionales</p>	<p>A través de la excelencia en el servicio y rentabilidad, la atención diferenciada y especializada según las necesidades de cada tipo de cliente, el desarrollo de nuevos y mejores productos y servicios, el adecuado control del riesgo de crédito, la eficiencia operacional y el desarrollo y motivación de las personas que integran la organización.</p>	<p>Por medio de sus oficinas físicas ubicadas la gran mayoría en la región metropolitana, con excelente infraestructura, tecnología y sistemas de seguridad para la atención diferenciada y especializada según necesidades de sus clientes, además de su banca virtual.</p>	<p>Presenta una marcada segmentación de mercado, y fuerte diferenciación enfocada a las relaciones con los clientes de alta calidad y a largo plazo.</p>


*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

**Tabla N° 7: Resumen modelo de negocio del Banco Consorcio.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>BANCO CONSORCIO</b></p> 	<p>Banco Consorcio es una entidad de nicho, que aborda principalmente el segmento de pequeñas y medianas empresas y, como parte de la nueva estrategia, han incorporado, durante abril y mayo de 2010, a los empleados dependientes y pensionados en su segmento personas.</p>	<p>La actividad del banco se enfoca en tres áreas de negocios: personas, empresas y finanzas. En personas otorga créditos a los segmentos de clientes tradicionales del grupo, tanto en créditos de consumo como hipotecario. Para empresas presenta servicios de factoring, créditos comerciales y cuentas corrientes y en el ámbito de finanzas, compra y venta de divisas, derivados y captaciones.</p>	<p>El principal ingreso del banco por un amplio margen corresponde a la partida de Ingresos por intereses y reajustes, con un bajo porcentaje de sus entradas de dinero le sigue los ingresos por comisión y con un diminuto aporte la partida otros ingresos operacionales.</p>	<p>La entidad estableció una estrategia comercial sobre la base de tres pilares fundamentales: Personas, Empresas y Finanzas. Posee un fuerte compromiso en la gestión y un considerable respaldo económico que le otorga el grupo Consorcio Financiero S.A. Esto le permite asegurar calidad y experticia en cada una de las líneas de negocio que persigue.</p>	<p>El banco posee 7 oficinas en el país de las cuales 4 están ubicadas en la región metropolitana, además posee una amplia red de servicios Web para poder realizar tanto transacciones de monitoreo de estados de cuenta como también otros servicios en línea.</p>	<p>Principalmente el desarrollo de una estrategia con fuerte crecimiento y proceso de avance hacia nuevas líneas de negocios. Dicha estrategia de crecimiento, ha mantenido un adecuado manejo de los riesgos. Lo anterior, se ve reflejado en el sostenido crecimiento de las colocaciones con un nivel de riesgo reducido</p>


*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

**Tabla N° 8: Resumen modelo de negocio del Banco Corpbanca.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>CORPBANCA</b></p> 	<p>Sirve principalmente en los segmentos de altas rentas y altos patrimonios, para adquirir cuenta corriente. Además, sirve a inversionistas, socios de empresas, aquellos que deseen ahorrar, viajar, y a familias y estudiantes universitarios que cursan penúltimo o último año de sus respectivas carreras.</p>	<p>Proporciona una gran variedad de productos y servicios a personas y empresas como por ejemplo: cuentas corrientes, tarjetas de crédito, créditos, depósitos a plazo, seguros, comercio exterior, factoring, banca en línea dentro de muchos más.</p>	<p>La gran mayoría de los ingresos del banco provienen de la partida de ingresos por intereses y reajustes, en un menor grado los ingresos por comisiones y por último en un bajo porcentaje otros ingresos operacionales.</p>	<p>La fuerte posición en el segmento medio alto le permite generar altos niveles de colocaciones en el mercado hipotecario, sumado a una alta eficiencia y un buen manejo del riesgo crediticio.</p>	<p>Por medio de sus oficinas a lo largo del país, cajeros automáticos y su banca en línea para el segmento de personas y empresas que permite realizar depósitos, transferencias, pagos de cuentas en general, entre otros.</p>	<p>Se muestra como un banco que segmenta a mercados de renta alta, en el último periodo ha presentado una diversificación de sus Ingresos, pero apostando a postura bastante más selectiva que otras entidades.</p>


*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

**Tabla N° 9: Resumen modelo de negocio del Banco Deutsche Bank Chile.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>DEUTSCHE BANK CHILE</b></p>  <p><b>Deutsche Bank</b></p>	<p>Su base de clientes es reducida y está compuesta por inversores institucionales, bancos y grandes empresas locales.</p>	<p>Sus negocios están enfocados en banca de inversión y tesorería, principalmente en instrumentos derivados donde mantiene una relevante y creciente participación en su segmento objetivo.</p>	<p>Sus ingresos derivan principalmente del arbitraje de tasas, la negociación por cuenta propia de instrumentos financieros y derivados, la compra/venta de divisas en el mercado spot, como también del mantenimiento de posiciones netas abiertas administrando los riesgos de tasa de interés, moneda y reajustabilidad asociados.</p>	<p>La entidad local se beneficia del experticia y calidad crediticia de su matriz, estando el valor y calidad crediticia de la franquicia local, determinada por la capacidad de soporte y disposición a prestar soporte por parte de su matriz Deutsche Bank A.G. La filial chilena representa tan sólo 0.1% y 0.3% del activo y patrimonio consolidado de su matriz, comparte el mismo nombre.</p>	<p>Posee su oficina en la región metropolitana en donde realiza atención personalizada de sus clientes y herramientas de contacto online.</p>	<p>La entidad tiene una buena dinámica comercial en su estrategia de nicho de mercado y una liviana estructura de gastos que le permite amortiguar en parte eventuales shock en los resultados en las posiciones financieras.</p>

*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

**Tabla N° 10: Resumen modelo de negocio del Banco DnBNor Bank.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>DnB Nor Bank Asa</b></p> 	<p>La sucursal de Santiago atiende a clientes corporativos locales en los principales sectores industriales, así como corporaciones nórdicas e internacionales con sede en Chile.</p>	<p>Proporciona una variedad de productos y servicios dentro de los que se encuentran préstamos a corto plazo, préstamos a plazo, financiación de proyectos, fusiones y servicios de asesoramiento, servicios de tesorería, coberturas, cartas de crédito, etc.</p>	<p>Principalmente por sus ingresos por intereses y reajustes, los cuales son los que más aporten y contribuyen al total de sus ingresos operacionales.</p>	<p>Se diferencia por el nicho al cual se dirige, siendo los productos y servicios ofrecidos, más especializados y personalizados de acuerdo a las necesidades de sus clientes.</p>	<p>Mediante su única sucursal ubicada en la capital de Chile, específicamente en la comuna de Las Condes.</p>	<p>Este banco utiliza claramente una estrategia de nicho la cual pertenece a una estrategia de impulso a la demanda, fundamentado por el mercado al cual sirve y proporciona sus productos y servicios.</p>


*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

**Tabla N° 11: Resumen modelo de negocio del Banco do Brasil.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<b>BANCO DO BRASIL S. A.</b> 	Se enfocan a proveer servicios bancarios de empresas y personas relacionados con vínculo con su país de origen.	Ofrece productos y servicios en las áreas de cuentas corrientes, inversiones, tarjetas de crédito, financiamientos, cobranzas y garantías. Por otra parte, cuenta con servicios de depósitos y emisiones de vale vistas.	Los principales ingresos de la entidad corresponden a los de intereses y reajustes, seguido con un bajo porcentaje las comisiones y en menor medida aun por otros ingresos operacionales	Su enfoque se entregar servicios bancarios de empresas y personas relacionados con vínculo con su país de origen le proporcionan una ventaja que otros bancos no poseen.	Por medio de su única oficina ubicada en la ciudad de Santiago, región metropolitana.	Su principal estrategia es de nicho, por la cual pretende entregar el mejor servicio a quienes se encuentren en el segmento de poseer algún tipo de vínculo con el país el cual representa el banco.


*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

**Tabla N° 12: Resumen modelo de negocio del Banco del Estado de Chile.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>Banco del Estado de Chile</b></p> 	<p>Como único banco estatal en Chile, sirve a todos los chilenos, personas naturales, empresas (grandes, pymes y microempresas) e instituciones.</p>	<p>Diversos productos y servicios como: cuentas corrientes, tarjetas de crédito, créditos, servicios de ahorro e inversiones y seguros, transferencias de dinero, servicios de financiamientos, pagos, recaudación, administración de fondos, exportación e importación, etc.</p>	<p>Gana dinero por sus ingresos operacionales, específicamente gracias a la partida de ingresos por intereses y reajustes, los cuales son los que contribuyen en mayor medida a sus ingresos operacionales totales.</p>	<p>Se diferencia por tener la cobertura más grande en el país, estando presente en sectores populares enfocándose en el segmento bajo. Es inclusivo y universal. En la banca empresas, se enfoca fuertemente en los microempresarios y Pymes, ofreciéndoles distintos financiamientos para emprendedores.</p>	<p>Por medio de sus 345 sucursales en el país, incluyendo su oficina de Nueva York, en Estados Unidos, además se suman un total de 2.366 cajeros automáticos, 96 sucursales de ServiEstado y 10.289 puntos de atención Caja Vecina, lo cual convierte a la entidad en la que posee la mayor multicanalidad del país.</p>	<p>Este banco sirve a un mercado global pero igualmente segmenta su público para proporcionar sus productos y servicios, por lo cual se define su estrategia de impulso a la demanda, específicamente de segmentación. La entidad declara tener una estrategia multi-segmento y multi-producto.</p>

*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*


**Tabla N° 13: Resumen modelo de negocio del Banco Falabella.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>Banco Falabella</b></p> 	<p>Este banco sirve y concentra su cartera en el segmento medio y medio-bajo de personas, es decir se reconoce que la entidad dirige sus esfuerzos hacia la satisfacción de clientes individuales, llamándolos banca personas.</p>	<p>El banco tiene una oferta integrada de productos y servicios financieros con el fin de satisfacer las necesidades de las personas. Entre ellos se encuentran: Cuenta corriente, Cuenta vista, Tarjeta de crédito (VISA dorada), Créditos, Ahorro e inversiones (Fondos mutuos, depósitos a plazo y cuentas de ahorro), Seguros, Banca en línea, y Banca telefónica.</p>	<p>Banco Falabella mantiene cifras positivas, sobre todo gracias a su partida que le entrega mayores ingresos, los ingresos por intereses y reajustes, los cuales en el año 2012 representaron casi el 86% del total de sus ingresos operacionales.</p>	<p>Su sello es la responsabilidad Social. Aspiran a relaciones duraderas, a través de una política de transparencia, capacitaciones, modelo de negocios sustentable, acciones tendientes a fortalecer vínculos interno y externo. Utilizan esta mezcla para diferenciarse y crear valor económico, social y medioambiental, considerando las expectativas de sus stakeholders.</p>	<p>Mediante su nuevo modelo de atención que profundiza la transparencia, conveniencia y simplicidad en las relaciones diarias con los clientes. Considerando sus sucursales distribuidas a lo largo del país y sus más de 411 cajeros automáticos, los cuales son fundamentales para conseguir una mayor capilaridad en ubicaciones atractivas para sus clientes, como por ejemplo los mall.</p>	<p>Este banco utiliza una estrategia orientada hacia un pequeño segmento del mercado. Específicamente dirige sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de las clases media y baja de la banca personas.</p>

*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*




**Tabla N° 14: Resumen modelo de negocio del Banco HSBC Bank Chile.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<b>HSBC Bank Chile</b> 	La entidad sirve a un segmento alto de empresas, donde se distinguen dos clases de clientes: los corporativos y los institucionales.	En conjunto con su red internacional proporciona a sus clientes corporativos e institucionales una amplia gama de productos y servicios financieros adaptables a sus necesidades.	Su mayor fuente de ingresos son los operacionales, principalmente por los ingresos por intereses y reajustes, los cuales son los que aportan más al total de sus ingresos, superando en abundancia a los ingresos por comisiones y otros ingresos operacionales.	Se diferencia principalmente por su experiencia global, conocimiento local y sus equipos especializados, los cuales ayudan a las empresas a lograr sus grandes metas.	Mediante su sucursal ubicada en la capital de Chile, donde brinda a sus clientes las mejores soluciones financieras innovadoras y de clase mundial.	La estrategia utilizada por este banco que forma parte del Grupo HSBC, está orientada hacia un segmento pequeño del mercado, que requiere servicios de banca y asesoría financiera. Su grupo objetivo considera a las empresas y grandes corporaciones así como también a las personas de altos ingresos.


*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

**Tabla N° 15: Resumen modelo de negocio del Banco Internacional.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>BANCO INTERNACIONAL</b></p> 	<p>Este banco sirve y dirige sus esfuerzos hacia satisfacer las necesidades de su banca personas y también de su banca empresas.</p>	<p>Para banca persona presenta productos como cuenta corriente, tarjeta de crédito, seguros, hipotecario e inversiones y para la banca empresa otorga cuenta corriente, tarjeta de crédito, seguros, inversiones, comercio exterior, factoring, leasing, mesa de dinero, garantías estatales y otros.</p>	<p>Su fuente principal de ingreso corresponde a la partida de ingreso operacional, en donde los conceptos de intereses y reajustes contribuyen en mayor grado al ingreso operacional y muy por debajo lo sigue los ingresos por comisiones, además de un pequeño aporte de la partida otros ingresos operacionales.</p>	<p>Entregando una atención personalizada cada cliente. Esto les permite una mayor dedicación para conocer sus necesidades reales y entregarles soluciones rápidas y eficientes.</p>	<p>Por medio de sus oficinas en la región metropolitana y oficinas en regiones. A ello se suma la implementación de una plataforma tecnológica de primer nivel que permite a sus clientes tener acceso a sus productos y poder realizar todo tipo de operaciones vía Internet.</p>	<p>Aplican una estrategia de expansión, estrategia de captación de clientes minoristas mediante la oferta de depósitos a plazo a tasas superiores al promedio de la industria. También se centran en apoyar principalmente a las pequeñas y medianas empresas en sus necesidades de Inversión y Capital de Trabajo.</p>


*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

**Tabla N° 16: Resumen modelo de negocio del Banco Itaú.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>Banco Itaú Chile</b></p> 	<p>Sirve a los segmentos de la banca comercial, específicamente corporativa, empresas y pymes. Y en la banca personas, al segmento de personas naturales de altos ingresos.</p>	<p>Variedad de productos y servicios como: cuentas corrientes, líneas y tarjetas de crédito, diversos créditos, instrumentos de inversiones, seguros, financiamientos, cash management, ItaúPhone, etc.</p>	<p>Esta entidad gana dinero principalmente por su partida de ingresos por intereses y reajustes, la que constituye el mayor porcentaje de sus ingresos operacionales, superando ampliamente a los ingresos por comisiones y otros ingresos operacionales.</p>	<p>Se diferencia por el sector al que apunta, que es un segmento de ingresos altos. La forma de captar y mantener aquel segmento es entregando atención de excelencia a sus clientes, lo cual se sustenta en procesos de mejora continua, además de la combinación de metas que promueven, las cuales integran aspectos financieros, de satisfacción de clientes, de procesos y de gestión de personas.</p>	<p>Proporciona sus productos y servicios utilizando un código de ética corporativo, basado en los siguientes principios: identidad, buena fe, interdependencia con su público y excelencia, los cuales son aplicados en sus 91 agencias establecidas a lo largo del país.</p>	<p>La estrategia de la entidad está fuertemente focalizada en la segmentación, dirigiéndose al segmento medio alto y alto.</p>

*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

**Tabla N° 17: Resumen modelo de negocio del Banco París.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>Banco París</b></p> 	<p>Este banco de retail también sirve un segmento de personas de clase media, siendo a ellos a quienes van dirigidos los esfuerzos de la entidad.</p>	<p>Proporciona productos como créditos, tarjetas de créditos, depósitos, ahorros y seguros. Además de proporcionar el servicio de banca en línea y una central telefónica para revolver emergencias bancarias.</p>	<p>Su mayor fuente de ingresos es gracias a los ingresos operacionales, principalmente por la partida ingresos por intereses y reajustes, la cual supera en exceso a los ingresos por comisiones y otros ingresos operacionales.</p>	<p>Se diferencia por su oferta personalizada, cercana, ágil y competitiva con las ventajas del mundo retail, con un equipo competente y altamente motivado y cuya principal orientación sea el cliente, buscando siempre aumentar el valor de la compañía.</p>	<p>Proporciona sus productos y servicios a través de su red de sucursales, su banca en línea, un call center y también a través de e-mail, donde es posible contactar a la entidad y solicitar sus productos y servicios.</p>	<p>Este banco utiliza una estrategia orientada hacia un pequeño segmento del mercado. Específicamente dirige sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de las clases media y baja de la banca personas.</p>


*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

**Tabla N° 18: Resumen modelo de negocio del Banco JP Morgan Chase Bank.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>JP Morgan Chase Bank, N.A</b></p> <p><b>J.P.Morgan</b></p>	<p>Sirve a clientes locales, de los segmentos grandes empresas y corporaciones chilenas, empresas del estado, subsidiarias de empresas de USA con operaciones en Chile, y clientes de otras operaciones del grupo JP Morgan Chase, entregando asesorías y apoyo para expandir negocios más allá de las fronteras chilenas.</p>	<p>Los servicios financieros de J.P. Morgan en Chile incluyen banca de inversión, gestión de activos, fondos de inversión privada, custodia y servicios de transacción, gestión de riesgos, fusiones y adquisiciones y suscripción de deuda y títulos y servicios corporativos.</p>	<p>Mediante sus ingresos operacionales, principalmente por los ingresos por intereses y reajustes, los cuales contribuyen en mayor porcentaje a sus ingresos operacionales totales.</p>	<p>Se diferencia por su asesoría de nivel mundial, sólida experticia y ejecución impecable mediante un conjunto de productos y servicios de suma importancia para sus clientes. Además de su fiel compromiso de ayudarlos a obtener excelentes resultados.</p>	<p>Mediante su sucursal en Santiago de Chile, la cual actúa como banca de inversión principalmente.</p>	<p>La entidad utiliza una estrategia de impulso a la demanda, en concreto es una estrategia de nicho dado el mercado al cual se dirigen.</p>


*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

**Tabla N° 19: Resumen modelo de negocio del Banco Penta.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>BANCO PENTA</b></p> 	<p>Correspondiendo a la categoría de banco de inversión, banco Penta, sirve a principalmente empresas que requieren asesoría de tipo financiero e inversión, además atiende a un público selecto de alto patrimonio.</p>	<p>Fondos mutuos y de inversión, acciones, inversiones internacionales, moneda extranjera, renta fija y financiamiento, APV, administración de carteras y finanzas corporativas.</p>	<p>Principalmente sus ingresos se generan por resultado de operaciones financieras, comisiones por intermediación y presenta un punto negativo en relación a sus ingresos por intereses y reajustes.</p>	<p>Es el primer Banco en Chile especialista en inversiones y ahorro. Entrega soluciones Integrales a las necesidades de administración de dinero de sus clientes concentrándose en estos y en el capital Humano del banco. Banco Penta renovó una vez más su compromiso con sus clientes y colaboradores a través del desarrollo de diferentes actividades recreativas y Culturales.</p>	<p>Banco Penta no tiene sucursales, la atención de clientes está centralizada en su casa matriz. Por otro lado posee variadas herramientas en línea que permiten operar, monitorear y gestionar las inversiones realizadas en el banco.</p>	<p>Su principal estrategia comprende el negocio del financiamiento, a través de un foco diferenciado a nuestros clientes Banca Privada y fundamentalmente al nuevo segmento Banca empresa, por medio de la diferenciación y segmentación de sus clientes obteniendo la fidelización de los mismos. Su experticia en el área de inversión la potencia como ventaja competitiva.</p>


*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

Tabla N° 20: Resumen modelo de negocio del Banco Rabobank Chile.

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>Rabobank Chile</b></p>  <p><b>Rabobank</b></p>	<p>Sirve a la banca Corporativa (compañías del sector Agro-Alimenticio, generalmente, con ventas totales anuales por sobre los USD 75 millones de dólares estadounidenses), a la banca Empresas (compañías con ventas generalmente de hasta USD 75 millones de dólares estadounidense), y a la banca Agrícola (negocios de Alimentos y Agroindustria, agregando valor como participante en la cadena de valor).</p>	<p>Productos como cuenta corriente moneda nacional, línea de sobregiro, créditos comerciales, compra y venta de divisas, forward de monedas, swaps de tasas y monedas, inversiones, servicios de comercio exterior, servicio de banca en línea y leasing de bienes muebles e inmuebles.</p>	<p>Su fuente principal de ingreso corresponde a la partida ingresos por intereses y reajustes, la cual es la que contribuye en mayor medida a los ingresos operacionales de la entidad. Las partidas ingresos por comisiones y otros ingresos operacionales representan un porcentaje muy pequeño del total de los ingresos operacionales de este banco.</p>	<p>La diferencia de esta entidad con el resto de bancos es clara: enfoque en el sector de alimentos y agroindustria, teniendo como sello distintivo, la forma de trabajo cooperativo, a través de asesoramientos corporativo-empresarial y su vasto conocimiento del sector local, sobre todo en el negocio de la cadena alimenticia.</p>	<p>Mediante sus 11 sucursales ubicadas a lo largo de Chile, además de su red global, que consiste en el apoyo en todas las áreas principales del negocio financiero, a través sus socios internacionales y lo hace desarrollando sus actividades bajo la responsabilidad social empresarial y una mirada hacia el futuro, algo de vital importancia, especialmente en la industria alimentaria y agroindustria.</p>	<p>La estrategia de la entidad está determinada por su enfoque en el sector de alimentos y agroindustria, satisfaciendo las necesidades específicas de este pequeño segmento.</p>

Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad


**Tabla N° 21: Resumen modelo de negocio del Banco Ripley.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>Banco Ripley</b></p> 	<p>La entidad dirige sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de su segmento de clientes, que son las personas. Es a este segmento del mercado al cual apunta Banco Ripley, el cual califican como la clase media chilena.</p>	<p>Proporciona una variedad de productos dentro de los que se encuentran los créditos, tarjetas de créditos, seguros, instrumentos de ahorro, servicios de banca telefónica, etc.</p>	<p>Gana dinero principalmente por sus ingresos operacionales, los cuales crecen y mantienen cifras positivas gracias a la partida de ingresos por intereses y reajustes, luego en menor medida los ingresos por comisiones y finalmente y en una muy pequeña cantidad, otros ingresos operacionales.</p>	<p>Se diferencia principalmente por la tenacidad de su trabajo y el firme compromiso que mantienen con sus clientes para poder crear relaciones permanentes en el tiempo, bajo una estructura gerencial experimentada y profesional.</p>	<p>Mediante su red de sucursales presentes en la zona norte, centro y sur de Chile, además de su banca telefónica y banca online, las cuales permiten acceder a los productos y servicios de la entidad desde cualquier lugar.</p>	<p>Este banco utiliza una estrategia orientada hacia un pequeño segmento del mercado. Específicamente dirige sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de las clases media y baja de la banca personas.</p>

*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad*




**Tabla N° 22: Resumen modelo de negocio del Banco Santander.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>BANCO SANTANDER</b></p> 	<p>Su mercado objetivo comprende personas (inversionistas, empresarios, exportadores familias, ahorristas) y empresas (Pymes, Microempresa, Grandes, entidades internacionales, grupos empresariales).</p>	<p>Diversos productos y servicios como: cuentas corrientes, tarjetas de crédito, créditos, servicios de ahorro e inversiones y seguros, para mercado local como internacional dependiendo del producto o servicio.</p>	<p>Su fuente principal de ingreso corresponde a la partida de ingreso operacional, en donde los conceptos de intereses y reajustes contribuyen en mayor grado al ingreso operacional.</p>	<p>Santander se diferencia por orientarse hacia la banca Retail o minorista, puesto que en esos negocios es donde se obtienen mejores rentabilidades. La gran mayoría de las colocaciones del Banco corresponden a individuos y Pymes, lo que constituye una estrategia para fortalecer el surgimiento de las pymes.</p>	<p>Por medio de sus filiales a lo largo del país y además cuenta con una banca virtual para el segmento de personas, la cual permite realizar depósitos, transferencias, pagos de cuentas en general, ofrece una plataforma de servicio al cliente, tanto telefónica como vía mensajes a través de la página</p>	<p>La estrategia de la entidad está fuertemente focalizada en la segmentación. Esta busca atender diferenciadamente a sus distintos grupos de clientes de acuerdo a las necesidades financieras de cada uno. Bajo un correcta gestión de riesgo que le permite generar altas rentabilidades.</p>


*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad*

**Tabla N° 23: Resumen modelo de negocio del Banco Scotiabank.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>SCOTIABANK</b></p> 	<p>Scotiabank sirve principalmente a empresas, su segunda línea de negocio en término de colocaciones corresponde a personas de ingresos medio alto hacia arriba, asesorando a profesionales y empresas a gestionar de la mejor forma su situación financiera.</p>	<p>Proporciona principalmente cuentas corrientes, tanto en moneda local como extranjera su principal línea de negocio compete a las empresas, seguida por los créditos hipotecarios y los de consumo, ofrece además una alta gama de productos como seguros, ahorros, líneas de crédito, tarjetas y otros.</p>	<p>Los principales ingresos de la entidad corresponden a los de intereses y reajustes, seguido con un bajo porcentaje las comisiones y en menor medida aun por otros ingresos operacionales.</p>	<p>Scotiabank se diferencia siendo un banco universal que abarca a diferentes tipos de clientes, desde grandes corporaciones e instituciones financieras hasta personas con ingresos medio. Centra sus esfuerzos en fortalecer la relación con clientes del segmento minorista y Pyme, que representan un alto porcentaje de sus ingresos operacionales.</p>	<p>Presenta una cobertura a nivel nacional con oficinas alrededor de Chile y cajeros automáticos, además posee una banca virtual, la página web de Scotiabank representa el alcance de tecnología y acercamiento a las necesidades del cliente aportando velocidad, menor complejidad y gasto de tiempo por parte de los clientes.</p>	<p>Scotiabank enfoca su estrategia en cinco puntos: el crecimiento sostenible y rentable de los ingresos la gestión del capital y el balance, liderazgo gestión y manejo prudente del riesgo y por último la eficiencia y administración de gastos.</p>


*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

**Tabla N° 24: Resumen modelo de negocio del Banco Security.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>BANCO SECURITY</b></p> 	<p>En la banca de personas, Banco Security sirve a personas naturales que están en el segmento de alto ingreso como mínimo. Además, sirve especialmente a mujeres y jóvenes profesionales a través de su banca preferencial.</p>	<p>Cuentas corrientes, personalizadas, tarjetas de crédito y débito, hipotecarios, ahorros, seguros, créditos, cuentas extranjeras, factoring, inversiones, financiamiento entre otros.</p>	<p>Los principales ingresos de la entidad corresponden a los de intereses y reajustes, seguido con un bajo porcentaje las comisiones y en menor medida aun por otros ingresos operacionales</p>	<p>Intenta diferenciarse por medio de excelencia en el servicio, focalización en el segmento objetivo, una amplia oferta de productos y servicios, fidelización y una atención personalizada</p>	<p>Por medio de sus oficinas físicas, además de contar con servicios de operaciones de Banco Security en cualquier Servipag a lo largo de todo Chile, y una banca online del Banco Security que permite realizar la mayoría de las transacciones por esta vía.</p>	<p>Estrategia de segmentación y diferenciación que le permita satisfacer las necesidades financieras de las empresas grandes y medianas y de las Personas de altos ingresos, entregándoles un servicio de excelencia que permita mantener y cultivar con ellas una relación de largo plazo.</p>

*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

**Tabla N° 25: Resumen modelo de negocio del Banco de Tokio.**

<i>Institución</i>	<i>¿A quién sirve?</i>	<i>¿Qué proporciona?</i>	<i>¿Cómo gana dinero?</i>	<i>¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cómo proporciona el producto y/o servicio?</i>	<i>Principal estrategia de negocio</i>
<p><b>The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, LTD</b></p>  <p><b>MUFG</b></p>	<p>El Banco centra sus esfuerzos comerciales en el segmento de grandes empresas, tanto chilenas como japonesas, que participen del intercambio comercial entre ambos países, y empresas de capital japonés en Chile</p>	<p>Actualmente, concentra sus operaciones en créditos comerciales de capital de trabajo, operaciones de comercio exterior y a mantener préstamos interbancarios</p>	<p>El banco genera ingresos principalmente por concepto de diferencias de cambio y seguido luego por intereses y reajustes en menor medida que la primera partida señalada no presenta para el año 2012 otros ingresos operacionales.</p>	<p>Se enfoca en un nicho extranjero que opera en el país Chile brindando sus servicios a target señalado. Además, el apoyo patrimonial y know how que recibe de su matriz, Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ, Ltd., conglomerado financiero de elevada solvencia dentro del contexto mundial.</p>	<p>A través de su única oficina ubicada en Santiago de Chile región metropolitana.</p>	<p>Realiza una estrategia de desarrollo bien Definida de nicho, orientada a un segmento de mercado conocido por el banco y que evita la competencia directa con el sistema bancario tradicional.</p>

*Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias anuales y página web de la entidad.*

En la presente tabla se muestran los bancos según diferentes tipos de clasificación, además presenta qué productos y servicios ofrece a sus clientes cada entidad.

**Tabla N° 26: Clasificación de los Bancos en Chile.**

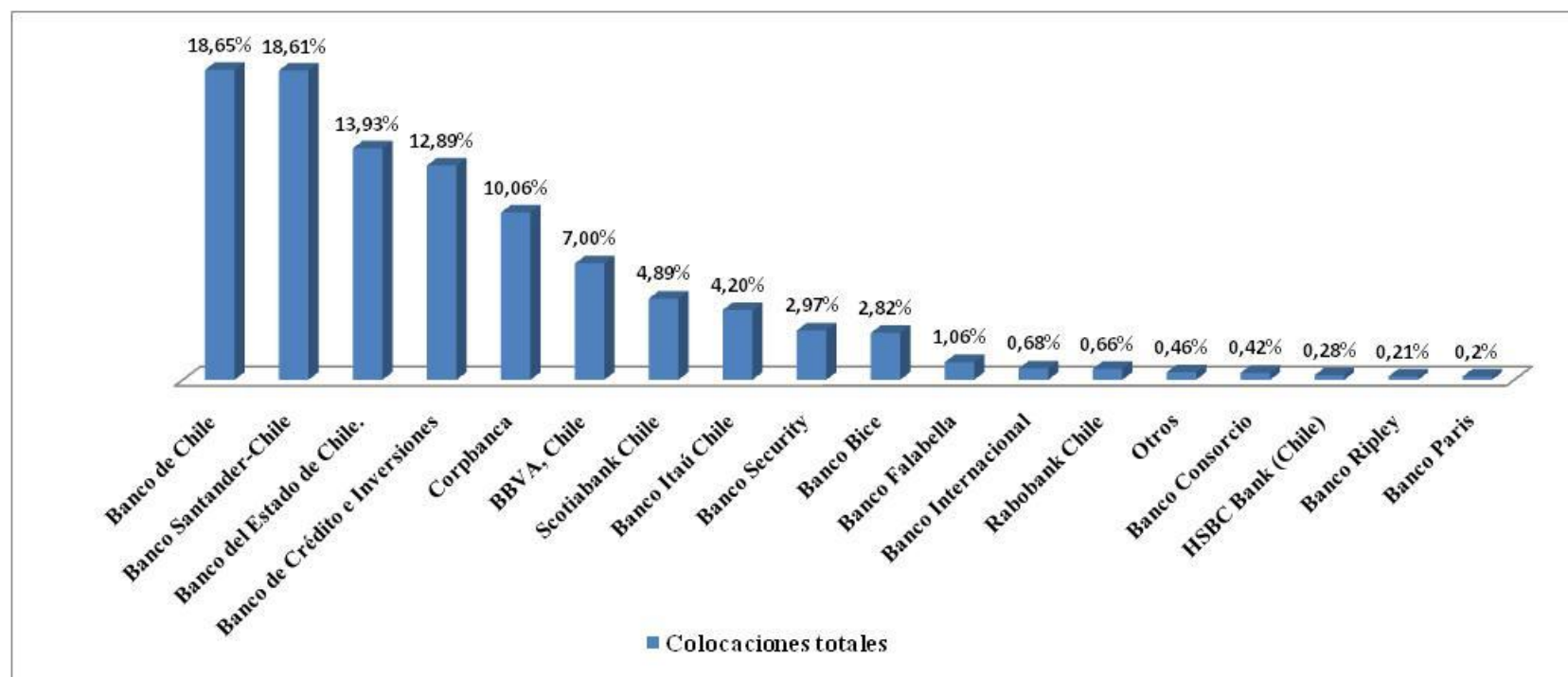
BANCOS	CLASIFICACIÓN DE LOS BANCOS EN CHILE											
	SEGÚN ORIGEN			SEGÚN PROPIEDAD			SEGÚN PRODUCTOS					
	NACIONALES	EXTRANJEROS	ESTATAL	PÚBLICOS	PRIVADOS	MIXTOS	BCO. COMERCIALES	BCO. DE EMPRESA	BCO. DE CONSUMO O RETAIL	BCO. TESORERIA	BCO. HIPOTECARIOS	BCO. INVERSIÓN
Banco de Chile	✓				✓		✓	✓	✓		✓	✓
Banco Internacional	✓				✓							
Scotiabank Chile	✓				✓		✓	✓	✓		✓	✓
Banco de Crédito e Inversiones	✓				✓		✓	✓	✓		✓	✓
Corpbanca	✓				✓		✓	✓	✓		✓	✓
Banco Bice	✓				✓		✓	✓	✓		✓	✓
HSBC Bank (Chile)	✓				✓			✓		✓		✓
Banco Santander-Chile	✓				✓		✓	✓	✓		✓	✓
Banco Security	✓				✓		✓	✓	✓		✓	✓
Banco Falabella	✓				✓		✓	✓	✓		✓	✓
Banco Ripley	✓				✓		✓		✓			✓
Rabobank Chile	✓				✓			✓	✓	✓		✓
Banco Consorcio	✓				✓		✓	✓	✓		✓	✓
Banco Paris	✓				✓		✓	✓	✓			✓
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA)	✓				✓		✓	✓	✓		✓	✓
Banco Itaú Chile	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Banco Penta	✓				✓				✓			✓
Deutsche Bank (Chile)	✓				✓			✓		✓		✓
Banco do Brasil S.A.		✓			✓		✓	✓				✓
JP Morgan Chase Bank, N. A.		✓			✓			✓		✓		✓
Banco de la Nación Argentina		✓			✓			✓				✓
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, LTD		✓			✓			✓		✓		✓
DnB Nor Bank Asa		✓			✓			✓		✓		✓
Banco del Estado de Chile.			✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓

Fuente: elaboración propia a partir de las memorias publicadas por cada entidad y sus sitios web.

## Análisis de participación y actividad de la banca

A continuación, se presenta el gráfico que muestra las colocaciones totales de las 24 entidades presentes en Chile.

**Gráfico N° 7: Colocaciones totales.**



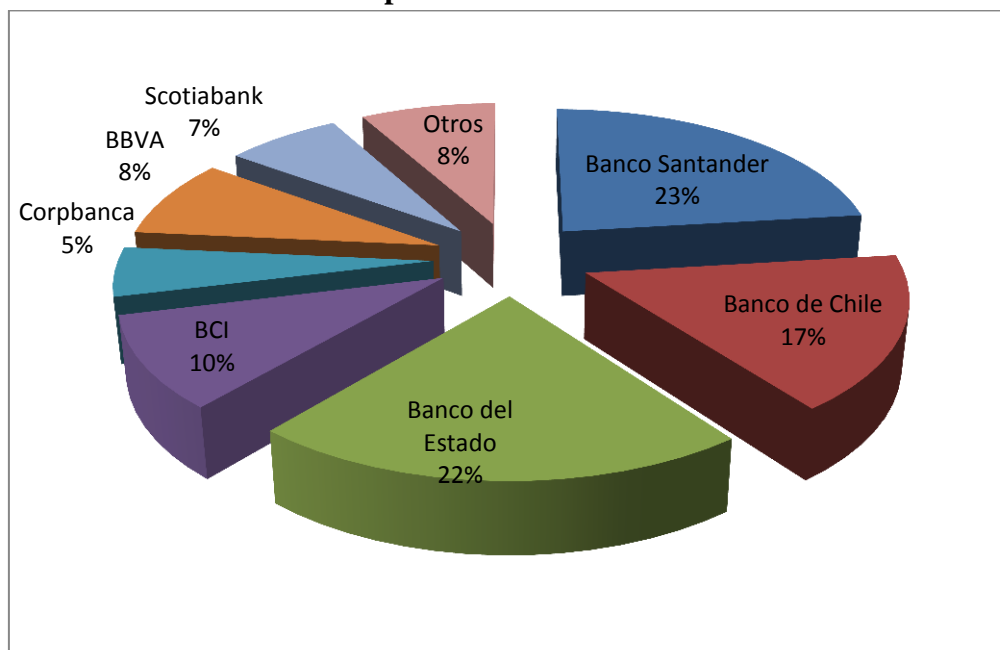
*Fuente: elaboración propia a partir de "Participación relativa de los bancos dentro del mercado chileno", NYB consultorias.*

El presente gráfico muestra con claridad cinco grandes bancos que lideran en términos de colocaciones, se puede inferir una potencial pugna por el liderato en este ámbito entre Banco de Chile y Santander, este último producto de su complicada situación en Europa, ha cedido terreno siendo desplazado al segundo lugar. Dentro de estos cinco bancos existe una homogeneidad en la cantidad de productos y servicios que entregan a sus clientes, a su vez la manera de operar de estos difiere como se observó en la confección de los modelos de negocio por banco.

Otra marcada situación que se refleja en la gráfica, corresponde a los bancos que apuntan a nichos, en donde su estrategia se enfoca a satisfacer las necesidades de un segmento pequeño y específico de la población, entregando satisfactores por medio de su especialización en el segmento que deciden atacar. Dentro de los bancos de nicho de retail, se observa una amplia ventaja del banco Falabella en relación a sus otros competidores. Además se rescata que los bancos de nichos extranjeros operan a niveles pequeños en relación al total de colocaciones en donde el gráfico los presenta como “otros” ya que poseen una muy pequeña participación y su enfoque está perfilado a aprovechar el vínculo entre la persona o empresa y la nacionalidad del banco.

A continuación se presenta un gráfico que corresponde al porcentaje que posee cada entidad en el ítem de colocaciones del tipo hipotecario.

**Gráfico N° 1: Colocaciones para vivienda.**



*Fuente: elaboración propia a partir de “Participación relativa de los bancos dentro del mercado chileno”, NYB consultorias.*

Las colocaciones en hipotecas, siguen una tendencia parecida al nivel de colocaciones globales, acentuándose en los cinco grandes bancos, que al poseer estrategias con amplias áreas de negocio, destacan con gran solvencia en las colocaciones de la banca tradicional en general. Un hecho importante a comentar corresponde al nuevo marco legal que trata específicamente de una Reforma al Mercado de Capitales, a través de la cual se modificó el artículo 69 N° 2 de la Ley General de Bancos (LGB).

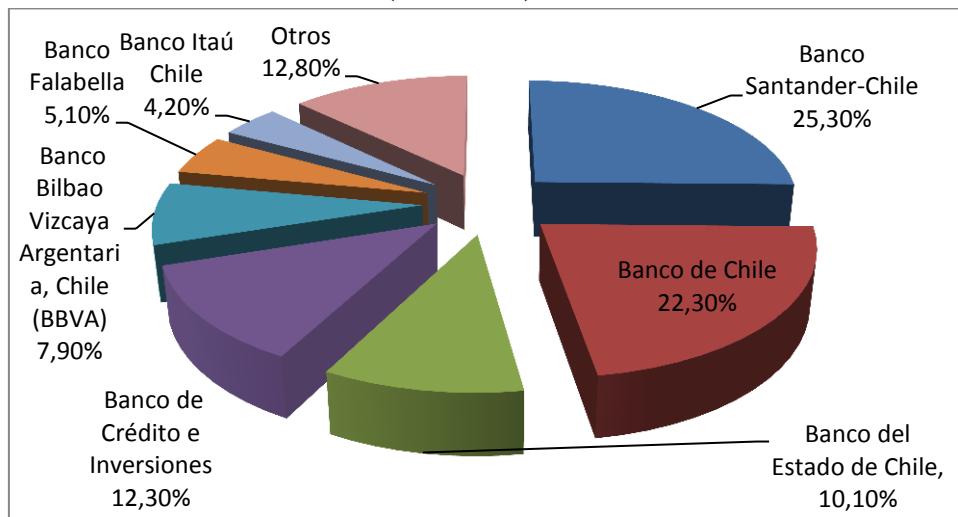
“Estos créditos y los bonos que se emitan para su otorgamiento, cuentan con la particularidad de que, en caso de insolvencia o liquidación forzosa del banco emisor, están sujetos a un tratamiento especial establecido en la Ley General de Bancos (LGB) y, por lo tanto, corresponden a un instrumento con relativo menor riesgo de crédito para los inversionistas”, según SBIF (2012)

Esta nueva normativa hace más atractiva la colocación de créditos de este tipo y fortalece la posición del banco en términos de su patrimonio efectivo al ser considerado un activo menos riesgoso, por consecuencia disminuiría la necesidad de capital mínimo exigido de un banco al ponderar estos créditos con un menor riesgo.



El gráfico número nueve muestra en porcentaje de participación de cada banco en el ítem de consumo.

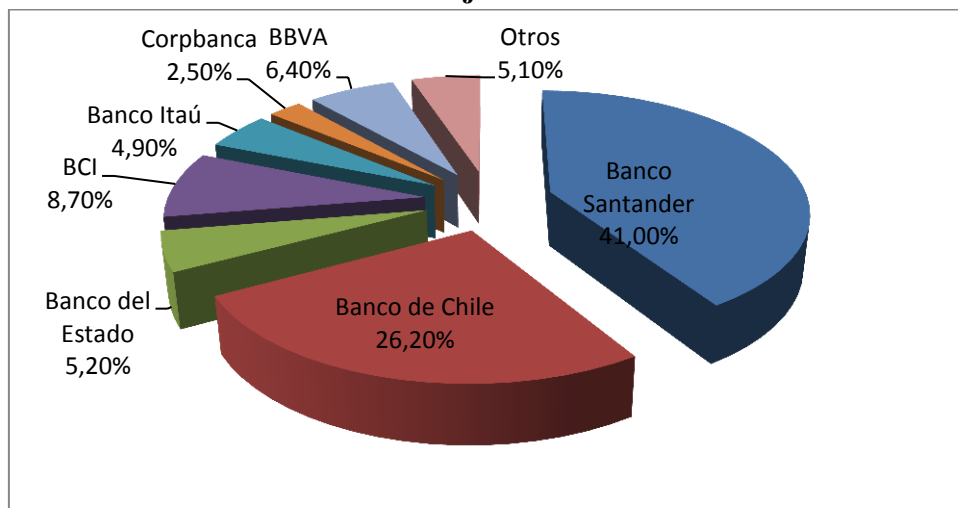
**Gráfico N° 2: Colocaciones (Consumo).**



*Fuente: elaboración propia a partir de “Participación relativa de los bancos dentro del mercado chileno”, NYB consultorias.*

Este gráfico presenta los niveles en porcentaje por entidad, en relación a su participación en el ítem de tarjetas de crédito.

**Gráfico N° 3: Colocaciones en tarjetas de crédito.**

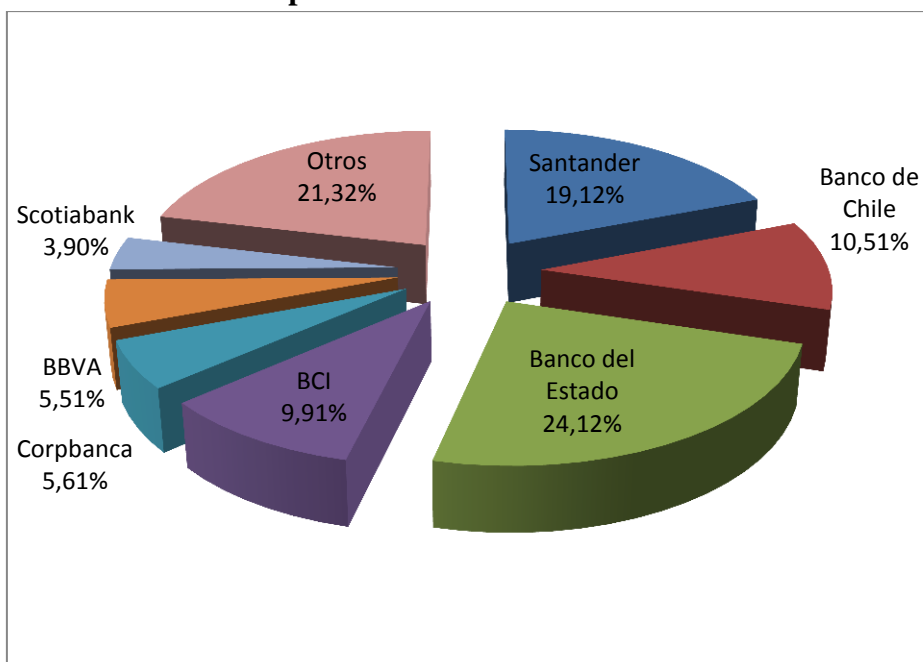


*Fuente: elaboración propia a partir de “Participación relativa de los bancos dentro del mercado chileno”, NYB consultorias.*

El consumo y tarjetas de crédito se caracterizan por un mayor riesgo por ende posee una mayor ponderación para el cálculo de patrimonio efectivo, es por aquello que las entidades que poseen una alta participación en este tipo de colocaciones deberían, en teoría, tener una mayor exigencia de patrimonio efectivo pues estas colocaciones al ser consideradas riesgosas afectan fuertemente a la necesidad de capital para cubrir el riesgo de insolvencia. Los bancos que destacan en este tipo de producto deben realizar mayor aporte de capital debido a lo mencionado.

A continuación se observa la participación de las colocaciones de las entidades bancarias en el ítem de inversión.

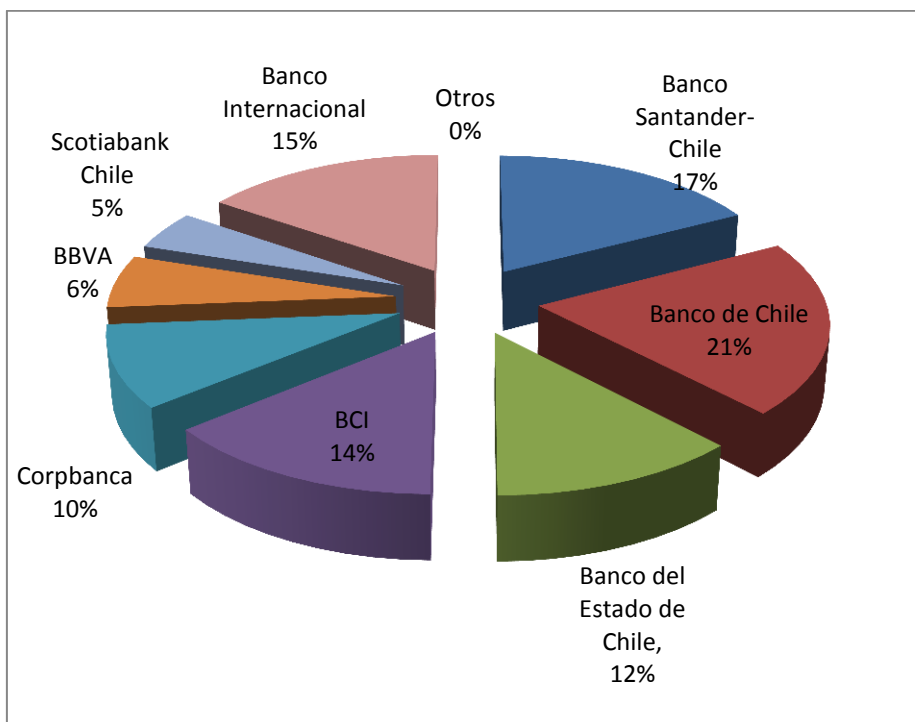
**Gráfico N° 4: Participación en inversiones.**



*Fuente: elaboración propia a partir de “Participación relativa de los bancos dentro del mercado chileno”, NYB consultorias.*

La inversión se desarrolla de manera muy parecida a las colocación en general, su comportamiento se concentra en los cinco grandes bancos del país, sin embargo nos son considerados bancos de inversión en estricto rigor, el único banco que se especializa en esta área de negocio es el banco Penta, que aparece calificado como “otros” y su pobre nivel de participación en esta área se debe estrictamente a su menor tamaño relativo en comparación a los grandes bancos del país.

**Gráfico N° 5: Colocaciones Comerciales.**



*Fuente: elaboración propia a partir de “Participación relativa de los bancos dentro del mercado chileno”, NYB consultorias.*

Para el gráfico de colocaciones comerciales, se puede observar cuales son las entidades que realizan mayor cantidad de préstamos a empresas, destacando como líder banco Santander por sobre banco de Chile quien le sigue. Es importante considerar este grafico pues entrega información relevante en términos de modelo de negocio de las entidades y así poder vislumbrar si se enfoca de manera más acentuada al segmento de personas, empresas o inversiones variable que será de gran importancia al momento de realizar recomendaciones estratégicas para cada entidad.

## **Agrupación de bancos por características similares**

Una vez analizadas las entidades por modelo de negocio y realizado un estudio del panorama competitivo actual en términos de colocaciones, es posible segmentar a la industria bancaria en relación a su tipo de estrategia de focalización de segmento, refiriéndonos a estos si enfatizan sus esfuerzos de manera global o apuntan a un segmento más pequeño o nicho, además de esta variable la participación de mercado se considera igualmente un elemento diferenciador a la hora de responder a una estrategia de negocio o estrategia competitiva, por ejemplo la banca de tipo global presenta estrategias de negocios que implican una gran variedad de productos y servicios. Por otro lado la banca orientada a nichos se especializa en productos y servicios específicos, alineados al segmento en el cual se focalizan.

Así es posible distinguir cinco grandes segmentos que comparten estrategias de negocios similares, de las cuales se darán a conocer de manera individual bajo el contexto en el segmento que pertenecen.

### **Bancos Globales Grandes**

- ✓ Su estrategia principal consiste en abarcar un gran segmento de la población, alta variedad de productos y servicios, además de una fuerte penetración de mercado, buena eficiencia y con una estructura de costos eficiente.

### **Bancos Globales Medianos Y Pequeños**

- ✓ También ofrecen una variada cantidad de productos y servicios, esto a menor escala, además de un enfoque hacia la calidad en la atención.
- ✓ Los más pequeños poseen similares características a los anteriores, orientados en mayor medida a ofrecer calidad en el servicio y por sobre todo la personalización del mismo, siendo mucho más flexible en comparación a los grandes y medianos en términos de atención y personalización.

### **Bancos de Retail**

- ✓ Se enfocan a segmentos medios bajos, principalmente en productos de consumo, ofreciendo al cliente una diferenciación enfocada.

### **Bancos de Nicho**

- ✓ Atienden a segmentos mucho más pequeños que los demás grupos, y se enfocan en sectores determinados satisfaciendo necesidades específicas de sus clientes con una alta eficiencia y fuerte diferenciación.

### **Bancos de Nicho Extranjero.**

- ✓ Se especializan en satisfacer necesidades de personas y empresas que poseen relaciones con el país al cual el banco representa.

## Capítulo IV: Comparación de metodología

### Basilea en Chile

Actualmente, las entidades bancarias en Chile están regidas de acuerdo con la Ley General de Bancos, la que señala que “Los bancos deben mantener una razón mínima de patrimonio efectivo a activos consolidados ponderados por riesgo de 8%, exigidas. En caso especial para permitir fusiones entre bancos se exige un mínimo de 10%”, según SBIF. Así, se observa que muchas entidades realizan sus cálculos de índice bajo la normativa de Basilea I, cuestión que no descarta su condición de cumplimiento a la norma de Basilea II, sino que simplemente se alude a la metodología que los bancos utilizan de manera interna y pública para considerarse solventes.

El cálculo de capital mínimo bajo Basilea I, muestra que los requerimientos de capital se basan en cálculos por riesgo de crédito, así su índice se calcula como:

$$✓ \text{ IB} = \text{PE} / \text{APRC} \geq 8\%$$

**Dónde:**

- ✓ **PE**= Patrimonio Efectivo del Banco
- ✓ **APRC**= Activos ponderados por riesgo de crédito

Bajo la publicación de la SBIF (mayo 2012) se presenta el índice de Basilea considerando sus activos ponderados por riesgo y se le agrega un capital para cubrir el riesgo de mercado quedando la nueva fórmula de la siguiente manera:

$$✓ \text{ IB} = \text{Cm} / (\text{APRC} + 12,5 * \text{RM}) \geq 8\%$$

**Dónde:**

- ✓ **APRC**= Activos ponderados por riesgo crediticio.
- ✓ **12,5**= Inverso del índice de Basilea de 8%
- ✓ **RM**= Requisito de capital por riesgo de mercado.

Con el objetivo de clarificar en qué condiciones actualmente se encuentra la banca chilena, en términos de metodologías de cálculo para el índice de Basilea, se analizaron las memorias del año 2012 de cada entidad y sus estados financieros del mismo año otorgados por la SBIF, con el objetivo de inferir cómo calcula actualmente sus índices y así concluir en líneas generales, que tan alejada esta la banca de la normativa de Basilea III y su metodología de cálculo.

## Bancos que calculan su índice bajo Basilea I

Estos bancos utilizan la metodología básica de cálculo para obtener su índice de Basilea I, por medio de la razón entre su patrimonio efectivo y sus activos ponderados por riesgo de crédito, a través de la siguiente fórmula:

- $IB = PE/APRC \geq 8\%$

**Tabla N° 27: Bancos que calculan su índice bajo Basilea I.**

Entidad	Patrimonio efectivo	Total activos ponderados por riesgo	Índice de Basilea presentado
Banco de Chile	362.005	2.738.311	13,22%
Banco Santander	2.735.316	19.940.396	13,72%
Banco de crédito e inversiones	2.008.120	14.761.039	13,60%
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	966.439	7.890.341	12,20%
Banco Internacional	95.194	769.519	12,30%
Banco Corpbanca	1.270.202	11.494.416	11,05%
Rabobank	84.815	690.715	12,28%
Banco Falabella	161.661	1.075.474	15,03%
Banco Itaú	574.312	4.659.480	12,30%
Banco del Estado	1.707.041	14.884.387	11,46%
Banco de la Nación Argentina	17.697	9.818	180,25%
Banco Consorcio	213.245	876.363	24,30%
Banco Ripley	39.838	209.528	19,01%
Banco Bice	410.152	3.184.099	12,90%
Banco JP Morgan Chase	181.543	162.702	111,58%

## Bancos que calculan su índice de Basilea I incorporando el riesgo de mercado.

Como se mencionó en capítulos anteriores, el riesgo de mercado representa posibilidades de pérdida por medio de oscilaciones de precios de mercado, tasas de interés y tipo de cambio. En conclusión, corresponde a un riesgo exógeno a la institución, que se presenta en el sector industrial de la banca.

Su fórmula de cálculo varía en relación a los anteriores bancos ya que incluye al riesgo de mercado, de la siguiente forma:

- $IB = PE/(APRC + 12,5*RM) \geq 8\%$

**Tabla N° 28: Bancos que calculan su índice de Basilea I incorporando el riesgo de mercado.**

Entidad	Patrimonio efectivo	Total activos ponderados por riesgo	Índice de Basilea presentado	Exposición por riesgo de mercado
Scotiabank	705.332	4.854.553	14,53%	-
Banco Paris	38.993	230.034	16,95%	-
Banco Penta	73.262	385.998	17,50%	2.605
Deutsche Bank	99.840	229.274	17,70%	26.904
The bank of Tokyo	21.404,54	22.480,15	95,22%	-
Banco Security	414.674	3.477.660	11,92%	-

### Bancos que no entregan información.

A diciembre del 2012, estos bancos no presentan información financiera necesaria para realizar los correspondientes cálculos de índice de solvencia. El único documento que entrega datos de interés para la investigación es el documento otorgado por la SBIF, de mayo del 2012, donde la institución entrega datos de solvencia y sus índices. Los bancos que presentan este inconveniente son:

1. DNB BANK ASA
2. BANCO DO BRASIL
3. HSBC BANK CHILE

### Efectos en el cambio de normativa.

#### Índice de Basilea Mínimo 8%

Si se denomina “IBm” al índice de Basilea mínimo al que está sujeto un banco, y Cm al requisito de capital mínimo, la fórmula de cálculo de este pilar I es:

- $IBm = Cm / (APRC + 12,5 * RM + 12,5 * RO) = 8\% (1)$

**Dónde:**

**APRC**= Activos ponderados por riesgo crediticio.

**12,5**= Inverso del índice de Basilea de 8%

**RM**= Requisito de capital por riesgo de mercado.

**RO**= Requisito de capital por riesgo operacional.

La aplicación de esta fórmula, no se consideró para los cálculos de los índices, situación que deberá cambiar si la banca chilena se ajusta a la normativa futura.

Si se despeja el requisito de capital mínimo correspondiente al índice de Basilea del 8% se tiene:

- $Cm = (0,08*APRC + RM + RO) (1-a)$

Si el índice de Basilea se adopta como mínimo en una determinada jurisdicción bancaria, hace las veces de pivote o de referencia en las fórmulas de cálculo de todos los índices de Basilea y de las respectivas dotaciones y requisitos de capital de los bancos en esta jurisdicción.

### **Ejemplo Práctico Basilea III al 10,5%**

Supongamos que un banco debe cumplir con un índice de Basilea mínimo de 10,5% para esa jurisdicción, el banco debe tener un capital mínimo un 31,25% por encima de aquel que corresponde a un índice de Basilea del 8%.

$$Cm = (0,08*APRC + RM + RO) = 10,5\% (1-b)$$

10,5% = para que esto se cumpla se debe multiplicar la ecuación original por 1,3125 veces ya que:

Índice base = 8%

Índice deseado = 10,5%

$$(10,5/8) = 1,3125$$

Así nuestro capital base de 8% cambia a un capital base del 10,5% afectando la ecuación original.

$8\% = (0,08*APRC + RM + RO)$  / (multiplicamos la ecuación por 1,3125 para obtener el índice de 10,5% deseado)

$$10,5\% = (0,105*APRC + 1,3125*RM + 1,3125*RO) (1-b)$$

De esta manera se puede apreciar como un aumento en el porcentaje de índice mínimo requerido afecta a su vez a las otras variables.

Por otra parte un banco tiene una determinada dotación de capital, "C", y está sujeto al índice de Basilea mínimo de 8%, tiene el siguiente índice:

$$IB = C / (APRC + 1,3125*RM + 1,3125*RO) (2)$$



Si este índice fuera de 10,5% la dotación de capital o patrimonio efectivo del banco es igual al requisito de capital mínimo que se mostró en la formula (1-b)

$$C = (0,105 * APRC + 1,3125 * RM + 1,3125 * RO) \quad (2-a)$$

En conclusión se puede observar que para pasar de una jurisdicción que exige un 8% como ocurre en Chile, hacia una nueva que contempla un 10,5% como mínimo, se necesitará un aumento en 31,25% de patrimonio efectivo mínimo actual. Esta cifra se considera bastante elevada y es posible que en la actualidad algunas entidades no logren satisfacer esta nueva condición.

En el capítulo de análisis de resultados se exhibe el panorama de solvencia de la banca chilena proyectado bajo estas consideraciones, con el fin de poder comparar su patrimonio efectivo versus el requisito de capital mínimo que señala Basilea III, para cada entidad.

## Capítulo V: Estrategias competitivas de la Banca Chilena

Como se mencionó en el capítulo I la estrategia de negocio según Johnson y Scholes (2001), “se refiere a cómo competir con éxito en un mercado determinado. Una unidad estratégica de negocios (UEN) es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios”. Por lo tanto es posible concluir que una estrategia de negocios es el cómo mejorar la posición competitiva de los productos o servicios de una unidad estratégica de negocios (UEN) en una industria o segmento de mercado específico en el cual compiten. En esta estrategia es importante saber cómo competir contra los pares y cómo cooperar entre las UEN, de esta forma la empresa puede alcanzar una ventaja competitiva.

### Bancos globales grandes

#### Banco de Chile

Utiliza una estrategia focalizada en servir principalmente al segmento de altos ingresos, crea relaciones de largo plazo para posicionarse atendiendo de manera diferenciada en sus distintos segmentos. Así, la entidad logra abarcar una importante participación de mercado en el que compete.

Por lo tanto, se determina que la entidad tiene tres estrategias principales y estas son:

1. De impulso a la demanda, con segmentación.
2. De impulso a la oferta, con diferenciación de calidad en servicio, y
3. De crecimiento, según demanda (desarrollo de productos financieros).

#### Gráfico N° 6, N° 7 y N° 8: Estrategias utilizadas por Banco de Chile.



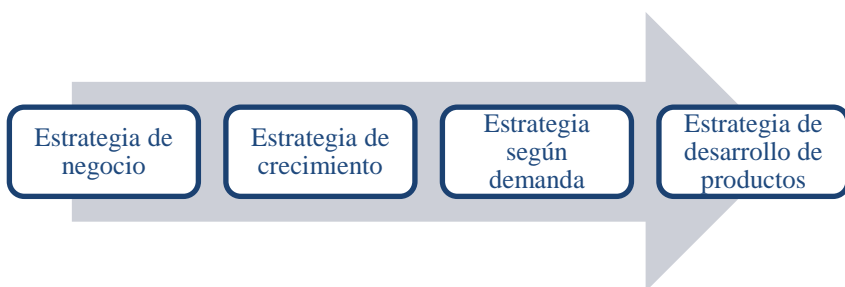
*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 7.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 8.**



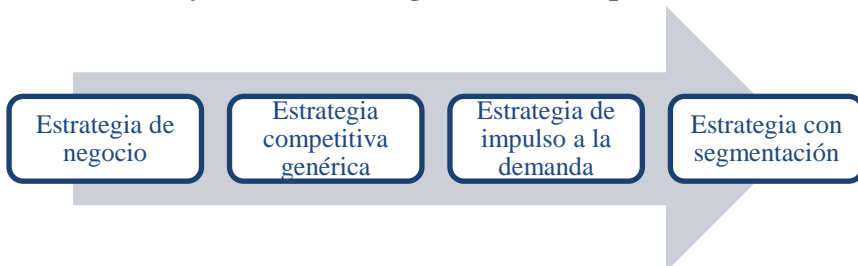
*Fuente: Elaboración propia.*

## Banco Santander

La estrategia de la entidad está claramente enfocada en atender a la mayor cantidad de clientes posible, independiente del segmento al cual pertenezcan, satisfaciendo sus necesidades y ofreciendo una amplia variedad de productos de acuerdo a los requerimientos financieros de cada segmento. Esto bajo una correcta gestión de riesgo que le permite generar altas rentabilidades.

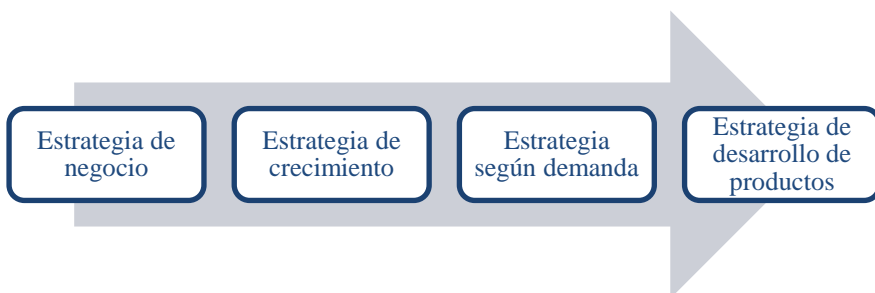
Por lo tanto, se deduce que este banco también utiliza una estrategia de impulso a la demanda, con segmentación y una estrategia de crecimiento según demanda, de desarrollo de productos financieros.

**Gráfico N° 9 y N° 10: Estrategias utilizadas por Banco Santander.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 10.**

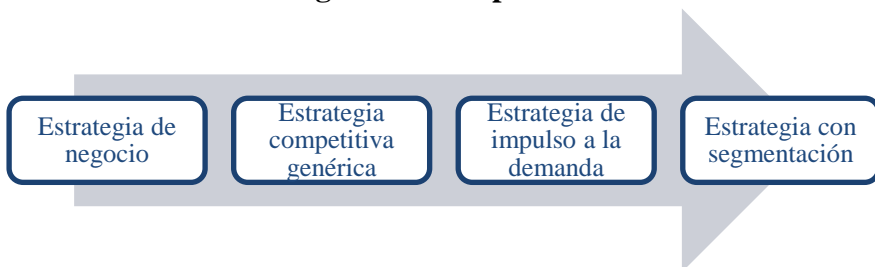


*Fuente: Elaboración propia.*

## Banco del Estado

Este banco sirve a un mercado global, capturando la máxima cantidad de clientes por medio de la penetración de mercado, traducida a su estrategia de bancarización, cumpliendo así un rol social muy importante para el país. Es por esto, que se define como estrategia principal, la de impulso a la demanda, específicamente con segmentación.

**Gráfico N° 11: Estrategia utilizada por Banco del Estado.**



*Fuente: Elaboración propia.*

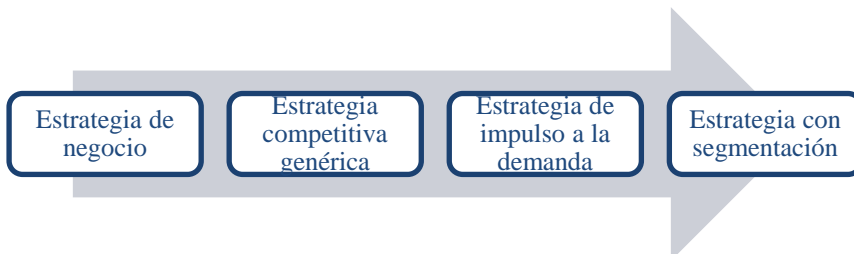
## Banco de Créditos e Inversiones

La entidad está orientada a satisfacer necesidades de servicios financieros bancarios, tanto a personas como a empresas, a través de una red de sucursales y puntos de contacto a lo largo del país, oficinas internacionales de representación, y canales remotos de atención, tales como cajeros automáticos, Internet y plataforma telefónica.

Su principal objetivo es consolidar el liderazgo en el sector financiero regional a través de una estrategia centrada en el cliente, también presenta una gama de productos y servicios variada. Un ejemplo de esto es la creación de nuevos segmentos de su estructura comercial bajo la cual se potenciará su "Banca Empresarios" en donde se unifican las áreas de pymes y emprendedores.

De esto se concluye que las principales estrategias utilizadas son de impulso a la demanda con segmentación y de impulso a la oferta con diferenciación en calidad de servicio y liderazgo en tecnología.

**Gráfico N° 12 y N° 13: Estrategias utilizadas por Banco de Créditos e inversiones.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 13.**

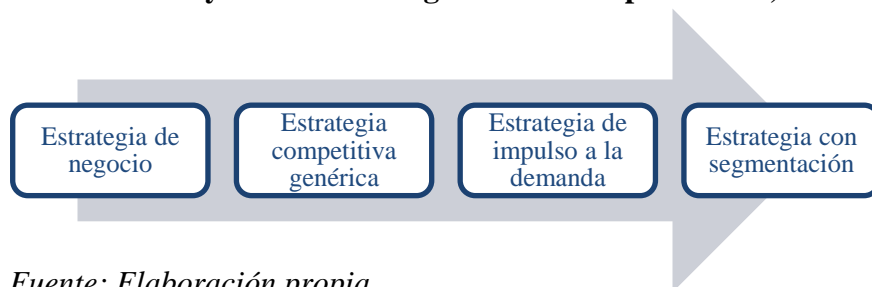


*Fuente: Elaboración propia.*

### **Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA)**

Si bien, presenta una orientación hacia el segmento de ingresos medios-altos, en el último periodo ha considerado el posicionamiento del banco en los segmentos Premium (rentas altas) y Pyme, sin abandonar los negocios ya consolidados en las áreas corporativas, mercados y personas. Otorga una variedad de productos similares a su segmento de competencia. Debido a lo mencionado, se determina que la entidad utiliza una estrategia de impulso a la demanda, con segmentación y una estrategia de impulso a la oferta, con diferenciación en calidad por su servicio.

**Gráfico N° 14 y N° 15: Estrategias utilizadas por BBVA, Chile.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 15.**

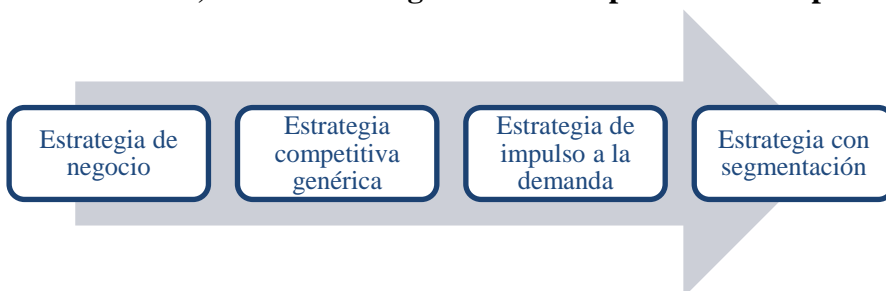


*Fuente: Elaboración propia.*

### **Banco Corpbanca**

Se muestra como un banco que segmenta a mercados de renta alta, sin embargo, en el último periodo ha presentado una diversificación de sus ingresos, pero apostando a una postura bastante más selectiva que otras entidades. Por lo tanto, sus estrategias se definen como impulso a la demanda, con segmentación y de impulso a la oferta, con diferenciación en calidad.

**Gráfico N° 16, N° 17: Estrategias utilizadas por Banco Corpbanca.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 17.**



*Fuente: Elaboración propia.*

## Bancos globales medianos y pequeños

### Scotiabank

Scotiabank enfoca su estrategia en cinco puntos, el crecimiento sostenible y rentable de los ingresos, la gestión del capital y el balance, liderazgo gestión y manejo prudente del riesgo y por último la eficiencia y administración de gastos. Su estrategia de diversificación es la base de su crecimiento sustentable. Se presenta como un banco balanceado y universal que atiende a todos los segmentos de negocios, por lo que se define su estrategia principal como impulso a la demanda, con segmentación y también la estrategia de apoyo a la oferta, con diferenciación en calidad.

**Gráfico N° 18: Estrategia utilizada por Scotiabank.**

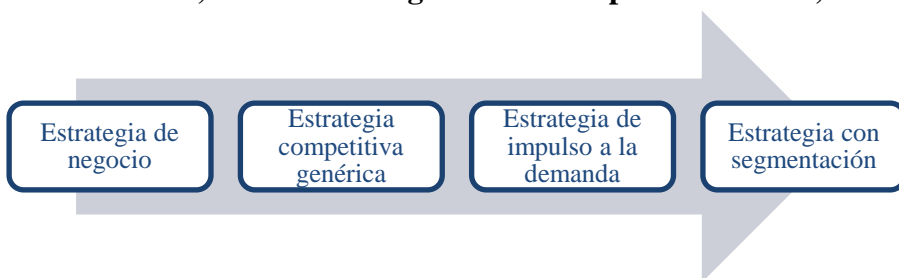


*Fuente: Elaboración propia.*

### Banco Itaú, Chile

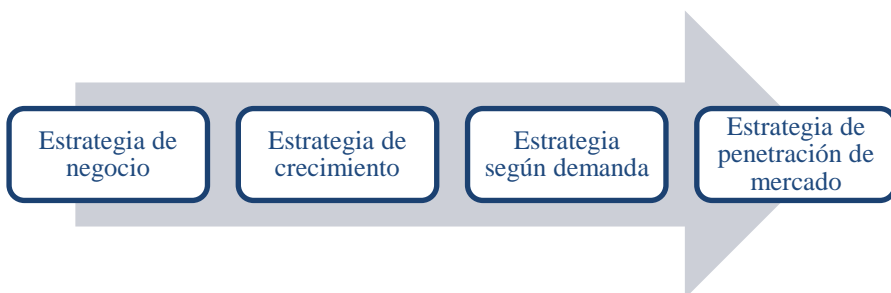
La estrategia de la entidad está fuertemente focalizada en la segmentación, dirigiéndose al segmento medio-alto y alto, por ende utiliza una estrategia de impulso a la demanda, con segmentación. Además, en el último periodo ha llevado a cabo acciones orientadas hacia el crecimiento orgánico, con el objetivo de aumentar su participación de mercado, dicho esto, se concluye que actualmente Itaú Chile apuesta por una estrategia de crecimiento según demanda, de penetración de mercado.

**Gráfico N° 19, N° 20: Estrategias utilizadas por Banco Itaú, Chile.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 20.**

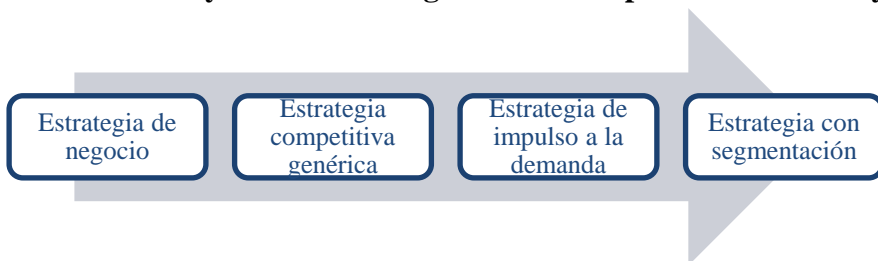


*Fuente: Elaboración propia.*

### Banco Security

Este banco utiliza una estrategia de segmentación y diferenciación, la cual le permite satisfacer las necesidades financieras de las empresas grandes y medianas y de las personas de altos ingresos, otorgándoles un servicio de excelencia que logre mantener y cultivar con ellas una relación de largo plazo. Dado esto, se determina que la entidad implementa una estrategia de impulso a la demanda, con segmentación, así como también, una estrategia de impulso a la oferta, con diferenciación en calidad.

**Gráfico N° 21 y N° 22: Estrategias utilizadas por Banco Security.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 22.**



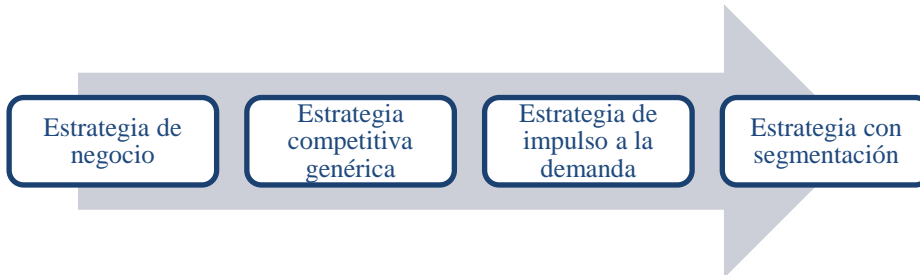
*Fuente: Elaboración propia.*



## Banco Bice

Banco Bice presenta una marcada segmentación de mercado, y fuerte diferenciación enfocada a las relaciones con los clientes de alta calidad y a largo plazo, por lo que se infiere que utiliza dos estrategias principalmente: de impulso a la demanda, con segmentación, y de impulso a la oferta, con diferenciación en calidad.

**Gráfico N° 23 y N° 24: Estrategias utilizadas por Banco Bice.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 24.**



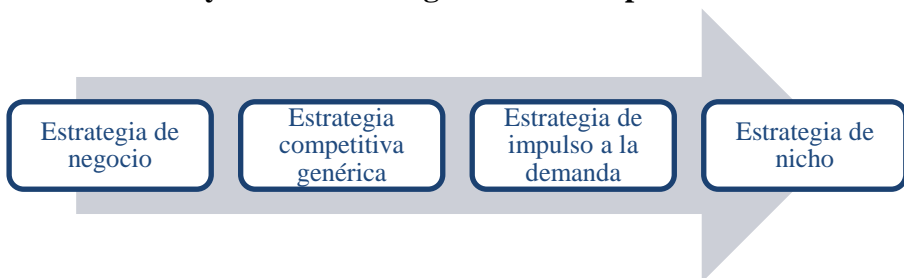
*Fuente: Elaboración propia.*

## Bancos de retail

### Banco Falabella

Este banco utiliza una estrategia de impulso a la demanda, específicamente de nicho, ya que apunta y dirige sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de un pequeño segmento de personas con ingresos medios y medios-bajos. El banco ha demostrado una alta eficiencia dentro de su segmento, siendo líder del mismo con un nivel de colocaciones mucho más elevados en comparación al banco Paris y Ripley con los cuales compete, debido a su estrategia de impulso a la oferta, con diferenciación en precios bajos.

**Gráfico N° 25 y N° 26: Estrategias utilizadas por Banco Falabella.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 26.**



*Fuente: Elaboración propia.*

## **Banco París**

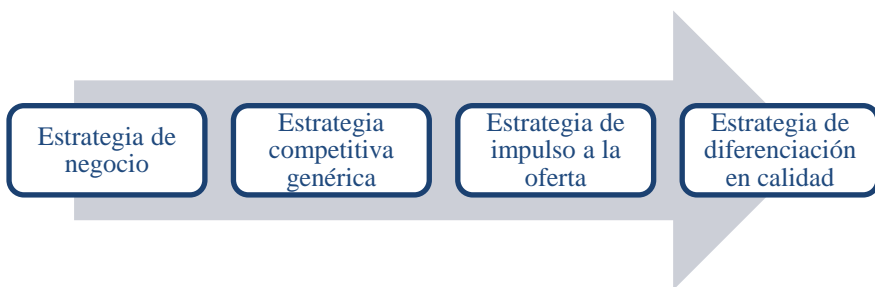
Se muestra como un banco que utiliza una estrategia de impulso a la demanda, concretamente a la estrategia de nicho, debido a que se dirige a un segmento más pequeño y específico, que comprende a las personas de clase media y una estrategia de impulso a la oferta con diferenciación en calidad.

**Gráfico N° 27 y N° 28: Estrategias utilizadas por Banco París.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 28.**

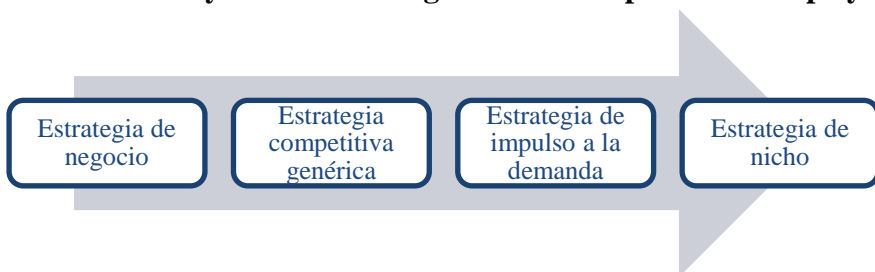


*Fuente: Elaboración propia.*

## Banco Ripley

La estrategia utilizada por esta entidad es claramente una estrategia de impulso a la demanda, específicamente de nicho, debido a que sirve a personas de mediana clase, pertenecientes a un segmento pequeño, además de una estrategia de impulso a la oferta, con diferenciación en calidad.

**Gráfico N° 29 y N° 30: Estrategias utilizadas por Banco Ripley.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 30.**



*Fuente: Elaboración propia.*

## Bancos de nicho

### Banco Penta

Su principal estrategia comprende el negocio del financiamiento, a través de un foco diferenciado a sus clientes Banca Privada y fundamentalmente al nuevo segmento Banca empresa, por medio de la diferenciación y segmentación específica de sus clientes obteniendo la fidelización de los mismos. Por ende, se determinan dos estrategias principales para esta entidad, una de impulso a la demanda, estrategia de nicho, focalizada hacia clientes con necesidades de servicios y asesorías de inversión principalmente personas con altos ingresos y empresas de tipo corporativas, y la segunda una estrategia de impulso a la oferta, de diferenciación en calidad.

**Gráfico N° 31 y N° 32: Estrategias utilizadas por Banco Penta.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 32.**



*Fuente: Elaboración propia.*

## Banco Internacional

Aplican una estrategia de expansión, estrategia de captación de clientes minoristas mediante la oferta de depósitos a plazo a tasas superiores al promedio de la industria. También se centran en apoyar principalmente a las pequeñas y medianas empresas en sus necesidades de inversión y capital de trabajo. Por lo mencionado, se deduce que la entidad ocupa una estrategia principal de impulso a la demanda, por nicho, el cual apunta a clientes de altos ingresos.

**Gráfico N° 33: Estrategia utilizada por Banco Internacional.**



*Fuente: Elaboración propia.*

## Deutsche Bank Chile

La entidad tiene una buena dinámica comercial en su estrategia de nicho de mercado y una liviana estructura de gastos que le permite amortiguar en parte eventuales shock en los resultados en las posiciones financieras. Por lo tanto, su estrategia principal es claramente de impulso a la demanda, sirviendo al nicho compuesto por clientes con necesidades de inversión en diferentes instrumentos, ya sea de renta fija o derivados de futuros de monedas, es decir, quienes deseen obtener rentabilidades de su capital por sobre préstamos o colocaciones de la banca tradicional.

**Gráfico N° 34: Estrategia utilizada por Deutsche Bank, Chile.**

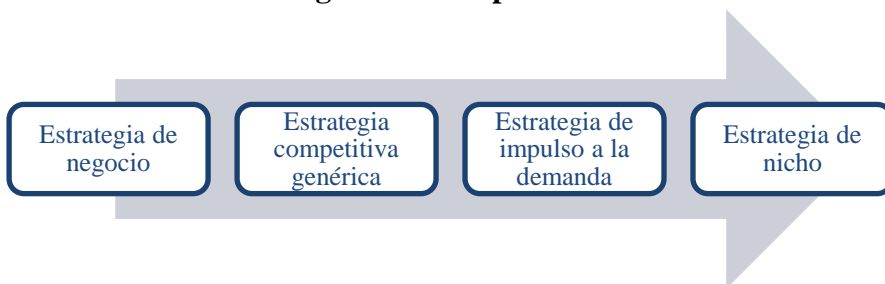


*Fuente: Elaboración propia.*

## Rabobank

La estrategia de la entidad está determinada por su enfoque en el sector de alimentos y agroindustria, lo cual representa una estrategia de impulso a la demanda, concretamente de nicho, debido a que es un segmento pequeño y muy específico de clientes a quienes sirve.

**Gráfico N° 35: Estrategia utilizada por Rabobank.**



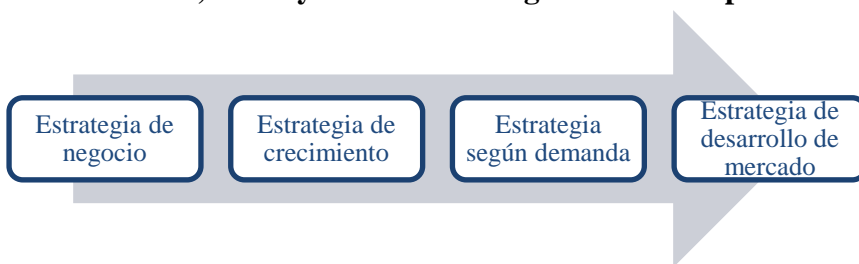
*Fuente: Elaboración propia.*

## Banco Consorcio

Se ocupa del desarrollo de una estrategia con fuerte crecimiento y proceso de avance hacia nuevas líneas de negocios. Dicha estrategia de crecimiento, ha mantenido un adecuado manejo de los riesgos. Lo anterior, se ve reflejado en el sostenido crecimiento de las colocaciones con un nivel de riesgo reducido.

De esto se infiere que la entidad utiliza una estrategia de crecimiento, según demanda, específicamente la estrategia de desarrollo de mercado, una estrategia competitiva genérica de impulso a la oferta con diferenciación en calidad y una estrategia de impulso a la demanda, de nicho, el cual incluye principalmente a empresas corporativas.

**Gráfico N° 36, N° 37 y N° 38.: Estrategias utilizadas por Banco Consorcio.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 37.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 38.**

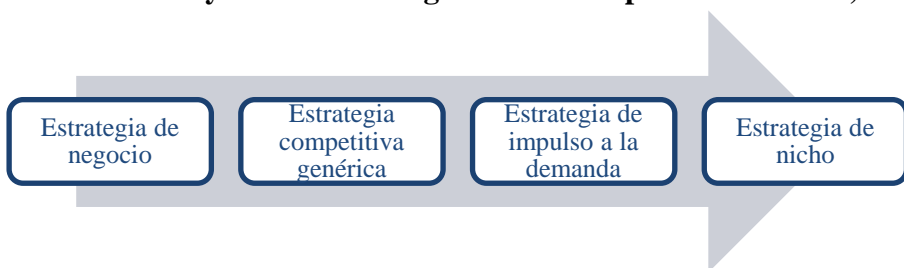


*Fuente: Elaboración propia.*

## HSBC Bank Chile

Las estrategias utilizadas por este banco que forma parte del Grupo HSBC, son una estrategia de impulso a la demanda, precisamente una estrategia de nicho, dado que apunta a un pequeño segmento alto de empresas y también una estrategia de impulso a la oferta con diferenciación en calidad de servicio entregado.

**Gráfico N° 39 y N° 40: Estrategias utilizadas por HSBC Bank, Chile.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 40.**



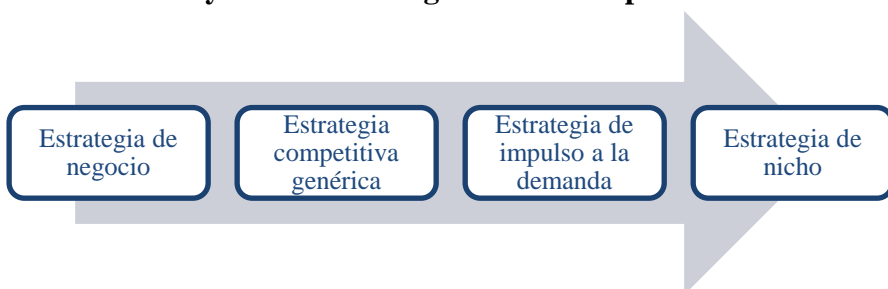
*Fuente: Elaboración propia.*

## Bancos de nicho extranjero

### Banco do Brasil S. A.

La principal estrategia utilizada por la entidad, que tiene su oficina de representación en Santiago, es de impulso a la demanda, específicamente de nicho, mediante la cual pretende entregar la mejor asistencia a quienes mantengan vínculo con su país de origen, Brasil, utilizando además, una estrategia de impulso a la oferta con diferenciación en calidad de servicio.

**Gráfico N° 41 y N° 42: Estrategias utilizadas por Banco do Brasil S.A.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 42.**



*Fuente: Elaboración propia.*



## The bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltda.

Realiza una estrategia de desarrollo bien definida de nicho, orientada a un segmento de mercado conocido por el banco y que evita la competencia directa con el sistema bancario tradicional, también incorpora una estrategia de impulso a la oferta con diferenciación en calidad para entregar un servicio de excelencia a sus clientes.

**Gráfico N° 43 y N° 44: Estrategias utilizadas por The bank of Tokyo.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 44.**

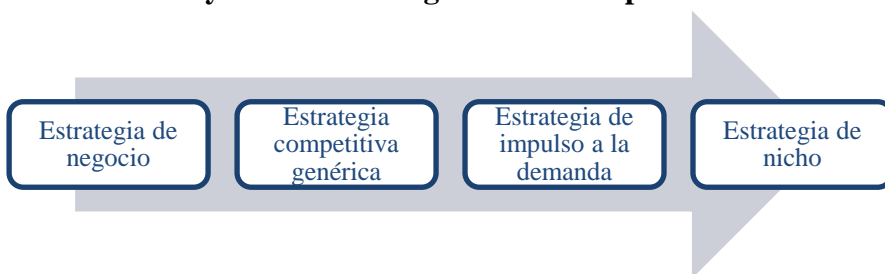


*Fuente: Elaboración propia.*

## Banco de la Nación Argentina

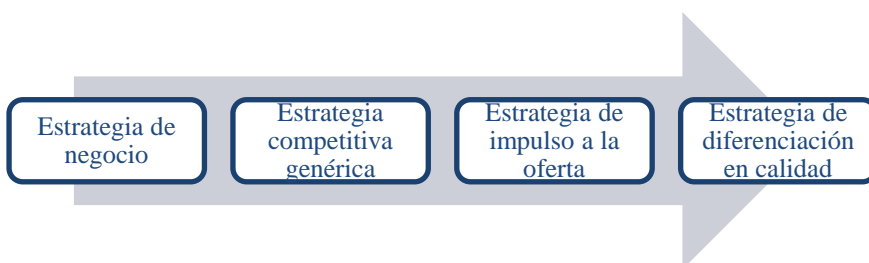
La estrategia utilizada por esta entidad es de impulso a la demanda, específicamente de nicho, dado el mercado pequeño y concreto al cual se dirige, al cual mediante una estrategia de impulso a la oferta con diferenciación calidad de servicio, atiende y satisface sus necesidades.

**Gráfico N° 45 y N° 46: Estrategias utilizadas por Banco de la Nación Argentina.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 46.**

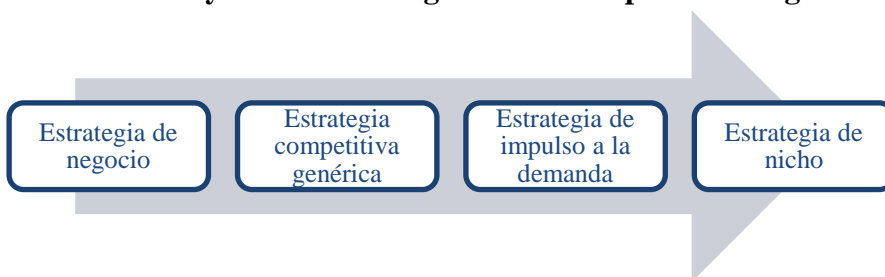


*Fuente: Elaboración propia.*

## **JP Morgan Chase Bank Chile**

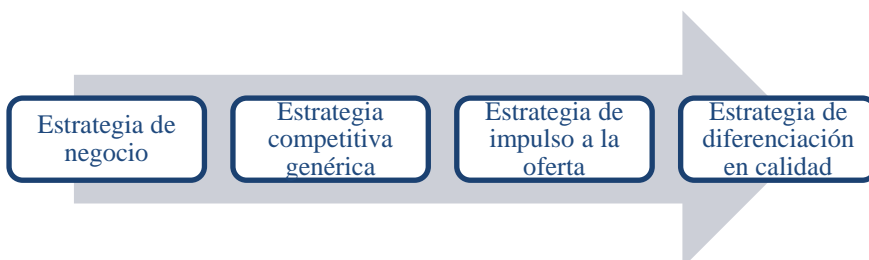
JP Morgan utiliza una estrategia de impulso a la demanda, precisamente es una estrategia de nicho, debido a que se dirigen a un pequeño segmento del mercado, diferenciándose además, por su calidad de servicio y atención a clientes y así generar relaciones de largo plazo.

**Gráfico N° 47 y N° 48: Estrategias utilizadas por JP Morgan Chase Bank, Chile.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 48.**

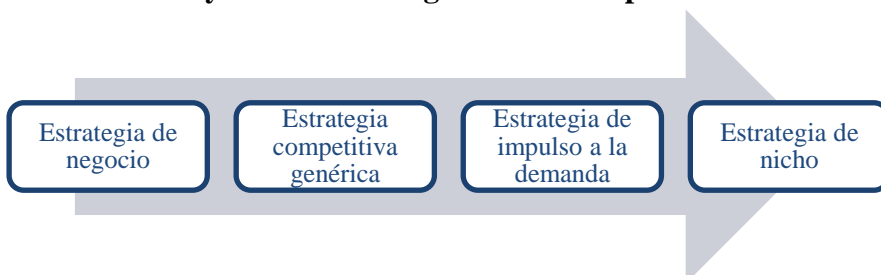


*Fuente: Elaboración propia.*

### **DnB Nor Bank Asa**

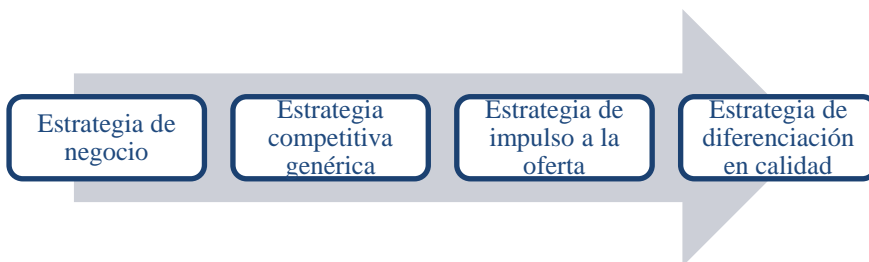
Este banco utiliza claramente una estrategia de nicho, la cual pertenece a una estrategia de impulso a la demanda, fundamentado por el mercado al cual sirve y proporciona sus productos y servicios con la mayor eficacia, ocupando de paso, una estrategia de impulso a la oferta con diferenciación en calidad.

**Gráfico N° 49 y N° 50: Estrategias utilizadas por DnB Nor Bank Asa.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico N° 50.**



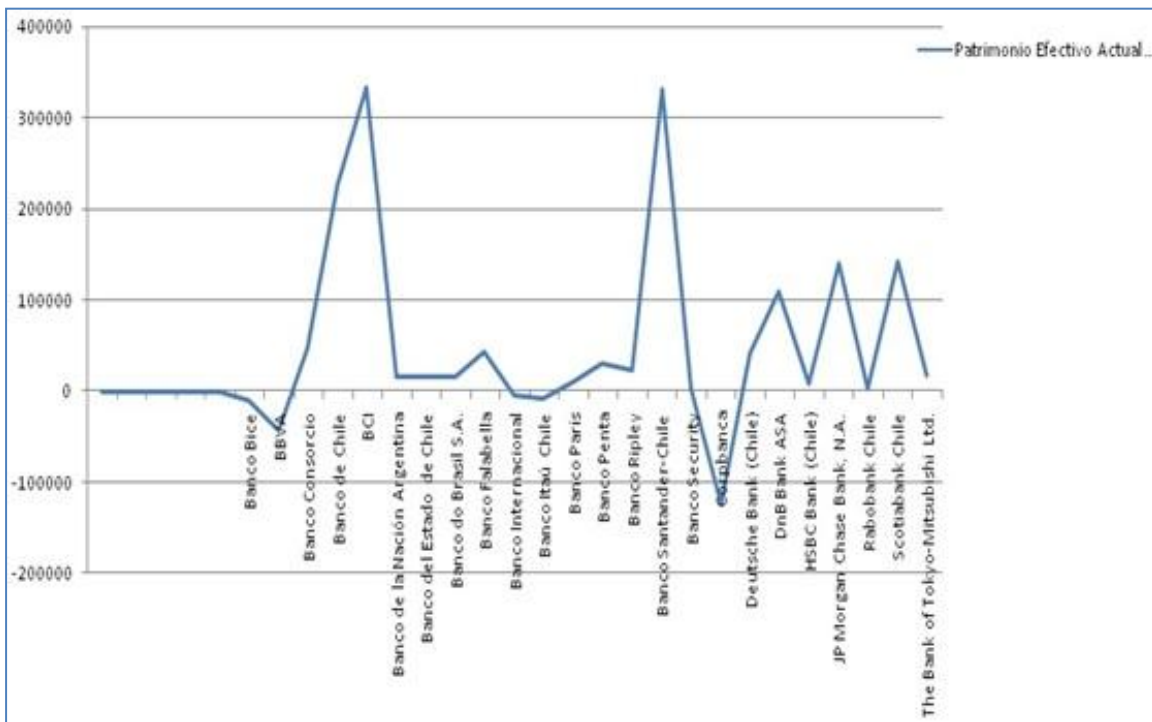
*Fuente: Elaboración propia.*

## Capítulo VI: Análisis de resultados

En este capítulo, se analizarán los resultados de los cálculos realizados para identificar en qué posición se encuentran los bancos de Chile, individualmente, mostrando a través de gráficos, su situación en términos de solvencia y comparación entre sus patrimonios efectivos y los niveles de capital mínimo que exige Basilea, actualmente y a futuro, incluyendo el riesgo de mercado y operacional.

La siguiente gráfica, exhibe el panorama de solvencia de la banca chilena proyectado, con el fin de poder comparar su patrimonio efectivo versus el requisito de capital mínimo que señala Basilea III, para cada entidad.

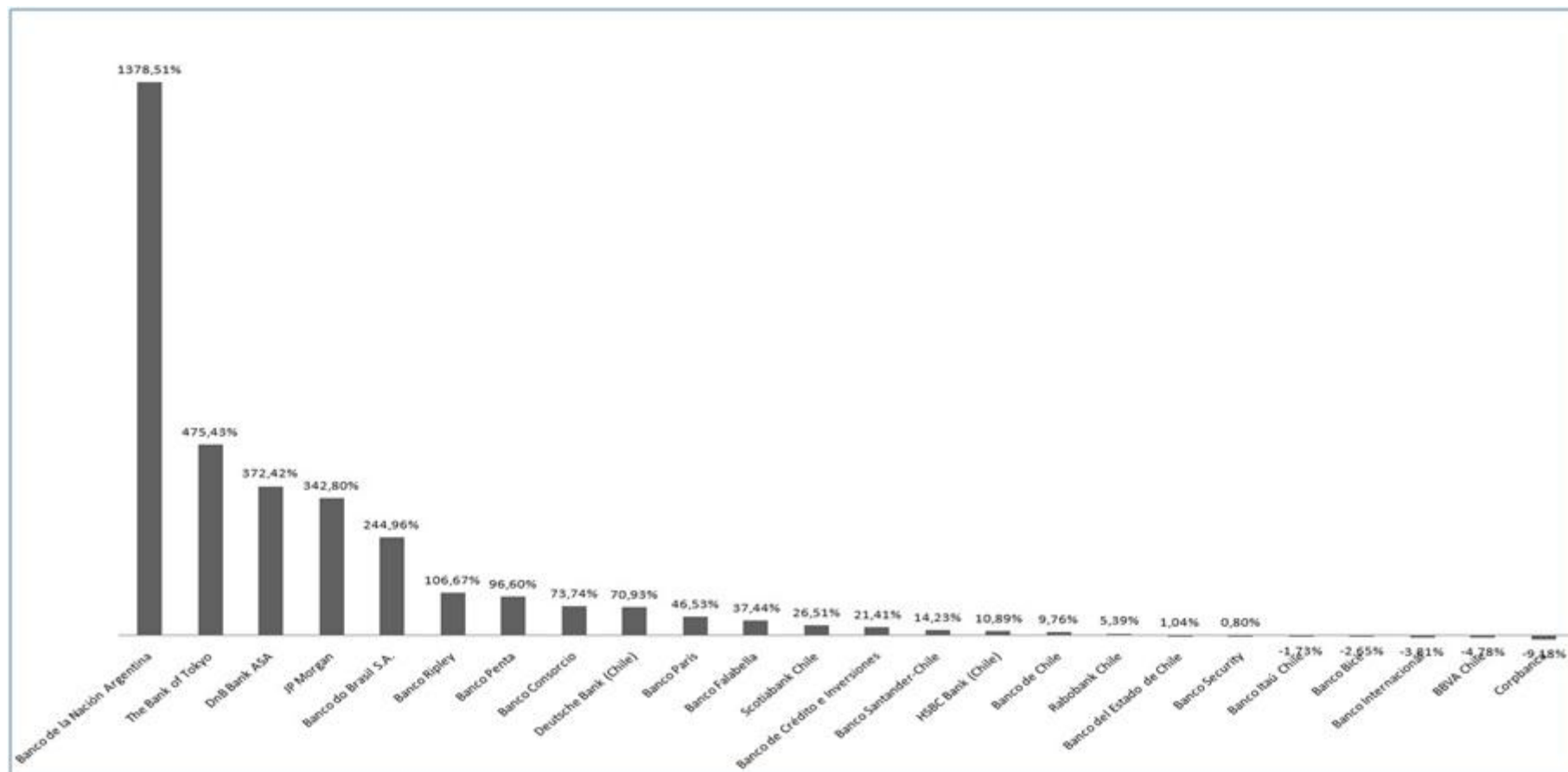
**Gráfico N° 51: Patrimonio efectivo actual menos requisito mínimo Basilea III.**



*Fuente: Elaboración propia.*

En el siguiente gráfico, se puede apreciar el superávit o déficit porcentual de patrimonio efectivo respecto al capital mínimo al 10,5% señalado por Basilea III, que presenta cada banco en Chile.

**Gráfico N° 52: Superávit o Déficit Porcentual.**



Fuente: Elaboración propia.

Es posible observar que si adoptaran hoy los requisitos de capital mínimos de Basilea III, en relación al pilar I que corresponde a los índices de liquidez, existen cinco bancos que no estarían en condiciones de cumplir con la norma. Los Bancos: Internacional, Itaú, Bice, BBVA y Corpbanca presentan niveles de patrimonio efectivo por debajo de lo que se requiere para ser considerado solvente.

A continuación se analizará entidad por entidad, su condición de solvencia, esto bajo el supuesto de que debiesen cumplir hoy con la normativa de Basilea III.

Para lo mismo se estudian de acuerdo al grupo al cual pertenecen, definidos en el capítulo III.

El indicador utilizado para determinar su posición en términos de solvencia, está dado por la presente fórmula:

#### **Indicador Porcentual**

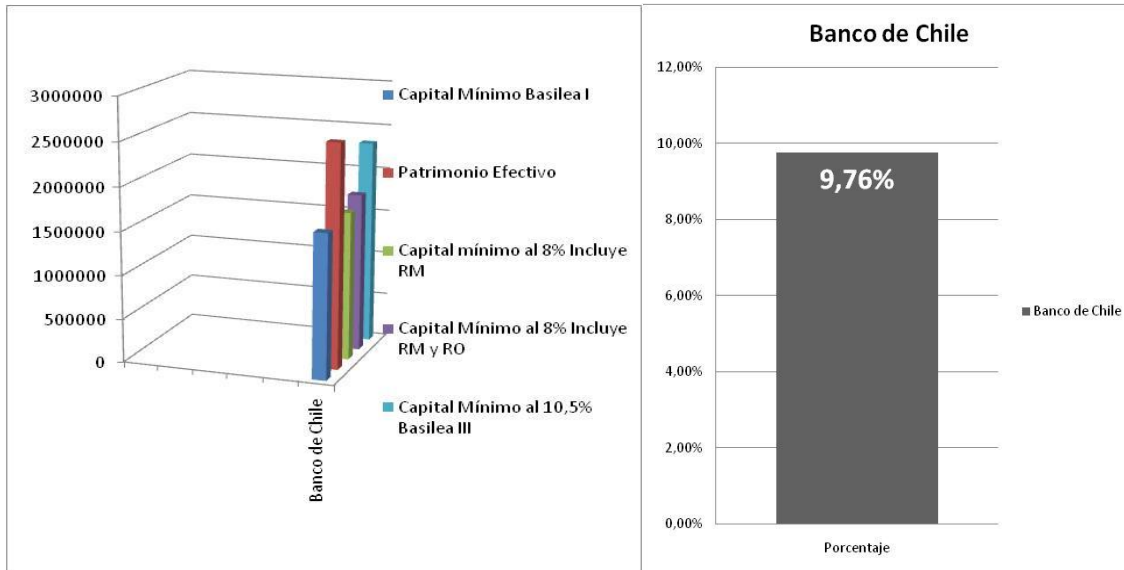
$$\checkmark \text{ (Patrimonio Efectivo – Capital mínimo al 10,5\% Basilea III) / Capital Mínimo al 10,5\% Basilea III}$$

Este indicador, muestra cuánto en términos porcentuales, una entidad se encuentra ya sea por sobre o bajo los requerimientos de liquidez de Basilea III.

## Bancos Globales Grandes.

### Banco de Chile

Gráfico N° 53.



Fuente: Elaboración propia.

Existe una diferencia de capital positiva para el banco en cuestión, esta diferencia alcanza los 226462,31(MM\$) que corresponden a la resta de su patrimonio efectivo actual (2547874,812 MM\$) menos los requisitos mínimos de Basilea III (2321412,50 MM\$).

En la parte derecha del gráfico se puede ver que el ratio de superávit llega al valor de un 9,76%, ubicando a la entidad en una posición neutral con respecto al análisis de solvencia que se realizó.

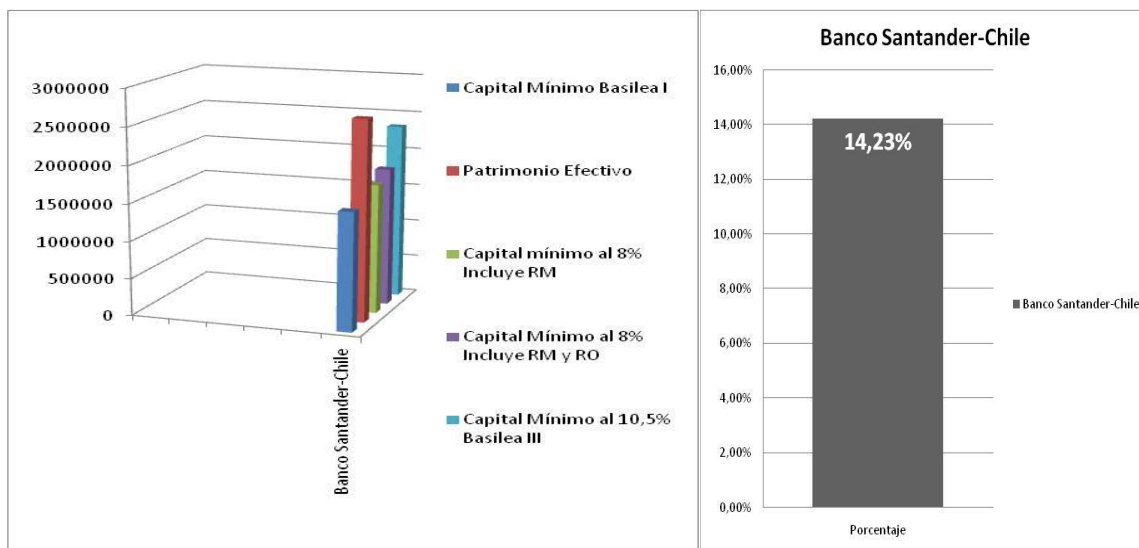
También se puede apreciar a través del gráfico, que el patrimonio efectivo de la entidad supera holgadamente a los requisitos de capital mínimo al 8% que se indica en Basilea I.

De igual forma, cumple con el requisito de capital mínimo al 8%, el cual en su cálculo incluye al riesgo de mercado.

Y por último, al comparar el patrimonio efectivo versus capital mínimo al 8% que contiene tanto el riesgo de mercado como el riesgo operacional, se observa que la entidad sigue manteniendo cifras mayores a las exigidas.

## Banco Santander Chile

**Gráfico N° 54.**



*Fuente: Elaboración propia.*

El gráfico refleja la diferencia positiva entre los 2664749,151 (MM\$) que la entidad posee en su patrimonio efectivo, y los 2332836,989 (MM\$) de capital mínimo exigidos por Basilea III, obteniendo así 331912,16 (MM\$) a favor del Banco Santander Chile.

Presenta un ratio de superávit porcentual de un 14,23% lo cual lo sitúa en una posición positiva en términos de sus niveles de solvencia, tal como se representa en la parte derecha del gráfico.

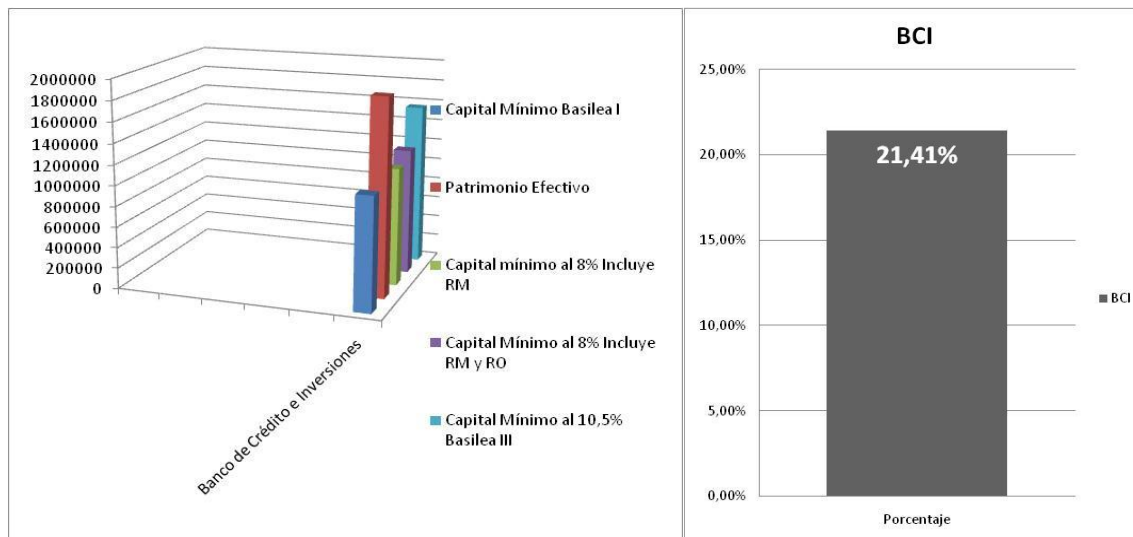
Además, se ve claramente que el patrimonio efectivo de la entidad supera fácilmente al capital mínimo que señala Basilea I, del mismo modo que sobrepasa el capital mínimo al 8% que incluye en su cálculo el riesgo de mercado.

Finalmente, se aprecia que al comparar el patrimonio efectivo con capital mínimo al 8% que contiene tanto el riesgo de mercado como el riesgo operacional, Banco Santander Chile cumple y supera el requisito indicado por la normativa.



## Banco de Crédito e Inversiones

**Gráfico N° 55.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Claramente se muestra en el gráfico una diferencia favorable para el Banco de Créditos e Inversiones, la cual se origina entre el patrimonio efectivo de 1893914,71 (MM\$) y el 10,5% de capital mínimo exigido por Basilea III que corresponde a 1559963,092 (MM\$).

La diferencia de 333951,62 (MM\$) deja en una posición positiva a la entidad, es decir, que su patrimonio efectivo supera el requisito de capital mínimo que señala Basilea III.

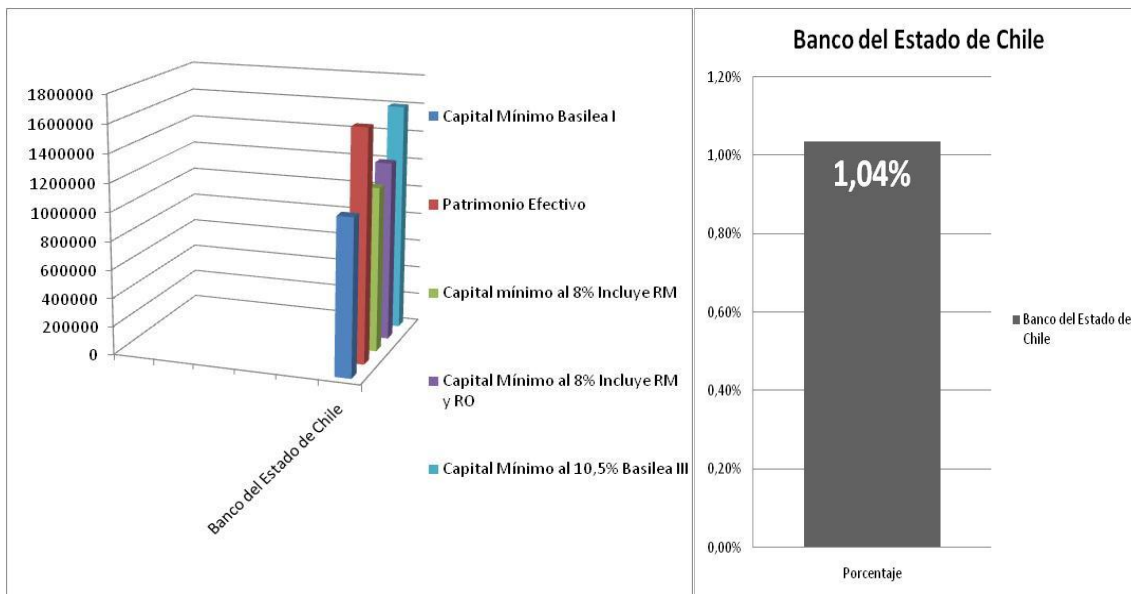
Lo anterior se reafirma observando el gráfico del lado derecho, donde se presenta un ratio de superávit porcentual de un 21,41% términos de sus niveles de solvencia.

Dicho esto, se infiere y se comprueba visualmente mediante la gráfica, que el Banco de Crédito e Inversiones supera cómodamente, el capital mínimo que se requiere para cumplir con Basilea I.

Y por último, se aprecia que BCI con su patrimonio efectivo, cumple con los requisitos de capital mínimo que pide la normativa al 8%, contemplando el riesgo de mercado y también al 8% que incluye tanto el riesgo de mercado como el riesgo operacional.

## Banco del Estado de Chile

**Gráfico N° 56.**



*Fuente: Elaboración propia.*

A través del gráfico se puede observar que existe una diferencia positiva entre el patrimonio efectivo de la entidad y el 10,5% de capital mínimo exigido por Basilea III.

Dicha diferencia asciende concretamente a 16602,65176 (MM\$), que cumple por un leve margen con el requisito mínimo exigido por Basilea III.

En términos porcentuales, se aprecia que el banco tiene un ratio de superávit de un 1,04%, lo cual lo sitúa en una posición neutral en cuanto a solvencia se refiere, como lo muestra la parte derecha del gráfico.

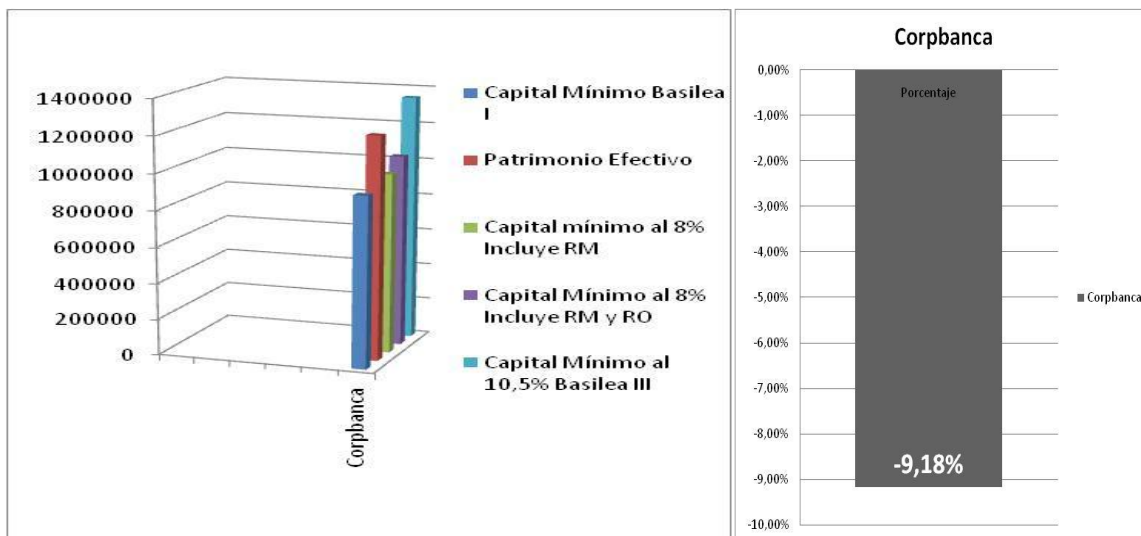
También es posible darse cuenta que el patrimonio efectivo de la entidad supera a los requisitos de capital mínimo al 8% que se indica en Basilea I.

De igual manera, cumple con el requisito de capital mínimo al 8%, el cual en su cálculo incluye al riesgo de mercado.

Y finalmente, al comparar las barras de patrimonio efectivo versus capital mínimo al 8% que contiene tanto el riesgo de mercado como el riesgo operacional, se observa que la entidad sigue manteniendo cifras mayores a las exigidas.

## Banco Corpbanca

**Gráfico N° 57.**



*Fuente: Elaboración propia.*

El gráfico es el reflejo de la situación proyectada para Corpbanca, es decir, si se aplicara el 10,5% de capital mínimo exigido por Basilea III, la entidad estaría en una posición negativa, con un déficit de -123758,10 (MM\$), producido por la diferencia entre su patrimonio efectivo de 1224828,875 (MM\$) y el capital mínimo exigido correspondiente a 1348586,978 (MM\$), lo cual indica que el banco no cumple con el requisito mínimo de capital.

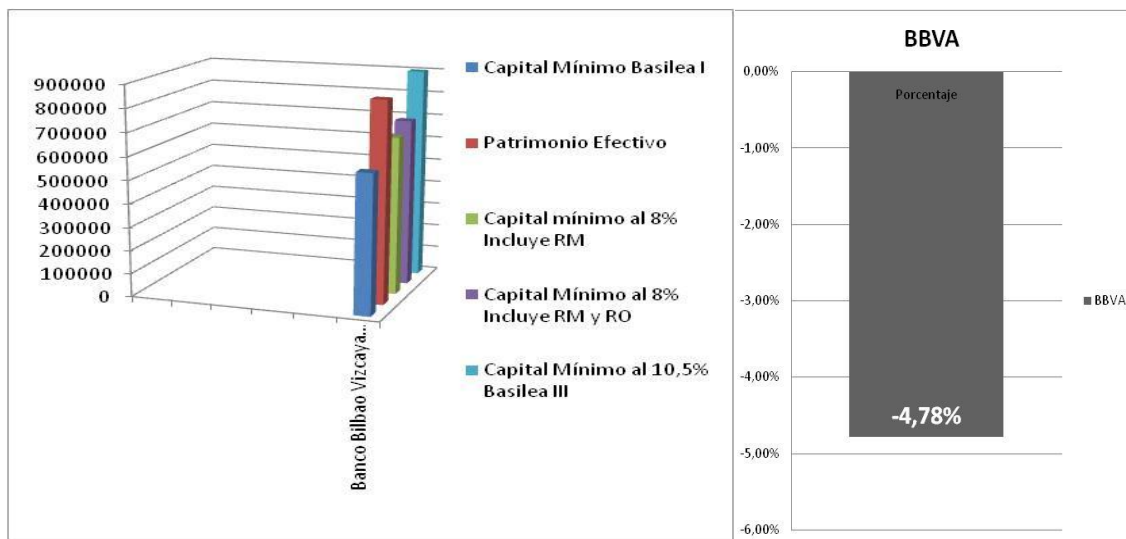
El banco presenta un ratio de déficit porcentual de un -9,18%, lo cual lo sitúa en una posición negativa en términos de sus niveles de solvencia.

Sin embargo, Banco Corpbanca con su nivel de patrimonio efectivo, cumple con el capital mínimo de Basilea I, como también el capital mínimo al 8% que incluye el riesgo de mercado.

Por último, se observa que la entidad alcanza a superar con su patrimonio efectivo, al mínimo capital al 8% considerando el riesgo de mercado y el riesgo operacional.

## Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile

Gráfico N° 58.



Fuente: Elaboración propia.

A través del presente gráfico, es posible observar que al proyectar la situación y exigir el nuevo capital mínimo que indica Basilea III, se produciría una diferencia negativa específicamente de -43012,31 (MM\$).

Esta cifra negativa, está dada por la resta entre el patrimonio efectivo del Banco BBVA, que asciende a 856442,9775 (MM\$), y el 10,5% de capital mínimo exigido, que corresponde a 899455,2909 (MM\$).

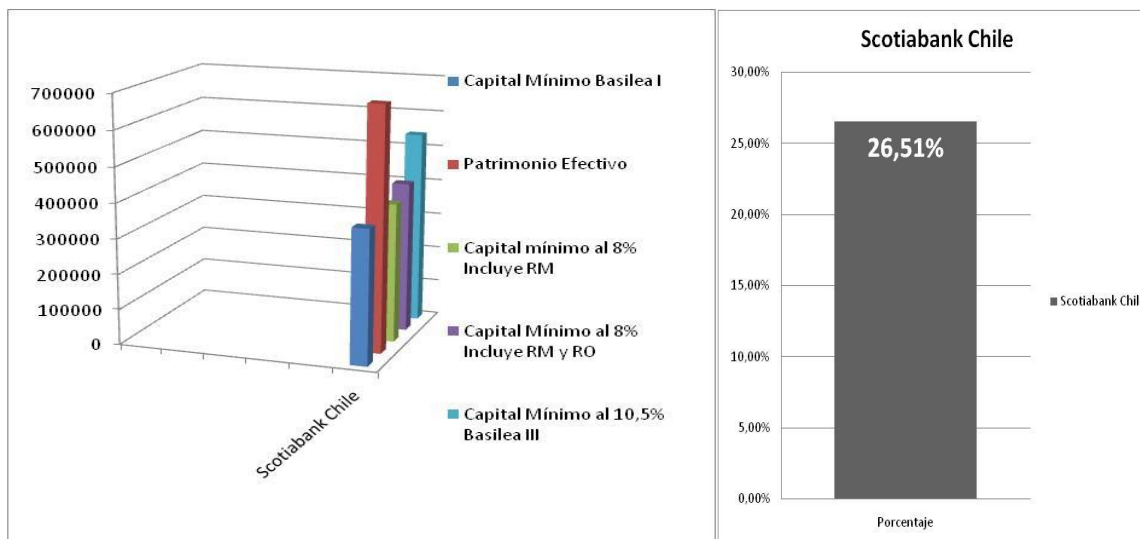
Como se presenta en la parte derecha del gráfico, la entidad posee un ratio de déficit porcentual de un -4,78% lo cual lo sitúa en una posición negativa en términos de sus niveles de solvencia.

A pesar de lo mencionado, el patrimonio efectivo de BBVA Chile, supera actualmente el mínimo de capital al 8% de Basilea I, como también lo supera al incluir en el cálculo al riesgo de mercado.

Por último, es posible comparar la barra de patrimonio efectivo con la de capital mínimo al 8% contemplando riesgo de mercado y riesgo operacional, donde el resultado sigue siendo favorable para la entidad, es decir, lo cumple y supera.

## Scotiabank Chile

**Gráfico N° 59.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Según el gráfico, la entidad supera el capital mínimo exigido por Basilea III. Esto se observa principalmente, al comparar la barra de patrimonio efectivo versus la de capital mínimo al 10,5% Basilea III.

Esta diferencia positiva, asciende a 143452,47 (MM\$), cifra que corrobora que el patrimonio efectivo de Scotiabank Chile (684627,3627 (MM\$)), supera al capital mínimo (541174,8901 (MM\$)) exigido por Basilea III.

El banco presenta un ratio de superávit porcentual de un 26,51%, tal como se muestra en el lado derecho del gráfico. Esto lo sitúa en una posición positiva en términos de sus niveles de solvencia.

Otra conclusión fácil de inferir, es que el capital mínimo al 8% señalado por Basilea I, se ve notoriamente superado por el patrimonio efectivo que posee la entidad.

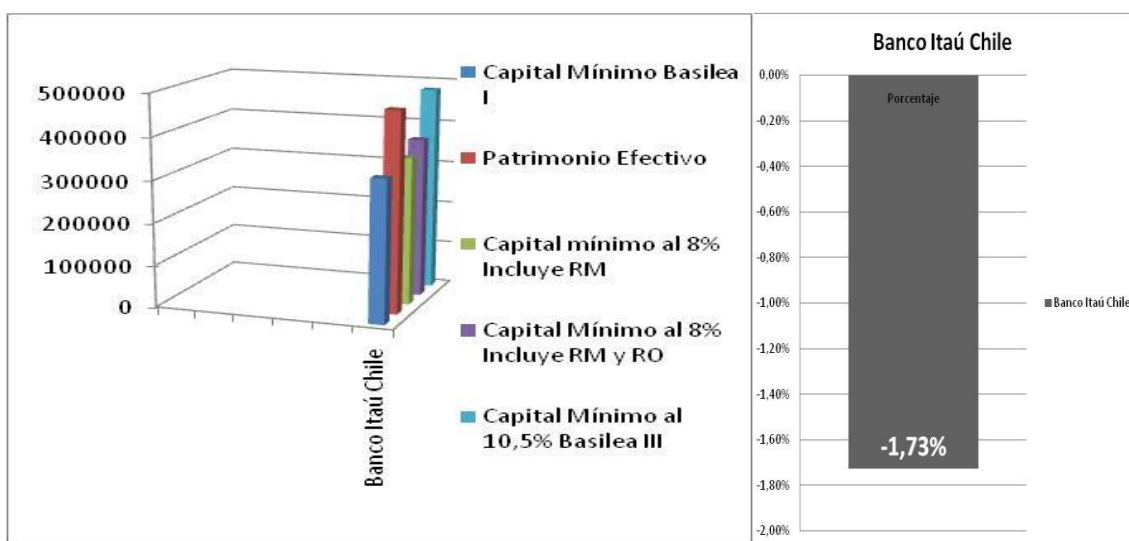
Por otro lado, al comparar la barra de patrimonio efectivo con la de capital mínimo al 8% considerando el riesgo de mercado, también se produce una diferencia a favor de la entidad.

Finalmente, se analiza el patrimonio efectivo contra el capital mínimo al 8% incluyendo el riesgo de mercado y el riesgo operacional, donde al igual que en la situación anterior, existe un cumplimiento y superación de lo requerido por la normativa.

## 2.- Bancos Globales Medianos y Pequeños

### Banco Itaú Chile

Gráfico N° 60.



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica muestra que Banco Itaú Chile actualmente está cumpliendo con el requisito del 8% de capital mínimo, sin embargo, al proyectar la situación, su patrimonio efectivo de 471833,6793 (MM\$) no alcanza a cubrir los 480138,0768 (MM\$) de capital mínimo al 10,5% que exige Basilea III, por lo cual se genera una diferencia de -8304,40 (MM\$).

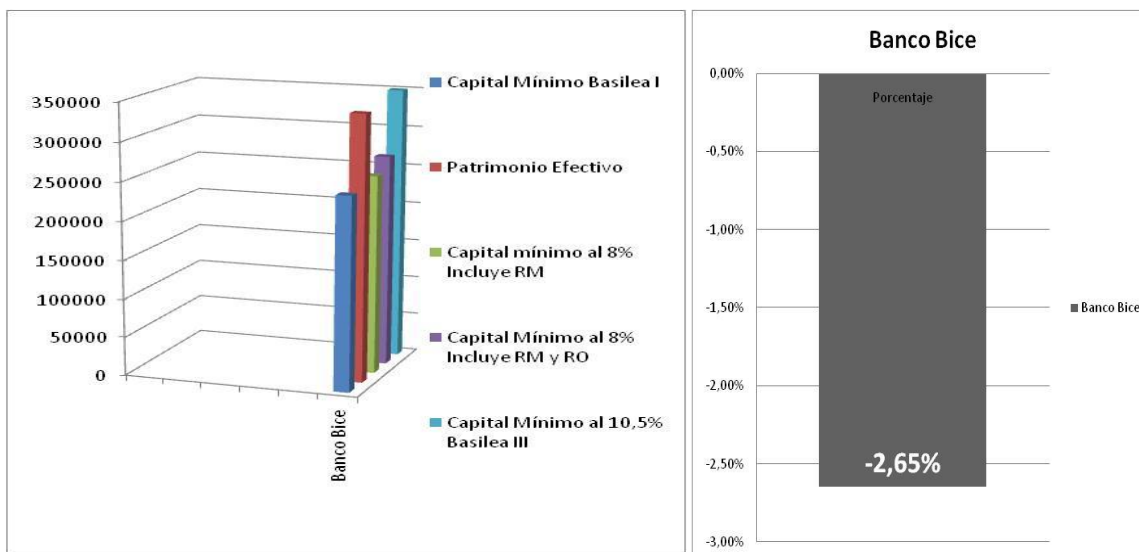
El banco presenta un ratio de déficit porcentual de un -1,73%, lo cual lo sitúa en una posición negativa en términos de sus niveles de solvencia.

Sin embargo, con su nivel de patrimonio efectivo, le es suficiente para cubrir el capital mínimo al 8% incluyendo el riesgo de mercado.

Y por último, se puede concluir mediante la gráfica, que Banco Itaú Chile, también cumple con el requisito de capital mínimo al 8% cuando se incorpora en su cálculo al riesgo de mercado más el riesgo operacional.

## Banco Bice

Gráfico N° 61.



Fuente: Elaboración propia.

Banco Bice presenta una diferencia negativa entre su patrimonio efectivo y el capital mínimo al 10,5% de Basilea III, la cual alcanza la cifra de 9249,26(MM\$).

Complementario a esto, se observa en el lado derecho del gráfico, un déficit porcentual de -2,65%, lo cual sitúa a la entidad en una posición negativa en términos de solvencia.

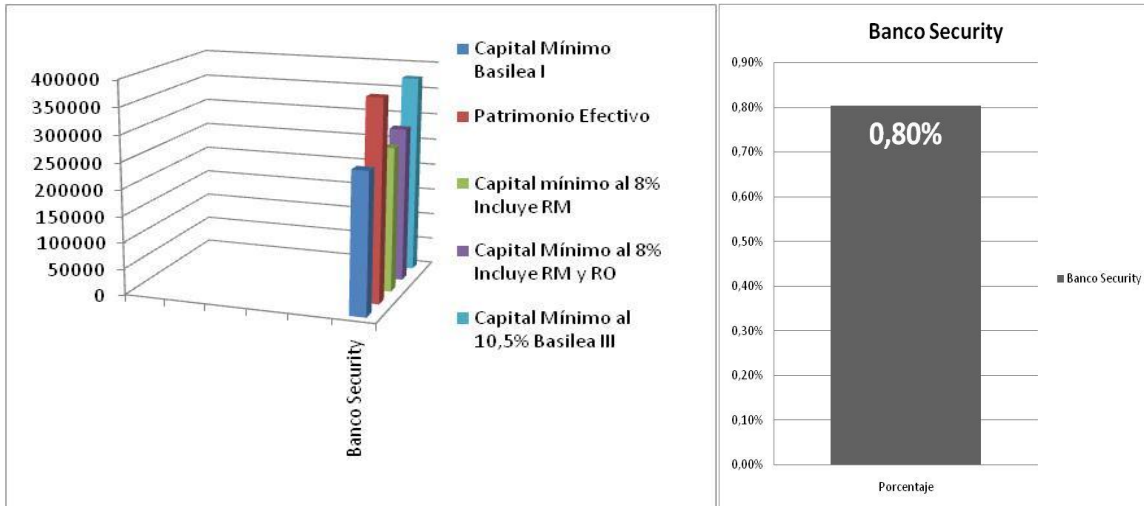
A pesar de esto, actualmente Banco Bice cumple con la normativa Basilea I, bajo un capital mínimo del 8%.

También es posible comparar visualmente la barra de patrimonio efectivo versus el capital mínimo al 8%, considerando el riesgo de mercado, donde se aprecia que la entidad supera el requerimiento.

Y finalmente, al hacer un paralelo entre capital mínimo al 8% (tomando en cuenta el riesgo de mercado y riesgo operacional) y el patrimonio efectivo, también se observa que la entidad cumple y supera la normativa.

## Banco Security

Gráfico N° 62.



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica muestra que Banco Security supera por una pequeña cantidad el capital mínimo exigido. Lo cual indica que su patrimonio efectivo es mayor al requisito de capital mínimo al 10,5% de Basilea III, pero en un leve margen, que la deja al límite del cumplimiento.

El banco presenta un ratio de superávit porcentual de un 0,8% lo cual lo sitúa en una posición neutral en términos de sus niveles de solvencia.

A pesar de superar por una cifra pequeña el capital mínimo que señala Basilea III, al comparar su patrimonio efectivo con el capital mínimo al 8% de Basilea I, se observa que la entidad lo supera sin problemas.

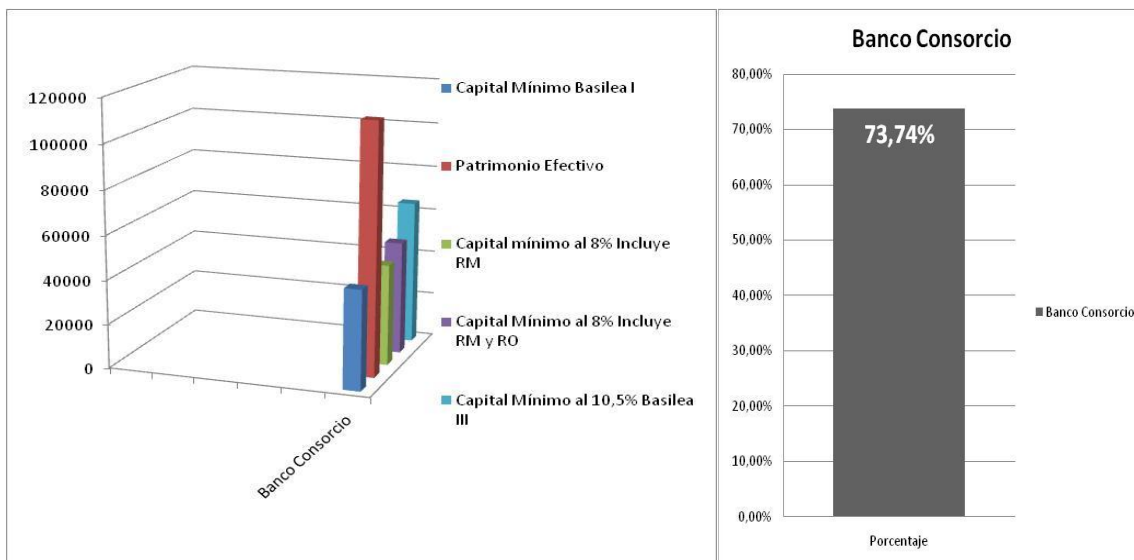
De esta misma forma, el patrimonio efectivo es superior al capital mínimo que se requiere para dar cumplimiento al capital mínimo al 8% contemplando en su cálculo al riesgo de mercado.

Finalmente, se aprecia al comparar las barras de patrimonio efectivo versus capital mínimo al 8%, incluyendo tanto riesgo de mercado como riesgo operacional, que Banco Security también supera la normativa.



## Banco consorcio

**Gráfico N° 63.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Mediante el gráfico, se puede observar que la entidad en cuestión, supera por un aceptable margen el capital mínimo al 10,5% de Basilea III. En otras palabras, el patrimonio efectivo de 112.575,9665 (MM\$) que posee, supera a los 64.795,7913 (MM\$) de requisito como capital mínimo.

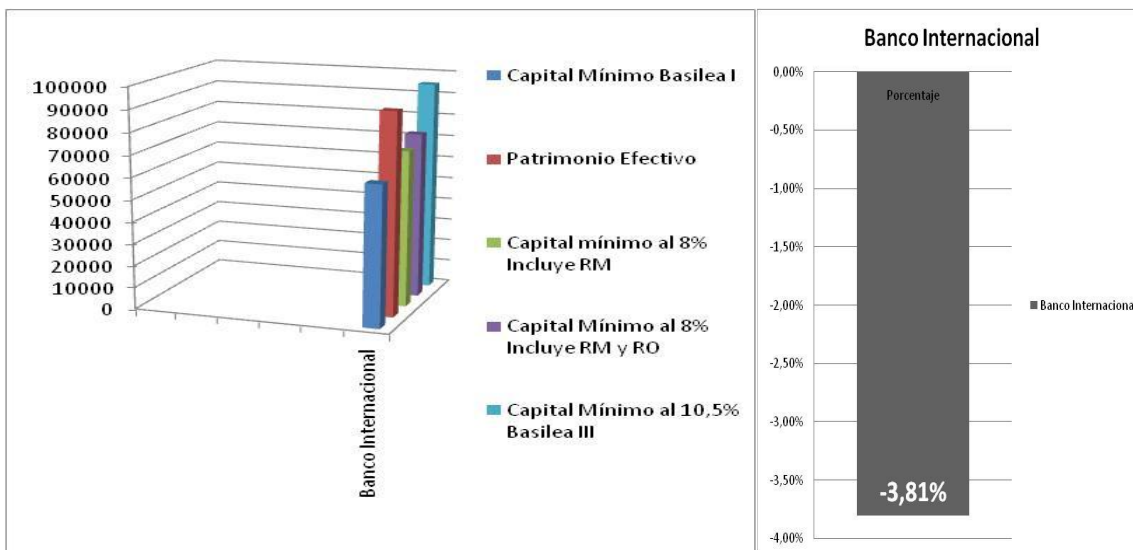
El banco presenta un ratio de superávit porcentual de un 73,74% lo cual lo sitúa en una posición muy positiva en términos de sus niveles de solvencia.

Además, es muy claro que la entidad supera el capital mínimo al 8% señalado por Basilea I, como también lo supera cuando se incorpora en el cálculo al riesgo de mercado.

Finalmente, se concluye también que Banco Consorcio, cumple y supera cómodamente el capital mínimo al 8% que incluye el riesgo de mercado y el riesgo operacional.

## Banco internacional

Gráfico N° 64.



Fuente: Elaboración propia.

Al observar el gráfico, se puede apreciar que el patrimonio efectivo de Banco Internacional es inferior al capital mínimo al 10,5%, como lo muestran las barras de los ítems señalados.

Esta diferencia negativa es producida por la resta de los 91437,6157 (MM\$) que la entidad posee de patrimonio efectivo, menos los 95056,5992 (MM\$) que Basilea III exige como capital mínimo.

El banco presenta un ratio de déficit porcentual de un -3,81% lo cual lo sitúa en una posición negativa en términos de sus niveles de solvencia.

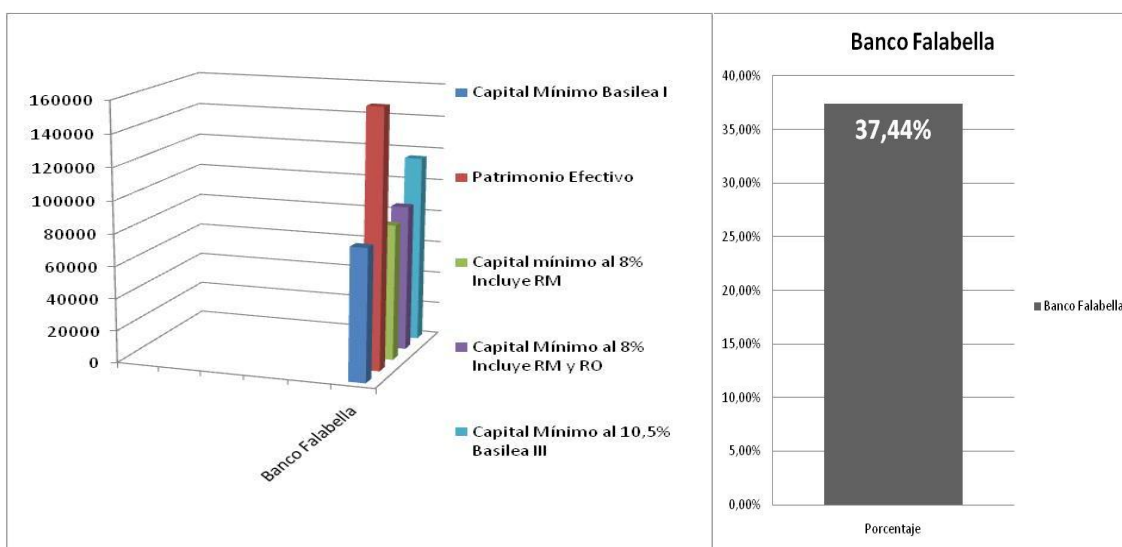
Sin embargo, la entidad con su patrimonio efectivo es capaz de dar cumplimiento al mínimo de capital al 8% que se indica en Basilea I.

También supera el capital mínimo al 8% que incluye el riesgo de mercado, y de la misma forma, logra superar el capital mínimo al 8% que incorpora en su cálculo al riesgo de mercado más el riesgo operacional.

### 3.- Bancos de Retail

#### Banco Falabella

Gráfico N° 65.



Fuente: Elaboración propia.

El presente gráfico muestra claramente una brecha positiva entre la barra de patrimonio efectivo respecto a la barra de capital mínimo al 10,5% que exige Basilea III.

Esta diferencia está dada por la resta entre los 158966,6051 (MM\$) de patrimonio efectivo que posee la entidad, menos los 115664,18 (MM\$) que Basilea exige como mínimo de capital.

El banco presenta un ratio de superávit porcentual de un 37,44% lo cual lo sitúa en una posición positiva en términos de sus niveles de solvencia.

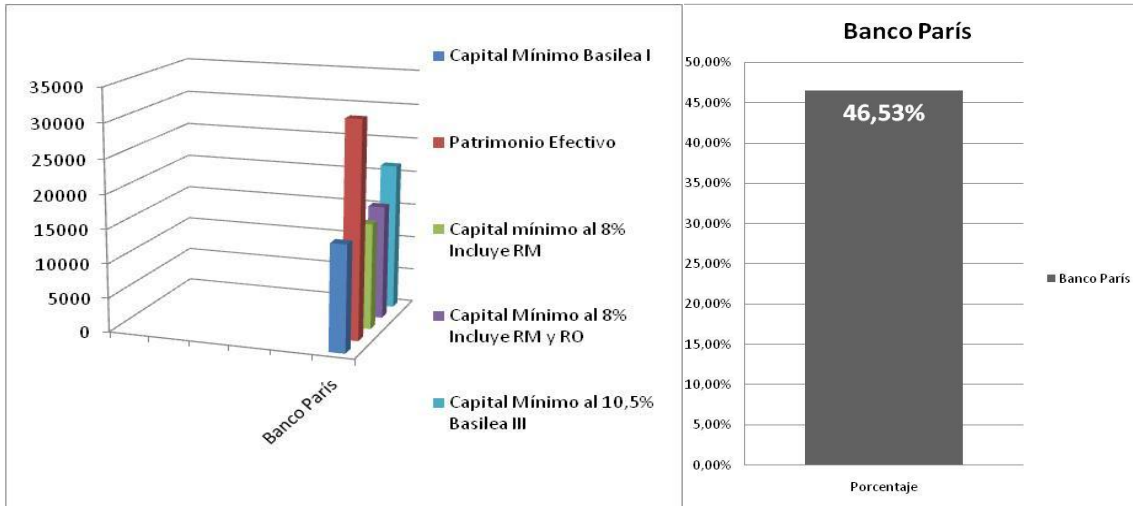
De esto se infiere y además se comprueba visualmente, que la entidad cumple con capital mínimo al 8% que señala Basilea I.

De igual forma, Banco Falabella supera con su patrimonio efectivo al capital mínimo al 8% incluyendo el riesgo de mercado.

Y finalmente, se observa que la entidad también supera el capital mínimo al 8% que incluye en su cálculo tanto al riesgo de mercado como al riesgo operacional.

## Banco París

**Gráfico N° 66.**



*Fuente: Elaboración propia.*

El gráfico muestra un claro margen positivo al comparar la barra de patrimonio efectivo con la de capital mínimo (Basilea III). Observando el esquema, se aprecia que la entidad queda ubicada en un estado favorable, es decir, su patrimonio efectivo supera lo exigido como capital mínimo al 10,5%.

Aquella diferencia positiva está dada por la resta entre los 31368,36349 (MM\$) que Banco París posee de patrimonio efectivo, menos los 21406,99455 (MM\$) que Basilea exige como capital mínimo, dejando de esta forma, una brecha a favor de 9961,37 (MM\$),

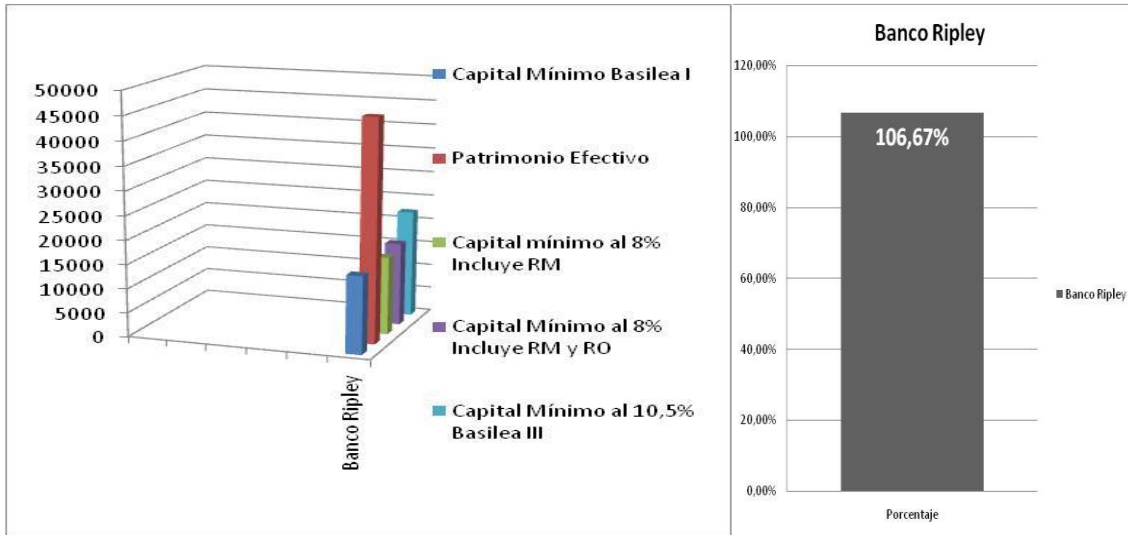
El banco presenta un ratio de superávit porcentual de un 46,53% lo cual lo sitúa en una posición positiva en términos de sus niveles de solvencia.

Al superar el capital mínimo al 10,5% de Basilea III, también se concluye que la entidad supera el capital mínimo al 8% de Basilea I, como también lo supera cuando se incluye en su cálculo al riesgo de mercado.

Finalmente, se aprecia mediante el gráfico, que la entidad cumple y supera con su patrimonio efectivo al mínimo de capital al 8% que contempla en su cálculo al riesgo de mercado más el riesgo operacional.

## Banco Ripley

Gráfico N° 67.



Fuente: Elaboración propia.

Este banco de retail también presenta una clara y notoria diferencia positiva, al observar comparativamente la barra de patrimonio efectivo con la de capital mínimo al 10,5%.

Aquella diferencia se produce entre sus 45744,46866 (MM\$) de patrimonio efectivo y los 22133,79748 (MM\$) que Basilea III exige como capital mínimo.

La entidad presenta un ratio de superávit porcentual de un 106,67% lo cual lo sitúa en una posición muy positiva en términos de sus niveles de solvencia.

Otro análisis que se puede realizar, es la comparación entre el patrimonio efectivo de la entidad y el capital mínimo que se exige al 8% por Basilea I, donde claramente se observa que Banco Ripley supera sin inconvenientes este requerimiento.

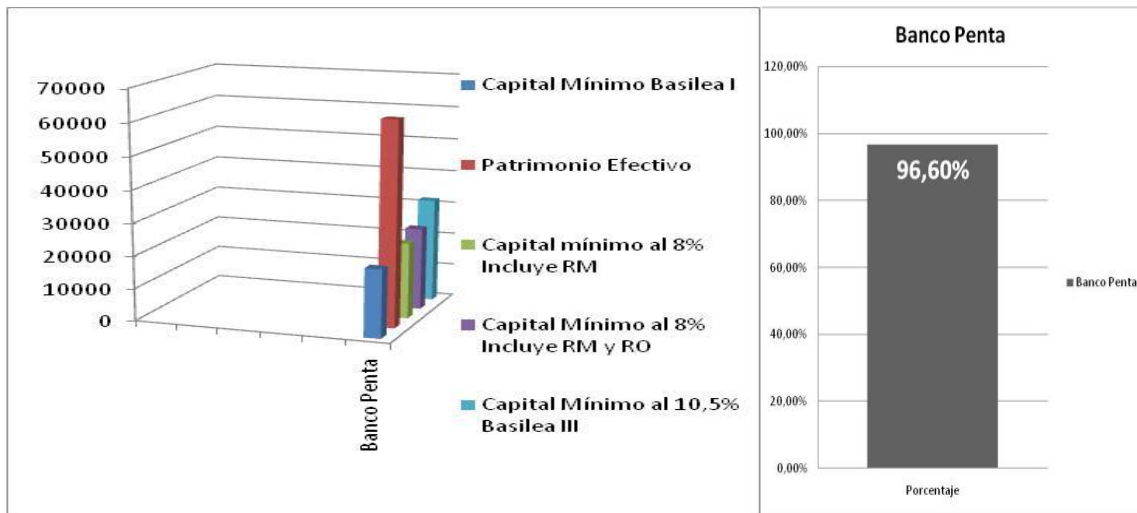
También sobrepasa el mínimo de capital al 8% considerando el riesgo de mercado, mostrando una gran diferencia a favor.

Y finalmente, con su nivel de patrimonio efectivo, es capaz de dar cumplimiento al capital mínimo al 8% que contempla en su cálculo tanto al riesgo de mercado como al riesgo operacional.

## 4.- Bancos de Nicho

### Banco Penta

Gráfico N° 68.



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica representa la diferencia positiva que se genera al comparar el patrimonio efectivo de la entidad, con el capital mínimo exigido por Basilea III.

Esta comparación, específicamente genera una diferencia de 30600,00 (MM\$), producida por la resta entre los 62277,02603 (MM\$) que la entidad posee de patrimonio efectivo, menos los 31677,03102 (MM\$) que Basilea III exige como capital mínimo al 10,5%

El banco presenta un ratio de superávit porcentual de un 96,6% lo cual lo sitúa en una posición positiva en términos de sus niveles de solvencia.

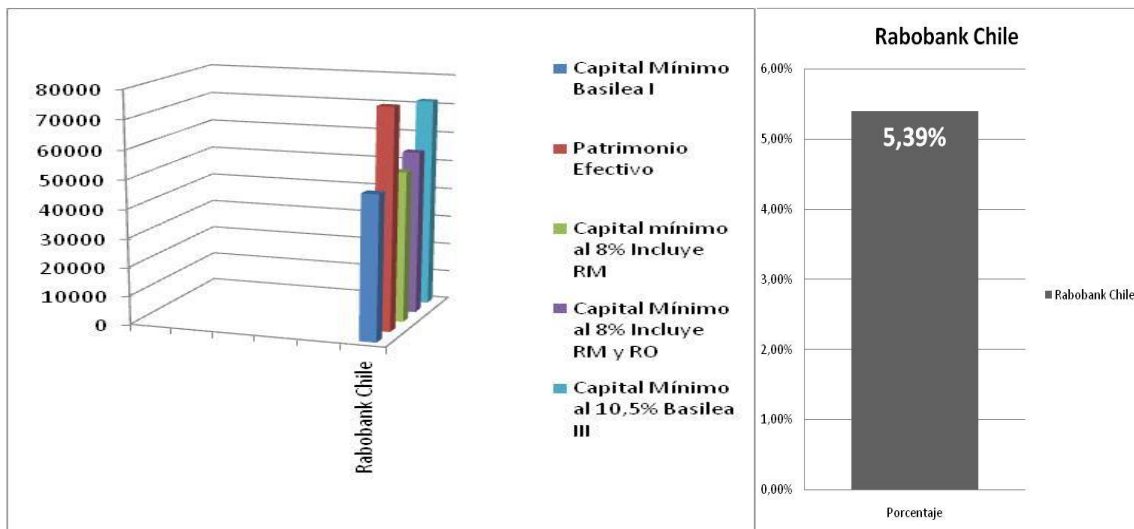
Además, mediante el gráfico es posible realizar una comparación entre el patrimonio efectivo que posee la entidad, y los niveles de capital mínimo que se le exigen al 8% por Basilea I, donde Banco Penta cumple sin problemas.

De ese modo, también satisface el mínimo de capital al 8% que considera el riesgo de mercado.

E igualmente, supera por un gran margen al capital mínimo al 8% que incluye al riesgo de mercado más el riesgo operacional.

## Rabobank Chile

**Gráfico N° 69.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Mediante el gráfico, es posible comparar el patrimonio efectivo de la entidad, ascendiente a 75684,24317 (MM\$), versus los 71810,4437 (MM\$) que Basilea exige como mínimo de capital al 10,5%, obteniendo de esta resta, un leve margen correspondiente a 3873,80 (MM\$), el cual a pesar de ser relativamente pequeño.

El banco presenta un ratio de superávit porcentual de un 5,39% lo cual lo sitúa en una posición neutral en términos de sus niveles de solvencia.

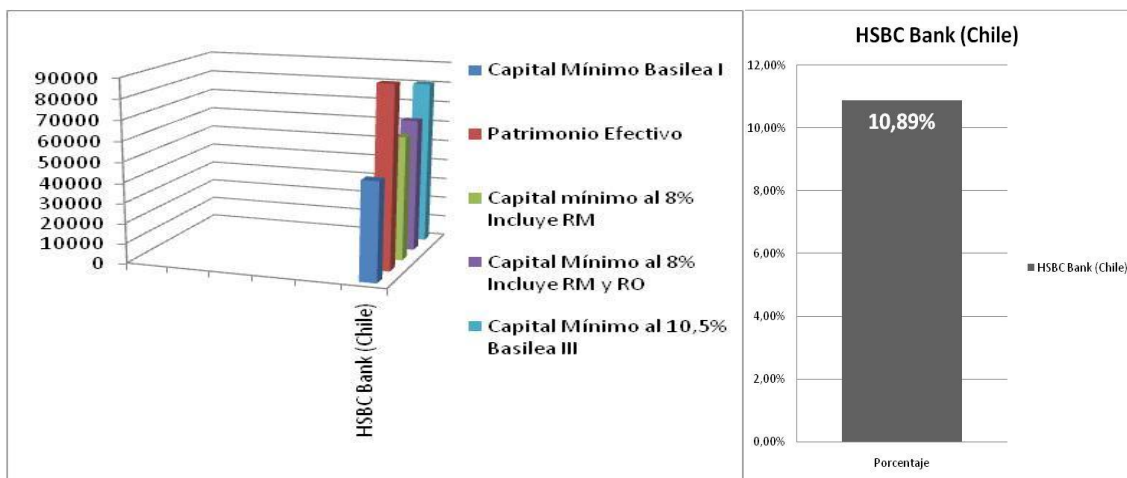
A pesar de superar por ese pequeño margen el capital mínimo al 10,5%, si se compara su patrimonio efectivo con el nivel mínimo de capital exigido al 8%, se observa que ese margen aumenta bastante y supera sin dificultades lo que indica la normativa Basilea I.

Tampoco presenta conflicto al hacer un paralelo entre su patrimonio efectivo con el capital mínimo al 8% incluyendo el riesgo de mercado, ya que Rabobank Chile lo supera notoriamente.

Y la última comparación posible de realizar, es el capital mínimo al 8% (que considera tanto al riesgo de mercado como al riesgo operacional) versus patrimonio efectivo, donde la entidad cumple y supera el requisito de la normativa.

## HSBC Bank Chile

**Gráfico N° 70.**



*Fuente: Elaboración propia.*

A través de este gráfico se puede apreciar que existe un pequeño margen de diferencia entre el patrimonio efectivo que posee la entidad, versus el capital mínimo al 10,5% que señala Basilea III.

Esta pequeña diferencia, se origina de la resta entre los 89208,28887 (MM\$) que la entidad posee en su patrimonio efectivo, menos los 80445,14189 (MM\$) que se exigen como capital mínimo, y asciende exactamente a 8763,15 (MM\$).

El banco presenta un ratio de superávit porcentual de un 10,89% lo cual lo sitúa en una posición positiva en términos de sus niveles de solvencia.

La mayor diferencia presentada en el gráfico, es entre el patrimonio efectivo de HSBC Bank Chile y el capital mínimo al 8% señalado por Basilea I, la cual resulta a favor de la entidad.

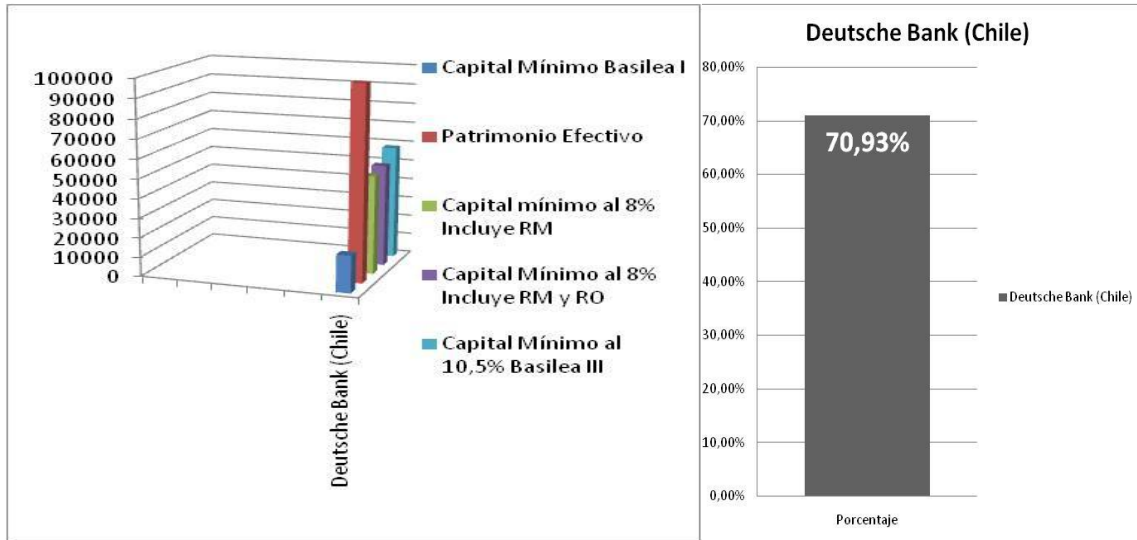
También resulta positiva la diferencia entre el capital mínimo al 8% que incluye el riesgo de mercado y el patrimonio efectivo el banco en cuestión, quedando a la vista que cumple y supera lo indicado por la normativa.

Y por último, se aprecia que el patrimonio efectivo de HSBC Bank Chile, igualmente supera el mínimo de capital al 8% que considera en su cálculo tanto al riesgo de mercado como al riesgo operacional.



## Deutsche Bank Chile

**Gráfico N° 71.**



*Fuente: Elaboración propia.*

El gráfico muestra claramente una brecha a favor de Deutsche Bank Chile, ya que la barra de patrimonio efectivo es notoriamente superior a la barra de capital mínimo al 10,5% de Basilea III.

Esta diferencia llevada a cifras alcanza los 41264,20 (MM\$), y se da por la resta entre los 99443,74973(MM\$) que la entidad posee de patrimonio efectivo, menos el capital mínimo exigido que corresponde a 58179,55292 (MM\$).

El banco presenta un ratio de superávit porcentual de un 70,93% lo cual lo sitúa en una posición muy positiva en términos de sus niveles de solvencia.

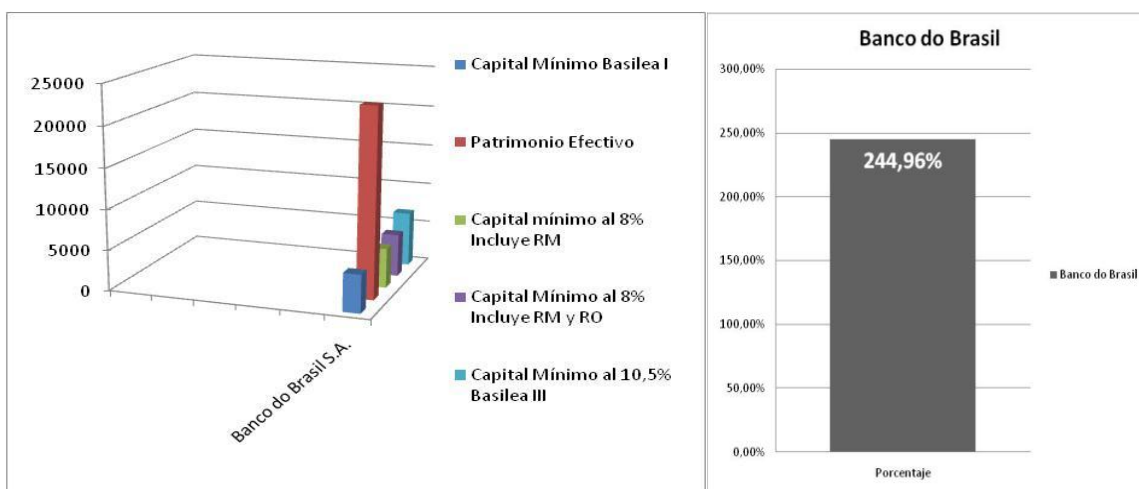
La mayor diferencia visible en el gráfico y a favor de la entidad es entre su patrimonio efectivo y el capital mínimo al 8% que señala Basilea I.

De igual manera, supera su patrimonio efectivo al mínimo de capital al 8% que considera el riesgo de mercado, como también lo supera cuando el mínimo de capital al 8% incluye en su cálculo tanto al riesgo de mercado como al riesgo operacional.

## 5.- Bancos de Nicho Extranjero

### Banco do Brasil

Gráfico N° 72.



Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico permite observar una gran diferencia entre el patrimonio efectivo de la entidad, en comparación al capital mínimo al 10,5% de Basilea III.

Esta brecha a favor indica que el patrimonio efectivo de Banco do Brasil supera lo exigido por Basilea III y de este modo cumple con la futura normativa.

Llevando el análisis de esta diferencia a cifras, se obtiene una resta entre el patrimonio efectivo ascendiente a 23103,79001 (MM\$), menos el capital mínimo que corresponde a 6697,504243, lo cual deja como resultado una diferencia de exactamente 16406,29 (MM\$).

El banco presenta un ratio de superávit porcentual de un 244,96%, lo cual lo sitúa en una posición excelente en términos de sus niveles de solvencia.

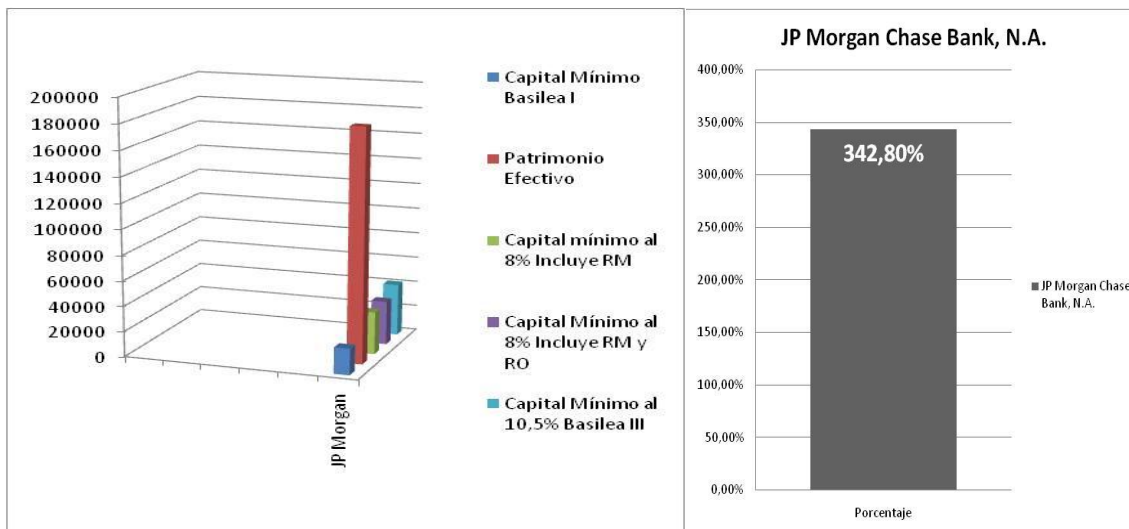
De la misma forma que supera ampliamente a lo indicado por Basilea III, la entidad con su patrimonio efectivo también sobrepasa cómodamente lo señalado como capital mínimo en Basilea I.

El gráfico además muestra que la entidad supera el mínimo de capital al 8% considerando el riesgo de mercado.

Y por último, también supera el capital mínimo al 8% que indica Basilea, cuando en su cálculo se incluye tanto al riesgo de mercado como al riesgo operacional.

## JP Morgan Chase Bank

Gráfico N° 73.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra una gran diferencia entre la barra de patrimonio efectivo y el capital mínimo al 10,5%. Esto se produce de la resta de 181515,8114 (MM\$), menos 40992,89039 (MM\$), que corresponde a los ítems de patrimonio efectivo y capital mínimo respectivamente.

El banco presenta un ratio de superávit porcentual de un 342,80% lo cual lo sitúa en una posición excelente en términos de sus niveles de solvencia.

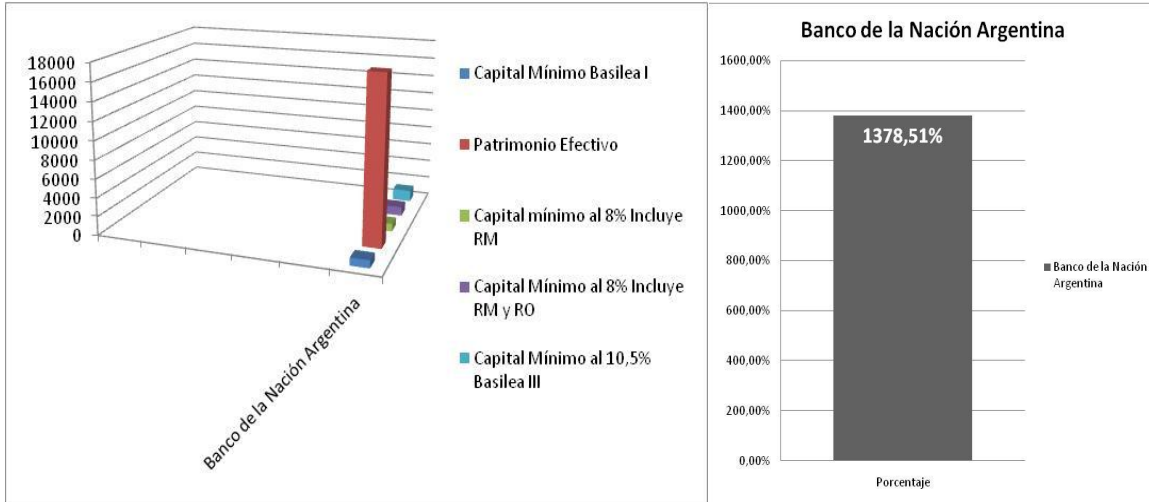
El patrimonio efectivo de JP Morgan Chase además supera por un inmenso margen al capital mínimo al 8% que indica Basilea I.

Igualmente, supera cómodamente al mínimo de capital exigido al 8% cuando se toma en consideración el riesgo de mercado.

Y finalmente, sobrepasa por una gran diferencia el capital mínimo al 8% que considera en su cálculo al riesgo de mercado y el riesgo operacional.

## Banco de la Nación Argentina

Gráfico N° 74.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico es evidente. Se puede observar que el patrimonio efectivo de la entidad (17729,74026 (MMS)) es altamente superior al capital mínimo al 10,5% (1199,161472 (MMS)), lo cual produce una diferencia a favor que asciende a 16530,58 (MMS).

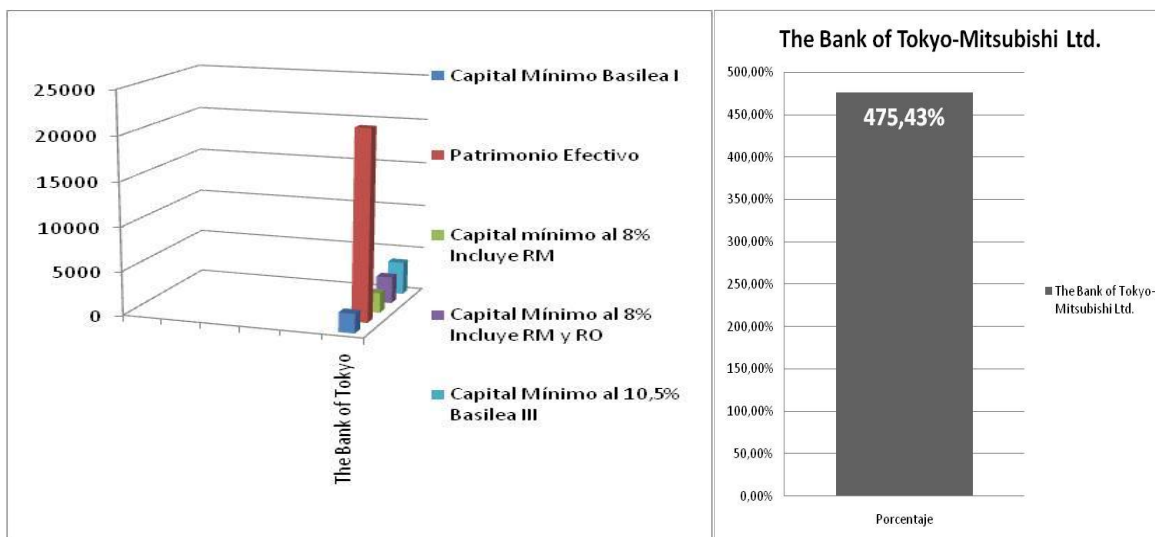
El banco presenta un ratio de superávit porcentual de un 1378,51% lo cual lo sitúa en una posición excelente en términos de sus niveles de solvencia.

Pero el capital mínimo de Basilea III no es lo único que es superado por el patrimonio efectivo del Banco de la Nación Argentina, ya que también supera al capital mínimo de Basilea I, al igual que lo hace con el capital mínimo al 8% que considera al riesgo de mercado.

Del mismo modo, la entidad analizada mediante su patrimonio efectivo, cumple con la normativa y supera el mínimo de capital al 8% que contempla en su cálculo tanto al riesgo de mercado como al riesgo operacional.

## The bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltda

Gráfico N° 75.



Fuente: Elaboración propia.

Mediante el gráfico, se observa que al comparar la barra de patrimonio efectivo con la de capital mínimo al 10,5%, existe una gran diferencia a favor de la entidad, lo cual indica claramente que cumple y supera el mínimo de capital exigido por Basilea III.

Esta diferencia a favor está dada por la resta de los 21371,3963 (MM\$) y los 3713,978609 (MM\$), de patrimonio efectivo y capital mínimo respectivamente. De este modo se consiguen los 17657,42 (MM\$).

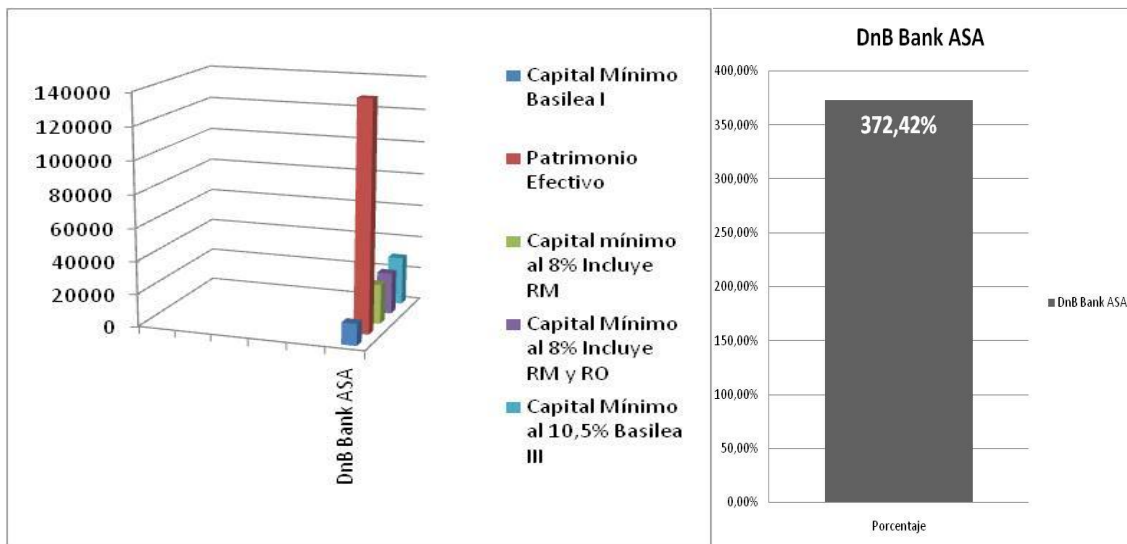
El banco presenta un ratio de superávit porcentual de un 475,43%, tal como se aprecia en el sector derecho del gráfico. Esto lo sitúa en una posición excelente en términos de sus niveles de solvencia.

Además de superar lo indicado por Basilea III, el Banco de Tokio también sobrepasa fácilmente el capital mínimo señalado por Basilea I.

Y por último, se observa que el patrimonio efectivo de la entidad es inmensamente mayor al mínimo de capital al 8% que incluye al riesgo de mercado, como también lo hace al incorporar en su cálculo al riesgo operacional y el de mercado.

## Dnb Nor Bank Asa.

Gráfico N° 76.



Fuente: Elaboración propia.

Este banco refleja su buena situación mediante el gráfico, donde se observa claramente que su patrimonio efectivo de 138807,2192 (MM\$), supera con creces al capital mínimo al 10,5% de Basilea III, correspondiente a 29381,87269 (MM\$), dejando una brecha a favor de 109425,35 (MM\$)

El banco presenta un ratio de superávit porcentual de un 372,42% lo cual lo sitúa en una posición excelente en términos de sus niveles de solvencia.

El mínimo de capital señalado por Basilea III no es lo único que se ve superado por el patrimonio efectivo de la entidad, ya que también sobrepasa al capital mínimo al 8% indicado en Basilea I.

Igualmente, se puede comprobar visualmente que el patrimonio efectivo de DnB Bank es muchísimo mayor al mínimo de capital exigido al 8% incluyendo el riesgo de mercado, y también es superior cuando al capital mínimo al 8% se incorpora tanto al riesgo de mercado como al riesgo operacional.

Gracias al trabajo con la base de datos es posible separar a las entidades por su impacto en términos de la liquidez de cada banco, aplicando el pilar I de la normativa de Basilea III.

Estos nuevos segmentos se separan dependiendo de su posición, sea esta neutral, positiva o negativa, dependiendo del porcentaje de superávit o déficit en el que se encuentre cada banco, con lo cual se obtiene la siguiente separación para su análisis de sus estrategias.

**Gráfico N° 77: Línea de posiciones.**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 29.**

Posición negativa	Posición Neutral	Posición positiva	Posición muy positiva	Posición excelente
Corpbanca	Banco Security	HSBC Bank (Chile)	Deutsche Bank (Chile)	Banco do Brasil S.A.
BBVA Chile	Banco del Estado de Chile	Banco Santander-Chile	Banco Consorcio	JP Morgan Chase Bank, N.A.
Banco Internacional	Rabobank Chile	Banco de Crédito e Inversiones	Banco Penta	DnB Bank ASA
Banco Bice	Banco de Chile	Scotiabank Chile	Banco Ripley	The Bank of Tokyo-Mitsubishi Ltd.
Banco Itaú Chile		Banco Falabella		Banco de la Nación Argentina
		Banco París		



Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo VII: Decisiones estratégicas por entidad bancaria

Una vez realizado el análisis de los modelos de negocio de cada banco, se logró vislumbrar las acciones que estos realizan y cómo operan en términos generales. Después de recabar esta información se obtuvo una clasificación por tipo de estrategia de negocio de cada entidad y se realizó un análisis de sus índices de liquidez proyectados, siendo esta variable vital para el estudio de los posibles cambios estratégicos en el caso de que se necesitaran.

Este último capítulo tiene como objetivo entrelazar las variables, modelo de negocio, estrategia de negocio y posición relativa en términos de liquidez, para sugerir acciones estratégicas que cada entidad debiese implementar con el fin de mantener, potenciar o reposicionar su situación proyectada.

Para determinar posibles acciones a efectuar se estudiaron los bancos agrupados de acuerdo al capítulo V, donde se establecieron cinco grupos, dependiendo de su posición relativa de patrimonio efectivo, así se analizarán las instituciones bajo el siguiente orden:

1. Bancos en posición negativa.
2. Bancos en posición neutral.
3. Bancos en posición positiva.
4. Bancos en posición muy positiva.
5. Bancos en excelente posición.



## **Bancos en posición negativa.**

### **Banco Corpbanca:**

Es la entidad que posee la peor posición de solvencia relativa, lo cual se puede explicar por las inversiones realizadas para entrar al mercado Colombiano. Si bien en la actualidad cumple con los requisitos de solvencia, para el año 2019 se queda por debajo del mínimo exigido.

La estrategia que se sugiere, contempla en primera instancia disminuir su participación en las colocaciones de tarjetas de crédito, las cuales son altamente castigadas por su riesgo a la hora de ponderar sus activos y establecer sus índices de solvencia, además de aumentar su participación en créditos hipotecarios que rebajarían la ponderación al ser considerados menos riesgosos.

En segunda instancia se sugiere generar provisiones de las utilidades futuras de la filial ubicada en Colombia, para lograr de esta manera contribuir al patrimonio efectivo de la entidad en el país de origen.

### **Banco BBVA:**

El banco BBVA posee porcentajes altos en colocaciones de tipo riesgosas como el consumo con un 7,9% a nivel nacional y en tarjetas de crédito con una participación del 6,4% también a nivel país.

Esto es un factor determinante a la hora de estimar sus requisitos de capital mínimo pues este tipo de colocaciones se castiga con un mayor porcentaje, ya que su riesgo es mayor.

Por estas razones se propone concentrar su cartera de colocaciones en las de tipo hipotecario, donde actualmente capta el 8% de los créditos otorgados de esta clase a nivel nacional. El centralizar sus energías en disminuir clientes de tipo comerciales y enfocarse en créditos donde es igualmente competitivo a nivel nacional, le presentará un beneficio rebajando la cantidad de sus activos ponderados por riesgo y por consecuencia disminuirá su necesidad de capital mínimo.

Concluyendo, se propone alinear la captación de clientes hacia activos que se ponderen a menor riesgo como por ejemplo, los hipotecarios, e intentar disminuir la cantidad de colocaciones riesgosas, para así poder cumplir con requisito de capital mínimo.

## Banco Internacional

La estrategia competitiva que ha utilizado en el último periodo, de ofrecer depósitos a mayores tasas que el promedio de la industria con el objetivo de aumentar la cantidad de clientes le ha afectado en términos de solvencia, ya que esta variable restringe la cantidad de patrimonio efectivo que el banco puede poseer, por lo cual se recomienda enfocarse en ofrecer satisfactores más orientados hacia la calidad que al liderazgo en costos, ya que este banco se enfoca a un nicho de altos ingresos en donde la fidelización viene dada por además de un buen precio, la calidad de servicio, atención personalizada y herramientas web de eficiente diseño que le permitan a sus clientes realizar sus operaciones online.

## Banco Bice

La distribución por productos bancarios para junio del 2012 muestra mayor concentración sobre colocaciones brutas totales en: préstamos comerciales (68,4%), hipotecarios para vivienda y de fines generales (10,4%), de comercio exterior (7,8%), operaciones de leasing (7,7%), créditos de consumo (2,9%), interbancarios (2,1%) y otros (0,7%).

Como se observa, las colocaciones comerciales son el negocio central del banco, por consecuencia gran cantidad de patrimonio efectivo mínimo.

Se considera complejo el sugerir cambiar de tipo de colocaciones, pues el banco ya posee una experticia en ese segmento que ha ganado con el tiempo y se consideraría un cambio muy radical y difícil de lograr.

Una solución viable para este caso es la disminuir los dividendos entregados y aumentar las provisiones por riesgo o inyectar capital por medio de la emisión de acciones.

## Banco Itaú Chile

Banco Itaú ha realizado ambiciosas expansiones. Su estrategia de penetración de mercado enfocada a segmentos empresas y personas de altos ingresos, ha logrado posicionarla de buena manera en su sector de competencia, sin embargo, esto merma su capacidad de liquidez, y su proyección en los niveles de capital mínimo al 10,5% que contempla Basilea III, dejando al banco por debajo de lo requerido.

El éxito de su estrategia de expansión permite sugerir que las medidas a tomar para poder cumplir con los futuros requisitos conlleve una correcta política de provisiones, pues una vez consolidada su posición se cree que el banco será capaz de generar el capital que se requiere, por lo tanto, se sugiere inyectar provisiones que le permitan un patrimonio efectivo adecuado a la nueva normativa.

## **Bancos en posición neutral.**

### **Banco Security**

Banco Security tiene un porcentaje de 2,97% de la totalidad de las colocaciones en el sector bancario. Su porcentaje de cumplimiento llega tan solo al 0,8% , implementa una estrategia de impulso a la demanda, con segmentación y una estrategia de impulso a la oferta, con diferenciación en calidad. Su principal ítem de colocación en términos de cartera se concentra en las de tipo comercial con un 61% seguido por vivienda con un 15%.

De acuerdo a estos datos se recomienda mejorar la posición a través de un aumento en el patrimonio efectivo por medio de un incremento en las provisiones por crédito o aumentar los niveles de participación de créditos hipotecarios en desmedro de los comerciales lo cual disminuirá sus activos ponderados por riesgo y mejorará de esta forma su situación actual.

### **Banco del Estado de Chile**

Banco del Estado de Chile supera el requisito mínimo por tan solo un 1,04% lo que lo sitúa en un delicado escenario. Sus principales colocaciones corresponden a las de tipo hipotecario, líder en el segmento medio, medio bajo y colocaciones comerciales, principalmente a corporaciones y grandes empresas.

Se recomienda limitar sus colocaciones más riesgosas como las de consumo y tarjetas de crédito, para que en un futuro no se encuentre en una posición de no cumplimiento.

### **Banco Rabobank**

Este banco de nicho posee un modelo de negocio orientado hacia la banca comercial, específicamente en el sector de alimentos y agroindustria. Su porcentaje de cumplimiento llega al 5,39% ubicándolo en una posición neutral.

Tomando en cuenta que el banco opera en un nicho específico y posee una ventaja competitiva clara en relación a la experiencia que posee en ese mercado, no se recomienda modificar el modelo de negocio actual.

## **Banco de Chile**

Banco de Chile posee un porcentaje de cumplimiento de un 9,76%. Su estrategia focalizada en servir principalmente al segmento de altos ingresos persiguiendo una mayor rentabilidad y junto con el manejo proactivo de los spreads crediticios, genera sus principales ventajas competitivas.

Los tipos de colocaciones en los que opera se concentran en el ítem de tipo comercial, seguido por vivienda y luego por consumo.

La posición en la se encuentra el banco no les genera ventajas ni desventajas, por lo cual se sugiere seguir con las líneas de negocio que posee el banco actualmente y monitorear activamente las acciones estratégicas de su competencia directa ya que tanto banco Santander como BCI pudiesen aprovechar su mejor posición e intentar arrebatarle participación de mercado.

## **Bancos en posición positiva**

### **Banco HSBC Bank**

HSBC Bank posee una cuota de mercado en colocaciones pequeña cerca del 0,3%. Su principal actividad se ha orientado a negocios de tesorería, especialmente intermediación de valores y monedas y operaciones con derivados, y al otorgamiento de préstamos comerciales y de comercio exterior para empresas gran tamaño.

Su positiva posición le permite proyectarse de buena manera para los negocios que ya realiza. Además posee un gran respaldo patrimonial del grupo HSBC, por lo tanto el cambio de normativa es vista como una oportunidad de crecer para el banco. Este crecimiento debe ser orientado hacia las áreas de negocio que maneja con comodidad, por lo cual el crecimiento no será tan importante, entendiendo que opera en un nicho de mercado.

### **Banco Santander**

Banco Santander tiene una gran oportunidad de generar ventajas frente a su competidor principal y actual líder banco de Chile, esto luego que lo supera por aproximadamente 105.449 (MM\$) de pesos en exceso de capital regulatorio en el marco de Basilea III.

Por tanto es posible intentar desarrollar acciones para aumentar la participación de mercado captando clientes de la competencia con productos más atractivos.

Siguiendo la línea estratégica del banco de desarrollo de producto es posible atraer nuevos clientes utilizando el sesgo de capital regulatorio que presenta con ofertas tentadoras a clientes de la competencia, sacrificando un poco sus márgenes por producto pero fidelizando nuevos clientes a largo plazo.

## **Banco de Crédito e Inversiones**

Su superávit de \$333951,62 (MM\$) lo posiciona como la mejor entidad dentro de los cinco bancos globales grandes, esta ventaja se puede acentuar si se realizan acciones acordes a la estrategia de segmentación de la entidad y su diferenciación en calidad.

Gracias a la buena posición que presenta se pueden introducir o ampliar nuevas áreas de negocios y apuntar a la clientela de bancos que no estén en una buena situación.

Una recomendación específica es generar o potenciar un área de negocios de segmentos altos e intentar abordar la participación de mercado que posee en esa área banco Corpbanca, la cual tras la salida del análisis no se encuentra en buena condición para defenderse.

## **Banco Scotiabank**

Como se mencionó en el capítulo IV, esta entidad destaca por su administración del capital, liderazgo en gestión, manejo prudente del riesgo y la eficiencia y administración de gastos. Estas competencias se hacen evidentes al encontrarse en una posición positiva. Su estado en el mercado de colocaciones totales es del 4,89%, situándolo en el séptimo lugar por debajo del banco BBVA, que presenta un 7% y Corpbanca con un 10,6%, los que se ubican en el sexto y quinto lugar respectivamente en ítem el mencionado.

El exceso de capital de Scotiabank bajo Basilea III llega a los 143452,47(MM\$), tomando en consideración que el banco realiza esfuerzos para atender a todo tipo de segmentos bajo su estrategia de banco universal. Se presenta una interesante oportunidad para crecer en términos de colocaciones quitando participación de mercado a bancos en una mala posición de solvencia.

Es posible observar un excelente escenario para esta entidad, dado que si bien se encuentra en el grupo de bancos medianos y pequeños, tiene la posibilidad de aprovechar la negativa condición en la que se encuentran tanto BBVA como Corpbanca e intentar atraer a los clientes de estos bancos.

El perfil de cliente que se debiese captar pertenece al grupo considerado más riesgoso o que afectan de manera más directa al patrimonio efectivo de cada entidad, ya que son estos lo que por lógica debiesen dejar de ser atractivos para los bancos en posición negativa.

Tanto para banco BBVA como para banco Corpbanca se realizó la recomendación de intentar disminuir la cantidad de colocaciones riesgosas, para así poder cumplir con requisito de capital mínimo, es aquí donde se vislumbra una excelente oportunidad para banco Scotiabank que estratégicamente debiese captar estos clientes, pues posee la holgura monetaria para atraerlos con tasas de interés más bajas y menores costos en comisiones ya que para los bancos mencionados como competencia directa les será muy difícil retener a estos clientes, considerando que sus índices de solvencia proyectados son los más bajos de todo el sector bancario.

Concluyendo, la eficiencia financiera del banco en el escenario de Basilea III la sitúa en una posición privilegiada para abarcar una mayor cuota de mercado, captando clientes de la competencia que enfrentan una posición de liquidez, totalmente adversa como es el caso de BBVA y Corpbanca. Por lo tanto, se propone atacar a los segmentos de alto riesgo de ambos bancos con productos mucho más atractivos que los que entregan las otras dos entidades mencionadas, que presentarán problemas para defenderse de esta agresiva estrategia.

### **Banco Falabella**

Banco Falabella como líder de su segmento e incluido en las instituciones que muestran una posición positiva, debiese seguir con su estrategia de liderazgo en costos, y además se sugiere que aumente su penetración de mercado que si bien es amplia puede mejorar aprovechando su buen nivel de solvencia, esta presencia debiese localizarse en sectores donde existe mercado objetivo y no se encuentre abarcado por la entidad.

### **Banco París**

Banco París posee una posición que le permite desarrollar acciones para competir de mejor forma en su nicho. Una acción estratégica importante que se sugiere es generar una integración de carteras de clientes con los usuarios que estén asociados a SENCOSUD y sus tarjetas de crédito. Aprovechar de este modo su suficiencia de capital positiva y atraer a sus clientes con bajos costos por comisión e intereses ajustados a la competencia de este modo podría desarrollar una ventaja competitiva atractiva a sus clientes actuales y atraer clientes nuevos.

## **Bancos en posición muy positiva.**

### **Deutsche Bank**

Las principales colocaciones del banco son por una amplia diferencia de tipo comercial seguidas por colocaciones de consumo en un menor porcentaje. Se sugiere aprovechar la holgura financiera que posee la entidad, desarrollando una estrategia de penetración de mercado, para aumentar la cuota de participación que ocupa en su nicho.

### **Banco Consorcio**

Banco Consorcio cumple por sobre un 73,74% con el requisito mínimo, lo que se traduce en 47780(MM\$) una importante amplitud monetaria que le permite desarrollar acciones para cumplir con su estrategia de desarrollo de mercado y crear nuevas áreas de negocio y potenciar las que ya posee.

Por tanto se recomienda aumentar su cantidad de colocaciones profundizando los negocios de su banca de empresas, a lo que contribuirá su nueva plataforma inmobiliaria, en proceso de implementación.

### **Banco Penta**

Banco Penta de acuerdo a su posición y siendo un especialista en inversiones, puede aprovechar su estado en términos de solvencia, para desarrollar una estrategia de penetración de mercado, pues posee tan solo una oficina en la región metropolitana. Se contempla la posibilidad de rentabilizar más su negocio captando un mayor volumen de clientes, así se sugiere la apertura de una nueva sucursal ubicada estratégicamente en el norte del país donde existe al igual que en Santiago, un amplio mercado de clientes que necesitan servicios de inversión y poseen altos ingresos tanto en banca persona como en banca empresa.

### **Banco Ripley**

Banco Ripley compete en el mercado con banco Falabella y banco Paris. Posee una muy positiva posición relativa de solvencia, lo que le permite usarla como herramienta competitiva y mejorar su situación.

Para que aquello ocurra, se sugiere la eliminación de comisiones, para hacer frente al líder de mercado que en la actualidad es Banco Falabella y poder de esta manera quitarle participación al principal competidor del nicho, por medio de una propuesta más atractiva en términos de precios. Además, puede disminuir sus criterios de otorgación de créditos a clientes un poco más riesgosos con intereses más rentables, pues posee la holgura necesaria para no ver afectado sus índices de solvencia.

## **Bancos en excelente posición**

- a) Banco do Brasil S.A**
- b) JP Morgan Chase Bank, N.A.**
- c) DnB Bank ASA**
- d) The Bank of Tokyo-Mitsubishi Ltd.**
- e) Banco de la Nación Argentina**

Las entidades de este grupo tienen una relación de patrimonio efectivo que por lo menos triplica los requisitos de liquidez al 10,5%, lo cual los sitúa en una excelente posición dada las nuevas circunstancias en términos de exigencias de patrimonio efectivo. De esto se sugiere que las entidades capitalicen su atractiva situación, expandiéndose a través de la penetración de mercado. Es por ello que se propone la apertura de nuevas oficinas en regiones donde exista potencial comercio exterior entre Chile y el país de origen de la filial foránea, es decir, establecer oficinas donde se realice actividad exportadora desde Chile hacia el país en cuestión.

Además, se propone potenciar el vínculo con la pequeña y mediana empresa en Chile, entregando apoyo y un mayor volumen de productos y servicios financieros y de inversión. Por otro lado, el beneficio de la penetración de mercado favorecerá la atención a las personas que se encuentren en Chile, tengan lazo con el país extranjero y no se encuentren en la capital para realizar sus transacciones.

Otra importante ganancia de la acción sugerida considera que al aumentar el número de sucursales exista una mayor facilidad para que el capitalista extranjero realice inversiones en Chile, en regiones donde le sea más atractivo, por lo cual se considera la penetración de mercado como un beneficio de tipo bilateral ya que genera potenciales dividendos para inversores locales como para inversionistas extranjeros, lo que conlleva a un aumento en la escala de volúmenes de transacciones de cada banco.



## Conclusiones

Al finalizar esta memoria, es posible afirmar que la modificación de una variable del entorno regulatorio en la jurisdicción chilena, como lo es el cambio en los niveles requeridos de patrimonio efectivo, puede afectar intensamente cómo se compite en el mercado, y remecer fuertemente las posiciones de los actores del mismo.

Es de igual forma importante señalar que gestionar en una industria como la banca requiere de constante monitoreo y visión, pues como se logró observar en el transcurso de la memoria, una sola variable puede cambiar el ambiente competitivo y se debe estar preparado para no perder terreno. Además, dentro de lo posible ser capaz de vislumbrar los cambios en el medio en el que se está inserto, para adaptarse antes que la competencia, generando de esta manera una oportunidad de mejorar la situación en la que se está, por medio de decisiones estratégicas acertadas en el momento preciso.

Dentro del escenario que se encontró, al trabajar con los modelos de negocios, estrategias y la base de datos que otorgó las posiciones de solvencia por entidad, se pudo observar casos emblemáticos, como por ejemplo la difícil posición en la que se halló a los bancos Corpbanca y BBVA, ambos en el quinto y sexto lugar respectivamente en el ítem de colocaciones totales a nivel país, y como estos pueden ser blanco de ataques estratégicos por parte de los bancos BCI y Scotiabank, que presentan un nivel de liquidez muy positivo, lo que les permitiría aprovechar la mala posición de los anteriores bancos mencionados y quitarles participación de mercado.

También, gracias al presente estudio, es posible apreciar el sesgo en cuanto a las metodologías que existen hoy en día en el sector bancario chileno, para efectos de los cálculos de sus índices de Basilea, sin embargo, todos ellos cumplen con la exigencia requerida en la actualidad que corresponde al 8%, incluyendo riesgos de mercado y operacional, situación que cambia al proyectar los índices al 10,5%.

Además se descubrió las excelentes posiciones en las que se encuentran los bancos de nichos extranjeros y se recomendó realizar acciones para capitalizar las buenas condiciones en la que se encontrarían frente a un eventual cambio en la normativa y de esta manera expandir su nivel de actividad mejorando su actuar en el sector industrial de la banca chilena.

En conclusión, si hipotéticamente la normativa de liquidez que exige Basilea III se implementara en Chile hoy, remecería sin lugar a dudas el sector industrial, dejando a algunas entidades en un muy buen pie para quitar participación de mercado a aquellas que no poseen la capacidad de adaptarse al nuevo entorno. De esta manera se exhiben condiciones idóneas para realizar acciones estratégicas acertadas, que permitan defender o potenciar una posición, dependiendo del escenario en el cual la entidad se encuentre en relación a sus niveles de solvencia.

## Bibliografía

Johnson, G. y Scholes, K. (2001). “Dirección estratégica”, Editorial Prentice Hall, Madrid.

Rodrigo Vergara. (Mayo, 1996). PRIVATIZACIÓN DE LA BANCA: LA EXPERIENCIA CHILENA. *Estudios públicos*. Vol. 63. 335-345.

González Nucamendi, Andrés y Solis Rosales, Ricardo. (Diciembre, 2011). El ABC de la regulación bancaria de Basilea. *Análisis económico*. Núm. 64, vol. XXVII Primer cuatrimestre de 2012. 105-139

Wigodski Teodoro, Caso: banca en Chile Versión 2012 Versión 2012. Capturado el 3 de marzo del 2013, desde: <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges%20137%20TW.pdf>

HeldGünther, Zavala José (Diciembre 2006). EL INDICE DE BASILEA EN EL NUEVO MARCO DE CAPITAL: SBIF [http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion\\_5628.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_5628.pdf)

HeldGünther, Romero Luis, WeinsteinDebbie .EJERCICIOS DE APLICACION DE LA PROPUESTA DEL NUEVO ACUERDO DE CAPITAL DE BASILEA AL SISTEMA BANCARIO CHILENO: SBIF [http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion\\_2219.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_2219.pdf)

Jiménez César, HeldGünther, Romero Luis (Julio 2008). CAPITAL REGULADORIO DE LOS BANCOS EN LA IMPLEMENTACION DE BASILEA II: SBIF [http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion\\_7006.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_7006.pdf)

## Documentos con acceso en el *World Wide Web* (WWW)

N y B Consultorías, Participación relativa de los bancos dentro del mercado chileno. Capturado el 13 de abril del 2013, desde: [http://www.nybconsultorias.com/analisis/Analisis\\_Participacion\\_Ene12.pdf](http://www.nybconsultorias.com/analisis/Analisis_Participacion_Ene12.pdf)

SBIF, PATRIMONIO EFECTIVO RESPECTO DE RIESGO DE MERCADO Y RIESGO DE CRÉDITO CONSOLIDADO (\*) DEL SISTEMA BANCARIO CHILENO A MAYO DE 2012. Capturado el 9 de marzo del 2013, desde: [www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/Info\\_Fin\\_9734\\_12194.xls](http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/Info_Fin_9734_12194.xls)

Rivera Durán, Edgardo. Basilea III. Un nuevo desafío. Capturado el 7 de enero del 2013, desde: <http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/Reportes-internos/Financiera/septiembre/Basilea-III.pdf>

Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School. Basilea III y los retos de la banca. Capturado el 7 de enero del 2013, desde [http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/72DF4EF03CDBCED7C12577C80029CB08/\\$FILE/Informe%20Basilea%20III%20y%20los%20retos%20de%20la%20banca\\_fin\\_al.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/72DF4EF03CDBCED7C12577C80029CB08/$FILE/Informe%20Basilea%20III%20y%20los%20retos%20de%20la%20banca_fin_al.pdf)

Hernández, Fernando Mínguez. La estructura del nuevo marco prudencial y supervisor: Hacia Basilea III. Capturado el 7 de enero del 2013, desde [http://www.cuatrecasas.com/media\\_repository/docs/esp/la\\_estructura\\_del\\_nuevo\\_marco\\_prudencial\\_y\\_supervisor\\_hacia\\_basilea\\_iii\\_948.pdf](http://www.cuatrecasas.com/media_repository/docs/esp/la_estructura_del_nuevo_marco_prudencial_y_supervisor_hacia_basilea_iii_948.pdf)

Prior, Francesc y Santomá Javier. (Marzo, 2008). Revisión de mejores prácticas en modelos de negocios utilizados por entidades financieras. Capturado el 7 de enero del 2013, desde <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0740.pdf>

Campos Barreiro, Pablo. (Junio, 2006). ¿Cuál será el modelo de negocio más rentable para la banca? Capturado el 7 de enero del 2013, desde <http://www.gref.org/nuevo/articulos/art161106.pdf>

Banco de Pagos Internacionales. (Diciembre, 2010). Basilea III: Marco internacional para la medición, normalización y seguimiento del riesgo de liquidez. Capturado el 7 de enero del 2013, desde [http://www.bis.org/publ/bcbs188\\_es.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs188_es.pdf)

Wigodski, Teodoro y Torres de la Maza, Carla. Análisis estratégico de la industria bancaria chilena. Capturado el 7 de enero del 2013, desde <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges59.pdf>

Fuentes, Rodrigo y Basch, Miguel. (Marzo, 1998). Determinantes de los Spreads bancarios: El caso de Chile. Capturado el 7 de enero del 2013, desde <http://www.iadb.org/res/laresnetwork/files/pr8finaldraft.pdf>

## **Memorias**

Sánchez Cristian. (2011). “Comparación del modelo de negocio seguido por las empresas del sector bancario en Chile”. Memoria de Ingeniería Comercial. Chillán, Universidad del Bío Bío, Facultad de Ciencias Empresariales.

## Anexos

**Anexo N° 1: Tabla de cálculos de patrimonio efectivo (Parte 1).**

<i>Instituciones</i>	<i>Patrimonio efectivo</i>	<i>Activos Ponderados por Riesgo de Crédito</i>	<i>Exposición Riesgo de Mercado</i>	<i>Exposición Riesgo Operacional</i>	<i>Basilea I</i>	<i>Capital Mínimo Basilea I</i>	<i>Comprobación</i>
<b>Banco Bice</b>	340389,0922	3104027,612	7180,316484	16535,13675	10,66%	248322,21	8%
<b>Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile</b>	856442,9775	7418123,899	79701,45701	40850,8245	10,18%	593449,91	8%
<b>Banco Consorcio</b>	112575,9665	558976,9263	695,948791	5407,26525	19,83%	44718,15	8%
<b>Banco de Chile</b>	2547874,812	20613214,35	41400,94848	115624,047	12,06%	1649057,15	8%
<b>Banco de Crédito e Inversiones</b>	1893914,71	13661486,01	43151,85497	82355,2065	13,34%	1092918,88	8%
<b>Banco de la Nación Argentina</b>	17729,74026	10150,72401	10,763701	122,57175	172,38%	812,06	8%
<b>Banco del Estado de Chile</b>	1617217,025	13632838,1	60527,55085	108638,8223	11,24%	1090627,05	8%
<b>Banco do Brasil S.A.</b>	23103,79001	58411,76049	201,431391	362,838	37,92%	4672,94	8%
<b>Banco Falabella</b>	158966,6051	1019496,171	2507,196527	6109,8855	15,13%	81559,69	8%
<b>Banco Internacional</b>	91437,6157	794625,9085	7362,792812	4258,086	10,31%	63570,07	8%
<b>Banco Itaú Chile</b>	471833,6793	4183310,815	13758,84918	27131,592	10,83%	334664,87	8%
<b>Banco París</b>	31368,36349	192807,676	24,023822	1138,16475	16,24%	15424,61	8%

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por la SBIF.*

**Anexo N° 2: Tabla de cálculos de patrimonio efectivo (Parte 2).**

<i>Instituciones</i>	<i>Basilea II (incluye RM y RO)</i>	<i>Capital mínimo al 8% Incluye RM</i>	<i>Capital Mínimo al 8% Incluye RM y RO</i>	<i>comprobación Basilea I</i>	<i>Capital Mínimo al 10,5% Basilea III incluye</i>	<i>Comprobación</i>	<i>Patrimonio Efectivo (2012) - Requisito Mínimo Basilea III</i>
<b>Banco Bice</b>	10,01%	255502,5254	272037,6622	8%	349638,35	10,5%	-9249,26
<b>Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile</b>	9,60%	673151,3689	714002,1934	8%	899455,29	10,5%	-43012,31
<b>Banco Consorcio</b>	17,72%	45414,1029	50821,36815	8%	64795,79	10,5%	47780,18
<b>Banco de Chile</b>	11,29%	1690458,096	1806082,143	8%	2321412,50	10,5%	226462,31
<b>Banco de Crédito e Inversiones</b>	12,44%	1136070,736	1218425,942	8%	1559963,09	10,5%	333951,62
<b>Banco de la Nación Argentina</b>	150,03%	822,8216217	945,3933717	8%	1199,16	10,5%	16530,58
<b>Banco del Estado de Chile</b>	10,27%	1151154,599	1259793,421	8%	1600614,37	10,5%	16602,65
<b>Banco do Brasil S.A.</b>	35,29%	4874,37223	5237,21023	8%	6697,50	10,5%	16406,29
<b>Banco Falabella</b>	14,10%	84066,89021	90176,77571	8%	115664,18	10,5%	43302,43
<b>Banco Internacional</b>	9,73%	70932,86549	75190,95149	8%	95056,60	10,5%	-3618,98
<b>Banco Itaú Chile</b>	10,05%	348423,7144	375555,3064	8%	480138,08	10,5%	-8304,40
<b>Banco París</b>	15,13%	15448,6379	16586,80265	8%	21406,99	10,5%	9961,37

Fuente: elaboración propia a partir de datos entregados por la SBIF

Anexo N° 3: Tabla de cálculos de patrimonio efectivo (Parte 3).

<i>Instituciones</i>	<i>Patrimonio efectivo</i>	<i>Activos Ponderados por Riesgo de Crédito</i>	<i>Exposición Riesgo de Mercado</i>	<i>Exposición Riesgo Operacional</i>	<i>Basilea I</i>	<i>Capital Mínimo Basilea I</i>	<i>Comprobación</i>
<b>Banco Penta</b>	62277,02603	260736,4797	2364,061652	1935,639	21,45%	20858,92	8%
<b>Banco Ripley</b>	45744,46866	199916,8029	19,619673	1122,9135	22,85%	15993,34	8%
<b>Banco Santander-Chile</b>	2664749,151	19679366,12	150885,5405	115618,0058	12,36%	1574349,29	8%
<b>Banco Security</b>	377585,3262	3306552,222	7943,854716	19445,01675	11,09%	264524,18	8%
<b>Corpbanca</b>	1224828,875	11748101,14	50197,4889	64838,8695	9,90%	939848,09	8%
<b>Deutsche Bank (Chile)</b>	99443,74973	238453,1723	31506,34658	1635,62325	15,73%	19076,25	8%
<b>DnB Bank ASA</b>	138807,2192	165269,9544	11031,80973	996,71775	45,79%	13221,60	8%
<b>HSBC Bank (Chile)</b>	89208,28887	603818,7033	12617,86179	4426,31625	11,71%	48305,50	8%
<b>JP Morgan Chase Bank, N.A.</b>	181515,8114	259249,5643	12647,44439	1124,24175	43,49%	20739,97	8%
<b>Rabobank Chile</b>	75684,24317	620356,7583	2301,297085	4371,687	11,66%	49628,54	8%
<b>Scotiabank Chile</b>	684627,3627	4717744,902	13384,05886	32427,6165	14,01%	377419,59	8%
<b>The Bank of Tokyo-Mitsubishi Ltd.</b>	21371,3963	27322,76258	68,723788	776,36475	75,83%	2185,82	8%

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por la SBIF.*

**Anexo N° 4: Tabla de cálculos de patrimonio efectivo (Parte 4).**



<i>Instituciones</i>	<i>Basilea II (incluye RM y RO)</i>	<i>Capital mínimo al 8% Incluye RM</i>	<i>Capital Mínimo al 8% Incluye RM y RO</i>	<i>Comprobación Basilea I</i>	<i>Capital Mínimo al 10,5% Basilea III incluye</i>	<i>Comprobación</i>	<i>Patrimonio Efectivo (2012) - Requisito Mínimo Basilea III</i>
<i>Banco Penta</i>	19,80%	23222,98003	25158,61903	8%	31677,03	10,5%	30600,00
<i>Banco Ripley</i>	21,36%	16012,9639	17135,8774	8%	22133,80	10,5%	23610,67
<i>Banco Santander-Chile</i>	11,58%	1725234,83	1840852,836	8%	2332836,99	10,5%	331912,16
<i>Banco Security</i>	10,35%	272468,0324	291913,0492	8%	374576,85	10,5%	3008,47
<i>Corpbanca</i>	9,29%	990045,5801	1054884,45	8%	1348586,98	10,5%	-123758,10
<i>Deutsche Bank (Chile)</i>	15,24%	50582,60037	52218,22362	8%	58179,55	10,5%	41264,20
<i>DnB Bank ASA</i>	43,98%	24253,40608	25250,12383	8%	29381,87	10,5%	109425,35
<i>HSBC Bank (Chile)</i>	10,92%	60923,35806	65349,67431	8%	80445,14	10,5%	8763,15
<i>JP Morgan Chase Bank, N.A.</i>	42,08%	33387,40953	34511,65128	8%	40992,89	10,5%	140522,92
<i>Rabobank Chile</i>	10,75%	51929,83775	56301,52475	8%	71810,44	10,5%	3873,80
<i>Scotiabank Chile</i>	12,94%	390803,651	423231,2675	8%	541174,89	10,5%	143452,47
<i>The Bank of Tokyo-Mitsubishi Ltd.</i>	56,41%	2254,544794	3030,909544	8%	3713,98	10,5%	17657,42

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por la SBIF.*

**Anexo N° 5: Patrimonio efectivo respecto de riesgo de mercado y riesgo de crédito consolidado del sistema bancario chileno a mayo de 2012.**

Instituciones (5)	Indicadores (%)		Componentes (MM\$)			
	Patrimonio efectivo / APRC + Estimación activos ponderados por riesgo de mercado (1)	Patrimonio efectivo / Activos ponderados por riesgo de crédito (2)	Total Patrimonio efectivo	Activos ponderados por riesgo de crédito	Exposición riesgo de mercado (3)	Estimación activos ponderados por riesgo de mercado (4)
Banco Bice	10,66	10,97	340.389	3.104.028	7.180	89.754
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile	10,18	11,55	856.443	7.418.124	79.701	996.268
Banco Consorcio	19,83	20,14	112.576	558.977	696	8.699
Banco de Chile	12,06	12,36	2.547.875	20.613.214	41.401	517.512
Banco de Crédito e Inversiones	13,34	13,86	1.893.915	13.661.486	43.152	539.398
Banco de la Nación Argentina	172,38	174,66	17.730	10.151	11	135
Banco del Estado de Chile	11,24	11,86	1.617.217	13.632.838	60.528	756.594
Banco do Brasil S.A.	37,92	39,55	23.104	58.412	201	2.518
Banco Falabella	15,13	15,59	158.967	1.019.496	2.507	31.340
Banco Internacional	10,31	11,51	91.438	794.626	7.363	92.035
Banco Itaú Chile	10,83	11,28	471.834	4.183.311	13.759	171.986
Banco París	16,24	16,27	31.368	192.808	24	300
Banco Penta	21,45	23,89	62.277	260.736	2.364	29.551
Banco Ripley	22,85	22,88	45.744	199.917	20	245
Banco Santander-Chile	12,36	13,54	2.664.749	19.679.366	150.886	1.886.069
Banco Security	11,09	11,42	377.585	3.306.552	7.944	99.298
Corpbanca	9,90	10,43	1.224.829	11.748.101	50.197	627.469
Deutsche Bank (Chile)	15,73	41,70	99.444	238.453	31.506	393.829
DnB Bank ASA	45,79	83,99	138.807	165.270	11.032	137.898
HSBC Bank (Chile)	11,71	14,77	89.208	603.819	12.618	157.723
JP Morgan Chase Bank, N.A.	43,49	70,02	181.516	259.250	12.647	158.093
Rabobank Chile	11,66	12,20	75.684	620.357	2.301	28.766
Scotiabank Chile	14,01	14,51	684.627	4.717.745	13.384	167.301
The Bank of Tokyo-Mitsubishi Ltd.	75,83	78,22	21.371	27.323	69	859
<b>Sistema Bancario</b>	<b>12,13</b>	<b>12,92</b>	<b>13.828.697</b>	<b>107.074.359</b>	<b>551.491</b>	<b>6.893.641</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (Chile).